

## KATILIM BANKACILIĞI ÇALIŞANLARININ NİTELİKLERİNİN TESBİTİ, EĞİTİMİ ve GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER<sup>130</sup>

İbrahim Güran YUMUŞAK<sup>131</sup>

### Özet

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin en temel yapısal sorunlarından birini tasarruf yetersizliği oluşturmaktadır. Bu yetersizliği ortadan kaldırmak için yapılması gerekenlerin başında finans sektörünün çeşitlendirilmesi ve özellikle körfez sermayesinin ülkemize çekilmesi için yeni enstrümanların oluşturulmasıdır. Katılım finans olarak adlandırılan faizsiz finansın Türkiye’de geliştirilmesine yönelik olarak kurulan İstanbul Finans Merkezi’nin en önemli ayağını katılım bankaları oluşturmaktadır. Katılım finans eko sistemi içerisinde katılım bankalarının yanı sıra katılım sigortacılığı, tasarruf finans, sermaye piyasası kurumları, mikro finans ve özel fon (hac/zekat) uygulamaları, araştırma ve yükseköğretim programları ile danışmanlık, denetim ve standart kurumları yer almaktadır. Türkiye’de diğer kurumların gelişmesine başta nitelikli personel transferiyle en fazla katkı sağlayan kurumlar arasında katılım bankaları yer almaktadır. Katılım finans eko sisteminin Türkiye’de yaygınlaşmasında önemli bir fonksiyon icra etmesi beklenen Kamu Katılım Bankalarının ise sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli istihdam etmesi kadar bu alanda bilgi birikimi ve performansı yüksek olanları unvanda yükseltmesi de önemlidir. Bildiri, bir kamu katılım bankası personelinin başta katılım bankacılığı ve faizsiz finans olmak üzere ilgili alanlardaki bilgi birikiminin ölçülmesi ve buna göre niteliklerinin artırılmasını sağlamak üzere eğitim verilmesi ile sonuçlarını ölçmek üzere sınav(lar) yapılmasına ilişkin olarak gerçekleştirilen projeden elde edilen sonuçların analiz edilmesine dayalıdır. Elde edilen bulgulara göre katılım bankaları çalışanlarının katılım bankacılığın gerektirdiği temel ilkelere göre beşeri sermayelerinin güçlendirilmesi ve kurum kültürünün geliştirilmesi, ilgili kurum yöneticileri, akademisyenler ve eğitim alanlar ile yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, sonraki uygulamalar için karar alıcılara bir yol haritası sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Katılım Bankacılığı, Beşerî Sermaye, Katılım Finans Eğitimi

### RECOMMENDATIONS FOR DETERMINING, TRAINING AND IMPROVING THE QUALIFICATIONS OF PARTICIPATION BANKING EMPLOYEES

### Abstract

One of the most fundamental structural problems of developing countries like Turkey is the insufficiency of savings. The first thing to do to eliminate this insufficiency is to diversify the financial sector and create new instruments, especially to attract Gulf capital to our country. The most important leg of the Istanbul Finance Center, which was established for the development of interest-free finance, called participation finance, in Turkey, is participation banks. In addition to participation banks, the participation finance eco-system includes participation insurance, savings finance, capital market institutions, microfinance and special fund (hajj/zakat) applications, research and higher education programs, and consultancy, auditing and standard institutions. Participation banks are among the institutions that contribute the most to the development of other institutions in Turkey, primarily through the transfer of qualified personnel. It is also important for Public Participation Banks, which are expected to play an important role in the spread of the participation finance eco-system in Turkey, to employ the qualified personnel needed by the sector and to promote those with high knowledge and performance in this field. The report is based on the analysis of the results obtained from the project carried out regarding the measurement of the knowledge of a public participation bank personnel in relevant fields, primarily participation banking and interest-free finance, and the provision of training to increase their qualifications accordingly and the holding of exams to measure the results. According to the findings obtained, semi-structured interviews were conducted with the relevant institution managers, academicians and training recipients in order to strengthen the human capital of participation bank employees according to the basic principles required by participation banking and to develop the corporate culture, and a roadmap was presented to decision-makers for subsequent applications.

**Keywords:** Participation Banking, Human Capital, Participation Finance Education

<sup>130</sup> Bildiri, İstanbul S. Zaim Üniversitesi TTO tarafından desteklenen *Katılım Bankacılığı Personelinin Niteliklerini Geliştirme Projesi*’nden elde edilen bulgulara dayalıdır.

<sup>131</sup> Prof. Dr. İstanbul S. Zaim Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, ibrahim.yumusak@izu.edu.tr

## Giriş

Eğitim, toplumlara dinamizm kazandıran en güçlü araçlardan biridir. Eğitim sadece bireylerin değil, toplumların da ekonomik ve sosyal seviyesini yükseltir (Yumuşak, 2010). Eğitime yapılan yatırım, geleceğe yapılan bir yatırımdır. Schultz (2002) ise eğitimin maliyetinin değil, getirilerinin ön plana çıkarılması gerektiğini savunur. Özellikle katılım bankacılığı gibi dinamik bir sektörde, Yumuşak-Çelikpençe (2021)'nin de vurguladığı gibi, çalışanların sürekli öğrenme halinde olması esastır. Bu sayede müşteri memnuniyeti artırılabilir ve sektörün büyümesine katkı sağlanabilir.

İş dünyasında eğitim, sadece bir maliyet değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratır. Sabuncuoğlu (2012) ve Noe (2008)'in de belirttiği gibi, eğitim sayesinde çalışanların yetkinlikleri artar, motivasyonları yükselir ve işletmelerin karlılığı artar. Yumuşak-Çelikpençe (2021)'ye göre ise teknolojik gelişmeler, eğitimin içeriğini ve yöntemlerini sürekli olarak dönüştürmektedir. İş hayatında verilen eğitimlerin etkililiği, kullanılan yöntemlere bağlıdır. Yumuşak-Çelikpençe (2021), İslam ekonomisi ve finansı gibi özel alanlarda eğitimlerin, teknolojik imkanlardan daha fazla yararlanarak zenginleştirilebileceğini belirtir. Sonuç olarak, eğitim, bireylerin ve toplumların gelişiminde vazgeçilmez bir unsurdur. Özellikle günümüzün hızla değişen dünyasında, eğitim sayesinde bireyler ve kurumlar geleceğe daha iyi hazırlanabilirler. Eğitime yapılan yatırımın hem bireysel hem de toplumsal düzeyde yüksek getiriler sağlayacağı unutulmamalıdır.

Çalışanlara yönelik verilen eğitimlerin teorik ya da pratik olarak hangi yöntemin tercih edilmesi gerektiğine ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Ancak İslam ekonomisi ve finansı eğitimlerine yönelik olarak teknolojinin imkânlarından faydalanarak verilebilecek olan eğitim yöntemleri üzerine yapılan detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. Eğitim, hayat boyu devam eden bir eylem olarak değerlendirildiğinde, eğitim çeşitleri iş hayatı açısından iki ayrı tür olarak incelenmektedir. İş hayatı ile hukuksal anlamda bir ilişkisi olmadan alınacak eğitimler, hizmet öncesi eğitimler olarak tanımlanmaktadır. İş hayatında çalışmaya başladıktan sonra alınacak olan eğitimler ise hizmet içi eğitim kapsamında değerlendirilmektedir (Yumuşak-Çelikpençe, 2021:42).

Bildiri, bir kamu katılım bankası personelinin başta katılım bankacılığı ve faizsiz finans olmak üzere ilgili alanlardaki bilgi birikiminin ölçülmesi ve buna göre niteliklerinin artırılmasını sağlamak üzere eğitim verilmesi ile sonuçlarını ölçmek üzere sınav(lar) yapılmasına ilişkin olarak gerçekleştirilen projeden elde edilen sonuçların analiz edilmesine dayalıdır. Elde edilen bulgulara göre katılım bankaları çalışanlarının katılım bankacılığın gerektirdiği temel ilkelere göre beşeri sermayelerinin güçlendirilmesi ve kurum kültürünün geliştirilmesi, ilgili kurum yöneticileri, akademisyenler ve eğitim alanlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, sonraki uygulamalar için karar alıcılara bir yol haritası sunulmuştur.

### 1. Amaç

Araştırma ile katılım bankacılığı çalışanlarının sahip olması gereken nitelikleri tespit etmek ve katılım bankası personeline bu nitelikleri kazandırmak amacıyla katılım bankacılığı okulunun organize edilmesi, alanında uzman eğitmenler tarafından İslam iktisadı ve finansı alanına ilave olarak iktisat, finans, muhasebe, istatistik ve hukuk gibi alanlarda derslerin verilmesi, ihtiyaç duyulan diğer hizmetlerin karşılanması ve proje sonuçlarının raporlanması hedeflenmektedir.

### 2. Yöntem

Araştırma kapsamında öncelikle sektör çalışanların ihtiyaç duyduğu niteliklerin belirlenmesi amacıyla katılım bankasının daha önce uyguladığı benzer programlar çerçevesinde yöneticileri, sektör temsilcileri ve alanda uzman akademisyenlerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada belirlenen niteliklerin ne kadarının ilgili personelde mevcut olduğunu tespit etmek üzere bir seviye tespit sınavı yapılmıştır. Bu sınavdan elde edilen

bulgular ve mevcut koşullara göre haftada 6 gün olmak üzere 5 haftalık yoğunlaştırılmış bir eğitim programı tasarlanmıştır.

Bu eğitim programının ilk üç günü kurum kültürü, KVKK uygulamaları, bilgi güvenliği, suç gelirlerinin aklanması, finansmanın önlenmesi ve terörizmin finansmanı ile mücadele, iş sağlığı ve güvenliği gibi başlıkları kapsayan Banka'nın hizmet içi eğitimine tahsis edilmiştir. Diğer gün ve haftalarda ise İslam iktisadı ve finansı, iktisadi düşünce tarihi, konvansiyonel iktisat ve finans, işletme, muhasebe, istatistik ve hukuk gibi alanlardan 26 farklı ders, 23 farklı akademisyen ve/veya sektör uzmanı tarafından verilmiştir. Her bir ders, altı saat olarak planmış olup katılımcılar hizmet içi eğitim haricinde toplamda 156 saatlik bir eğitim görmüştür. Dersler, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin Halkalı Kampüsünde icra edilmiştir.

Verilen eğitimin katılımcılar üzerindeki etkilerini ölçmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla iki adet ara sınav yapılmış, eğitim sonunda ise tüm konuları içeren bir genel sınav gerçekleştirilmiştir. Böylelikle katılımcıların sahip olması gereken bilgi ve becerilerde verilen eğitim sayesinde ne düzeyde bir gelişme sağlandığı ölçülmüştür. Elde edilen bulgular mevcut eğitim programının amacına ne kadar ulaştığını göstermekle birlikte sonraki uygulamalara da ışık tutması beklenmektedir.

### 3. Uygulama

Şubat 2024 tarihinde başlayan proje kapsamında katılım bankası çalışanlarının sahip olması gereken bilgi ve becerilerin geliştirilmesi için eğitim programı, İslam iktisadı ve finansı, iktisadi düşünce tarihi, konvansiyonel iktisat ve finans, işletme, muhasebe, istatistik ve hukuk gibi alanları içeren disiplinler arası bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Böylelikle katılım bankacılığı sektöründe farklı departmanlarda hizmet verecek çalışanların tamamına hitap eden bir içerik sunulmuştur. Bu bağlamda 23 farklı akademisyen ve/veya sektör uzmanı tarafından verilen 26 dersin listesi aşağıda yer almaktadır. Dersler haftada 6 gün, saat 09:30 ile 16:25 arasında altışar saat olarak verilmiş olup toplamda 5 hafta (30 gün) sürmüştür. Katılımcılar, programın ilk üç gününde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim haricinde toplamda 156 saatlik bir eğitim görmüştür.

Proje kapsamında eğitimleri 150 katılımcı takip etmiştir. Derslerin eğitmen ve katılımcılar arasında daha interaktif bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için katılımcılar iki gruba bölünerek eğitimler yaklaşık 75'er kişilik sınıflarda icra edilmiştir. Proje boyunca katılımcılar, eğitimlerin gerçekleştirildiği İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Halkalı Kampüsüne yakın bir konumda yer alan bir oteldeki iki kişilik odalarda konaklamıştır. Katılımcıların kampüs ile otel arasındaki ulaşımını ise şehir içi servis ile sağlanmıştır.

**Tablo1.** Katılım Bankacılığı Okulunda Verilen Dersler

1	İslam İktisadının Temel İlkeleri ve Faiz Yasağı	14	Davranışsal İktisat ve Finans
2	İEF Alanında Teorik ve Pratik Gelişmeler	15	Para-Maliye Teorisi ve Politikası
3	Türkiye'de Katılım Finans	16	İslami Sosyal Finans
4	Çağdaş İslami Finansal Araçlar	17	Genel Muhasebe
5	Çağdaş İktisadi Sistemler ve İslam İktisadı	18	Uluslararası İktisat ve Finans
6	Uluslararası İslami Finans Kurumları ve Türkiye	19	Sermaye Piyasaları ve Araçları
7	Katılım Bank. Fon Toplama ve Kullandırma Yönt.	20	Borçlar Hukuku
8	Katılım Bank. Şer'i Denetim, Uyum ve Risk Yönet.	21	Ticaret Hukuku
9	İslam İktisadi Düşünce Tarihi	22	Mali Analiz
10	İslami Sigortacılık (Tekafül)	23	İslam Ticaret Hukuku
11	İslami Finans ve Bankacılık	24	Türk Vergi Sistemi
12	Dünya'da ve Türkiye'de Tarım Ekonomisi	25	Dünya Ekonomisi ve Türkiye
13	Türkiye Ekonomisi ve Güncel Sorunları	26	İnsan Kaynakları Yönetimi

Katılımcılar proje boyunca toplamda 4 farklı sınava tabi tutulmuştur. Bu sınavlardan ilki, alan dersleri başlamadan önce gerçekleştirilmiş olup katılımcıların eğitimler öncesindeki seviyelerini tespit etme amacıyla oluşturulmuştur. İkinci ve üçüncü sınavlar, verilen eğitimin katılımcılar üzerindeki etkilerini ölçmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla ara sınav formatında tasarlanmış olup birinci ara sınav ilk 10 dersi, ikincisi ise devamındaki 7 dersi kapsayan sorulardan oluşturulmuştur. Mart 2024'te gerçekleştirilen final sınavı ise tüm dersleri kapsamıştır. Final sınavı, soru sayısı ve soruların alan bazlı dağılımı açısından seviye tespit sınavı ile benzer bir yapıda hazırlanmıştır. Böylelikle seviye tespit sınavı ile final sınavı karşılaştırılarak katılımcıların sahip olması gereken bilgi ve becerilerde verilen eğitim sayesinde ne düzeyde bir gelişme sağlandığını ölçme imkanı elde edilmiştir.

#### 4. Bulgular ve Analiz

Henüz alan dersleri başlamadan önce gerçekleştirilen seviye tespit sınavı, eğitim programındaki alan derslerini kapsayan ve her biri 2 puan değerinde olan 50 sorudan oluşturulmuştur. Söz konusu sınava 156 kişi katılmıştır. Sınavda alınan notların ortalaması 100 üzerinden 42,85 olarak gerçekleşmiş, notların standart sapması ise 8,01 düzeyinde çıkmıştır. Seviye tespit sınavında alınan en yüksek puan 64 iken, en düşük puan 24 olmuştur.

Proje kapsamında derslere katılan iki grubun da görmüş olduğu ilk 10 alan dersini içeren birinci ara sınava 157 kişi katılmıştır. Söz konusu her bir dersten ikişer soru içeren ara sınavda soruların nihai puana katkısı, eşit bir şekilde, 5 puan olarak belirlenmiştir. Birinci ara sınav notlarının ortalaması 100 üzerinden 58,18 çıkarken notların standart sapmasının 12,06 olduğu görülmüştür. En yüksek ve en düşük puanlar ise sırasıyla 85 ve 30 olmuştur.

Eğitim sürecindeki ikinci ara sınav, her iki katılımcı grubunun da almış olduğu sonraki 7 dersi kapsamış ve bir ders hariç her dersten 3'er soru olmak üzere toplamda 20 sorudan oluşmuştur. Her bir sorunun nihai puana katkısı, eşit bir şekilde, 5 puan olarak belirlenmiştir. Söz konusu sınava 149 kişi katılmış olup alınan notların ortalaması 100 üzerinden 53,66 çıkmıştır. Notların standart sapması ise 10,82 seviyesinde gerçekleşmiştir. En yüksek ve en düşük puanlar ise sırasıyla 80 ve 25 olmuştur.

Proje kapsamındaki son sınav olan final sınavı tüm dersleri kapsayacak şekilde tasarlanmış olup daha önceki ara sınavların kapsamına giren derslerden bir veya iki soru, ara sınav sonrasında işlenen derslerden ise üçer soru olmak üzere toplamda 50 sorudan oluşmuştur. Bu sınav özelinde soruların ders düzeyinde dağılımı belirlenirken iki husus göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan ilki, her bir dersten sorulan soruların, ara sınavlar ve final sınavının ağırlıklı not ortalaması<sup>132</sup> üzerinden hesaplanacak olan nihai nota olan toplam katkısının benzer seviyede olmasını sağlamaktır. İkinci husus ise verilen eğitimin katılımcıların sahip olması beklenen bilgi ve becerilerde ne düzeyde bir gelişim sağlandığını ölçerken İslam iktisadı ve finansı alanındaki dersler ile diğer derslerdeki etkilerin ayrı ayrı değerlendirilebilmesi için söz konusu iki ders grubunun seviye tespit sınavı ve final sınavındaki dağılımlarının eşit olmasını temin etmektir. Bahsi geçen düşünceler doğrultusunda hazırlanan final sınavına 150 kişi katılmış olup katılımcıların almış olduğu notların ortalaması 57,68 çıkmıştır. Notların standart sapması ise 9,79 düzeyindedir. En yüksek ve en düşük puanlar ise sırasıyla 84 ve 32 olmuştur.

Önceki paragraflarda her bir sınav için sunulan sınava katılan kişi sayısı, not ortalaması, standart sapma, en yüksek ve en yüksek puanlara dair veriler aşağıdaki tabloda özet halinde yer almaktadır.

---

<sup>132</sup> Not ortalaması hesaplanırken birinci ara sınav %20, ikinci ara sınav %15 ve final sınavı %65 ile ağırlıklandırılarak nihai not tespit edilmiştir. Her bir öğrencinin sınavlardan aldığı notlar ve ağırlıklı not ortalamaları ekte sunulmaktadır.

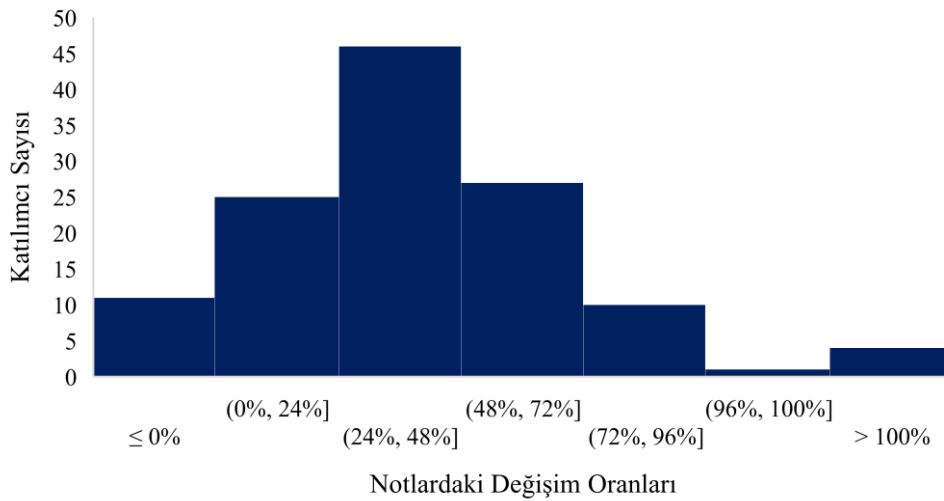
**Tablo2.** Katılım Bankacılığı Okulu Sınav Notları

Sınav	Katılan Kişi Sayısı	Not Ortalaması	Standart Sapma	En Yüksek Puan	En Düşük Puan
Seviye Belirleme Sınavı	156	42,85	8,01	64	24
Ara Sınav #1	157	58,18	12,06	85	30
Ara Sınav #2	149	53,66	10,82	80	25
Final Sınavı	150	57,68	9,79	84	32
Ortalama	153	53,09	10,17	78,25	27,75

Yukarıdaki tabloda sunulan istatistikler, proje kapsamında verilen eğitimlerin katılımcılardan beklenen bilgi ve beceri düzeyini ne düzeyde arttırdığı noktasında bazı ipuçları vermektedir. Örneğin, dersler başlamadan önce gerçekleştirilen ve tüm alanları kapsayan seviye belirleme sınavındaki ortalama notun yine tüm derslerden sorular içeren final sınavında %34,6 artarak 57,68 puan düzeyine çıktığı gözlemlenmektedir. Söz konusu göstergiyi tüm katılımcılar üzerinden değil de sadece her iki sınava da giren 143 katılımcının notları üzerinden yeniden hesapladığımızda seviye tespit sınavına göre final sınavındaki ortalama notların artış oranı, %36,20 düzeyine çıkmaktadır. İkinci gösterge, eğitime sonradan dahil olanları ve derslerin bir kısmını kaçıranları hesaba katmadığından eğitimlerin kazanılan bilgi ve becerilere etkisini daha net yansıttığını söyleyebiliriz.

Seviye tespit ve final sınavlarının her ikisine de katılan 143 kişinin bireysel notlarındaki değişimleri incelediğimizde notlardaki değişim düzeyleri aşağıdaki histogramdaki gibi özetlenebilir. Histogramda söz konusu katılımcıların bireysel final sınav notlarında seviye tespit sınavı göre nasıl bir değişim olduğuna dair dağılım yer almaktadır. Buna göre, 143 kişi içerisinde sadece 10 katılımcının seviye belirleme sınavında aldığı nota kıyasla final notunda herhangi bir değişiklik olmamış veya düşüş yaşanmıştır. Söz konusu 10 katılımcının durumuna daha detaylı baktığımızda 4'ünün puanında hiçbir değişim yaşanmadığı, diğer 6 katılımcının puanlarındaki düşüşün ise mutlak olarak 2 ile 10 puan arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna mukabil geriye kalan 133 kişinin notunda farklı düzeylerde iyileşmeler yaşandığı görülmektedir. İyileşmenin düzeyi 52 katılımcı için %24 ile %48 arasında gerçekleşirken 17 kişinin notunda %72'den fazla artış yaşanmıştır.

**Grafik 1.** Eğitim Sonrasında Bireysel Notlardaki Değişim (Tüm Dersler)



Yukarıdaki göstergelere ilave olarak proje kapsamında verilen eğitimlerin katılımcıların notlarını, dolayısıyla kendilerinden beklenen bilgi ve becerileri olumlu manada etkileyip etkilemediğini Eşleştirilmiş Örneklem t Testi üzerinden de sınavabiliriz. Hem seviye belirleme sınavı hem de final sınavına giren 143 kişilik örneklem üzerinden testi

gerçekleştirdiğimizde sonuçlar aşağıdaki gibi çıkmaktadır. Test sonuçları göstermektedir ki %95 anlamlılık düzeyine göre yapılan analizde seviye belirleme ve final sınavları başarı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

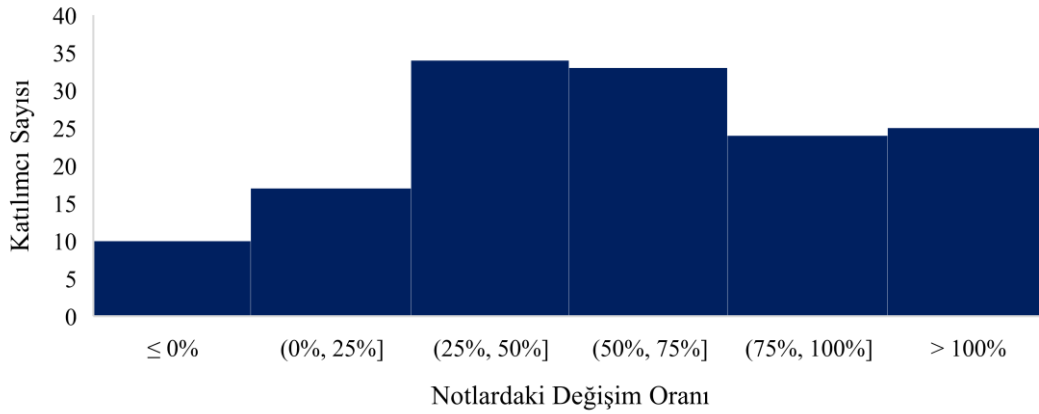
**Tablo 3.** Eşleştirilmiş Örneklem t Testi Sonuçları (Tüm Dersler)

	Seviye Belirleme Sınavı	Final Sınavı
Ortalama	42.27	57.57
Varyans	57.31	93.64
Gözlem	143.00	143.00
Pearson Korelasyonu	0.39	
Öngörülen Ortalama Farkı	0.00	
df	142.00	
t Stat	-18.91	
P(T<=t) tek-uçlu	0.00	
t Kritik tek-uçlu	1.66	
P(T<=t) iki-uçlu	0.00	
t Kritik iki-uçlu	1.98	

Yukarıda da bahsedildiği üzere seviye belirleme ve final sınavlarındaki sorular İslam iktisadı ve finans ile diğer alanlar düzeyinde eşit bir dağılıma sahiptir. Diğer bir deyişle her iki sınav da 17 tane İslam iktisadı ve finansı alanından, 33 tane ise diğer alanlardan olmak üzere toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Her ikisi sınava da katılan 143 kişinin sadece İslam iktisadı ve finans alanındaki 17 sorudan aldığı notlar göz önünde bulundurulduğunda final sınavındaki ortalamanın, seviye belirleme sınavına kıyasla %60,14 oranında arttığı gözlemlenmiştir. Daha önce zikredildiği üzere tüm alanlar hesaba katıldığında söz konusu değişim oranı sadece %36,20 idi. Seviye belirleme sınavında katılımcıların tüm alanlardaki ortalama başarı oranının (%42,26) İslam iktisadı ve finansı alanındaki ortalama başarı oranından (%41,18) az da olsa yüksek olması, eğitimler sonrası notlardaki değişimin İslam iktisadı alanında daha yüksek olmasını kısmen açıklamaktadır. Buna ilave olarak, diğer alanlarda İslam iktisadı ve finansı alanına kıyasla ders çeşidinin ve soru sayısının fazla olması başarı düzeyini düşürmüş olabilir. Eğitimlerin performansı ve katılımcıların derslere gösterdiği ilgi gibi faktörler, eğitimler sonrası notlardaki artış düzeylerine tesir edebilecek unsurlar arasında zikredilebilir. Tüm bu hususlar göz önüne alındığında dahi verilen eğitimler sonrasında İslam iktisadı ve finansı alanındaki bilgi ve becerilerde %60 düzeyinde bir gelişim sağlanması, projenin bu alan özelindeki etkinliğini ve başarısını ortaya koymaktadır.

Seviye tespit ve final sınavlarının her ikisine de katılan 143 kişinin sadece İslam iktisadı ve finansı alanındaki sorulardan aldığı bireysel notlarındaki değişimleri incelediğimizde karşımıza aşağıdaki histogramda özetlenen bir durum çıkmaktadır. Histogramda da görüldüğü üzere eğitimler sonrasında İslam iktisadı ve finansı özelinde notları değişmeyen ve düşen sadece 10 katılımcı bulunmaktadır. Bunlar arasından sadece 2 kişinin notu düşmüş, diğerlerinin ise aynı kalmıştır. Notu bir kat veya daha fazla artan ise 25 katılımcı bulunmaktadır ki bu sayı her iki sınava katılanların %17,48'ine tekabül etmektedir.

**Grafik 2.** Eğitim Sonrasında Bireysel Notlardaki Değişimler (İEF Dersleri)



Proje kapsamında verilen eğitimlerin katılımcıların İslam iktisadı ve finansı alanındaki bilgi ve becerileri olumlu manada etkileyip etkilemediğini Eşleştirilmiş Örneklem t Testi üzerinden de sınavabiliriz. Hem seviye belirleme sınavı hem de final sınavına giren 143 kişilik örneklem üzerinden testi gerçekleştirdiğimizde sonuçlar aşağıdaki gibi çıkmaktadır. Test sonuçları göstermektedir ki %95 anlamlılık düzeyine göre yapılan analizde seviye belirleme ve final sınavlarında İslam iktisadı ve finansı alanındaki başarı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

**Tablo 4.** Eşleştirilmiş Örneklem t Testi Sonuçları (İEF Dersleri)

	Seviye Belirleme Sınavı	Final Sınavı
Ortalama	14.00	57.57
Varyans	12.39	93.64
Gözlem	143.00	143.00
Pearson Korelasyonu	0.25	
Öngörülen Ortalama Farkı	0.00	
df	142.00	
t Stat	-20.98	
P(T<=t) tek-uçlu	0.00	
t Kritik tek-uçlu	1.66	
P(T<=t) iki-uçlu	0.00	
t Kritik iki-uçlu	1.98	

Proje kapsamında verilen eğitimin katılımcılardan beklenen bilgi ve beceri düzeylerine ne derece katkı sunduğunu gösteren yukarıdaki analizlere ile olarak eğitimden duyulan memnuniyet düzeyi beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış bir anketle ölçülmüştür. 149 kişinin katıldığı anket sonuçlarına göre alan derslerini veren tüm eğitimler 77 puanın üzerinde almış olup genel ortalama 87.72 çıkmıştır.

**Tablo 5.** Katılımcıların Eğitimden Memnuniyet Düzeyleri

Eğitmen	Puan	Eğitmen	Puan	Eğitmen	Puan
XX	96.51	XX	88.99	XX	85.37
XX	92.08	XX	88.99	XX	85.23
XX	91.95	XX	88.72	XX	84.83
XX	90.60	XX	88.59	XX	83.89
XX	90.07	XX	88.59	XX	83.76
XX	89.66	XX	87.52	XX	83.76
XX	89.26	XX	85.50	XX	77.05
XX	88.99				
Ortalama 87.72					

Eğitim dışında verilen tamamlayıcı hizmetlerden genel memnuniyet düzeyi, 100 üzerinden 76.11 olup bu bağlamda katılımcılar en fazla eğitimlerin yüz yüze yapılmasından memnun olduklarını beyan etmiştir. En az memnun olunan kategorinin ise sağlanan ulaşım hizmetleri olduğu görülmektedir.

Memnuniyet anketinde yer alan açık uçlu sorulara baktığımızda katılımcıların birçoğu, İslam iktisadı ve finansı alanına bakış açılarında olumlu manada gelişim olduğunu ve bu alanda bilgi düzeylerinin arttığını belirtmiştir. Buna mukabil, her ne kadar dersi veren eğitimden hususunda genel bir memnuniyet olsa da daha koordine bir şekilde ders içeriklerinin belirlenmesinin ve tekrarların azaltılarak müfredatın yeniden tasarlanmasının eğitimlerin etkinliğinin arttıracığı ifade edilmiştir. Eğitimin süresi hakkında yorum yapan katılımcıların bir kısmı sürenin uzun olduğunu çoğunluğu ise kapsamlı bir müfredatın çok kısa bir süreye sığdırılmaya çalışıldığını belirtmiştir. Ayrıca katılım bankacılığı birimleri ve bünyelerinde icra edilen işlere dair daha detaylı bilgilerin sunulmasının gerekli olduğunu vurgulayan katılımcı sayısı da bir hayli fazladır.

**Tablo 6.** Katılımcıların Tamamlayıcı Hizmetlerden Memnuniyet Düzeyleri

Tamamlayıcı Hizmetler	Puan
Eğitimlerin yüz yüze gerçekleştirilmesi fayda sağladı.	84.43
Eğitimler süresince sunulan yemekhane hizmeti yeterliydi.	84.30
Eğitim aralarında sunulan ikramlar yeterliydi.	81.48
Eğitimlerde verilen dokümanlar yeterliydi.	80.94
Eğitimlerde aktarılan konular doğru tespit edilmişti.	75.97
Eğitimler için sağlanan konaklama (otel) hizmeti yeterliydi.	73.83
Eğitim programının süresi yeterliydi.	72.89
Eğitimler sırasında yeterli düzeyde iletişim ve koordinasyon sağlanmıştır.	72.62
Eğitimler için sağlanan ulaşım (servis) hizmeti yeterliydi.	58.52
Genel Memnuniyet	76.11

## Sonuç ve Öneriler

Katılım bankacılığı sektörünün Türkiye’de hızlı bir büyüme göstermesinin önündeki önemli engellerden biri, yetişmiş insan kaynağının yetersizliğidir. Bu bağlamda Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, Katılım Genç Gelişim projesi ile alana ilgi gösteren kişi sayısını arttırarak genelde

İslam iktisadı ve finans, özelde ise katılım bankacılığında eğitim alabilecek ve bu sektörde istihdam edilebilecek tabanı genişletmeye çalışmaktadır. Böylelikle konvansiyonel bankalardan transfer edilen çalışanların İslami finans özelinde bilgi ve tecrübe eksiklerinden kaynaklanan olumsuzlukların azaltılması ve sınırlı sayıdaki yetişmiş insanın katılım bankaları arasında transferi gibi kısır bir döngüden çıkılması amaçlanmaktadır.

Katılım Bankası tarafından organize Katılım Bankacılığı Okulu ise yeni mezunların sektöre kazandırılması açısından oldukça önemli bir girişimdir. 2024 yılında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ile Katılım Bankası iş birliğinde gerçekleştirilen Katılım Bankacılığı Okulu ile de eğitimleri başarıyla tamamlayan 150 uzman yardımcısının sektöre giriş yapmıştır. Katılım bankacılığı açısından bu hem büyüme ve hem de çalışanların niteliğini artırma konusunda çok mühim bir adımdır. Ayrıca eğitimlerin üniversitelerle iş birliği yapılarak yürütülmesi, üniversite/sanayi iş birliğinin geliştirilmesine ve bilgi birikimi ile tecrübelerin karşılıklı olarak transferine imkân sağlamıştır. Yürütülen proje, sektöre yeni ve nitelikli personelin kazandırılması ile teorik bilgilerle pratik uygulamaların birleştirilmesi sayesinde, bu alanda gerçekleştirilecek sonraki uygulamalar için güzel bir örnek teşkil etmiştir.

Katılım Bankacılığı Personelinin Niteliklerini Geliştirme Projesi Projesi'nden elde edilen sonuçlar, yukarıda yapılan analizler doğrultusunda aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Proje süresince verilen eğitimler, katılımcıların özellikle İslam iktisadı ve finans alanındaki bilgi seviyelerini önemli derece artırmış, mevcut bilgilerinin ise daha verimli kullanılması için zemin oluşturmuştur. Proje neticesinde katılım bankacılığı çalışanlarından beklenen bilgi ve becerileri eğitim kapsamındaki tüm alanlar hesaba katıldığında %36,20; sadece İslam iktisadı ve finansı alanı göz önünde bulundurulduğunda ise %60,14 oranında bir gelişim sağlanmıştır.
2. Proje kapsamındaki eğitimlerin yüz yüze gerçekleştirilmesi hem eğitimler hem de katılımcılar açısından olumlu karşılanmış ve verimliliği arttırdığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda, yüz yüze eğitimlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için akademik, idari ve teknik açıdan eşgüdümlü yönetimin, bu ve benzeri projelerde önem arz ettiğini belirtmek gerekir.
3. Katılımcılara uygulanan memnuniyet anketinde sıkça belirtildiği üzere eğitimler ve yetkinlikleri hususunda olumlu bir kanaat söz konusudur ki bu durum, eğitimci bazlı memnuniyet puanlarına net bir şekilde yansımıştır. Ancak katılımcıların geri dönüşleri, eğitim müfredatı hazırlanırken eğitimci arasında istişare mekanizması kurularak ders içeriklerindeki çakışan noktaların azaltılmasının gerekli olduğuna işaret etmektedir.
4. Proje kapsamında elde edilen bulgulardan bir diğeri ise katılımcıların eğitim öncesinde İslam iktisadı ve finans alanındaki bilgi seviyesinin diğer alanlara kıyasla daha düşük olduğudur. Her ne kadar söz konusu bilgi eksikliği verilen eğitimler ile ciddi oranda giderilse de İslam iktisadı ve finansının felsefesi ve ilkelerine adapte sürecinin zaman alacağını söyleyebiliriz. Aşağıda sunulan önerilerin bu sorunun aşılmasına katkı sunacağı beklenmektedir:
  - a. Uzman yardımcılığına giriş sınavı ile mülakat ve eğitim bir arada planlanmalı ve bir bütün olarak uygulanmalıdır.
  - b. Giriş sınavına İslam iktisadı ve finansı alanı da dahil edilmeli ve en az % 25 ağırlık verilmelidir.
  - c. Mülakat yapılan adayların sayısı artırılmalı ve İslam iktisadı ve finansının ilkelerini benimseyen adaylar daha geniş bir havuzdan seçilmelidir.
  - d. İslam iktisadı ve finans bölümü lisans ve/veya yüksek lisans mezunlarına kontenjan verilmelidir.
5. Uzman yardımcılarının farklı bölümlerden mezun olması verilen eğitimden alınması planlanan verimi kısmen zayıflatmakla birlikte % 40'ının (60 kişi) Mühendislik, Fen ve Hukuk fakültelerinden olması müfredatın farklılaştırılması ihtiyacını ortaya koymuştur. Bundan

sonraki eğitimlerde, seviye tespit sınavına göre belirlenecek müfredat içeriğinin en az iki ayrı gruba yönelik olarak farklılaştırılması önerilmektedir.

Projenin olumlu neticeleri, sektör ile üniversite ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iletişimin ve iş birliğinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu iş birliğini kalıcı ve sürdürülebilir kılmak için daimî bir sekretaryanın kurulması ve periyodik toplantıların yapılması faydalı olabilir.

**Kaynaklar:**

Noe, R. A. (2008). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, 4. Basım, (C. Çetin, Çev.), İstanbul: Beta Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Schultz, T. P. (2002), “*Why Government Should Invest More to Educate Girls,*” *World Development*, 30 (2):207.

Yumuşak, İ.G., M. Çelikpençe (2021), “*Katılım Bankacılığı Personeline Yönelik İslam Ekonomisi ve Finansı Eğitiminin Şube Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama*” *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 16 Sayı: 1, 39 – 73.

Yumuşak, İ.G. (2010), *Kadın Eğitiminin İktisadi Analizi*, Ankara: Nobel Yayınları