

## KATILIM BANKASI ALIşANLARININ İşTEN AYRILMA NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAşTIRMA

\*\*\*

### A RESEARCH ON THE REASONS WHY FORMER EMPLOYEES LEFT ISLAMIC BANKS

**Öğr.Gör. Muhammet Fatih CANBAZ**  
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Sağlık Yönetimi Bölümü  
canbaz@aku.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-4711-3489

#### Öz

*Katılım bankalarında çalışan personelin geleneksel bankacılık personeline kıyasla dini duyarlılığının yüksek olduğu varsayılmakta ve kamuoyunda bu bankalarda çalışarak ayrılanların dini hassasiyetler nedeniyle ayrıldığı gibi bir kanaat gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, katılım bankalarında çalışmış ve ayrılmış personelin ayrılma nedenlerini tespit etmek, ayrılmalarını etkileyen temel faktörleri belirlemek ve dini tutum düzeylerinin ayrılma kararı üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaçla, farklı şehirlerden katılım bankası eski çalışanlarına yönelik anket ile veri toplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ayrılmayı etkileyen temel faktörlerin; özlük haklarının yetersizliği, yöneticilerden kaynaklanan nedenler, sosyal çevre kaynaklı nedenler, İslami hassasiyet, gelecekle ilgili beklentiler, iş ile ilgili nedenler, iş tatmini, kişisel nedenler ve diğer nedenler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda katılım bankası eski çalışanlarının dini tutum düzeyinin yüksek olduğu ancak bu tutumun ayrılma kararıyla ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Katılım bankacılığı, İşten ayrılma nedenleri, Dini tutum, İslami bankacılık.

#### Abstract

*It is assumed that employees working in participation (Islamic) banks have religious sensibilities and it is commonly thought that employees are leaving their jobs because of mentioned sensibilities. Purposes of this study are as follows: to ascertain reasons for the leaving of former employees in Islamic banks, to determine the key factors affecting their leavings, and to analyze whether religious attitudes are important factors to leave or not. For this purpose, a survey was conducted to former employees from different cities of Turkey. The data obtained was analyzed through Frequency Analysis, Factor Analysis, and Chi-Square analysis in SPSS. As a result of Factor Analysis, the study showed us key factors which affected their leaving decisions. The key factors are as follows: the lack of employee personal rights, reasons related to managers, reasons related to social environment, religious reasons, expectations about future, work related reasons, job satisfaction, personal reasons and other reasons. The results of Chi-square analysis showed that the former employees of participating (Islamic) banks have very high level of religiosity but this religiosity is not related to the decision to leave.*

**Keywords:** Participating banking, Reasons for leaving job, Islamic banking, Religious attitudes

## 1. GİRİŐ

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde şletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan değişkenlerin farkedilmesi, kazanılması ve devamlılığının sağlanması hayati öneme sahiptir. Bu nedenle şletmeler sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan değişkenlere ilişkin sürekli olarak iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri yapmaktadırlar (Korkmaz vd., 2012:2). İktisadi hayatta rekabet avantajı sağlayan unsurlar marka, kuruluş yeri, teknoloji veya başlıbaşına bir ürün olarak karşımıza çıkabilmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2006:104 ). Saydığımız değişkenler aynı zamanda dış çevre faktörlerinden kolayca etkilenen, kontrol altına alınması güç faktörlerdendir. İlgili değişkenlerden farklı olarak beşeri sermaye, yani “insan” faktörü rekabet yarışında önemli bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin sağlıklı bir şekilde sürekli rekabetin içerisinde yer almaları kaliteli, deneyimli ve kurum sadakati oluşmuş personel ile mümkün görölmektedir. Bu nedenle personeli memnun etmek ve elde tutmak kurumun varlığı için önemli hususlardandır (Altuntuğ, 2009:446). Durum böyleken şletmelerin kaliteli personellerini ellerinde tutmakta zorluklar çektikleri de yadsınamaz bir gerçektir. İnsan faktörü birçok faaliyet alanı için önem arz etmekle birlikte insan yoğun sektörlerde bu değişken daha da önemli hale gelmektedir. Bu sektörlerin en önemlilerinden biri ise “Bankacılık” olarak kabul edilmektedir.

Türk bankacılık sisteminde iki farklı anlayışa dayalı bankacılık uygulaması mevcuttur. Bunlardan ilki geleneksel bankacılık, ikincisi ise faizsiz bankacılık uygulamalarıdır. Faizsiz bankacılık, Dünya bankacılık literatüründe “İslâmi Bankacılık (Islamic Banking)” veya “Faizsiz bankacılık (Interest-free Banking)” olarak tanımlanırken, Türkiye’de “Katılım Bankacılığı” olarak tanımlanmaktadır. İlk kurumsal örneği 1974 yılına dayanan faizsiz bankacılık kurumları, Türkiye’de ilk olarak 1985 yılında faaliyete başlamış ve 2005 yılı sonuna kadar “Özel Finans Kurumları” olarak hayatlarını sürdürmüşlerdir (IDB, 2016; Canbaz, 2013:39-40). 2005 yılında ise “5411 sayılı Bankacılık Kanunu” gereği Türkiye’de faaliyet gösteren tüm faizsiz finans kurumlarına banka statüsü kazandırılmış ve 2006’dan itibaren “Katılım Bankası” unvanıyla faaliyetlerine başlamışlardır (BDDK:2016).

Katılım bankaları öncelikli olarak misyonları gereği toplumda faiz konusunda hassasiyeti olan gerçek ve tüzel kişileri hedeflemektedir<sup>1</sup>. Dolayısıyla birikimlerini geleneksel bankacılık sisteminde değerlendirmekten kaçınan tarafların tasarruflarınının bankacılık sistemine katılmasına da aracılık etmektedir. Petrol gelirleri yüksek olan İslam ülkelerinden sağlanması muhtemel fonlar yüksek oranda yine katılım bankaları aracılığıyla ülkeye çekilmektedir. Katılım bankaları topladıkları fonlar ile ekonomik kalkınmaya destek olurken diğer taraftan İslami finansman usulleri gereği reel sektörün finanse edilmesini amaçlamaktadırlar (Canbaz, 2016:107). Katılım bankaları, İslam dininin ticari hayata ilişkin emir ve yasaklarını esas almakta bu yönü ile geleneksel bankalardan farklılaşmaktadırlar. Pratikte de bu durum uygulamalar ve müşteri portföyü konusunda farklılık oluşturmaktadır.

Ülkemizde faizsiz finans kurumları 1985’ten bu yana hızlı gelişimini devam ettirmektedir. Türk bankacılık sisteminde Albaraka Türk, Kuveyt Türk, Türkiye Finans, Vakıf Katılım ve Ziraat Katılım olmak üzere faaliyet gösteren 5 adet banka bulunmaktadır. Bu kurumlar banka statüsü kazandırılan 2005 yılından itibaren Türk bankacılık sisteminde tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.

Katılım bankaları Türkiye bankacılık sistemi aktif pastasının 2017 yılsonu itibariyle % 5’ine sahiptir (TKBB, 2018). Sektör payının küçük olmasına rağmen ilgili bankalar bankacılık uygulamaları noktasında toplumun kabulünü almış ve sektörde yerini güçlendirmiştir. Sırasıyla 2015 ve 2016 yıllarında Türkiye Cumhuriyeti devletinin Ziraat Katılım Bankası ve Vakıf katılım bankası ile sektörde yerini alması katılım bankalarının geçmiş performansları dikkate alındığında sektördeki paylarını arttıracıklarını düşündürmektedir (BDDK, 2016).

<sup>1</sup> İslam dinine göre faizin haram olması nedeniyle, Bakara Suresi: 275. Ayet

Bu çalışmanın amacı; Katılım bankalarında çalışmış ve ayrılmış personelin ayrılma nedenlerini tespit etmek, ayrılmalarını etkileyen temel faktörleri belirlemek ve dini tutumun ayrılma kararı üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Türkiye’de benzer bir çalışmanın yapılmamış olması nedeniyle sonuçların Katılım bankaları açısından önem arz edeceği düşünölmektedir.

## 2. LİTERATÖR TARAMASI

Literatör incelendiğinde birçok farklı sektörde çalışanların işten ayrılma nedenlerini ve ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri araştıran çalışmalar olduğu görölmüşür.

Zainol ve arkadaşları (2008) Malezya’da İslami banka ve geleneksel banka personelinin kurumları hakkındaki bakış açılarını beş farklı kıstas üzerinden değerlendirmişlerdir. Bu kıstaslar her iki bankacılık sistemi için ürünler, hizmet, eğitim, deneyim kazanma ve bankanın potansiyeli olarak belirlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde İslami banka çalışanlarının ilgili kıstaslarda geleneksel banka personeline kıyasla daha olumlu algılara sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca dikkat çekici olan bir diğer husus her iki bankacılık sisteminde de personelin çok az bilgiyle ilgili kurumlara istihdam edildiğidir. İslami bankacılığın bilgi seviyesi yüksek personel ihtiyacı daha hayati kabul edilmiş ve sürdürülebilir büyümesinin devamı için daha eğitilmiş ve vasıflı çalışanların istihdam edilmesi gerektiği özellikle vurgulanmıştır.

Dooty, Fahim ve Sultana (2015) Bangladeşte İslami banka ve geleneksel banka personellerinin memnuniyetlerini iş tatmini, ödenekler ve diğer yardımlar, eğitim ve iş geliştirme, terfi, denetim, iletişim, kariyer geliştirme, iş ortamı ve iş-yaşam dengesi olmak üzere toplam dokuz gösterge üzerinden araştırmışlardır. Veriler beş İslami banka ve beş geleneksel bankadan temin edilen elli anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yedi memnuniyet göstergesinde her iki banka personeli arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. İş tatmini ve iletişim göstergelerinde ise geleneksel banka personelinin memnuniyetinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İslami bankaların iş tatmini ve iletişim hususlarında daha çok yoğunlaşması gerektiği önerilmiştir.

Widigdo vd.’nin (2016) yapmış oldukları çalışmada Endonezya’da yer alan İslami bankaların Şer-i kurallara uygunluğu personel ve müşteri algısı üzerinden tartılmıştır. Veriler örnekleme dâhil edilen 4 farklı İslami banka çalışanlarından ve ilgili banka müşterilerinden oluşan 240 kişiden temin edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, İslami banka personeli ve müşterileri bankaların operasyonlarında şer-i kurallara yüksek oranda uyulduğunu düşünmektedir. Ancak personelin İslami finans algısının benzer çalışmalarda göröldüğü gibi müşterilere nazaran daha yüksek olduğu dolayısıyla şer-i değerlerin uygulanmasında algı farklılıkları tespit edilmiştir. Bu durum genel bilgi düzeyiyle ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar, İslami bankaların tatbikatında uyulduğu belirtilen şer-i kurallardan en düşük hassasiyetin ise adalet, kardeşlik, fayda ve denge gibi değerşkenlerde olduğunu düşünmektedirler.

Savaşan, Saraç ve Gürdal’ın (2013) hazırlamış olduğu “Dindar/Muhafazakâr İş Adamları Perspektifinden İslam Ekonomisi ve Katılım Bankacılığı” isimli raporda; kayıtlı oldukları iş adamları dernekleri sebebiyle dindar olduğu düşünölen iş adamlarının İslam ekonomisi ve İslami finans hakkındaki görüşleri üzerinde durulmuştur. İş adamlarının öncelikle İslami hassasiyetleri belirlenmiştir. Akabinde hassasiyet düzeylerine göre İslam ekonomisi ve finansı hakkındaki değerlendirmeleri aktarılmış ve son olarak da katılım bankacılığı hakkındaki görüşleri irdelenmiştir. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan iş adamlarının İslami hassasiyetlerinin yüksek olduğu, İslam ekonomisi anlayışına inandıkları ancak mevcut durumun iyileştirilmesi gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Piyasa ekonomisinin İslam ekonomisine yüksek oranda benzediği kanaati ve kredi işlemlerinde yüksek oranda ticari bankaları tercih etmeleri ise dikkat çeken bir bulgulardandır.

Han vd. (2015) 1641’i aktif çalışan olmak üzere 5000 kişiye anket gönderdikleri, birçok farklı kurumda çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları kapsamlı araştırmaları sonucunda, hemşireleri işten ayrılmaya iten en belirleyici nedenleri sırasıyla; uzun çalışma saatleri, denetim eksikliği, düşük özerkliğe sahip olmaları (veya bağımsız alışamıyor olmaları) ve iş arkadaşları tarafından destek görememeleri olarak belirlemişlerdir. Bu araştırmanın “uzun çalışma saatleri faktörü” dışında

Türkiye’de yapılacak benzer çalışmaların sonuçları ile benzerlik taşımayacağı, iki toplum arasında sosyo-kültürel farklılıkların ortaya çıktığı bir çalışma olduğu düşünölmektedir.

Tuncer (2014) tarafından Ankara ve Antalya’da beş yıldızlı otellerde çalışan 115 personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; otel çalışanlarının işlerini daimi bir iş olarak görmedikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca Őehir otellerindeki personel daha iyi iş olanakları ile çalışma fırsatı bulduğunda işlerinden ayrılma temayölü gösterdikleri, yazlık bölgelerde faaliyet gösteren otellerde ise personel, çalışma koşullarının daha da ağırlaşması sonucunda işten ayrılma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir.

Eren ve Saraçoğlu (2011) özel güvenlik ve savunma Őirketlerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışma da işten ayrılmaya etki eden en temel değişkenleri Őöyle belirlemişlerdir; mesleki yorgunluk veya yıpranma, meslekten beklentisizlik ve maaş yetersizliği. Bununla beraber yönetim kaynaklı etkenler ile işten ve iş ortamından kaynaklanan psikolojik etkenlerin de bu noktada etkili olduğu söylenmiştir. Son olarak sırasıyla belirtilecek değişkenlerin az da olsa etkisinden bahsedilmiştir; maaş dışındaki diğer ekonomik etkenler (barınma problemleri ve farklı bir işte çalışma düşüncesi/fırsatı) ve bireysel/ailevi etkenler (ocukların eğitim problemleri, sağlık problemleri ve çalışan eş kaynaklı problemler).

Altunoğlu vd.’nin (2008) alışan morali ve işten ayrılma arasındaki ilişki inceledikleri ve Aydın ili merkezinde faaliyet gösteren 105 muhasebeci üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda; iş yerindeki (alışma ortamı) koşullar ile işten ayrılma arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkarken, iş ile ilgili koşullar ile işten ayrılma arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmacılar personeli ayrılma kararına iten “İş Yerindeki Koşulları” yönetim tarzı, karara katılım, adil davranma gibi işletme politikaları olarak açıklamışlardır. Birçok çalışmada ayrılma kararı üzerinde önemli belirleyiciler olarak kabul edilen; maddi ödüllendirmeler, personel özlük hakları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve kişisel gelişim imkânları gibi etkenlerin bu noktada ilişkili olmadığı belirlemişlerdir.

Morrell vd. (2004) 2000-2001 yılları arasında iş bırakan 352 Ulusal Sağlık Hizmeti alışanı üzerinde yapmış oldukları analiz sonucunda organizasyon yapısındaki değişikliklerin personel üzerinde Çok etkisi yaptığı ve işten ayrılma kararına etki ettiği sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar ilgili hususta dikkatli olunmasını önermişlerdir.

Ardıç ve Döven (2004) Amasya ve çevre illerde (Tokat, Samsun, orum) faaliyet gösteren ve 50’den fazla çalışana sahip işletmelerde yaptıkları araştırmada çalışanları (negatif nedenlerle) işten ayrılmaya iten en önemli belirleyicilerin sırasıyla; çalışma koşulları, ücret azlığı, diğer çalışanlar ile olan ilişkiler, yönetici ile ilişkiler, işten duyulan tatminsizlik, amaçlara ulaşamama ve uzun çalışma saatleri olduğu belirlemişlerdir.

Aslan ve Etyemez (2015) Hatay’daki üç, dört, beş yıldızlı ve butik otellerde çalışan personel üzerine yapmış oldukları araştırma sonucunda işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri bölümler bazında değerlendirmişlerdir. Yiyecek ve İçecek bölümlerindeki iş görenlerin uzun çalışma süreleri, yoğun sezonda sürekli mesai yapmaları, dinlenme ve tatil sürelerinin az olmaları ve sürekli müşterilerle iletişim halinde bulunmaları personeli işten ayrılmaya iten en önemli nedenler olarak belirlenmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte diğer bölümlerde çalışan personelin müşterilerle daha az ya da hiç iletişim kurmamaları, belirli bir çalışma yeri, belirli çalışma saatlerine sahip olmaları ve izin günlerinin olması gibi durumlarda ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görölmüştür.

Duygulu ve Korkmaz (2008) tarafından bir üniversite hastanesi ve bir Sağlık Bakanlığı hastanesinde doğrudan hasta bakımı hizmeti veren ve araştırmaya katılmaya gönüllü katılan toplam 237 hemşire üzerinde yapılan analiz sonucunda hemşireleri çalıştıkları kurumdan ayrılmaya iten nedenler önem sırası ile ekonomik nedenler (%32,1), ilerleme olanaklarının olmaması (%32,1) ve iş yeri ilişkilerinde yaşadıkları problemler (%30,4) olarak tespit edilmiştir.

Őahin (2012) sanayi işletmeleri üzerine hazırlamış olduğu doktora çalışmasında personeli işten ayrılmaya iten başlıca nedenleri Őöyle sıralamaktadır. Ücret yetersizliği, ücret sisteminin adaletsizliği, kariyer geliştirme imkânlarının olmaması, çalışma koşullarının kötü olması, iletişim eksikliği, aşırı iş yükü, iş güvencesinin olmaması, sağlık, emeklilik vs. sosyal güvenlik imkânlarının yetersiz olması,

kötü yöneticilerin organizasyonda istihdam edilmesi, başarının takdir edilmemesi ve ödüllendirme sisteminin mevcut olmaması.

Geçmişte yapılmış olan bu araştırmaların özellikle hizmet sektörü için yapılmış olanları katılım bankalarında çalışmış olan personelin işten ayrılma nedenleri hakkında bir öngörüde bulunmaya yardımcı olabilir. Fakat sektör farklılığı, katılım bankalarının personel seçim kriterleri, iş yapma usulleri, beklentiler ve hedef kitle işten ayrılma nedenleri üzerinde farklılaşmalar oluşturacaktır. Bu nedenle katılım bankalarında çalışmış ve ayrılmış olan kişiler üzerinde yapılacak bir araştırma orijinallik taşımaktadır.

### 3. VERİ VE METODOLOJİ

Araştırmanın evrenini, ağırlıklı olarak İstanbul olmak üzere Türkiye'nin farklı Őehirlerinden katılım bankası eski çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme içerisinde, 64 adet ast çalışan ve 58 adet orta düzeyde katılım bankalarında yöneticilik yapmış personel bulunmaktadır.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin toplanması sürecinde telefon, e-posta, sosyal medya, yüz yüze görüşmelerle bilgi verilerek elektronik ortamda veya direkt uygulamalarla anketlerin cevaplanması sağlanmıştır. Örnekleme ulaşmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 136 personel anketine ulaşılmış; 14 adet anket çeşitli nedenlerle (tümüne aynı cevapların verilmesi, cevaplarda tutarsızlıklar ve boş alanların çokluğu gibi.) örneklemeden çıkarılmıştır. Analize konu güvenilir anket sayısı 122 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin oluşturulması aşamasında güvenilirlik ve kapsayıcılık önemli bir kriter olarak kabul edilerek sektörden kişilerle mülahaza edilmiştir. Ankette yer alan ayrılma değişkenleri, katılım bankalarında çalışmış ve şu anda farklı meslekler icra eden 10 kişi ile yapılan görüşmeler ile belirlenmiştir. Birçok ayrılma nedeni belirtilmiş ancak benzer ve kişisel kabul edilebilecek bazı nedenler ölçekte değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen ölçeğin literatür incelemesi sonucunda iş tatmini hususunda yapılan benzer çalışmalardaki ölçeklerle de paralellik gösterdiği görülmüştür. Ölçekte farklı olarak İslami bankacılık uygulamaları çerçevesinde karşılaşılan ayrılma nedenleri ise dört ifadeye indirgenerek ölçeğe dâhil edilmiştir.

Uygulanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 9 soru ankete katılan eski çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler, ikinci bölümde katılımcının dini tutumunu ölçen 8 ifade ve son bölümde ise işten ayrılmaya etki edebilecek 38 farklı ifade yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerdeki ifadeler, sırasıyla 5'li Likert ve 3'lü Likert Ölçeği'ne uygun olarak hazırlanmıştır. *Dini tutum ölçeğinde* 1'den 5'e kadar sırasıyla "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum", *Ayrılma etkileyen nedenler ölçeği* ifadeleri ise 1'den 3'e kadar sırasıyla "Evet", " Kısmen" ve "Hayır" Şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Bireylerin dini tutumlarının ölçülmesi zor konulardandır. Bireyler bu hususta ne kadar fazla hassasiyet gösterdiklerine bağlı olarak kendilerini yeterli veya yetersiz görebilirler. Dolayısıyla dinin yaşanması ve kişisel dindarlık kabulü yüksek oranda sübjektif bir konudur. Ancak yine de literatürde bu hususta yol gösterici ve fikir edinmeyi sağlayabilecek ölçekler mevcuttur. Çalışmada bu noktada Ok (2011:537) tarafından geliştirilmiş olan "*Dini Tutum Ölçeği*"nden faydalanılacaktır. Ölçekte bireylerin dini tutumları duygusal, ilişkisel, bilişsel ve davranışsal olmak üzere 4 farklı düzeyde 8 soru üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçek aşağıya eklendiği Şekildedir.

**Tablo 1:** Dini Tutum Ölçeği

1	Ezan, dua veya ayet gibi dini okumaları dinlediğimde duygulanırım	Duygusal Düzeý
2	Dini etkinliklere katıldığımda gerçekten zevk alırım	
3	Zor zamanlarda Allah'ın bana yardım ettiğini düşünüyorum.	İliřkisel Düzeý
4	Allah'ın bana çok yakın olduğunu hissediyorum.	
5	Dini inancın gerekli olmadığını düşünüyorum (-)	Biliřsel Düzeý
6	Dinin toplumların geri kalmasına neden olduğunu düşünüyorum (-)	
7	İnanđığım dinin gereklerini yerine getirmeye çalışırım	Davranıřsal Düzeý
8	Yaşantımın dini değerlere uygun olup olmadığına dikkat ederim.	

Araştırma analizinde ilk olarak demografik özelliklere ve tüm işten ayrılma nedenlerine frekans analizi yapılarak tanımlayıcı sonuçlar elde edilmiştir. İkinci aşamada personelin işten ayrılmalarına etki eden 38 değişkenden daha az sayıda ve anlamlı faktörlerin tespit edilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Dini tutum ve ayrılma nedenleri ölçeklerine güvenilirlik testi uygulanmış (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) ve son olarak dini tutum düzeyinin ayrılmada etkili olup olmadığı Ki-kare analiz yöntemiyle araştırılmıştır.

Güvenilirlik analizi, araştırmada kullanılan bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Araştırmada kullanılan “*Dini Tutum Ölçeği*” ve “*Ayrılmayı Etkileyen Nedenler*” ölçeklerine ayrı ayrı Güvenilirlik testi uygulanmış ve ölçeklerin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları sırasıyla 0,911 ve 0,921 olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. ARAşTIRMA BULGULARI VE ANALİZLER

##### 4.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Elde edilen verilere göre katılımcılardan elde edilen demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılım sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2:** Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş Grupları	Sayı	%	Cinsiyetiniz	Sayı	%
21-30 Yaş	62	50,8	Kadın	39	32,0
31-40 Yaş	55	45,1	Erkek	83	68,0
41 ve Üzeri	5	5,1			
Medeni Durum	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
Evli	82	67,2	Ön lisans	4	3,3
Bekâr	40	32,8	Lisans	74	60,7
			Yüksek Lisans	41	33,6
			Doktora	3	2,5
Mesleki Deneyim	Sayı	%	Pozisyon	Sayı	%
1-5 yıl	59	48,4	Ast alışan	64	52,5
5-10 yıl	44	36,1	Orta Düzey Yönetici	58	47,5
10-15 yıl	12	9,8			
15-20 yıl	5	4,1			
20 yıl ve üzeri	2	1,6	Ticari banka tecrübesi	Sayı	%
			Evvet	21	17,2
			Hayır	101	82,8

Tablo 2’ye göre 21-30 yaş aralığında olan personel örneklemin yaklaşık %51’ini temsil etmektedir. 31-40 yaş arası %45,1, 41 ve üzeri yaş grubu ise %4’lük orana sahiptir. Tablodan katılım

bankası personelinin yarısının çalışma hayatının erken dönemlerinde, %45’lik kısmının ise Geylan vd.’nin (2013:91) belirlemiş oldukları insan kaynakları kariyer evrelerine göre yetenek kazandıkları, teknik anlamda uzmanlaştıkları ve kendilerini yaptıkları işlerde kabul ettirdikleri dönem olarak tanımlanan dönemde işlerini tamamen bıraktıkları söylenebilir. Katılımcıların %68’ini erkekler %32’sini ise kadınlar temsil etmektedir. Bu noktada ayrılan personelin genel olarak “erkek” çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır.

Örneklem içinde yer alan katılımcıların %60,7’si lisans, %33,6’sı yüksek lisans, %3,3’ü ön lisans ve %2,5’i doktora mezundur. Banka çalışanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrılan personelin mesleki deneyimlerini araştırdığımız ifade sonucu yaş grupları sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrılan personelin yaklaşık %49’unun deneyimi 1-5 yıl arasındadır. Bu noktada katılım bankalarında personelin elde tutulması için en kritik dönemin ilk 5 yıl olduğu anlaşılmaktadır. Bu analiz ilk 10 yılda ayrılanlar olarak değerlendirildiğinde oran %85’e çıkmaktadır. Analize göre personelin aynı kurumda hizmet süresi arttıkça başka bir işte çalışma eğilimi azalmaktadır.

Anket sorularında demografik özellikler içerisinde yer alan “pozisyon” sorusu ilk etapta “ast çalışan”, “orta düzey yönetici” ve “üst düzey yönetici” olarak sınıflandırılmasına rağmen hiçbir katılımcı kendini üst düzey yönetici olarak tanımlamamıştır. Bu nedenle örnekleme sadece “ast çalışan” ve “orta düzey yönetici” olarak çalışmış ve işten ayrılmış kişiler bulunmaktadır. Ayrılan personelin %53’ü ast olduğunu geri kalan kısım ise kendini orta düzey yönetici olarak tanımlamıştır. Bu frekanslar neticesinde üst kademelere çıkıldıkça ayrılma eğiliminin azaldığı öngörülebilir.

#### 4.2. Katılım Bankalarından Ayrılmaya Neden Olan Faktörler

Ankete katılan eski çalışanlara ayrılmalarına etken olduğu düşünülen 38 ifadenin “Evet”, “Kısmen” ve “Hayır” şeklinde cevaplandırması istenmiştir. “Kısmen” cevabının eklenmesindeki amaç ana sebeplerden ziyade tali nedenlerin de ortaya çıkarılmasıdır. Tali nedenler ayrılmaya direkt etki etmese dahi katılım bankalarında rahatsızlık duyulan uygulamaların tespiti açısından önemli görülmektedir. Aynı zamanda ayrılma kararlarının bir anda tek bir değişkene bağlanamayacağı, birbirine bağlı nedenler sonucu olduğu varsayılmaktadır.

**Tablo 3:** Ayrılmaya Etki Eden Nedenler Faktör Analizi

Faktör isimleri	Faktör bileşenleri	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama oranı %
Özlük Haklarının Yetersizliği	Yetersiz sosyal haklar nedeniyle	0,768	11,84
	Yetersiz ödüllendirme sistemi nedeniyle	0,698	
	Terfi için yönetim tarafından belirlenen süreyi uygun bulmuyor olmam nedeniyle	0,696	
	Ücretimin düşüklüğü nedeniyle (ücret politikası)	0,636	
	Terfi imkânı sağlanmaması nedeniyle	0,578	
	Şirketin eğitim politikasının yetersiz olması nedeniyle	0,568	
	İşe girerken uygulanacağı belirtilen insan kaynakları politikasının uygulanmaması nedeniyle	0,556	
	Terfi beklentimin gerçekleşmemesi nedeniyle	0,511	
Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler	Yöneticilerimden baskı görmem (Mobbing) nedeniyle	0,712	9,78
	Üst yönetimin personele olumsuz bakışı nedeniyle	0,697	
	İşten çıkarılma (anlaşmalı ayrılık) nedeniyle	0,634	
	Yönetimin insana saygısız olması nedeniyle	0,634	
	Motive ve takdir edilmemem nedeniyle	0,573	
	Yöneticilerimle yaşadığım problemler nedeniyle	0,568	
	Satış baskısı nedeniyle	0,561	
	İşe almada kayırmacılık nedeniyle (Nepotizm)	0,501	
Sosyal Çevre	Sosyal hayatımı engellemesi nedeniyle	0,734	8,2
	İş hayatı ile özel hayatımı dengeleyememem nedeniyle	0,626	
	Yapmakta olduğum işi sevmiyor olmam nedeniyle	0,624	

	Ailevi problemlerim nedeniyle	0,618	
<b>İslami hassasiyet</b>	İslami bankacılığın beni hayal kırıklığına uğratması	0,88	<b>7,73</b>
	İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan farksız olması nedeniyle	0,821	
	İslami bankacılık sisteminin tamamen yanlış olduğunu düşünmem nedeniyle	0,798	
	İslami bankacılığın doğru uygulanmaması nedeniyle	0,589	
<b>Gelecekle ilgili beklentiler</b>	Geleceğe dair kaygılarım nedeniyle	0,747	<b>6,21</b>
	Meslekten beklentisizlik nedeniyle	0,74	
	Daha iyi bir iş fırsatı nedeniyle	0,599	
<b>İş ile ilgili nedenler</b>	İş arkadaşlarımla yaşadığım problemler nedeniyle	0,804	<b>5,75</b>
	İş yükü dağılımının adaletli olmaması nedeniyle	0,712	
<b>İş tatmini</b>	Sorumluluk verilmiyor olması nedeniyle	0,845	<b>5,75</b>
	Önemsiz işlerle uğraşmam nedeniyle	0,528	
	Kötü şirket ortamı nedeniyle	0,447	
<b>Kişisel nedenler</b>	Sağlık problemleri nedeniyle	0,647	<b>5,2</b>
	Eş durumu (tayin) sebebiyle	0,517	
	Evime uzak olması nedeniyle	0,426	
<b>Diğer</b>	Bağımsız karar alamıyor olmam	0,721	<b>8</b>
	Fazla mesai yapıyor olmam	0,646	
	Düşündüğüm ile bankacılık hayatının farklı olması	0,653	
<b>TOPLAM</b>			<b>68,42</b>

Alınan cevaplar SPSS 20 programı ile faktör analizine tabi tutulmuş ve temel faktörleri oluşturan değişkenler gruplandırılmıştır. Faktör analizinde, var olan çok sayıda değişkenden kümelenebilir temel değişkenler tanımlanarak, değişken sayısının azaltılması amaçlanmaktadır. Tanımlanan yeni değişken veya faktör, ilişkili değişkenlerin arasındaki korelasyon sonucu aynı özelliği ölçen değişken setlerinden oluşmaktadır (Büyüköztürk, 2012:470-471). Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tablo yukarıdaki şekildedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ayrılmayı etkileyen temel faktörlerin varyans açıklama oranına göre sırasıyla; *özlük haklarının yetersizliği, yöneticilerden kaynaklanan nedenler, sosyal çevre kaynaklı nedenler, İslami hassasiyet, gelecekle ilgili beklentiler, iş ile ilgili nedenler, iş tatmini, kişisel nedenler ve diğer nedenler* olduğu tespit edilmiştir. Toplamda 38 soru 9 ana faktöre indirgenmiş ve bu faktörler personelin işten ayrılma nedenlerinin %68,42'sini açıklamaktadır. Analiz sonucu diğer başlığını taşıyan faktör tek ve iki değişkenden oluşan iki faktörün birleştirilmesiyle elde edilmiştir.

Faktör analizi neticesinde elde edilen faktörlere yapılan frekans analizi neticesinde bazı değişkenlerin katılımcıların çoğu tarafından belirleyici, bazılarının ise ayrılmada etken olmadığı sonucuna varılmıştır. İlgili faktörlere başlıklar halinde değinilecektir.

#### 4.2.1. Özlük Haklarının Yetersizliği

Faktör analizi sonucunda katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %11,84'ünü özlük haklarının yetersizliği oluşturmaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 8 değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin listesi ve işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4:** Özlük Haklarının Yetersizliği

		Frekans	Yüzde
<b>Yetersiz Sosyal Haklar Nedeniyle</b>	Evet	19	15,6
	Kısmen	62	50,8
	Hayır	41	33,6
<b>Yetersiz Ödüllendirme Sistemi Nedeniyle</b>	Evet	24	19,7
	Kısmen	56	45,9
	Hayır	42	34,4
<b>Terfi İçin Yönetim Tarafından Belirlenen Süreyi Uygun Bulmuyor Olmam Nedeniyle</b>	Evet	23	18,9
	Kısmen	46	37,7
	Hayır	53	43,4
<b>Ücretimin Düşüklüğü Nedeniyle (Ücret Politikası)</b>	Evet	57	46,7
	Kısmen	41	33,6



Terfi İmkânı Sağlanmaması Nedeniyle	Hayır	24	19,7
	Evet	57	46,7
	Kısmen	45	36,9
	Hayır	20	16,4
Şirketin Eğitim Politikasının Yetersiz Olması Nedeniyle	Evet	9	7,4
	Kısmen	51	41,8
	Hayır	62	50,8
İşe Girerken Uygulanacağı Belirtilen İK Politikasının Uygulanmaması Nedeniyle	Evet	39	32,0
	Kısmen	46	37,7
	Hayır	37	30,3
Terfi Beklentimin Gerçekleşmemesi Nedeniyle	Evet	51	41,8
	Kısmen	51	41,8
	Hayır	20	16,4

Faktör özelinde incelendiğinde katılım bankaları ücret ve terfi politikalarının katılımcılar tarafından yüksek oranda ayrılmada belirleyici, diğer nedenlerin ise yardımcı değişkenler olduğu belirtilmiştir.

Ücret politikalarının genel olarak kurumlarda karşılaşılan bir ayrılma nedeni olarak bilinmesiyle beraber hem personel hem de yönetici ile ilgisi olan “Terfi” ile ilgili 2 ifadeye katılımcıların çoğu terfi uygulamalarından rahatsız olduklarını bildirmişlerdir. Her iki ifadeye %40 üzerinde evet cevabı veren katılımcılara “Kısmen” ifadesini verenler eklendiğinde katılım bankaları terfi politikalarının yüksek düzeyde memnuniyetsizlik oluşturduğu söylenebilir. Bu faktör içerisinde “Şirketin Eğitim Politikasının yetersiz olması nedeniyle” ifadesine evet cevabı verenlerinin frekansının çok düşük olduğu, kısmen cevabı verenler ile beraber değerlendirildiğinde oranın %50’ye yaklaştığı görülmektedir. Bu sebeple eğitim meselesinin katılım bankalarından ayrılmada keskin bir şekilde belirleyici olmadığı söylenebilir.

#### 4.2.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler

Katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin ikinci sırasını, %9,78 ile yöneticilerden kaynaklanan nedenler oluşturmaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 8 değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin bir listesi ve işten ayrılma üzerindeki tek tek etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5:** Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler

		Frekans	Yüzde
Yöneticilerimden baskı görmem nedeniyle (Mobbing)	Evet	53	43,4
	Kısmen	38	31,1
	Hayır	31	25,4
Üst yönetimin personele olumsuz bakışı nedeniyle	Evet	47	38,5
	Kısmen	39	32,0
	Hayır	36	29,5
İşten çıkarılma (anlaşmalı ayrılık) nedeniyle	Evet	49	40,2
	Kısmen	38	31,1
	Hayır	35	28,7
Yönetimin personele saygısız olması nedeniyle	Evet	67	54,9
	Kısmen	31	25,4
	Hayır	24	19,7
Motive ve takdir edilmemem nedeniyle	Evet	33	27,0
	Kısmen	56	45,9
	Hayır	33	27,0
Yöneticilerimle yaşadığım problemler nedeniyle	Evet	57	46,7
	Kısmen	41	33,6
	Hayır	24	19,7
Satış baskısı nedeniyle	Evet	27	22,1
	Kısmen	50	41,0
	Hayır	45	36,9
İşe almada kayırmacılık nedeniyle	Evet	37	30,3
	Kısmen	50	41,0
	Hayır	35	28,7

Tablo 5’te bir çok farklı sektörde de yapılan analizlerde karşımıza çıkan ast ve üst arasındaki sıkıntılar literatür sonuçlarına paralel olarak katılım bankalarında da karşımıza çıkmaktadır. İkinci en büyük faktör olarak belirlenen “*Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler*” özelinde bazı ifadelerin yoğun olarak ayrılmada etkili olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan ilki yönetimin personele saygı duymaması ifadesidir ve ayrılan personelin %55’i bu ifadeyi desteklemektedir. Yöneticiler ile yaşanan problemlere katılımcıların %46,7’si, yöneticiler tarafından baskı görülmesine katılımcıların %43,4’ü ve üst yönetimin personele olumsuz bakışı ifadesine katılımcıların %38,5’i işten ayrılma nedeni olarak “Evet” cevabı vermiştir.

#### 4.2.3. Sosyal Çevre

Faktör analizi sonucunda katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %8,2’sini sosyal çevre ile ilgili faktör açıklamaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 4 değişken yer almıştır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki tek tek etkilerini açıklamak üzere aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6:** Sosyal Çevre

		Frekans	Yüzde
Sosyal hayatımı engellemesi nedeniyle	Evet	13	10,7
	Kısmen	46	37,7
	Hayır	63	51,6
İş hayatı ile özel hayatımı dengeleyememem nedeniyle	Evet	14	11,5
	Kısmen	40	32,8
	Hayır	68	55,7
Yapmakta Olduğum işi sevmiyor olmam nedeniyle	Evet	43	35,2
	Kısmen	31	25,4
	Hayır	48	39,3
Ailevi problemlerim nedeniyle	Evet	29	23,8
	Kısmen	35	28,7
	Hayır	58	47,5

Faktör analizi neticesinde önem arz eden değişkenler olarak karşımıza çıkan “*Sosyal Çevre*” ile ilgili ifadeler personelin ayrılma safhasında yakın çevresine duyarlı olduğunu ve onların etkisi ile nihai kararını aldığını göstermektedir. Dört ifade de görülebileceği gibi sosyal faktörlerin işten ayrılma nedeni olarak gösterilmedikleri görülmektedir. Sosyal hayatı engelleme, özel hayat –iş hayatı dengesizliği, işten ayrılmada etkili görülmemektedir. Aile kısmen yapılan için sevilmemesi ise bu faktör altında en etkili değişken olarak tespit edilmiştir.

#### 4.2.4. İşlami Hassasiyet

Katılım bankalarından ayrılan personel, ayrılma kararlarında İşlami hassasiyetin veya buna bağlı nedenlerin %7,73 etkili olduğunu belirtmiştir. Araştırma sorularımızdan olan bu hususun başat bir değişken olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 4 değişken yer almaktadır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7:** İşlami Hassasiyet

		Frekans	Yüzde
İşlami bankacılığın doğru uygulanmaması nedeniyle	Evet	44	36,1
	Kısmen	41	33,6
	Hayır	37	30,3
İşlami bankacılık sisteminin tamamen yanlış olduğunu düşünmem nedeniyle	Evet	13	10,7
	Kısmen	25	20,5

	Hayır	84	68,9
<b>İslami Bankacılığın beni hayal kırıklığına uğratması</b>	Evet	15	12,3
	Kısmen	25	20,5
	Hayır	82	67,2
<b>İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan farksız olması nedeniyle</b>	Evet	14	11,5
	Kısmen	27	22,1
	Hayır	81	66,4

İslami hassasiyet ile ilgili ifadelerin frekans analizi neticesinde ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Katılım bankacılığı sistemi özelinde ve banka çalışanları ile yapılan görüşmeler neticesinde oluşturulan ifadelerde katılımcıların %36,1'i "İslami bankacılığın doğru uygulanmaması nedeniyle" ifadesine çarıcı bir şekilde "evet" cevabını vermiştir. Bu noktada "kısmen" cevabını verenlerin de katılım bankacılığı hizmetlerinin tam olarak İslami kaidelere uygun olmadığını düşündükleri söylenebilir. Kümülatif olarak bakıldığında ise ayrılan personelin %70'i bu noktada İslami bankacılık uygulamalarında sıkıntılar olduğunu düşünmektedir.

Sırasıyla diğer ifadelerde; İslami bankacılık sisteminin tamamen yanlış olduğunu düşünmem nedeniyle, İslami bankacılığın beni hayal kırıklığına uğratması ve İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan farksız olması nedeniyle ifadelerinde ise tam tersi bir eğilim görülmektedir. Bu 3 ifadeden şu sonuçlar çıkarılabilir. Katılımcılar İslami bankacılık sisteminin tamamen yanlış olduğunu düşünmemekte, İslami bankacılık uygulamaları genel olarak katılımcıları hayal kırıklığına uğratmamakta ve katılımcılar İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan farklı olduğunu düşünmektedir.

Tüm ifadeler sonrası şu şekilde özet bir değerlendirme yapılabilir. İslami hassasiyetler ayrılmada ciddi bir etken olarak değerlendirilmemelidir. Özlük hakları ayrılmada daha öncelikli konulardandır. Ancak dikkat çekici olan eski personelin İslami finans uygulamalarında problemler olduğunu düşünmesidir. Bu durum personelin bilgi seviyesinin düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu husus ayrıca analiz edilmelidir. Eski çalışanlar sıkıntılar olduğunu düşünmesine rağmen İslami finans sisteme karşı olumlu bakış açısına sahiptir. Bu durum kurum kültürü katkısı olarak düşünülebilir.

#### 4.2.5. Gelecekle İlgili Beklentiler

Katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %6,21'ini gelecekle ilgili beklentiler oluşturmaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 3 değişken yer almıştır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 8:** Gelecekle İlgili Beklentiler

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geleceğe dair kaygılarım nedeniyle</b>	Evet	38	31,1
	Kısmen	51	41,8
	Hayır	33	27,0
<b>Meslekten beklentisizlik nedeniyle</b>	Evet	40	32,8
	Kısmen	41	33,6
	Hayır	41	33,6
<b>Daha iyi bir iş fırsatı nedeniyle</b>	Evet	74	60,7
	Kısmen	32	26,2
	Hayır	16	13,1

Faktörü oluşturan değişkenler incelendiğinde her üç eski çalışandan birinin ayrılmaları üzerinde gelecek kaygısının etkili olduğu görülmektedir. En dikkat çekici değişken olarak eski katılım bankası personelinin yaklaşık %61'i daha iyi iş fırsatı nedeniyle ayrıldığını beyan etmektedir. Bu ifade

özelinde personelin kurumdan ayrılmış olması sebebiyle “Kısmen” ifadesinin de “Evet” ifadesine dâhil edilmesi uygun olacaktır. Nihayetinde ayrılan personelin %86,9’u daha iyi iş fırsatları nedeniyle katılım bankalarından ayrılmaktadır. Bu ifade tüm olumsuz ifadeler arasında frekans değeri ve yüzde olarak en yüksek “Evet” cevabı alan değişken olarak ta karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.2.6. İş İle İlgili Nedenler

Katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %5,75’ini iş ile ilgili nedenler açıklamaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 2 değişken yer almıştır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 9:** İş İle İlgili Nedenler

		Frekans	Yüzde
İş arkadaşlarımla yaşadığım problemler nedeniyle	Evet	15	12,3
	Kısmen	67	54,9
	Hayır	40	32,8
İş Yüğü Dağılımlının Adaletli Olmaması nedeniyle	Evet	25	20,5
	Kısmen	63	51,6
	Hayır	34	27,9

Bu faktörde katılımcılar ifadeler için sırasıyla %54,9 ve %51,6 “Kısmen” cevaplarını vererek ayrılma kararlarında önemli ancak tali faktör olduğunu belirtmişlerdir.

#### 4.2.7. İş Tatmini

Faktör analizi sonucunda katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %5,75’ini iş tatmini oluşturmaktadır. İş tatmini benzer çalışmalarda başat değişkenlerden olmasına karşın katılım bankalarında daha aşağıda kalması iş tatmini olmasına rağmen personelin daha öncelikli problemleri olduğunu göstermektedir. Araştırmada bu faktörü oluşturan 3 değişken yer almıştır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 10:** İş Tatmini

		Frekans	Yüzde
Sorumluluk verilmiyor olması nedeniyle	Evet	35	28,7
	Kısmen	48	39,3
	Hayır	39	32,0
Önemsiz işlerle uğraşmam nedeniyle	Evet	31	25,4
	Kısmen	45	36,9
	Hayır	46	37,7
Kötü Şirket Ortamı nedeniyle	Evet	70	57,4
	Kısmen	24	19,7
	Hayır	28	23,0

Tablo 10’da katılımcıların yaklaşık %58’i faktör analizi neticesinde “İş tatmini” faktörü altında yer alan kötü şirket ortamının ayrılma etkili olduğunu belirtmişlerdir. Kötü şirket ortamı detayında fiziki yetersizlikler, teknik altyapı yetersizlikleri, donanım/yazılım sıkıntıları, aydınlatma, ısıtma gibi faaliyetlerin devamı için gerek şartları açıklamaktadır. “Sorumluluk verilmiyor olması nedeniyle” ve “Önemsiz işlerle uğraşmam nedeniyle” ifadelerinin ise “Evet ve Kısmen” cevapları beraber değerlendirildiğinde %60’ı aştığı ve önemli değişkenler olduğu görülmektedir.

#### 4.2.8. Kişisel Nedenler

Katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %5,2'sini kişisel nedenler oluşturmaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 3 değişken yer almıştır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 11:** Kişisel Nedenler

		Frekans	Yüzde
Sağlık Problemleri nedeniyle	Evet	45	36,9
	Kısmen	38	31,1
	Hayır	39	32,0
Eş durumu (Tayin) sebebiyle	Evet	43	35,2
	Kısmen	28	23,0
	Hayır	51	41,8
Evime uzak olması nedeniyle	Evet	16	13,1
	Kısmen	43	35,2
	Hayır	63	51,6

Ayrılma kararında etkili olan kişisel nedenlere bakıldığında mücbir sebeplerle personelin ayrılma kararı aldığı görülmektedir. En önemli değişkenler ise birbirine yakın yüzdeler alan "Sağlık Problemleri nedeniyle" ve daha çok kadın çalışanları ilgilendirdiği düşünölen "Eş durumu (Tayin) sebebiyle" ifadesi olarak belirlenmiştir.

#### 4.2.9. Diğer Nedenler

Faktör analizi sonucunda katılım bankalarından ayrılma nedenlerinin %8'ini diğer nedenler oluşturmaktadır. Araştırmada bu faktörü oluşturan 3 değişken yer almıştır. Bu değişkenlerin işten ayrılma üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bağımsız karar alma isteği, fazla mesai ve bankacılık hayatı ile ilgili düşönceler bu başlık altında toplanmıştır.

**Tablo 12:** Diğer Nedenler

		Frekans	Yüzde
Bağımsız karar alamıyor olmam nedeniyle	Evet	19	15,6
	Kısmen	55	45,1
	Hayır	48	39,3
Fazla mesai yapıyor olması nedeniyle	Evet	25	20,5
	Kısmen	48	39,3
	Hayır	49	40,2
Düşöndüğüm ile bankacılık hayatının farklı olması	Evet	32	26,2
	Kısmen	47	38,5
	Hayır	43	35,2

Diğer başlığı altında toplanan ve varyans açıklama oranı %8'i ifade eden değişkenler diğer faktörlere bağlanamamış ve bu başlık altında toplanmıştır. Açıklama oranına göre değerlendirildiğinde göz ardı edilemeyecek değişkenler olduğu muhakkaktır.

#### 4.3. Dini Tutum Düzeyi Ayrılma Kararını Etkiler mi?

Katılım bankalarında çalışan personelin genel olarak dini hassasiyetlerinin yüksek olduğu düşünölmektedir. Sistemin faizsiz finans anlayışına göre şekillenmesi, uygulamaların İşlam hukukuna göre belirleniyor ve denetleniyor olması, müşteri portföyünün aynı hassasiyetleri benimsiyor olması gibi nedenlerle dini hassasiyetleri yüksek kişiler katılım bankacılığı sistemini hem personel hem de müşteri olarak daha fazla tercih etmektedirler. Bu durumu katılım bankacılığının tercih edilmesi üzerine yapılan çalışmalar da desteklemektedir.

Bu genel varsayımlar Tablo 13'te Dini Tutum Ölçeğine verilen cevaplarca da desteklenmektedir. Araştırma sonucunda katılım bankalarından ayrılan personelin dini hassasiyetlerinin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapılarak, dini tutum ölçeği ifadelerinin ortalamaları dikkate alınmış, olumlu ifadelerde ortalamanın maksimum değer olan 5'e yaklaştığı, olumsuz ifadelerde ise ortalamanın minimum değer olan 1' yaklaştığı görülmektedir. Bu analizle katılım bankası personelinin dini hassasiyetinin yüksek olduğu teyid edilmiştir.

Eski personelin bireysel olarak dini tutum düzeylerini tespit etmek üzere 8 ifadenin ortalamaları alınmış; ortalaması 4,5'in üstünde olanlar "yüksek düzeyde" dini tutuma sahip olanlar, 3,5 - 4,5 arasında ortalamaya sahip olanlar "orta düzeyde" 3,5 ortalama altında "düşük düzeyde" dini tutuma sahip olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 13:** Dini Tutum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1. Ezan, dua veya ayet gibi dini okumaları dinlediğimde duygulanırım	4,34	,870
2. Dini etkinliklere katıldığında gerçekten zevk alırım	4,32	,763
3. Zor zamanlarda Allah'ın bana yardım ettiğini düşünüyorum.	4,68	,753
4. Allah'ın bana çok yakın olduğunu hissediyorum.	4,61	,788
5. Dini inancın gerekli olmadığını düşünüyorum (-)	1,19	,806
6. Dinin toplumların geri kalmasına neden olduğunu düşünüyorum (-)	1,17	,735
7. İnanmış dinin gereklerini yerine getirmeye çalışırım	4,25	,777
8. Yaşamımın dini değerlere uygun olup olmadığına dikkat ederim.	4,25	,764

Çalışmada kullanılan ve Ok (2011) tarafından hazırlanan anket soruları dini tutumu 4 düzeyde ölçmektedir. İlk iki soru duygusal dini tutum düzeyini, 3. ve 4. sorular ilişkisel dini tutum düzeyini, 5. ve 6. sorular bilişsel dini tutum düzeyini ve son iki soru ise davranışsal dini tutum düzeyini ölçmektedir. Bu çerçevede katılımcılar dört düzeyde incelenmiş ve tüm düzeylerde eski katılım bankası çalışanlarının yüksek düzeyde dini tutuma sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuca daha önce aynı ölçeği kullanarak ölçme yapan Özdemir ve Karaca (2016) ve Ok'un (2011) çalışmalarındaki ortalamalar karşılaştırılarak varılmıştır.

Araştırmada dini tutumların ayrılma kararını farklılaştırıp farklılaştırmak üzere Ki-Kare ilişki testi uygulanmıştır. Bu test ölçekte yer alan dini tutumun dört boyutunun işten ayrılma nedenleri olarak sıralanan 38 değişkeni farklılaştırıp farklılaştırmadığı tek tek test edilmiştir.

Duygusal dini tutumların düzeyleri ile bu 38 ifadeye verilen cevapları farklılaştırmış mıdır yoksa etkisi olmamış mıdır? Analizler sonucunda bilişsel, davranışsal ve ilişkisel dini tutum düzeyleri için dini tutumların boyutlar olarak yüksek ya da düşük olmasının işten ayrılma nedenleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Yalnızca yapılan 38 ki-kare testinden sadece 3 tanesinde duygusal dini tutum düzeyinin işten ayrılma nedenini farklılaştırdığı geri kalan 35 değişkende ise duygusal dini tutumun işten ayrılma nedenleri üzerinde farklılaştırıcı etki yapmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle duygusal dini tutumun düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının da katılım bankalarından ayrılma nedeni olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, eski katılım bankası çalışanlarına uygulanan anket yoluyla elde edilen verilerin analizi sonucunda önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar katılım bankalarının insan kaynakları politikalarını yakından ilgilendirmektedir. Bu noktada katılım bankalarının üzerinde durması gereken birçok husus belirlenmiştir.

Öncelikli olarak katılım bankalarından ayrılma kararı alan personelin %48,4'ünün ilk 5 yıl içerisinde, %36,1'inin ise bankacılıkta en verimli dönem olarak nitelendirebileceğimiz ilk 10 yıl içerisinde bu kararı aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılım bankaları insan kaynağının geleneksel bankacılıktan farklı olarak belirlendiği dikkate alındığında bu bankalar için personelleri daha fazla

önem arz etmektedir. Dolayısıyla katılım bankalarının personelini ellerinde tutmak için kritik süreç olarak ilk 5 yılı belirlemesi ve buna göre insan kaynağı politikaları geliştirmeleri yerinde olacaktır.

Yapılan faktör analizi sonucunda ayrılmayı etkileyen temel faktörlerin sırasıyla; özlük haklarının yetersizliğı, yöneticilerden kaynaklanan nedenler, sosyal çevre kaynaklı nedenler, İslami hassasiyet, gelecekle ilgili beklentiler, iş ile ilgili nedenler, iş tatmini, kişisel nedenler ve diğere nedenler olduğı tespit edilmiştir. Bu noktada katılım bankalarının öncelikli olarak personelin özlük haklarını iyileştirmesi ve yönetim anlayışında personeli daha çok dikkate alan yaklaşımlar belirlemesi gerektiğı görülmüştür. Demografik özelliklerde ayrılan personelin %68'inin erkek oluşu ve aynı orana sahip evli katılımcılar dikkate alındığında, özlük haklarının evli çalışanlar için özel olarak düşünülmesi gerektiğı anlaşılmaktadır.

Katılım bankalarına özel, dini bakış açısı ile ilgili olan ayrılma nedenlerine verilen cevaplar incelendiğinde her üç çalışandan birinin katılım bankaları uygulamalarının doğru uygulanmadığını düşündüğünü ve bu durumun ayrılmalarında etkili olduğı görülmüştür. Devamında kısmen hatalı uygulamalar olduğunu düşünen personelle birlikte bu sayı her üç kişiden iki kişiye çıkmaktadır. Bu sonuç katılım bankaları açısından dikkat çekicidir. Katılım bankaları açısından sorun olarak nitelendirilebilecek bu bulgu iki farklı varsayımı doğurmaktadır. İlki katılım bankası çalışanları sistemin doğru işlemediğini bilmektedir, ikincisi ise personel katılım bankacılığı sistemi hakkında banka tarafından yeterince eğitilmemektedir. Bu noktada bu eksikliğin giderilmesi ve personelin İslami bankacılık uygulamalarını derinden anlayabilmesi açısından katılım bankaları eğitim birimlerine ciddi sorumluluklar düşmektedir. Katılım bankaları uygulamaları için yıllardır klasikleşen sorular ve eleştirel meseleler bulunmaktadır. Örneğin; katılım bankalarının faizli bankalardan farkı, nasıl çalıştığı, murabahanın faizli krediden farkı, katılma hesaplarının mahiyeti, faiz-kar payı farkı vb. (Aktepe: 2013:11). Bu nedenle gittikçe farklılaşan enstrümanlara sahip katılım bankalarının İslami bankacılık sistemini topluma daha iyi anlatabilmesi açısından öncelikli olarak iç müşterileri olan personelini bilinçlendirmesinin faydalı olacağı açıktır.

Genel olarak katılımcılar İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan farklı olduğunu düşünmektedir. "İslami bankacılık sisteminin tamamen yanlış olduğunu düşünmem nedeniyle", "İslami Bankacılığın beni hayal kırıklığına uğratması" ve "İslami bankacılığın geleneksel bankacılıktan farksız olması nedeniyle" ifadelerine verilen cevaplar göstermektedir ki katılımcılar sistemde yanlış uygulamalar olduğunu kabullenmekte ancak İslami bankacılık sisteminin bütünüyle yanlış olduğunu düşünmemektedir. Katılımcılar İslami Bankacılık sisteminde çalışmamayı tercih etmelerine rağmen katılım bankacılığının sistem olarak kendilerini "hayal kırıklığına uğratmadığını" beyan etmektedir. Buradan hareketle katılım bankası eski personelinin kurumundan ayrılrsa dahi katılım bankacılığı sistemine olumlu bakışaçılarının devam ettiğı söylenebilir.

Çalışmada Dini Tutum ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucunda eski katılım bankası çalışanlarının dini tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun hali hazırda katılım bankalarında görev alan bireylerin dini tutum düzeylerini de temsil ettiğı düşünülmektedir. Katılımcıların dini tutum düzeyleri ne olursa olsun bu durum ayrılma kararlarını farklılaştırmamaktadır. Katılımcıların dini hassasiyetleri yüksektir ancak ayrılma nedenleri arasında "İslami Hassasiyet" ön sıralara geçme bakımından bir farklılık oluşturmamaktadır. İslami hassasiyet tüm faktörler arasında ayrılmayı en çok etkileyen faktörlerin dördüncüsü olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, katılım bankalarından ayrılan personelin genel olarak faizsiz bankacılık sistemine karşı olumsuz bir yaklaşımdan dolayı değil farklı nedenlerden dolayı ayrıldıklarını söylemek mümkündür. Bu sonuç, katılım bankalarını dini duyarlılığı yüksek bireylerin çalışmak için tercih ettikleri ancak ayrılırken dini hassasiyetin işe girerken olduğu kadar etkili olmadığı, hatta işten ayrılanların nedenleri bakımından diğere işletmeler gibi değerlendirmek gerektiğı görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların mevduatlarını hangi bankada değerlendirdikleri ile ilgili soru sorulmamıştır. Katılım bankalarından ayrılan personelin katılım bankalarına yaklaşımlarının bir göstergesi olarak katılım bankaları ile çalışıp çalışmamaları da daha sonra yapılacak çalışmalarda ele alınabilir.

## KAYNAKÇA

- AKTEPE, İ.E. (2013). Sorularla Katılım Bankacılığı, Türkiye Katılım Bankaları Birliği Yayınları, İstanbul.
- ALTUNOğLU, A.E., ATALOğLU, B. ve OKURSOY, A. (2008). “alışan Morali Ve İşten Ayrılma İsteği: Muhasebecilik Mesleği Üzerine Bir Araştırma”. Muhasebe ve Denetime Bakış, 8 (26). 71-84.
- ALTUNTUğ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3). 445-460.
- ARDIÇ, K. ve DÖVEN, M. (2004). “Türkiyede İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli evresinde Bir Uygulama)”. Journal of Administration Sciences, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2). 80-99.
- ASLAN, Z. ve ETYEMEZ, S. (2015). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (3). 482-507.
- BAKIRTAş, İ. ve BAKIRTAş, H. (2006). “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi, 19. 101-119.
- BDDK, (2016) BDDK Kurul Kararları, [https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Duyurular/BDDK\\_Kurul\\_Kararları/BDDK\\_Kurul\\_Kararları.aspx?ID=1](https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Duyurular/BDDK_Kurul_Kararları/BDDK_Kurul_Kararları.aspx?ID=1), Ankara
- BÜYÜKÖZTÜRK, ř. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32. 470-484
- CANBAZ, M. (2016). Katılım Bankacılığı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- CANBAZ, M.F. (2013). Katılım Bankacılığının Türk Bankacılık Sistemindeki Yeri, alışma şekli, Enstrümanları Ve Performans Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Kırklareli ve İstanbul.
- DOOTY, E., FAHİM, S., and SULTANA, I. (2015). “ A Comparative Analysis On Employee Satisfaction:A Study On Conventional and Islami Banks od Bangladesh”. Romanian Economic and Business Review. 10 (1). 99-105
- DUYGULU, S. ve KORKMAZ, F. (2008). “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları Ve İşten Ayrılma Nedenleri”. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 12 (2). 9-20
- EREN, A. ve SARAçOğLU, B. (2011). “Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1). 1-15
- GEYLAN, R., TAşCI, D., TONUS, H.Z., BENLİGİRAY, S. ve OKTAL, Ö. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- HAN, K., TRİNKOFF, A.M. and GURSES, A.P. (2005). “Work-Related Factors, Job Satisfaction and Intent To Leave The Current Job Among United States Nurses”, Journal of Clinical Nursing, 24. 21-22.
- İSDB, (2013). Islamic Development Bank Group. Islamic Development Bank Group In Brief 2013, <http://www.isdb.org/irj/go/km/docs/documents/IDBDevelopments/Internet/English/IDB/CM/Publications/IDBGroupBrief2013.pdf>, Suudi Arabistan



- KORKMAZ, M., BAYKARA, S. ve AKMAN, G. (2012). “İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi”, Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 28. s. 1-16
- MORRELL, K., LOAN-CLARKE J. and WILKINSON A. (2004). “Organisational Change and Employee Turnover”. Personnel Review, 33, 161-173.
- OK, Ü. (2011). “Dini Tutum Ölçeği: Ölçek Geliştirme ve Geçerlik alışması”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8 (2). 528-549
- SAVAşAN, F., SARAÇ, M., ve GÜRDAL, T. (2013). Dindar/Muhafazakar İş Adamları Perspektifinden İşlam Ekonomisi ve Katılım Bankacılığı, PESA – Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, Sakarya
- şAHİN, ř. (2012). Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde alışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: Pvc Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TKBB, (2018). Katılım Bankaları 2017, Türkiye Katılım Bankaları Birliği Yayınları, İstanbul
- TUNCER, M. (2014). “Otel alışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi: Sayfiye ve şehir Otellerinde Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (3). 419-430
- ARDIÇ, K. ve DÖVEN, M. (2004). “Türkiyede İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli evresinde Bir Uygulama)”. Journal of Administration Sciences, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2). 80-99.
- WIDIGDO, A., MARİMİN.,FAHMI, I. and BEIK, I. (2016). “How Islamic is Islamic Banking in Indonesia?”. Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics, 29 (2). 153-165
- YAZIR, H. (2006). Muhatasar Hak Dini Kuran Dili Meal-Tefsir, (Der.) ÖZALP, E., İşaret Yayınları, İstanbul
- ZAINOL, Z., SHAARI, R. and ALI, H. (2008). “A Comparative Analysis of Bankers’ Perceptions on Islamic Banking”. International Journal of Business and Management. 3 (4). 157-168