

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN POLİTİK BECERİLERİNİN İŞ
MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDE
ETKİSİ: KATILIM BANKASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmed BARIŞ

İstanbul

Şubat-2024

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN POLİTİK BECERİLERİNİN İŞ MOTİVASYONU
VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDE ETKİSİ: KATILIM
BANKASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmed BARIŞ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Haşmet GÖKIRMAK

İstanbul

Şubat-2024

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

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

Danışman : Doç. Dr. Haşmet GÖKIRMAK (İmza)

Üye : Prof. Dr. Özgür KÖKALAN (İmza)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Ercan ÖGE (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım ‘**Çalışanların Politik Becerilerinin İş Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Katılım Bankası Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**’ adlı çalışmamdaki ilk aşamasından sonuçlandığı son aşamaya kadar geçen tüm süreç içerisinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara uyduğumu, tez içerisindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tezimi yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan ya da dolaylı olarak yaptığım tüm alıntılara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım tüm kaynakları kaynakçada gösterilenlerden olduğunu beyan ederim.

Ahmed BARIŞ

ÖN SÖZ

Tüm hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen babam Şerafettin Barış, annem Emine Barış ve tüm hayatı boyunca kendini insanlığa hizmet etmeye adanmış bizlerin de aynı şekilde insanlığa yardım etmemiz için okumamızı sonuna kadar destekleyen rahmetli dedem Hilmi Barış'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu zorlu süreçte çoğu zaman kendinden fedakârlık ederek desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Feyza Şener Barış'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Araştırmamın konusunu belirleme noktasında kişisel kariyer hedeflerim doğrultusunda bana yol gösteren, tüm adımlarımı takip edip beni destekleyen, yönlendiren ve daha iyi sonuca ulaşabilmem adına bana yardımcı olan Prof. Dr. Özgür Kökalan'a ve tez danışmanım Doç. Dr. Haşmet Gökırmak'a teşekkürlerimi sunarım

Son olarak manevi anlamda her daim yanımda olduğunu bildiğim ablalarım Meryem Ünlü ve Mervenur Şahiner'e de sonsuz teşekkür ederim.

Ahmed Barış

İstanbul 2024

ÖZET

ÇALIŞANLARIN POLİTİK BECERİLERİNİN İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDE ETKİSİ: KATILIM BANKASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmed BARIŞ

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Haşmet GÖKIRMAK

Şubat, 2024- 118 Sayfa

Çalışanlar örgütlerine fayda sağlayabilmek için motivasyonlarını yüksek tutmaya ve çabalarının karşılığını almaya çalışırlar. Günümüz değişen dünyasında çalışanların beklentileri örgütün beklentileriyle paralellik gösterdiği zaman asıl başarı ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte çalışanlar mutlu ve güvende hissettikleri ortamlarda kendini ifade etmekte zorlanmayıp ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumlara tepkilerini şeffaf bir şekilde dile getirebilmektedir. Araştırmamızda çalışanların politik becerileri yüksek diğer çalışanlar karşısında örgüt durumu gözlemlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların motivasyonunu ve örgüte karşı sessizliklerini nelerin etkilediği ve bunlara nasıl çözümler getirilebileceği ele alınmıştır. Ayrıca araştırmamızın temel konuları olan politik beceri, örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu kavramları ile ilgili literatürü zenginleştirme konusunda katkı da sağlanmaya çalışılmıştır. Türkiye’de bulunan tüm katılım bankası çalışanları üzerinde yapılan ankete 254 kişi katılmış olup ortaya çıkan veriler değerlendirilmiştir. Katılımcılara politik beceri, örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu ile alakalı soruları yöneltilmiştir. Verilerin analizleri gerçekleştirildikten sonra ortaya politik becerinin örgütsel sessizliği etkilediği ama iş motivasyonunu etkilemediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İş motivasyonu, örgütsel sessizlik, politik beceri, katılım bankası

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEES POLITICAL SKILLS ON JOB MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY ON PARTICIPATION BANK EMPLOYEES

Ahmed BARIŞ

M.A., Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Haşmet GÖKIRMAK

February, 2024- 118 Pages

Employees try to keep their motivation high and get rewarded for their efforts in order to benefit their organizations. In today's changing world, it is observed that real success occurs when the expectations of the employees are in parallel with the expectations of the organization. In addition, employees do not have difficulty in expressing themselves in environments where they feel happy and safe, and can express their reactions to positive or negative situations in a transparent manner. In our research, we tried to observe the organizational situation of employees against other employees with high political skills. What affects employees' motivation and silence towards the organization and what solutions can be provided to these problems are discussed. In addition, an attempt was made to contribute to enriching the literature on the concepts of political skill, organizational silence and work motivation, which are the main subjects of our research. 254 people participated in the survey conducted on all participation bank employees in Turkey and the resulting data was evaluated. Participants were asked questions about political skill, organizational silence and work motivation. After analyzing the data, it was seen that political skill affected organizational silence but did not affect work motivation.

Keywords: Political skills, organizational silence, work motivation, participation bank

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	2
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.4. Tezin Düzeni	4
1.5. Araştırma Kısıtları.....	4
İKİNCİ BÖLÜM	
POLİTİK BECERİ	5
2.1. Politik Beceri Kavramı.....	5
2.2. Politik Beceri Boyutları.....	10
2.2.1. Sosyal Zekâ.....	10
2.2.2. İlişki Ağı Kurma Becerisi	11
2.2.3. Kişilerarası Etki	11
2.2.4. Samimi Görünme.....	12

2.3. Politik Becerinin Etkileri.....	13
2.4. Politik Taktik.....	15

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....19

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	19
3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	25
3.2.1. Fayda-Maliyet Teorisi.....	26
3.2.2. Beklenti Teorisi.....	26
3.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	28
3.2.4. Kendini Uyarlama Teorisi	30
3.3. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	31
3.3.1. Sobkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması	31
3.3.2. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması	32
3.3.3. Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması	32
3.3.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	32
3.3.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	33
3.3.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	34

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU36

4.1. İş Motivasyonu Kavramı.....	36
4.2. İş Motivasyonu Türleri.....	37
4.2.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	37
4.3. İş Motivasyonu Kuramları	40
4.3.1. Kapsam Kuramları.....	40
4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	41

4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	43
4.3.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	45
4.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	46
4.3.2. Süreç Kuramları.....	46
4.3.2.1. Koşullanma Kuramı	47
4.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	48
4.3.2.3. Lawler-Porter Modeli.....	50
4.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	50
4.3.2.5. Locke'un Amaç Belirleme Kuramı.....	51
BEŞİNCİ BÖLÜM	
KATILIM BANKACILIĞI.....	52
5.1. Katılım Bankacılığı	52
5.2. Katılım Bankacılığının Ortaya Çıkışı	53
5.3. Katılım Bankalarının Çalışma Yöntemleri.....	54
5.3.1. Fon Toplama Yöntemleri.....	55
5.3.1.1. Özel Cari Hesapları	55
5.3.1.2. Katılma Hesapları.....	56
5.3.2. Fon Kullandırma Yöntemleri.....	58
5.3.2.1. Üretim Desteği (Murabaha)	58
5.3.2.2. Kâr-Zarar Ortaklığı	59
5.3.2.3. Mal Karşılığı Vesaikin Finansmanı	59
5.3.2.4. Uluslararası Piyasalardan Mal Alım Satımı.....	59
5.3.2.5. Finansal Kiralama	60
5.3.2.6. Faktoring	61
5.3.2.7. Diğer Faaliyetler.....	61

5.4. Türkiye’de Katılım Bankacılığı	62
5.5. Türkiye’deki Katılım Bankaları	63
ALTINCI BÖLÜM	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	65
6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	65
6.2. Araştırmanın Örnekleme.....	66
6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Yararlanılan Ölçekler	66
YEDİNCİ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	68
7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	68
7.2. Bulgular.....	70
7.2.1. Ölçüm Modeli	70
7.2.1.1. Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli	72
7.2.1.2. İş Motivasyonu Ölçüm Modeli	75
7.2.1.3. Politik Beceri Ölçüm Modeli	79
7.2.2. Araştırmada Çalışılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	84
7.2.3. Araştırmadaki Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	84
7.2.3.1. Politik Beceri, İş Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi	85
7.2.4. Regresyon Analizleri	87
7.2.4.1. Araştırmadaki Ana Hipotezlerin Testi	87
7.2.4.2. Politik Becerinin Örgütsel Sessizlik ile İş Motivasyonuna Etkisi	88
SONUÇ.....	90
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Etkileme Yönüne Göre Politik Taktiklerin Sıralaması	17
Tablo 3.1: Örgütlerdeki Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmaların Ana Kavramları	23
Tablo 5.1: Katılım Bankalarının Gerçekleştirdiği Bankacılık Hizmetleri	55
Tablo 7.1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet İstatistikleri	68
Tablo 7.2: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş İstatistikleri	69
Tablo 7.3: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Çalıştığı Kurum İstatistikleri	69
Tablo 7.4: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi İstatistikleri ...	70
Tablo 7.5: Uyum İyiliği İndekslerinin Uyum Değerleri	71
Tablo 7.6: Cronbach's Alpha Değer Ölçüt Aralıkları	71
Tablo 7.7: Örgütsel Sessizlik için Harman'ın Tek Faktör Testi	72
Tablo 7.8: Örgütsel Sessizlik için Cronbach's Alpha Değeri	72
Tablo 7.9: Örgütsel Sessizlik Modeline Ait Uyum İndeksleri	73
Tablo 7.10: Örgütsel Sessizlik İlişkileri ve Katsayıları	74
Tablo 7.11: Örgütsel Sessizlik için Harman'ın Tek Faktör Testi	76
Tablo 7.12: İş Motivasyonu için Cronbach's Alpha Değeri	76
Tablo 7.13: İş Motivasyonu Modeline Ait Uyum İndeksleri	77
Tablo 7.14: İş Motivasyonu İlişkileri ve Katsayıları	78
Tablo 7.15: Politik Beceri için Cronbach's Alpha Değeri	80
Tablo 7.16: Politik Beceri Modeline Ait Uyum İndeksleri	81
Tablo 7.17: Politik Beceri İlişkileri ve Katsayıları	82
Tablo 7.18: Ölçeklere Ait Olan Açıklayıcı İstatistikler	84
Tablo 7.19: Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi	85
Tablo 7.20: Politik Yetenek, İş Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi	85
Tablo 7.21: Boyutların İlişki ve Katsayı İstatistikleri	88
Tablo 7.22: Alt Boyutların İlişki ve Katsayı İstatistikleri	89
Tablo 7.23: Araştırma Sonuçları ve Teorik Sonuçların Karşılaştırılması	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Politik Becerinin Nedenleri	8
Şekil 2.2: Politik Becerinin Meta-Teorik Çerçevesi	13
Şekil 3.1: Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişim Süreci	20
Şekil 3.2: Vroom'un Motivasyon Süreci	27
Şekil 3.3: Lawler ve Porter'ın Motivasyon Modeli	28
Şekil 3.4: Sessizlik Sarmalı Modeli	30
Şekil 3.5: Sessizliğin Kritik Karakteristikleri Olarak Çalışan Güdüleri	35
Şekil 4.1: Motivasyon, Eylem – Memnuniyet Arasındaki İlişki.....	40
Şekil 4.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
Şekil 4.3: Geleneksel Görüş ile Herzberg'in Çift Faktör Görüşünün Karşılaştırması	44
Şekil 4.4: Pavlov'un Klasik Şartlandırması	47
Şekil 4.5: Skinner'in Sonuçsal Şartlandırması	48
Şekil 4.6: Vroom'un Basitleştirilmiş Beklenti Modeli	49
Şekil 4.7: Locke'un Bireysel Amaç Belirleme Teorisi	51
Şekil 7.1: Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli (İlk Durum).....	73
Şekil 7.2: Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli (Son Durum).....	75
Şekil 7.3: İş Motivasyonu Ölçüm Modeli (İlk Durum).....	77
Şekil 7.4: İş Motivasyonu Ölçüm Modeli (Son Durum).....	79
Şekil 7.5: Politik Beceri Ölçüm Modeli (İlk Durum)	80
Şekil 7.6: Politik Yetenek Ölçüm Modeli (Son Durum).....	83
Şekil 7.7: Araştırmanın Ölçüm Modeli.....	87
Şekil 7.8: Yapısal Eşitlik Modelinde Alt Boyutlar	88

KISALTMALAR

χ^2/df	: Normlu ki-kare değeri
GFI	: Uyum iyiliği indeksi
AGFI	: Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi
CFI	: Karşılaştırnalı uyum indeksi
RMSEA	: Yaklaşım hataların ortalama karekoku
VB	: Ve benzeri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
AMOS	: Moment Yapıları Analizi
SPSS	: Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
VD	: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bireyler hayatın içerisinde çeşitli yetkinlikler kazanarak kendilerini geliştirmeye ve geliştikçe buldukları noktalardan daha iyi yerlere gelmeyi hedeflemektedir. Farklı çalışma prensiplerine sahip bireyler buldukları örgüte maksimum fayda sağlamaya çalışmakta olup aynı zamanda kendilerini buldukları örgütte lider konumlara getirmek için çaba sarf etmektedir. Kimi çalışan bu süreçlerin içerisinde politik yeteneklerini kullanarak diğer çalışanları etkileme taktikleriyle bunu yapmak istemektedir. Bazen kişileri baskılayarak bazen arkadaşlıklarını kullanarak ya da buldukları ortamda çeşitli koalisyon ortamları kurarak bazen de eldeki delilleri kullanarak diğer çalışanlar üzerinde üstünlük kurmaya çalışır. Bu durum da diğer çalışanlar üzerindeki baskıyı hissederek örgüte karşı yalnızlaşmaya başlayıp giderek motivasyon kayıpları yaşarlar.

Politik yetenek kavramı 1980'li yıllarda Pfeffer, 1985'li yıllarda Mintzberg gibi araştırmacılar tarafından ortaya çıkan bir kavramdır. Kavram olarak örgüt içerisinde güç olarak görünen bu terim doğru şekilde kullanıldığında örgütün amaçları ve hedefleri için kullanıldığında olumlu yeteneğe sahip bireyin sadece kendi çıkarları doğrultusunda kullandığında olumsuz birçok durumun oluşmasına sebebiyet verebilecektir.

Motivasyonu yüksek çalışanlar buldukları örgüte daha iyi katkı sağlarken aynı zamanda kendi gelişimlerine de odaklanarak örgüt ile doğru orantılı bir şekilde kazanımlar sağlayacaktır. Bakıldığı zaman motivasyon aynı zamanda örgüte karşı sessizliği de doğrudan etkilemektedir. Çalışan bulunduğu örgüte karşı olumsuz anlamda düşüncelere sahip olmadığı sürece ve gelişime geliştirmeye açık olduğu müddetçe örgüt-çalışan durumu etkili ve verimli bir şekilde sürdürülebilir olmaktadır.

1.1. Problem

Politik yetenek kavramı birçok araştırmacıya göre farklı anlamlar ifade etmektedir. Psikolog Thorndike göre sosyal zekâ olarak tanımlanırken, Pfeffer'a göre örgütlerdeki güç elde etmek olarak açıklanmıştır. Mintzberg'e göre ise politik yeteneğin örgütlerde bölücü unsur olduğunu savunulmaktadır. Örgütler buldukları sektörlere, coğrafi konumlarına, kültürlerine ve değerleri çerçevesinde farklılık göstermektedir. Kimi örgüt için

çalışanların başarısı örgütün başarısı olarak görülürken kimi örgütlerde ise geleneksel yapılarının dışına çıkmayarak başarının sadece kar elde etmek olduğu düşüncesi hakimdir. Durum böyle olunca örgüt çalışanlarının farklılık ve kendilerini geliştirme boyutları ortaya çıkmaktadır. Politik yetenekleri güçlü, motivasyonları yüksek liderler ve çalışanların olduğu örgütler daha hızlı gelişim sağlayarak çalışan-örgüt ilişkilerini pozitif tutma kolaylığı bulurlar. Bununla birlikte örgütlerin hedefleri ve amaçları daha belirginleşmiş olur. Fakat örgütlerdeki politik yetenekleri güçlü olan çalışanların örgüte kendi çıkarları doğrultusunda zarar verebileceği gerçeği de bulunmaktadır. Politik yetenekleri güçlü çalışanların diğer çalışanların motivasyonlarını etkileyebilir ve onları bastırarak örgüte karşı sessizleşmesine sebep olabilirler. Bunları yaparken çeşitli yöntemleri (Arkadaşlık, Koalisyon, Baskı, Delil Kullanma vb. gibi) kullanırlar. Bu durum karşısında diğer çalışanlar durumdan rahatsız olarak örgüte karşı sessizleşebilir ya da yaşadığı duruma karşı tepki göstermenin yollarını arar. Öte yandan bunun tam tersi olarak politik yeteneğe sahip çalışanlar hem kendi hem de kurum çıkarları doğrultusunda diğer çalışanları motive edici durumlar oluşturarak onların da örgüte katkılarını sağlarlar ve diğer çalışanların da doğru kazanımlar (ödül, terfi, maaş vb. gibi) elde etmelerini sağlayabilirler.

Politik yeteneğe sahip çalışanlar diğer çalışanları olumsuz noktalara sürüklerken bazı durumlarda da olumlu olabilecek olaylara yol açabilirler. Nitekim tüm politik yeteneği güçlü olan insanlar sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmediğini günümüzdeki birçok örgütte gözlemleyebiliyoruz.

1.2. Amaç

Çeşitli örgütlerde hedeflerine ulaşmaya çalışan çok sayıda birey bulunmaktadır. Kimisi örgütündeki durumundan memnun olarak işine devam etmektedir kimisi de bulunduğu örgüte karşı mutlu olmasa da elindeki imkanlar çerçevesinde örgüte karşı sessiz bir şekilde çalışma hayatına devam etmektedir.

Çalışanların örgütteki motivasyonlarını ve örgüte karşı buldukları durumlardaki sessizliklerin çeşitli sebepleri ve sonuçları olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanların kendi özlerinde bulunan yetenekleriyle birlikte örgütteki durumları doğrudan ilişkilendirildiğinde ortaya çıkan bireylerin farklı karakteristik özellikleri örgüt

içerisindeki oluşan durumlara vereceği tepkileri etkilemektedir. Örgütteki olumlu/olumsuz ortaya çıkabilecek bir durum kişinin motivasyonunu doğrudan etkileyebilir ya da etkilemeyebilir. Örgüte karşı daha korunmacı davranmasına ya da örgüte karşı sessizleşmesine neden olabilir ya da olmayabilir.

Bundan da farklı olarak çalışanın özünde bulunan yetenekleri sayesinde durumun üstesinden gelmesi daha kolay ya da daha zor olabilir. Araştırmamızın temel amacı örgütlerde ortaya çıkabilecek durumlar karşısında çalışanların özünde bulunan politik becerilerin motivasyonlarını mı, örgüte karşı sessizliklerini mi yoksa ikisini de mi etkileyeceği incelemektir. Buna bağlı olarak araştırmamızda cevabını aradığımız diğer sorular da şunlardır:

1. Politik yetenekli çalışanlar diğer çalışanların iş motivasyonlarını olumlu etkileyebilir mi?
2. Politik yetenekli çalışanlar diğer çalışanların örgüte karşı sessizliklerini olumlu etkileyebilir mi?
3. İş motivasyonu ve örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkisi nelerdir?
4. Çalışanların politik yeteneği güçlü çalışanlara karşı bakış açıları nasıldır?
5. Katılım bankalarındaki iş motivasyonu ve örgütsel sessizliğin yol açtığı olumsuz durumlar nelerdir?
6. Katılım bankalarındaki iş motivasyonu ve örgütsel sessizliğin yol açtığı olumlu durumlar nelerdir?
7. Çalışanlara sunulan terfi, maaş vb. gibi durumların motivasyonla ilişkisi nasıldır?
8. Çalışanlara sunulan terfi, maaş vb. gibi durumların örgütsel sessizlik ile ilişkisi nasıldır?

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız niteliksel araştırma tekniği olan yayın taraması yöntemiyle yapılmış olup niceliksel araştırma tekniği çerçevesinde de anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmamızın evreni Türkiye'deki tüm katılım bankası çalışanlarıdır. Araştırma kapsamında katılımcıların demografik bilgileri, örgütsel sessizlik, politik yetenek ve iş motivasyonlarını ölçmek için 55 çoktan seçmeli sorudan oluşan anket uygulanmıştır.

Anket sonrası elde edilen verileri değerlendirmek için ilk olarak araştırmadaki üç ölçek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi için korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada oluşturulan modellerdeki değişkenlerin birbirleri arasındaki etkilerinin incelenmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Son olarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) tekniği kullanılarak araştırmanın analizleri doğru bir şekilde yapılmış olduğu görülmüştür.

1.4. Tezin Düzeni

Tez çalışmamız yedi bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde tezimizin problemi, amacı, araştırma yöntemi, varsayımlarımı, sınırları ve tanımları bulunacaktır. İkinci bölümde politik yetenek kavramı detaylarıyla ele alınarak politik yeteneğin boyutlarından, etkilerinden ve politik taktik unsurlarından bahsedilecektir.

Tezimizin üçüncü bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ele alınarak örgütsel sessizlik teorilerinden ve örgütsel sessizliğin sınıflandırılmasından bahsedilecektir. Çeşitli sınıflandırmaların ele alınacağı bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı tam anlamıyla anlaşılmaya çalışılacaktır. Dördüncü bölümde iş motivasyonu açıklanacak olup birçok örnek vererek motivasyon kuramları anlaşılmaya çalışılacaktır. Beşinci bölümde araştırmamızı yapacağımız katılım bankacılığı konusuna değinilecektir. Katılım bankacılığı kavramı, ortaya çıkışı, katılım bankacılığının çalışma yöntemleri ve Türkiye’de katılım bankacılığı ne durumda olduğuyla alakalı konular ele alınacaktır.

Altıncı bölümde çalışmamızdaki anket bulguları ve anket ile alakalı veri toplama araçlarına değinilecektir. Yedinci bölümde araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara bakılacaktır. Son olarak sekizinci bölümümüzde araştırmamızın genel değerlendirmesi ve tartışmasıyla birlikte elde edilen nihai sonuca varılacaktır.

1.5. Araştırma Kısıtları

Araştırma yapılan verilerin toplanması online olarak gerçekteştirilmiştir. Online olarak yapılan anketlere katılımın daha fazla olduğu ve anket katılımcılarının daha rahat ve samimi yanıtlar verebileceği düşünölmüştür. Araştırmanın anket bölümünde sadece Türkiye’deki katılım bankasını çalışanları üzerinden veriler toplanmıştır. Katılım bankası üzerinden değerlendirilmesi gerektiğinden araştırmaya bu kısıt getirilmiştir

İKİNCİ BÖLÜM

POLİTİK BECERİ

Bu kısımda araştırmanın ana konularından birisi olan ‘Politik Beceri’ olgusu detaylı şekilde açıklanmak amacıyla politik beceri boyutları, politik becerilerinin etkileri, politik yeti ve politik taktik kavramları literatüre dayalı olarak açıklanmıştır.

2.1. Politik Beceri Kavramı

Günümüz şartlarında örgüt çalışanları becerilerini ve uzmanlıklarını göstermeye, örgüt ortamında farklılık oluşturarak ön plana çıkmaya ve örgüt içerisinde kalıcı rol alabilmek için birtakım çabalar içerisine girmektedir. Bu gibi çabaların sonucunda örgüt çalışanlarının performansı, eğitimi ve terfi gibi politik kararların lehine ya da aleyhine alınmasına sebep olmaktadır. Alınan kararların çalışanın lehine olması ve örgüt ortamında farklılık oluşturabilmesi için ‘politik becerilere’ sahip olmaları gerekmektedir (Yüksel, 2018: 445). Politik beceri kavramını detaylandırmadan önce politik ve beceri sözcüklerini ayrı olarak ele alırsak, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ‘politik’ kavramı, ‘Belli bir hedefe ulaşabilmek için uzlaşmayı, iyi geçinmeyi amaçlayan’ olarak tanımlanmıştır. Bir diğer önemli kavram olan ‘beceri’ ise, ‘Elinden iş gelme durumu, ustalık ve maharet’ olarak açıklanmıştır.

Politik becerinin politik yeti ya da politik yetenek olarak literatürde farklı anlamları vardır. Politik beceri kavramının kökleri çok eskiye dayanmaktadır. Thorndike ve Carnegie bu kavramın temelleri ortaya atan araştırmacılarıdır. Psikolog Thorndike (1920) kavramı sosyal zekâ olarak açıklamıştır. Girişimci Carnegie (1936) ise bireylerin birbirleri üzerinde çalışmasına olanak sağlayan kurslar açmıştır. Bu iki çalışma politik yetenek kavramının temellerini ortaya çıkarmaktadır (Çıtak, 2011: 3; Sarı Köşker, 2019: 49).

Politik becerinin, ilk olarak örgütlerde kavramsallaşmasına ve süreç içerisinde ilerleyerek gelişimini sağlamasına Mayes ve Allen (1997), Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1985) bilim insanlarının önemli görüşleri öncülük etmiştir. Fikirleri birbirinden ayrı olan bu bilim insanları temel olarak ortak noktada buluştukları ve savundukları görüş politik becerilerin örgütsel yaşamda önemli bir rol oynadığı yönündeki düşünceleridir (Özdemir ve Gören, 2016: 334). Örgütlere nereden bakılırsa bakılsın, yüklenen anlamları ne kadar farklı ve

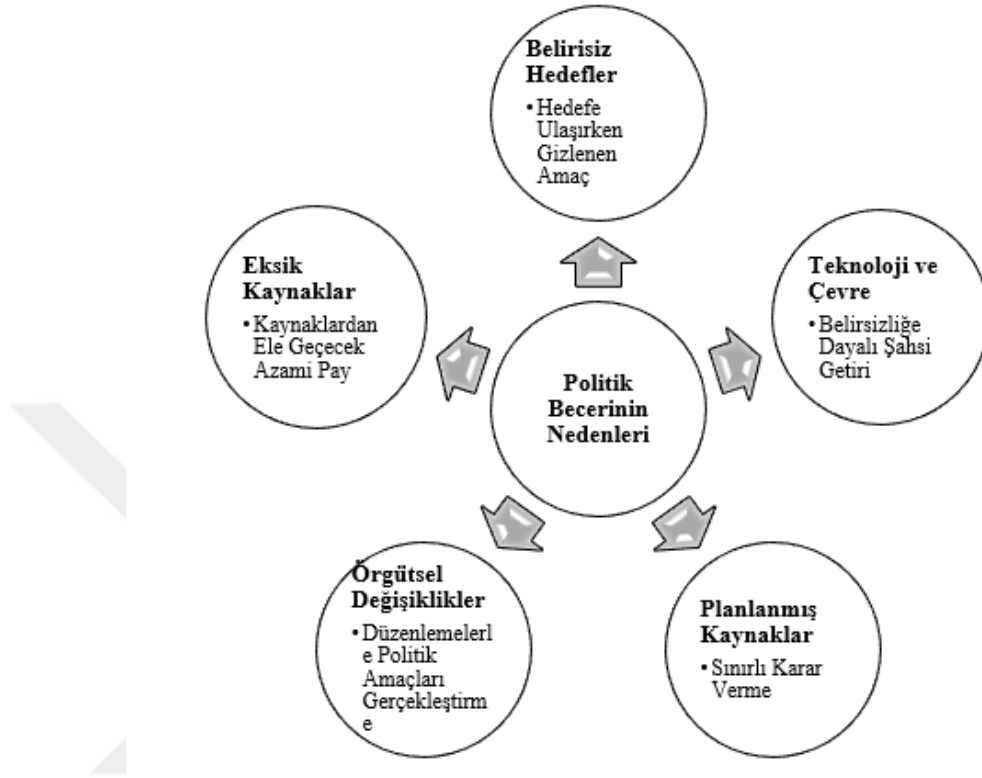
ayrıcalıklı olsa bile bunların sonucunda her örgüt ya da kurum politik bir yapı olduğu yadsınamaz bir gerçektir (İslamoğlu ve Börü, 2017: 136). Örgütlerin politik yapılarından dolayı ortaya güç ihtiyacı doğmaktadır. Örgütlerin içerisinde çalışanlar rekabet ortamında birbirlerini etkileyip başkaları üzerinde güçlerini göstererek politik davranışlar sergilemektedirler. Durum böyle olunca örgüt içerisinde iç politikalar oluşmaya ve gücün etkin olarak kullanılmasına zemin hazırlanmaktadır (Yolaç, 2005: 157). Pfeffer 1980’li yıllarda politik yetenek kavramını açıklarken, örgütlere çalışmak için giren bireylerin arzu ettikleri başarıları kazanmaları için güç elde etmeleri ve bu gücü örgüt içerisinde geliştirerek ortaya politik yeteneklerini çıkarmaya çalışması olarak tanımlamıştır (Ferris, vd., 2007: 291). Mintzberg ise 1980’li yıllarda politik davranışların yasal olmadığını, çalışanları ve örgüt içerisinde bölücü olduğunu ve hepsinden önemlisi kurum tarafından hoş karşılanmayan yetenekler bütünü olarak tanımlamıştır ve ayrıca politik yeteneklerin örgüt çalışanlarını manipüle ederek, çalışanları ikna etmeye çalışma ve çeşitli uzlaşma metotlarıyla etkilemeye çalışmak olduğu görüşünü savunmuştur (İslamoğlu ve Börü, 2017: 136; Yıldıztaşı, 2017: 7).

Örgütlerde politik beceri kaçınılmaz bir gerçektir. Örgüt içindeki boşlukları fırsat bilen bireyler eldeki gücü kullanarak oluşan her fırsatta politik becerilerini göstermeye meyillidir. Bu durumda bireyler başkalarını etkisi altına alarak varmak istedikleri amaçlarına ulaşmış olur ve kendi çıkarları söz konusu olduğunda akılcı ve taktiksel davranarak çalışanları ya da örgüte zarar verip vermemeyi ne pahasına olursa olsun göz ardı ederler. Öncelikli olarak kendi menfaatleri olan bu bireyler çalışanların ve örgütün tutum ve davranışlarını kullanarak onları etkileyerek kişilerin gereksinimlerini kendi yararları adına kullanılmasını sağlamaya çalışmaktadır (Demirel, vd., 2019: 305). Politik yeteneklerin temel aldığı başkalarını etki altında bırakarak amaçlara ulaşma ve kişisel menfaatleri yerine getirme isteği, bireylerin ve örgütlerin, etki seviyelerini ve başarılı olma durumlarını konusunda oldukça önemlidir. Çünkü, politik yetenekler, örgüt içerisinde kararların nasıl ve ne amaçla alındığı; astların, üstlerin ve örgüt çalışanlarının desteklerinin nasıl sağlandığını; örgüt içerisinde çalışan bireylerin kimi ya da hangi departmanları destekleyip desteklemediklerini; politik yeteneğe sahip bireylerin meslektaşlarını nasıl işbirliğine davet ettiklerini ve astlarını motive etmek için ne tür ekstra

abalar gösterdiğini; örgütteki strateji ve politikaların başarılı olup olunmadığı gibi durumları analiz etme bakımından önem kazanmıştır (Bursalı, 2018: 41).

Politik becerileri yüksek olan yöneticiler astlarına ilham kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler çalışan astlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarının ve takım performanslarının iyileşmesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan bu çalışanlar yöneticilerini daha iyi algılamaktadır (zdemir ve Gören, 2015: 524). Örgüt içerisinde bu tür yöneticilerin olması astların işlerini daha etkili ve verimli yapmalarını tetiklemekte ve ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar üzerindeki sorun çözme bilinçlerini geliştirecektir. Bu durumda politik yeteneğe sahip yönetici çalışanlarını etkileyerek amaçlarına ulaşma firsatı yakalamış olur.

Politik beceri ile ilgili birçok araştırmacı görüşlerini dile getirmiştir. Bu alanda birçok çalışma yapan Ferris ve arkadaşlarına göre politik yetenek, örgüt içerisinde çalışan bireyleri etkili bir şekilde anlama ve bu anlamlandırmadan doğan bilgiler ışığında çalışanları etkilemeye çalışma ve bu nedenden ötürü politik yeteneğe sahip bireyler davranışlarını örgüt içerisinde değişen durumsal taleplere göre ayarlayarak kurnazca davranabilmek olarak tanımlamışlardır (Ferris, vd., 2005: 128). Politik yetenekli bireyler doğuştan gelen becerilerinin yanı sıra çevresel faktörler sayesinde gelişimlerini sağlayabilirler. Her birey doğuştan yetenekli olmayabilir bu yüzden alınan koçluk eğitimleri ve danışmanlık hizmetleriyle birlikte bireyler politik becerilerini ortaya çıkarmakta ve örgüt ortamında bu yeteneklerini etkili olarak kullanabilmektedir (Perrew ve Nelson, 2004: 374). Aynı zamanda bireylerin kişiisel yetenekleri ve mizaçları sayesinde politik yetenekler eğitim ve çevreyle birlikte sosyalleşerek şekillenebilmektedir (Atay, 2010: 68). şekil 2.1'den anlaşılabileceği gibi örgüt içinde politik yetenekler kişiisel ve kurumdan kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2.1: Politik Becerinin Nedenleri

Kaynak: Demirel, vd., 2019: 306'dan uyarlanmıştır.

Bireylerin rekabet durumu, teknolojiyle birlikte ortaya çıkan belirsizlik ortamı, oluşan bu belirsizlikler çerçevesinde bireyin kendi yararına olacak amaçlarını gizleme isteği, örgütün sınırlı kaynaklarının olmasından dolayı alınan yetersiz karar verme süreçleri ve bireylerin iş yaşamında tutunabilmek için başarılı olma istekleri gibi nedenler politik davranışlar sergilenmesine zemin hazırlamaktadır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 790; Demirel, vd., 2019: 307). Örgüt ortaya çıkan gerçek problemi tespit ederek konuyla ilgili çeşitli yöntemlerle sorunu çözmesi gerekmektedir. Alınan kararlar örgütün misyonu, vizyonu ve uzun vadedeki hedefleri gibi çeşitli etkenler göz önünde bulundurulur. Durum böyle olunca elde yetersiz kaynağın olması çözüm için istenilen bilgilere ulaşamamasına neden olacaktır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın: 2015: 348). Bu durumda da politik beceri sahibi bireyler sorunu fırsata dönüştürüp, çoğu zaman kendilerinin lehine yönlendirmeler yaparak örgütün menfaatlerini yok sayar.

Örgütte bireylerin, politik yetenekleri etkin ve doğru şekilde kullanabilmeleri için bu kişilerin istediklerine ulaşma konusunda hassasiyetlerinin maksimum seviyede olması gerekmektedir. Buradan hareketle temelde anlatılmak istenen, politik yeteneğin başka bireyleri tam olarak etkileme taktiği olmadığıdır. Politik beceriler, istenilen hedefe ulaşmada etkinliği arttırmaktadır (Cingöz, 2013: 157). Mintzberg'e göre, bireylerin politik yeteneklerinin başarıya ulaşabilmesi için iki özelliğe sahip olmaları gerekmektedir. Birincisi, politik yeteneklerini göstermeden önce bilgi, tecrübe ve zamanlarını iyi kullanabilmeleri ikincisi ise kişisel becerilere de sahip olmaları gerektiğidir (Yıldıztaşı, 2017: 7). Politik becerileri yüksek olan bireyler, akılcı, ortamdaki her durumu açık gözlülükle takip eden, sakin, kendinden emin, duygularını gizlemeyen, örgüt içerisinde iletişim kurmakta oldukça becerikli ve güç arzuları vardır. Ayrıca duygularını gizlemeyip zekice davranabildikleri için ikna edici yönleri de kuvvetlidir (Bozkurt, 2019: 19).

Son derece iyi gözlemci, analitik zekaya sahip ve analiz yeteneği olan bireylerin politik yeteneklerinin daha yüksek düzeyde olduğu ve bu yetenekler sayesinde bireyler sahip oldukları yetkinlikleri kullanarak başkaları üzerinde etki kurabilmektedir. Bu becerileri yüksek bireyler örgüt ortamında, dijital ortamlarda ve yazı dili gerektiren durumlarda diğer çalışanlarla iletişimi etkin kullanarak samimi ortamlar oluşturmakta oldukça beceriklidir (Özgenel ve Bozkurt, 2019: 3). Ferris ve arkadaşlarına göre, politik beceri seviyeleri yüksek kişiler örgüt içindeki farklı ortamlarda nasıl davranmasını bilen, bunu yaparken kendi çıkarlarını olağanüstü şekilde gizleyen ve olduklarının dışında samimi ve içten görünmeyi başarabilen kişilerdir (Yüksel, 2018: 447). Esnek olmalarının getirdiği rahatlıktan dolayı da diğer çalışan bireyler üzerinde kolayca etki oluşturabilmektedirler (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 791).

Miller ve Kurchner-Hawkins yapmış oldukları araştırmalarda, günümüzde örgütlerin karmaşık yapılarında bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ancak gücü örgüt ve örgüt çalışanları üzerinde doğru bir şekilde kullanarak etkileyebilecekleri yetenek sistemine ihtiyaç olduğu görüşünü ortaya atmışlardır. Bunun için de hiyerarşik düzen içerisinde üstlerin ve astların çalışanlarla, müşterilerle ve yöneticileriyle kişisel ilişkilerinin çok iyi olmasına bağlıdır (Demirel, vd., 2019: 306).

Politik yeteneği gelişmiş bireylerin 6zg6venlerinin fazla olması onları bencil yapmaz. Aksine diğer bireylerin kendilerini rahat hizmetlerine zemin hazırlar. Politik yetenekli bireyler 6rg6t ortamında daha az stresli olur bundan dolayı diğer bireylerin stresle m6cadele etmelerine kolayca yardım edebilir. Bu durum politik yeteneğe sahip bireylerin sağladığı rahatlık ve davranışsal esneklikten dolayı da kaynaklanmaktadır (Cing6z, 2013: 106; Perrew6 ve Nelson, 2004: 367).

2.2. Politik Beceri Boyutları

Politik yeteneklerin alt boyutları araştırıldığında Farrell ve Petersen 1986'lı yıllarda 6ç boyutta sınıflandırmıştır. 'Dahili-Harici Boyut', 'Yatay-Dikey Boyut' ve 'Meşru-Meşru Olmayan Boyut' olarak ele almışlardır (İslamoğlu ve B6r6, 2007: 138). Bir başka 6alışma da ise politik yetenekler, 'Tavizci Davranmak', 'İkiy6zl6 Davranmak', 'G6ze Girmeye 6alışmak', 'Koalisyon Kurmak', 'Karşılıklı 6ıkar G6zetmek' ve '6st Y6netime Yaranmaya 6alışmak' olarak adlandırılmıştır (Ak6akanat ve Uzunbacak, 2017: 791). Ferris ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda ise 'sosyal zekâ (social intelligence), ilişki ağı kurma becerisi (networking ability), kişilerarası etki (interpersonal influence) ve samimi g6r6nme (apparent sincerity)' olarak d6rt farklı alt boyutu olduğunu savunmuştur ve bu boyutlar literat6rde yaygın olarak kullanılmaktadır (Ferris, vd., 2007: 292).

2.2.1. Sosyal Zekâ

Sosyal Zekâ, bireyleri doğru biçimde anlama ve anlaşma, bireylerle doğru etkileşim kurma yeteneğidir. Politik yeteneklere sahip bireyler, diğerlerini dikkatli bir şekilde g6zlemleyerek 6eşitli sosyal durumlara uyum sağlar ve sosyal ortam içerisinde doğru bir şekilde yorumlama yaparlar. G6çl6 ayırt edici 6zelliklerinin yanı sıra 6z farkındalıkları da y6ksek olan bu bireyler, diğer bireylere karşı h6nerli g6r6nmektedir. Pfeffer (1992) bu 6zelliği tanımlarken, 'insanlara karşı duyarlı olma' olarak bahsetmiştir. Başkalarıyla 6zdeşleşmenin kendi başına bir şeyleri tam anlamıyla elde etmek adına b6y6k bir durum olduğunu savunmuştur (Ferris, vd., 2005: 129; Ferris, vd., 2007: 292; Yıldızaşı, 2015: 10).

Sosyal zekâ sahibi bireyler, ortaya 6ıkan sorunu ya da durumu 6ok 6abuk bir şekilde değerlendirir ve bununla ilgili alternatif y6ntemler geliştirerek, doğru karar verirler. 6oğu

zaman örgüt ortamında çok zeki oldukları izlenimi bırakırlar (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 792). Dolayısıyla sosyal zekâ sahibi kişiler, her türlü sosyal ortamı ve içerisinde bulunan kişileri analiz edebilme, kendilerini bu ortamlara ve kişilere adapte edebilme yeteneğine sahiptir (Cingöz, 2013: 158). Ayrıca, sosyal ortamlara ayak uydurmaya meraklı kişilerdir (Yüksel, 2018: 447).

2.2.2. İlişki Ağı Kurma Becerisi

Politik yetenekleri yüksek olan bireyler, kendilerine fayda sağlayacak örgüt içerisinde ve dışarındaki kişilerle etkili ilişkiler, bağlantılar, gruplar ve çeşitli ağlar kurabilmektedir. Bu sayede bu kişilerden fayda sağlanarak ilişkilerini korumakta da oldukça başarılıdırlar (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 792). Öte yandan ilişki ağı kurma becerisi, sadece örgüt içerisinde değil örgüt dışında da etkin olmayı ve çeşitli ağlara ulaşmakla alakalıdır (Cingöz, 2013: 159). Güçlü politik yeteneklere sahip kişiler, sosyal sermayeleri sayesinde hem kendilerine fırsat yaratmak için hem de oluşan fırsatlardan doğru bir şekilde yararlanmak için kurdukları ilişkilerdeki konumları oldukça güçlüdür. Anlaşmaya müsait olmaları ve müzakereci yönlerinden dolayı örgüt içinde ve dışında ön plandadırlar (Ferris, vd., 2007: 292).

Politik yetenekli bireyler çevresinde kişiler tarafından saygı görür, ağlarındaki insanların beğenisini kazanarak önemli fikirlerin ve koalisyonların politik olarak kendilerine yarar sağlamasına zemin hazırlarlar ve ne zaman iyilik isteyip ne zaman da karşılık vereceklerini oldukça iyi bilirler (Ferris, Davidson ve Perrewé, 2005: 11).

2.2.3. Kişilerarası Etki

Politik yetenekleri güçlü olan bireyler, ikna edici ve kibar davranışlar sergileyen kişilik tarzları vardır (Yüksel, 2018: 447). Bunun sayesinde etrafındaki kişilere oldukça güçlü bir etki bırakırlar. Davranışlarını her durumu ve koşula uygun olarak sergilerler ve davranışlarını dengeli bir şekilde uygularlar (Ferris, vd., 2005: 129). Çevreleri üzerinde bıraktıkları güçlü etkiler sayesinde diğer bireylerin de davranışlarını belli yönlerde etkileyebilme potansiyeli taşımaktadırlar (Özdemir ve Gören, 2016: 335).

Yüksek kişilerarası etkiye sahip bireyler, oldukça esneklik becerisi gösterebilir. Bu beceriye sahip bireyler çevrelerindeki kişiler tepki ve davranışlarını anlamlandırmak için kendi davranışlarını her türlü kalıba uygun hale getirebilir. Bu durum ortaya çıktığında

başka bireylerin davranışlarını rahatlıkla kontrol altına alabilirler. Bu gibi yetenekli bireyler çevreleri tarafından oldukça yenilikçi, üretken ve sempatik olarak görülmektedir (Yıldıztaşı, 2017: 11). Liu ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptıkları tanıma göre, kişilerarası etki bireyleri ve ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz her olayı zorlanmadan etkisi altına alabilme becerisi olarak görmüşlerdir (Özgenel ve Bozkurt, 2019, 4). Diğer kişiler üzerinde istenen değişiklikleri üretme yeteneği olarak da görülmektedir. Etkileşimde oldukları kişileri akıcı bir şekilde kullanarak onları yönlendirme ve kişisel ya da örgütsel çıkarlar için etkin kullanabilmektirler (Blass ve Ferris, 2007: 10).

2.2.4. Samimi Görünme

Politik becerinin son alt boyutu samimi görünmedir. Politik beceriye sahip bireyler, manipülasyon yapan ve kişilere zorlayıcı davranışlar sergilemeye çalışanlar olarak görülmez. Aksine güvenilir ve samimi olarak görülürler (Cingöz, 2013: 159). Samimi görünme diğer bireyler tarafından büyük önem taşımaktadır ve yeteneği güçlü olan bu kişiler etrafındakileri belli yönlerde harekete geçirebilmektedir. Çünkü, bu kişiler art niyetli olarak görülmedikleri için başkalarını da etkileme güçleri oldukça yüksektir (Özdemir ve Gören, 2016: 335).

Politik beceriye sahip olan bireyler, örgüt içinde veya dışındaki ortamlarda dürüst, güvenilir ve samimidirler. Açık sözlü olmalarından dolayı çevreleri tarafından niyetleri tam anlamıyla anlaşılabilir ve dürüst olarak algılanırlar. Kendinden emin yapıları sayesinde etrafındaki kişilere ilham kaynağı olabilmektedir. Kullandıkları tüm bu yöntemler politik yeteneğe sahip kişileri gizli çıkarlarını korumalarına yardımcı olmaktadır (Yıldıztaşı, 2017: 11-12). Treadway ve arkadaşlarının (2004) yaptıkları araştırmalarda, yöneticilerin ve liderlerin politik yeteneklerinin yüksek olması, astlarının güven ve desteklerinin arttığını bu sayede de astların bağlılıklarının yükselme eğilimi içerisine girdiği kanısına varmışlardır (Blass ve Ferris, 2007: 10). Samimi görünme boyutunda sergilenen tüm davranışların bütünü, algılanan niyeti ortaya çıkarmaktadır. Algılanan niyetlerde, bütün oluşan tepkilerin dengeli ya da dengesiz şekillenmesini sağlar (Yüksel, 2018: 447).

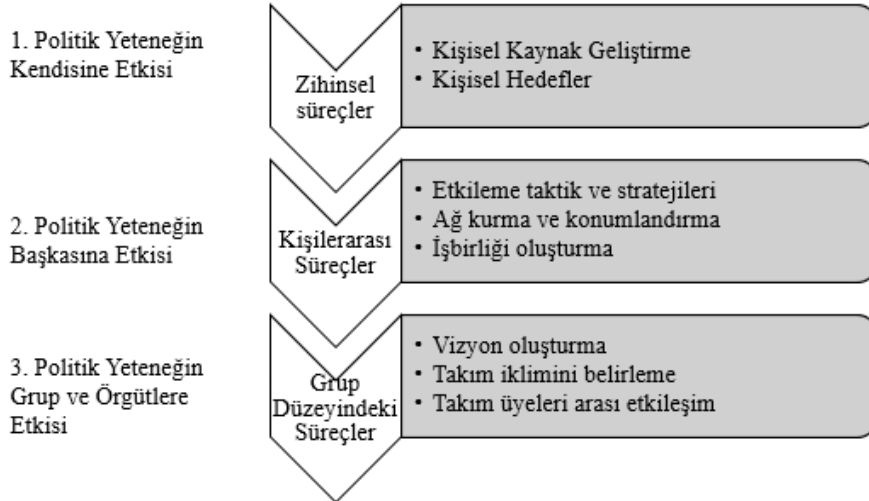
Jones'un 1990 yılında öne sürdüğü, politik yeteneği yüksek bireylerin diğerlerini etkileme yeteneği ancak diğer kişiler tarafından art niyetli olmadığı anlaşıldığında başarılı olacağı

düşüncesidir (Ferris, vd., 2005: 129). Örgüt içinde oluşturulan güven ve samimiyet ortamı sayesinde politik yeteneği güçlü bireyler kendi menfaatlerini gizli tutmakta zorluk çekmeyecektir ve bu durumda art niyetli görünmek yerine diğer bireyler tarafından içten, erdemli ve dürüst olarak karşılanacaktır.

Politik yetenekleri güçlü bireyler için altta yatan ne olursa olsun, başkalarına güven aşlamak onlar için kaçınılmazdır. Samimi ve hakiki davranışlar çevreleri tarafından takdir kazanmalarını sağlar (Ferris, Davidson ve Perrewé, 2005: 11-12).

2.3. Politik Becerinin Etkileri

Son yıllarda yapılan çeşitli araştırmalar çerçevesinde ampirik bulgulara rastlanılmıştır. Treadway, Ferris, Duke, Adams ve Thatcher'ın 2007 yılında yaptıkları bir çalışma, politik yetenekleri yüksek liderlere çalışan ekiplerin hem içsel hem de dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Yapılan bir diğer çalışmada ise politik becerileri yüksek liderlerin takım performanslarını arttırdığı bulgusuna rastlanmıştır (Özdemir ve Gören, 2015: 254). Öte yandan politik davranışa maruz kalan genç işgörenlerin iş performanslarında artış gözlemlenirken, daha ileri yaşta olan işgörenlerin iş performanslarının düştüğü gözlemlenmiştir (Cingöz, 2013: 161). Şekil 2.2'de görüldüğü gibi örgütlerde politik beceriler 3 farklı boyutta ele alınmıştır.



Şekil 2.2: Politik Becerinin Meta-Teorik Çerçevesi

Kaynak: Ferris, vd., 2007: 300'den uyarlanmıştır.

Ferris ve diğerlerine göre bunlar, zihinsel süreçler olan politik yeteneğin kendisine etkisi, kişilerarası süreçler olan politik yeteneğin başkalarına etkisi ve grup düzeyindeki süreçler olan politik yeteneğin grup ve örgüt üzerindeki durumlara etkileridir (Demirbağ, 2016: 44).

Politik yetenekler kişisel bir kaynaktır. Fakat örgüt ortamında herhangi bir tehdit ya da fırsatın oluşması durumunda direkt olarak örgüt içi kaynak olarak işlev görmektedir. Birey bu kaynağı kullanarak hedefleri için olumlu stratejiler geliştirebilir (Atay, 2010: 72). Politik yetenekler bireylerin, öz değerlendirmelerini anlamaları, etraftaki kişi veya olayları iyi yorumlamaları ve bununla birlikte diğerleri tarafından olumlu değerlendirmeler aldığını göstermektedir. Politik becerileri yüksek bireyler stresli ortamlarda daha az gergin olurlar ve bu ortamlarda kontrol mekanizmaları daha etkili çalışmaktadır. Stresli ortamlar onlar için sorun teşkil etmez (Bozkurt, 2019: 21).

Politik yetenekli bireyler, örgüt ortamında çalışanları etkileme ve ortaya çıkan yeni durumlarda hangi yöntemleri kullanacaklarını belirlemede becerileri yüksektir (Ferris, vd., 2007: 306). Kişilerarası etki oluşturabilmek için kişi kendini tanıtmaya yöntemini kullanabilir. Bu yöntem her ne kadar önemli olsa dahi aslında uygulama açısından oldukça zordur. Çünkü, politik yeteneği güçlü birey kendisiyle ilgili ne kadar az anlatım yaparsa başkalarını etkilemesi o kadar zor olur fakat bu durumu da ne kadar fazla abartırsa diğerleri tarafından kibirli ve kendini beğenmiş olarak görülme riski fazladır. Bu yüzden dengeli ve samimi olarak bu yöntemi kullanmak etkili sonuçların alınmasını sağlayacaktır (Derelioğlu, 2020: 22). Ferris ve arkadaşları (2005) tarafından yürütülen bir çalışma ölçeğinde politik yetenek puanının, iş birliği oluşturma ile anlamlı ilişkileri ortaya çıkmıştır. Higgins (2000) politik yeteneklerin işe alım sürecindeki aday puanları ve genel iş başvurusu değerlendirmeleriyle ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Atay, 2010: 72-73).

Ferris ve arkadaşlarına göre, takım ikliminin oluşması gerekmektedir. Bu anlaşmanın sağlanabilmesi içinde politik yeteneği yüksek grup lideri seçilmelidir. Bundan dolayı seçilen grup liderinin, diğer üyelere güven vererek desteklerini alması gerekmektedir. Böylece grup performansı artış göstermiş olur. Liderler vizyon oluştururken iki farklı yaklaşımı izlerler. Yukarıdan aşağıya yaklaşımını benimseyen liderler, örgüt içerisinde diğer bireylerin kendi vizyonuna uymasını isterler. Bunun başarılı bir şekilde

sonuçlanması için de itibarlarını ve sosyal ağlarını etkin olarak kullanır. Aşağıdan yukarıya yaklaşımını benimseyen liderler, örgütün ve örgüt üyelerinin neyi başarmak istedikleriyle ilgilenir (Derelioğlu, 2020: 23; Bozkurt, 2019: 22; Atay, 2010: 74).

2.4. Politik Taktik

TDK sözlüğüne göre, ‘taktik’ kavramı ‘İstenilen sonuca ulaşabilmek adına izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tamamı’ olarak tanımlanmıştır. Politik taktik kavramı ise örgüt içindeki kararları etkilemek, birey ya da takım lehine fayda sağlayacak durumlarda kullanılan taktiklerdir. Politik taktiklerin başlıca amacı örgütte alınan kararlara etki etme çabasıdır (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 460). Bireyler; statü, güç, uzmanlık, terfi veya bir grubun üyesi olmak gibi önemli sayılan şeylere sahip olmak için politik taktikleri kullanırlar (Horuz ve Taşgit, 2020: 1516).

Politik taktikler, örgüt içerisinde yukarı doğru, aşağı doğru ve yatay yönde olmak üzere 3 farklı biçimde sınıflandırmak gerekmektedir. Aşağıya doğru uygulanan taktikler güç ve otorite temelli olmakla beraber yatay yönde uygulanan taktikler grup çalışması ve etkili iletişim gibi çeşitli yollar ile uygulanır (Özdemir Yaylacı, 2006: 95). Fakat son yıllarda daha çok politik taktikler örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru uygulanmaktadır. Temel amacın üst konumlara gelmek olmasından dolayı astların üstlerine uyguladığı bu taktik bazı durumlarda; samimi, dürüst ve ılımlı uygulanırken bazı durumlarda ise; ahlak dışı, kaba ve onaylanmayan şekillerde uygulandığı söylenebilir (Erol, 2019: 538). Politik taktiklerin örgüte olumlu ya da olumsuz olması bireyin hedeflerine bağlıdır. Birey daha yüksek pozisyonlara gelmek için astlarının yaptığı işleri kendisi yapmış gibi gösterebilir. Kendi çıkarları için diğer çalışan arkadaşının iş motivasyonunu, işe karşı tutumunu ve çalışma isteğini olumsuz etkiler dolayısıyla ast olarak çalışan kişinin performansındaki düşüş örgüte de zarar verebilir (Arıkan, 2011: 53). Allen (1979) politik taktik kavramını, bireylerin önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmak için yaptıkları etkiler olarak görürken, Castro (2003) ise kişilerin bireysel amaçları için isteyerek sergiledikleri davranışlar olarak tanımlamıştır (Fışkınlı, 2020: 31).

Politik taktiklerin birçok araştırmacı tarafından sınıflandırması mevcuttur. Allen ve arkadaşları (1979) ilk olarak çalışmalarında politik taktikleri ‘Başkalarını suçlamak, bilginin politik araç olarak kullanımı, etki yönetimi, kendi fikirleri için destek sağlama,

yağcılık, güçlü koalisyonlarda yer alma, güç sahibi kişilerle yakın ilişkiler kurma ve karşılıklı yarar sağlama' olarak sınıflandırmıştır (Erol, 2019: 538). İkinci çalışma ise Kipnis ve arkadaşları (1980) bu taktikleri:

a. Delil Kullanma: Ortaya konan isteği etkili ve doğru argümanlarla destekleyerek astları ve üstleri etkileme taktiğidir.

b. Arkadaşlık: Güçlü duygusal bağları içerisinde bulunduran bu taktik arkadaşça davranma, anlayışlı olma ve övme ile başarılabilir. Genelde aynı düzeyde çalışanlar arasında uygulansa da astlar ve üstler arasında da kullanılmaktadır.

c. Koalisyon: Bireyin örgüt içerisindeki diğer kişileri etkileyerek kendisini desteklemelerini istemesidir. Koalisyon yetenek ve uğraş gerektiren bir taktiktir. Kişilere karşı şeffaf ve ikna edici olunmalıdır.

d. Pazarlık: Örgüt içerisindeki kişilerin karşılıklı yarar sağlamasını sağlayan bir taktiktir. Geçmişte yapılan bir iyilik gündeme getirilebilir ya da geleceğe yönelik sözler verilir.

e. Baskı-Israr: Etkilemeye çalışan kişinin zorla ve iğneleyici ifadeler kullanarak karşısındaki baskı altında bırakma taktiğidir. Yapılan işin gecikmesi durumunda ısrarcı tavırlar sergilenmesi olasıdır.

f. Bir Üst Otoritenin Kullanımı: Bireyleri etkilemek için örgüt içinden ya da dışından etkili bir gücü kullanmak ya da kurum kültürü güçlü örgütlerde etik ve ahlaki değerlere uygun hareket edilmesi gereken durumlarda kullanılır.

g. Tasdik: Hem pozitif hem de negatif sonuçları ortaya koyan bir taktiktir. Ödül ve ceza olarak da tanımlanabilir.

olarak sınıflandırmıştır (İspir, 2008: 41-42).

Tablo 2.1'de politik taktiklerin etkileme yönleri görülmektedir.

Tablo 2.1: Etkileme Yönüne Göre Politik Taktiklerin Sıralaması

Yukarı Doğru Etkileme	Aşağı Doğru Etkileme	Yatay Etkileme
<ul style="list-style-type: none">• Delil Kullanma• Koalisyon• Arkadaşlık• Pazarlık• Baskı-ısrar• Bir Üst Otorite• (Tasdik yok)	<ul style="list-style-type: none">• Delil Kullanma• Baskı-ısrar• Arkadaşlık• Koalisyon• Pazarlık• Bir Üst Otorite• Tasdik	<ul style="list-style-type: none">• Arkadaşlık• Delil Kullanma• Pazarlık• Baskı-ısrar• Bir Üst Otorite• Tasdik• Koalisyon

Kaynak: İspir, 2008: 42'den uyarlanmıştır.

Yukl ve arkadaşları ise taktikleri proaktif etkileme taktikleri olarak ele almıştır. Bunları:

a. Yakın İlişki Kurma: Hedef olarak seçilen kişinin kendisini örgüt içerisinde takdir edilen kişi olarak hissetmesini sağlamak ve ondan yarar sağlamaktır. Bireye arkadaşça yaklaşarak ona samimi tavırlar sergilemek yakın ilişki kurmak için kullanılır.

b. Takas: Bireye ödül veya somut getiriler sunarak etkilemeye çalışmaktır. Burada önemli olan ikna edicilik ve ödülün sağladığı maksimum faydadır.

c. Rasyonel İkna: Bireye akla uygun fikirler, deliller ve elle tutulur veriler kullanarak etkilemeye çalışmaktır.

d. Bilgilendirme: Bireyin istenileni yerine getirdiği takdirde etkileyici bilgiler vererek etkilemektir.

e. Duygulara Hitap Etme: Bireyin ideallerine, isteklerine ve kıymetli gördüğü şeylere vurgu yaparak onu cesaretlendirerek etkilemeye çalışmaktır. Burada duygu söz konusu olduğu için bireyin özgürlük, adalet, kendini tamamlama, mükemmel olma arzusu, gelişim, milli değerler vb. gibi konularla onu etkilemeye çalışmaktır.

f. İstişare: Hedef kişiyi karar verme sürecine dâhil ederek fikrini almak olarak tanımlanır. Fakat burada hedef kişinin bu süreçte bulunabilmesi için fikirlerinin hedef konuya yakın olması gerekir aksi halde kişi süreçte yer almak istemeyebilir.

g. İş birliği: Hedef kişi isteneni yerine getirmeyi kabul ederse ona kaynakların ve yardımın sağlanacağına dayanır.

ğ. Kişisel İlişki Kanallarını Kullanma: Kişiler arasındaki samimi ve arkadaşlık ilişkilerini kullanarak hedef kişiden istekte bulunmaya dayanır.

h. Meşrulaştırma: Kişiyi ikna edebilmek için kurumsal geleneklere, kurallara ve politikalara başvurmadır.

ı. Baskı Oluşturma: Israr edici hatırlatmalar ve tehditlerle kişiyi etkilemeye çalışmadır. Fakat burada unutulmaması gereken önemli bir husus, burada uygulanan taktikler iş ilişkilerine zarar verebilir ve geri çekilme ya da intikam gibi sonuçlara yol açabilir.

i. Koalisyon: Hedef kişi ikna edilmeye çalışırken, diğer bireylerden destek almaya dayanan bir taktiktir. Farklı koalisyon taktikleri vardır ama en yaygın olanı üçüncü bir kişinin hedef kişiyle konuşmasına dayanır.

olarak sınıflandırmıştır (Sığı ve Gürbüz, 2017: 461-463).

Örgütlerde politik taktikler yaygın olarak kullanılmaktadır fakat her örgüt ya da kişi aynı seviyede politik taktikleri kullanmaz. Politik taktiklerin kullanımı bireyden bireye ya da örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Kimi örgütlerde politik taktikler açıkça sergilenebilirken, kimi örgütler de ise gizli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Örgüt içindeki işleyiş ne kadar adil ve düzenli olursa politik taktiklere ihtiyaç o düzeyde azalma eğilimine geçer. Politik taktiklerin nasıl uygulanacağı, hangi taktiğin kullanılacağı ve hangi sonuçları ortaya çıkaracağını kişilerin ve örgütlerin düşünce, tutum ve davranışları belirlemektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 26-28; Fışkınılı, 2020: 31).

Politik taktikler, yapılan araştırmaların sonucunda insan kaynakları yönetimindeki süreçlerin ve alınan kararlara da etki ettiği görülmüştür. Örgütlerde kişilerarası etkinin insan kaynaklarındaki eleman seçimi, performans, kariyer gelişimi, terfi ve maaş artışı gibi süreçleri olumlu ya da olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Örneğin, bireylerin delil kullanarak taktik geliştirmeleri yöneticilerini etkilemeye çalışmalarına yardımcı olur dolayısıyla bireyin kariyerinin yükselmesine ve performans sonuçlarının artmasını neden olmaktadır (Özdemir Yaylacı, 2006: 108).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde araştırmanın ana kavramlarından bir diğeri olan ‘Örgütsel Sessizlik’ ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve kavramın daha net anlaşılabilir olması amacıyla, örgütsel sessizlik teorileri ve sınıflandırılmasıyla ilgili kavramlar literatüre dayalı olarak açıklanmıştır.

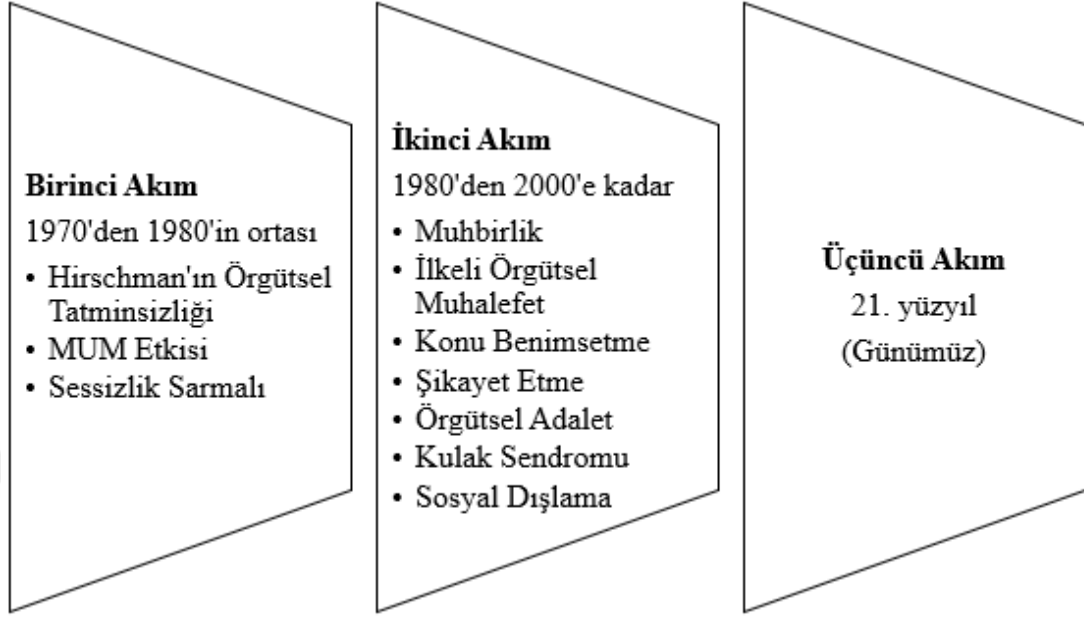
3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Küreselleşmeyle birlikte devletler arası sınırların daraldığı ve rekabet ortamının çok daha çetin şartlar altında oluşmaya başladığı gözlemlenmektedir. Süreçlerin daha verimli olarak anlaşılabilmesi adına bilginin önemi her geçen gün daha fazla artış göstermektedir. Bireyler, düşünerek yeni bilgileri üretirler fakat bu bilginin paylaşılması gerekmektedir. Paylaşılmadığı durumlarda ortaya çıkan bilgi kullanılamaz ve bilgi değersizleşir. Bilginin değerinin artması için de sessiz kalınmaması gerekmektedir.

Günümüz şartlarında küresel anlamda çok hızlı meydana gelen yeniliklerle birlikte örgüt yapılarının, örgütte çalışan bireylerin ve tüketici isteklerinin gün geçtikçe farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu farklılıklar örgütlerin yaşam sürelerine pozitif ya da negatif anlamda etkiler oluşturur. Örgütler bu değişim içerisinde girdiklerinde çalışan bireylerden beklentileri artar. Örgütün yararına olacak işleri yapmaları, fikir ve görüşlerini şeffaf bir şekilde söylemelerini ve daha fazla yenilikçi olmalarını beklerler (Sarıkaya, 2013: 47). Örgütler başarılı olmak için çalışanların görüş ve düşüncelerini almayı her ne kadar pozitif olarak görseler de onların sessiz kalmalarını isteyerek ya da istemeyerek tetiklemektedirler (Bildik, 2009: 34). Bu ortaya çıkan çelişkili durum örgütsel sessizlik kavramı detaylı olarak ele alındığında anlam kazanacaktır.

Türk Dil Kurumu ‘sessizlik’ kavramını ‘Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût’ olarak açıklamaktadır. Sessizlik kavramının çok farklı anlamları vardır. Sessizliğin kavramsallaşma süreci çok zorlu olmasından dolayı hem olumlu hem de olumsuz anlamlara geldiği yapılan literatür araştırması çerçevesinde görülmüştür (Ayan, 2013: 47).

Örgütsel sessizlik kavramı tarihsel süreç içerisinde üç farklı akım üzerinde ele alınmıştır. Bunlar Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1: Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Kaynak: Karaman Sarıbay, 2015: 78-94'den uyarlanmıştır.

Hirschman 1970 yılında ses kavramını, örgütsel tatminsizliğe karşı olarak ortaya atmıştır. İşgörenler tatminsizliğe 'Çıkış' ve 'Ses' olarak 2 farklı şekilde cevap verirler. Çıkış, çalışanın işten ayrılması olarak ifade edilirken ses ise, şikâyet etmek, beğenilmeyen şeyleri söylemek, çözüm ve öneriler sunmak ve problemleri üstler ile tartışmak olarak tanımlanır (Çiftçi, 2015: 7). Jensen sessizliğin birden fazla anlamı olduğunu ve olumlu ya da olumsuz beş farklı şekilde sıralamıştır:

- Sessizlik, bireyleri birleştirebilir ya da birbirlerinden uzaklaştırabilir.
- Sessizlik, insan birbirleri arasındaki ilişkiyi hem yarar sağlayabilir hem de zarar verebilir.
- Sessizlik, bilgiyi şeffaf olarak dile getirmekte ayrıca gizlemektedir.
- Sessizlik, düşünmeyi ya da düşünmemeyi sağlayabilir.
- Sessizlik hem onay niteliğindedir hem de karşıtlığın göstergesidir.

Görüldüğü gibi sessizlik bu 5 farklı boyut içerisinde zıt kutupları içeren bir yapı içerisinde fonksiyonlara ayrılmıştır (Acaray, 2014: 81-82). Bu fonksiyonların son üç tanesi

literatürde çok fazla üzerinde durulan ve sürekli, kasıtlı ve nedensellik içeren davranışlar olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

Farklı bilim dallarında sessizliğin çeşitli tanımları mevcuttur. Örneğin, sosyoloji açısından ele alındığında toplumun sessizleşmesi bununla birlikte getirdiği olumsuz şartlar, psikolojik olarak ele alındığında bireyin kendi iç dünyasına kapanması olarak gösterilmektedir. Ayrıca sessizliğin, ruhu dinlendirme, huzur ve ferahlık gibi olumlu tanımlamaları da mevcuttur (Oruç, 2013: 10).

İlk kavramsal çalışmaları yapan Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik kavramını, örgütte çalışan bireylerin işlerini ve örgütü daha iyi götürecek görüş, bilgi ve düşünceleri bilerek örgütten esirgeme durumu olarak tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını bireysel olarak değil kolektif düzeyde ele almıştır (Macit ve Erdem, 2020: 94). Araştırmalarında toplu olarak neden sessiz kalmayı seçtiklerinden çok tamamen isteyerek neden sessiz kalmayı tercih ettiklerinin temellerine inmişlerdir. Ayrıca sessizlik iklimi olgusunu 2 farklı düşünce üzerinden ele almışlardır. Örgüt sorunlarını konuşmanın önemsiz olduğunu ve düşüncelerin belirtilmesi sonucunda konuşmanın tehlike sonuçları olabileceğini savunmuşlardır (Karaman Sarıbay, 2015: 95).

Pinder ve Harlos 2001 yılında ise, kişilerin farklılık oluşturacak veya süreçlerin iyileşmesine zemin hazırlayacak davranışsal ve duygusal ifadeleri söylememesi olarak örgütsel sessizliği tanımlamışlardır (Solmaz ve Serinkan, 2020: 5). İşgörenlerin ortaya çıkan bir sorun ile ilgili görüş ve düşüncelerini açık bir dille ifade etmeleri, hali hazırdaki konumlarını zedeleyeceğini, örgüt içerisinde problemleri görünceğini ve öneri veya çözümlerinin herhangi bir sonuca ulaşmayacağını inanırlar. Bunun aksine örgütteki diğer çalışanların görüşlerine rıza gösteren bir yapıya uygun hareket ederler (Algün Doğu ve Yılmaz, 2017: 18).

Van Dyne, Ang ve Botero'ya göre örgütsel sessizlik kavramı, çalışan bireylerin işle alakalı görüş, düşünce ve bilgileri kendine saklayarak motive olmaları olarak tanımlamışlardır. Sessiz kalma eylemi için niyetin varlığı da sessizliği etkilediğini öne sürmüşlerdir (Ocak, 2017: 3). Bowen ve Blackmon tanımına göre, bireylerin örgüte özgürce fikirleriyle katkı sağlamamaları ve sessizlikle birlikte kurumlarına katkıda bulunmamaları olarak

tanımlamışlardır (Can, 2016: 5). Brown ve Coupland 2005 yılındaki tanımına göre örgütsel sessizlik, bir çeşit direniş halidir (Kâhya, 2013: 68).

Öte yandan Tangirala ve Ramanujam örgütsel sessizliği, çalışanların örgütle ve işi ile ilgili konulardaki düşünce, bilgi ve endişelerini bilinçli bir şekilde saklamaları olarak tanımlamıştır (Tiktaş, 2012: 74). Henriksen ve Dayton'a göre ise, örgütün karşılaştığı önemli sorunları çözmek için az konuşmak ya da belirli ölçüde davranış sergilemek olarak kolektif bir kavram olarak ele almışlardır (Acaray, 2014: 84).

Beer ve Eisenstat (2000) örgütsel sessizlik kavramını, sorunlu olarak görmüşlerdir ve ortaya çıkma nedenleri olarak:

- İletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olması
- Belirsiz stratejiler ve çelişkili öncelikler olması
- Etkisiz üst yönetim ekibinin olması
- Yatay iletişimin yetersiz kalması
- İş ve sınırları arasındaki ilişkinin zayıf kalan koordinasyon sisteminin bulunması
- Yukarı-aşağı yönlü liderlik yetenek ve gelişimlerinin kötü olması

bunları ele almışlardır (Beer ve Eisenstat, 2000: 31).

Örgütsel sessizlik farklı bir yaklaşımlar üzerinden ele alınmaya başladığında sebep-sonuç ilişkisi olarak görülmektedir. Örgütte ortaya bir sorun çıktığında bireylerin kendilerinin yıpranmasından korktukları için fikirlerini ifade edemedikleri olarak tanımlanmaktadır (Saçılık, 2014: 32). Bu tanım üzerinden örgütsel sessizlik aslında kişilerin korku ve kaygılarını da tetiklemektedir. Bireylerin örgütte dışlanma ve örgütten çıkarılma düşüncelerinden dolayı fikirlerini sunamamaktadırlar.

İşgörenler seslilik ve sessizliği gözetirken çeşitli nedenlere dayandırarak kararlarını verirler. Şeffaf bir şekilde düşünce ve fikirlerini söyledikleri zaman ortaya çıkabilecek sonuçların örgütsel ve yönetsel sorunları doğurabileceği ya da bireylerin psikolojik olarak sorunlar yaşayabileceği (korku, kaygı, stres vs. gibi) sorunlar işgörenleri etkilemektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 122). Bu durumlar sadece örgütsel olarak ele alınmadığında da aynı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal olarak bireyler gruptan dışlanmamak ve kabul görmek için çoğu zaman sessizliği tercih etmektedirler. Aksi halde

yalnız kalabilir, gruptan dışlanabilir ya da çevreleri tarafından iyi gözlerle bakılmazlar. Bu yüzden aslında örgüt boyutunda ve toplumsal boyutta bireylerin fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde dile getirmeleri, olumsuz sonuçların ortaya çıkaracağı düşüncesini kuvvetli bir şekilde desteklemekte ve bireyleri sessizliğe itmektir.

Blackman ve Sadler örgütsel sessizliği iki temel boyutta sınıflandırmıştır. Birinci boyut olan çalışanların sessizleşmesi, kişilerin kendi isteklerine bağlı ve bilerek yaptıkları durumları ifade ederken; ikinci boyut olan çalışanların sessizleştirilmesi ise, örgüt içindeki yönetim ve yöneticilerin davranışlarının rahatsız edici olmasından dolayı işgörenlerin sessizliğe itilmeleridir (Tiktaş, 2015: 75).

2009 yılında Brinsfield ve arkadaşları konuyu işgörenlerin sessizliği olarak ele almışlardır ve sessizlik kavramıyla birlikte arkasından gelen işten ayrılma, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı konuları üzerinde yoğun olarak araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir (Macit ve Erdem, 2020: 98). Tablo 3.1’de yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin ana kavramları ele alınmıştır.

Tablo 3.1: Örgütlerdeki Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmaların Ana Kavramları

Kavram	Analiz Türü	Durum	Açıklamalar
Bağlılık	Bireysel	İş tatminsizliğinin tepkisi	İşleriyle içli dışlı olan çalışanlar bu durumun geçeceğini düşünüp, örgütte kalırlar ve konuları devam eder ve zorlukları çekmeye göze alırlar (Hirschman, 1970).
MUM Etkisi	Bireysel	Negatif bilgi	Kişiler ilişkilerinde sorun yaşayacaklarını düşündükleri için ortaya çıkan kötü ve negatif bilgileri taşımak istemezler

			(Conlee ve Tesser, 1973).
Sessizlik Sarmalı	Bireysel, grup ya da örgütsel	Çoğunluğun fikrine uymama	Çalışanlarla aynı fikirler benimsenmese bile çoğunluğa katılmayı sağlar (Noelle-Neumann, 1974).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bireysel	Pro-sosyal güdüler	İş ile ilgili olan görüş, bilgi ve düşünceler çalışanların ya da kuruma fayda sağlıyor olabilir (Van Dyne ve diğerleri, 2003).
Sosyal Dışlanma	Bireysel ya da grup	Dışlayıcı niyet	Sessiz kaldığı takdirde dışlanma ya da görmezden gelinme eylemi rol oynamaktadır (Williams, 2001).
Sağır Kulak Sendromu	Bireysel	Kurumun başarısızlığına rağmen çalışanların pozitif yönlü tepkisi	Kurum içinde çalışanların iş tatminsizliklerini şeffaf ve doğrudan söylemelerine yıldırıcı politikalar geliştirilmesi (Peirce ve diğerleri, 1998).
Örgütsel Sessizlik	Örgütsel	Örgüt çerçevesinde sessizlikler	İş görenlerin problemler karşısında bilgi, görüş ve fikirlerini saklamalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000).
Çalışan Sessizliği	Bireysel	Korku ve duyarsızlık	Durumları değiştirebilme

			yeteneği olan bireylerin örgütsel durumlara ait konularda düşünce ve fikirlerini söylememeleridir (Pinder ve Harlos, 2001).
İşten Geri Çekilme	Bireysel	Umutsuzluk duygusu	İş görenler konuşarak bir şeylerin çözülemeyeceğini anladıkları zaman zorunlu olarak geri çekilmeleridir (Pinder ve Harlos, 2001).

Kaynak: Karaman Sarıbay, 2015: 100-102'den uyarlanmıştır.

Araştırmacılar farklı terimler ile aynı konuya değindikleri zaman zaman görülmüştür. Bundan dolayı sessizlik kavramı eski zamanlardan beri araştırılan ve yeni destekleyici kavramlar ile birlikte literatürde yerini almaya devam etmektedir.

Örgütsel olarak değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için işgörenlerin örgüte karşı sessizleşmesi tehlikeli olarak görülmektedir. Başarının ortaya çıkabilmesine zemin hazırlayan çoğulcu bir örgüt yapısının oluşturulması için örgütte çalışanların düşüncelerini, görüşlerini ve bakış açılarını ifade etmekte özgür olmalarından geçtiğidir (Ocak, 2017: 3). İş görenler önemli durumlarda görüşlerini açıkça ifade edemedikleri takdirde örgüt çoğulcu yapıya erişememiş olur. Örgüt çalışanlarının görüş ve fikirlerini alamadığı vaziyette de farklılıklardan yararlanamaz. Bundan dolayı aslında sessizlik kolektif bir kavram olarak ele alınmaktadır (Ayan, 2013: 52).

3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İş görenlerin sessizliği tercih etmeleri veya süreç içerisinde giderek sessizleşmeleri çeşitli teorilerle açıklanmaktadır. Bu teoriler literatürdeki bilgiler çerçevesinde incelendiğinde örgütsel sessizliğin önemi daha çok ortaya çıkmıştır.

3.2.1. Fayda-Maliyet Teorisi

Fayda-maliyet analizi sadece ekonomide ele alınan bir yöntem olmamasının yanı sıra sosyal bilimler, davranış bilimleri ve psikoloji bilimlerinde de bu analiz yöntemi kullanılmaktadır (Sarıkaya, 2013: 69). İş görenler sessizliğe ya da sessizliğe karar verirken, fayda-maliyet analizini gerçekleştirirler. Konuşarak kazanacakları faydalara karşılık, olası bir olumsuz durumda ortaya çıkacak bedelleri ödemeyi göze alıp almamalarını görmek için uygularlar (Tiktaş, 2012: 78). Yapılan analizler çerçevesinde örgüt çalışanları kendisi adına bir faydanın olduğunu görürse sessizliği seçer, eğer ki bir faydanın olmayacağını düşünürse sessizliği tercih edecektir (Acaray, 2014: 97). Düşüncelerin açıkça belirtilmesi çalışan bireylerin, terfi, maaş, onaylanma ve mevki gibi faydaları beraberinde getirebileceği, oluşabilecek olumsuz durumlarda ise tam tersi iş kaybı, itibar kaybı gibi sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Çiftçi, 2015: 11). Ayrıca diğer işgörenler tarafından yapılabilecek misillemelerden dolayı ilişkilerin zedelenmesi ve görüşlerin yok sayılması ya da ciddiye alınmaması durumunda psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir (Kâhya, 2013: 81).

Detert ve Edmondson'a göre çalışan bireyler sessizliğe ya da açık konuşmaya karar verirken, yöneticilerin davranışları ve geçmişteki tecrübeleriyle hareket ederler (Ocak, 2017: 6). Milliken ve Morrison'a göre ise, sessizliğin riski hem fayda-maliyet analizi, hem de duygusal yönlerle ilişkilidir. Çalışan bireyler ortaya çıkabilecek çeşitli sıkıntıları hesaba katmalı ayrıca oluşabilecek ihtimalleri de göz önünde bulundurarak fayda-maliyet analizinde tartmalı, sonrasına sessizlik ya da sessizlik kararını vermelidir (Can, 2016:13).

3.2.2. Beklenti Teorisi

Ortaya konan her davranışın bir sonucu vardır düşüncesi her bireyi etkileyen bir durumdur. Bireyler, sergiledikleri davranışların sonucunda ya olumlu ya da olumsuz beklentileri göze alırlar (Kâhya, 2013: 82). Bu beklentilerin oluşması ortaya beklenti teorisinin temellerinin atılmasını sağlamıştır.

Vroom'un beklenti teorisinin temeli motivasyona dayanmaktadır (Can, 2016: 8). Bireylerin çabaları ve performansları ile kazanılacak faydaları ne kadar istediklerini temel almaktadır (Kâhya, 2013: 82). Bekleyiş teorisine göre, bir davranışın ortaya çıkabilmesi, bireylerin kişisel özelliklerine ve çevresel durumların etkisiyle birlikte belirlenir ve

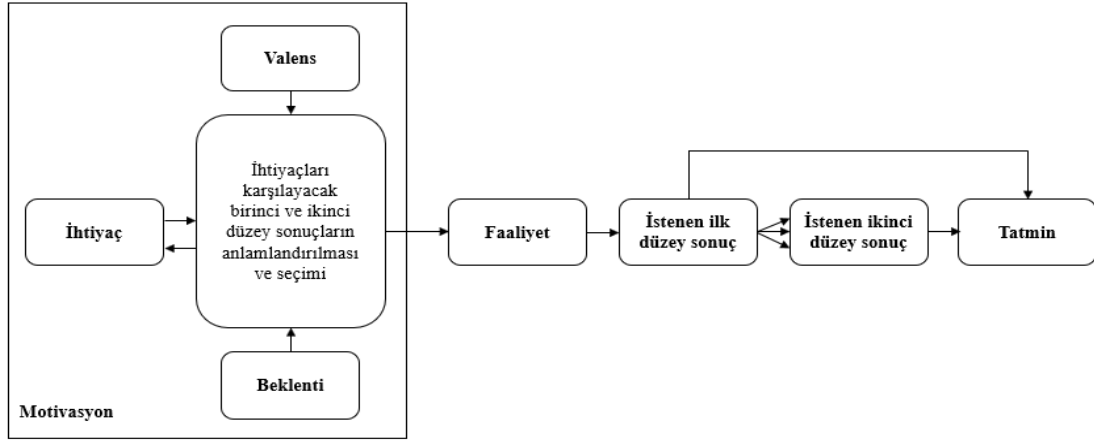
harekete geçirilir (Acaray, 2014: 98). Çalışanların görüşleri, yetenek ve deneyimleri, örgütten beklentileri ve kişisel beklentileri önemli etkenlerdir. Bütün bu etkenler işgörenlerin örgüt ortamına nasıl katkı sağlayacağını belirler (Bildik, 2009: 36).

Vroom'un beklenti teorisi üç temel unsura dayanmaktadır (Çiftçi, 2015: 12);

- Değer (Valence): İşgörenin çabalayarak el edeceği ödül ya da getirilerdir.
- Araçsallık (Instrumentality): İşgörenin işi bitirmek için harcadığı çaba sonucunda belirli bir ödül alacağına olan inancıdır.
- Beklenti (Expectancy): İşgörenin sarf edeceği gayret sonucunda işini bitirmeye olan inancının kuvvet derecesidir.

Vroom'un motivasyon süreci Şekil 3.2'de görülmektedir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Değer} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$



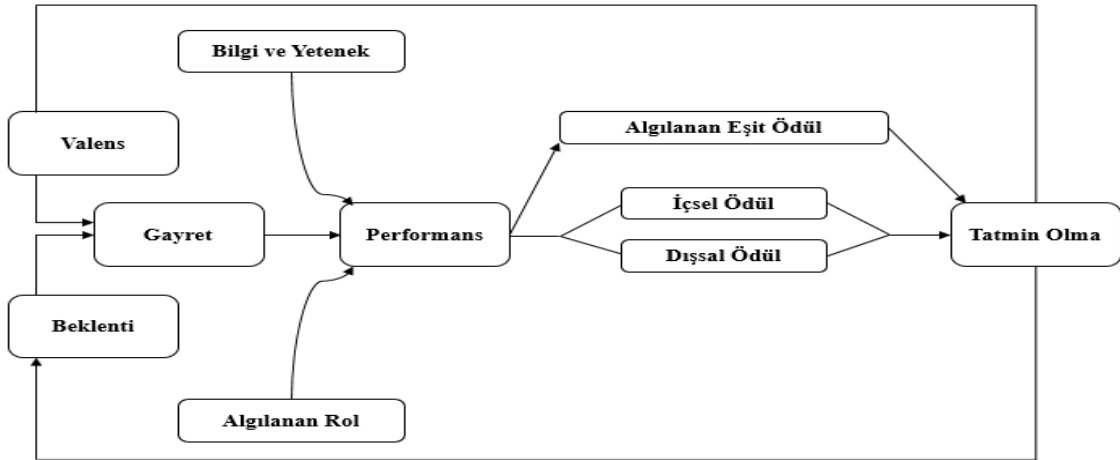
Şekil 3.2: Vroom'un Motivasyon Süreci

Kaynak: Can, 2016: 9'dan uyarlanmıştır.

Vroom'un beklenti teorisi dört varsayım üzerinden değerlendirilmektedir. Birincisi, bireylerin ihtiyaçları, motivasyonları, geçmiş tecrübeleri ve beklentileri örgütlere katılımlarını etkiler. Bunlar, bireylerin örgüte nasıl tepki vereceğini etkiler. İkinci varsayım, kişinin davranış şekilleri bilinçli bir seçim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişinin istediği ya da beklediği ne ise ona göre seçimini gerçekleştirir. Üçüncü ortaya konan varsayım, bireylerin örgütten farklı beklentileri (maaş, terfi, iş güvenliği vb.) vardır.

Dördüncü varsayım ise, bireyler istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için farklı davranış biçimlerini tercih etmekte özgürdürler (Lunenburg, 2011: 1-2).

Vroom'un beklenti teorisine ek olarak Lawler ve Porter'da bir model geliştirmiştir. Vroom'un modeline benzer olarak tasarlanan bu modelde gösterilen çaba performansın yükselmesiyle sonuçlanmaz. Buna ek olarak çaba için bilgi ve yeteneğin olması ve bireyin kendi ile ilgili algıladığı rol değişkenleri devreye girmektedir. Bu ikisi çerçevesinde gösterilen performans içsel ve dışsal bir ödüllendirmeyi ortaya çıkaracaktır. Vroom'un modelinden ayrı olarak bu noktada algılanan eşit ödül değişkeni devreye girmiş olur. Yani, bireyin aldığı ödül ile algılanan eşit ödül birbirine denk değilse birey tatmin olmaz ve beklentisi etkilenmiş olur (Ocak, 2017: 4-5). Lawler ve Porter'a göre motivasyon modeli Şekil 3.3'de görülmektedir.



Şekil 3.3: Lawler ve Porter'ın Motivasyon Modeli

Kaynak: Ocak, 2017: 5'den alınmıştır.

3.2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

İş görenlerin sessiz kalmalarını tercih ettiren bir diğer önemli teoriyse Noelle-Neumann tarafından 1974-1980 yılları arasında kamuoyu çalışmalarıyla geliştirilen modeldir. Noelle-Neumann'a göre bu teorinin ana fikri, bireyler toplumun çoğunun fikrine uyum sağlamazlar ise toplum tarafından dışlanırlar. Bireyler yalnız kalmaktan korkar ve hemcinslerinden onay görme ihtiyacı duyarlar. Bu yüzden sessizlik sarmalı kuramı, bireyler çoğunluğun oluşturamadıkları durumlarda kendi görüşlerinin önemsenmeyeceğini ya da bireylere inanılmayacağını düşündükleri için fikirlerini ifade

etmek istemezler. Toplum içerisinde insanlar azınlık olduklarını hissettikleri zaman, kendi görüşlerini ve fikirlerini açıkça dile getirmeme eğilimi gösterirler (Tiktaş, 2012: 76; Acaray, 2014: 99). Bireyler çevrelerini inceleyerek çoğunluğun hâkim olduğu ve desteklediği görüşü desteklemenin daha kolay olduğunu bildikleri için onlara göre zıt ya da yanlış görülebilecek görüşlerini açıklamakta isteksiz davranırlar (Ocak, 2017: 7). Sessizlik sarmalı teorisi kısacası, görüşlerini öne sürmeden önce görüşün toplumsal destek düzeyinin değerlendirilmesi durumu olarak açıklanabilir.

Bowen ve Blackmon'a göre sessizlik sarmalı örgütsel bağlamda açıklanarak, çalışanların iş ortamındaki diğer bireylerden destek bulamadıklarında sessizlikleri artmaktadır. Çalışanlar ortam içerisinde destek bulamayacakları inancı hâkim ise ve çıkarılacak sese karşılık bir dirençle karşılaşılacağını düşünüyorsalar çoğu zaman açıkça görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar ya da sessizliği tercih ederler. Örgütsel olarak gelişim ve iyileşmeler için sessizlik sarmalı, şeffaf ve açık bir şekilde yapılabilecek tartışma ya da fikir alışverişlerinin önünü tıkayabilir (Çakıcı, 2007: 153). Bu duruma yol açan en önemli iki temel kavram ise örgütten dışlanma ve korkusudur. Çalışanların örgüt içerisinde alacakları seslilik ya da sessizlik kararları, içerisinde buldukları toplumun ya da ekibin görüşleri etkisi altındadır (Kâhya, 2013: 84).

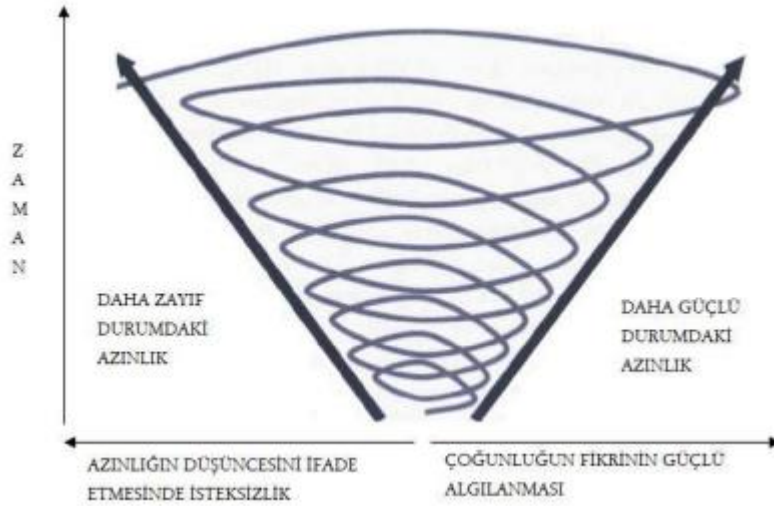
Sessizlik sarmalı, belli düşünce ve görüşlere uygun olarak sessizliğin nasıl oluştuğu ve nasıl devam ettirileceği hakkında görüş sağlamaktadır (Alparslan, 2010: 38). İş görenlerin görüş ve düşüncelerini ifade ederken dürüst ve açık olmamaları Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) çizgilerin baskından, izolasyon ve ortaya çıkan bu gibi korkulardan dolayı olduğunu belirtmektedir (Bildik, 2009: 37).

Erol Mutlu (1988) 'İletişim Sözlüğü' kitabında da sessizlik sarmalı, bireylerin kendi düşüncelerinin başka bireylerin ne düşündüğüne bağlı olduğunu ele alan temel sosyo-psikolojik düşünceden kaynaklı olduğunu ifade etmektedir ve bunları bazı varsayımlar üzerine dayandırmaktadır (Çiftçi, 2015: 14);

1. İnsanlar belli bir görüşü benimsemeye tek başına olduğunu düşünüyorlarsa, bunu apaçık olarak söylemekten kaçınırlar, ancak görüşünü paylaştığında destek bulacağını düşünüyorsa bunu çevresindeki diğer kişilerle paylaşır.

2. Kitle iletişim araçları sayesinde birey görüşünü topluma göre analiz edebilir. Bireyin görüşü bu iletişim araçlarında yeterli seviyede bulunmuyor ya da dile getirilmemiş ise bu görüşün uygun bir görüş olmadığını düşünür.
3. Kitle iletişim araçlarının birçoğu tekelci bir şekilde aynı görüşleri dile getirmeye meyilli olup, bireyleri buldukları topluma karşı savunmasız ve yanlış bir izlenim bırakmasına sebep olmaktadır.
4. Bireyin bulunduğu çevresinden kaynaklı olarak dışlanma korkusu yaşaması görüşünü dile getirememesine sebebiyet verecektir. Sessiz kaldıkça ve görüşünü dile getirmediği sürece bu görüşün yaygınlaşması engellenecek dolayısıyla sessizlik sarmalının oluşmasını sağlayacaktır. Sıradan görüşlere nazaran farklı düşüncelere sahip bireyler seslerini duyurmakta zorlanacak ve iştahları azalacaktır. Bundan dolayı da kitle iletişim araçlarının rolü doğru ve basın olarak kabul görecektir.

Sessizlik sarmalı modeli Şekil 3.4’de ele alınmıştır.



Şekil 3.4: Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 101’den alınmıştır.

3.2.4. Kendini Uyarılama Teorisi

Kişiler, buldukları topluma ya da ortama uygun olarak hareket ederler. Kendini uyarılama teorisi, bireylerin ortamdaki duruma göre davranışlarını uygun hale getirmek

için hassasiyetlerini çevresine göre değiştirmeleri ya da buldukları ortama uyum sağlamak amacıyla davranışlarını gözlemlenmeleridir. Kendini uyarlama teorisi, kişiler arası iletişimlerde kendini gösterme, kamudaki görüntülerinin gözlemlenmesi, ayarlanması ve kontrol edilme düzeyleriyle alakalıdır (Kâhya, 2013: 85). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, ortama ya da topluma iyi ve doğru izlenimler vermek için davranışlarını isteyerek değiştirmekte ve ortamdaki durumları iyi derecede kullanabilmektedir (Ayan, 2013: 70). Lakin kendini uyarlama noktasında düzeyi düşük olan bireyler, kendi tavırlarını, düşünce, duygu ve davranışlarını göstermektedirler. Yüksek kendini uyarlamaya düzeyi olan kişilere oranlara düşük kişiler daha açık ve net konuşmaktadırlar (Bildik, 2009: 37). Çünkü, kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler, kendilerinin kim oldukları ve nasıl tavırlar sergiledikleri arasındaki uyuma önem vermekte ve düşündükleri ile hissettiklerini açıklamaktadırlar (Ayan, 2013: 70).

Gangestad ve Snyder'a göre kişilerin konuşması normal bir şeyken, kendini uyarlama düzeyi yüksek bireylere göre ise bu durum kişisel yetkilerini geliştirici yani kamu imajını arttırmaya faydalı bir mekanizma olarak görülmektedir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler yaşamlarını devam ettirirken arkadaşlıkları, duygusal ilişkileri, iş dünyalarını ve dışarıdaki çeşitli etkileşimlerinde de bu durumun nüfuz ettiği görülmektedir (Karaman Sarıbay, 2015: 41).

3.3. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Sessizlik kavramı ile ilgili birçok araştırma sonucunda ortaya bazı sessizlik sınıflandırmaları çıkmıştır. Bunlar; Sobkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması, Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması ve Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırmasıdır.

3.3.1. Sobkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması

Subkowiak'a sessizliği kavramını, 'Pragmatik' ve 'Akustik' olarak ele almıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının yetersiz olduğu ortam olarak görülmektedir. Genellikle zorlama ve şiddetin olduğu kurumlarda, çalışanların üzerinde meydana gelen sessizlik türüdür. Pragmatik sessizlik ise fayda sağlamaya yönelik olan amaçlar için ses çıkarmamayı anlatır ve Subkowiak'a göre bu durumun ortaya çıkması insanlardan kaynaklandığını savunmaktadır (Kâhya, 2013: 89; Sardoğan, 2017: 15).

3.3.2. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması

Pinder ve Harlos sessizlik kavramını iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. 'Pasiflik' ve 'razi olma' olarak ele aldıkları sessizliği ikisi arasındaki farkın daha iyi kavranabilmesi için sekiz boyutta (gönüllülük, bilinç, kabul, stres düzeyi, alternatifleri görme, ses çıkarma eğilimi, işten ayrılma eğilimi ve baskın duygular) açıklamışlardır. Pasiflik kavramı çalışanların bilerek ses çıkarmamaları olarak tanımlanmaktadır. Pasiflik ayrıca işgörenlerin kendilerine söylenen durumları ya da zorla dayatılmaya çalışılan koşulları kabul etmemeleri ve bu durumu değiştirebilecek olmalarına rağmen, söylememeyi tercih etmeleridir. Çünkü, bu durumlar dile getirildiği takdirde olumsuz geri dönüşün alınma korkusu çok yüksektir (Kâhya, 2013: 90-91).

Pinder ve Harlos'un öne sürdüğü bir diğer sessizlik şekli ise razi olmadır. Boyun eğmek ve göz yummak olarak da literatürde yerini almaktadır. Razi olma kişinin hali hazırdaki konumunu garanti altına alan ve farklı alternatiflerin varlığının çok sınırlı bir şekilde farkında olunan, çalışanların örgütsel durum ve koşulları kabul etmelerini kolaylaştıran bir sınıflandırmadır (Kâhya, 2013: 91).

3.3.3. Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması

2003 yılında gerçekleştirdikleri sessizlik çalışmalarında Pinder ve Harlos'un çalışmalarından faydalanmışlardır. Van Dyne, Ang ve Botero yaptıkları sessizlik sınıflamasını 'kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunma amaçlı sessizlik (defensive silence) ve koruma amaçlı sessizlik (prosocial silence)' olarak 3 farklı şekilde incelemişlerdir.

3.3.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, iş ile ilgili ortaya çıkan düşünce, bilgi ve fikirlere karşı vazgeçme ya da boyun eğmeden kaynaklı olarak duyguları ya da düşünceleri saklama biçimidir. Yapılan haksızlıklara karşı herhangi bir çıkış yolunun aranmaması, göz göre göre kabul edilip sessiz kalınması ve her şeyi olurunun bırakılması olarak görülen kabullenici sessizlikte çalışanlar mevcut durumu kabul ederek işlerine devam ederler. Ortaya çıkan bu durum ile birlikte çalışanlarda özgüven eksikliği ve sorun çözme becerilerinin zayıf hatta hiç denecek kadar az olduğu gözlenmektedir. Örneğin, bir grup toplantı içerisinde kabullenici sessizliğin temsilcisi olan çalışanlar toplantı esnasında inisiyatif olarak fikir

beyan etmez, oldukları durumdan memnun olmasalar da fikir ve yorumlarını gizlemeyi tercih ederler. Bu durumda da ortaya çıkan sonuç kabullenici sessizliğin pasif bir davranış biçimi olduğudur (Sarıbay, 2015: 60-61).

Kabullenici sessizliği benimsemiş çalışanlarda görülen ortak özelliklere bakıldığında; açıkça konuşmanın hiçbir sonuç ifade etmeyeceğine, konulara uzak kalarak karışmamayı, aile/kültür ve toplumun sürekli olarak sessizliği temel esas alması, kişilik özelliklerinin sessizliğe yatkın olması, daima başka birisinin söz alarak konuşmayı sahipleneceği inancı ve bir şeyleri değiştirebileceğini düşünmemesi gibi durumlar etkin rol oynamaktadır (Üçok ve Torun, 2015: 32).

Kabullenici sessizlik böyle gelmiş, böyle gider, boşuna uğraşma değiştiremezsin, kendini yıpratma üzüldüğünle kalırsın vb. gibi toplumumuzda kendini göstermektedir. Bu cümleleri esas alan çalışanların hiçbir şekilde açıkça fikir ve düşüncelerini ifade edemeyeceklerini mevcut durumu değiştirmek adına kendilerini yormayacaklarını göstermektedir. Bir diğer ifade biçimi ile aslında kabullenici sessizliği öğrenilmiş çaresizlik davranışı olarak ilişki kurulması kaçınılmaz bir gerçektir (Acaray, 2014: 133-134). Öğrenilmiş çaresizlikte nasıl durumlar karşısında tepki gösterme hareket etme ve inanç yitiriliyorsa aynı şekilde kabullenici sessizlikte de ses verilebilecek durumlarda sessizleşmeler ve kabullenme gerçekleşmektedir. Aynı zamanda kabullenici sessizlik otoriteyi baskıcılığı da doğurmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının sessizliği karşısında baskılarını tam anlamıyla kurabilecek ve çalışanlar da sessizliklerini koruyarak yöneticilere karşı ses çıkarmayacaktır. Fakat unutulmaması gerekiyor ki bu durumda örgüt içerisinde çalışanların kabullenici sessizliği benimsemiş olmaları örgütün gelişimini ve ileriye dönük adımlarını olumsuz etkileyecektir. Çünkü, ortaya yeni fikirler çıkarılmayacak, üretkenlik minimize edilerek yok olacak ve neden-sonuç ilişkisi kurulamayarak birçok sorun göz ardı edilecektir (Saçılık, 2014: 39).

3.3.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik bir tür korku biçimidir. Çalışan ortaya çıkacak sonuçlardan korktuğu için kendini korumaya almak amacıyla duygusunu, düşüncesini ve fikirlerini açıklamaktadır. Korunma amaçlı sessizlik bir çeşit kendini koruma davranışdır (Dyne vd. 2003: 1372-1373). Korunma amaçlı sessizlikte asıl önemli olan örgütün gelişimi için

öncelikli olacak fikirleri değil, çalışanın kendisini koruma amacıyla çıkarlarına uygun fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmesidir. Kabullenici sessizlik ne kadar çok pasif bir durum ise korunma amaçlı sessizlik de o kadar fazla aktif bir durumdur. Yani buradan hareketle kabullenici sessizliğin temeli fikir ve düşünceleri ifade edeme ve susma eylemi, korunma amaçlı sessizliğin temeli fikir ve düşüncelere karşı kendi çıkarlarınınca düşüncelerini ifade edebilme özgürlüğüdür.

Korunma amaçlı sessizlikte çalışanlar kendilerini dışsal faktörlere karşı korumak için daha aktif ve bilerek hareket ederler. O an kendi çıkarları için en iyi strateji belirler ve fikirlerini gizlemeden açıkça beyan ederler ki ardından gelebilecek her türlü durum karşısında bilinçli davranmış olabilsinler (Kâhya, 2013: 91). Korunma amaçlı sessizlikte ortamın durumu ve şartlar aktif rol oynamaktadır. Diyelim ki o an çalışan örgütün yararına olabilecek bir düşüncüyü bilinçli bir şekilde susarak ya da konuyu farklı bir noktaya çekerek kendini tehditlerden uzaklaştırmaya ve ilgiyi başka kişiye veya konuya yönlendirmeye çalışmaktadır. Durum böyle olunca ses çıkarma eğilimi yüksek ve bilinçlilik maksimum seviyededir. Öte yandan kişi korunma amaçlı sessizliği benimsediği için korku duygusu baskın rol oynamaktadır.

3.3.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

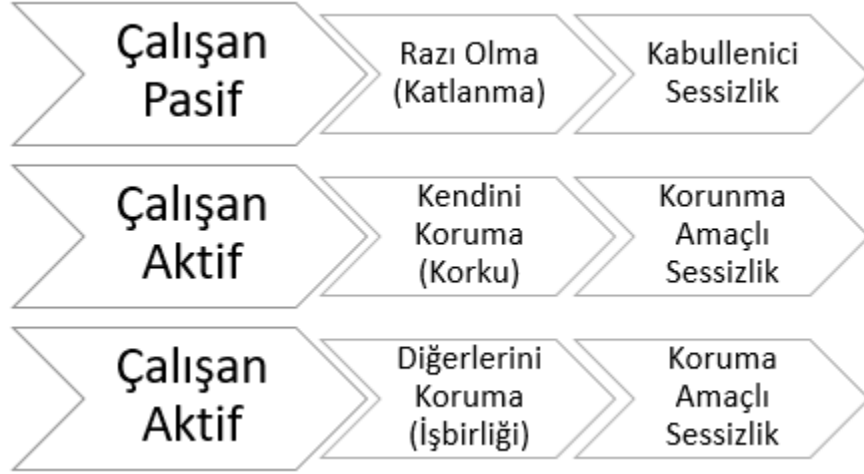
Örgüte ya da diğer çalışanlara fayda-yarar sağlamak amacıyla herhangi bir durumda fikir ve düşüncelerini söylemeyerek saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışan burada başkalarını düşündüğü için işbirlikçiliği benimsemiş ve sessizliğini korumayı seçmektedir. Bu tanım çerçevesinde kesin olarak şunu söyleyebiliriz ki korunma amaçlı sessizlik 2 şekilde ortaya çıkmaktadır, birincisi çalışanın örgütü koruması ikincisi ise çalışanlarını korumasıdır.

Korunma amaçlı sessizlikte çalışan kendinden önce başkalarını ön planda tutmasından dolayı kendi isteği ön plandadır ve aktif bir davranış biçimidir.

Korunma amaçlı sessizlikte açıkça kişisel sonuçların oluşturduğu korkudan ziyade başkaları için endişe duymayı temel almaktadır. Çalışan örgüt içerisindeki bağlılığın ve çalışanlar arasındaki uyumun devam ettirilebilmesi için zıt olabilecek fikir ve düşüncelerini açıklamama eğilimi göstermektedir. Çalışan diğer çalışanların motivasyonu kırılmaması ve işe karşı uzaklaşmamaları adına sessiz kalmayı seçebilir. Öte yandan aynı

şekilde örgütün aleyhine ortaya çıkan bir olumsuz durumu örgütü korumak adına farklı kanallara iletmeyebilir (Ayan, 2013: 76).

Şekil 3.5'te görüldüğü gibi kabullenici sessizliğin temellerinde razı olma (katlanma) güdüsü yatmaktadır. Burada çalışan yaptığı konuşmanın herhangi bir değişim yaratmayacağını düşündüğü için pasif olarak sessizliği tercih etmektedir. Korunma amaçlı sessizliğin temelindeki güdü de ortaya çıkan durumlarda korkuya bağlı olarak kendini korumadır. Çalışan kendisi aleyhinde oluşabilecek tüm tehditlere ve durumlara karşı önlem olarak görüşlerini söylemekten kaçınmasıdır. Korunma amaçlı sessizlik kabullenici sessizlikten farklı olarak bilinçli yapılan aktif bir durumdur. Koruma amaçlı sessizlikte ise çalışan iş birliği ve koruma içerisindedir. Ortak çıkarlar nedeniyle örgüt için ya da çalışan için duygu, düşünce ve fikirlerinden fedakârlık ederek diğerlerini korumayı tercih etmektedir. Bilinçli olarak yapılan bu davranışta aynı korunma amaçlı sessizlik gibi aktif bir durumdur (Can, 2016: 17; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).



Şekil 3.5: Sessizliğin Kritik Karakteristikleri Olarak Çalışan Güdülleri

Kaynak: Dyne, L. V., Ang, S. Ve Botero 2003: 1362'den uyarlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarından bir diğeri olan ‘İş Motivasyonu’ ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve kavramın daha net anlaşılabilir olması amacıyla, iş motivasyonu türleri ve kuramları ile ilgili kavramlar literatüre dayalı olarak açıklanmıştır.

4.1. İş Motivasyonu Kavramı

Motivasyon kavramı günümüze kadar birçok farklı anlamlarla ifade edilmiştir. Bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda günümüzde sık kullanılan tanımlamaları incelenmesi gerekmektedir.

Motivasyon kelimesi, ‘Movere’ Latince bir kavram olan ve Türkçesi hareket etmek olarak bilinen kelimedenden türetilmiştir. Ana hatlarıyla harekete geçirmek olarak kullanılmaktadır. Robbins’e göre motivasyon, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel olarak yüksek düzeyde çaba harcaması olarak tanımlanmıştır. Luthans’a göre ise ortaya çıkan bir amaç için sergilenen davranışların psikolojik ya da fizyolojik olarak eksiksiz bir şekilde tamamlanması olarak tanımlanmıştır. Öte yandan Pinder’a göre ise bireylerin iç güdüsel ve dış güdüsel ortaya çıkan işe göre davranışlarını enerjik güçlerle yönetmesi yani davranışlarının yönünün, yoğunluğunun ve sürdürülebilirliğin olması olarak tanımlanırken buna benzer bir tanımlı da Steers ve Porter motivasyonu tanımlarken yapmıştır. Steers ve Porter’a göre motivasyon, ortaya çıkan davranışı başlatan, yönlendiren ve sürdürülebilir olmasını sağlayan bir süreçtir. Bu tanımlarda ortaya çıkan yön kavramı, ortaya konan çabanın örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda olmasını vurgulamaktadır. Yoğunluk, bireyin amaç ve hedefe ne kadar çaba harcadığını gösterir. Sürdürme ise bireyin motivasyonunu ne kadar uzun süre devam ettirebileceğini göstermektedir (Semerci, 5: 2005).

Motivasyon çalışanların arzuladıkları hedeflere ulaşmalarını sağlamak için onları harekete geçirir ve performanslarını yükselterek verimli olmaları sağlar. Yapılan birçok araştırmanın neticesinde motivasyon;

- Çalışanların maddi olarak rahatlamalarını sağlar.
- Çalışanların bireysel, toplumsal ve sosyal ihtiyaçlarını sağlar.

- Çalışanların örgütlerindeki yöneticilerin adil olmalarını ve güvenli olarak görülmeleri sağlar.
- Çalışanların kendi tatmin etmenlerini sağlar.
- Çalışanlar arasındaki rekabetin oluşmasını ve pozitif etkisini sağlar.
- Çalışanlar sayesinde örgütlerde motivasyon sistemlerinin kurulması ya da yapılandırılmasını sağlar.
- Çalışanlar ile örgütler arasındaki amaçların dengeli bir şekilde yararlı olmasını sağlar.

Bu etkenlerle birlikte motivasyon hem çalışanların gelişimine öncülük etmekte hem de örgütlerin yararına verimliliği arttırmaktadır (Şişman, 2016: 16).

4.2. İş Motivasyonu Türleri

Motivasyon kavramını iki farklı etken üzerinde ele alınmaktadır. Birincisi içsel motivasyon faktörleri ikincisi ise dışsal motivasyon faktörleridir.

4.2.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon

İçsel motivasyon alt boyutu, bireyin kendi iç dünyasından gelen yeteneklerini ve becerilerini ortaya koymasındır. Çalışanların buldukları örgütlerde mutlu olmaları, iş içindeki aktiflikleri, yaratıcılıkları, farklılık oluşturmaları, dikkat çekici olmaları gibi birçok unsuru içinde bulunduran içsel motivasyon bireyin içinden gelen güdülere sayesinde gerçekleşmektedir (Kırca, 2021: 78).

Çalışanların iş hayatı içerisindeki kendilerini daha iyi ifade edebilme ve bundan kaynaklı olarak kendilerini gerçekleştirebilme arzuları motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışanların performanslarındaki artış istedikleri kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri ile doğru orantılıdır. Çalışanların hedeflediği ve kendini görmek istediği noktaya erişebilmek için işine daha sıkı sıkıya sarılır elde ettiği başarılar kendisini gerçekleştirebilmesi adına küçük basamaklar dahi olsa motivasyonunu diri tutmaları sebep olur. Bu durumda çalışanlar bu süreçleri süreklilik haline getirebildikleri takdirde verimlilik en üst noktaya ulaşmış olur ve çalışan motivasyonunda gözle görülür artışlar izlenmiş olur. Çalışanın bulunduğu ortam bu şartlara uygun olursa birey yeteneklerini ve hedeflerini daha kolay gerçekleştirebilir. Fakat çalışma ortamındaki durumların elverişsiz olması çalışanın

işinden soğumasına, sessizleşmesine ya da işten çıkmasına sebep olabilir. Bundan kaynaklı olarak çalışanların buldukları örgütlerin imkanları sınırlı olmamalıdır. Aksine hem çalışana fayda sağlayacak hem de örgütün kendisine getiri sağlayacak standartlar belirlenerek sürekli olarak yeniliklere öncülük etmelidir (Aslan, 2014: 31).

James ve Edden çalışmalarında içsel motivasyondaki duygusal motivasyon faktörlerini şu şekilde ikiye ayırmıştır;

Olumlu duygusal motivasyonlar

- ✓ Kararlı olmak
- ✓ Yaşanılan tutku ve sevgi duygusu
- ✓ Heyecanlı olmak
- ✓ Mutlu olmak
- ✓ Bireyin özgüvenli olarak kendiyle gurur duyması

Olumsuz duygusal motivasyonlar

- ✓ Sosyal ortamdaki, ev içindeki olumsuz ya da doğru gitmeyen ilişkiler
- ✓ Hayal kırıklıklarının yaşanması
- ✓ Boş yere vakit harcadığını hissetmek
- ✓ Can sıkıntısının yaşanması
- ✓ Bireyin kendini yalın ve sade bir şekilde ifade edememesi

Olarak iki farklı içsel motivasyon duygusal faktörleri ortaya çıkmaktadır (Ataş, 2019: 51-52).

Dışsal motivasyon bireyin kendi iç dünyasında değil bireylerin dışında meydana gelmektedir. Bireyin çevre faktörleri göz önünde bulundurulduğunda etraftan gelen teşvik edici veya ödüllendirici durumlarla birlikte motivasyon sağlaması demektir. Burada birey yaptığı işe motivasyon olarak pozitif başlamasının ya da sürdürmesinin temel sebebi kendisine sağladığı fayda veyahut elde edeceği sonuçların lehine olmasından kaynaklanmaktadır (Kırca, 2021:79).

Bireyin performansının artabilmesi için motivasyonunu artıracak iş arkadaşlarıyla ilişkisi, takım içi uyum, birlikte hareket etme, arkadaşlık, sosyalleşme gibi çeşitli çevre faktörleri etkili olmaktadır. Bunlara bağlı olarak olumlu bir ortam içerisinde çalışan birey kendisini

motive etme noktasında zorlanmayacak dengeli ve uyumlu bir şekilde elindeki işleri istikrarlı bir şekilde yapacaktır (Aslan, 2014:32). Çalışanlar tatmin oldukları maddi imkanlar, fiziksel çalışma koşulları, terfi koşulları ve çalışma ortamındaki uyuma dikkat ederek işlerini yaptıklarında daha başarılı oldukları görülmektedir. Çünkü çalışan bireyler maddi olarak kendilerini özgür ve her şeyi yapabilir konumda hissettikleri zaman sahip oldukları işlerindeki motivasyon artış göstermektedir. Bununla birlikte çalışan örgüte daha yararlı işlere odaklanmakta ve çalışandan elde edilen verim sürekli artış göstermektedir. Durum böyle olunca çalışan da elde edeceği maksimum fayda sayesinde giderek maaş artışı alacak ve işinden terfi ederek bulunduğu konumdan daha iyi yerlere gelecektir. Günümüz şartlarında iş motivasyonunu dışsal olarak etkileyen en önemli faktörlerden birisi de takdir edilme duygusudur. Çalışanlar buldukları örgütte yöneticileri, patronları gibi yüksek makamlı kişiler tarafından takdir görmek istemektedir. Bununla birlikte yaptıkları işin takdir edilmesi çalışanı daha fazla motive ederek çalışandan daha faydalı sonuçların alınmasına sebep olmaktadır (Veranyurt, 2009: 91-96).

Olumlu dışsal motivasyonlar

- ✓ Performans sistemi
- ✓ Ödüllendirme
- ✓ Kupa, madalya ve hediye vermek
- ✓ Takdir edilme ve içselleştirme duygusu
- ✓ Olumlu arkadaş baskısı
- ✓ Eğitimler düzenleyerek sertifika vermek
- ✓ İş güvenliği

Olumsuz dışsal motivasyonlar

- ✓ Saldırma, kavga etme ve kışkırtma
- ✓ Sözlü taciz
- ✓ Aşağılama ve alay etme
- ✓ Cezalandırma
- ✓ Eldeki imkanlardan menetmek

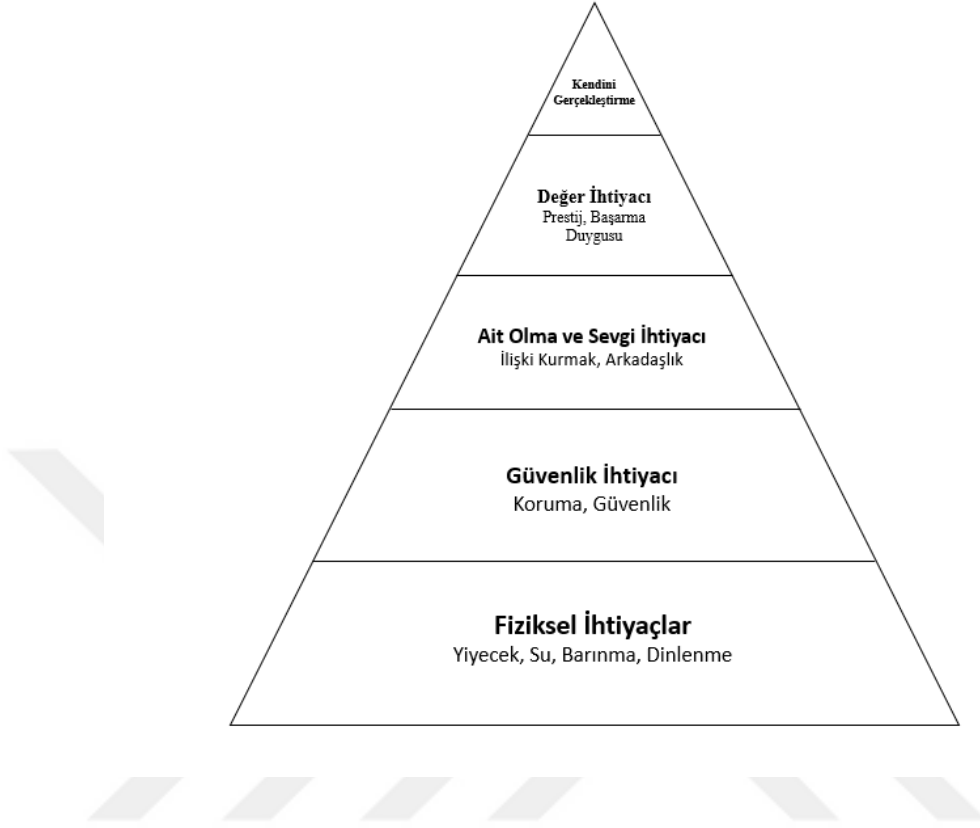
Bu gibi dışsal motivasyon faktörleri ortaya çıktığında birey ya olumlu olarak ya da olumsuz olarak motivasyonunda artışlar/azalışlar gözlemlenir (Ataş, 2019: 52-53).

Schermerhorn'a göre kapsam kuramlarının savunduğu temel fikir, örgütte çalışanların motivasyonlarının sağlanması çalışanların ihtiyaçlarına olumlu yanıt veren iş ortamıdır. Bununla birlikte yöneticiler de çalışanlarını daha verimli yönetebilecek ve örgütün çıkarlarını gözeterek çalışanlarını daha doğru şekilde çalışmaya sevk edecektir (Semerci, 2005: 10).

4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu kuram Abraham Maslow tarafından 1940'larda ortaya atılmıştır. Maslow'a göre insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için yaratılışından itibaren gelen arzuları olduğunu ortaya koymuştur. Bu ihtiyaçlarının hiyerarşik bir şekilde en alttan en yukarıya doğru gittiğini savunmuştur. Maslow'a göre insanlar içgüdüsel ihtiyaçları değişime açık değildir ve bunların hepsini sağlayan temel motivasyonun bilinç altı olduğunu savunmaktadır (Kırca, 2021: 80).

Şekilde 4.2'de görüldüğü üzere ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidin en altından başlayıp en üste doğru ilerlemektedir. Temel olarak kişinin fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra piramidin diğer basamaklarına geçilmeli ve ihtiyaçlar bu sıralama ile düzenli olarak devam ettirilmelidir.



Şekil 4.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Murat Yalçın Kırca 2021: 81'den uyarlanmıştır.

Fiziksel ihtiyaçlarımız vücudumuzda temel olarak bulunan ve sonradan kazanılmayan ihtiyaçlarımızdan oluşmaktadır. Bunlar: yiyecek, su, barınma, uyku, seks gibi fizyolojik ihtiyaçlarımızdır. Güvenlik ihtiyaçlarımız insanların tüm tehlikelerden uzaklaşarak güvenli ortamda kendilerini koruma ihtiyacıdır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı bireylerin eksikliğini hissettikleri ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra sevgi görme, birliktelik, ait hissetme, sevme arzuları gibi ihtiyaçların olduğu basamaktadır. Değer ihtiyacı ise kişinin başarılı olma isteği, başkaları tarafından sevgi ve saygı görme ihtiyacıdır. Başka insanlar tarafından tanınma, saygın gösterilmesi, takdir gibi durumları da içermektedir. Son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireylerin bilgi ve becerilerini en iyi şekilde ortaya koyarak kendilerini tamamlamasıdır (Aslan, 2014: 34-35).

4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in kuramına göre, işyerinde çalışanları negatif etkileyecek durumlara yol açan, işten ayrılmalarına sebebiyet veren, işteki motivasyonunu olumsuz etkileyen ve çalışanların tatmin olmamasına neden olan etmenlerle birlikte çalışanları iş yerinde pozitif etkileyecek durumların, işe daha fazla teşvik edici etkenlerin olması, işteki motivasyonlarını olumlu etkileyen ve çalışanların doyum noktasına ulaşmasını sağlayan etmenlerin bir arada bulunmasını içeren kuramdır (Küçüközkan, 2015: 104). İş tatmini ve motivasyon için önemli bir kuram olan çift faktör kuramı iki farklı faktörü ele almaktadır. Bunlar motive edici ve hijyen faktörleridir.

Motive Edici Faktörler

- ✓ Takdir Edilme Faktörü
- ✓ Statü Faktörü
- ✓ Geri Bildirim Faktörü
- ✓ Sorumluluk Faktörü
- ✓ Kariyer Gelişimi ve İlerleme İmkanları Faktörü
- ✓ Başarı Kazanma Faktörü

Hijyen Faktörleri

- ✓ Ücret ve Maaş Faktörü
- ✓ İşletmenin Politikaları ve Yönetim Şekli Faktörü
- ✓ İş Güvenliği Faktörü
- ✓ Çalışma Koşulları Faktörü
- ✓ İş İlişkileri Faktörü

Herzberg ve arkadaşları bu kuramı araştırırken temel amaçları iş yerindeki üretkenliği arttırmak, çalışanların işe gelmemelerini ya da işten ayrılmalarını azaltmak, uyumlu iş ilişkileri oluşturmak ve iş tatmini sağlayacak etkenleri doğru analiz etmektir (Başar, 2021: 51-52).

Herzberg yaptığı araştırmaların sonucunda geleneksel görüşlerden farklı olarak iki farklı faktörün ortaya çıktığını fakat bunların birbirine zıt olmadıkları sonucuna varmıştır. Bir iş ortamında tatminsizliğe yol açan durumların ortadan kaldırılması işi tatmin edici noktaya

getirmez sadece dengelenmesine sebebiyet verir. Herzberg'e göre kişi işini severek yaptıkça, çevresiyle ilişkilerini iyi tutarak kendisini tanıttıkça, sorumluluklarını yerine getirip terfi aldıkça ve devamlı olarak işinde geliştikçe tatmin olacaktır. Bunların aksine kendini geliştirmeyerek başarı olmaması durumunda tatminsizlik olmayacak sadece tatmin olma durumu ortadan kalmış olacaktır (Semerci, 2005: 18-19).

Herzberg'in çift faktör kuramında tatminin zıddı tatmin olmama; tatminsizliğin zıddı ise tatminsiz olmamadır. Herzberg çift faktör kuramında işin zenginleştirilmesi kavramı üzerinde çok fazla durmuştur. Çalışanların iş yerinde yerine getirdikleri sorumlulukların daha anlamlı olması ve çalışanların kendilerini daha özgüvenli hissetmelerini sağlamasından dolayı işin zenginleştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Böylece çalışanlar kendilerini bedenlen, ruhen ve kalben işlerine daha fazla adayacaklardır (Küçüközkan, 2015: 105).

Şekil 4.3'de Herzberg'in çift faktör kuramı ile geleneksel görüş arasındaki farklar görülmektedir.



Şekil 4.3: Geleneksel Görüş ile Herzberg'in Çift Faktör Görüşünün Karşılaştırması

Kaynak: Robbins 2003: 160'dan uyarlanmıştır.

4.3.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın ortaya çıkardığı bu kuramda üç ana temel ihtiyacı ön plana çıkarmıştır. 'Başarma ihtiyacı (achievement needs), bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı (affiliation needs) ve güç ihtiyacı (power needs)'. Başarma ihtiyacı bireyin başarıya ne derece önem verdiği ve bireydeki değeriyle alakalıdır. İlişki kurma ihtiyacı bireyin başkalarıyla anlaşması, bir gruba dahil olması ya da sosyal ilişkiler kurarak bağlılığını güçlendirmesi ve son olarak güç ihtiyacı da bireyin başkaları üzerindeki etkisi, çevresi tarafından saygın ve prestij sahibi olmasıyla alakalıdır. McClelland'ın bu kuramı "Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi" olarak da bilinmektedir. Öne sürülen bu kuram diğer kapsam kuramlarından farklı olarak insan ihtiyaçlarının doğuştan kazanılmadığı sonradan öğrenilip geliştirilerek kazanıldığıyla alakalıdır (Aslan, 2014: 37; Küçüközkan, 2015: 105-106).

Başarı ihtiyacı duyan birisi, sürekli olarak çalışması öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerekir. Hayatı içerisinde başarısını tatmin edecek anlamlı amaçlar seçmeli ve bu amaçlar için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bunları gerçekleştirirken gerekli yetenek, bilgi ve beceriye de sahip olması gerekmektedir. Bireyin kendini tanıyıp sınırlarını bilerek yapabileceklerini yetkinlikleriyle birleştirdiği takdirde istediği başarıya ulaşacak ve kendisinin başarma arzusu istediği noktalara gelecektir (Yapar, 2005: 47).

İlişki kurma ihtiyacı duyan birisi, diğer bireyleri sosyal ilişkiler kurarak sürdürülebilir bir ortam içerisinde olmak istemektedir. Bu tarz bireyler başkaları tarafından kabul görmek isterler. Diğer bireylerin duygularına önem vererek zor zamanlarında daha duygusal davranırlar. Bağlılık ihtiyacı duyan bireyler liderlik noktasında etkileyici değildirler. Ortaya çıkabilecek sorunlarda sevilme duyguları ve duygusal yönleri ağır basacağı için etkin karar vermeleri sağlıklı olmayacaktır (Semerci, 2005: 21).

Son olarak güç ihtiyacı duyan bireyler ise otoriteye, başkaları tarafından kabul görmeye ve gücünü daima koruyarak hareket etmeye eğilimlidirler. Bu tarz bireyler işyerinde, toplum içerisinde ya da grup ortamında diğerlerinden güçlü olmak isterler ve diğerlerini etkileme eğilimleri çok fazladır. Bu tarz bireylerin karşısında kişilerle rekabete ve çatışmaya daima açıktır. Kendilerini lider olarak gördükleri için çevresindeki bireyleri yönetmek istemeleri de güce olan ihtiyaçlarındadır (Yapar,2005: 47; Semerci, 2005: 21).

4.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer Maslow'un hiyerarşi üzerine çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. Maslow'un beş farklı ihtiyaç kalemini üçe indirgeyerek farklı bir bakış açısıyla motivasyonu ele almıştır. ERG kuramındaki E harfi var olma (existence), R harfi ilişkili olma (relatedness) ve G harfi gelişme (growth) anlamına gelmektedir.

İnsanın fizyolojik ihtiyaçlarının bulunduğu grup var olma ihtiyacıdır. Burada susuzluk, açlık, bedensel güvenlik gibi örnekler bulunmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları grubuna girmektedir. Alderfer'in diğer grubunda bulunan ilişki ihtiyacıysa bireylerin arasındaki ilişkilerden ortaya çıkmaktadır. Aile, arkadaş çevresi ve iş arkadaşlarıyla birlikte duygu, düşünce ve yaşadıkları olayları paylaşabilmesidir. Dış saygıyı içeren bu grup Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı ise bireyin kendisini ve çevresindekilerini üretken ve yaratıcı hale getirmesidir. Kişisel gelişimine önem vererek pozitif ayrışacağı işler yapmasıyla birlikte çevresindekileri de teşvik ederek gelişimini tamamlamaya çalışmasıdır. Burada en temel hususlardan birisi kişinin kendi iç saygısından doğmaktadır. Kişi kendi kişisel gelişimine önem verip kendini gerçekleştirmesini verimli bir şekilde devam ettirirse bu grupta maksimum verimi alabilecektir. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir (Semerci, 2005: 15-16; Kırca, 2021: 81-82).

Bu iki kuram arasındaki benzerlikler olsa dahi Maslow'un piramidinde ihtiyaçlar düzenli olarak sıralı bir şekilde karşılanmak zorundadır. Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde nasıl ki en alt katmanda bulunan tatmin edilememiş ihtiyaçlar en temel ve en güçlü ihtiyaçlar ise Alderfer'in ERG kuramındaki tüm tatmin edilmemiş ihtiyaçlar en güçlü ve motive edici ihtiyaçlar olarak görülmektedir (Robbins, 2003: 161).

4.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarında temel olarak davranışlar kapsam kuramlarında olduğu gibi sadece ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmamaktadır. İhtiyaçların yanında bireyi davranış için harekete geçiren dış faktörlerin de etkisi bulunmaktadır. Süreç kuramında bireylerin hangi unsurlarla motive edildiği önem arz etmektedir. Bu unsurların nasıl başlandığı, yönlendirildiği ve sürdürülebilirliğinin durumu hakkında bilgilendirmeler bulunmaktadır.

Süreç kuramındaki çeşitler çalışanların belli başlı psikolojik özelliklerine odaklanır ve kişilerin davranışlarındaki karar alma boyutlarını inceler.

Süreç kuramları çerçevesinde; ‘Koşullanma Kuramı, Vroom’un Beklenti Kuramı, Lawter-Porter Modeli, Adams’ın Eşitlik Kuramı ve Locke’un Amaç Belirleme Kuramı’ bulunmaktadır.

4.3.2.1. Koşullanma Kuramı

Koşullanma kuramı iki farklı başlık altında toplanmaktadır. Pavlov ve klasik koşullanma teorisi ile Skinner’in koşullanma teorisi olarak ayrılmaktadır.

Pavlov psikoloji alanında davranışsal yaklaşımın gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Pavlov köpekler ile yaptığı bir deneyinde köpeğe et sunulduğunda köpek salgı ve reaksiyon göstermiştir fakat sadece zil çalındığında ise köpekte herhangi bir salgı ve reaksiyon olmamıştır. Pavlov deneyin devamında köpeğe her et verdiğinde zil çalmıştır. Ardından bu süreç belirli bir süre ile tekrarlandıktan sonra et verilmeden zil çalındığında ise salgı ve reaksiyon gerçekleşmiştir. Köpek artık koşullanmıştır. Bu noktada artık salgı koşullanmış bir yanıt ve reaksiyon olmuştur. Zil sesi ise koşullanmış bir uyarıcı haline gelmiştir. Klasik koşullanmadaki bu deney tam olarak insan öğrenmesinin ufak bir kısmını açıklıyor olsa da işletmelerde bu deney benzeri çalışmalar ile koşullandırmalar yapılmaktadır (Luthans, 1992: 366). Şekil 4.4’de Pavlov’un klasik şartlanma yolculuğu görülmektedir.



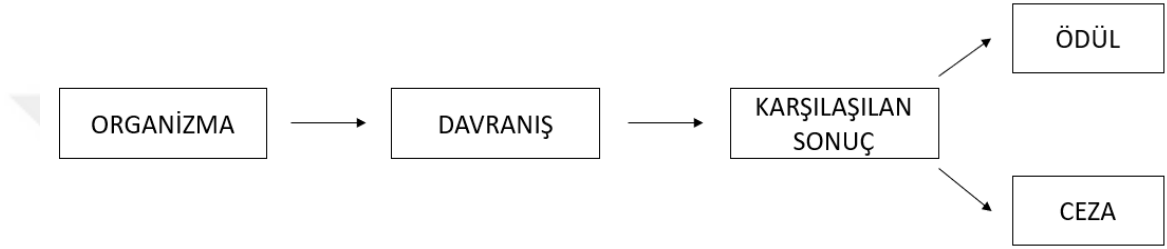
Şekil 4.4: Pavlov’un Klasik Şartlandırması

Kaynak: Koçel, 2005: 645’den uyarlanmıştır.

Skinner ise motivasyon teorisinin edimsel şartlanması üzerine araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Edimsel şartlanma ya da davranış şartlandırmadaki temel amaç öğrenme üzerine kurulu olmasıdır. Skinner yaptığı deneyde kapalı bir kutunun içerisine bir kuş koymuştur. Kuş zaman geçtikçe acıkmaya başlar fakat kapalı kutunun içerisinde hiçbir yiyecek yoktur. Kuş kutu içerisinde sağa sola gittikçe kutunun içerisinde bir kola

çarpar ve içeriye yiyecek dökülmeye başlar. Kuş yiyeceği elde edebilmek için bir davranışta bulunmasını gerektiği öğrenmiş olur.

Bu deney ile birlikte önemli olan bireyin ceza ve ödül sistemi ile birlikte motive edilmesidir. Ortaya çıkan sonuç istenilen bir durum ise ödüllendirme, istenmeyen bir durum ise cezalandırma durumunu ortaya çıkarmaktadır (Luthans 1992: 367). Şekil 4.5’de Skinner’in şartlanma modeli ele alınmıştır.



Şekil 4.5: Skinner’in Sonuçsal Şartlandırması

Kaynak: Koçel, 2005: 645’den uyarlanmıştır.

Sonuçsal şartlandırmaya yöneticiler gözünden baktığımız zaman yöneticiler ödüllendirme yoluyla çalışanlarını motive edebilir. İşletmelerdeki iç verimi arttırmak, işletmenin karını arttırıcı politikalar bulmak işletmenin amaçlarına uygun hareket etmek gibi çeşitli olumlu etkileri göz önünde bulunduran çalışanlar için terfi, prim ve ücret şeklinde motive edici unsurlar belirlemek teoriye göre olumlu yansımaları sebebiyet verecektir. Tam tersi olarak çalışanların olumsuz durumlarını sürdürmesi ve kurumun içerisinde negatif etkiler bırakıcı hareketlerde bulunması cezalandırma durumunu ortaya çıkaracaktır. Böylece zaman içerisinde ödüllendirici davranışlar tekrarlanarak pekiştirilmeye devam edecek ve cezalandırmayı gerektiren davranışların sergilenmesi azalıp ortadan kalkabilecektir.

Aynı şekilde bu tür davranışlar yöneticiler üzerinde de (maaş, terfi, prim vb. gibi) etkin olarak kullanılırsa amaç ve stratejilerin daha belirgin olması ve uygulanması kolaylaşır. Böylece yöneticilerin başarısı da işletmeyle birlikte olumlu anlamda artışa geçecektir.

4.3.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı

Vroom’un beklenti kuramı üç farklı kavram etrafında toplanarak VIE olarak anılmaktadır. Bunların üçünü ayrı ayrı incelediğimiz zaman;

- Değerlilik (Valance): Bireyin yapacağı iş için sonucunda değer mi değmez mi olarak düşündüğü bir durumdur. Sonuç eğer pozitif olarak ortaya çıkarsa kişinin tercih edildiğini, negatif olarak ortaya çıkarsa kişinin tercih edilmediğini son olarak sıfır yani nötr olarak ortaya çıkarsa herhangi bir sonucun olmadığına işaret eder (Küçüközkan, 2015: 106).
- Yararlılık (Instrumentality): Bireyin istediği sonuca ulaşabilmesi için örgütüne de yarar sağlaması gerektiğini düşünmesidir. Örnek vermek gerekirse eğer ki birey istediği maaşı, terfiyi ya da ödülü alabilmesi çok çalışıp daha etkili ve verimli performans sergilemesi gerekmektedir. Bu sayede firmanın hedefi yüksek verimlilik olduğu için birey ön plana çıkacaktır ve iki taraflı yarar sağlanmış olacaktır (Küçüközkan, 2015: 106-107).
- Beklenti (Expentancy): Birey ile örgüt arasındaki yarar ilişkisi olarak adlandırılabilir. Yararlılıktan tamamen farklı olarak beklentide birey örgütün hedefleri için daha çok emek harcar ki hem kendisi hem de örgütün hedefi arasında doğru orantı oluşabilsin. Böyle bir durum gerçekleştiğinde birey yaptığı işin çabalamaya değer olduğunu anladığında motivasyonu giderek artacaktır (Küçüközkan, 2015: 107).

Yöneticiler çalışanlarının motivasyonu için bu modeli benimsemek isterlerse, çalışanlarına eğitim vermesi ve bilgili personel yetiştirmesi gerekmektedir. Çalışan için ortaya çıkacak hangi tür sonuçların önemli olduğu doğru şekilde belirlemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir. Çalışanın özgüvenli olması sağlanmalıdır ve şirketin performans'a bağlı olarak ödül sisteminin bulunması gerekmektedir (Aslan, 2014: 38). Vroom'un basitleştirilmiş beklenti modeli Şekil 4.6'da ele alınmıştır.



Şekil 4.6: Vroom'un Basitleştirilmiş Beklenti Modeli

Kaynak: Robbins, 1993: 343'den uyarlanmıştır.

4.3.2.3. Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter'a göre çalışanların iş ortamında gösterdikleri çabalarını belirleyen iki farklı unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin aldığı ödülün kendisini gerçekleştirmeye yönelik değerini diğeri ise verilen ödüllerin çaba sarf etmeye değip değmediğiyle alakalıdır (Günbayı, 2000: 40).

Çalışan kendi işinde gösterdiği emek ile birlikte aldığı ödülü diğer çalışma arkadaşlarıyla kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda eğer ki çalışan aldığı ödülünden memnun olmazsa doyumluluğu olumsuz etkilenmiş olur ve böylece çalışanın örgüt içerisindeki etkinliğinin azalıp motivasyonunun da ciddi olarak düşüş gözlemlenir (Baysal, 1996: 118).

4.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Çalışan yöneticinin iş yerindeki becerileri, işteki gelişim çabasını, eğitim düzeyini, deneyim kazanmasını, sorumluluk duygusunun gelişimini, yaşını ve bu tür benzer niteliklerin çalışan yöneticinin katkıları olarak tanımlanmaktadır. Bu katkılarla kendisini geliştiren yöneticinin iyi çalışma koşulları, ücret kazanımı, iş güvenliği ve şirket içerisindeki terfi süresi çalışana verilen ödüller olarak adlandırılır (Edward, 1967: 23). Bunların yanında Adams'ın geliştirdiği teoriye göre, çalışanların ortaya çıkan durumları kendilerinin çerçevesinde değerlendirdiği ve karşılaştırma yapabilmek için benzer durumları kullanırlar (Latham 2007: 43).

Adams'ın geliştirdiği bu teori parasal ödüllere çok fazla önem vermektedir. Çalışanların statüsü, yaşı, eğitimi gibi durumlarda ortaya koyduğu şeylerin sonucunda aldığı çıktı ödülüdür. Her çalışan kendi katkısına karşılık aldığı ödülü başkasıyla karşılaştırdığı takdirde kendisinden yüksek katkı ödül ilişkisi olan birisiyle denk gelirse hoşnutsuzluk oluşur. Bu noktada düşükte olan çalışan yeni yollar arayarak durumu dengelemeye ya da daha iyi olmaya çalışır. Aksi durumda eğer ki çalışan karşılaştırması sonucunda katkısını karşılık ödülü daha çok yüksek ise çalışma temposunu yavaşlatır ve rutin bir şekilde devam eder. Bu durumda ortaya çaba sonuç ilişkisi çıkar. Burada çalışanın işi daha iyi yapabilmek adına sarf ettiği emek çaba olur bunun sonucunda da terfi, ücret, statü vb. sonuçlara ulaşmış olur (Yapar, 2005: 63).

Yapılan araştırmalara göre çalışan sadece kendisini başkalarıyla kıyaslamadığı göstermektedir. Çalışan kendisinin hedeflediği noktalara göre kendisini

değerlendirdiğinde de yine hoşnutsuzluk duyuyorsa kendisini geliştirmeye ve elindeki işe daha çok çaba sarf ederek düzeltmeye çalışmaktadır. Bu durum yöneticiler için de aynı şekilde olmaktadır. Aynı statüde çalışan birçok yönetici arasında çaba ve sonuç ilişkisi benzer şekilde ilerlediği takdirde yöneticiler ortada herhangi bir eşitsizlik görmeyeceği için işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmeye devam edecektir. Eğer ki yönetici kendisini karşılaştırdığı zaman ortada adaletsizlik hissederse ve düşünceleri doğru çıkarsa örgüte karşı sessizleşebilir ya da örgütten ayrılma kararı alabilir (Yapar 2005: 64). Bu teorideki en önemli husus verilen ödülün gösterilen çaba ile doğru orantılı olmasıdır. Ortada adaletsizliğin olmadığı bir örgütte verimli bir ortam oluşur ve şirketin kazanımlara giderek artış gösterir.

4.3.2.5. Locke'un Amaç Belirleme Kuramı

Locke tarafından öne sürülen bu kurama göre çalışanların kendi belirledikleri hedefler motivasyon durumlarını nasıl etkileyeceği belirleyecektir. Şekil 4.7'de amaç belirleme teorisi görülmektedir.



Şekil 4.7: Locke'un Bireysel Amaç Belirleme Teorisi

Kaynak: Luthans, 1992: 194'den uyarlanmıştır.

Locke'a göre çalışanların belirledikleri amaçlar performansları ile doğru orantılı olmalıdır. Çalışanların hedefleri zorlayıcı ancak ulaşılabilir bir seviyede olmalıdır. Amaçlar ulaşılamaz boyutta olursa çalışan motivasyonunu kaybeder ve istediği performansı ortaya koyamaz (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1998: 104). Amaçlar çok açık, şeffaf ve net olmalıdır. Genel belirlenen ve çok içerikli olan hedefler bireylerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Porteus, 1997: 44). Çalışanların yaptıkları isteği hedeflerine yönelik alacakları geri bildirimler önemlidir. Çalışana yapılan olumlu ya da olumsuz geri bildirim çalışana motive edecek ve istedikleri hedeflere ulaşmaları kolaylaşacaktır. Çünkü geri bildirim alan çalışanlar geri bildirim almayan çalışanlara göre daha başarılı oldukları yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Robbins, 2001: 166).

BEŞİNCİ BÖLÜM

KATILIM BANKACILIĞI

Bu bölümde araştırmanın diğer önemli kavramlarından biri olan ve araştırmadaki verilerin toplanmasına destek olan diğeri önemli konu ‘Katılım Bankacılığı’ ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Kavramın daha net anlaşılabilir olması amacıyla, katılım bankacılığının doğuşu, çalışma yöntemleri ve Türkiye’deki durumu literatüre dayalı olarak açıklanmıştır.

5.1. Katılım Bankacılığı

Faizsiz sistemin üzerine kurulu olan katılım bankaları riba’dan uzak durarak müşterileri için belli başlı yöntemleri kullanarak fon kullandırmaya çalışan ve nakit para vermemek üzerine kurulu olan bir sistemdir. Bu sistem ile birlikte katılım bankaları müşterileri ile birlikte kar-zarar paylaşımı yapmaktadır. Faizle ilişkisi olmayan tüm bankacılık hizmetlerinin sunulduğu katılım bankalarının temel amacı, islami finans çerçevesinde dini hassasiyetlere dikkat ederek doğru ve güvenilir bir hizmet sunmaktır.

Dünya üzerinde birçok farklı isimle anılan bu bankalar ‘Katılım Bankası’, ‘İslam Bankası’, ‘Kar-Zarar Ortallığı Bankası’ ya da ‘Faizsiz Banka’ aslında çalışma bakımından diğer konvansiyonel bankalardan çok fazla farklılık göstermemektedir. Fakat, mevduat toplama ya da herhangi bir işlem için para toplama ve paraları yatırımlara aktarma noktasında farklı birçok çalışma yöntemi geliştirmişlerdir. Bu yöntemler geliştirilirken islami esaslar göz önünde bulundurulmuştur. Faizsiz bankacılığın özündeki temel prensipler, fon toplarken müşteriye kar-zarar esasına göre sabit getiri taahhüt etmemesi ve fon kullandırımı yaparken nakit kredi vermeyip müşterinin anlaştığı firma ya da kişiden malı alıp müşteriye ya vadeli satmak ya da ortaklık oluşturmayı prensip edinmiştir (Sunbat 2016, 20).

Kur’an-ı Kerim ayetlerinde bulunan faiz yasağından kaynaklı olarak katılım bankaları faiz çatısı altında gelir elde etmesi ya da bunlardan gider oluşturması hiçbir şekilde uygun değildir. Ayrıca müşterilerden toplanan fonlar, mevduatlar vs. gibi maddi hiçbir kaynağı faiz üzerinden değerlendiremez sadece müşterinin sağladığı maddi kaynaklar ile kar-zarar oluşturabilecek belirli yatırım faaliyetlerini gerçekleştirebilirler (Özen 2019, 3).

5.2. Katılım Bankacılığının Ortaya Çıkışı

Yaklaşık olarak 3000 yıl önce tapınaklarda başlayan katılım bankacılık işlemleri günümüze kadar etkinliğini ve gelişimini sağlayarak sürdürmüştür.

Fakat katılım bankacılığının izleri islam tarihinin ilk 1000 yıllık döneminde görülmemektedir. Dönemin başlarında tapınaklara olan inancın fazla olması ve dine bağlı olarak yaşayan insanların daha güvenilir olduğu düşüncesi ile birlikte faizsiz bankacılık kavramı şekillenmiştir. Yüz yıllar boyunca tüm semavi dinlerde faiz hoş karşılanmamıştır. Kimisine göre toplumdaki ekonomik düzeni bozduğu, kimisine göre sosyal dengeleri açık ara dengesizleştirdiği kimisine göre de adaletsiz bir toplum yapısını oluşturduğu düşünülmüştür (Özcan ve Hazıroğlu 2000: 192). Bundan dolayı toplumlar faizsizliği öncelik edinmiş ve maddi eşitliğin faizsiz bir şekilde sağlanabileceğini düşünmüşlerdir.

Faizsiz bankacılık ilk olarak 1963 yılında Mısır'da Mit Gambir bankasının işleme başlamasıyla hayata geçirilmiştir. Bu bankanın kuruluş amacı, üreticileri tefecilerden kurtarmak olmuştur. Ahmed En-Naccar tarafından kurulan bu banka Almanya'daki bankaları örnek almış ve bu aldığı örnekleri islam iktisadına ve değerlerine uygun olarak bir bütün haline getirmiştir. Aynı zamanda bankanın kuruluş aşamasında Almanya'dan destek alan Ahmed En-Naccar'ın yaptığı islami politikalar dikkat çekmiş bu yüzden de Almanya desteğini kesmiş ve kuruluşundan 4 yıl sonra kapanmıştır (Bayındır 2005: 40).

Ardından 1972 yılında Kahire'de kurulan Nasser Social Bankası modern anlamda kurulan ilk faizsiz banka olmuştur. Normal bankalardan farklı olarak bu bankanın temel amacı fakir olan insanlara faizsiz kredi imkânı sağlamaktı. Sosyal yardıma muhtaç insanlar hastalık, ölüm, evlilik gibi masraflarını karşılamakta zorlanmasın diye kurulan bu banka tam olarak bankacılık çatısı altında birleştirilemediği için bankacılık ve kredi kanunlarının dışında sosyal yardım bankası gibi görülmüştür (Türkmenoğlu, 2007: 13). 1970'lü yıllarda yapılan toplantılarda islam ülkeleri arasında ekonomik iş birliklerinin kurulması ve milletlerarası büyük bir faizsiz bankanın kurulması konuşulmuştur. Yapılan bu toplantılar ve görüşmeler ile birlikte aslında 1975 yılında kurulmuş olan İslam Kalkınma Bankasının temelleri atılmıştır. İslam Kalkınma Bankası (İKB) kurulmasıyla birlikte dünya üzerinde faizsiz bankacılık kavramı hızla yayılma başlamıştır.

Dünya üzerinde faizsiz bankacılığın yayılmasıyla birlikte faizsizliği temel amaç edinmiş ülkelerde kurulan katılım bankaları Uluslararası Bankalar Birliğini oy birliği ile Cenevre’de kurmuşlardır. Bankalar birliği, burada çeşitli çalışmalar yaparak faizsiz bankacılığın gelişimine öncü olmuşlardır. Günümüzde de eksik olan bilgilerin tamamlanması için çeşitli araştırmalar yaparak katılım bankacılığını islam iktisadına uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Faizsiz bankacılığın gelişimini üç farklı aşamada değerlendirmek doğru olacaktır.

Petrol gelirlerindeki artış ve büyük likiditenin olduğu dönem olan doğuş dönemi 1972 ile 1975 yılları arasında etkisini göstermiştir. 1976 ile 1983 yılları arasında gelişim dönemi olan faizsiz bankacılık o dönemlerde çok sayıda uluslararası bankanın kurulmasıyla birlikte artık faizsiz bankacılığın Arap körfezlerinden, İngiltere’ye oradan da Malezya’ya kadar yayılmasını sağlamıştır. 1983’den günümüze kadar olan olgunluk döneminde ise faiz oranlarının artması, doların güç kazanması ve petrol gelirlerindeki ciddi düşüşler ekonominin gerilemesine sebep olmuştur. Fakat faizsiz bankalar açısından durum hiç de kötüye gitmeyerek Türkiye’de, Arap ülkelerinde, Pakistan’da ve İran’da faizsiz bankalar kurulmaya ve etkin olarak işlem yapmaya başlamıştır (Avcu, 2005: 4-5).

5.3. Katılım Bankalarının Çalışma Yöntemleri

Katılım bankalarının çalışma yöntemleri ‘‘Fon Toplama’’ ve ‘‘Fon Kullandırma’’ olarak ikiye ayrılmaktadır. Fon toplama yöntemleri özel cari hesapları ve katılma hesapları olarak ikiye ayrılmaktadır. Tablo 5.1’de katılım bankacılığının verdiği bazı hizmetler görülmektedir.

Tablo 5.1: Katılım Bankalarının Gerçekleştirdiği Bankacılık Hizmetleri

PARA TRANSFERLERİ	ÖDEMELER	ÇEK SENET İŞLEMLERİ
<ul style="list-style-type: none">✓ EFT✓ Havale✓ Ödeme Emirleri✓ Kredi Kartları✓ Borç Ödeme✓ Kart No ile borç ödeme✓ Otomatik Ödeme Talimatı✓ Mail Order /E-Ticaret	<ul style="list-style-type: none">✓ Faturalar✓ Motorlu Taşıtlar Vergisi✓ Trafik Para Cezası✓ Vergi✓ Gümrük Vergisi✓ SSK✓ Bağış✓ GSM TL Yükleme✓ Diyanet Ödemeleri✓ Maaş Ödemeleri	<ul style="list-style-type: none">✓ Çek İzleme✓ Senet İzleme✓ Yatırım İşlemleri✓ Portföy Fon İşlemleri✓ Hisse Senedi İşlemleri✓ Halka Arz İşlemleri
DIŞ TİCARET	DÖVİZ VE KIYMETLİ MADEN İŞLEMELERİ	DiĞER HİZMETLER
<ul style="list-style-type: none">✓ Swift İzleme✓ İthalat Dosya İzleme✓ İhracat Dosya İzleme✓ Akreditif	<ul style="list-style-type: none">✓ Döviz Alış✓ Döviz Satış✓ Kıymetli Maden Alış✓ Kıymetli Maden Satış	<ul style="list-style-type: none">✓ Kiralık Kasa✓ İnternet Bankacılığı✓ Teminat Mektubu✓ Menkul Kıymet Alım Satımı✓ Avâl✓ İstihbarat ve Danışmanlık Sigortacılık Hizmetleri

Kaynak: Şahan 2015: 21'den alınmıştır.

Fon kullandırma yöntemleri de kendi içerisinde 'üretim desteği, kar-zarar ortaklığı, kar-zarar katılımı, ortaklık, mal karşılığı vesaikin finansmanı, uluslararası piyasalardan mal alım satımı, finansal kiralama, faktoring ve diğer faaliyetler' olarak ayrılmaktadır. Katılım bankalarının çalışma yöntemleri diğer bankalara göre islami iktisat ve faizsiz temelinde oluşturulmaktadır. Ürün çeşitliliği giderek büyüyen ve gelişen katılım bankaları birçok bankacılık hizmetini de içerisinde bulundurmaktadır.

5.3.1. Fon Toplama Yöntemleri

Katılım bankacılığındaki fon toplama yöntemleri özel cari hesapları ve katılma hesapları olmak üzere iki ayrı şekilde incelenmektedir.

5.3.1.1. Özel Cari Hesapları

Katılım bankalarında açılabilen bu hesaplar istenildiği zaman kısmen veya tamamen çekilebilen hesaplardır. Hesap sahiplerine herhangi bir getiri ödenmeyen fonlardan oluşan bu hesaplar Türk Lirası, döviz ve kıymetli maden cinsinden de vadesiz olarak açılabilir. Ticari bankalarda vadesiz mevduat hesapları ile benzerlik göstermektedir. Bu hesapların

açılabilmesi için herhangi bir sınır yoktur. Katılım bankaları cari hesaplarda biriken fonların tümünü kullanamazlar, TCMB'nin belirlediği oranlarda bu hesaplar için zorunlu karşılık ayırmaları gerekmektedir (Türkmenoğlu, 2007: 47).

Katılım bankalarındaki özel cari hesaplar 3 farklı temel yaklaşım ile değerlendirilmektedir.

- **Vedia Sözleşmesi:** Katılım bankaları malın sahibi yerine yetkili olarak görünerek malın her türlü oluşabilecek zarara karşı korunmasından sorumludur. Vedia sözcük anlamı olarak başkasının sahibi adına malı koruması ya da malının korunabilmesi için başkasını yetkilendirme veya vekil tayin etmek anlamına gelmektedir.
- **Karz-ı Hasen Sözleşmesi:** İslam dini kuralları ve emirleri gereğince yapılmasına izin verilen tek nakit borç verme işlemidir. Yoksul kimselerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik gerçekleştirilen bir sözleşmedir. Bu sözleşmeye göre mevduat yatıran müşterinin parası kullanılarak para kazanılacak ve bunun sonucunda mevduat misli müşteriye iade edileceğini bilerek bu sözleşmeyi onaylamaktadır. Bankanın buradaki asıl amacı özel cari hesaptaki parayı korumak ve paradan para kazanarak ticari faaliyetlerde bulunmaktır.
- **Yeni Bir Akit:** Banka ile müşteri arasındaki karşılıklı rızaya dayalı olarak yapılan bu akit anlaşması meşru olarak yapılmaktadır. İslam esaslarında yardımlaşma önemli bir husus olmasından dolayı bu akit yardımlaşma temelinden ortaya çıkarılmıştır. Bundan dolayı bu akit sözleşmesi fıkıh kaynaklarında ismine rastlanmayan ihtiyaçtan doğmuş ve ticari olarak gelenekselleşmiştir (Alkış, 2018: 122-123; Koç, 2022: 33-34)

Özel cari hesaplardan herhangi bir kar elde edilemediği için bu tür hesaplardan vergi alınmaz. Bu durum katılma hesaplarında benzerlik göstermemektedir.

5.3.1.2. Katılma Hesapları

Katılma hesapları, katılım bankalarına yatırılmış olan paranın banka tarafından işletilmesiyle ortaya çıkan kar-zarar ortak olması sonucuyla bu parayı veren kişiye daha önceden belirlenmiş net bir kazancın olmadığı ve yatırılan ana paranın aynı şekilde geri ödemesinin net bir şekilde olmadığı fonlardan oluşmaktadır. Burada müşteri parasını

katılma hesabına yatırdıktan sonra parasının değeri kaybolabilir arta da bilir. Bu hesap türleri katılma hesaplarının temelini oluşturmakla birlikte katılım bankalarının öncü fon toplama kaynaklarındandır (Kutval, 2014: 32).

Katılma hesaplarında kullanılan fon sonucu kar müşteri ile daha önce belirlenen kar paylaşım oranlarına göre müşterinin hesabına gönderilir. İşleme ilk başlarken burada müşteri ne kadar kar alacağı konusunda bilgi sahibi değildir (Ustaoğlu, 2014: 46). Banka ile yaptığı yüzdellik anlaşmasına göre karını katılma hesabındaki vade dolunca öğrenmiş olur.

Katılma hesapları beş ayrı vade grubu (bir ay, üç ay, dokuz ay, bir yıl ve bir yıldan uzun) olarak açılmaktadır. Bu hesaplara yatırılan paralar havuza alınır, burada müşteriyle anlaşılan süre zarfında paralar işletilir ve süre dolduğunda belirlenen oranlarda kar paylaşımı gerçekleşir. Genel olarak paylaşım oranı %80 müşteri %20 banka şeklinde olmaktadır. Fakat farklı oranlama şekilleri de yapılmaktadır (Sunbat, 2016: 31).

Katılma hesapları bankalardaki en güvenli kaynaklardandır. Burada toplanan fonlar uzmanlar tarafından doğru bir şekilde işletilmektedir. Yaşanabilecek riskler minimize edilerek ortaya çıkabilecek zararlar özenli bir şekilde hesaplanmakta ve fondaki paraların ne kadar daha fazla kar getirisi olabilir üzerine devamlı olarak finansal okuryazarlık yapılmaktadır. Genel itibariyle kar etme oranı yüksek olan işlere yatırımlar yapılmakta olup zarar riski çok yüksek işlerden kaçınılmaktadır. Öte yandan banka ile müşteri ortaklığından doğan bu fon toplama yöntemi aslında müşterinin parası bankanın da emeği olarak görülmektedir.

Katılma hesabı açan kişiler bankaların yönetimine karışamazlar. Fon hesaplarında bulunan parayı denetleyemez ve işlemlere karışmaya yetkileri yoktur. Sadece katılma hesaplarına para yatırmak ve sonucunda ortaya çıkan kar'ı almakla sınırlıdır. Katılma hesaplarının işletilmesinde kar elde edilmesi durumunda her ay düzenli olarak stopaj yoluyla vergi kesintisi olmaktadır (Şahan, 2015: 25).

Katılma hesapları açıldığında, müşteri çalıştığı bankasına sermaye vermiş olur. Banka aldığı bu sermayeyi düzenli getiri sağlayacak meşru ve faizsiz alanlarda kullanmalıdır. Banka günlük olarak kar zarar dağılımını gözden geçirmeli ve hesap yapmak zorundadır. Katılma hesabında olan bir müşteri kesinlikle karlı çıkacağı garantisizdir zararı da göze

olarak katılma hesabı açmalıdır. Alacağı miktar belli olmadığından dolayı net bir getiri sağlanamayacağı da bellidir (Koç, 2022: 35).

Katılma hesapları özellikleri şu şekildedir;

- ✓ Türk Lirası, Euro, Altın ve Dolar cinsinden vadeli hesaplar açılabilir.
- ✓ 5 ayrı hesap türü (Klasik, Gümüş, Altın, Platin ve Platin+) bulunur.
- ✓ Kar paylaşım oranlarını hesap türlerine göre farklılık göstermektedir.
- ✓ Vadesi gelmeden para çekilebilir, kalan para üzerinden kâr payı ödemesi yapılır.
- ✓ Getiri oranları, seçilen hesabın vadesi dolduğunda belli olur.

Sonuç olarak bu şekilde ayrılmıştır (Danış, 2020: 27).

5.3.2. Fon Kullandırma Yöntemleri

Katılım bankalarının topladıkları mevduatları piyasada çeşitli yatırımlarla değerlendirerek kar ortaklarıyla birlikte kazanmayı amaçlamaktadır. Bu toplanan havuzdaki mevduatları çeşitli yöntemlerle piyasa ortamına sürerek islami kurallara uygun olarak paradan kar elde etmek istemektedir. Fon kullandırma yöntemlerini çeşitli şekillerde inceleyebilmekteyiz.

5.3.2.1. Üretim Desteği (Murabaha)

İslami araştırma literatüründe Murabaha olarak adlandırılan üretim desteği, işletmelerin ihtiyaç duydukları malı, ürünü, makineyi, hammaddeyi, gayrimenkulü ya da teçhizatları üçüncü kişilerden peşin alarak müşterisine vadeli bir şekilde satmasıdır.

Üç taraf arasında gerçekleşen bu sistem basit şekilde şöyle işlemektedir: İşletme ihtiyaç duyduğu hammadde, makine, yarı mamul vs. gibi ürünler için alıcıyla ön anlaşma gerçekleştirir. Ardından işletme katılım bankasına başvuruda bulunur ve gerekli teminatları (çek, gayrimenkul ipoteği, imza vb. gibi) sağlaması gerekir. Gerekli incelemeleri yapan katılım bankası müşterinin aldığı malı satıcıdan peşin olarak alır ve müşterisine anlaştığı fiyattan vadeli bir şekilde satar (Türkmenoğlu, 2007:50).

Bu işlemin böyle yapılmasının avantajları olmaktadır. Bütün mallar alım-satım faturalı belgeli olduğu için hiçbir işlem kayıt dışı olmamaktadır. Kredi risk açısından da uygun bir sistem olan murabaha sayesinde katılım bankaları fonun nerede kullanıldığını bilir ve kurum açısından risk kontrolünü kolaylıkla yapabilmektedir. Ayrıca finansmanın oluşturduğu maliyetleri firma kolaylıkla hesaplayabilmektedir (Ustaoglu, 2014:49).

5.3.2.2. Kâr-Zarar Ortaklığı

Kâr zarar ortaklığı faizsiz olan bir sistemdir. Fakat islam iktisatçılarının birlik olduğu ve islami kriterlere uygun olduğu yöntemi katılım bankalarının fazla kullanamadığı bir yöntemdir. Temel olarak kullanılmamasının sebepleri;

- Bu yöntemi kullanabilecek güvenilir ve işini bilerek yapan yatırımcı bulunmasının zorluğu
- Genellikle toplanan fonların kısa vadeli olması fakat bu tür yatırımların ise uzun vadeli olarak yapılması
- Enflasyonun sürekli olarak yukarı yönlü bir değişim içerisinde olması

Kar-zarar ortaklığı, iki şekilde yapılabilmektedir. Birincisi kar-zarar katılımı (Mudaraba), katılım bankalarının belirli bir işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bütün sermayeyi temin etmesi, emeğinin yatırımcıya bırakılması ve ortaya çıkacak karın hangi oranlarda banka ile müşteri arasında bölüneceğidir. İkincisi ise ortaklık (Muşaraka) olarak adlandırılan bu yöntem de banka ve müşteri ortak olarak sermayeyi koyarlar ve elde ettikleri kardan önce ortaya koydukları sermayeyi bölüşürler ve geri kalan kar belirlenen oranlarda pay edilir (Arabacı, 2007: 46).

5.3.2.3. Mal Karşılığı Vesaikin Finansmanı

Dış ticaret ve kambiyo mevzuatı çerçevesinde geliştirilebilen bu yöntem, katılım bankası ile müşteri arasında yazılı olan bir anlaşmaya istinaden, mal karşılığı vesaikin katılım bankası tarafından peşin olarak alınması ve vadeli olarak müşteriye daha yüksek fiyatlardan satılması işlemidir. Bu tür fon kullandırma yöntemi dış ticaret rejimi ile doğrudan alakalıdır (Sunbat, 2016:34).

5.3.2.4. Uluslararası Piyasalardan Mal Alım Satımı

Fiilen teslim alınmayan ürünlerin fiziki bir şekilde satılması ya da alınması işlemidir. Burada müşteri alacağı mal için proforma kestirir. Ardından anlaşma sağladığı katılım bankası tarafından gerekli incelemeler yapıldıktan sonra mal satın alınır. Burada satın alınan mal ileri tarihlerde teslim edileceği için cari piyasa fiyatlarından fiyatı hesaplaması yapılır ve katılım bankası vadeli bir şekilde müşteriye satışını gerçekleştirir. Peşin ithalat olarak yapılan bu işlem de aniden transit bir ticaret yapılması ihtimaline karşı katılım

banaksı bilgilendirilir. Katılım bankası ve müşteri karşılılık olarak anlaşma sonucunda ürünler müşteriye geldiğinde gerekli belgeler temin edilerek işlemin peşin ithalat mı yoksa transit ticaret şeklinde mi yapıldığı doğrulanmış olur.

5.3.2.5. Finansal Kiralama

İslam iktisadında icara olarak adlandırılan finansal kiralama yöntemi günümüzde katılım bankalarında leasing olarak adlandırılmaktadır. Katılım bankalarının müşteri ile imzaladıkları kiralama sözleşmesine karşılık katılım bankasının kiralayan kişiden malı, gayrimenkulü ya da makineyi kiracı yerine kiralamasıdır. Bu yöntemde kiralanan ürün ya da teçhizat kiracıya geçer fakat mal sahibi hala kiralayan firma ya da kişidir. Fakat katılım bankası dilerse bu ürünü ya da teçhizatı doğrudan alıp müşteriye kiralamayı da gerçekleştirebilir. İlerleyen süreçlerde müşteri ile katılım bankası arasındaki sözleşmeye göre bu malı ya da teçhizatı satın alabilir.

Bankalarda leasing işlemleri daha çok makine ve teçhizatlarda yapılmaktadır. Çünkü firmalar bir iki projelik işlem için makine almayı mantıklı bulmadıkları için bankaya başvurarak leasing talebinde bulunurlar ve o an ellerindeki işi çözebilmek için destek bulmuş olurlar. Bu yüzden leasing işlemleri katılım bankalarında en çok tercih edilen yöntemlerden birisidir. Leasing finansmanı içerisinde kullanılabilecek bazı ürünler;

- Tıbbi cihazlar
- Bilgisayar ve donanımları
- Binek ve ticari vasıtalar
- Hava taşıma araçları
- İnşaat makineleri (Vinç, dozer vb. gibi)
- Matbaa tekstil sektöründeki makineler
- Hastane, fabrika, depo iş merkezinde gerekli donanım aletleri
- Gemi
- Santrallerdeki haberleşme cihazları

gibi birçok ürün, teçhizat ve makineler için leasing yöntemi kullanılabilmektedir (Özen, 2019: 38-39).

5.3.2.6. Faktoring

Günümüz şartlarında katılım bankalarının yeni yeni yapmaya başladığı faktoring yönteminde temel amaç, firmaların kısa vadeli satışlarından ortaya çıkan alacak haklarını fon sağlamak amacıyla faktör kuruluşlarına belirli bir komisyon ve iskonto ile satmasıdır. Yani, kredili satışları olan firmaların kendisine fon sağlamak amacıyla satışlarından doğan alacaklarını finansal kurumlara satmasıdır (Akgüç, 1998: 552-554).

5.3.2.7. Diğer Faaliyetler

Katılım bankalarında ayrıca gayri nakdi krediler de kullanılmaktadır. Bu hizmetler;

- ❖ **Teminat Mektupları:** Bir tedarikçiden mal satın alabilmek için müşterinin katılım bankasıyla anlaşarak müşteri adına banka tarafından sözleşme gerçekleştirilmesidir. Bankanın müşterisi ödeyemeyecek duruma gelse bile tedarikçiye ödeme yapılacağını bildirir. Teminat mektupları, geçici, kesin, avans, sevkiyat ve çok maksatlı olarak beş ayrı kaleme ayrılmaktadır.
- ❖ **Akreditif:** Müşterinin katılım bankasına talimat vererek kendi kefaletiyle üçüncü bir kişi lehine muhabir nezdinde açtığı kredi türüdür. Bu tür kredi yöntemleri ithalat ve ihracat ticareti yapan firmalarda sık sık kullanılan bir yöntemdir.
- ❖ **Aval Kabul Kredileri:** İthalatçı firmanın malı teslim aldıktan sonra satıcı ile anlaşmaları poliçe tarihinde ödeme yapmasıdır.
- ❖ **Harici Garantiler:** Belirli bir işin gerçekleştirilebilmesi için bir malın teslimi ya da borcun ödenmesini muhatabına taahhüt eden, fakat bu taahhüdün yerine getirilmediği durumlarda mektup tutarının garanti mektubu içerisindeki şartlar çerçevesinde katılım bankası tarafından muhataba ödeneceğini taahhüt eden anlaşmalardır.

Bu hizmetler gayri nakdi hizmetler olarak müşterilere sunulmaktadır (Sunbat, 2016: 37-38).

Ayrıca katılım bankalarının sunduğu diğer hizmetlerde; çek ve senet tahsili, havale, elektronik fon transferi, ithalat ve ihracat işlemleri, çek vermek, kredi kartı verme, kasa kiralama vb. gibi hizmetlerde vermektedir.

5.4. Türkiye’de Katılım Bankacılığı

Türkiye bankacılık Osmanlı dönemine kadar dayanmaktadır. Fakat günümüzdeki gibi aktif bankalar yerine işlemler yabancı sermayelerden yapılıyordu. İnsanlar kredi kullanmak istediklerinde sarraflardan destek almaktaydılar. Osmanlıdaki ilk banka 1800’lü yıllarda İstanbul Bankası olarak kurulmuştur. Ardından 1872 yılına kadar çeşitli bankalar (Bank-ı Osmani, İttihadi Mali Bankası, Türkiye Bankası, Ban-ı Osman-i Şahane Bankası, Şirket-i Umumiye Osmaniye Bankası, Şirket-i Maliye Osmaniye Bankası, İtibar-i Umumi Osmanlı Bankası, Avusturya Osmanlı Bankası, Avusturya Türk Bankası, İkinci İstanbul Bankası ve Kambiyo Esham Şirket-i Osmaniye) açılıp kapanmıştır.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Mustafa Kemal Atatürk’ün önderliğinde 1924 yılında ilk banka kurulmuştur. Ardından 1926 yılında Emlak Bankası kurulmuştur. Bu süreçlerden sonra 1936’da bankalar kanununun çıkmasıyla birlikte cumhuriyetin ilanından sonra 22’si ulusal 13’ü yabancı olarak toplamda 35 banka kurulmuştur (Özen, 2019:6).

1970’li yıllardan sonra Türkiye’de katılım bankacılığı araştırılmaya ve yavaş yavaş toplumda yayılmaya başlamıştır. Türk toplumunun müslüman olması ve islam kurallarına karşı hassasiyetinin olmasından dolayı 1983 yılında çıkarılan kanun hükmünde kararname ile resmen Türkiye’de katılım bankacılığı serüveni başlamıştır. Bunun en büyük sebeplerinden birisi dünya üzerinde islami bankacılığın çok hızlı yayılması ve konveksiyonel bankalar gibi dikkat çekici özelliklerinin olması olmuştur.

- ✓ **1975** – Kar-Zarar paylaşımı ilk banka kuruldu.
- ✓ **1983** – Kararname ilan edildi.
- ✓ **1985** – Albaraka kuruldu.
- ✓ **1985** – Faisal Finans Kurumu kuruldu.
- ✓ **1989** – Kuveyt Türk Katılım Bankası kuruldu.
- ✓ **1991** – Anadolu Finans Bankası kuruldu. (Günümüzde Türkiye Finans Katılım Bankası)
- ✓ **1995** – İhlas Finans kuruldu.
- ✓ **2001** – Özel Finans Kurumları Derneği kuruldu.
- ✓ **2002** – İslami finans sektörü gelişimi hızlandı.
- ✓ **2009** – İlk islami sigortacılık işlemi Neova Sigorta tarafından yapıldı.

- ✓ **2010** – Kuveyt Türk Londra Borsası’nda ilk sukuk ihracını yaptı.
- ✓ **2011** – İslami iktisada uygun borsada katılım endeksi işlem görmeye başladı.
- ✓ **2015** – Kamu katılım bankası: Ziraat Katılım Bankası
- ✓ **2015** – Faizsiz Finans Koordinasyonu kuruldu.
- ✓ **2016** – Kamu katılım bankası: Vakıf Katılım Bankası
- ✓ **2019** – Kamu katılım bankası: Emlak Katılım Bankası

Türkiye’deki katılım bankacılığı serüveni yukarıdaki kronolojik sıraya göre devam etmektedir.

5.5. Türkiye’deki Katılım Bankaları

Türkiye’de günümüzde aktif olarak çalışan toplamda altı tane katılım bankası vardır. Türkiye’deki katılım bankalarının temelinde islami iktisat kuralları ve islami hassasiyetler yatmaktadır. Faiz’in dinimizde yerinin olmamasından dolayı katılım bankalarının izlediği faizsiz politika ile birlikte islami temellere uygun hareket edilmektedir.

- ❖ **Albaraka Türk Katılım Bankası:** Albaraka Türk Katılım Bankası, faizsiz bankacılığa öncülük etmek adına 1984 yılında kurulmuştur. Aktif olarak 1985 yılında çalışmaya başlamıştır. Albaraka Grubu B.S.C., İslam Kalkınma Bankası (IDB) ve Türk ekonomisinin yerli ve milli bir sanayi grubu öncülüğünde kurulmuştur. 2’si yurt dışında olmak üzere 226 şubesi ve +3000 kadar da personeliyle global bir katılım bankası pozisyonundadır. Müşterilerine bireysel finansman/kurumsal finansman, finansal kiralama (leasing) ve kar/zarar ortaklığı şeklinde hizmet vermesinin yanı sıra sunduğu ürün çeşitliliği ile birlikte bankalar arasında önemli bir pozisyonu vardır (Albaraka.com.tr, 2023).
- ❖ **Kuveyt Türk Katılım Bankası:** Kuveyt Türk Katılım Bankası, 28 Şubat 1983 yılında Kuveyt Türk Evfak Finans Kurumu Anonim Şirketi olarak kurulmuş 31 Mart 1983 yılında faaliyete geçmiştir. 20 Nisan 2006 yılında da yapılan toplantı ile birlikte bugün ki adı olan Kuveyt Türk Katılım Bankası olmuştur. Katılım bankaları arasında lider konumda olan Kuveyt Türk aynı zamanda bankacılık sektöründe de 10. sırada yerini almıştır. Yurt içinde 443 şubesi ile birlikte +6000 civarında personeliyle birlikte Kuveyt Türk katılım bankacılığı islam iktisadına uygun bir şekilde hizmet vermek için çalışmalarını sürdürmektedir. Aynı zamanda

Kuveyt Türk iştirakları ile birlikte sadece bankacılık alanında değil yatırım fonu, sigorta, katılım emeklilik ve bilişim sistemleri alanlarında da aktif olarak hizmet sunmaktadır (kuveytturk.com.tr, 2023).

- ❖ **Türkiye Finans Katılım Bankası:** 2005 yılında Anadolu Finans ve Family Finans'ın birleşmesiyle birlikte kurulmuştur. Firmaların ortak gücü ve rekabet ortamındaki istikrarı ile birlikte Türkiye'deki önemli katılım bankalarından birisi haline gelmiştir. 316 şubesi ve +3500 personeli ile birlikte hizmet veren Türkiye Finans Katılım Bankası müşterilerine geniş yelpazelerde işlem ve servis çeşitliliği oluşturmaktadır (turkiyefinans.com.tr, 2023).
- ❖ **Vakıf Katılım Bankası:** 24 Şubat 2016 yılında katılım bankacılığı faaliyetlerine başlayan Vakıf Katılım Bankasının sermayesi tamamen Vakıflar Genel Müdürlüğüne aittir. 118 şubesi ve 1699 personeli ile birlikte hizmet vermektedir. Faizsiz bankacılık çatısı altında önemli bir ivme kazanarak günümüzde Vakıf Katılım bilinirlik anlamında önemli bir katılım bankası haline gelmiştir (vakifkatilim.com.tr, 2023).
- ❖ **Ziraat Katılım Bankası:** 29 Mayıs 2015 yılında Türkiye'de devlet desteği ile kurulan ilk katılım bankası konumundadır. T.C. Hazinesi tarafından sermayesi karşılanmaktadır. 2017 yılında alınan karar ile birlikte tüm hisselerini Türkiye Varlık Fonu'na devretmiştir. Türkiye genelinde 127 şubesi ile hizmet veren Ziraat Katılım Bankası'nın +1500 çalışanı bulunmaktadır. Ayrıca Katılım Bankacılığı Faaliyet İcazet Belgesine sahip olan Ziraat Bankası faizsiz bankacılığın kamudaki ilk örneklerini sektöre uydurmaya çalışmaktadır (ziraatkatilim.com.tr, 2023).
- ❖ **Emlak Katılım Bankası:** Mustafa Kemal Atatürk'ün imzasıyla Emlak ve Eytam Bankası adıyla 1926 yılında kurulmuştur. Amacı halkın inşaat girişimlerine destek olmak olan bankanın günümüzdeki tam olarak yaptığı iş konut projeleriyle ön plana çıkmak olmuştur. 2018 yılında alınan karar ile birlikte adı Türkiye Emlak Katılım Bankası Anonim Şirketi olmuştur. Sadece konut projeleri alanında değil birçok katılım bankası gibi ürün çeşitliliğiyle 70 şubesinde ve +1073 personeli ile birlikte hizmet vermektedir (emlakkatilim.com.tr, 2023).

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmamızın bu bölümünde araştırmamıza dair yapılan örneklem, model, yöntem, veri toplama araçları ve verilerin analiz bilgileri yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

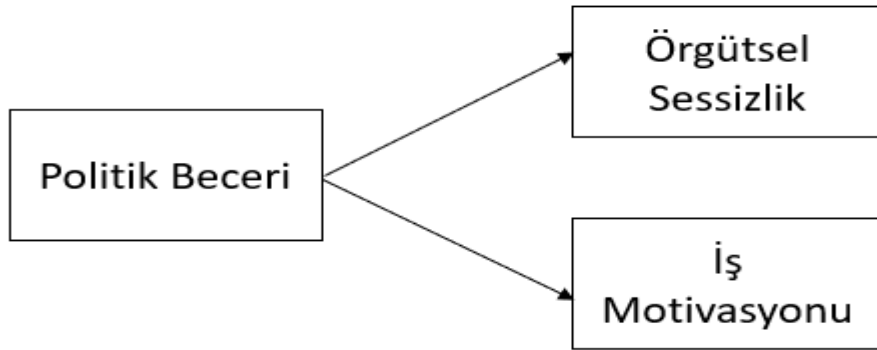
Çalışmamız, çalışanlar üzerinde politik yeteneğe sahip olanlarının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmamızda öncelikle örneklem ve uyguladığımız ölçeklerle alakalı detaylı açıklamalar yapılmıştır. Ardından çalışmamızdaki örneklemden elde edilen tüm verilerle birlikte kurulan modele ilişkin istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analizlerde ilk olarak üç farklı ölçeğimiz için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aralarındaki korelasyonlar bulunmuştur. Analizlerin son aşamasında da politik yetenek ölçeğimizin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlikte alt kısımları arasındaki ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H₁ = Politik becerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂ = Politik becerinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Şekil 6.1’de araştırma modeli görülmektedir.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

6.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma Türkiye'deki katılım bankası çalışanları üzerinde yapılmış olup tüm değerlendirme buradaki veriler çerçevesinde analiz edilmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket formu online olarak hazırlanmış olup katılımcılara e-posta, WhatsApp, LinkedIn, Facebook, Instagram ve Twitter üzerinden iletilmiştir. 254 katılımcıyla yapılan bu ankette elde edilen cevapların tümü analizler için eksiksiz olarak kullanılmıştır. Katılımcılara politik beceri, iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik ölçekleri üzerinden sorular sorulmuştur.

6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Yararlanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında anket metodu kullanılarak veriler toplanmıştır. Dört adımdan oluşan anketin ilk adımında katılımcıların demografik bilgileri hakkında sorular yöneltilmiştir. Sonrasında sırasıyla örgütsel sessizlik, iş motivasyonu ve politik beceri ölçekleriyle sorular yöneltilmiştir.

Anket formunun ilk aşaması olan demografik bilgiler kısmında katılımcılara cinsiyet, yaş, çalıştığı kurum ve çalıştığı kurumdaki çalışma süresi soruları yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde Dyne vd. (2003: 1359-1392) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel sessizlik ölçeği uygulanmıştır. İlgili ölçeğin Türkçeye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik süreçlerinin analiz edilmesi Erdoğan (2011: 159) tarafından yapılmıştır. Ölçekte kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizliği ölçen 15 tane soru bulunmaktadır. Bu bölümde ankete katılan katılımcılardan 5'li Likert skalasında (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum) soruları cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeği Ek1'de verilmiştir.

Anketin üçüncü aşamasında Aksoy (2006) tarafından geliştirilmiş 10 tanesi içsel motivasyonu 8 tanesi de dışsal motivasyonu oluşturan toplam 18 adet soru ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert skalasında (1: Çok Memnunum, 2: Memnunum, 3: Kararsızım, 4: Memnun Değilim 5: Hiç Memnun Değilim) sorularının cevaplanması istenmiştir. Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu ölçeği Ek2'de verilmiştir.

Anketin son aşamasında Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilmiş bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmasını Özdemir ve Gören (2015) aracılığıyla olmuştur. Toplamda 18 sorudan oluşan bu ölçekte 5’li Likert skalasında (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum) sorularının cevaplanması istenmiştir. Araştırmada kullanılan Politik Beceri ölçeği Ek3’te verilmiştir.



YEDİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırmadaki anket sürecinin ilk kısmında demografik bilgiler yer almaktadır. Devam eden süreçte ise sırasıyla örgütsel sessizlik, iş motivasyonu ve politik yetenek ölçekleri uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler numaralandırılarak ‘SPSS 25’ programı ile analiz edilmiştir.

Aşağıda ankete katılan 254 katılımcıya ait demografik bilgiler istatistiksel biçimde yer almaktadır. Tablo 7.1’de araştırmaya katılanların cinsiyet istatistikleri bulunmaktadır.

Tablo 7.1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet İstatistikleri

FAKTÖR	ARALIK	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Cinsiyet	Kadın	82	32.3	32.3
	Erkek	172	67.7	100
	TOPLAM	254	100.0	100.0

Araştırma kapsamında ankete katılım sağlayan katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde, katılımcı sayısının toplam 254 kişi olduğu ve bunlardan 82 kişinin kadın 172 kişinin erkek olduğu görülmektedir. Bu oran kadınlar için 32,3 erkek için 67,7’dir. Tablo 7.2’de araştırmaya katılan katılımcıların yaş istatistiklerinin bulunduğu veriler bulunmaktadır.

Tablo 7.2: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş İstatistikleri

FAKTÖR	ARALIK	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Yaş	18-25	72	28.3	28.3
	26-35	119	46.9	75.2
	36-45	52	20.5	95.7
	46 ve üzeri	11	4.3	100
TOPLAM		254	100.0	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalamaları incelendiğinde, Tablo 4.2’de en küçük katılımcı sayısı 46 ve üzeri olarak 4,3 olarak görülmektedir. Ardından 20,5 ile 36-45 yaş arası gelmektedir. 18-25 arası 28,3 iken en yüksek katılımcının bulunduğu yaş aralığı 46,9 ile 26-35 arası olduğu görülmektedir. Tablo 7.3’de araştırmaya katılanların çalıştığı kurumların bilgisi ve istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 7.3: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Çalıştığı Kurum İstatistikleri

FAKTÖR	ARALIK	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çalıştığı Kurum	Kuveyt Türk	147	57.9	57.9
	Albaraka Türk	24	9.4	67.3
	Ziraat Katılım	31	12.2	79.5
	Türkiye Finans	20	7.9	87.4
	Emlak Katılım	18	7.1	94.5
	Vakıf Katılım	14	5.5	100
TOPLAM		254	100.0	100.0

Ankete katılım sağlayan katılımcıların 57,9 Kuveyt Türk Katılım Bankası çalışanlarıdır. Sonrasında sırasıyla 12,2 ile Ziraat Katılım ve 9,4 ile Albaraka Türk Katılım Bankaları takip etmektedir. Birbiriyle çok yakın yüzdellekle sahip diğer iki banka da 7,9 ile Türkiye Finans ve 7,1 ile Emlak Katılım Bankasıdır. Son olarak 5,5 ile Vakıf Katılım Bankası

çalışanları da anketimizde yer almıştır. Tablo 7.4’de çalışanların çalıştıkları kurumda çalışma süreleri yer almaktadır.

Tablo 7.4: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi İstatistikleri

FAKTÖR	ARALIK	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kurumda Çalışma Süresi	1-3 yıl	119	46.9	46.9
	4-7 yıl	57	22.4	69.3
	8-11 yıl	36	14.2	83.5
	12-15 yıl	20	7.9	91.3
	16-19 yıl	11	4.3	95.7
	20 ve üzeri	11	4.3	100
TOPLAM		254	100.0	100.0

Demografik yapılar da son olarak incelenen katılımcıların çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleridir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında zaman anketine katılım en çok 46,9 ile 1-3 yıl arası çalışanlar olduğu görülmektedir. Ardından 22,4 ile 4-7 yıl ve 14,2 ile 8-11 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. En düşük katılım 4,3 olarak 16-19 ile 20 ve üzeri iki aralıkta ortak olduğu Tablo 4.4.’de görülmektedir. Son olarak 7,9 ile 12-15 yıl yer almaktadır.

7.2. Bulgular

Araştırmada kullanılan üç farklı ölçeğin doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma içinde doğrulayıcı faktör analiziyle birlikte ölçümler test edilmiştir. İlgili anketlerin analizlerinin yapılabilmesi için ‘AMOS’ programı kullanılmıştır.

7.2.1. Ölçüm Modeli

Araştırmanın ilk kısmında ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Araştırmadaki ölçüm modeli çerçevesinde değişken parametreler için güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Araştırmada faydalanılan uyum indeksleri aşağıdaki gibidir:

χ^2/df : Normlu ki-kare değeri

GFI: Uyum iyiliği indeksi (Goodness of fit index)

AGFI: Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (Adjusted goodness of fit index)

CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index)

RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root mean square error approximation)

Tablo 7.5’de uyum iyiliği indeksleri görülmektedir.

Tablo 7.5: Uyum İyiliği İndekslerinin Uyum Değerleri

İndeks	Mkemmell Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 2$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.85$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$

Kaynak: Meydan ve Őeřen (2011).

Araştırmadaki üç farklı ölçeğin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach’s Alpha test istatistiği tekniği kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayılarında uyulan ölçüt aralığı aşağıdaki gibidir.

Tablo 7.6’da Cronbach’s Alpha değer aralıkları görülmektedir.

Tablo 7.6: Cronbach’s Alpha Değer lt Aralıkları

$0.00 \leq \alpha < 0.40$	lk Güvenilir
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	lk Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	lk Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	lk Yüksek Derecede Güvenilir

Kaynak: Cronbach (1951).

Cronbach's Alpha değerinin 0,70'ten büyük olması durumunda ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilir.

7.2.1.1. Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli

Örgütsel sessizlik kapsamında, çalışanların örgütteki ortama göre etkileşimde bulunduğu sessizliği anlamak adına sorular değerlendirilmektedir. İlk olarak Harman'ın Tek Faktör Testi kullanılarak metot yanlılığı test edilmiştir. Tablo 7.7'de Örgütsel sessizliğin harman tek faktör testi görülmektedir.

Tablo 7.7: Örgütsel Sessizlik için Harman'ın Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	8.251	45.007	45.007	8.251	45.007	45.007
2	4.163	27.755	72.762			
3	0.427	2.848	75.609			

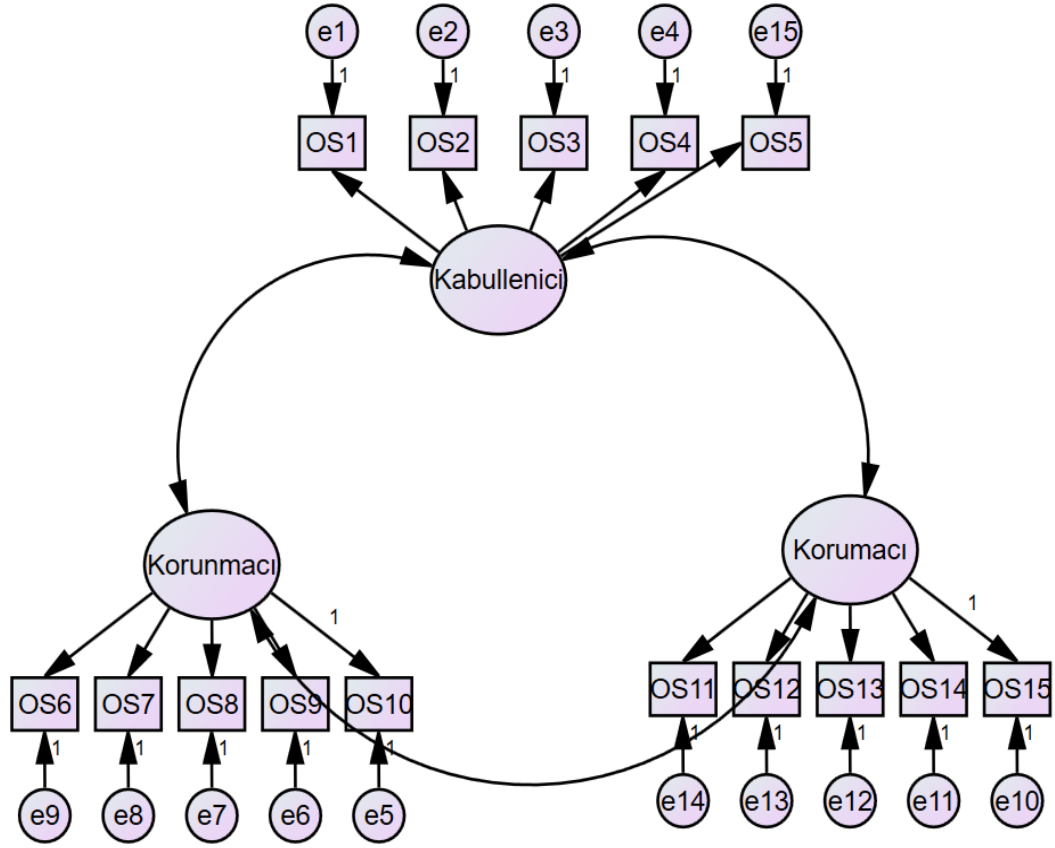
Tablo 7.7. incelendiğinde tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu açıklamadığı (%45,007) ve bundan kaynaklı olarak yaygın metot yanlılığı bulunmadığı anlaşılmıştır.

İçsel tutarlılığının sağlıklı olarak ölçülebilmesi için 15 farklı değişkene ait Cronbach's Alpha testi uygulanmıştır. Tablo 7.8'e göre değer kontrol edildiğinde 0,929 ile yüksek derecede güvenilir olarak görülmektedir.

Tablo 7.8: Örgütsel Sessizlik için Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N of Items
0.929	15

Araştırmada yapılan ilgili analizlerin ardından AMOS kullanılarak Şekil 7.1.'deki ölçüm modeli olarak test edilmiştir.



Şekil 7.1: Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli (İlk Durum)

Tablo 7.9’da örgütsel sessizliğe ait uyum indeksleri görülmektedir.

Tablo 7.9: Örgütsel Sessizlik Modeline Ait Uyum İndeksleri

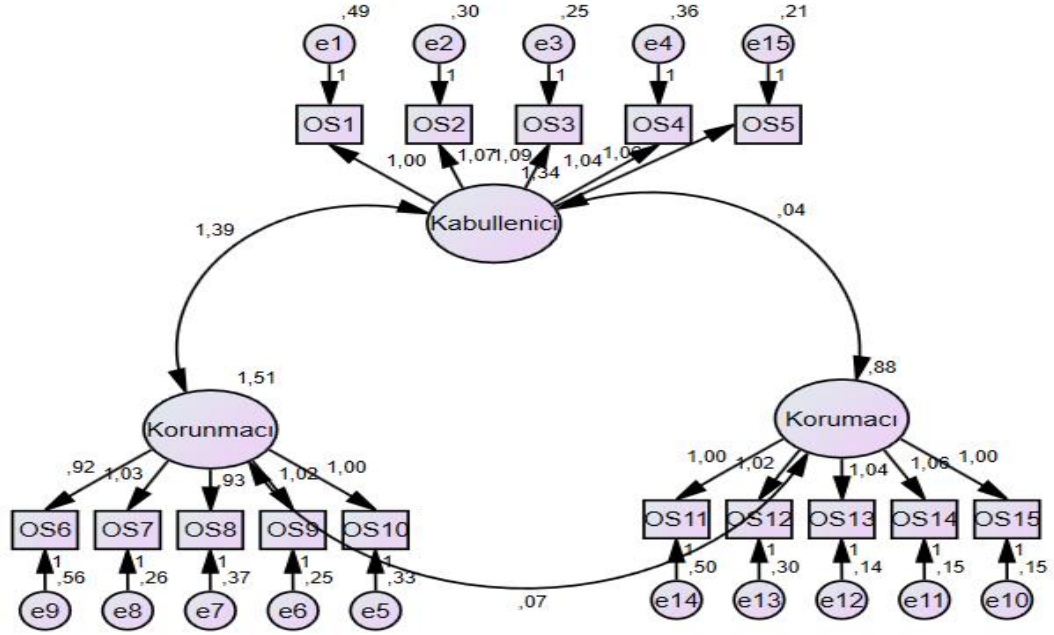
İndeks	Değer	Uyum Seviyesi
χ^2/df	2.34	İyi Uyum
GFI	0.90	İyi Uyum
AGFI	0.87	İyi Uyum
CFI	0.97	Mükemmel Uyum
RMSEA	0.07	Kabul Edilebilir Uyum

Elde edilen sonuçlara göre ki-kare değeri, GFI ve AGFI değerleri iyi uyumlu seviyesinde olduğu görülmektedir. CFI değeri mükemmel uyumlu olarak görülmektedir. RMSEA değeri ise kabul edilebilir uyumlu olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuçlar ışığında araştırmadaki uyum indeksleri oldukça başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 7.10'da örgütsel sessizliğin regresyon ağırlıkları da gösterilmiştir.

Tablo 7.10: Örgütsel Sessizlik İlişkileri ve Katsayıları

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
OS1	<---	Kabullenici	1,000			
OS2	<---	Kabullenici	1,068	.051	20 .843	***
OS3	<---	Kabullenici	1,087	.050	21 .554	***
OS4	<---	Kabullenici	1,039	.052	19 .923	***
OS10	<---	Korunmacı	1,000			
OS9	<---	Korunmacı	1,023	.040	25 .588	***
OS8	<---	Korunmacı	,933	.042	22 .089	***
OS7	<---	Korunmacı	1,028	.041	25 .377	***
OS6	<---	Korunmacı	,915	.047	19 .319	***
OS15	<---	Korumacı	1,000			
OS14	<---	Korumacı	1,063	.039	27 .140	***
OS13	<---	Korumacı	1,042	.038	27 .384	***
OS12	<---	Korumacı	1,020	.046	21 .937	***
OS11	<---	Korumacı	,996	.055	18 .047	***
OS5	<--	Kabullenici	1,060	.048	21 .994	***

Son olarak standart hale getirilen ölçüm modeli de Şekil 7.2’de gösterilmektedir.



Şekil 7.2: Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli (Son Durum)

7.2.1.2. İş Motivasyonu Ölçüm Modeli

İş motivasyonu kapsamında ele alınan değişkenler dışsal ve içsel motivasyondur. İş motivasyonu değişkenleri için Harman’ın Tek Faktör Testi ile birlikte yaygın metot yanlılığı kontrol edilmiştir. Tek faktör değişkenin derecesi %49,542 olarak bulunmuştur. Bu değer ile birlikte modelde yaygın metot yanlılığı olmadığı Tablo 7.11’de görülmektedir.

Tablo 7.11: İş Motivasyonu için Harman'ın Tek Faktör Testi

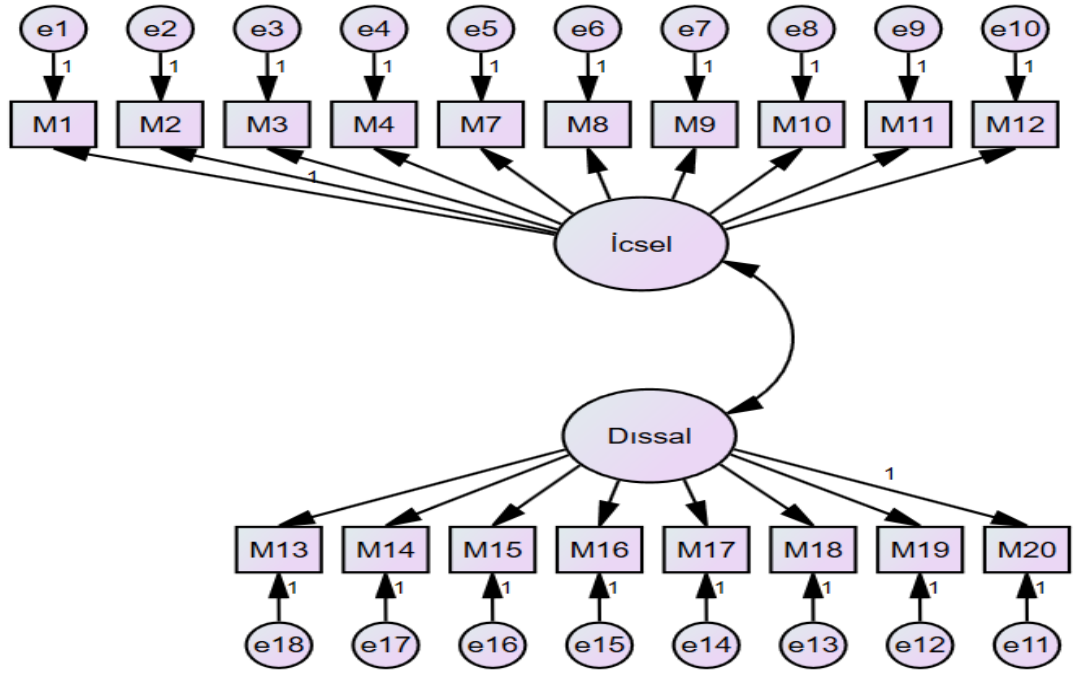
Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	8.518	49.542	49.542	8.518	49.542	49.542
2	1.042	5.788	55.330			
3	0.633	3.514	58.844			

Harman'ın Tek Faktör Testi aşamasında sonra 18 adet değişkene ait Cronbach's Alpha değeri kontrol edilmiştir. Bu değer 0,70 üzerinde 0,94 olarak ölçek oldukça güvenilir olduğu test edilmiştir. Tablo 7.12'de bu değer görülmektedir.

Tablo 7.12: İş Motivasyonu için Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N of Items
0.974	18

Araştırmada yapılan ilgili analizlerin ardından AMOS kullanılarak Şekil 7.3.'deki ölçüm modeli olarak test edilmiştir.



Şekil 7.3: İş Motivasyonu Ölçüm Modeli (İlk Durum)

Tablo 7.13’de iş motivasyonunun uyum indeksleri bulunmaktadır.

Tablo 7.13: İş Motivasyonu Modeline Ait Uyum İndeksleri

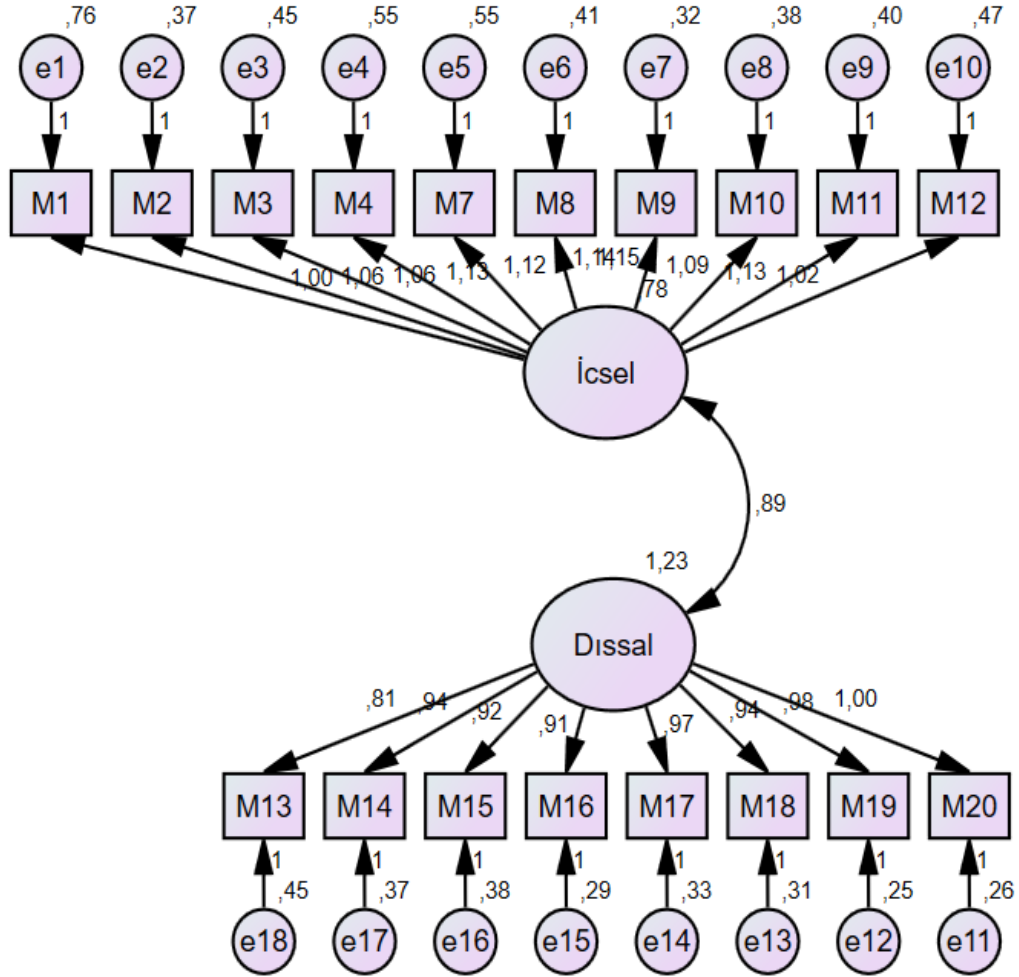
İndeks	Değer	Uyum Seviyesi
χ^2/df	3.68	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.88	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.81	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.92	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0.09	Kabul Edilebilir Uyum

Elde edilen uyum indekslerine göre ki-kare, GFI, AGFI, CFI ve RMSEA indeksleri kabul edilebilir uyumlu olarak sonuçlanmıştır. Sonuçlara göre iş motivasyonu regresyon ağırlıkları da Tablo 7.14’de gösterilmiştir.

Tablo 7.14: İş Motivasyonu İlişkileri ve Katsayıları

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
M1	<---	İçsel	1,000			
M2	<---	İçsel	1,055	.080	13 .204	***
M3	<---	İçsel	1,065	.083	12 .830	***
M4	<---	İçsel	1,128	.089	12 .621	***
M7	<---	İçsel	1,121	.089	12 .573	***
M8	<---	İçsel	1,135	.086	13 .254	***
M9	<---	İçsel	1,155	.084	13 .776	***
M10	<---	İçsel	1,089	.082	13 .267	***
M11	<---	İçsel	1,125	.085	13 .298	***
M12	<---	İçsel	1,024	.082	12 .548	***
M20	<---	Dıssal	1,000			
M19	<---	Dıssal	,975	.041	23 .904	***
M18	<---	Dıssal	,937	.042	22 .056	***
M17	<---	Dıssal	,971	.044	22 .086	***
M16	<---	Dıssal	,910	.041	22 .001	***
M15	<---	Dıssal	,923	.045	20 .574	***
M14	<---	Dıssal	,937	.045	20 .920	***
M13	<---	Dıssal	,811	.046	17 .761	***

Standart hale getirilen ölçüm modeli ve katsayılar Şekil 7.4’de gösterilmektedir.



Şekil 7.4: İş Motivasyonu Ölçüm Modeli (Son Durum)

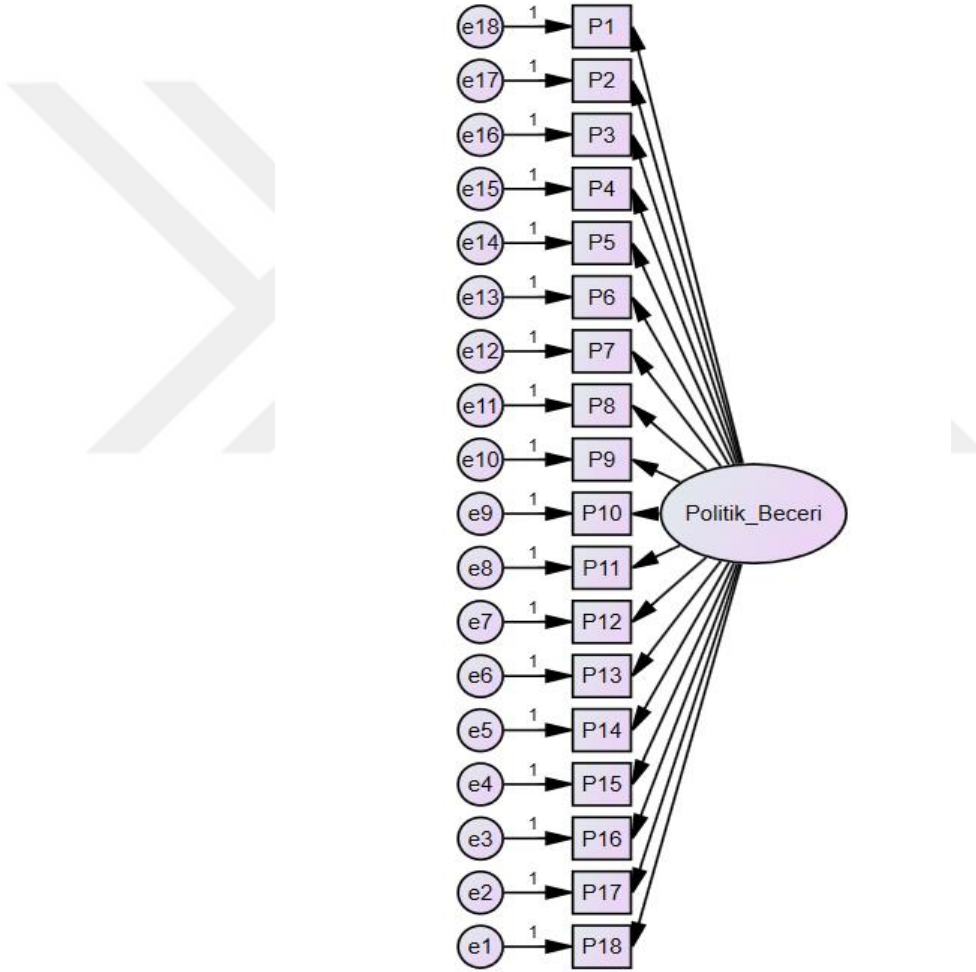
7.2.1.3. Politik Beceri Ölçüm Modeli

Politik yetenek altında ele alınan 18 değişken bulunmaktadır. Bu aşamada 18 adet değişkene Cronbach’s Alpha değeri kontrol edilmiş ve bu değer eşik değer olarak kabul edilen 0,70’in çok üzerinde 0,95 olarak yüksek güvenilir olduğu Tablo 7.15’de görülmektedir.

Tablo 7.15: Politik Beceri için Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	N of Items
0.957	18

Şekil 7.5'de politik becerinin ilk durumu görülmektedir.



Şekil 7.5: Politik Beceri Ölçüm Modeli (İlk Durum)

Politik becerinin uyum indeksleri Tablo 7.16’da görülmektedir.

Tablo 7.16: Politik Beceri Modeline Ait Uyum İndeksleri

İndeks	Değer	Uyum Seviyesi
χ^2/df	4.80	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.86	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.80	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.90	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0.08	Kabul Edilebilir Uyum

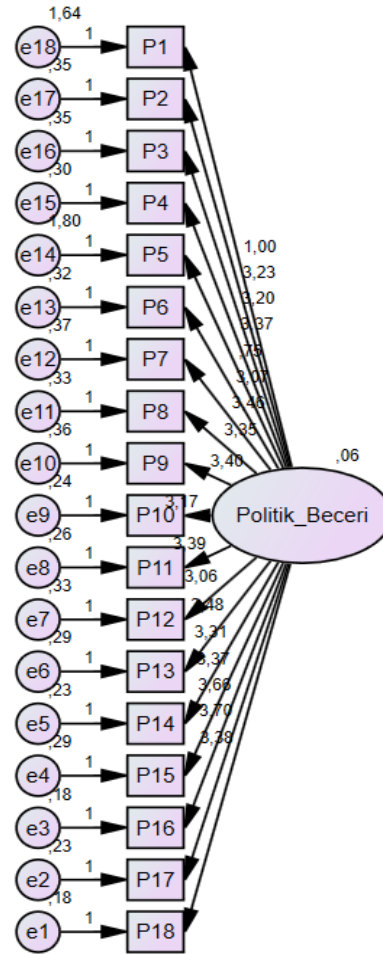
Elde edilen uyum indekslerine göre ki-kare, GFI, AGFI, CFI ve RMSEA indeksleri kabul edilebilir uyumlu olarak sonuçlanmıştır. Sonuçlara göre politik yetenek regresyon ağırlıkları da Tablo 7.17’de gösterilmiştir.

Tablo 7.17: Politik Beceri İlişkileri ve Katsayıları

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
P18	<---	Politik Beceri	3 .377	1 .104	3 .060	.002
P17	<---	Politik Beceri	3 .697	1 .209	3 .058	.002
P16	<---	Politik Beceri	3 .662	1 .196	3 .061	.002
P15	<---	Politik Beceri	3 .369	1 .105	3 .050	.002
P14	<---	Politik Beceri	3 .306	1 .082	3 .054	.002
P13	<---	Politik Beceri	3 .476	1 .139	3 .051	.002
P12	<---	Politik Beceri	3 .061	1 .007	3 .041	.002
P11	<---	Politik Beceri	3 .385	1 .109	3 .053	.002
P10	<---	Politik Beceri	3 .167	1 .038	3 .051	.002
P9	<---	Politik Beceri	3 .402	1 .117	3 .045	.002
P8	<---	Politik Beceri	3 .351	1 .100	3 .047	.002
P7	<---	Politik Beceri	3 .458	1 .136	3 .045	.002
P6	<---	Politik Beceri	3 .072	1 .010	3 .043	.002
P5	<---	Politik Beceri	.745	0 .418	1 .781	.075

P4	<---	Politik Beceri	3 .371	1 .106	3 .049	.002
P3	<---	Politik Beceri	3 .197	1 .051	3 .042	.002
P2	<---	Politik Beceri	3 .229	1 .061	3 .043	.002
P1	<---	Politik Beceri	1 .000			

Standart hale getirilen ölçüm modeli ve katsayılar Şekil 7.6’de gösterilmektedir.



Şekil 7.6: Politik Beceri Ölçüm Modeli (Son Durum)

7.2.2. Araştırmada Çalışılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçekler incelendiğinde değişkenlere ait korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma için bu analiz SPSS üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 7.18’de gösterilmektedir.

Tablo 7.18: Ölçeklere Ait Olan Açıklayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Sessizlik	254	2.97	0.89
Kabullenici Sessizlik	254	3.58	1.24
Korunmacı Sessizlik	254	3.63	1.23
Korunmacı Sessizlik	254	1.70	0.98
İş Motivasyonu	254	2.49	0.99
İçsel Motivasyon	254	2.54	1.00
Dışsal Motivasyon	254	2.44	1.05
Politik Beceri	254	2.18	0.79

Tablo incelendiğinde örgütsel sessizlik değişkeninin genel ortalaması 2,97’dir. Bu rakam çalışanlar arasında örgüte karşı sessizliğin orta düzeylerde olduğu göstermektedir. Örgütsel sessizliğin boyutları arasında en yüksek ortalama ise 3,63 ile korunmacı sessizlik boyutunda, en düşük ortalama ise 1,70 ile korunmacı sessizlik boyutudur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş motivasyonu boyutu ile ilgili genel ortalama 2,49 olarak hesaplanmıştır. İş motivasyonunun alt boyutları incelendiğinde içsel motivasyon 2,54 iken dışsal motivasyon 2,44 olarak hesaplanmıştır. Bu noktada değişkenler arasında büyük bir fark olmadığı söylenebilir. Çalışanların politik yeteneklerinin ise 2.18 olduğu hesaplanmıştır.

7.2.3. Araştırmadaki Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon, birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Aralarında ilişki bulunan değişkenlerin varlığı sebep sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyonun katsayı (r) ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayı değeri -1 ile

+1 arasında değişkenlik göstermektedir. Katsayının +1 değerine yakın olması değişkenler arasında kuvvetli bir pozitif ilişkisi olduğunu göstermektedir. Katsayının -1 değerine yakın olması değişkenler arasında kuvvetli bir negatif ilişki olduğu göstermektedir. Korelasyon katsayılarının değerlemeleri Tablo 7.19’da belirtilmektedir (Kırca, 2021).

Tablo 7.19: Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi

İlişki	Değer
Kuvvetli (-)	$-1 \leq r < -0.7$
Orta (-)	$-0.7 \leq r < -0.3$
Zayıf (-)	$-0.3 \leq r < 0$
Zayıf (+)	$0 < r \leq 0.3$
Orta (+)	$0.3 < r \leq 0.7$
Kuvvetli (+)	$0.7 < r \leq +1$

7.2.3.1. Politik Beceri, İş Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Politik yetenek, iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 7.20’de sunulmuştur.

Tablo 7.20: Politik Yetenek, İş Motivasyonu ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

		Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	İş Motivasyonu	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Politik Beceri
Örgütsel Sessizlik	Pearson1 Kor.								
	Sig. (2-tailed)								
	N	254							

Kabullenici Sessizlik	Pearson Kor.	.910**	1						
	Sig. (2-tailed)	.000							
	N	254	254						
Korunmacı Sessizlik	Pearson Kor.	.918**	.930**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000						
	N	254	254	254					
Korunmacı Sessizlik	Pearson Kor.	.425**	.050	.075	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.429	.236					
	N	254	254	254	254				
İş Motivasyonu	Pearson Kor.	-.353**	-.416**	-.410**	.077	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.224				
	N	254	254	254	254	254			
İçsel Motivasyon	Pearson Kor.	-.307**	-.355**	-.353**	.055	.962**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.383	.000			
	N	254	254	254	254	254	254		
Dışsal Motivasyon	Pearson Kor.	-.373**	-.445**	-.435**	.092	.966**	.858**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.145	.000	.000		

	N	254	254	254	254	254	254	254	
Politik Beceri	Pearson Kor.	.236**	.210**	.173**	.160*	.092	.120	.060	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.006	.010	.143	.057	.345	
	N	254	254	254	254	254	254	254	254

Yukarıdaki Tablo 7.20. incelendiğinde politik yetenek, iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait aşağıdaki korelasyon analizleri ortaya çıkmıştır:

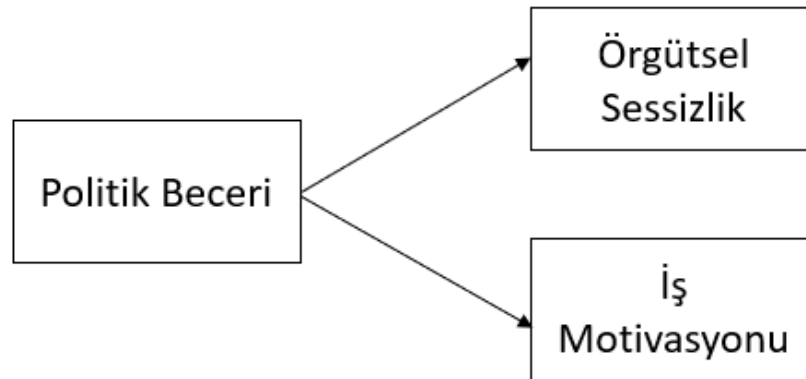
- Örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0.353$, $p<0.05$).
- Örgütsel sessizlik ve politik beceri arasında zayıf düzeyli, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.236$, $p<0.05$).
- İş motivasyonu ve politik beceri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

7.2.4. Regresyon Analizleri

Araştırmada kullanılan politik yetenek, iş motivasyonu, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında regresyon analizleri uygulanmış ve sonuçlar sunulmuştur.

7.2.4.1. Araştırmadaki Ana Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında incelenen boyutlara ait model Şekil 7.7'deki gibi oluşturulacak hipotez istatistiksel analizler kapsamında test edilmiştir.



Şekil 7.7: Araştırmanın Ölçüm Modeli

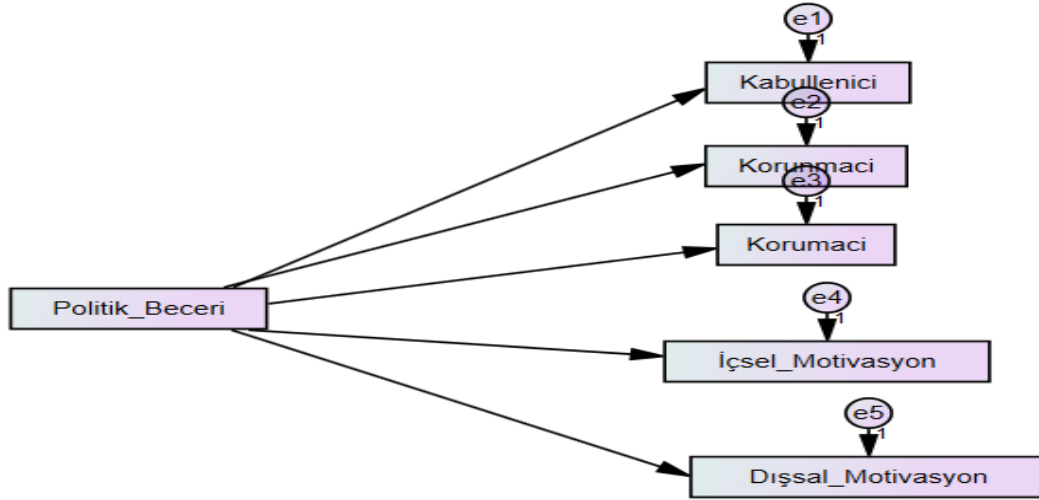
7.2.4.2. Politik Becerinin Örgütsel Sessizlik ile İş Motivasyonuna Etkisi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak politik becerinin örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi Tablo 7.21’de incelenmiştir. Bu tablo ile ortaya aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 7.21: Boyutların İlişki ve Katsayı İstatistikleri

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları	Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
Örgütsel Sessizlik <--- Politik Beceri	.267	.069	3.855	***
İş Motivasyon <--- Politik Beceri	.115	.078	1.471	.141

Politik becerinin, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Politik becerinin, örgütsel sessizliği pozitif ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=0,267$, $p<0,05$). Politik beceri ve iş motivasyonu arasında ilişkisi bulunmamaktadır. Şekil 7.8’de yapısal eşitlik modeline göre araştırma konusu ve alt boyutları görülmektedir.



Şekil 7.8: Yapısal Eşitlik Modelinde Alt Boyutlar

Tablo 7.22’de alt boyutların ilişkisi ve katsayılarının istatistikleri bulunmaktadır.

Tablo 7.22: Alt Boyutların İlişki ve Katsayı İstatistikleri

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
Kabullenici	<---	Politik Beceri	.330	.097	3 .409	***
Korunmacı	<---	Politik Beceri	.270	.097	2 .790	.005
Korumacı	<---	Politik Beceri	.200	.077	2 .585	.010
İçsel Motivasyon	<---	Politik Beceri	.151	.079	1 .916	.055
Dışsal Motivasyon	<---	Politik Beceri	.079	.083	.948	.343

Politik becerinin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur (β :0,330, p <0,05). Politik becerinin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki bulunmuştur (β :0,270, p <0,05). Politik becerinin korumacı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki bulunmuştur (β :0,200, p <0,05). Politik becerinin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon üzerinde etkisi bulunamamıştır. Tablo 7.23’de hipotez sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7.23: Araştırma Sonuçları ve Teorik Sonuçların Karşılaştırılması

Hipotezler		Teorik	Araştırma Sonucu
H1	Politik becerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Tespit Edildi.	Tespit Edildi.
H2	Politik becerinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Tespit Edildi	Tespit Edilemedi

SONUÇ

Çalışmada çalışanların politik becerilerin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmek amaçlanmıştır. Ölçümlemenin yapılabilmesi adına 2 ayrı hipotez oluşturulmuştur.

Araştırma için kullanılan ölçeklerin uyumlu olarak çıkmasından sonra ölçeklere ait detaylı olarak açıklayıcı istatistikler incelenmiştir. 254 kişinin katılımı ile yapılan anket çalışmasının sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, politik beceriye ait ortalama değer 2,18, iş motivasyonuna ait ortalama değer 2,49 ve örgütsel sessizliğe ait ortalama değer 2,97'dir. Ortalamada iş motivasyonu olduğu hemen altında politik beceri ve üç farklı değişken arasında en yüksek ortalama değerine örgütsel sessizliğin sahip olduğu anlaşılmıştır.

3 farklı değişkenin ortalamalarını hesaplandıktan sonra aralarındaki korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Politik beceri, örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu arasındaki korelasyon analizlerine bakıldığında örgütsel sessizlik ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik ile politik beceri arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş motivasyonu ve politik beceri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

3 farklı değişkenin alt boyutlarının da korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, kabullenici sessizlik ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, kabullenici sessizlik ve içsel motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, kabullenici sessizlik ve dışsal motivasyon arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, kabullenici sessizlik ve politik beceri arasında zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki

olduğu, korunmacı sessizlik ve iş motivasyonu arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, korunmacı sessizlik ve içsel motivasyon arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, korunmacı sessizlik ve dışsal motivasyon arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, korunmacı sessizlik ve politik beceri arasında zayıf düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş motivasyonu ve içsel motivasyon arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş motivasyonu ve dışsal motivasyon arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Geriye kalan tüm değişkenler arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Politik becerinin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerine olan etkisi araştırmanın son aşamasında ele alınmıştır. Analizin yapılabilmesi Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmaya göre politik becerinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Politik becerinin iş motivasyonu üzerine olan etkisi incelendiğinde anlamlı bir etki olduğu görülememiştir.

Literatürde çalışanların politik becerilerinin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi olarak mevcut bir araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırma bu yönü ile özgün olmaktadır. Öte yandan literatürde buna benzer konular ile ilgili toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerine etkisi araştıran mevcut çalışmalar bulunmaktadır. Toksik liderliğin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Kırca, 2021: 139). Yapılan farklı bir çalışmada politik becerinin kariyer başarısı ve öz yönlendirmeye etkisi incelenmiş olup iki farklı değişken arasında politik becerinin pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Cingöz, 2013: 170-171). Bir diğer yapılan araştırmanın analizleri incelendiğinde politik becerinin örgütsel sapma davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Topdemir ve Öncer, 2020: 576).

Türkiye’de politik beceri üzerine yapılan araştırmaların geneli öğretmenler üzerine ve liderler üzerine yapıldığı görülmüştür. Araştırmamızda ise katılım bankası çalışanları üzerine bu konu ele alınmıştır. Tam olarak sağlıklı bir veri elde edebilmek ve bankacılık sektöründe özellikle katılım bankacılığı üzerinde ele alınması gereken bir konu olduğu düşünülerek bu alanda bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de bulunan 6 farklı

katılım bankası üzerinde yapılan anket çalışmasını 254 çalışan katılım sağlamıştır. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan 254 kişilik örnekler sayı olarak evreni temsil etmektedir. Politik beceri, iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerine literatürü zenginleştirmek adına yapılacak her araştırma değişen örgüt yapılarında her zaman farklılık göstererek yeni bakış açılarının da oluşmasına hizmet edecektir.



KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akay Karakoç, G. (2021). *Algılanan İş Güvencesizliğinin, İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat.
- Akçakanat, T. & Uzunbacak H. H. (2017). Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3): 790-793
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım
- Algün Doğu, G. & Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(1): 16-27
- Alkış, A. (2018). İslam Hukukunda Katılım Bankacılığı Fon Toplama ve Kullanırma Yöntemleri. *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* 2(3): 120-134
- Alparslan, M. A. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arabacı, N. (2007). *Katılım Bankalarının Türkiye'de Bankacılık Sektöründeki Yeri, İşleyişi ve Performans Analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68): 53-57
- Aslan, Z. (2014). *Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

- Ataş, S. (2019). *Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddetin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle 'Politik Yeti'. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2): 65-69
- Avcu, C. E. (2015). *Katılım Bankacılığı ve Sukuk Modelleri* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ay, N. (2015). *Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi (Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma)* (Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Başar, C. E. (2021). *Kültür ve İş Motivasyonu İlişkisi: Bankacılık Sektörüne Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayındır, S. (2005). *İslam Hukuku Penceresinden, Faizsiz Bankacılık*. İstanbul: Rağbet Yayınları.
- Bayraktar, F. (2020). *Okul Yöneticilerinin Özyeterlilikleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli
- Beer M. & Eisenstat R. A. (2000). The Silent Killers Of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Summer 2000: 29-40
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Blass, F. R. & Ferris, G. R. (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning and Adaptation. *Human Resource Management*, 46(1): 5-19
- Bozkurt, B. N. (2019). *Okul Mutluluğunu Etkileyen Bir Faktör: Öğretmenlerin Politik Becerileri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H., Aşan Azizoğlu Ö. ve Miski Aydın E. (2015). *Örgütsel Davranış*, (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Cingöz, A. (2013). Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 13(26): 155-165
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 146-157
- Çavuşoğlu, S. & Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 121-127
- Çıtak, M. (2011). *Politik Yeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi, G. E. (2015). *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi* (Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Çivilidağ, A. & Şekercioğlu G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1): 144-148

- Danış, Y. M. (2020). *Türkiye 'de Katılım Bankacılığı, Katılım Bankacılığın Sistemindeki Fiziksel Altın Toplama Uygulamalarının Ekonomiye Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirbağ, O. (2016). *Politik Zekâ, Politik Yeti ve Network Kaynaklarının Subjektif Kariyer Başarısına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y., vd. (2019). Örgütlerde Politik Davranışların Kariyer Planlama Üzerine Etkisi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1): 303-312
- Derelioğlu, S. (2020). *Örgütsel Bağlamda Politik Yeti ve Performans İlişkisi: Bir Model Önerisi* (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dyne L. V., Soon A. & Isabel C. B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392
- Edward, D. Lawler & Lyman W. Porter (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*. 7(5): 23
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O. & Öztürk C. U. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124
- Erol, E. (2019). Politik Taktikler Ölçeği – Üniversite/Fakülte Versiyonunun Geliştirilmesi. *Educational Sciences*, 14(3): 537-540
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme* (Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. & Perrewé, P. L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*, (1st ed.). United States of America.
- Ferris, G. R., vd. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Article in Journal Management*, 31(1): 128-133

- Ferris, G. R., vd. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320
- FıŖkınılı, G. (2020). *Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi ile Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İliŖki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İç Doyum ve Güdüleme*, Ankara: Özen Yayınları
- Horuz, İ. & TaŖgit, Y. E. (2020). ÇalıŖanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik DavranıŖları Arasındaki İliŖkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4): 1516-1522
- İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik DavranıŖ Boyutları: Bir Ölçek GeliŖtirme ÇalıŖması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14: 136-139
- İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi* (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, EskiŖehir.
- Kâhya, C. (2013). *DönüŖtürücü ve EtkileŖimci Liderlik AnlayıŖları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İliŖkide Örgütsel Güvenin Rolü* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz A. (2009). İŖgören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik DavranıŖı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, EskiŖehir, Türkiye.
- Karaman Sarıbay, B. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İliŖkinin İncelenmesi: Kamu KuruluŖlarında Bir AraŖtırma* (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kırca, Y. M. (2021). *ÇalıŖanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik sermayenin Düzenleyici Rolü* (Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Koç, B. (2022). *İslami Finans Yöntemleri ve Katılım Bankacılığının İktisadi Büyüme Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Kutval, Y. (2014). *Katılım Bankacılığının Gelişimi ve Türkiye Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 99-109
- Latham, G. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1): 1-6
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill
- Macit, G. & Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2): 94-99
- Mohan Bursalı, Y. & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 23-41
- Mohan Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler* (Yayılanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725
- Ocak, Y. (2017). *Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, M. E. ve Hazıroğlu, T. (2000). Bankacılıkta Yeni bir Boyut: Katılım Bankacılığı Türkiye'de Özel Finans Kurumları ve Uygulama. *Bereket Dergisi*, 3(9)
- Özdemir Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. *Bilgi Dergisi*, 36: 94-108
- Özdemir, M. & Gören S. Ç. (2015). Politik Beceri Envanterinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 21(4): 521-536
- Özdemir, M. & Gören S. Ç. (2016). Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2): 333-345
- Özen, E. (2019). *Katılım Bankacılığına Özgü Yatırım Araçları ve Dünyada Katılım Bankacılığı* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Özgenel, M. & Bozkurt, B. N. (2020). Öğretmenlerin Politik Becerileri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 2-4
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yaraları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 44-62
- Perrewé, P. L. & Nelson D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4): 366-378
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, (10. Edition) New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde Öğrgütsel Sessizlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sarı Köşker, F. (2019). *Kamu Çalışanlarında İş Stresinin Öz Yeterlilik ve Politik Yeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Sarıbay, B. (2015). *Öğrgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Öğrgütsel Sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sığrı Ü. ve Gürbüz S. (Ed.) (2017). *Öğrgütsel Davranış*, (4. Baskı). İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Solmaz, G. & Serinkan C. (2020). Öğrgütlerde Güç Mesafesinin Öğrgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Akademik Fikir Araştırma Dergisi*, 12(25): 4-9
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sunbat, A. (2016). *Katılım Bankacılığı* (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şahan, A. (2015). *Katılım Bankacılığının Gelişimi Türkiye'deki Durumu ve Kullanılan Yöntemler (Murabaha)* (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şişman, F. (2016). *Algılanan Öğrgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma* (Yüksek

- Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türkmenoğlu, E. R. (2007). *Katılım Bankacılığı ve Türkiye'deki Finansal Yapı* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ustaoglu, D. (2014). *Türkiye'de Katılım Bankacılığı Sektördeki Yeri ve Önemi* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Üçok, D. & Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 27-37
- Veranyurt, G. (2009). *Personel Güçlendirmenin: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1): 2-14
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin görüşlerine Göre İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yolaç, S. (2009). Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(31): 157-158
- Yüksel, M. (2018). İşgörenlerin Politik Becerilerinin Yöneticilerin Görev Performansı Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi: Sosyal Etki Kuramı Açısından Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*, 18(3): 446-448

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(2): 295-303



EKLER

EK 1

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Soruları

Soru Kodu	İfade
	Skala: Kesinlikle Katılmıyorum- Katılmıyorum- Kararsızım-Katılıyorum- Kesinlikle Katılıyorum
OS1	İşletmemizde, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.
OS2	İşletmemizde çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.
OS3	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.
OS4	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
OS5	İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.
OS6	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.
OS7	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.
OS8	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.
OS9	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
OS10	İşletmemizde korkutulduğum için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem
OS11	İşletmemizdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.
OS12	İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.
OS13	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.
OS14	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.
OS15	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.

Kaynak: Erdoğan (2011)

EK 2

İş Motivasyonu Ölçeği Soruları

Soru Kodu	İfade
	Skala: Hiç Memnun Değilim- Memnun Değilim- Kararsızım- Memnunum- Çok Memnunum
M1	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücretten
M2	İşletmede bana sürekli bir iş sağlanmasından
M3	İşletmedeki fiziksel çalışma ortamından
M4	İşletmede ücret dışı yapılan yardımlardan
M5	İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminden
M6	İşletmedeki tatil ve izin uygulamalarından
M7	İş başarıyı etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından
M8	İşletmedeki çalışma saatlerinden
M9	İşletme içinde uygulanan sosyal aktivitelerden
M10	İşletmedeki görevim nedeni ile toplumda duyduğum saygılıktan
M11	İşletmedeki diğer çalışma arkadaşları ile uyumundan
M12	Yaptığım çalışmalar sonucu takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden
M13	İşletmede amirim tarafından denetim altında tutulma derecemden
M14	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma ve kararlarımı uygulama derecemden
M15	İşletmedeki yöneticiler arasındaki uyumdan
M16	Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilme düzeyimden
M17	İşletmede ekip çalışmalarına verilen önem derecesinden
M18	Görevim itibarıyla aldığım sorumluluk miktarından

Kaynak: Aksoy (2006)

EK 3

Politik Beceri Ölçeği Soruları

Soru Kodu	İfade
	Skala: Kesinlikle Katılmıyorum- Katılmıyorum- Kararsızım-Katılıyorum- Kesinlikle Katılıyorum
P1	İş yerinde başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcarım.
P2	İş yerinde, birçok önemli insan tanırım ve onlarla güçlü bir bağım var.
P3	İş yerinde, işlerin hallolması için bağlantılarımı ve iletişim ağlarımı kurmakta iyiyim.
P4	İş yerinde, meslektaş ve iş arkadaşlarımdan oluşan, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğumda çağırabileceğim geniş bir iletişim ağı geliştirdim.
P5	İş yerinde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok zaman harcıyorum.
P6	İş yerinde sözü geçen insanlarla bağlantı kurmakta iyiyim.
P7	İnsanların benim söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olduğuma inanmaları önemlidir.
P8	Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımda samimi olmaya çalışırım.
P9	Diğer insanlara içten bir ilgi göstermeye çalışırım.
P10	Her zaman başkalarını etkilemek için doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bildiğim söylenebilir.
P11	Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var.
P12	Ben, özellikle başkalarının gizli gündemlerini ve motivasyonlarını sezmem iyiyim.
P13	İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim.
P14	İnsanların çok iyi anlarım.
P15	Çoğu insanla samimiyet kurmak benim için çok kolay
P16	Çoğu insanın benim yanımdayken rahat ve huzurlu olmalarını sağlayabilirim.
P17	Başkalarıyla kolayca ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.
P18	Başkalarının beni sevmelerini sağlayabilirim.

Kaynak: Bayraktar (2020)

ÖZGEÇMİŞ

Ad- Soyad : Ahmed Barış

EĞİTİM BİLGİSİ

Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme, 2020, İstanbul.

MESLEKİ DENEYİM

2018- 2019 : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- Kurumsal İletişim ve Tanıtım Stajyeri

2019- 2020 : Megasan Elektronik- İnsan Kaynakları Stajyeri

2019- 2020 : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- Kurumsal İletişim ve Tanıtım Stajyeri

2022- 2023 : Askuni.com- Yönetici Asistanı

2023- 2024 : Kuveyt Türk Katılım Bankası- Ticari Satış Uzman Yardımcısı

2024- Devam : Kuveyt Türk Katılım Bankası- Kurumsal ve Ticari Koordinasyon