

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI

KATILIM BANKALARINDA VERİLEN HİZMET İÇİ
EĞİTİMİN PERSONEL ALGISINA ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Bülent ADİL

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Deniz Büyükkılıç ŞEREN

Ankara, 2011

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
1. GİRİŞ	
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.3 Alt Problemler.....	4
1.4 Araştırmanın Amacı.....	4
1.5 Araştırmanın Önemi.....	5
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.7 Tanımlar.....	7
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM	
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlama Süreci.....	8
2.2 Hizmet İçi Eğitimin Kuruma Katkısı.....	9
2.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	9
2.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik ve Kaliteyi Arttırıcı Etkisi.....	12
2.3 Hizmet İçi Eğitim ve Katılım Bankalarında	
Hizmet İçi Eğitim Süreci.....	14
2.3.1. Hizmet İçi Eğitim.....	14
2.3.2. Katılım Bankalarında Hizmet İçi Eğitim Süreci.....	17

3. KATILIM BANKACILIĞI

3.1. İlgili Alan Yazın.....	21
3.2. Katılım Bankaları	25
3.2.1. Katılım Bankalarının Tanımı.....	25
3.2.2. Katılım Bankalarının Faaliyet Konuları.....	25
3.2.3. Katılım Bankalarını Ortaya Çıkaran Sebepler...	26
3.2.3.1. Dini Nedenler.....	27
3.2.3.2. Ekonomik Nedenler.....	28
3.2.3.3. Sosyal Nedenler	28
3.2.4. Faizsiz Bankacılığın Dünyadaki Gelişimi.....	29
3.2.5. Faizsiz Bankacılığın Türkiye’deki Gelişimi.....	30
3.2.6. Katılım Bankalarının Hedefleri.....	34
3.2.7. Katılım Bankalarının Amaçları.....	35
3.2.8. Katılım Bankalarının Çalışma İlkeleri.....	36
3.2.9. Katılım Bankalarının Çalışma Yöntemleri.....	37
3.2.10. Katılım Bankalarının Fon Toplama Yöntemleri.....	38
3.2.11. Katılım Bankalarının Fon Kullandırma Yöntemleri.....	39
3.2.12. Katılım Bankaları ile Mevduat Bankaları Arasındaki Farklar.....	45
3.3. Katılım Bankalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	
3.3.1. Katılım Bankalarının Personel Profili.....	48
3.3.2. Katılım Bankalarının İnsan Kaynakları Politikası.....	51
3.3.3. Katılım Bankalarında Performans Değerleme Sistemi ve Kariyer Süreci.....	54

3.3.4. Katılım Bankalarının İşe Personel Alma Ölçütleri ve Değerlendirilmesi.....	57
3.3.5. Katılım Bankalarında Personelin Bankanın İşleviyle Uyum.....	60

4. ANKARA’DA FAALİYETTE BULUNAN KATILIM BANKALARI ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Modeli.....	63
4.2. Evren ve Örneklem.....	63
4.3. Verilerin Toplanması.....	64
4.4. Verilerin Analizi.....	65
4.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	66
4.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	66
4.5.2. Hizmet İçi Eğitim Programına İlişkin Bulgular.....	73
4.5.3. Çapraz Tablo ve Ki-Kare Analizleri.....	103

SONUÇ VE ÖNERİLER.....120

KAYNAKÇA.....124

EK 1.130

JÜRİ ONAY SAYFASI

| ‘ın
.....
.....
başlıklı tezi tarihinde, jürimiz tarafından
..... Ana Bilim / Ana Sanat Dalında Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:

Üye (Tez Danışmanı):

Üye :

Üye :

Üye :

ÖNSÖZ

Türkiye de yastık altı diye anılan ve banka dışında kalan tasarrufların 50 milyar Doların üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Katılım bankalarının tahmini potansiyelin henüz %5'ine ulaşabildiği göz önüne alındığında, bu tarz bankacılığın yeterince tanıtılmadığı ve hedef kitlesine tam olarak ulaşamadığı, bir şekilde tanıyanların çoğunun da doğru olarak algılamadığı söylenebilir

Katılım bankacılığında güven temel esastır. Bu güvenin sağlanmasında temel unsurlardan birinin de hiç şüphesiz bankanın vitrini konumunda olan, müşteriyle birebir iletişim kuran banka personeli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Katılım bankalarındaki personel adına hizmet içi eğitim sürecinin bankanın performansına olan etkisini daha iyi anlayabilmek açısından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personel açısından nasıl algılandığının iyi irdelenmesi gerekmektedir.

Bankaların hizmet içi eğitimlerle personelin yeterliliğini arttırmayı ve böylece bankanın performansının artmasını hedeflediği söylenebilir. Katılım bankalarının hizmet içi eğitim sürecinin incelenerek, personelin hizmet içi eğitim alma yoğunluklarının, bu eğitimlerin öncesinde ve sonrasında personelde meydana gelen davranış ve algı değişikliklerinin banka performansına olan etkisini irdeleyen bu araştırma için desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Deniz Büyükkılıç ŞEREN hocama teşekkür ederim.

Özet

İslam coğrafyasında ortaya çıkan ve halen ABD, Avrupa, Rusya, Uzak Doğu ülkelerinde de hızla gelişerek yaygınlaşan faizsiz bankacılık anlayışı Türkiye’de de 1984 yılından beri faaliyetlerine devam etmektedir. Şube sayılarını hızla arttırmalarına rağmen hala kamuoyunun katılım bankaları ile ilgili çok net bilgiye sahip olamadıkları gibi kesin bir yargıya da varamadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

BDDK’nın sitesinden elde edilen verilerden yola çıkarak Türkiye için çok daha hızlı bir şekilde gelişme potansiyeline sahip olan katılım bankalarının istenilen seviyede gelişim gösteremediği söylenebilir. Mevcut yapılanmanın Türkiye bankacılık potansiyelinin %5’ine ulaştığı tespitinden hareketle, katılım bankaları açısından hem tanıtım noktasında, hem de personel yapılanması noktasında bir problem olduğu öngörülebilir.

Türk bankacılık sektörü 2010 yılı itibarıyla Türkiye Katılım Bankaları Birliğinin analizlerine göre %12 civarında büyüyecektir, buna karşın katılım bankalarının büyüme oranının %20–25 civarında olacağı öngörülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarının mevcut durumlarının doğru olarak algılanabilmesi ve potansiyellerinin değerlendirilebilmesi açısından personel eğitim politikalarının, verilen eğitimlerin hizmet kalitesine ve personelin algısına yansımalarının ve tüm bunlara bağlı olarak ortaya çıkan sonuçların bu bankaların bilinirliği üzerindeki etkilerinin incelenmesi bize nüfusunun %99’u Müslüman olan Türkiye’de bu bankaların bankacılık sistemi içerisinde neden %5’lik bir pay alabildiği ve halen yastık altında bekleyen ve ekonomiye kazandırılmayan yaklaşık 50 milyar Dolar hakkında daha sağlıklı bir yorum yapma şansını sağlayacaktır.

Bu araştırmanın konusunu katılım bankası personel yapısı ve hizmet içi eğitim sürecinin banka çalışanlarının algısına etkisinin araştırılması oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmanın Birinci bölümünde katılım bankaları hakkında genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları ve hizmet içi eğitim süreci genel olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise katılım bankacılığı kavramı genel hatlarıyla açıklanmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise yirmi sorudan oluşan bir anket çalışması ile

Ankara’da bulunan katılım bankaları arasından seçilen on altı banka şubesinde verilen hizmet içi eğitimlerin personel üzerindeki algısını ortaya koymak amaçlanmıştır. Tez çalışmasının bu kısmında anket çalışması ve sonuçlarının analizine yer verilmiş olup bu doğrultuda sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Katılım Bankası, Personel Eğitimi, Hizmet İçi Eğitim, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

The understanding of interest – free banking, which occurred in Islam Geography and at present which is also growing up by developing fast in USA, Europe, Russia, Far East Countries, has been also keeping on its activities in our country since 1984. In spite of the fact that they increased the number of their departments, I think it will not be a mistake to say that neither they have clear information about the participation banks nor they are able to pass judgments on them. By considering the data got from the website of BDDK, it won't be a mistake to say that the participation banks, which have much faster development potential for our country, have not realized the evolution at intended level. If it was thought that present structuring had reached %5 of Turkey banking potential, it could be foreseen that there was a problem on the point of both advertisement and staff settlement in terms of participation banks.

In point of that the existing conditions of the participation banks which are active in our country are able to be perceived truly, the examination of staff education politics, the reflections of this issued education to service quality and bank performances, the effects of the results, which occur depending all of these, on the awareness of these banks gives us a chance to comment more healthily.

The staff structure of the participation bank and searching the effect of the present in service training period on bank performance and the awareness of the bank forms this research subject. So in the first part, general information about the participation banks and deposit banks is given. In the second part, in service training period and the subject of personnel education are explained. In the last part, the survey which was done about this subject and the result analysis are discussed and in this direction, solution suggestions are submitted.

Keywords: Participation Bank, Personnel Education, In-Service Education,
Human Resources

Tablo Listesi

Tablo 1.	: Bankacılık Sektöründe Başlıca Finansal Rakamların Dağılımı.....	2
Tablo 2.	: Katılım Bankalarının Başlıca Finansal Rakamları.....	3
Tablo 3.	:Bank Asya Personel Cinsiyet Dağılımı.....	48
Tablo 4.	:Bank Asya Personel Eğitim Durumu.....	48
Tablo 5.	:Kuveyt Türk Personel Eğitim Durumu.....	50
Tablo 6.	:Türkiye Finans Personel Eğitim Durumu.....	51
Tablo 7.	:Türkiye Finans Personel Cinsiyet Dağılımı.....	51
Tablo 8.	:Geçerlilik Analizi.....	64
Tablo 9.	: Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 10.	:Ankete Cevap Verenlerin Bankalara Göre Dağılımı.....	67
Tablo 11.	:Ankete Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	68
Tablo12.	:Ankete Katılanların Yaş Aralığına Göre Dağılımı.....	69
Tablo13.	:Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	70
Tablo14.	:Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	71
Tablo15.	:Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo16.	:Ankete Katılanların Çalışmaya Başlamadan Önce Katılım Bankacılığı ile Mevduat Bankacılığı Arasındaki Farkı Bilme Düzeyi.....	74
Tablo17.	:Kurumun Hizmet İçi Eğitimi Önemseme Durumu.....	75
Tablo18.	:Hizmet İçi Eğitime Katılım Sayısı Dağılımı.....	77
Tablo19.	:Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı.....	78
Tablo20.	:Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Bireysel İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı.....	79
Tablo21.	:Kurum Çalışanları Performansının İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Derecesi.....	81
Tablo22.	:Kurum Çalışanlarının Katılmış Oldukları Eğitim Programlarında Edindikleri Bilgileri Uygulama İmkkanı Derecesi.....	82

Tablo23.	:Kurumun Eğitim İhtiyaçları Belirleme Ölçütleri Derecesi.....84
Tablo24.	:Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Performansına Yansıma Derecesi Dağılımı.....85
Tablo25.	:Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kişisel Gelişimlerine Katkı Derecesi Dağılımı.....87
Tablo26.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kuruma Olan Bağlılıklarına Etki Derecesi Dağılımı.....89
Tablo27.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinden İçerik ve Uygulama Olarak Tatmin Olma Derecesi Dağılımı...90
Tablo28.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Banka Performansına Olan Etkisi.....92
Tablo29.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kariyerlerine Olan Etki Derecesi Dağılımı.....93
Tablo 30.	: Personelin Çalıştığı Unvanlar ile Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin İçerik ve Uygulama Yönünden Tatmin Edicilik Düzeyi.....94
Tablo 31.	: Katılım Bankası Çalışanlarının Unvanları ile Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitimlerde Edindikleri Bilgileri Uygulama İmkânı Bulma Derecesi Dağılımı.....95
Tablo 32.	:Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının İş Performansına Yansıma Değerleri Dağılımı.....96
Tablo 33.	: Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Değerleri Dağılımı.....97
Tablo 34.	: Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının Banka Performansını Etkileme Değerleri Dağılımı.....98
Tablo 35.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitimlerin Kariyerlerine Olan Etki Derecesinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....99

Tablo 36.	: Kurumlarda Çalışanların Almış Oldukları Hizmet İçi Eğitimlerin Kurumlarına Olan Bağlılıklarına Etkilerinin Çalışma Yıllarına Göre Etki Düzeyi Dağılımı	100
Tablo 37.	: Kurumlarda Çalışanların Katılmış Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçerik ve Uygulama Yönünden Tatmin Etme Etki Düzeyinin Personelin Çalıştığı Sürelere Göre Dağılımı	101
Tablo 38.	: Kurumlarda Çalışanların Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının Kariyerlerine Olan Etkilerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	102
Tablo 39.	: Personelin Eğitim Durumu ile Kurumda Çalışmaya Başlamadan Önce Katılım Bankacılığı ile Mevduat Bankacılığı Arasındaki Farkı Bilme Düzeyi Çapraz Testi.....	103
Tablo 40.	: Soru 5 ile Soru 7 Ki-Kare Testi.....	104
Tablo 41.	: Personelin Eğitim Durumu ile Hizmet İçi Eğitimi Önemseme Düzeyi Çapraz Testi.....	105
Tablo 42.	: Soru 5 ile Soru 8 Ki- Kare Testi.....	105
Tablo 43.	: Personelin Eğitim Durumu ile Hizmet İçi Eğitime Katılıma Yoğunlukları Düzeyi Çapraz Testi.....	106
Tablo 44.	: Soru 5 ile Soru 9 Ki- Kare Testi.....	107
Tablo 45.	: Personelin Eğitim Durumu ile Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programlarının Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Yoğunlukları Düzeyi Çapraz Testi.....	108
Tablo 46.	: Soru 5 ile Soru 10'un Ki- Kare Testi.....	109
Tablo 47.	: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kişisel Gelişimlerine Olan Katkı Düzeyi Çapraz Testi.....	110
Tablo 48.	: Soru 2 ile Soru 16'nın Ki- Kare Testi.....	111
Tablo 49.	: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kuruma Olan Bağlılığına Etki Düzeyi Çapraz Testi.....	112
Tablo 50.	: Soru 2 ile Soru 17'nin Ki- Kare Testi.....	113

Tablo 51.	: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçerik Yönünden Tatmin Düzeyi Çapraz Testi.....	114
Tablo 52.	: Soru 2 ile Soru 18'in Ki- Kare Testi.....	115
Tablo 53.	: Personelin Unvanı ile Verilen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Banka Performansına Etki Düzeyi Çapraz Testi.....	116
Tablo 54.	: Soru 2 ile Soru 19'un Ki- Kare Testi.....	117
Tablo 55.	: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kurum İçindeki Kariyerine Olan Etki Düzeyi Çapraz Testi.....	118
Tablo 56.	: Soru 2 ile Soru 20'nin Ki- Kare Testi.....	119

Grafikler

Grafik 1.	:Ankete Cevap Verenlerin Bankalara Göre Dağılımı.....	67
Grafik 2.	:Ankete Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	69
Grafik3.	:Ankete Katılanların Yaş Aralığına Göre Dağılımı.....	70
Grafik4.	:Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	71
Grafik5.	:Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	72
Grafik6.	:Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	73
Grafik7.	:Ankete Katılanların Çalışmaya Başlamadan Önce Katılım Bankacılığı ile Mevduat Bankacılığı Arasındaki Farkı Bilme Düzeyi.....	74
Grafik8.	:Kurumun Hizmet İçi Eğitimi Önemseme Durumu.....	76
Grafik9.	:Hizmet İçi Eğitime Katılım Sayısı Dağılımı.....	77
Grafik10.	:Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı.....	78
Grafik11.	:Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Bireysel İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı.....	80
Grafik12.	:Kurum Çalışanları Performansının İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Derecesi.....	81
Grafik13.	:Kurum Çalışanlarının Katılmış Oldukları Eğitim Programlarında Edindikleri Bilgileri Uygulama İmkânı Derecesi.....	83
Grafik14.	:Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Performansına Yansıma Derecesi Dağılımı.....	86
Grafik15.	:Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kişisel Gelişimlerine Katkı Derecesi Dağılımı.....	88
Grafik16.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kuruma Olan Bağlılıklarına Etki Derecesi Dağılımı.....	89
Grafik17.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinden İçerik ve Uygulama Olarak Tatmin Olma Derecesi Dağılımı.....	91

Grafik18.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Banka Performansına Olan Etkisi.....	92
Grafik19.	: Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kariyerlerine Olan Etki Derecesi Dağılımı.....	93

Kısaltmalar

AÖS:	Asya Öneri Sistemi
BATİDER:	Bankacılık ve Ticaret Hukuku Dergisi
BDDK:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CBÜ:	Celal Bayar Üniversitesi
DİE:	Devlet İstatistik Enstitüsü
EURO:	Avrupa Para Birimi
FÜSEM:	Fatih Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
GYTE:	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
IIFM:	Uluslararası İslami Finans Piyasası
İİBF:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Md:	Madde
OPEC:	Petrol İhraç Eden Ülkeler Organizasyonu
ÖFK:	Özel Finans Kurumları
SBE:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBF:	Siyasal Bilgiler Fakültesi
STK:	Sivil Toplum Kuruluşu
TDK:	Türk Dil Kurumu
TC:	Türkiye Cumhuriyeti
TCMB:	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TKBB:	Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TMSF:	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıkları, araştırmanın konusu, ilgili tanımlar ile katılım bankalarının personel yapısı ve bu bankalarda verilen hizmet içi eğitimlerin banka performansına olan etkilerinin belirlenmesine ve sonuçların karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsan kaynakları yönetimi bir örgütün en önemli girdisi olan insangücü ile ilgilidir. Bilindiği gibi emek, temel üretim faktörleri arasında en başta yer almaktadır. Zira insangücü olmaksızın diğer üretim faktörlerinin ürün ya da hizmet üretmesi olanaksızdır. Örgüt açısından büyük önem taşıyan çalışanlarla ilgili tüm faaliyetleri personel bölümü, hatta artık hemen tüm kurumlarda daha ileri bir işlevi yerine getiren insan kaynakları bölümü üstlenmektedir. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli insan kaynaklarının planlanması, seçilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, kariyer planlaması, performans değerlemesi sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve işçi – işveren ilişkilerinin geliştirilmesi sorumluluğu insan kaynakları yönetimi işlevine aittir.

İşletmelerde personel yapısını oluşturan temel unsur eğitim sürecidir. Eğitime önem vermeyen işletmelerin başarılarını ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe alınacak eleman seçiminde isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademede görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gereklidir. Aksi takdirde işletmenin hedeflerine ulaşması beklenemez (Bingöl, 1990: 147).

“Eğitime alının personelde meydana gelen verim artışı aynı zamanda birlikte çalıştığı birçok mesai arkadaşının da verimliliğinin artmasını sağlayarak ek bir yarar sağladığını söylenebilir. Burada dolaylı ve doğrudan olmak üzere çift yönlü bir yarardan söz edilebilir” (Çakmak, 2001: 28).

Türkiye’de çok daha hızlı bir şekilde gelişme potansiyeline sahip olan katılım bankalarının istenilen seviyede gelişim kat edemediğinin BDDK’nın sitesinden elde edilen verilerden yola çıkarak söylenmesi çok da yanlış olmayacaktır. Mevcut yapılanmanın Türkiye bankacılık potansiyelinin %5’ine ulaştığı düşünülürse şayet, katılım bankaları açısından hem tanıtım noktasında, hem de personel yapılanması noktasında bir problem olduğu öngörülebilir.

Tablo 1: Bankacılık Sektöründe Başlıca Finansal Rakamların Dağılımı

SEKTÖRDE BAŞLICA FİNANSAL RAKAMLARIN DAĞILIMI (MİO TL - ARALIK 2010)							
FİNANSAL BAŞLIKLAR		KATILIM BANKALARI			BANKACILIK SEKTÖRÜ		
		Ara.10	Ara.09	2010.- 2009 (değişim %)	Ara.10	Ara.09	2010.- 2009 (değişim %)
TOPLANAN FONLAR	TP	22.119	16.821	31,5%	433.501	341.414	27,0%
	YP	10.970	9.891	10,9%	183.536	173.206	6,0%
	TOPLAM	33.089	26.711	23,9%	617.037	514.620	19,9%
KULLANDIRILAN FONLAR*		30.823	23.641	30,4%	525.907	398.098	32,1%
TASFİYE OLUNACAK ALACAKLAR (NET)		327	379	-13,7%	3.107	3.586	-13,4%
TOPLAM AKTİF		43.339	33.645	28,8%	1.007.031	834.014	20,7%
ÖZ VARLIK		5.457	4.423	23,4%	134.549	110.887	21,3%
NET KÂR		759	705	7,7%	22.128	20.182	9,6%
PERSONEL SAYISI		12.694	11.802	7,6%	191.180	184.205	3,8%
ŞUBE SAYISI		607	560	8,4%	10.066	9.581	5,1%
* Finansal kiralama alacakları, kar payı ve gelir tahakkuk ve reeskontları, takipteki alacaklar hariç tutulmuştur.							
KATILIM BANKALARIMIZIN SEKTÖRDEKİ PAYI ARALIK 2010 İTİBARIYLA AŞAĞIDAKİ GİBİ GERÇEKLEŞMİŞTİR:							
		2010	2009		Tasfiye Olunacak Alacaklar (Brüt) / Krediler		
1- TOPLANAN FONDA		5,4%	5,2%				
2- KULLANDIRILAN FONDI		5,9%	5,9%				
3- TOPLAM AKTİFTE		4,3%	4,0%				
4- ÖZ VARLIKTAKİ		4,1%	4,0%				
5- NET KÂRDAKİ		3,4%	3,5%				
					Katılım Bankaları		
					Bankacılık Sektörü		
					3,4%*		
					3,8%**		
					* Kasım 2010'da %3,7 idi.		
					**Kasım 2010'da %4,0 idi.		

Türkiye Katılım Bankaları Birliğinin yayınlamış olduğu Tablo 1 incelediğinde tüm bankacılık sektörünün toplam mevduatının 1.007.031 milyon TL olduğu katılım

bankalarında ise bu rakamın 43.339 milyon TL olduğu görülmektedir. (www.tkbb.org.tr)

Tablo 2: Katılım Bankalarının Başlıca Finansal Rakamları (www.tkbb.org.tr).

KATILIM BANKALARININ BAŞLICA FİNANSAL RAKAMLARI (Bin TL, %) (Eylül, 2010)												
FİNANSAL BAŞLIKLAR		ALBARAKA TÜRK		BANK ASYA		KUVEYT TÜRK		TÜRKİYE FİNANS		GENEL TOPLAM	GENEL TOPLAM	2010/3Ç - 2009 (%)
		2010/3Ç	2010/3Ç - 2009 (%)	2010/3Ç	2010/3Ç - 2009 (%)	2010/3Ç	2010/3Ç - 2009 (%)	2010/3Ç	2010/3Ç - 2009 (%)	2010/3Ç	2009	
TOPLANAN FONLAR	TP	3.812.897	16%	6.471.804	8%	3.775.703	26%	4.990.832	7%	19.051.236	16.918.084	13%
	YP	2.409.252	11%	3.516.111	11%	2.710.038	14%	2.716.480	22%	11.351.881	9.923.886	14%
	TOPLAM	6.222.149	14%	9.987.915	9%	6.485.741	21%	7.707.312	12%	30.403.117	26.841.970	13%
KULLANDIRILAN FONLAR *		5.481.143	17%	9.636.873	17%	6.001.496	22%	8.002.736	13%	29.122.248	24.911.209	17%
TASFİYE OLUNACAK ALACAKLAR (NET)		16.294	-14%	145.361	9%	111.241	-26%	87.158	15%	360.054	379.433	-5%
TASFİYE OLUNACAK ALACAKLAR (BRÜT) / KULLANDIRILAN FONLAR		3,2%	-	5,0%	-	4,4%	-	3,5%	-	4,1%	4,7%	-
TOPLAM AKTİF		7.672.131	20%	13.240.529	14%	8.645.151	25%	9.953.301	14%	39.511.112	33.628.038	17%
ÖZ VARLIK		791.320	11%	1.867.933	9%	1.225.537	52%	1.340.125	12%	5.224.915	4.419.564	18%
NET KÂR **		91.722	11%	188.830	-14%	128.500	20%	148.547	23%	557.599	530.131	5%
PERSONEL SAYISI		2.088	8%	4.225	4%	2.715	11%	3.376	1%	12.404	11.802	5%
ŞUBE SAYISI		109	8%	164	4%	139	15%	183	2%	595	560	6%

* Finansal kiralama alacakları(net), gelir tahakkuk ve reeskontları dahildir.

** Geçen yılın aynı dönemine göre mukayese edilmiştir.

Katılım Bankalarının Başlıca Finansal Rakamları” verilerinde ise halen Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların kaç şubeye sahip olduğu, personel sayısı, toplam aktifleri, öz varlıkları gibi bilgilere ulaşmak mümkündür. Mevcut durumun doğru olarak algılanabilmesi açısından katılım bankalarının personel eğitim politikalarının, verilen bu eğitimlerin hizmet kalitesine, bankaların performansına

yansımalarının ve tüm bunlara bağılı olarak ortaya çıkan sonuçların personel tarafından nasıl algılandığının incelenmesi bize daha sağlıklı bir yorum yapma şansını sağlayacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Bu çalışmada problem cümlesi; “Katılım bankalarında verilen hizmet içi eğitimlerin personel algısına etkisi nasıldır?” biçiminde belirtilebilir.

1.3. Alt Sorular

Yukarıda belirtilen temel amaç doğrultusunda bu çalışmada aşağıda sıralanan sekiz alt soruya cevap aranmıştır:

- 1) Katılım bankaları ile mevduat bankaları arasındaki farklar nelerdir?
- 2) Katılım bankaları personel profili nasıldır?
- 3) Katılım bankalarında insan kaynakları politikası nasıldır?
- 4) Katılım bankalarında performans değerlendirme süreci ve kariyer sistemi nasıldır?
- 5) Katılım bankalarında işe personel alma ölçütleri nasıldır?
- 6) Katılım bankalarında hizmet içi eğitim süreci nasıldır?
- 7) Katılım bankalarında personel yapılanmasının bankanın işleviyle uyumu nasıldır?
- 8) Katılım bankalarında hizmet içi eğitim sürecinin personel algısına göre banka performansına etkileri nelerdir?

Bu alt sorulardan ilk yedi tanesi üçüncü bölümde ele alınmaktadır. Sekizinci soru ise hizmet içi eğitim sürecinin banka performansına etkileri, Ankara’da faaliyet gösteren katılım bankaları özelinde Dördüncü Bölümde incelenmektedir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında çalışan personelin eğitim durumunu ve faaliyetlerini belirlemek; personelin demografik özellikleri ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye bakarak, eğitim eksikliği hissedilen

alanları, uygulanan eğitim programlarını, verilen hizmet içi eğitimlerin personel üzerinde oluşturduğu algıyı inceleyerek bu eğitimlerin bankanın gelişimine etkisi olup olmadığını irdelemektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Dünya’da genelde “İslam Bankaları” olarak adlandırılan faizsiz bankalar, Özel Finans Kurumları adıyla 1985’te Türkiye’de de kurulmuş ve bu kurumlara 2006 yılından itibaren “Katılım Bankaları” adı verilmiştir. Katılım bankacılığında çıkış noktasının, yastık altında bulunan ama ekonomik sisteme girdi sağlamayan para ve benzeri kıymetlerin sistem içerisine sokularak ülke ekonomisine katkı yapmasının sağlanması olduğu söylenebilir. Bunun yanında dini hassasiyetlerinden dolayı faiz noktasında hassas olan insanların alternatif olarak görebilecekleri ve güvenerek birikimlerini değerlendirebilecekleri kurumlar olarak oluşturulmaya çalışılan bu yapılanmada kuruluş zamanından bugüne kadar geçen süreçte hala istenilen seviyede bir gelişme sağlanamadığı görülmektedir.

Kurumların gelişiminde önemli rol oynayan bir çok etmen vardır, bu etmenlerden birisi ve belki de en önemlisi personeldir. Yapılan bu çalışma ile halen kurumlarında çalışmakta olan personelin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin hem kişisel gelişimlerine hem de kurumun performansına olan etkileri ile birlikte verilen hizmet içi eğitimlerin personel tarafından nasıl algılandığı sorusunun cevabı araştırılmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlardan hareketle, mevcut hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personel üzerinde meydana getirdiği olumlu ya da olumsuz algılar öğrenilebilecek ve bundan sonrası için düzenlenecek olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması ve içeriğinin belirlenmesinde bu sonuçlar kullanılabilir.

Türkiye de yastık altı diye anılan ve banka dışında kalan tasarrufların 50 milyar Doların üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Katılım Bankalarının tahmini potansiyelin henüz %5’ine ulaşabildiği gözönüne alındığında, bu tarz bankacılığın yeterince tanıtılamadığı ve hedef kitlesine tam olarak ulaşamadığı, bir şekilde tanıyanların çoğunun da doğru olarak algılamadığı söylenebilir (Hazıroğlu, 2000: 191).

“Türkiye’de bazı insanlar dini inançlarının bir gereği olarak günlük kullanımda ve ticari faaliyetlerinde parayı kullanırken faize yaklaşmamaktadır” (TKBB, 2005: 26).

Katılım bankacılığının en büyük özgülüğü tasarruf sahibinden herhangi bir anapara almadan ve önceden belirlenmiş bir kâr payı garantisi olmadan fon toplayabilmesidir. Hesap sahibi yatırdığı fonların kurumca işletilmesi sonucunda ortaya çıkan kâra – zarara iştirak eder. Söz konusu nedenden dolayı katılım bankaları fon kullanımlarında oldukça dikkatli davranmak zorundadır. Sistem tamamen güven esasına ve performansa dayanmaktadır (Büyükden, 2005: 24).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi katılım bankacılığında güven temel esastır. Bu güvenin sağlanmasında temel unsurlardan birinin de hiç şüphesiz bankanın vitrini konumunda olan, müşteriyle birebir iletişim kuran banka personeli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum özel bir konuma sahip bu bankalardaki personelin yeterlilik düzeyini ve onlara kazandırılmaya çalışılan yeterlilikler için verilen hizmet içi vb eğitimleri daha önemli hale getirmektedir. Yapılan bu tür eğitimlerin direkt ya da dolaylı olarak bankanın performansını etkilediği düşünülmektedir.

“Sayıları tüm dünyada 300’ün üzerinde olan faizsiz bankaların küresel ölçekte Müslüman nüfusun %10’una denk gelen bir pazar payına ulaştığı düşünülürse pazarın henüz gelişmeye başladığı ve yıllık bazda %10–15 gibi büyüme potansiyeli taşıdığı söylenebilir” (Bingöl, 2003: 54).

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma;

1. Zaman olarak,
2. Ankara da faaliyet gösteren katılım bankası şubeleri ile,
3. Yapılacak olan çalışmaya katılacak olan şube çalışanlarının istekli olması ile,
4. Anketlere verilecek cevabın doğruluğu ile,
5. Kullanılan veri toplama araçlarının ölçme kapasitesi ile,
6. Müşteri boyutu ile ve
7. Performans tanımı ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Katılım Bankaları: Zirai, sınaî ve ticari faaliyetlerle iştigal eden şirketlerin yatırım faaliyetlerini teşvik etmek, bu faaliyetlere ortak olmak ve müşterek teşebbüs ortaklıkları teşkil etmek gibi faaliyetleri faizsiz olarak yapan kuruluşlardır (Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. Ana Sözleşmesi, www.turkiyefinans.com.tr).

Personel Eğitimi: “İşletmeler açısından eğitim, çalışanlarının kendi kendine ya da eğitim danışmanlarının yardımıyla, işletme içinde veya dışında bilgi ve becerilerini geliştirmesidir. Personel eğitimi genellikle çalışanların dahi iyi işçi veya yönetici olmaları için geliştirilir” (Koçel, 1999: 27).

Faizsiz Bankacılık: “Kâra ve zarara katılma esası içerisinde tasarruf sahibinin bankaya ortaklık için verdiği fonun kullanımının sonucuna katılmasını öngören bankacılık anlayışıdır” (Özel Finans Kurumları Birliği, 2003: 32).

Eğitim: “Eğitim davranış değiştirme sürecidir ve bireyi temel alarak onun öğrenmesiyle başlar. Öğrenme yeteneği olmadan eğitim olmaz. Eğitimin başlangıcı insanın insan olarak çevresiyle etkileştiği güne kadar uzanmaktadır” (Türkoğlu, 1997: 1).

Performans: “Katılım bankalarının sahip olduğu imkan ve kaynaklarla, belirli bir dönemde değişik faaliyet ve/veya operasyon alanlarında ve bunların ortak sonucunu yansıtan bir değişkene göre elde ettiği mutlak ve/veya oransal sonuç/düzey” (Ekren, 2000: 32)

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bu bölümde İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan ilgili alan yazın çalışmalarının yanında hizmet içi eğitim ve katılım bankalarında hizmet içi eğitim kavramlarına yer verilmiştir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlama Süreci

İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur (Gürüz, 2004:23).

Küreselleşme denilen olgu ile birlikte gelişen ve büyüyen dünya ekonomisi ile birlikte, ulusal ve uluslararası şirketler arasında kıyasıya rekabet yaşanmaya başlamıştır. Firmaların bu ortamda rakiplerinden daha iyi olabilmeleri için kaliteli ve iyi eğitim almış personele sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu duruma bağlı olarak şirketlerin insan kaynakları bölümünün önemi artmıştır.

Günümüzde işletmelerin sürekli ve hızla değişen dış çevreye uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi için iyi bir planlama yapmaya ihtiyaçları vardır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında planlama sürecine yeteri kadar önem vermeyen ve bu alanda yatırım yapmayan işletmelerin muhtemel siyasi, ekonomik ya da benzer değişiklere karşı gereken önlemleri alma konusunda yetersiz kalacağı söylenebilir (Ünalı, 2002: 24).

Globallesen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biridir insan kaynakları. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda,

insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülmeye başlanmış ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artmıştır (Gürüz, 2004:32).

İnsan kaynakları planlamasının işletme planlaması ile bütünleştirilmesi, özellikle son zamanlarda üzerinde en çok durulan konulardan biri olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları planlamasının çeşitli nitel ve nicel özelliklerinin genel bir işletme planlaması çerçevesinde göreceli önem derecesi, vazgeçilebilirlik ya da ihmal edilebilirlik durumu, etkinliği gibi yönlerine açıklık getirilmesi gerekli olacaktır (Alpaslan, 2006: 12).

Günümüzde organizasyonlar gelecekteki üretimlerini, hammadde girişlerini, müşteri potansiyellerini ve organizasyonun kapasitesini planlama eğilimi içindedir. Üretim araç gereçlerini, parasal imkânlarını ve kapasitesini planlayan organizasyonlar insan kaynaklarını planlama ihtiyacı da duymaktadır. *İnsan Kaynakları Planlaması* demek, organizasyonun işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelisen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. İnsan Kaynakları planlaması çalışması ile belirli zaman dilimleri içerisinde gerekli olan işgücünün planlaması yapılmış olur. (Erdoğan, 2001: 12)

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Kuruma Katkısı

Bu bölümde hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlara olan etkilerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelere yer verilmektedir.

2.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

İşletmelerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında insangücü gelmektedir. Nitelikli ve yetenekli çalışanlara sahip olan işletmeler başarıyı rakip işletmelere göre daha kolay yakalayabilmektedir.

İşletmeler çalıştıracakları elemanları seçerken ne kadar dikkatli olsalar da işe alınan kişilerin işe uyumlarında problemler yaşanmaktadır. Bu problemler iş analizinin iyi yapılamamasından, iş gören seçimindeki hatalardan, işe girecek olanların kendilerini farklı tanıtımlarından, işe göre adam değil adama göre elaman alımından kaynaklanabilir. Bununla birlikte, çevredeki hızlı gelişim ve değişim işletmelerde teknolojiye yeniliklere, değişen koşullara ayak uydurma gibi nedenlerle de

Çalışanların işletmelerde yetersizleşmesine, yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bilgi çağını yaşayan günümüz dünyasında meslekler, bakış açıları, çalışma şartları ve teknikleri hızla değişime uğramaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında kalabilmeleri için dünyadaki değişimleri izlemesi ve uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumu sağlayabilmek için işletmede çalışanların dönem dönem eğitimlere alınması gerekmektedir (Ergöl, 2006: 13).

İşletmelerin başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve kendini geliştirmesi yoluyla işteki performanslarını yükseltmek mümkündür. Planlanmış eğitim faaliyetleri ile çalışanlara işletmenin istediğı yönde tutum ve davranış değişikliğı yaptırılması mümkündür. Bu nedenle bütün işletmelerde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel önemi vardır.

Önceden almış oldukları öğrenimle, hızla değişen bir toplumun ve mesleğın koşullarını karşılamakta zorluk çeken personelin, hizmet içinde eğitilmesi zorunluluğı gün geçtikçe artmaktadır. Her meslek alanında bilim ve teknolojik gelişmelerin etkisi yansımakta ve bu nedenle çalışanlara hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Hizmet içi eğitimin bireysel ve kurumsal yararları büyüktür. Önemli olan kurumun faaliyet alanına ve çalışanlara uygun eğitimin belirlenmesi için gerekli titizlik gösterilmiş olmasıdır. Ayrıca eğitimden sağlanan yararın, eğitim süresince katlanılacak maddi ve manevi yükten fazla olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde hizmet içi eğitim anlamsız olur. Plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcama yapmasına neden olabilir (Selimoğlu, 2009: 11).

Hizmet içi eğitimin kurum açısından sayılabilecek yararları şunlardır;

- Üretim sektöründe üretilen malın, hizmet sektöründe ise sunulan hizmetin kalitesi artar.
- Üretimde verimlilik artar.
- Hatalı üretim azalır.
- Kurum çalışanlarının eğitimi ile kurumun kendini daha rahat yenilemesine katkı sağlar.
- İş tekniklerinin, iş analizlerinin, iş metotlarının geliştirilmesi daha kolay olur.
- Çalışanların yenilikleri kabul etmeleri, gelişmeleri takip etmeleri kolaylaşır.
- İşletme içerisindeki her türlü giderlerin miktarları belirli ölçüde azalır.

- Kurumun toplumdaki saygınlığı artar.
- Kurumda iletişim kolaylaşır, yapıcı ilişkiler kurulur.
- Çalışan personelin iş yükü ve çalışma arkadaşları ile ilgili şikâyetlerinde azalma olur.
- Hataların azalması kontrol yükünü de hafifletir.
- Üstlerin astlarını denetleme işleri kolaylaşır.
- Hizmet içi eğitimin etkin olduğu işletmelerde, yönetsel kararlar daha doğru ve zamanında alınmakta ve uygulamayı kolaylaştırıcı özelliği bulunmaktadır.

Çalışan personelin belirli dönemlerde hizmet içi eğitime katılması kurum açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çok önemlidir. Eğitim bireyin güven duygusunu artırır. Kişinin kendine güveni yüksek ise yaptığı işin kalitesi de yüksek olacaktır. Güven duygusu gelişmiş bireyin çalışma hayatına katkısı güven duygusu eksik olan bireye göre daha farklıdır.

Bilgi eksikliğini hisseden çalışan, yürüttüğü işin doğruluğundan emin olmadığı için çalışma ortamına tedirginliğini yansıtacaktır. Bu nedenle çalışma hayatında ortam rahat ve huzurlu olamayacaktır. Çalışanlar ortamdaki olumsuz etkileneceklerdir. Huzursuz, gergin, stresli ve tedirgin ortam içerisinde başarılı ve verimli çalışma beklemek mümkün değildir. Böyle bir ortamda yürütülen işte hata sayısı da artacaktır. Hizmet içi eğitim ile çalışanların eğitimine ağırlık verilerek, son gelişmeleri takip etmelerine olanak sağlar. Çalışanların birçoğunun bireysel olarak gelecek ile ilgili planları farklıdır. Kariyer yapmak, işe başladıkları konumdan kendilerini geliştirerek biraz daha farklı konumda görev yapmak gelecekte ulaşmak istedikleri hedeflerinden biridir. Bu nedenle hizmet içi eğitim çalışanlara bu konuda da katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2009: 26).

Selimoğlu, 2009 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalıştığı kurumda çalışana yatırım yapılmasının personelde kendilerine değer verildiği duygusunu yaratacağını ve bu durumun çalışanların moralini arttıracacağını belirtmektedir. Bu duruma bağlı olarak çalışanlarda ortaya çıkacak olan yüksek moral durumunun pozitif çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayacağını ve böylece işletmede ekip ruhunun gelişeceğini ifade etmektedir.

Hizmet içi eğitim ile çalışanlarının performanslarını gözden geçirmek, niteliklerini, becerilerini tespit edebilmek mümkün olabilecektir. Hizmet içi eğitimle, çalışanların farklılıklarını, yeteneklerini ortaya çıkarmak mümkündür. Ayrıca teknolojinin her geçen gün gelişmesi çalışanlar üzerinde teknolojinin gerisinde kalma gibi kaygıların oluşmasını engelleyecektir. Kuruma ve kendine güveni artıracak aynı zamanda çalışanlar tarafından geleceğe ümitle bakılacaktır. Kurumun hizmet içi eğitime verdiği önem çalışanların farklı kurumlarda aynı statüde çalışanlar ile arasındaki farklılığı arttıracaktır. Bu durum kurumu dışarıdan gözlemleyenlerin bakış açısını değiştirecek kurumsal imajı olumlu değiştirecektir. Aynı zamanda kurum çalışanlarının da prestiji daha farklı olacaktır (Ergül, 2006: 24).

Hizmet içi eğitim kurum çalışanlarının eksikliklerini giderebilme konusunda personele katkı sağlayacaktır. Verilen eğitimler ile yeterlilikleri artırılan ve çalıştığı kuruma güvenen, gelecekte ne olacak diye belirsizlik yaşamayan çalışanlar rahat ve emin koşullarda çalışarak daha verimli ve başarılı olacaklardır. Yeterli eğitimin verilmesi çalışanları kuruma daha çok bağlayacak işinde istekle çalışacak ve güdülendirecektir. Böylece çalışanlar kurumunu benimseyerek çalışma verimini arttırabileceklerdir.

Hizmet içi eğitimlerin hem kurum açısından hem de bireysel açıdan gelişime olan katkıları büyüktür. Önemli olan kuruma ve kurum çalışanlarına uygun eğitimlerin belirlenip çalışanların bu alanlarda kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasıdır. Hizmet içi eğitim konularının belirlenmesinde, öncelikle kurumun gelecekle ilgili planlarının açık ve net bir biçimde oluşturulması ve çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi önemli rol oynayacaktır.

2.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik ve Kaliteyi Attırıcı Etkisi

Erdoğan'ın, 2001 yılında yaptığı “İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri” isimli çalışmasında eğitim ile üretim kalitesi ve veriminin artışı arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Erdoğan verilen eğitimlerin; işgücü niteliğini artırmakla doğrudan, teknik gelişmeyi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimliliğe etki etmekte olduğunu ifade etmektedir.

İşletmede verimliliğin artırılması eğitim programının etkinliğine bağlıdır. Etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin işletmede yerleşmesi, işletme faaliyetlerinin olumlu yönde gelişmesine, tüm kaynakların ve zamanın etkin kullanımının sağlanmasına, grup çalışmasının gelişmesine, çalışan personelin yaratıcılığının gelişmesine ve işlerin üstlenilmesinde istekli olunmasına katkı sağlamaktadır. (Selimoğlu, 2009: 11).

Eğer bir işletme verimli ise, bunu sağlayan iyi yetişmiş, nitelikli eğitim görmüş insandır. Eğitim, yöneticinin yaptığı işte başarılı ve etkin olmasını sağlarken, beraberinde çalıştığı kişilerin verimliliklerinin artmasına yardımcı olarak da dolaylı bir yarar sağlamaktadır. Örgüt içinde uygulanan eğitim programları insan kaynağını yeniler ve tükenmişlikten kurtarır. İşletmelerde temel amaç, üretimde ve hizmetlerde verimliliği sağlamaktır. Yani, kişinin verimliliğini arttırmakla, aynı zamanda işletmenin de verimliliğini arttırmaktır. Zaten örgütlerin yeni bilgi ve ilkelere ihtiyaç duyması, verimliliğini arttırma amacıyla olması nedeniyledir. Belli bir işi yapmakta olan yöneticinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda yapılmakta olan yönetim hizmetinin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Burada yöneticinin gördüğü eğitim ile başarısı oranında doğrusal olarak bir ilişki görülmeyebilir. Çünkü eğitimde istenen verimin elde edilmesi için yöneticinin bu konuda istekli olması gerekir. Ama genel olarak eğitimin verimi arttırıcı en önemli faktör olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir (Aydınlı, 2008: 74).

İşletmenin amaç ve politikaları, iş metod ve teknikleri doğrultusunda eğitilen personel kaliteli mal ve hizmet üretebilecektir. Kaliteli mal ve hizmet üretimi işletmeyi hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda rekabet edebilir düzeye taşıyacaktır. Aynı zamanda işletmenin kârlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışma hayatı öncesinde almış olduğu eğitimle uyumlu bir işte çalışan personelle birlikte, mesleğiyle ilgisiz bir işte çalışan pek çok iş gücü hizmet içi eğitim etkinliklerinden yararlanarak verimli olarak çalışabilmektedir. Hizmet içi eğitimin sonucunda verimlilik artışı tam olarak ölçülememekle birlikte işgücü memnuniyet oranlarının % 90'lara ulaştığı görülmektedir. (Selimoğlu, 2009: 12)

Hizmet içi eğitim sonucunda; çalışanın işe uyumu, işyerine bağlılık duygusu, kendine olan güveni sağlanarak öğrenme süresi kısalmır. Hizmet içi eğitim ile çalışanların mevcut

yetenekleri geliştirilir, bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğrenilerek mevcut ve oluşacak sorunların çözümü sağlanır. Çalışanlar kendilerini geliştirerek çalıştığı kuruma ve işine karşı motivasyonu artar. Çalışanların kendilerine yapılan yatırım, onları mutlu kılar. Daha verimli, daha özverili çalışarak başarılı performans gösterirler. Motivasyonu yüksek çalışanların yoğun olduğu işletmelerde verimli ve kaliteli mal ve hizmet üreterek rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve inovasyon yaratabilmesi daha kolay olmaktadır (Yılmaz, 2009: 9).

2.3. Hizmet İçi Eğitim ve Katılım Bankalarında Hizmet İçi Eğitim Süreci

Bu bölümde hizmet içi eğitim ve katılım bankalarındaki hizmet içi eğitimler ile ilgili değerlendirmelere yer verilmektedir.

2.3.1. Hizmet İçi Eğitim

“İşletmeler için büyük öneme sahip olan eğitim faaliyetleri kapsadığı alana, gerçekleştirildiği ortama, işletme ile olan ilgisine ve kişilerin görevlerine bağlı olarak çeşitli gruplara ayrılmaktadır. İşletmelerde kullanılan eğitim türleri bu özelliklere göre şekillenmekte ve buna göre planlanmaktadır” (Kara, 2006: 80).

“Hizmet içi eğitimi tanımlamak için önce hizmet öncesi eğitimi tanımlamak gerekir. Hizmet öncesi eğitim; kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda veya genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümüdür” (DİE, 1995: 8).

“Bir başka tanıma göre ise hizmet öncesi eğitim; genellikle mesleki ve teknik okullarda öğrencilere mesleki formasyon ve gelecekteki görevleriyle ilgili teknik bilgilerin verilmesi amacıyla yapılan eğitim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır” (Kaya, 1993: 255).

Hizmet içi eğitim ise, çalışmakta olan personelin işleri daha iyi ve etkili şekilde yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ve yeteneklerini geliştirebilmesi için verilen eğitimidir. Hizmet öncesi eğitimden sonra işe alınan ve

çalışmaya başlayan personelin ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme gereksinimleri hizmet içi eğitimle giderilmeye çalışılır (Fındıkçı, 1996: 258).

Çağımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişimler personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, yaptığı işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitim sayesinde hizmet öncesi eğitimde yanlış anlaşılan ya da tam olarak kavranamayan davranış kalıpları ve bilgilerin doğru şekilde öğrenilmesi mümkündür (Gül, 2000: 3).

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler ise şunlardır (Canman, 1995: 85):

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu,
- Hizmette değişim ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi,
- Öğrenme ve kendini geliştirebilme isteği,
- Hizmet içi eğitimin, öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi.

Hizmet içi eğitimin amaçları personel eğitiminin amaçlarından farklı değildir. Hizmet içi eğitiminin amaçları belirlenirken personel eğitim amaçlarının göz ardı edilmesi mümkün değildir. Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmek zorundadır. Hizmet içi eğitim ile belirlenen amaçlar hem örgütün hem de eğitim görece personelin ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmelidir. Ayrıca hizmet içi eğitimin amacı, personelin sadece genel kültürünü arttırmak değil, personelin örgüt tarafından istenen standartlara sahip olmasını sağlamaktır (Can, 1995: 186).

“Eğitim programlarının amaçlarının belirlenmesi, daha sonra yapılacak olan eğitim faaliyetlerinin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Eğitimin amaçları; eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, eğitim materyalini ve teknolojisini ve yapılacak olan değerlendirmeyi etkiler. Hizmet içi eğitimde amaç, çalışanın davranışında meydana getirilmek istenilen davranış değişiklikleridir” (Kara, 2006: 82).

Planlı yapılacak her etkinlik için amaçların önceden saptanmış olması zorunludur. Amaç belirlenmeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Taymaz, 1978: 4).

- Kurumun amaçları hizmet içi eğitimin amaçlarını kapsamalıdır,
- Belirlenen hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır,
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yolu ile sağlanacak davranışları tanımlamalıdır,
- Amaçların gerçekleştirilmesi, mevcut olanakların kullanılmasına olanak vermelidir,
- Amaçlar, hizmet içi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır,
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılamaya olanak vermelidir,
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimlerini de kapsamalı ve karşılamalıdır,
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireyin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır,
- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey ihtiyaçları ve sistem hedefleri ile tutarlı olmalıdır,
- Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır,

Hizmet içi eğitimin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunları çalışan açısından, işyeri açısından ve genel olarak inceleyebiliriz. Çalışan açısından amaç, personeli işini daha iyi yapacak hale getirmektir, işyeri açısından ise, işyerini meydana getiren çalışanların görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi sunmaktır. Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları ise şunlardır (Can, 1995: 186).

- Verimliliği yükseltmek,

- Performansı arttırarak çalışanların güdülenmesini arttırmak,
- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içerisinde karşılamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını, dış çevrelerden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak.

Hizmet içi eğitimin personel açısından manevi bir haz, örgüt açısından ise, daha çok maddi fayda kazandırdığı söylenebilir.

2.3.2. Katılım Bankalarında Hizmet İçi Eğitim Süreci

Bu bölümde katılım bankalarında hizmet içi eğitim sürecinin nasıl olduğu sorusunun cevabı tezin Dördüncü Bölümünde yer verilen dört katılım bankası için ayrı ayrı incelenmektedir. Katılım bankaları tıpkı diğer bankalarda olduğu gibi personelinin yeterliliklerini arttırmak adına hem kurum içinde hem de kurum dışında bir takım eğitimlere tabi tutmaktadır. Sürecin daha iyi anlaşılabilmesi açısından faaliyetlerdeki tüm katılım bankalarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinin analizi bankaların hizmet içi eğitim politikası hakkında daha sağlıklı yorum yapmayı sağlayacaktır.

Bank Asya Katılım Bankası

Bankanın, hizmet kalitesinin rasyonel bir şekilde arttırılmasını ve personelin Bank Asya Kültürü kapsamında üretken bir yapıya kavuşturulmasını öngören eğitim faaliyetleri ile hedefi; personelin birbirleriyle ve müşteriler ile olan ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesini sağlamak ve personelin sorun çözme, sorumluluk alma, inisiyatif

kullanma, yerinde, doğru ve ivedi karar verme, yetki kullanma gibi yeteneklerini ve kişisel becerilerini geliştirmek, kendilerine olan güvenlerini artırmak şeklinde belirtilmiştir.

Bankanın insan kaynakları politikaları içerisinde, stratejik bir öneme sahip olan eğitim sistemi, çalışanların gelişimini desteklemeyi, motivasyon ve iş tatmini yaratmayı hedeflemektedir. Bankanın hizmet kalitesinin rasyonel bir şekilde arttırılmasını ve personelin Bank Asya kültürü kapsamında üretken bir yapıya kavuşturulmasını öngören eğitim faaliyetleri ile bankanın hedefi; personelin birbirleriyle ve müşteriler ile olan ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesini sağlamak ve personelin sorun çözme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, yerinde, doğru ve ivedi karar verme, yetki kullanma gibi yeteneklerini ve kişisel becerilerini geliştirmek, kendilerine olan güvenlerini artırmak olarak ifade edilmektedir.

Bankanın eğitim sisteminin, bankadaki organizasyon yapısına paralel oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bankada göreve yeni başlayan çalışanlar, pozisyonlarına uygun olarak Oryantasyon, Temel Eğitim, Yönetici Adayı, Müfettiş Yardımcısı eğitimlerine katılmaktadırlar. Daha sonrasında ise kariyer basamakları doğrultusunda teknik bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarına katılımları sağlanarak gelişimlerinin desteklendiği ifade edilmiştir.

“Uluslararası eğitim ve konferanslar, yabancı dil ve bilgisayar kursları, Bankalar Birliği ve Katılım Bankaları Birliği eğitimleri gibi eğitimlerle de çalışanların gelişim imkânı yaratılmaktadır. Bankanın FÜSEM ile yaptığı işbirliği çerçevesinde personelin yüksek lisans yapma imkanı bulunmaktadır” (Bank Asya İnsan Kaynakları, www.bankasya.com.tr).

Albaraka Türk Katılım Bankası

“Albaraka Türk'te çalışmaya başlayan her personele öncelikle Bankayı tanımaya yönelik eğitim verilmektedir. Sonraki dönemlerde ise meslekî bilgilerin verildiği eğitimlere yönlendirilirler. Yaklaşık yılın yarısında daha çok yetkili personeli kapsayan dersane eğitimleri uygulanmaktadır. Programların içeriği, personelin sorumluluğu ve

kariyer planlaması dikkate alınarak belirlenir” (Türkiye Finans İnsan Kaynakları, www.turkiyefinans.com.tr).

Kuveyt Türk Katılım Bankası

Bankanın insan kaynakları, çalışanlarını uzun süreli ortağı olarak gören Kuveyt Türk’ün bu yaklaşımının sonucu olarak insan kaynaklarına yatırım yapmayı bir kurum politikası olarak benimsediğini ifade etmektedir. Bu kapsamda, çalışanların meslek içi eğitim yoluyla ya da dışarıdan eğitim firmaları tarafından sağlanan programlarla desteklenmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

Bankanın bu eğitimleri kişisel gelişim eğitimleri ve kariyer gelişim eğitimleri şeklinde iki başlık altında topladığı görülmektedir. Kuveyt Türk olarak bankanın ulusal ve uluslararası piyasada sektörün önde gelen eğitim danışmanlık firmalarıyla çalıştığı insan kaynakları tarafından belirtilmektedir.

Son dönemde bankanın çalışanlarına sağladığı başlıca dış eğitimler;

- Satış teknikleri,
- Sektörel dinamikler,
- Kredi riski yönetimi,
- Bireysel bankacılık ve pazarlama yönetimi, fon yönetimi, koçluk ve bankacılık operasyonları başlıklarını içermektedir.

Bankanın, “Evde Ofiste Sürekli Eğitim” sloganıyla başlatmış olduğu e–Learning Eğitim programları, zamandan ve mekandan bağımsız eğitim olanağını banka çalışanlara sunmaktadır. Yine aynı şekilde çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini sağlamak için farklı konularda eğitim başlıklarına “Kuveyt Türk Online Eğitim Merkezi” aracılığıyla ulaşabilmektedir.

Banka nitelikli ve tecrübeli iç eğitimcileri vasıtasıyla teorik ve iş hayatı pratiklerine yönelik eğitimler vermektedir. Bu yöntem ile uluslararası iş tecrübesine sahip üst yönetimin tüm bilgi ve birikimlerini banka çalışanları ile paylaşması hedeflenmektedir. İç eğitimlerin risk yönetimi, toplam kalite yönetimi, faizsiz bankacılık ve hukuk başlıklarını kapsadıkları görülmektedir (Kuveyt Türk İnsan Kaynakları, www.kuveytturk.com.tr).

Türkiye Finans Katılım Bankası

Türkiye Finans Katılım Bankasının, zaman içerisinde ortaya çıkan personel ihtiyacının tespit edilmiş norm kadrolar çerçevesinde iç ve dış kaynaklardan temininin yanı sıra; kariyer planlaması, performans değerlendirme, çalışan motivasyonu, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, özlük ve tahakkuk işlemleri, tayin ve terfi yönetimi ve ücret politikalarını belirlenmesi ve uygulanması gibi işlemleri insan kaynaklarının yardımıyla yürütmektedir.

Türkiye Finans'ta her personelin bireysel, teknik ve mesleki gelişimi İnsan Kaynakları tarafından organize edilen eğitim programları çerçevesinde sağlanmakta, yapılan eğitimlerle çalışanların ileride daha üst pozisyonlarda görev alabilecek seviyeye ulaştırılması amaçlanmaktadır. Zira rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanması, her geçen gün yeni uygulamaların ortaya çıkması ve müşteri odaklı hizmetin sağlanabilmesi, yeniliklere süratle adapte olabilecek kaliteli, iyi eğitilmiş ve motivasyonu yüksek personelle mümkün olduğu ifade edilmektedir (Türkiye Finans İnsan Kaynakları, www.turkiyefinans.com.tr)

BÖLÜM III

KATILIM BANKACILIĞI

Bu bölümde hizmet içi eğitim ve eğitim alanında yapılan ilgili alan yazın çalışmalarının yanında katılım bankalarının Türkiye’deki ve dünyadaki gelişimine yer verilmiştir.

3.1. İlgili Alan Yazın

Türkiye’de eğitim ve hizmet içi eğitim konularında bol miktarda kaynak bulmak mümkün iken katılım bankalarının çok fazla bir geçmişi olmaması sebebiyle bu konuda yapılan ilgili araştırmaların sınırlı olduğunu belirtmekte fayda var. Bunun yanında katılım bankalarına yönelik olarak yapılan çalışmalarında son yıllarda hızla arttığı görülmektedir.

Kara’nın (2006) ”Katılım Bankalarında Personel Eğitimi” isimli çalışmasında katılım Bankalarında personel ile yapılan anket çalışmasında müdür, müdür yardımcısı, uzman, memurlara sorulan; bankanızdaki görevinizi daha iyi yapmanız için eğitim almanız gerekir mi sorusuna ankete katılan 450 kişinin çalışma oranlarına göre verilen cevapları şöyledir: “Çalışma süresi 1–4 yıl olanların eğitim ihtiyacı 4,43 düzeyinde, 5–8 yıl olanların 4,18 düzeyinde olduğu, 9–12 yıl olanların 4,14 düzeyinde, 13–16 yıl olanların ise 3,82 düzeyinde olduğu görülmektedir.” Bu çalışma göstermektedir ki personelin bankada çalışma süreleri arttıkça eğitim alma istek ve ihtiyaçları azalmaktadır.

İşletmelerde personel eğitimi, personel yönetiminin temel görevlerinden biridir. Eğitime önem vermeyen işletmelerin başarılarını ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe alınan eleman seçiminde en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gereklidir. Aksi takdirde işletmenin hedefine ulaşılması beklenemez (Bingöl, 1990: 76).

Günümüzde ticari olarak faaliyet gösteren kuruluşların en temel başarı kıstasları yıl sonunda elde ettikleri karlılık oranlarının yüksek olması ile doğrudan ilgilidir. İşletmelerin başarılı olabilmelerinin temel dinamiğini insan kaynaklarının oluşturduğu düşünüldüğünde kurum ve kuruluşların çalıştırdıkları personele yeterlilik kazandırmanın yanında yaptıkları işleri sevmelerini de sağlayabilmeleri önemlidir. İşletmelerin hizmet içi eğitim sürecinde bu durumu da göz ardı etmemeleri önem arz etmektedir.

Hizmet içi eğitimin olması gereken bir diğer yönü de personele işini sevdirmeye özelliğidir. Ancak böyle bir durumda verimli ve en az hatalı üretim gerçekleştirebilir. Verimlilik insana dayandırıldığında insandaki gelişmeler ve değişimler sonucu etkileyecektir. Verimliliğe etken olan insanın değişmesinde eğitimin rolü büyüktür. Çünkü eğitim insanı, psikolojik ve moral açılarından güçlendirerek, güvenini artırmada çok önemlidir (Ataay, 1988: 28).

İşletmelerin başarısını arttıracak unsurların başında iyi ve profesyonel şekilde yönetilen insan kaynakları departmanının geldiği söylenilebilir. İşletmenin amaçları doğrultusunda, yapılacak işe uygunluk kriterlerini taşıyan adayların stajyerlik denilen bir eğitim sürecinden geçirilmesi çalışanın kurum politikalarına ve işin özelliklerine daha çabuk uyum sağlayabilmesine yardımcı olacaktır.

Göreve yeni başlayanların işletmenin politikası, işin özellikleri ve kurumun çevresiyle tanıştırılması için verilen eğitim stajyerlik eğitimidir. Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da kurumda işe yeni başlamış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermektir (Atmaca, 1993: 18).

İşletmeler için personelin kuruma olan bağlılığını arttırmak adına yapabilecekleri çok farklı uygulamalar bulunmaktadır. Personelin yaptığı işe inanması ve işini sevebilmesi adına başarılı olması teşvik edilmeli ve performansı taltif edilmelidir. Bu noktada liyakat prensipleri çerçevesinde çalışanların iyi bir performans göstermeleri neticesinde bunun karşılığını alabileceklerini bilmeleri önem arz etmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanın iş yerine olan bağlılığını da olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmeler kuruluş amaçlarını yerine getirebilmek için ilk etapta personelin işletmeye olan bağlılığını sağlamalıdır. İşletmeler personelin işletmeye olan faydasını en iyi seviyede tutabilmek ve bu seviyenin sürdürülebilirliğini sağlamak için personelin bir amaç doğrultusunda çalışmasını sağlayabilmelidir. Terfi etme amacı personel için hem ekonomik hem de sosyal bir amaçtır. Terfi düşüncesi personelin iş verimini artırarak ekonomik bir sonuç meydana getirirken, işyeri ile bütünleşmesini sağlayarak da sosyal bir sonuç meydana getirmektedir (Çakmak, 2001: 28).

Katılım bankalarının performans değerlerine bakabilmek için öncelikli olarak performans algısının doğru yapılması gerekmektedir bu noktada Ekren'in, (2000) yılında yapmış olduğu "Değişen çevre koşulları ve Özel Finans Kurumları" isimli çalışmasında performansı, katılım bankalarının sahip olduğu imkan ve kaynaklarla, belirli bir dönemde değişik faaliyet ve/veya operasyon alanlarında ve bunların ortak sonucunu yansıtan bir değişkene göre elde ettiği mutlak ve/veya oransal sonuç/düzey olarak yorumlamaktadır.

Finansal kurumlarda performans alanları değişik açıdan ele alınan ve değerlendirilen bir konudur. Planlama ve bütçeleme süreçleri, teknolojik altyapı, insan kaynakları yapısı ve finansla yapı iç performans alanları ile ilgilidir. Öte yandan piyasa payı, yasal ilişkiler ve toplumsal imaj ise önemli dış performans alanları olarak ele alınmaktadır (Ekren,1997: 5).

Finansal kurumlarda planlamanın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Daha sonra bu amaçlar kantitatif olarak ifade edilmiş hedeflere dönüştürülmektedir. Bu çerçevede, bütçeler ya da kâr planları, hedeflerin departmanlar düzeyindeki yansımaları ve kaynak tahsisinin durumunu göstermektedir. Teknoloji, güncel ve doğru bilginin elde edilmesinde müşteriye sunumda, yeni finansla ürünlerin geliştirilmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde önemli fonksiyon üstlenmektedir. "Kaliteli insan kaynakları hedefinin başarılmasında, bireysel ürün ve hizmet satışında veya coğrafi genişlemede kritik rol oynamaktadır. Verimlilik (Sermaye aktif getirisi) ve etkinlik (birim maliyet başına fon kullanımı veya fon toplama) finansal kurumlarda önemli başarı/başarısızlık ölçütü olarak ele alınmaktadır" (Uyargil, 1994: 2).

Uyargil'in çalışmasında bahsetmiş olduğu bu ölçütlerin yerine getirilmesinde personel yeterliliği kilit rol oynamaktadır. Bu noktada personel yeterliliği katılım bankaları işe alma süreci ve mevcut çalışanların hizmet içi eğitim süreçlerini daha

önemli kılmaktadır.

Katılım bankalarının performans ölçütlerini daha iyi anlayabilmek açısından Akal'ın (2005), "İşletmelerde Performans ve Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri" isimli çalışmasında yapmış olduğu tanımlamaya bakmakta fayda görülmektedir. İşletme performansını geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak ele almaktadır. Birinci olarak şimdi nerdeyiz ki burada amaç, örgütün mevcut durumunu ve mevcut kaynaklarını örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir. İkinci olarak ise daha ne kadar iyi olabilirdik sorusuna yönelik olarak işletmenin mevcut koşullardaki, potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Üçüncü olarak ise nerede olmalıyız sorusu irdelenmekte ve bu soru uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulmaktadır. Amaç, işletmenin gerçek amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır. Bu üç temel sorunun işletmenin/bankanın performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirttiği görülmektedir

Örgütsel sistemlerde performans alanlarını, performans boyutlarını belirleyici yönetim görüşleri sürekli bir değişim göstermektedir. Dönem dönem performansı belirleyici farklı boyutlar ortaya konulmuştur. Sanayi devriminin başlangıcında bu boyutlar kâr – maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kâr – maliyet – verimlilik üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar eklenmiştir (Akal, 2005: 33).

Öncelikle katılım bankalarındaki personel hizmet içi eğitim sürecinin bankanın performansına olan etkisini daha iyi anlayabilmek açısından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin performansa yansımalarının iyi irdelenmesi gerekmektedir. Mevcut hizmet içi eğitim faaliyetlerinin birden çok sonuca ulaşmak gibi bir amacı olduğunu hem Ataay'ın hem de Atmaca'nın çalışmalarında görmek mümkündür. Bankaların bu eğitimlerle personelin yeterliliğini arttırmayı ve böylece bankanın performansının artmasını hedeflediği söylenebilir. Her sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamından bankacılık sektörünün etkilenmemesi mümkün değildir. Daha iyi hizmet vermek, kendi alanında yenilikçi yaklaşımlar sergilemek, müşteri memnuniyeti sağlamak için bankaların personel seçimlerinde ve devam eden süreçte hizmet içi eğitimler ile

Çalışanlara bu motivasyonun kazandırılması büyük önem arz etmektedir.

3.2. Katılım Bankaları

Bu bölümde Alt Bölüm 1,3’de verilen birinci alt problem olan “katılım bankacılığı ile mevduat bankaları arasındaki farklar nelerdir?” sorusu ele alınmaktadır. Bu sorunun daha iyi anlaşılması için katılım bankaların tarihi gelişimi ve aralarındaki farklar incelenmiştir.

3.2.1. Katılım Bankalarının Tanımı

Dünyada “İslami Bankacılık” olarak adlandırılan bu bankaların Türkiye’deki adı ise 2005 yılı Kasım ayına kadar “Katılım Bankacılığı” idi. 2005 Kasım ayında yürürlüğe giren 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ile “Katılım bankası” olmuştur.

Katılım bankası, sermayesine ilaveten yurt dışından ve yurt içinden özel cari hesaplar ve kâr ve zarara katılma hakkı veren hesaplar yoluyla fon toplayıp ekonomiye fon tahsis etmek amacıyla faaliyet gösteren ve toplanan fonları mevzuatında belirtilen usullerle, her türlü zirai, ticari faaliyetlerin ve hizmetlerin finansmanında, ortak yatırımlarda, yurt dışı teminat mektubu verilmesinde, ihracat ve ithalatın finansmanında, yatırımlara ilişkin ekipmanların temin edilip, firmalara taksitle satılması veya kiraya verilmesi gibi hususlarda kullanılabilen mali kuruluştur (ÖFK, 1998: 28).

Türkiye’de reel ekonomiyi finanse eden ve bankacılık hizmetleri veren katılım bankaları, topladıkları fonları faizsiz bankacılık prensipleri dahilinde değerlendirerek oluşan kâr veya zararı tasarruf sahipleriyle paylaşan bir bankacılık anlayışına sahip kuruluşlardır.

Aynı zamanda günlük bankacılık işlemlerinde insanların ihtiyaç duydukları fatura tahsili, havale, fon transferi gibi hizmetlerin yerine getirilmesinde mevduat bankaları ile aynı işlemleri yapar.

3.2.2. Katılım Bankalarının Faaliyet Konuları

Katılım Bankaları daha önce çıkartılan bankacılık kanunlarında öngörülen hükümler saklı kalmak kaydıyla aşağıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirebilir. (www.bankasya.com.tr):

- Katılım Fonu Kabulü
- Nakdi, gayri nakdi her cins ve surette kredi verme işlemleri
- Nakdi ve kaydi ödeme fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türle ödeme ve tahsilat işlemleri
- Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri
- Saklama hizmetleri
- Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri
- Efektif dahil kambiyo işlemleri; para piyasası işlemlerinin alım ve satımı; kıymetli madenlere ve dövizde dayalı, vadeli işlem sözleşmelerinin, opsiyon sözleşmelerinin, birden fazla türev aracı içeren basit veya karmaşık yapıdaki finansal araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri.
- Sermaye piyasası işlemlerinin ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri
- Daha önce ihraç edilmiş sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri
- Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri
- Yatırım danışmanlığı işlemleri
- Portföy işletmeciliği ve yönetimi
- Hazine müsteşarlığı ve/veya Merkez Bankası kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım – satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı
- Faktoring ve forfaiting işlemleri,
- Bankalar arası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık,
- Finansal kiralama işlemleri,
- Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri,
- Kurulca belirlenecek diğer faaliyetler,

3.2.3. Katılım Bankalarını Ortaya Çıkaran Sebepler

“İslam coğrafyasında ortaya çıkan ve halen Avrupa, ABD, Rusya ve Uzak Doğu ülkelerinde de hızla gelişerek yaygınlaşan faizsiz bankacılık, bugün 75 ülkede 300 den fazla finans kuruluşu ile 200 ila 550 milyar Dolar arasında bir fonu yönetmektedir”

(Özsoy, 2009: 5).

Tasarruflarını mevduat bankalarında ya da faiz içeren yatırım araçlarında değerlendirmek istemeyen insanların yatırım yapmalarını ve bankacılık hizmeti almalarını sağlamak için onların hassasiyetlerini dikkate alma ihtiyacı bu bankaların ortaya çıkmasına temel teşkil etmektedir. Ülke açısından ise yastık altı diye adlandırılan para, altın vb kaynakların kayıt dışı kimliğinden çıkarak kayıt altına alınması ve ülke kalkınmasında kullanılması söz konusudur.

Katılım bankalarını ortaya çıkaran sebepler için son olarak milli düzeyde atıl fonların harekete geçirilmesi ihtiyacından ve milletler arası düzeyde de İslam ülkeleri arasında sermaye hareketlerini faizsiz bir temelde yürütme ihtiyacından doğduğu söylenebilir (Özsoy, 2009: 34).

3.2.3.1. Dini Nedenler

“Faiz sadece İslam dininde değil, Yahudilik ve Hristiyanlık tarafından da yasaklanmıştır. Faiz, her halükarda, kayıtsız ve şartsız; ister alan ister veren olsun, taraflardan birinin mutlaka zarara uğramasına sebep olur ve bu zararın önlenmesi de hiçbir şekilde mümkün değildir” (Özsoy, 1993: 46).

Nitekim Kur'an daki ilgili ayet “Eğer tevbe eder, faizden vazgeçerseniz, anaparanız sizindir. Böylece ne zulmetmiş ne de zulme uğramış olursunuz” buyurmaktadır (Kur'an, 279).

“İnsanlarda kafa karışıklığına neden olan durum ise genellikle faiz ile kâr – payı arasındaki farkın tam olarak algılanamamasıdır denilebilir. Bu noktada ticaretteki kâr ile faizi birbirinden ayırt etmek için çeşitli ölçüler kullanılabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir” (Uçar, 1993: 22 – 23):

- Ticarete satıcı aşırı da olsa yalnız bir defaya mahsus kâr elde etmekte ancak faiz, bir borç üzerinden defalarca alınabilmektedir.
- Ticaret işleminde menfaatlerin değişimi, alıcı ile satıcı arasında eşit şekilde ortaya çıkmaktadır.
- Faizli bir işlemde alacaklı olan taraf kendi işine yarayacak olan bir fazlalığı almasına rağmen borçlu sadece süre ertelemesini elde etmekte ve aldığı borçtan kâr elde edip edemeyeceğini bilmemektedir.

- Ticaret yapan kişi, sermayesini ve zamanının harcamakta ve bunun karşılığını almakta, ancak faizli işlemlerde herhangi bir çaba gösterilmemekte ve riske girilmemekte buna rağmen kesin olarak kâr elde edilmektedir.

Tüm bu sebepler göz önüne alındığında özellikle İşlamiyet’in faizi kesinlikle haram görmesi ve reddetmesi bu inanışa sahip insanların tasarruflarını değerlendirebilme isteği faizsiz bankacılığın oluşumunda temel dinamik olmuştur.

3.2.3.2. Ekonomik Nedenler

“Faizsiz bankacılık sistemi, diğer ülkelerde olduğu gibi ekonominin dışında kalmış ya da verimsiz alanlara yönelmiş çok büyük bir tasarruf potansiyelini kullandığı teknikler sayesinde ekonomiye çekmek gibi önemli bir görevi üstlenmiştir” (Akyüz, 1998: 3).

Faizsiz bankacılık kavramının bugün sadece İşlam coğrafyasında değil Avrupa, ABD, Rusya, Uzak Doğu lkelerinde de yaygınlaşması, bunun yanında 250’den fazla yatırım fonunun aynı esaslara göre çalışması ve faizsiz bankacılık sektörünün son beş yılda %23,5 oranında büyümesi göstermektedir ki, dünya çapında büyük finans şirketleri, bankalar, yatırımcılar dini hassasiyetler dolayısıyla atıl durumda bulunan bu fonlara yoğun ilgi göstermektedirler. Özellikle petrol zengini orta – doğu ülkelerinin çok ciddi rakamlara ulaşan sermaye birikimlerini çekme adına New York borsası İşlami kurallara uygun üretim ve hizmet işlemleri yapan şirketler için indeks hazırlamış, dini açıdan çekingen davranan binlerce tasarruf sahibini sisteme dahil etmiştir (Başar, 2000: 30).

3.2.3.3. Sosyal Nedenler

Faiz kavramının doğası gereği iki taraftan birini kaçınılmaz bir biçimde zarara uğratma durumu söz konusudur. Faiz sisteminin işleyişi gereği borç veren her zaman için risk almadan para kazanırken borç alan zarar etme ihtimaline karşılık alacaklıya olan ödemeyi faiziyle birlikte yapmak durumunda kalmaktadır. Bu durumda alacaklı faizli sistemde her zaman avantajlı durumdadır. Bu sistemin en büyük dezavantajı ise insanların riske girip yatırım yapmak yerine paradan para kazanma arayışında olmalarıdır. Bu durumda gelir seviyesi düşük insanların yatırım ve kalkınmanın olmadığı bir ülkede ülkenin gelirinden elde ettikleri pay sürekli düşmekte ve sosyal adalet dediğimiz olgu yara almaktadır. Ülkenin kaynakları azınlık diyebileceğimiz bir zümrenin elinde paylaşılmaktadır. Bu duruma en güzel rnek Türkiye’de yaşanan 99

krizinde ilk 500 firmanın karlarının %98,8'inin faaliyet dışı karlardan oluşması gösterilebilir. Üretim yapmak ve riske girmek yerine devlete borç veren ve paradan para kazanarak dönen bir çarkın ülke ekonomisine ve sosyal barışa katkı sağlamasını beklemek çok da gerçekçi görünmemektedir.

3.2.4. Faizsiz Bankacılığın Dünyada Gelişimi

Faizsiz bankacılık olarak adlandırılan katılım bankalarının temel olarak hangi ihtiyaçları karşılamak için oluşturulduğundan bir önceki bölümde söz edildi. Bu bölümde ise bu bankaların dünyada hangi aşamalardan geçtiği ve günümüzde geldiği nokta değerlendirilecektir.

“Dünyada bilinen ilk faizsiz bankacılık uygulaması milattan önceki döneme kadar gitmekte iken İslami banka uygulamalarının ise İslamiyet’in doğuşundan sonra gündeme geldiğini görmekteyiz” (Tabakoğlu, 2000: 149).

“Faizsiz bankacılığın başlangıcının M.Ö. 2123 – 2081 yılları arasında Babil’de hüküm süren Hammurabi’ye kadar uzandığı ifade edilmekte ve eski Babil’de banka mabetlerinin faizsiz yatırımın ilk örneklerini verdikleri belirtilmektedir. Babillerdeki uygulamadan hareketle ilk bankaların tapınaklar, ilk bankacıların din adamları oldukları ileri sürülmektedir” (Cihangir, 1986: 10 – 11).

Daha sonraki yüzyıllarda bankaların mabetlerin tekeline çıktığı, ticaretle uğraşan bazı zengin Yahudi ailelerin eline geçtiği görülmüştür. “Bunların en meşhurları M.Ö 500 – 465 yılları arasında Fırat kıyılarında yaşayan Egibi ve Murahsu aileleridir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu Yahudi aileler çevredeki halka faizsiz kredi vererek dönemin banka ihtiyacını karşılamışlardır” (Orman,1992: 24).

“Rönesans ve reform hareketleri, mali kapitalizm ile birlikte kilisenin etkisini azaltmış ve faizi mali işlemlerin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir” (Karapınar, 2003).

Sonraki dönemlerde ise yardım ve dostluk cemiyetleri ortaya çıkmıştır. “Üyelerinden faizin alınmadığı, tasarruf bankalarının temelini teşkil eden dostluk ve yardım cemiyetleri 17.Yüzyıl’da Batı Avrupa’da yaygın olarak görülmüştür” (Orman, 1992: 26).

“Bir finansman müessesesi olarak İslami bankacılığın dünyada ki ilk uygulaması 1963 yılında Mısır Deltasında kurulmuş olan Mit Ghamr Saving Bank’dır. Devamında ilk faizsiz bankanın fon sahipleri 1972 yılında devletin desteği ile ikinci bir faizsiz banka olan Nasser Sosyal Bank’ı kurmuşlardır” (El – Asler, 2003: 311).

Orta Doğu’ da zengin petrol yataklarına sahip olan ülkeler elde ettikleri gelirleri daha ziyade Batı bankalarına yatırmaktadır. Bu ülkelerin yönetim şekli ve zenginliğin belli zümrelerin elinde olması bunun yanında elde edilen gelirin ülke içinde değil de yurt dışında değerlendirilmesi ülke insanının yaşam kalitesine olumlu etkiyi sınırlandırmaktadır. Günümüzde ise İslam Dünyası bilhassa, Suudi Arabistan Kralı Faysal’ın teşvikleriyle İslam Bankacılığı hareketine büyük önem vermektedir (ÖFKB, 2004: 28).

1975 yılında Suudi Kraliyet ailesinin desteği ile ve çoğunluğunu Müslüman Arap ailelerin oluşturduğu 22 fon sahibi üye ülke desteği ile İslam Kalkınma Bankası kurulmuştur. Bu tarihten itibaren faizsiz bankacılığın hızla gelişmeye başladığı görülmüştür. Bu gelişmenin en belirgin kurumları 1975’de kurulan Dubai İslam Bankası, 1977’de kurulan Kuveyt Finans Evi, 1977’de kurulan Mısır ve Sudan Faisal İslam Bankası ve 1982 yılında kurulan Al Baraka grubudur. 1977 yılında İslam Konferansı Dışişleri Bakanlığı sponsorluğunda faizsiz bankaları ve finansal kurumları koordine etmek ve faizsiz bankacılığı tanıtmak için Uluslararası İslam Bankaları Teşkilatı kurulmuştur. Günümüzdeki anlamıyla, kuruluşları 30 yıl öncesine denk gelen faizsiz bankaların oluşturmuş oldukları İslami finans sektöründe bugün 300 civarında kuruluş 550 milyar Dolarlık fonu yönetmektedir (TKBB, 2008: 29).

Dünyada faizsiz bankaların faaliyet gösterdikleri ülkelerden İran ve Pakistan dışında hiçbirinde bu kuruluşların isimleri resmi olarak İslami Banka olarak telaffuz edilememektedir.

“Hatta faizsiz bankaların kurulması için çalışan ülkelerin başında gelen Suudi Arabistan da bile kurumların bu isim altında çalışmaları yasaktır. Ancak bu ülkede bu şekilde çalışan bankaların hepsi İslami kurallara uygun şekilde faaliyet göstermekte ve faiz yaşağını kesin olarak uygulamaktadır” (TKBB, 2008: 29).

3.2.5. Faizsiz Bankacılığın Türkiye’de Gelişimi

Türkiye’de 1985’de faaliyete geçen ilk katılım bankaları Albaraka Türk ve Faysal Finans olmuştur. 1989’da Kuveyt Türk, 1990’da Anadolu Finans kurulmuştur.1995’de sisteme dahil olan İhlas Finans’ın sistemin dokusuna uygun olmayan faaliyetler nedeniyle 2001’de tasfiye edildiği görülmektedir. Asya Finans 1996’da kuruluyor. Faysal Finansın el değiştirmesiyle Family Finans adını alan kurum Anadolu Finans ile birleşerek Türkiye Finans adını alarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Bugün gelinen noktada Türkiye’de dört katılım bankası faaliyet göstermektedir. Bunlar Albaraka Türk Katılım Bankası, Asya Katılım Bankası, Kuveyt Türk Katılım Bankası ve Türkiye Finans Katılım Bankasıdır. Tüm bu kuruluşların daha önceki isimleri Özel Finans Kurumları iken Bankacılık Kanununda yapılan düzenlemenin ardından katılım Bankası adını almışlardır.

Türkiye’de katılım bankaları, son yıllarda yakaladıkları büyüme ivmesini arttırarak devam ettirmektedirler. Bir önceki yıla göre aktiflerinde %31’lik bir büyüme yakalayan katılım bankaları,33.645 milyon TL’lik bir büyüklüğe ulaşmıştır. Bu büyüklük ile bankacılık sektöründe ulaşılan pay %3,5’ten %4’e yükselmiştir.2008 yılına göre %34’lük bir büyüme gösteren nakdi fon kullandırışında ise katılım bankaları 23,641 milyon TL rakamı ile bankacılık sektöründeki payını %4,8 den,%6,2’ye çıkartma başarısını göstermişlerdir. Toplanan fonlar kalemi ise katılım bankalarının bir önceki yıla göre en fazla büyümeyi sağladıkları alan olmuştur. Bu alanda %40 gibi ciddi bir büyüme oranı sergileyerek 26,711 milyon TL rakamına ulaşan katılım bankaları, Türk bankacılık sisteminden aldığı payını da %5,2’ye ulaştırmıştır (TKBB, 2008: 29).

Kalkınma Bankaları halka açılmada da önemli atılımlar sergilemiş ve dört katılım bankasından ikisi halka açılmıştır. Önce Bank Asya 2005’te % 23’lük kısmını halka arz etmiş sonra bu oran % 44,95 e yükselmiştir. İkinci olarak Al Baraka Türk 2007’deki halka arzında % 20’lik kısmını halka açmıştır. Kuveyt Türk ise halka arz hazırlıklarını yürütmektedir. Sermayesinin %60’ı körfez kaynaklı olan Türkiye Finans ise bu konuda şimdilik bir çalışma yapmamaktadır. Katılım Bankalarının halka arzları ile birlikte anılan döneme kadar borsa ile ilişkisi olmayan yeni bir kesim TTBB Genel Sekreteri Osman Akyüz’e göre bu rakam 100 bine yakındır. Katılım bankaları sayesinde borsaya girmiş bulunmaktadır.

Katılım bankaları arasında en çok kredi kartına sahip Bank Asya, bir milyon sınırını aşmış ve piyasadan aldığı pay % 2,5 seviyesine çıkmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarının 2010 yılı itibarıyla personel, şube sayıları ve merkez adresleri şu şekildedir:

Albaraka Türk katılım bankası

Kuruluş Tarihi	:1984
Ana Ortak	:Albaraka Banking Group,İslamıc D.Bank
Genel Müdürlük Adresi	:Mecidiyeköy/İstanbul
Personel Sayısı	:2088
Şube Sayısı	:109

Bank asya katılım bankası

Kuruluş Tarihi	:1996
Ana Ortak	: –
Genel Müdürlük Adresi	:Üsküdar/İstanbul
Personel Sayısı	:4225
Şube Sayısı	:164

Kuveyt Türk katılım bankası

Kuruluş Tarihi	:1989
Ana Ortak	:Kuveyt Finans House,The Puplic İnstutation for Social Security,İslamıc Devolopment Bank, Vakıflar Genel Müd. Kocatepe Modern Mağazacılık.
Genel Müdürlük Adresi	:Şişli/İstanbul
Personel Sayısı	:2715
Şube Sayısı	:139

Türkiye finans katılım bankası

Kuruluş Tarihi	:2005
Ana Ortak	:Anadolu Finans – Family Finans
Genel Müdürlük Adresi	:Kartal/İstanbul

Personel Sayısı	:3376
Şube Sayısı	:183

Türkiye’de yaşanan 2000–2001 Krizlerinden sonra katılım bankalarından genel olarak %50’ye varan oranlarda fon çıkışı olmuştur. Katılım bankaları buna rağmen bu krizlerden ekonomiye ve kamuya herhangi bir yük getirmeden kendi iç dinamikleri ile çıkmayı başarmışlardır. Yaşanan bankacılık krizlerinin aksine katılım bankalarından hiç biri Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu bünyesine alınmamıştır.

Kriz dönemlerinde katılım bankalarının daha dirençli oldukları görülmektedir, katılım bankalarında mevduat bankalarından farklı olarak sabit bir getiri yükümlülüğü yoktur. Mevduat bankalarında ise durum bunun tam tersidir. Banka, müşterisine belirlenen oranda faizi ödemekle yükümlüdür. Kriz ya da herhangi bir olağanüstü durumda bankanın zor duruma düşmesi müşteri açısından hiç bir şey ifade etmemektedir. Bankacılık alanında düzenleme yapılmadan önce patlak veren kriz ve hazinenin mevduatlara uyguladığı garanti kötü niyetli banka sahipleri tarafından kullanılmış, bir sürü banka batmış ve sonuçta yük kamunun sırtında kalmıştır.

“Ayrıca katılım bankaları çalışma prensibi olarak kredileri mutlaka bir projeye veya ekipman tedariki karşılığı kullandırarak kredi bedelini, kredi müşterisine değil mal veya hizmet temin eden satıcıya ödemektedir. Böylelikle hem kredi verilmiş amacına uygun kullanılmış hem de firmanın kontrolü kolaylaştırılmış olmaktadır” (TKBB, 2008: 26).

Dünya’da 2000’li yıllarda artarak devam eden şirket birleşmeleri Türkiye’de de birçok firmanın birleşmesi ile sonuçlanmıştır. Yaşanan küreselleşme süreci ve ekonomik rekabet koşulları birçok büyük firmanın ve bankanın bir araya gelmesi sürecini hızlandırmıştır. Türkiye bankacılık sektörü de bu süreçten etkilenmiş kimi zaman büyük bir bankanın küçük bir bankayı satın alması şeklinde, kimi zaman yabancı bir bankanın Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankayı satın alması şeklinde hayat bulmuştur. Piyasada daha aktif yer almak için bu birleşme ve devir hareketlerinin bir benzeri de 2005 yılında katılım bankaları piyasasında yaşanmıştır. Alınan bir kararla Family Finans ve Anadolu Finans kurumları birleşerek yeni kurulacak olan Türkiye Finans Katılım Bankası çatısı altında faaliyetlerine devam etme kararı almışlardır. Bu

birleşme sonrasında faaliyette olan beş katılım bankasının sayısı dörde düşmüştür. Böylelikle katılım bankaları arasında ödenmiş şirket sermayesi en fazla olan şirket Türkiye Finans Katılım Bankası olmuştur.

“Bugünkü katılım bankalarının hedefinde uluslararası bilimsel yazında sukuk denilen “kira sertifikası” adlı bir aracın ihraç edilmesi bulunmaktadır. Batılı ülkeler, çoktan büyüklüğü 700 milyar Dolara dayanan faizsiz finans sektöründen pay almak için yarışa girmiş bulunmuştur” (Akın,1986: 290).

Türkiye’nin kira sertifikalarıyla daha fazla Körfez sermayesini çekme şansı hala devam etmektedir. Bunun için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve Türkiye’de “varlığa dayalı menkul kıymet” olarak da adlandırılan kira yatırım araçlarını ihraç edilmesi gerekmektedir.

Faizli araçlar olduğu için hazine bonosuna, devlet tahviline yatırım yapamayan ve ellerinde 2 milyar TL’den fazla likiditesi bulunan katılım bankaları bu alanda da değerlendirilebilecek ve ekonomiye katkıda daha fazla katkı sağlanabilecektir.

3.2.6. Katılım Bankalarının Hedefleri

Faizsiz Ekonomi sisteminde katılım bankalarının hedefleri şu şekilde sıralanabilir (TKBB, 2008: 28-33):

a) Ana Hedefler;

- Geniş tabanlı ekonomik refah
- Sosyo – ekonomik adalet
- Değer ölçülerinin hepsinde sabit ve adil olma,
- Adil gelir ve servet dağılımı,

b) Tali Hedefler;

- Para değerinde İstikrar
- İsrar ve iddiharı önlemek için yeterli oranda tasarruf celbedip bunları verimli yatırımlara yönlendirmek.
- Banka sisteminden beklenen tüm diğer hizmet ve kolaylıkları karşılamak.

Türkiye’de faaliyetlerine 1985 yılından bu yana devam eden katılım bankalarının temel hedefi öncelikle inançlarından dolayı faiz ile ilgili muhteviyatı bulunan yatırım araçlarından uzak duran insanımızın yastık altı diye tabir edilen ve atıl duran birikimlerini ekonomiye kazandırarak işlevsel hale getirmektir. Buna ek olarak petrol gelirlerinden dolayı ciddi anlamda sermayesi bulunan Ortadoğu ülkelerinden de kaynak çekmesi hedefler arasında bulunmaktadır.

Dünya genelinde yaşanan ekonomik olumsuzluklara rağmen başarılı bir büyüme grafiği çizen katılım bankaları buna rağmen Türkiye’de hala gerektiği seviyeye ulaşamamıştır. Her ne kadar 2010 yılı itibarıyla Türk Bankacılık Sektöründeki payı %5 ise de Katılım bankaları, Türkiye Katılım Bankaları Birliğinin internet sitesi üzerinden yayınlamış olduğu analizlere göre önümüzdeki birkaç yıl içindeki %10’luk bir pazar payı hedeflemektedir.

3.2.7. Katılım Bankalarının Amaçları

Katılım bankalarının kuruluş felsefesine bakıldığında dini, siyasi, iktisadi ve sosyal birçok amacı bulunduğunu görülmektedir.

Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- İslami esaslara uygun olarak hareket etmek;
- Faize duyarlı insanların atıl tasarruflarını değerlendirmek ve ekonomiye kazandırmak;
- Ortadoğu ve İslam aleminden Türkiye’ye sermaye akışı sağlamak;
- Faizli sistemden uzak kalarak tüm bankacılık işlemlerini İslami kurallar çerçevesinde yapmak;
- Paradan para kazanmak yerine üretim ve yatırımı teşvik ederek gelir dağılımındaki uçurumu azaltmak, böylece toplumsal barışa katkı sağlamak.

“Bir İslami bankanın faaliyetlerinde İslam kuralları esas teşkil ettiğinden yatırım davranışının yönlendirilmesinde şu dört kurala titizlikle uyulmalıdır” (Tunay, 2005: 327).

- Faize dayanan işlemler (riba) yoktur

- Spekülasyon içeren ekonomik faaliyetler yapılmaz
- Kazançlara İslami bir vergi (zekât) uygulanır.
- İslam'ın yasakladığı mal ve hizmetlerin üretimi (haram) finanse edilmez.

3.2.8. Katılım Bankalarının Çalışma İlkeleri

Katılım Bankaları çeşitli bankacılık fonksiyonlarını faizsiz olarak yerine getiren bir işleyişe sahiptir. Bu bankalar fon toplama ve fon tahsisini ortaklık bazında değerlendirmektedir. Bu sebepten dolayı önceden belirlenmiş sabit bir faiz getirisi yerine faaliyet sonucunda ortaya çıkan tabloya göre kâr paylaşımı ya da zarar telafisi söz konusu olmaktadır.

Katılım bankalarının bankacılık faaliyetlerini üç başlıkta incelemek mümkündür: Bunlar sırasıyla fon toplama, finansal kiralama ve proje bazında kâr/zarar ortaklığı. Bu bankaların yerine getirdiği fon toplama faaliyeti finans dünyasına eski adıyla özel finans kurumları yeni adıyla katılım bankaları vasıtasıyla girmiştir. Bu yöntemde mevduat bankalarının yaptığı gibi önceden belirlenmiş faiz oranında anapara artı faiz ödemesi yerine, faaliyet sonucunda kâr ya da zarar durumuna göre ödemeler şekillenmektedir.

Bu sistemin en büyük özgünlüğü tasarruf sahibinden herhangi bir anapara almadan ve önceden belirlenmiş bir kâr payı garantisi olmadan fon toplanabilmesidir. Hesap sahibi yatırdığı fonların kurumca işletilmesi sonucunda ortaya çıkan kâr/zarara iştirak eder. Bu nedenden dolayı katılım bankaları fon kullanımlarında oldukça dikkatli davranmak durumundadır. Sistem tamamen güven esası ve performansa dayalıdır (Büyükdeniz, 2001: 24).

Katılım bankalarının kullanmış oldukları ikinci yöntem ise finansal kiralama yöntemidir. Katılım bankalarının sıkça kullandıkları bu yöntem 3326 sayılı Finansal Kiralama Kanununa göre gerçekleşmektedir. Finansal kiralama işlemi sadece katılım bankalarının kullanmış olduğu bir finansal yöntem değildir. Bu işi faaliyet konusu olarak seçmiş profesyonel olarak yapan kuruluşlar mevcuttur. Finansal kiralamanın esasını müşteriler tarafından ihtiyaç duyulan malın, makinenin, teçhizatın veya yatırım malının mülkiyetinin bankada kalarak belirli bir kira bedeli karşılığında müşteriye kiralanması oluşturmaktadır. Kira süresi dolduğunda ise mülkiyet bankadan müşteriye

geçmektedir. Katılım bankalarının bu yöntemi sıkça kullanmasının altında yatan sebep ise müşterinin ihtiyaç duyduğu malın ya da makinenin banka tarafından satın alınması ve müşteriye belirli bir kâr eklendikten sonra satılmasıdır. Böylece faizsiz bir ticaret yapıldığı gibi ödemelerde yaşanabilecek olan sıkıntı durumunda bankanın elinde nakde çevirebileceği bir ekonomik değer bulunmasıdır. Bu yolla banka vermiş olduğu kredi riskini minimize etmiş olmaktadır. (ÖFKK,1995: 3226).

Üçüncü yöntem ise proje bazında kâr – zarar ortaklığı yöntemidir. Bu yöntemde bankalar tarafından desteklenmeyen projelere ortak olunarak girişimcinin yatırıma ortak olunmaktadır. Banka bu yöntemle daha önce denenmemiş projelere ortak olduğu için yüksek olan riskin getirisinin de yüksek olması beklenmektedir” (Çizakça, 2000: 124).

Katılım bankalarını diğer bankalardan ayıran bir diğer temel özellik ise bünyelerinde ilahiyat eğitimi almış danışmanlar bulundurmalarıdır. Bu kişiler, banka olarak yapılacak ya da desteklenecek olan hangi tür faaliyetlerin dinen caiz olacağı ya da olmayacağı konusunda danışmanlık hizmeti vermektedirler. Katılım bankalarının katılma hesaplarında ve cari hesaplarında topladıkları fonlar faizsiz özelliği dışında banka mevduatından farklı değildir. Ancak faizden uzaklaştığını göstermek ve bankalarla iltibasını önlemek amacıyla mevduat ve benzeri terimler kullanılmamaktadır (Battal, 1989: 38).

Katılım bankaları, İslam hukukunca meşru kabul edilmeyen hiçbir işi yapmamaktadır. Bankaların bu konuda kamuoyunda oluşan algıyı zarara uğratmamak adına bugüne kadar olduğu gibi bundan sonrası için de yapmış olduğu faaliyet kollarının seçiminde titiz ve dikkatli davranmak zorunluluğu vardır.

3.2.9. Katılım Bankalarının Çalışma Yöntemleri

Katılım bankalarının en önemli fonksiyonu, günümüz bankalarında olduğu gibi, halktan fon toplayıp üretim alanlarına sevk etmektir. Günümüz bankaları bu fonksiyonlarını halktan düşük faizle topladıkları mevduatları daha yüksek faizle üreticilere aktarmak suretiyle yerine getirir. Ödedikleri faiz ile aldıkları faiz arasındaki fark günümüz bankalarının esas gelirini oluşturur. Günümüz bankalarının mudilerle olan ilişkilerinde mudiler alacaklı, bankalar ise borçlu durumundadır. Üreticilerle olan ilişkilerde ise bankalar alacaklı, üreticiler borçlu durumundadırlar ve borçlu olan taraf

alacaklıya aldığı krediye karşılık faiz öder.

Katılım bankalarında faiz ilişkilerine yer verilmez. Paranın faizle borca verilmesi de söz konusu değildir. Bu nedenle katılım bankasının ne fon sahipleriyle olan ilişkilerinde, ne de üreticilerle olan ilişkilerinde borçlu alacaklı ilişkisi vardır.

Katılım bankasının hem fon sahibiyle hem de üreticilerle olan ilişkilerinde birbirlerinin ortağı olması söz konusudur. Bankanın alacaklı, bankadan kredi alanın borçlu olduğu tek durum karz – ı hasende ortaya çıkar ki bunda da faize yer yoktur. Bankadan borç alan kişi, tüketim veya yeni bir iş kurma amacıyla aldığı borcu aynen geri öder.

“Bu iki durum dışında katılım bankaları gününüz bankalarından ayıran bir diğer yön daha vardır ki o da katılım bankalarının alım – satım ve kiraya verme işlemleriyle uğraşmasıdır” (Özsoy, 2009: 38).

Tüm bu çerçeve içinde katılım Bankaları, diğer bankaların yaptığı geleneksel bankacılık işlemlerini de yapmaktadır.

3.2.10. Katılım Bankalarının Fon Toplama Yöntemleri

“Katılım bankaları hem kendi sermayeleri hem de halktan topladığı onlarla üretim ve yatırım faaliyetlerinde bulunur. Katılım bankaları hükümetlerden, bankalardan, kuruluşlardan ve fertlerden fon kabul eder “(El – Esasi, Madde:9).

Katılım bankaları genel anlamda üç hesapta fon kabulü yapmaktadır. Bu hesaplar cari hesaplar, tasarruf hesapları ve yatırım hesaplarıdır. (Özsoy, 2009: 39).

Cari hesaplar

“Türk lirası ve döviz cinsinden açılabilen ve talep anında kısmen veya tamamen her an geri çekilebilme özelliği taşıyan, karşılığında hesap sahibine kâr veya her ne nam altında olursa olsun bir bedel ödenmeyen hesap türüdür” (Özsoy, 2009: 39).

“Cari hesaplarda biriken fonların işletilmesinden doğan kâr veya zararı katılım bankaları kendi hesaplarına intikal ettirir. Cari hesap alacakları yatırmış oldukları fonların tamamı için bu fonu kabul etmiş olan kurumun sermaye ve ihtiyaçlarıyla cari

hesaplar karşılığı aktifleri üzerinde birici sırada imtiyazlı alacaklardır” (ÖFKK, 1984: 18323).

Katılma hesapları ve özellikleri

“Katılım bankalarında katılma hesabı sahipleri lehine tahakkuk ettirilecek gelirler vergi mevzuatı açısından mevduat geliri sayılmaktadır” (ÖFKK, Madde:19/a).

Kuruma ‘kâr ve zarara katılma hesabı akdi’ karşılığında Türk Lirası veya döviz cinsinden yatırılan fonların kullanılmasından doğacak kâr veya zarara katılma sonucunu doğuran gerçek ve tüzel kişilerce yatırılan fonlardır. Katılım hesabının sahibine faiz veya sabit bir geri ödenmediği gibi, anaparanın aynen geri ödeneceği garantisi de verilmez. Hesap sahibinin talep hakkı ve kurumun hesap sahibine karşı mükellefiyeti Birim – hesap değerine tekabül eden miktardan ibarettir (Özsoy, 2009: 39).

“Bu hesaplar, vadelerine göre 30, 90, 180, 360 gün ve daha uzun vadeli olmak üzere gruplara ayrılır ve her grup kendi içinde bir bütün teşkil eder ve ayrı ayrı muhasebeleştirilir ve ayrı ayrı işletilir” (ÖFKK, Madde: 19/b).

“Katılma hesaplarının işletilmesinden doğacak tüm masraflar Kurumca karşılanır” (ÖFKK, Madde: 19e).

“Kurumdan alacaklı olan üçüncü şahısların; sadece Kuruma ait sermaye, ihtiyat ve dağıtılmamış karlar üzerine talep hakkı vardır. Bu hesaplarda biriken fonlar üzerinde alacaklıların herhangi bir talep hakkı yoktur” (ÖFKK, Madde: 19/d).

“Kurumun, bu hesapların işletilmesinden doğacak kâr ve zarardan alacağı pay %20’den fazla olamaz” (ÖFKK, Madde, 19/f).

3.2.11. Katılım Bankalarının Fon Kullandırma Yöntemleri

Katılım bankaları fon sahiplerinden topladıkları fonları üçüncü kişilere kullandırır. Genel olarak katılım bankalarının fon kullandırma usulleri ikiye ayrılabilir:

a) Üretim Kredileri

b) Üretim Dışı Krediler

Katılım bankası kullandırdığı fonlardan gelir sağlayabiliyorsa bu kredilere üretim kredileri denir. Fonların üretim amaçlı kullanılması katılım bankası kullandırdığı kişi veya kurumlara karşı alacaklı – borçlu durumunda değil; ya onların ortağı, ya satıcı veya alıcı yahut kiraya veren durumundadır.

Katılım bankası, fon kullandırdığı kişilerle ortak olduğundan, fonların kullanımından doğan kârlardan pay alır. Satıcı durumunda olduğunda sattığı mal, teçhizat, makine veya hammaddenin üzerine alıcı ile anlaştıkları miktarda bir kâr marjı koyar. Bu kâr bankanın kârı olur. Bu şekilde kasasında oluşan kârları banka kendisine para yatıran fon sahipleriyle önceden belirlenmiş bir oran üzerinden paylaşır (Özsoy, 2009: 40).

Üretim kredileri

Mudarebe

Katılım bankalarının en fazla kullanabileceği mudarebe finans metodunda banka, projenin bütün masraflarını karşılar. Başka bir ifadeyle, yapılan yatırımdaki tüm sermayenin sahibi bankadır. Fon kullanan müşteri ise işe emek ve ustalığını koyar.

Katılım bankalarının üçüncü kişilere fon kullandırması müşterek mudarebe akdi içinde cerayan eder. Bu akid içinde üçüncü kişilerle mudarebe akdi kurduğunda katılım bankası rabbu'l – mal (sermayedar),fon kullanan ise mudarib durumundadır. Mudarib işde sadece emek ve ustalığını kullanır. Fonu kullanacak müşterisiyle mudarebe akdini yaptığı anda katılım bankası isteyeceği kâr oranını da akid sırasında müşterisine bildirir. Kullanılacak fonun miktar ve şartlarına göre katılım bankası müşterilerinden değişik kâr payları isteyebilir (Özsoy, 2009: 40).

Bu yöntemle fon kullandırmak ve mali destek sağlamak, proje uygulama alanına, başka bir ifadeyle piyasaya yeni giren, yetenekli fakat mali kaynaktan yoksun girişimci kişilerin bu yeteneklerinden yararlanma yoluna uygun düşen bir yoldur. Yetenekli ve başarılı kişiler, emin ve güvenilir olmaları halinde katılım bankalarından mudarebe usulüyle fon kullanabilmektedir.

Mudarebe yönteminin genellikle iç piyasa ya da dış piyasaya yönelik olarak

yapılan ticaretin finanse edilmesi için kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntem kullanılarak yapılan faaliyet neticesinde şayet kâr elde edilmişse bu kâr daha önce belirlenen oranlarda müşteri ile banka arasında paylaşılır. Şayet kâr ya da zarar söz konusu değil ise banka sermaye tutarını aynen geri alır. Yapılan faaliyet neticesinde zarar söz konusu ise bu zararı banka tazmin etmekle yükümlüdür. Bu durumda müşteri faaliyet süresince boşuna çalışmış olduğu için meydana gelen zararı emeği ile telafi etmiş kabul edilir.

Bu durumun istisnası ancak müşterinin zararın oluşumunda kasıt ve ihmali varsa söz konusu olmaktadır. Yapılan ortaklık neticesinde zarar müşterinin kasıt ve ihmaline dayalı ise bu tutar kendisinden tahsil edilir. Katılım bankasının bu tür faaliyetlere başlamadan önce çok iyi bir fizibilite çalışması yapması ve gerekli tedbirleri alması zarar ihtimalini ortadan kaldırmak veya asgari seviyeye indirmek için zorunludur. Bankanın her proje fikrine fon aktarması gibi bir durum söz konusu değildir, Yeterli incelemenin ardından proje gerçekten uygun ve kârlı görülmesi halinde bu ortaklık gerçekleştirilmelidir.

Müşareke

Müşareke İslam hukukunda şirket – i inan anlamına gelmektedir. Mudarebe akdinde bir taraftan sermaye, diğer taraftan emek konurken; müşarekede taraflar işe hem emek hem sermayeleriyle beraber koyulurlar. Müşarekede ortaklığa katılanlardan bir veya birkaçının işi yapmasıyla ortaklardan her biri, işin yapılmasına katılmayanlar da dahil, kara önceden üzerinde anlaştıkları oranda hak kazanırlar. Kârın belirlenmesinde tarafların rızaları esastır. Yani sermayeler eşit olduğu halde kâr payları farklı olabilir, veya tersine, sermayeler farklı olduğu halde kâr payları eşit olabilir (Özsoy, 2009: 41).

“Bu farklılık ortaklığa katılanlardan bazılarının işi daha fazla yapmaları veya daha kabiliyetli olabilmelerinden dolayıdır. Hanefî ve Hanbeli mezheplerinin kabul ettiği bu görüşün aksine Şafîi ve Maliki mezhepleri, tarafların, kâr sermayeye tabi olduğu için, sermayeleriyle orantılı olarak kârdan pay almaları gerektiğini savunurlar” (Şekerci, 1996: 200).

“Katılım bankaları ise, müşareke metoduyla bankadan fon alan ortakların, şirketin işlerinin yürütülmesinde daha fazla emekleri geçmesi sebebiyle sermayelerine

oranla daha fazla kâr payı almalarını kabul ederek Hanefî ve Hanbeli mezheplerinin görüşlerini uygulama yoluna gitmiştir” (Sabbar, 1984: 42).

Müşareke finans yöntemi şöyle uygulanır ve yürütülür. Katılım bankası, ortağı durumundaki müşterisi tarafından istenilen sermayenin bir kısmını sağlama sorumluluğunu üzerine alır. Müşteri ise kendi mali imkanları ve projenin özelliğine uygun olarak proje sermayesinin geri kalanını sağlar. Müşteri kendi uzmanlığı nedeniyle istenilen ve alınan mali yardımın idare, denetim ve gözetiminin sorumluluğunu üzerine alır. Bu sorumlulukların müşterinin üzerine kalması ona kârdan daha fazla pay alma hakkını kazandırır. Bu yöntemde net gelir taraflar(banka ve ortak – müşteri) arasında şöyle dağılır: Ortaklardan birisi müşteri yaptığı iş ve uzmanlığı nedeniyle bir pay alır. Gelirin geri kalanı yatırıma mali katkısı bulunan iki ortak arasında, iştirak paylarıyla orantılı dağıtılır (Özsoy, 2009: 41).

“Zarar vukuunda ise, zarar tarafların ortaklıktaki sermaye paylarıyla orantılı olarak dağıtılır” (UİBB,1982: 57).

Müşareke – i netenakısa (Azalan ortaklık)

“Yeni bir finansman tekniğidir” (Basalem, 1995: 15). Müşarekenin bu türü, finansman yöntemi olarak, bankanın müşterisiyle müşareke akdini kurmasından ve projenin gelir sağlamaya başlamasından sonra uygulanır.

Bu yöntem şu şekilde uygulanmaktadır.

Bir projeyi (mesela bir gayrimenkul alımı) desteklemek için banka ve müşterinin ortaklıktaki payları belirlenir ve taraflar iştirakleri oranında kardan pay alır. Buraya kadar normal müşareke hükümleri uygulanır. Bundan sonra eğer müşteri bu mülke sahip olmak istiyorsa yıllık olarak banka hisselerini talep eder ve böylece bankanın ortaklıktaki hissesi gittikçe azalır. Ortaklıktaki hissesi gittikçe azalan bankanın gelirdeki payı da buna orantılı olarak gittikçe azalır. Böylece müşteri giderek gayrimenkulün sahibi olur. Yöntemin bu ikinci basamağı, bir malı müşteriye taksitlerle satmaya benzemektedir. Bu yöntem Ürdün Katılım Bankası tarafından başarıyla kullanılmaktadır (Ausaf, 1993: 41).

Murabaha

Murabaha İslam hukukunda bir satış türüdür. Satıcı malın maliyetini bildirir ve bu maliyetin üzerine alıcıyla anlaştığı miktarda kâr payı koyar. Mesela satıcı der, “10’a aldım 5 kâr isterim”. Alıcının kabullenmesi halinde bu alış – veriş türü murabaha olarak gerçekleşir. Murabaha da malın fiyatı, kâr marjı ve nihai satış bedeli açıkça ortaya konur (Basalem,1995: 37).

Pratik ve getiri oranı yüksek olan bu yöntem katılım bankalarının, özellikle faiz ortamı içinde, ortaklık çeşitlerinin uygulama imkanlarının daraldığı zamanlarda kullanılabilir.

a) Satın alma emriyle murabaha satışı

Bir mala ihtiyacı olup da gerekli kaynağı bulamayan müşteri, bankadan söz konusu malın satın alınmasını ister. Burada müşterinin hem bankaya malın satın alınmasını emretmesi, hem de bankanın satın aldığı malı müşterinin bankadan satın alma vaadi vardır. Müşterinin bu emir ve vaadi üzerine banka nitelikleri belirtilen malı satın alır. Maliyetinin üzerine müşteriyle anlaştıkları miktarda bir kâr koyar. Müşteri bankadan bu malı alır. Parasını bankaya taksitlerle ve bankayla anlaştığı şartlar çerçevesinde öder (Özsoy, 2009: 42).

Bu yöntemin daha ziyade işletmelere hammadde ve yarı mamul temin edilmesinde ya da dış ticaretin finansmanında kullanılmaktadır.

b) Murabaha yoluyla dış ticaretin finansmanı

“Bu yöntem de katılım bankası A ülkesindeki ihracatçıdan malı alır, B ülkesindeki ithalatçıya satar. İthalatçı, banka ile anlaştığı bir ödeme planına göre parayı ödemeye başlar” (Hamüd,1976: 479).

Kiralama (İcare, Leasing)

Günümüzde katılım bankaları leasing adı verilen kiralama yöntemiyle de müşterilerine fon kullanırmaktadır. Bu yöntem daha ziyade orta ve uzun vadeli finansmanlar için tercih edilmektedir. Kiralama, kiraya veren ile kiralayan arasındaki anlaşma üzerine kurulur. Akidde kiranın bedeli ve süresi belirtilir. Kiralanan malın

mülkiyeti malın sahibi olan katılım bankasıdır.

“Kiralayan müşteri maldan faydalanır. Buna karşılık bir kira bedeli öder. Kiralama müddeti malın kullanılabilirlik ölçüsüne göre 5 ilâ 15 yıl arasında değişebilir” (Özsoy, 2009: 43).

Kiralama – satın alma (Hire – purchase)

Bu yöntem ile bir katılım bankasından menkul veya gayrimenkul bir üretim aracını kiralayan müşteri şayet ona sahip olmak isterse bu yola başvurabilir. Belirli süre içerisinde ürün bedelini taksitler halinde ödeyerek süreç sonunda malın mülkiyetini tamamen alabilir. Müşteri malın taksitlerini ödedikçe bankanın aldığı kira bedeli de ödemeye ters orantılı olarak düşer ve ürün müşterinin olur.

Bey’i müeccel (Vadeli satış)

“İslam hukukunda yer alan bu satış türünde (Bey’i Müeccel – Deferred Sale) önce mal teslim edilir, sonra fiyatı vadeli olarak ödenir” (Ausaf, 1993: 41).

Günümüzde katılım bankaları bu satış türüyle müşterilerine fon kullanır. İşletmeler ihtiyaçları olan mamul, yarı mamul, gayrimenkul, teçhizat, makine alımı için başvurduklarında katılım bankası söz konusu ürünleri peşin satın alıp, kâr payını ilave edip müşteriye vadeli olarak satar.

“Katılım bankalarının kullandığı belli başlı bu finans yöntemlerinde en esaslı ve İslam’ın ruhuna uygun olanları kâr ve zarara ortak olmayı gerektiren mudarebe ve müşareke yöntemleridir. Diğer yöntemler daha çok bu iki yöntemin kullanılmadığı zamanlarda geçiş döneminde kullanılmalıdır” (Ahmad, 1984: 21).

Selem veya selef

“İran’da üretimin finansmanında kullanılan bir yöntemdir. Banka peşin ödeme yaparak gelecekte üretilcek olan malı satın alır. Genellikle bir yıl vadeli olan bu işlemde banka malın fiziki mülkiyetini ele geçirmeden satamaz ve malın fiyatı piyasa

fıyatını aşamaz” (Ahmad, 1993: 57).

Üretim dışı kredi

Katılım bankalarının sosyal karakterinden doğan bu kredi türü sosyal kredi olarak da nitelendirilebilir. Ödünç olarak ihtiyaç sahiplerine verilen bu krediye Kur'an – ı Kerim'de karz – ı hasen denir.

Katılım bankaları tarafından verilen üretim dışı krediler iki farklı başlık altında kullanılmaktadır:

1) Evlenme, hastalık, çocukların eğitim ve öğretimi, felaket ve olağanüstü hallerde verilen sosyal amaçlı ödünçler.

2) Küçük sanayi erbabının projelerini başlatmak ve teknik uzmanlıklar için üretime yönelik olarak verilen krediler.

Bu iki tür ödünç verme uygulamasında katılım bankası vermiş olduğu kredi için kâr talebinde bulunmaz. Bankanın herhangi bir gelir sağlama hedefi yoktur bu tür kredilerde.

Katılım bankası borçlunun borcunu ödeyebilmesi adına her türlü kolaylığı sağlar, buna rağmen borçlu borcunu meşru sebeplerden dolayı ödeyemeyecek duruma düşmüş ise şayet bu borç bankanın zekât fonundan karşılanır.

Katılım bankaları günümüz bankalarının yaptığı modern ve geleneksel bütün bankacılık işlemlerini yapar. Banka kredi ve garanti mektupları verir, transfer işlemlerini yapar. Emre yazılmış senetleri ve ticari evrakları muhafaza eder, özel kasalarını kiraya verir. Şirketlerin hisse senetlerini şirket adına dağıtır, müşterileri adına hisse senedi alır ve satar, uygulanabilirlik etüdü yapar.

“Katılım bankaları bu hizmetlerini, müşterisini istismar etmeksizin gerçek değeri üzerinden fazla bir külfet yüklemeyen yapar. Bankanın her şeyden önce gelen ve mühim olarak göz önünde bulundurduğu şey, halen mevcut müşterilerinin işlerini kolaylaştırmak ve yeni müşterileri bankaya kazandırmaktır” (UİBB, 1982: 57).

3.2.12.Katılım Bankaları ile Mevduat Bankaları Arasındaki Farklar

Günümüzde katılım bankaları ile mevduat bankaları arasındaki farkı daha iyi anlayabilmek için bu iki bankacılık anlayışının bilinmesi ve çıkış noktalarının iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Kamuoyunda bankalar ile katılım bankaları arasında sanki hiç fark yokmuş gibi algılanmaktadır, tabi bu argümanı destekler mahiyette bu kurumlar arasında benzeşen yönler vardır, lakin katılım bankaları ile bankalar tamamen farklı iki anlayışın ürünüdür. Bugün dünyada faiz temelinde dönen bir kapitalist sistem mevcuttur, bu sistem batının kendi değerlerinden ortaya çıkan ve İslami değerlerden tamamen uzak ve farklı bir yapıya sahiptir. Bankalar da kapitalist değerlerin ortaya çıkardığı bir yapılanmadır (Özsoy, 2009: 43).

Katılım bankaları ile mevduat bankaları arasındaki farklar şöyle sıralanabilir:

a) Mevduat bankaları para, mevduat katılım bankaları mal ticareti yapar

Mevduat sahiplerinin bankaya yatırdıkları paraları finansman ihtiyacı olanlar bankadan belirli bir oranda kredi faizi karşılığında belirli bir vadede öderler. Bankanın mevduat sahibine ödediği faiz oranı ile kredi kullandırdığı kişi ya da kurumdan aldığı faiz oranı arasındaki fark kendisi için gelir kalemini oluşturmaktadır.

Bilindiği gibi bankalar, sınai ve ticari teşebbüsler kurmak veya iştirak etmek ve bu konularla ilgili ticari ve mali hizmetler görmekle birlikte, esas olarak mevduat toplayan, bu mevduatı değişik şekillerde borç veren, yani para ve kredi ticareti yapma fonksiyonu yanında çok önemsiz, hatta yok denecek kadar azdır (Özsoy, 2009: 51).

Piyasa şartlarında bankaların yaptıkları bu faaliyetlerin ekonomiye, tarım, sanayi, ticaret ve hizmet sektörüne faydalı olması ancak paranın mal piyasasına girmesi ve üretimin bir parçası olması ile mümkündür. 1990'lı yıllara bakacak olursak bankaların ellerindeki kaynakları ekonomiye aktarmak yerine yüksek faizli devlet bono ve tahvillerine yatırdıklarını görürüz. Yani bankalar üretim ekonomisine değil, faiz ve rant ekonomisine hizmet etmişlerdir.

“Katılım bankaları ise mal ticareti yapmaktadır” (Gürdoğan, 1988:167). Katılım kuruluş felsefesi gereği faizli finansman araçlarını kullanamazlar, bankalar gibi müşterilerine kredi veremezler. Katılım bankaları kredi vermek yerine bu kredi ile hangi

sınai veya ticari faaliyette bulunulacak ise parayı doğrudan o faaliyete yönlendirir. Ürünü peşin alır ve müşterisine vadeli olarak satar, her halükarda para ürüne ya da üretime yönlendirilmiş olur.

b) Mevduat bankaları faiz esasına katılım bankaları kâr esasına dayanır

Bankalar halktan düşük faizle topladıkları mevduatları daha yüksek faizle üreticilere aktarırken, katılım bankaları halktan topladıkları fonları üretim alanlarına sevk eder. Bankaların uyguladıkları bu mevduat ve kredi faizlerinin İslam'ın yasakladığı borç faizine girdiği konusunda hiçbir şüphe yoktur. Bilindiği gibi borç faizi; ödünç, alım – satım veya başka her hangi bir sebepten zimmete geçen bir borca karşılık ödenecek olan mal veya parada, belli bir vadeden dolayı şart kılınan fazlalıktır. Bankalar hem mudilerden topladıkları mevduata belli bir vade karşılığında belli bir faiz ödemekle hem kredi kullandırdıkları müşterilerinden belli vade karşılığında yine belli oranda faiz talep etmektedirler.

Katılım bankalarında ise faiz ilişkilerine yer verilmez. Paranın faizle boca verilmesi de söz konusu değildir. Katılım bankaları halktan kâr ortaklığı esasına göre fon toplar, bu fonları üçüncü kişilerle ortaklık kurmak veya alım – satım yapmak suretiyle değerlendirir ve elde edilen kârın %20'sini kendisine ayırdıktan sonra kalan %80'i mudilere dağıtır (Özsoy, 2009: 46).

c) Mevduat bankaları kapitalist iktisat sisteminin, katılım bankaları ise İslam iktisadının ürünüdür

Bankalar ortaya çıktıkları zamandan günümüze kadar ağırlıklarını gittikçe arttırmış ve bugün ekonominin ayrılmaz bir parçası haline gelmişlerdir. Kapitalizmin dünya ekonomisi üzerindeki hegemonyası ile birlikte bu kurumlar İslam ülkelerinde de sistemin bir parçası olmuş ve kanıksanmışlardır.

“19.Yüzyılda ticaret sermayesinin gelişimi ve Sanayi Devrimi banka sistemini büyük bir hızla geliştirmiş ve bankaları, parasal ilişkilerin odaklaştığı en önemli mali kurumlardan biri haline getirmiştir” (Akın,1993: 138).

Müslüman ülkelerde halkın faizin haram olması dolayısıyla bankalara mesafeli

durması sonucunda halkın elindeki tasarruflar altın, döviz, gayrimenkul gibi alanlara kayarak ekonominin ihtiyacı olan yatırımlarla sermaye olma vasfını yitirmiştir. Bunun sonucunda hem ülkedeki sanayi gelişimi yavaşlamış hem de gerekli olan sermaye temini dış ülkelere borçlanma yoluyla ve yüksek maliyetle sağlanabilmiştir. Dışarıdan borçlanmanın ise hem ekonomik hem de siyasi sonuçları olduğu muhakkaktır. Borçlu bir ülkenin bağımsız ve özgün bir uluslararası politika belirlemesi ve uygulaması ne yazık ki çok da mümkün değildir.

Katılım bankaları tam da bu noktada halkın elinde bulunan ve özellikle dini kaygılarla banka sistemine gitmeyen büyük miktardaki tasarrufların hem bu tasarruf sahipleri hem de ülke ekonomisi adına değerlendirilmesi amacıyla yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Bu kurumların işleyişinde İslam'ın helal ve haram ölçüleri hakimdir. Bir yatırımın kârlı olması tek başına bu kurumlar için yeterlilik teşkil etmemektedir. Bu kurumlarda yapılan işlemlerin İslami prensiplere uygunluğunu denetleyecek dini kontrol heyetleri bulunmaktadır. Bu heyetler katılım bankalarındaki her türlü işlemin Kur'an ve sünnetin hükümlerine uygun olmasını sağlar. Onların onayı olmadan banka bir işlemde bulunmaz.

3.3. Katılım Bankalarının İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Çalışmanın bu bölümünde Alt Bölüm 1.3'de verilen ikinci alt probleme yönelik açıklamalara yer verilmektedir.

3.3.1. Katılım Bankaları Personel Profili

Bu bölümde Türkiye'de ve Ankara'da halen faaliyetlerini sürdüren ve tezin Dördüncü Bölümünde yer verilecek olan dört katılım bankasının personel yapısıyla ilgili inceleme yapılacaktır.

Bank Asya Katılım Bankası

24 Ekim 1996 tarihinde, Altunizade'deki Merkez Şubesi ile faaliyetlerine başlamış ve 20.12.2005 tarihinde "Asya Finans Kurumu Anonim Şirket"i olan unvanı "Asya Katılım Bankası Anonim Şirketi" olarak değiştirilmiştir. 30 Eylül 2010 tarihi

itibarıyla bankanın personel sayısı ve cinsiyet dağılımı Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 3. Bank Asya Katılım Bankası Personel Cinsiyet Dağılımı

Kadın – Erkek	Sayı	Dağılım(%)
Kadın	1563	36,99
Erkek	2662	63,01
Yaş Ortalaması	30,4	

Kaynak: (www.bankasya.com.tr)

Tablo 3’den de anlaşılacağı gibi Asya Katılım bankasında personelin yaklaşık %63’lük kısmı erkekler, % 37’lik kısmı ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4. Bank Asya Personel Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Dağılım
Doktora	4	0,09%
Yüksek Lisans	236	5,59%
Lisans	2644	62,58%
Ön Lisans	681	16,12
Lise – Meslek Lisesi	645	15,27
İlköğretim	15	0,36%

Kaynak: (www.bankasya.com.tr)

“Tablo 4’e bakıldığında doktora yapan personel sayısı ile ilköğretim mezunu personel sayısının çok az olduğunu, lisans ve ön lisans mezunlarının büyük bir çoğunluk oluşturduğunu görmekteyiz. Aynı şekilde lise mezunu sayısı toplam personel sayısının yaklaşık % 15’ini oluşturmaktadır” (www.asyabank.com.tr).

Albaraka Türk Katılım Bankası

Türkiye’de faizsiz bankacılık alanındaki finansal kuruluşların ilki ve öncüsü olan Albaraka Türk Katılım Bankası, 1984 senesinde kuruluşunu tamamlayarak 1985 yılından itibaren faaliyete geçmiştir.

“Banka çalışanlarının %83’ü üniversite mezunu olup yaş ortalaması ise 32’dir” (www.albarakaturk.com.tr).

2010 yılı Mart ayı verilerine göre bankanın toplam 109 şubesinde halen 2088 personel görev yapmaktadır.

Kuveyt Türk Katılım Bankası

“1989 yılında Özel Finans Kurumu statüsünde kurulmuştur. Mayıs 2006’da unvanı Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. olarak değişmiştir. Halen bankada çalışan personelin %74’ü üniversite mezunudur ve personelin yaş ortalaması 32’nin altındadır” (www.kuveytturk.com.tr). Türkiye Katılım Bankaları Birliğinin yayınlamış olduğu istatistiklere göre banka 2010 yılı Mart ayı itibarıyla 139 şubede banka bünyesinde halen 2715 personel görev yapmaktadır. Bu personelin eğitim durumu aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Kuveyt Türk Personel Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Dağılım
Yüksek Lisans	163	6%
Lisans	2009	74%
Ön Lisans	163	6%
Lise – Meslek Lisesi	352	13%
İlköğretim	28	1%

Kaynak: Kuveyt Türk İnsan Kaynakları

Türkiye Finans Katılım Bankası

“Türkiye Finans Katılım Bankası, Family Finans ve Anadolu Finans kurumlarının birleşmesi ile kurulmuştur. 2010 yılı Mart ayı itibarıyla 183 şubede 3376 personel görev yapmaktadır” (www.turkiyefinans.com.tr).

Tablo 6. Türkiye Finans Personel Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Dağılım
Yüksek Lisans	144	4,3%
Lisans	2671	79,2%
Ön Lisans	144	4,3%
Lise	417	12,4%

Kaynak: www.turkiyefinans.com.tr

Tablo üzerinden bakıldığı zaman banka personelinin yaklaşık %73'lük bir kısmının üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Lise mezunu çalışan sayısının ise yüksek lisans mezunu ve ön lisans mezunu toplamından daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Türkiye Finans Personel Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	2673	79,2%
Kadın	703	20,8%

Kaynak: www.turkiyefinans.com.tr

Bankanın personel dağılımı tablosuna bakıldığında nerdeyse % 80'lik bir oranın erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Bu durum bankanın personel dağılımında cinsiyet eşitliği olgusundan uzak bir seyir izlediğini göstermektedir.

3.3.2. Katılım Bankalarında İnsan Kaynakları Politikası

Bu bölümde Alt Bölüm 1.3’de verilen üçüncü alt problem olan “Katılım bankalarının insan kaynakları politikaları nasıldır?” sorusu ele alınmaktadır. Katılım bankalarının personel seçim süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından bu bankaların insan kaynakları yönetim anlayışının bilinmesini faydalı olacaktır.

Türkiye’de faaliyet gösteren Katılım bankalarının insan kaynakları anlayışı sırasıyla şöyledir;

Bank Asya Katılım Bankası

“Bank Asya İnsan Kaynakları olarak temel amacımız, insan gücüne verdiğimiz önem ile organizasyonumuzun bütün kadrolarında, bankacılık ve finans sektöründe çalışmayı meslek edinen, yetenekli, “farklı beklentilere farklı çözümler” anlayışı ile empati ve iletişim kurmayı bilen personeli istihdam etmek ve personelimizin yetenekleri ve becerileri ölçüsünde gelişmesine katkıda bulunacak kaynakları sunmaktır (www.bankasya.com.tr).

Bankanın insan kaynakları politikasının temel esaslarının ise şu başlıklardan oluştuğu görülmektedir (www.bankasya.com.tr).

- Personelin nitelik ve nicelik bakımından planlamasını yapmak, işe ve kültürümüze uygun personelin istihdamını gerçekleştirmek.
- Personelin verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeyde tutmak.
- Etkin bir eğitim planı ve programı ile tüm personele kişisel gelişim imkanı sağlamak.
- Her kademedeki personelin moral ve motivasyonunu en üst düzeyde tutmak.
- Personelin maddi ve manevi haklarını korumak ve geliştirmek.
- Tüm personelin yöneticileriyle birlikte çalışma isteklerini geliştirici bir iş ortamı meydana getirmek ve beşeri ilişkilerin geliştirilmesine çaba göstermek.
- Açık iletişim ortamı sağlamak.
- Kariye planlamasında herkese eşit ölçüde fırsat olanakları sağlayarak çalışanların mesleki, kişisel ve sosyal gelişimlerini desteklemek.
- Bankamızın hizmet kalitesinin rasyonel bir şekilde artırılmasını ve

personelimizin Bank Asya Kültürü kapsamında üretken bir yapıya kavuşturulmasını öngören eēitim faaliyetli ile hedefimiz; personelimizin birbirleriyle ve müşteriler ile olan ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesini saēlamak ve personelimizin sorun çözme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, becerilerini geliştirmek, kendilerine olan güvenlerini arttırmaktır.

- Bankamız insan kaynakları politikaları içerisinde, stratejik bir öneme sahip olan eēitim sistemimiz, çalışanlarımızın gelişimini desteklemeyi, motivasyon ve iş tatmini yaratmayı hedeflemektedir. Bankamızın hizmet kalitesinin rasyonel bir şekilde artırılmasını ve personelimizin Bank Aya Kültürü kapsamında üretken bir yapıya kavuşturulmasını öngören eēitim faaliyetleri ile hedefimiz; personelimizin birbiriyle ve müşteri ile olan ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesini saēlamak ve personelimizin sorun çözme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, yerinde, doēru ve ivedi karar verme, yetki kullanma gibi yeteneklerini ve kişisel becerilerini geliştirmek, kendilerine olan güvenlerini arttırmaktır.

- Eēitim sistemimiz, bankamızdaki organizasyon yapısına paralel oluşturulmuştur. Bankamızda göreve yeni başlayan çalışanlarımız, pozisyonlarına uygun olarak Oryantasyon, Temel Eēitim, Yönetici Adayı, Müfettiş Yardımcısı eēitimlerine katılırlar. Daha sonra kariyer basamakları doērultusunda teknik bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini saēlayacak eēitim programlarına katılımları saēlanarak gelişimleri desteklenir.

- Uluslararası eēitim ve konferanslar, yabancı dil ve bilgisayar kursları, Bankalar Birliēi ve Katılım Bankaları Birliēi eēitimleri gibi eēitimlerle de çalışanlarımıza gelişim imkanı yaratılmaktadır. Fatih Üniversitesi Sürekli Eēitim Merkezi ile yapılan iřbirliēi çerçevesinde personelimize yüksek lisans yapma imkanı verilmektedir.

- Bank Asya yalnızca bir kurum olarak deēil, aynı zamanda  ērenen bir organizasyon olarak, çalışanlarını sürekli geliştiren bir okuldur. Bankacılık sektöründeki liderliēini sürdürmenin sürekli gelişme ve  ērenme ile mümkün olduēunun bilincindedir.

Bank Asya Katılım Bankasının insan kaynakları politikasının personelin kendini geliştirmesini teşvik edici ve deēiřimi destekler nitelikte olduēu söylenebilir.

Albaraka Türk Katılım Bankası

“Sektörün ilk katılım Bankası olan Albaraka Türk’ün insan kaynakları politikası aşağıda verilmektedir “ (www.albarakaturk.com.tr):

- Sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak
- Ekip çalışmasını geliştirmek
- Eğitim programlarıyla personelin gelişmesine imkan vermek
- Adil bir ücret sistemi uygulamak
- Her pozisyonda kalifiye ve verimli personel istihdam etmek.

Kuveyt Türk Katılım Bankası

Kuveyt Türk’te İnsan Kaynakları Müdürlüğü Organizasyon ve Kalite Geliştirme Müdürlüğü, Kurum adına stratejik bir görevi yerine getirir. Kurum öncelikle hedef ve politikaları doğrultusunda başarıya ve sürekli gelişmeye endeksli bir İnsan Kaynakları politikası izler. Çalışanlarına sürekli gelişme, yaptıkları işin sahibi olma ve her düzeyde temsil olanağı verir. Çalışanların temel bankacılık hizmetlerini öğrenmelerinde, yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesinde, değişen teknolojilerin takibinde bir okul olma niteliği ile eğitim hizmetlerini sürekli kılar. İnsan Kaynakları Organizasyon ve Kalite Geliştirme Müdürlüğünde performans değerlendirmeleri, ücretlendirme ve ücret sistemleri, terfiler, kariyer planlamaları, ödül teşvik ve ceza sistemlerimizin tümü çalışanlarımızın kişisel gelişimlerini destekleyici temellere dayandırılmıştır.

3.3.3. Katılım Bankalarında Performans Değerleme Sistemi ve Kariyer Süreci

Bu bölümde dördüncü alt problem olan katılım bankalarında performans değerlendirme sistemi ve kariyer sürecinin nasıl olduğu incelenecektir.

Katılım Bankalarında halen uygulanmakta olan performans ölçütlerinin ve personelin kariyer sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından her bir katılım bankasını tek tek incelemek bu bankalar arasındaki uygulamalar arasındaki benzerliklerin ve

farklılıkların daha iyi görülmesini sağlayacaktır.

Bank Asya Katılım Bankası

“Bank Asya’da çağdaş performans yönetim sistemi olan, hedeflere yönelik yetkinlik bazı performans sistemi uygulanmaktadır.” Uygulanan bu sistemde bankanın hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, her iki tarafın da hedeflerine ulaşmasını koordine ederek devamlılık arz eden bir süreç oluşturulmasının hedeflendiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında kişilerin hem hedeflere ulaşma derecesi, hem de işin yapılmasında aranan davranışsal özelliklerin sergilenmesi değerlendirilmektedir (www.bankasya.com.tr).

Yapılan çalışmalar neticesinde personelin yetkinliklerinin değerlendirilmesi ile çalışanlara sağlıklı ve objektif geri bildirim sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışmalar ile aynı zamanda çalışanların gerçek anlamda performanslarının ölçülerek kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmeleri hedeflenmektedir.

Bankanın çalışanlarına yönelik olarak yılda bir kez ve Aralık ayında Performans Değerlendirme Formları vasıtasıyla değerlendirme yapmaları sağlanmaktadır. Değerlendirmeler, dört ana başlık altında toplanan ölçütlere göre puanlama yapılmak suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bu ölçütler, kurumsal değer ölçütleri, bölüm faaliyet ölçütleri, yönetim ölçütleri ve hedeflere yönetim ölçütleridir. Bank Asya bünyesinde pozisyona özgü kariyer haritaları oluşturulmuş ve kişinin takip etmesi gereken kariyer yolları belirtilmiştir. Personelin kariyer sürecinde bir üst unvana terfisi, sahip olduğu unvanda asgari bekleme sürelerini doldurması, yükseltileceği unvanda boş kadro bulunması, performans notlarının yeterli düzeyde olması, almış olduğu eğitimlerden geçerli not alması halinde mümkün olabilmektedir.

Banka bünyesinde uygulanan Asya Öneri Sistemi (AÖS) ile çalışanların görüş ve düşüncelerinin sisteme aktarılması ve bu görüş ve düşüncelerin değerlendirilmesinin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması hedeflenmektedir. Öneriler değerlendirilerek uygulanabilir nitelikte olanlar ilgili birimlerin katılımıyla hayata geçirilmektedir. AÖS’den gelen öneriler, altı ayda bir değerlendirmeye tabi tutularak Değerlendirme Komitesince ödüle layık görülen öneri sahiplerine para ödülü verilmektedir. Önerinin

para ödölüne layık görölebilmesi için aşğıdaki ölçütleri taşıyor olması gerekmektedir.

- Önerinin kurum ilke ve uygulama prensiplerine uygunluğu
- Önerinin kendi içinde tutarlılığı
- Uygulanabilirliği
- Orijinal ve Kurum açısından yeni olması
- İş yapma biçim ve metodolojisine katkısı
- Zamanın etkin kullanımı açısından sağlayacağı tasarruf
- Araç – gereç ve malzeme kullanımı açısından sağlayacağı tasarruf
- İnsan kaynaklarının kullanımında sağlayacağı tasarruf
- İç ve dış müşteri memnuniyetine katkısı
- Öneriye ilişkin olarak daha önce bir çalışma yapılmaması

Albaraka Türk Katılım Bankası

“Albaraka Türk’te Personel yönetmeliğinde belirtilen süreyi dolduran her personel terfi sınavlarına katılabilir. Terfi sisteminde; açılan sınavda başarılı olmak, performans değerlendirmelerinde başarılı bulunmak, disiplin yönünden terfi engel bir durumu olmamak şartları aranmaktadır. Ayrıca personelin aldığı eğitimler de terfilerde göz önünde bulundurulmaktadır” (www.albarakatürk.com.tr).

Kuveyt Türk Katılım Bankası

Kuveyt Türk Katılım bankasında personelin performans değerlendirmeleri, ücretlendirme ve ücret sistemleri, terfiler, kariyer planlamaları, ödöl teşvik ve ceza sistemlerinin tümü insan kaynakları organizasyon ve kalite geliştirme müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

Türkiye Finans Katılım Bankası

Türkiye Finans’ta yöneticiliğe kadar uzanan kariyer planı, başlangıç pozisyonu olan Memur/Gişe Yetkilisi unvanı ile başlamakta, şubelerde cari işlemler operasyon servisi başta olmak üzere bireysel ve kurumsal pazarlama, Kredi Operasyon, Kambiyo, Mali Tahlil ve İstihbarat, İç denetim gibi servis ve Genel Müdürlük Birimlerinin yetkili

personel ihtiyacının kendi içinden yetiştirmek prensibi gereği öncelikli olarak bu pozisyonlardan karşılanmaktadır.

“Dört yıllık örgün lisans mezunu personel kariyer planı gereği unvanlarında iki yıl bekleme süresine tabi olup, performanslarının iyi olması durumunda iki yıllık sürelerle Şef yardımcılığı, Şef, II. Müdür, Müdür Yardımcısı ve Müdür pozisyonlarına yükselerek bankacılık kariyerlerine devam etmektedir” (www.turkiyefinans.com.tr).

Türkiye Finans'ta yönetmelikler çerçevesinde her personel için kariyer hedefleri açıktır. İnsan kaynakları, en alt unvandan en üst unvana kadar yetkinlik ve performans ölçütlerini de göz önünde bulundurarak tüm çalışanlar için kariyer planı hazırlamaktadır.

Her personelin bireysel, teknik ve mesleki gelişimi insan kaynakları tarafından organize edilen eğitim programları çerçevesinde sağlanmakta, yapılan eğitimlerle çalışanların daha ileri düzeyde gelişimlerinin sağlanması amaçlanmaktadır.

3.3.4. Katılım Bankalarının İşe Personel Alma Ölçütleri ve Değerlendirmesi

Bu bölümde çalışmanın beşinci alt sorusu olan “katılım bankalarının işe personel alma ölçütleri” incelenmektedir. Günümüzde Katılım bankaları ihtiyaçları olan personel için alım yapacakları zaman tıpkı diğer bankalarda olduğu gibi bir takım ölçütler aramaktadırlar. Bunların neler olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından faaliyetteki tüm katılım bankalarının personel seçim sürecinin tek tek irdelenmesi sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı öngörülmektedir.

Bank Asya Katılım Bankası

“İşin gerektirdiği özel şartlar ve ihtiyaçlar hususunda Genel Müdürlüğün tayin ve takdir yetkisi saklı kalmak kaydıyla Asya Katılım Bankası'na alınacak tüm personelin aşağıda belirtilen niteliklere haiz olması gerekmektedir” (www.bankasya.com.tr).

- T.C. Vatandaşı olmak veya yabancı uyruklu ise çalışma izni almış olmak,
- 18 yaşını doldurmuş olmak,
- En az önlisans mezunu olmak,
- Kamu hizmetlerinden yasaklı bulunmamak,
- İyi hal sahibi olmak (ağır hapis veya 6 aydan fazla hapis ya da rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtekarlık, inancı kötüye kullanma – hileli iflas gibi – yüz kızartıcı bir fiil ile mahkum olmamak),
 - Bankamız tarafından yapılacak araştırmalar sonucunda olumlu istihbarata sahip olmak,
 - Resmi veya özel herhangi bir kuruluşa karşı zorunlu hizmet yükümlülüğü altında bulunmamak,
 - Görevini yapmaya engel olabilecek bedeni ve akli bir rahatsızlığı bulunmamak ve sağlık durumu yurdun her yerinde çalışmasına elverişli bulunmak,
- Yapılan yazılı ve sözlü sınavlarda başarı göstermek.

İşe alım Süreci

Bank Asya'da yeni personel ihtiyacı olduğunda, web sitemizde, kariyer portallarında ve/veya gazetelerde iş ilanlarımız yer almaktadır. Bu ilanlar takip edilerek iş olanakları öğrenilebilmekte ve açık pozisyonlara başvuruda bulunulabilmektedir. İlanda belirtilen nitelikleri taşıyan adaylar sırasıyla aşağıdaki süreçlere davet edilmektedir:

Yeni mezunlar için

- Asya Katılım Bankası'nda belirli aralıklarla MT alımları yapılmaktadır. Bu alımlar banka tarafından yapılacak sınav sonuçlarına göre gerçekleştirilmektedir.
- MT sınavı için başvuruda bulunmak isteyen adayların, iş başvuru formumuzdaki " MT " referans kodlu ilanları seçmeleri gerekmektedir.
- Sınav sonucu olumlu olan adaylar ile İnsan Kaynakları Yetkilileri ve ilgili Birim Yöneticilerinin katıldığı bir mülakat gerçekleştirilmektedir.

Bu aşamalar sonucunda aranılan niteliklere sahip olduğu belirlenen adaylara "görev teklifi"nde bulunmaktadır.

Deneyimli adaylar için

Bankacılık sektöründe tecrübeli olan adaylar, www.bankasya.com.tr adresinden veya www.kariyer.net sitesinden iş başvurusunda bulunabilirler. Açık Pozisyonlara başvuruda bulunmak için ilgili ilanın referans kodu seçilerek, iş başvuru formunun eksiksiz doldurulması gerekmektedir. Yapılan başvurular özgeçmiş veritabanına kaydedilir ve sadece İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından değerlendirilir. Bu başvurular arasından Banka ölçütlerine ve açık pozisyonlara uygun olan adaylar mülakat için Genel Müdürlüğe davet edilirler. İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından olumlu bulunan adaylar ilgili iş birimleri ile teknik görüşmeye alınırlar. Bu sürecin sonunda uygun görülen adaylara İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından çalışacakları unvan ile sosyal hakları bildirilerek "görev teklifi"nde bulunulur.

Albaraka Türk Katılım Bankası

İşe alma süreci

Albaraka Türk'e yardımcı personel pozisyonu haricindeki iş başvurularında şu özellikler aranmaktadır.

- Üniversite mezunu olmak (Bankacılık ile ilgili bölüm.)
- 28 yaşını aşmamış olmak
- Askerlikle ilişkisi olmamak (erkek adaylar için)

“Bu özelliklere sahip olan adaylar, personel ihtiyacı olduğu zaman, sınava alınırlar ve sınavda başarılı olan adaylar mülakata davet edilirler. Mülakat sonucuna göre adaylar talep ettikleri pozisyonun özelliklerine göre değerlendirilirler” (www.albarakaturk.com.tr).

Türkiye Finans Katılım Bankası

İşe alma süreci

Türkiye Finans'ta açık pozisyon ilanları Kariyer.Net ile eş zamanlı olarak İnsan Kaynakları web sayfalarında yayınlanmaktadır.

Yayınlanan ilanlara online başvuru yapılması ile birlikte aday başvuru süreci başlamış olur. Gelen başvurular ölçütler çerçevesinde incelenir, adayın nitelikleri ile ilandaki ölçütlerin birbirine uygun olması halinde aday değerlendirme süreci başlatılır.

Açık pozisyon ilanlarına gelince online yapılan başvuru yeterli olup aday değerlendirmeleri sadece Kariyer.Net üzerinden yapılmaktadır. Bu nedenle ayrıca posta, elektronik posta veya faks yoluyla yapılan başvurular değerlendirilmemektedir.

Yapılan başvurular İnsan Kaynakları tarafından incelendikten sonra ön görüşme için uygun bulunan adaylardan sektöre yeni adım atacak olanlar genel yetenek ve mesleki alan bilgisi sorularından oluşan bir teste tabi tutulurlar. Testte başarılı olan adaylar ile nitelik ve yeterlilikleri ilan ölçütlerine uygun bulunan tecrübeli adaylar ön görüşme ve mülakata davet edilir. Mülakat aşamasından sonra banka için faydalı olacağına inanılan adaylar yapılan iş teklifini kabul ettikleri taktirde bankada göreve başlar (www.turkiyefinans.com.tr).

Adaylarda aranan nitelikler;

- Türkiye'deki üniversitelerin dört yıllık örgün lisans eğitimi veren İ.İ.B.F., S.B.F., İşletme veya İktisat Fakültelerinin; İktisat, İşletme, Maliye, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler, Ekonometri veya Bankacılık/Finans bölümlerinden mezun olmuş,
- Faizsiz bankacılık sektöründe çalışmaya istekli,
- Bankamız misyon ve vizyonunu temsil edebilecek,
- İnsan ilişkileri güçlü, güler yüzlü ve kolay iletişim kurabilen,
- İnsan odaklı, yeniliklere açık ve sürekli kendini geliştirme eğiliminde olan,
- Ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk bilinci yüksek,
- MS Office programlarını iyi derecede kullanabilen,
- Erkek adaylarda askerlik görevini yerine getirmiş olan,
- Genç, dinamik, prezantabl ve takım çalışmasına inanan,
- Değişim ve gelişmeleri yakından takip eden ve sürekli kendini geliştirme eğiliminde olan,
- Geleceğin yöneticisi olmaya aday.

Kuveyt Türk katılım bankası

İşe alma süreci

Kişisel hedeflerini Kurumsal hedefler ile birleştirebilen, sürekli eğitim programları ile kendini geliştirmek ve performansı ile kariyerini belirlemek isteyen, eğitim süresi en az 4 yıl olan fakültelerin İşletme, İktisat Endüstri ve Elektronik bölümlerinden iyi derece ile mezun olan, İngilizce'ye hakim, Kurum Kültürüne uyum becerisine sahip, askerlik hizmetini yerine getirmiş, Kurum içi değerlendirme yoluyla üst görevler için yetiştirilmek üzere genç bankacı adaylarına, Kuveyt Türk kariyer imkanı sağlamaktadır.

“Kuveyt Türk, işe kabul isteklerini bilgi havuzunda toplar, bu havuzda biriken adaylar arasında yapılan sınavlar değerlendirilir ve personel ihtiyaçları bu yolla karşılanır” (www.kuveytturk.com.tr).

3.3.5. Katılım Bankalarında Personelin Bankanın İşleviyle

Uyumu

Bu bölümde yedinci araştırma sorusu olan katılım bankalarında personel yapılanmasının bankanın işleviyle uyumu incelenmektedir. Katılım bankacılığı anlayış itibarıyla mevduat bankacılığından farklılık arz etmektedir. Bu farkın doğru olarak algılanabilmesi ve hedef kitleye doğru bir şekilde aktarılabilmesi açısından bankaların personel seçiminde ve mevcut personellerinin yeterlilikleri noktasında bankacılık anlayışlarıyla uyumlu bir personel politikası yürütmeleri başarılı olabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de halen faaliyet gösteren dört katılım bankasının insan kaynakları ve işe personel alma süreci tezin ilgili bölümlerinde detaylı olarak aktarılmıştır. Bu bölümlerden de anlaşılabileceği üzere katılım bankalarının personel seçim ölçütleri aslında mevduat bankalarından çok da farklı bir durum arz etmemektedir.

Diğer yandan, çok küçük bankalarda hizmet veren alimlerin çok karmaşık finansal piyasaları çözümleyebilecek alt yapısı da tam anlamıyla yeterli değildir.

Katılım bankaları yüksek profesyonellik ve ahlak düzeyine sahip uzmanlar yetiştirmek üzere araştırma ve eğitim faaliyetlerini arttırmalıdır. Aynı zamanda merkezi bir bilim kurulu oluşturmali ve operasyonların İslamiliği noktasında bağımsız bir denetim komitesi kullanılmalıdır (Khan, 2007: 47).

“Konu sadece görüş bildirecek alimler ile de sınırlı değildir. Bu sistemi anlayacak kaliteli personel ve eğitimin artması ile birlikte sektörün inovasyon oranlarında da artış yaşanacaktır” (Kabhari, 2004: 528).

Uzman sayısının artırılması için kurulacak uluslararası bir “Finans Sektörü İslami Uygulamalar Araştırma ve Yönetim Birliği” adında veya benzer bir isimdi oluşacak kuruluş hem küresel anlamda hizmet verecek uzmanların yetişmesinde hem de bu alandaki eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yürütülmesine ön ayak olabilecektir (Khan, 2007: 289).

“Katılım bankalar personeli özellikle ilk başlarda büyük oranda konvansiyonel bankalardan alınmıştır. Dolayısıyla İslami uygunluğu olan ürünleri anlama noktasında bir eğitim de almamışlardır” (Khan, 2007: 48).

“Konunun derinliği düşünüldüğünde sadece personel eğitimi değil müşteri eğitiminin de gerektiği aşikârdır. Faiz ve riba kelimelerinin ne anlama geldiği ve birbirlerine karşı olan durumları üzerindeki tartışmalardan katılım bankacılığının uyguladığı vade farkı ve enflasyon ilişkisine kadar birçok husus gerektiği vecihle anlaşılamamıştır” (Özsoy, 1993: 274).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA’DA FAALİYETTE BULUNAN KATILIM

BANKALARI ALAN ÇALIŞMASI

Bu bölümde Ankara’da faaliyette bulunan katılım bankalarına yönelik alan çalışmasına ait araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması verilerin analizine yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın betimsel ve açıklayıcı bir araştırma olarak yürütülmesi düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için öncelikle belgelerden bilgi derlenmiştir. Ardından araştırmanın amacına uygun olarak bir anket hazırlanmış ve veri derlenmesi yoluna gidilmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara’daki katılım bankaları şubeleri oluşturmaktadır. Bu bankalar arasından evreni temsil edecek biçimde bir örneklem seçilme yoluna gidilmiştir.

Halen Ankara merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren katılım bankaları isimleri ve şube sayıları ise şöyledir:

1)	Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş:	12 Şube
2)	Asya Katılım Bankası A.Ş:	12 Şube
3)	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş:	12 Şube
4)	Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş	15 Şube

Anket uygulaması yapılacak olan şubeler belirlenirken iş yoğunluğu, şubenin bulunduğu bölgenin nüfus yoğunluğu ve şubenin bulunduğu merkez ilçeler dikkate alınmıştır. Merkez ilçelerde bulunan şubeler seçilmiştir. Bu noktadan hareketle anket çalışması Katılım Bankalarının Ostim, Ulus, Kızılay, Demirtepe, Keçiören, Etlik,

Yenimahalle ve Balgat Şubelerinde uygulanmıştır.

4.3. Verilerin Toplanması

Katılım bankalarının personel yapısı ve mevcut hizmet içi eğitim sürecinin bankaların performansına etkilerini belirlemek üzere hazırlanan ve açılımı Ek 1’de verilen “Katılım Bankaları İnsan Kaynakları Anket Formu” aracılığıyla veriler derlenmiştir. Anket, Arıkan’ın da (2000: 97) tanımladığı gibi yazılı ve sözlü olarak soru sormak ve karşılıklı diyalog içerisinde bilgi toplama aracıdır.

Ankette araştırmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, çalışma süreleri, çalışma unvanları gibi demografik özelliklerinin yanında katılım bankacılığı yapan bankaların insan kaynakları yönetimine yaklaşımlarını ve bunun banka performansına etkisini ortaya çıkaracak sorulara yer verilmiştir. Ayrıca anketle elde edilen bilgileri desteklemek ve güvenilirliği sağlamak üzere yüz yüze görüşmeler yapılması yoluna gidilmiştir. Anketin hazırlanması aşamasında tez danışmanının yanında alan uzmanlarının değerlendirmeleri de dikkate alınmıştır. Alana tamamen çıkılmadan önce anket küçük bir grup üzerinde denenmiş ve dikkat çeken düzeltmeler yapılmıştır.

20 sorudan oluşan anketin güvenilirliği ve anlaşılabilirliğini ölçmek için Cronbah alfa katsayısı bulunmuştur.

Tablo 8. Geçerlilik Analizi

Durum	Frekans	Yüzde %
Geçerli	300	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	300	100,0

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	26

Anketlerde uygulanan güvenilirlik testlerinde Cronbach Alpha katsayısının 1'e yakın çıkması anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılım Bankalarına uygulamış olduğumuz anket sonucunda yapılan güvenilirlik testi sonucu 0,731'dir, yani anket uygulaması %73,1 oranında güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan anket Ankara'da faaliyet gösteren katılım bankalarının şubelerinde çalışmakta olan Müdür, Müdür Yardımcısı, Uzman ve diğer personele yönelik olarak bizzat araştırmacı tarafından, ilgili Şube Müdüründen izin alınarak uygulanmıştır. Uygulama başlamadan önce çalışanlara araştırmanın amacı ile ilgili gerekli açıklamalar anlatılmış ve anket formu hakkında bilgi verilmiştir. Anket formlarının gönüllü olarak doldurulması konusunda onay alınmıştır.

Anket formundaki soruların bir kısmı likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Arkan'a (2000: 110) göre likert ölçeğinin amacı; bir ürün ya da olay hakkındaki kişilerin düşüncelerini bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Bu araştırmada beşli likert ölçeği kullanılmış olup soruların değerlendirilmesi; çok iyi, iyi, orta, az, hiç şeklinde derecelendirilmiştir. Her katılımcı için yaklaşık 15 dakika zaman ayrılmıştır. Doldurulan anketler daha sonra araştırmacı tarafından bizzat toplanmış ve değerlendirilmiştir.

4.4. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizi SPSS İstatistik Paket Programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin sayısal ve yüzde dağılımları tablolar halinde sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Ki-Kare testi kullanılmıştır. Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde, amaçlar doğrultusunda elde edilen veriler işlenip, ulaşılan bulgular tablolastırılmıştır. Daha sonra bulgular,

“Araştırmanın Amacı” bölümünde açıklanan problemler çerçevesinde değerlendirilerek bulguların amaçlara ilişkin soruları cevaplandırıp cevaplandırmadığı değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler anket formunda yer alan gruplara göre yapılmıştır. Analiz sonuçları tablolastırılarak bölümler halinde sunulmuştur. Elde edilen veriler üç bölüm olarak sunulmuştur. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özellikleri, ikinci bölümde ise hizmet içi eğitim programı ve sonuçlarına ilişkin sorulara verilen yanıtlara ve üçüncü bölümde ise çapraz tablolar ve hipotezlerin ki kare analizi ile yoklanmasına yer verilmiştir.

4.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

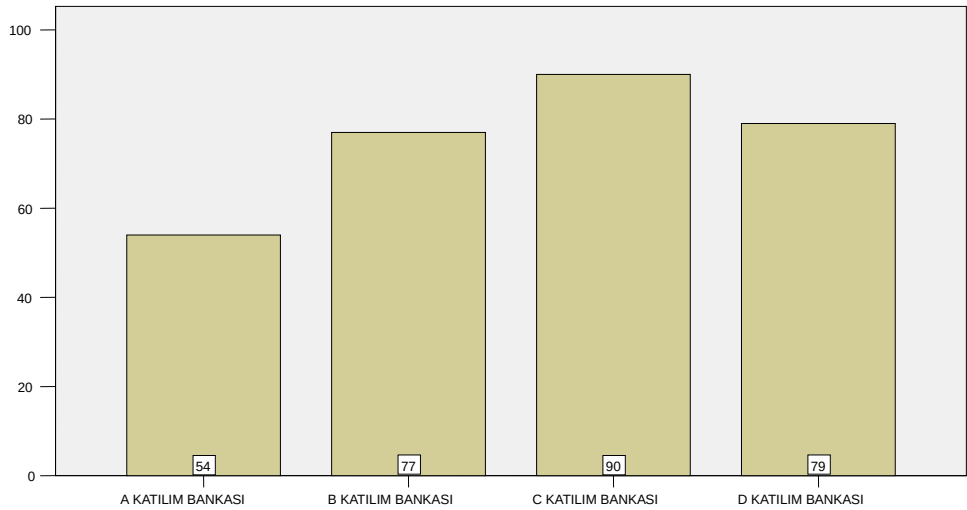
Örneklem ile ilgili kişisel bilgiler, araştırma verilerini toplamak amacıyla kullanılan anket formları ile elde edilmiştir. Bu bilgiler, örneklem grubunun çalıştığı kuruma göre; Albaraka Türk, Bank Asya, Türkiye Finans ve Kuveyt Türk. Cinsiyete göre; kadın, erkek; iş yeri unvanına göre Müdür, Yönetmen, Müdür Yardımcısı – İkinci Müdür, Yönetmen Yardımcısı, Şef – Şef Yardımcısı, Uzman – Uzman Yardımcısı ve Diğer olarak belirlenmiştir. Yaşa göre ise 18 – 30, 31 – 40, 41 – 50, 51 ve üzeri sınıflaması yapılmıştır. Eğitim durumu; İlkokul/Ortaokul, Lise/Meslek Lisesi, Önlisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora olarak; kurumda çalışma süreleri ise 1 yıldan az, 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın Sonuç Bölümünde elde edilen veriler yorumlanırken gizlilik ilkesi gereği katılım bankaları isim olarak belirtilmeden A, B, C ve D biçiminde kodlanarak verilecektir. Bu doğrultuda bankaları bu aşamadan sonra kodlanacak ve bu şekilde kullanılacaktır.

Tablo 10’da Ankara’da bulunan katılım bankalarının belirlenen şubelerinde yapılan ankete katılan personelin çalıştığı kurumlara göre dağılımı gösterilmektedir. A Katılım Bankasından yapılan ankete katılanların sayısı 54 kişi olup bu sayının toplam içerisindeki oranı %18’dir. B Katılım Bankasının yapılan ankete katılan personel sayısı 77’dir. Bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %25,7’dir. C Katılım Bankasının ankete katılan personel sayısı 90’dır. Bu sayının toplam içerisindeki oranı %30’dur. D Katılım Bankasının ankete katılan personel sayısı 79’dur. Bu sayının toplam içerisindeki oranı %26,3’dür.

Tablo 10 Ankete Cevap Verenlerin Bankalara Göre Dağılımı

Katılım Bankaları	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
A Bankası	54	18,0	18,0
B Bankası	77	25,7	43,7
C Bankası	90	30,0	73,7
D Bankası	79	26,3	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



Grafik 1: Ankete Cevap Verenlerin Bankalara Göre Dağılımı

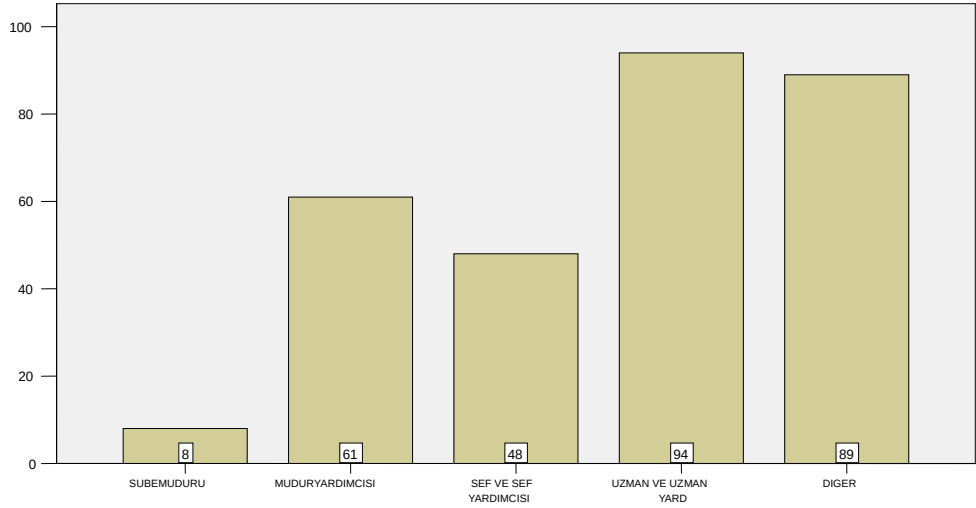
Tablo 11’de ankete katılan banka çalışanlarının sahip oldukları unvanları göstermektedir. Bu kadrolardan uygulanan ankete müdür kadrosunda cevap verenlerin sayısı 8 olup bu sayının toplam içindeki oranı %2,7’dir. Ankete katılanlardan Müdür Yardımcısı, İkinci Müdür ve Yönetmen olarak cevap verenlerin sayısı 61’dir. Bu sayının toplam içindeki oranı ise %20,3 dür. Ankete katılanlardan şef ve şef yardımcısı kadrolarından ankete cevap verenlerin sayısı 48’dir. Bu sayının toplam içindeki oranı ise %16’dır. Ankete katılanlardan Uzman, Uzman yardımcısı ve Yönetmen yardımcısı kadrolarında cevap verenlerin sayısı 94’dür. Bu sayının toplam içindeki oranı %31,3’dür. Ankete katılanlardan memur, gişe görevlisi, güvenlik personeli vb kadrolardan cevap verenlerin sayısı ise 89’ dur. Bu sayının ise toplam içindeki payı %29,7’dir.

Tablo 11. Ankete Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı

Katılım Bankaları	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Müdür	8	2,7	2,7
Müdür Yrd, İkinci Müdür, Yönetmen	61	20,3	23,0
Şef ve Şef Yrd	48	16,0	39,0
Uzman, Uzman Yrd, Yönet.Yrd	94	31,3	70,3
Diğer	89	29,7	100,0
Toplam	300	100,0	

Ankete katılan banka çalışanlarının sahip oldukları unvanlara göre dağılımı çubuk grafiği Grafik ile verilmektedir.

Frekanslar



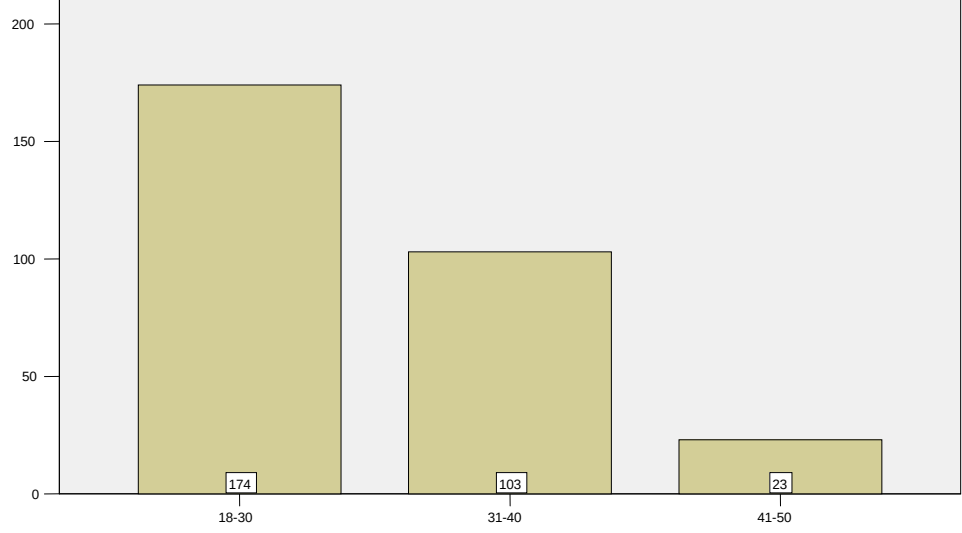
Grafik 2. Ankete Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı

Tablo 12’de ankete katılanların yaş aralıkları Grafik 3’de ise Çubuk grafiği verilmektedir. Anket sonucunda cevap verenlerden elde edilen verilere göre 18 – 30 yaş arası çalışanların sayısı 174’dür ve bu sayının toplam içindeki oranı %58’dir. Ankete cevap verenlerden 31 – 40 yaş aralığında olanların sayısı ise 103’dür. Bu sayının toplam içindeki oranı ise %34,3’dür. Ankete katılanlardan 41 – 50 yaş arasında olanların sayısı ise 23’dür bu sayının toplam içindeki oranı ise %7,7’dür.

Tablo 12. Ankete Katılanların Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
18 – 30 Arası	174	58,0	58,0
31 – 40 Arası	103	34,3	92,3
41 – 50 Arası	23	7,7	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar

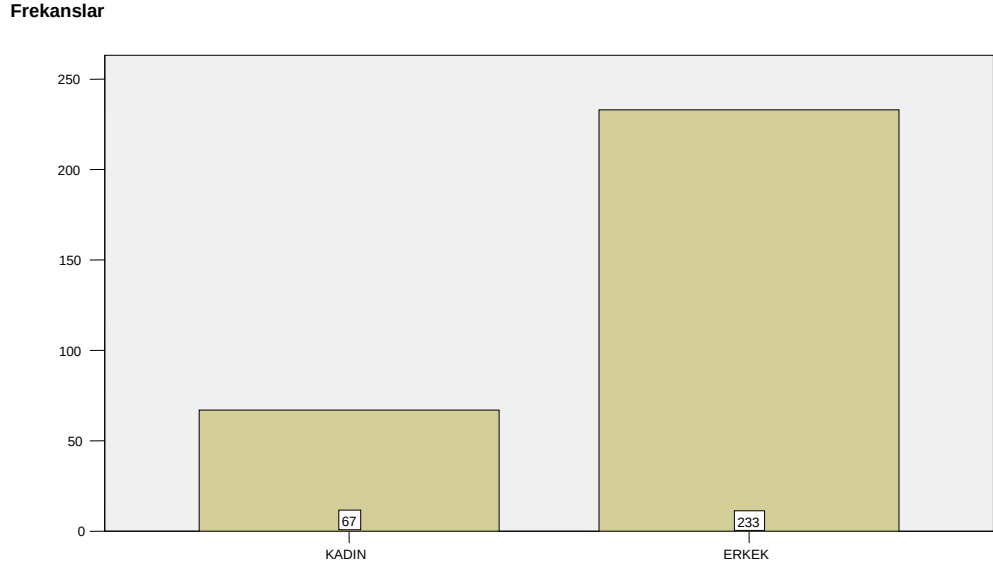


Grafik 3. Ankete Katılanların Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 13’de ve grafik gösterimi Grafik 4’de gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi ankete katılan katılım bankası çalışanlarının 233’ü erkektir. Bu sayının toplam içindeki oranı %77,7’dir. Ankete katılan çalışanların içerisindeki kadın sayısı 67’dir. Bu sayının toplam içindeki payı ise %23,3’dür.

Tablo 13. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Erkek	233	77,7	77,7
Kadın	67	23,3	100,0
Toplam	300	100,0	



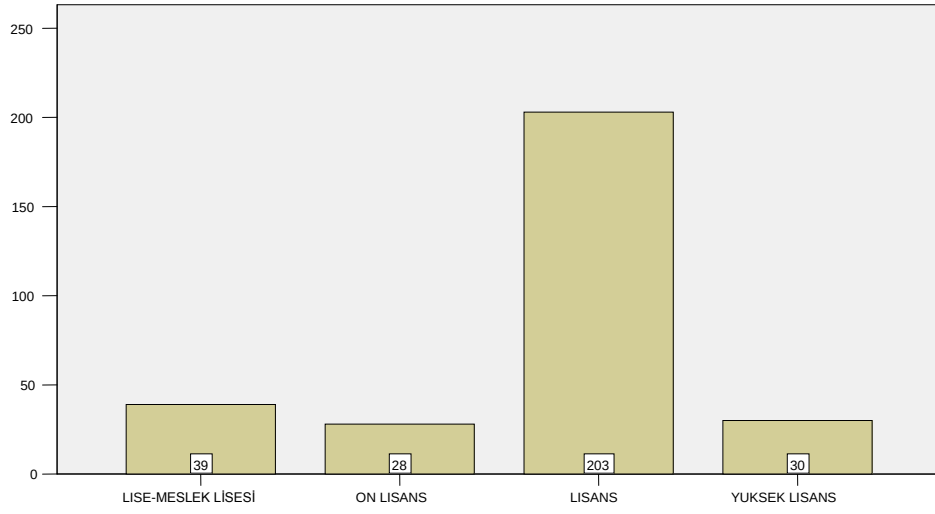
Gratik 4. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılan Katılım bankası çalışanlarının içerisinde Lise ve Meslek Lisesi mezunu olanların sayısı Tablo 14’den de izleneceği gibi 39’dur. Bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %13’dür. Katılımcılardan ön lisans mezunu olanların sayısı 28’dir ve bu sayının toplam içindeki oranı ise %9,3’dür. Katılımcılardan lisans mezunu olan çalışanların sayısı 203’dür ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %67,7’dir. Yüksek Lisans mezunu sayısı ise 30’dur ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %10’dur.

Tablo 14. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Lise – Meslek Lisesi	39	13,0	13,0
Ön Lisans	28	9,3	22,3
Lisans	203	67,7	90,0
Yüksek Lisans	30	10,0	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar

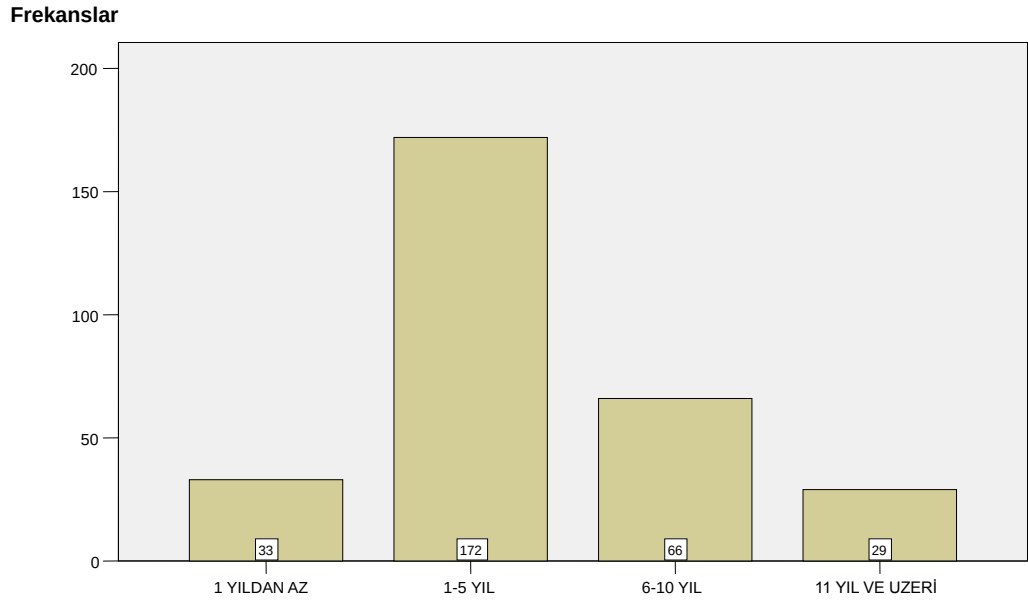


Grafik 5. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 15’de ankete katılanların çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Anket sonucunda elde edilen verilere göre 1 yıldan az süredir çalışanların sayısı 33’dür ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %11’dir. 1 – 5 yıl arasında çalışanların sayısı 169’dur ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %57,3’dür. 6 – 10 yıl arasında çalışanların sayısı ise 66’dır ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise % 22’dir. 11 yıldan daha fazla zamandır bu bankalarda çalışanların sayısı ise 29’dur ve bu oranın toplam içerisindeki payı ise %9,7’dir.

Tablo 15. Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Yıldan Az	33	11,0	11,0
1 – 5 Yıl	172	57,3	67,3
6 – 10 Yıl	66	22,0	89,3
11 Yıldan Fazla	29	9,7	100,0
Toplam	300	100,0	



Grafik 6. Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

4.5.2 Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde banka çalışanlarına yönelik olarak katılmış oldukları eğitim programlarına dair sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan, cevaplarını beşli likert ölçeğe göre hazırlanmış cevap anahtarı üzerine yapmaları talep edilmiştir.

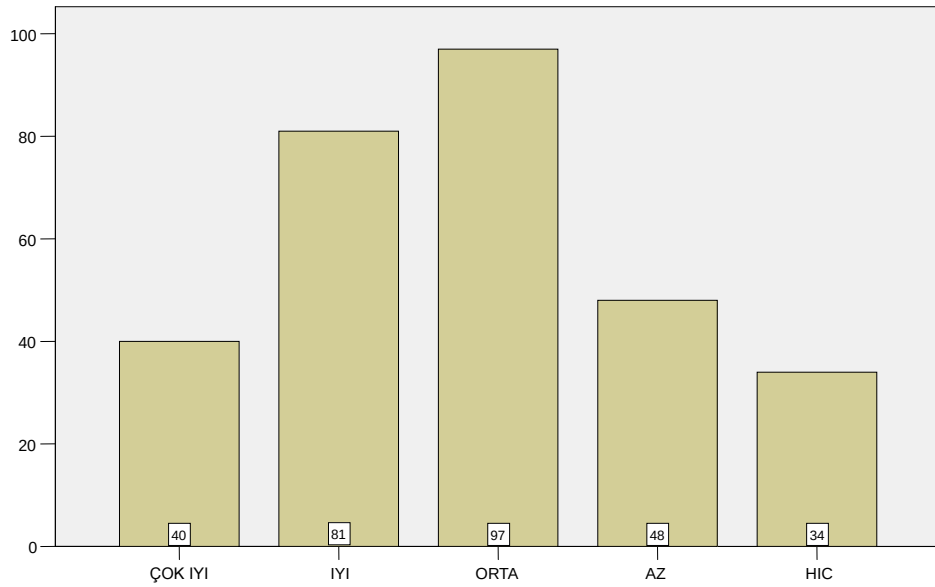
Tablo 16’da Ankete katılanlar arasında bir Katılım bankasında çalışmaya başlamadan önce Katılım bankacılığı ile Mevduat bankacılığı arasındaki farkı ne kadar bildikleri ölçülmüştür. Elde edilen verilere göre bu farkı çok iyi bildiğini ifade eden çalışan sayısı 40’tır ve bu sayı toplam içerisinde %13,3’lük bir alanı temsil etmektedir. İyi olarak bildiğini belirtenlerin sayısı ise 81’dir ve bu sayının toplam içindeki oranı ise % 27’dir. Orta seviyede bildiğini belirtenlerin sayısı ise 97’dir ve bu sayının toplam içindeki oranı ise %32,3’dür. Az bilenlerin sayısı ise 48’dir ve bu sayının toplam içindeki oranı ise %16’dır. Hiç bilmeyenlerin sayısı 34’dür ve bu sayının toplamdaki oranı ise %11,3’dür. Bu sonuçlara göre banka çalışanlarının % 27,3’ü çalışmaya başlamadan önce kurumlar arasındaki farklılığı az ya da hiç bilmediğini ifade etmiştir.

Bu da yaklaşık olarak her dört çalışandan birinin aslında bu konuda bilgi sahibi olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 16. Ankete Katılanların Çalışmaya Başlamadan Önce Katılım Bankacılığı ile Mevduat Bankacılığı Arasındaki Farkı Bilme Düzeyleri

Bilgi Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok iyi	40	13,3	13,3
İyi	81	27,0	40,3
Orta	97	32,3	72,7
Az	48	16,0	88,7
Hiç	34	11,3	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



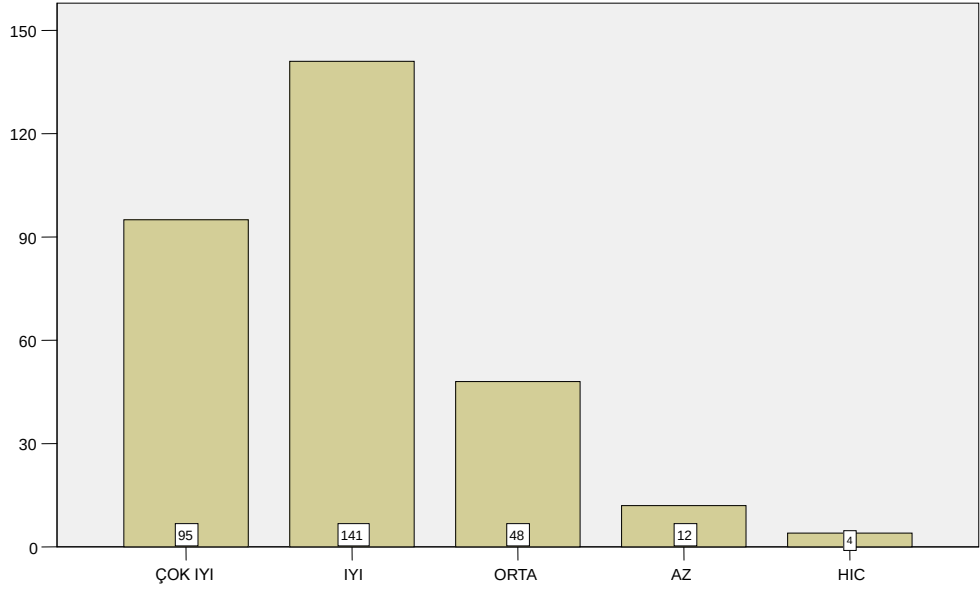
Grafik 7. Ankete Katılanların Çalışmaya Başlamadan Önce Katılım Bankacılığı İle Mevduat Bankacılığı Arasındaki Farkı Bilme Düzeyi

Tablo 17’de ankete katılanlardan çalıştıkları kurumların hizmet içi eğitime verdikleri önemi değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen verilere göre çok iyi şeklinde cevap verenlerin sayısı 95’dir ve bu sayı toplam içerisinde %31,7 lik bir oranı kapsamaktadır. İyi diyenlerin sayısı ise 141’dir ve bu sayının toplam içerisindeki oranı %47’dir. Orta derecede diyenlerin sayısı 48’dir ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %16’dır. Az bilenlerin sayısı 12, hiç bilmeyenlerin sayısı ise 4 dür ve bu ikisinin toplamı ise %5,3’dür. Bu sonuçlara göre katılanların çok büyük bir kısmı kurumlarının hizmet içi eğitime önem verdiğini düşünmektedir.

Tablo 17. Kurumun Hizmet İçi Eğitimi Önemseme Durumu

Önemseme Düzeyi	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Çok iyi	95	31,7	31,7
İyi	141	47,0	78,7
Orta	48	16,0	94,7
Az	12	4,0	98,7
Hiç	4	1,3	100,0
Toplam	300	100	

Frekanslar



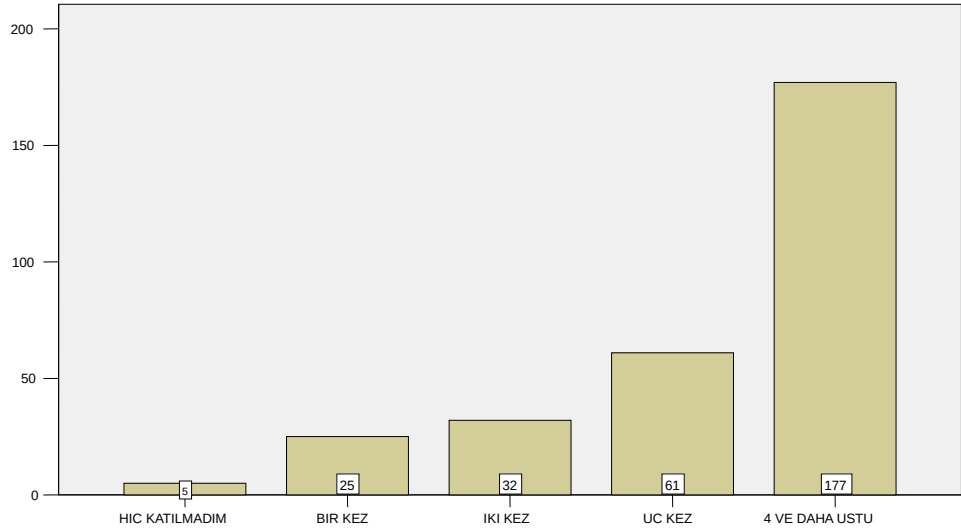
Gratik 8. Kurumun Hizmet İçi Eğitimi Önemseme Durumu

Tablo 18’de çalışanların hizmet içi eğitime katılım sayıları verilen cevaplar doğrultusunda gösterilmektedir. Buna göre katılmayanların sayısı sadece 5 kişidir ve %1.7 lik bir orana denk gelmektedir. 1 kez katılanların sayısı 25’dir toplam içerisinde %8.3’ e karşılık gelmektedir. 2 kez katılanların sayısı 32’dir ve toplam içerisinde %10.7’ e karşılık gelmektedir. 3 kez katılanların sayısı 61’dir ve toplam içerisindeki oranı %20.3 e karşılık gelmektedir. 4 kez ve daha fazla katılanların sayısı ise 177’dir ve toplam içerisindeki oranı ise %59’dur. Bu oranlar bize göstermektedir ki katılım bankalarında hizmet içi eğitime katılım oranları bir hayli yüksektir. Bu durum bankaların hizmet içi eğitime verdikleri önemin yansıması olarak değerlendirilebilir.

Tablo 18. Hizmet İçi Eğitime Katılım Sayısı Dağılımı

Katılım Sayısı	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Kez	25	8,3	8,3
2 Kez	32	10,7	19,0
3 Kez	61	20,3	39,3
4 ve Daha Üstü	177	59,0	98,3
Hiç Katılmadım	5	1,7	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



Grafik 9. Hizmet İçi Eğitime Katılım Sayısı Dağılımı

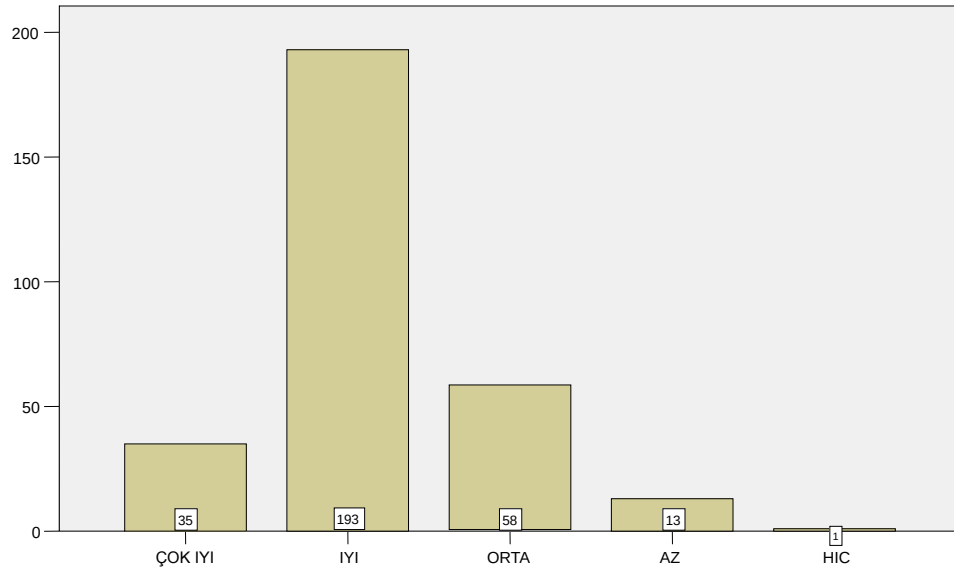
Tablo 19’da kurumları tarafından uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin şimdiki ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılama oranları ankete katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumsal ihtiyaçları karşılama oranlarını çok iyi bulanlar 35 kişidir ve bu sayı toplam içerisinde %11,3’ e karşılık gelmektedir. İyi bulanların sayısı 195’dir ve bu sayı toplam içinde 64,3’e denk gelmektedir. Orta bulanların sayısı 58 kişidir ve bu sayı %19,3’e

karşılık gelmektedir. Az diyenlerin sayısı 13 kişidir ve %4,3'e karşılık gelmektedir. Hiç diyen bir kişi ise sadece %0,3' lük bir oranı karşılamaktadır.

Tablo 19. Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı

Karşılama Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	35	11,7	11,7
İyi	193	64,3	76,0
Orta	58	19,3	95,3
Az	13	4,3	99,7
Hiç	1	0,3	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



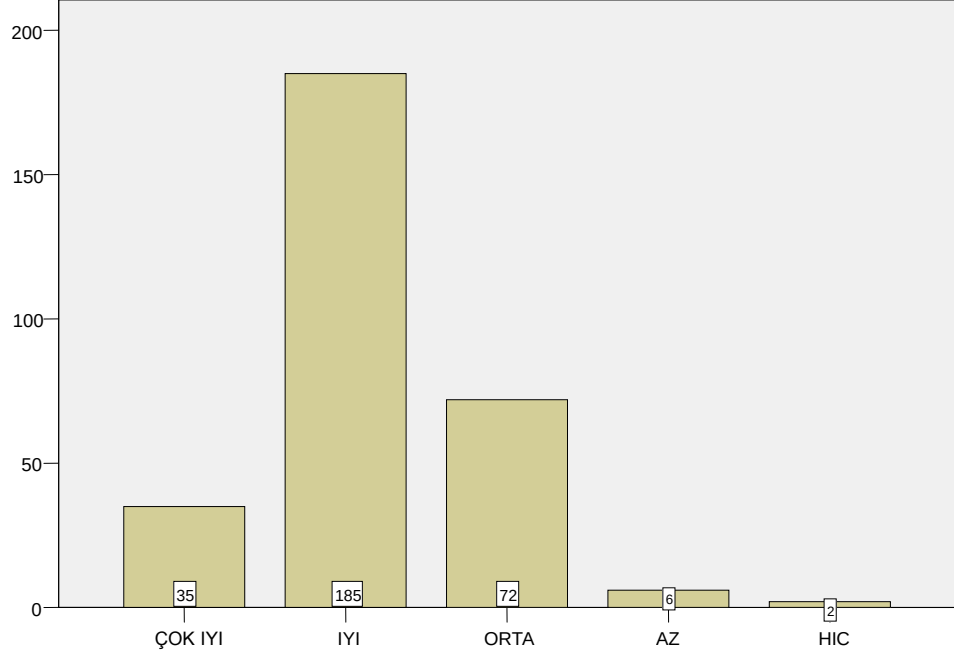
Grafik 10. Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı

Tablo 20’de Kurumları tarafından uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin şimdiki ve gelecekteki bireysel ihtiyaçları karşılama oranları ankete katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumsal ihtiyaçları karşılama oranlarını çok iyi bulanlar 35 kişidir ve bu sayı toplam içerisinde %11,3’e karşılık gelmektedir. İyi bulanların sayısı 185’dir ve bu sayı ise toplamda katılanların %61,7’sine denk gelmektedir. Orta bulanların sayısı 72 kişidir ve bu sayı %24’üne karşılık gelmektedir. Az diyenlerin sayısı 6 kişidir ve %2’sine karşılık gelmektedir. Hiç diyen 2 kişi ise sadece %0,7’lik bir oranı karşılamaktadır. Ortaya çıkan sonuç üzerinden hareketle %97’lik bir kısmın olumlu yönde cevap vermiş olmaları bize kurumların hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ve eğitim konularının belirlenmesi sürecinin personelin bireysel ihtiyaçlarının dikkate alınarak hazırlandığını göstermektedir.

Tablo 20. Kurum Tarafından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Bireysel İhtiyaçları Karşılama Derecesi Dağılımı

Karşılama Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	35	11,7	11,7
İyi	185	61,7	73,3
Orta	72	24,0	97,3
Az	6	0,2	99,3
Hiç	2	0,7	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar

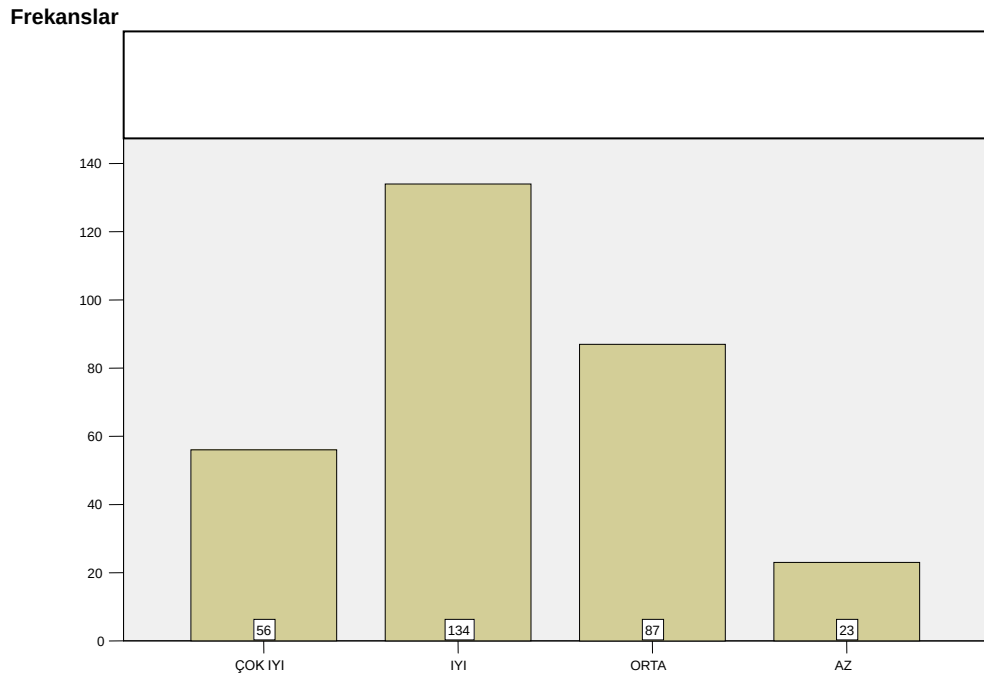


Gratik 11. Kurum İararından Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Şimdiki ve Gelecekteki Bireysel İhtiyaçları Karşılama Derecesi

Tablo 21’de kurum çalışanlarının performans izlenme, ölçülme ve değerlendirilmelerini ne derece yapıldığına dair verilen cevaplar gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre çok iyi diyenlerin sayısı 56’dır ve bu sayının toplam içindeki oranı %18,7’dir. İyi diyenlerin sayısı 134’dür ve bu sayı toplam içerisinde %44,7’lik bir orana denk gelmektedir. Orta diyenlerin sayısı ise 87’dir ve bu rakam %29’luk bir orana karşılık gelmektedir. Az diyenlerin sayısı 23 dür ve %7,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. Bu sonuç göstermektedir ki %92,3 lük bir kısım kurumlarının kendi performanslarına yönelik olarak izleme, ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinden memnun görünmektedir.

Tablo 21. Kurum Çalışanları Performansının İzlenme, Ölçülme ve Değerlendirilme Derecesi Dağılımı

Performans İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	56	18,7	18,7
İyi	134	44,7	63,3
Orta	87	29,0	92,3
Az	23	7,7	100,0
Toplam	300	100,0	



Grafik 12: Kurum Çalışanları Performansının İzlenme Ölçülme ve Değerlendirme Derecesi

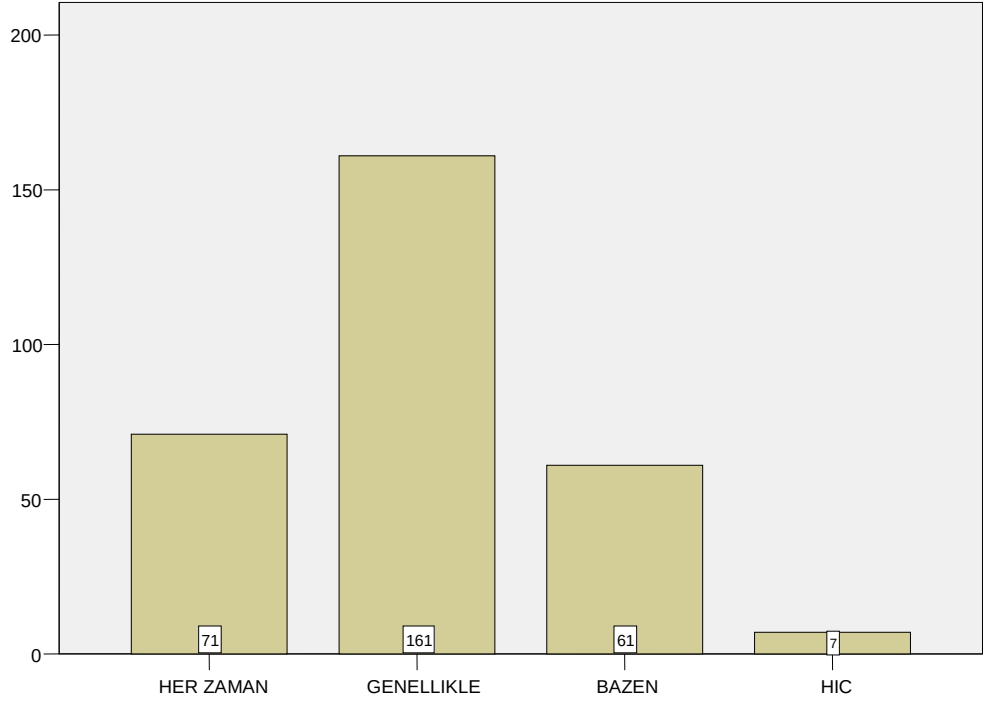
Tablo 22’de kurum çalışanlarının katılmış oldukları hizmet içi eğitim faaliyetlerinde edinmiş oldukları bilgileri uygulama imkanları verilen cevaplar

neticesinde tablolastırılmıştır. Elde edilen verilerden hareketle her zaman diyenlerin sayısı 71’dir ve %23,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. Genellikle diyenlerin sayısı 161 kişidir ve %53,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. Bazen diyenlerin sayısı 61’dir ve %21,3’lük bir orana denk gelmektedir. Hiç diyenlerin sayısı ise 7 kişidir ve %2,3’lük bir orana denk gelmektedir. Anket sonuçlarından hareketle ankete katılan her iki kişiden birisi edinilen bilgilerin genellikle uygulanabildiğini belirtmiştir. Sadece %23’ü her zaman her zaman bu bilgilerin kullanılabildiğini ifade etmiştir. Bu durum katılım bankalarının vermiş oldukları hizmet içi eğitimlerin uygulanması safhasında daha dikkatli davranması ve personelin eğitim sonrasında edindikleri yeterlilikleri kullandırma noktasında daha dikkatli olmasını gerekli kılmaktadır diye düşünölebilir.

Tablo 22. Kurum alışanlarının Katılmış Oldukları Eğitim Programlarında Edindikleri Bilgileri Uygulama İmkanı Derecesi Dağılımı

Uygulama İmkanı	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Değerlendirme			
Derecesi			
Her Zaman	71	23,7	23,7
Genellikle	161	53,7	77,3
Bazen	61	21,3	97,7
Hiç	7	2,3	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



Grafik 13. Kurum Çalışanlarının Katılmış Oldukları Eğitim Programlarında Edindikleri Bilgileri Uygulama İmkânı Derecesi Dağılımı

Tablo 23’de kurum çalışanlarından eğitim ihtiyaçları belirlenirken hangi ölçütlerin dikkate alındığını seçmeleri istenilmiştir. Katılımcılardan en fazla üç şıkkı birden işaretleyebilecekleri göz önüne alındığında performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlendiğini düşünenlerin sayısı 148’dir. Yaşanan problemlere göre belirlendiğini düşünenlerin sayısı 112 kişidir. Çalışanların taleplerine göre belirlendiğini düşünenlerin sayısı 84 kişidir. Yöneticilerin taleplerine göre belirlendiğini düşünenlerin sayısı ise 129’dur. İşletme Raporlarına göre belirlendiğini düşünenlerin sayısı 57’dir. Müşteri memnuniyetine göre belirlendiğini düşünenlerin sayısı 87’dir. Son olarak bilmediğini söyleyenlerin sayısı ise 50 kişidir. Katılımcılar en çok performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ihtiyaçlarının belirlendiğini düşünmektedirler. Bu durum katılım bankalarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcıların performans

ölçütlerine önem verdiği ve bu süreci takip ettiği anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin dikkate alındığını söyleyenlerin oranının ise 87 kişi olması ve çalışanların taleplerine göre olduğunu belirtenlerin sayısının 84 kişi olması bu kurumların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemede çalışanlar ve müşteri taleplerinden ziyade ilgili departmanın görüş ve yönlendirmeleri sonucunda hareket ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Kurumun Eğitim İhtiyaçları Belirlenme Ölçütleri Derecesi Dağılımı

Performans Değerleme Sonuçlarına Göre	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Var	148	49,3	49,3
Yok	152	50,7	100,0
Toplam	300	100,0	
Yaşanan Problemlere Göre	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Var	112	37,3	37,3
Yok	188	62,7	100,0
Toplam	300	100	
Çalışanların Taleplerine Göre	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Var	84	28,0	28,0
Yok	216	72,0	100,0
Toplam	300	100,0	
Yöneticinin Taleplerine Göre	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Var	129	43,0	43,0

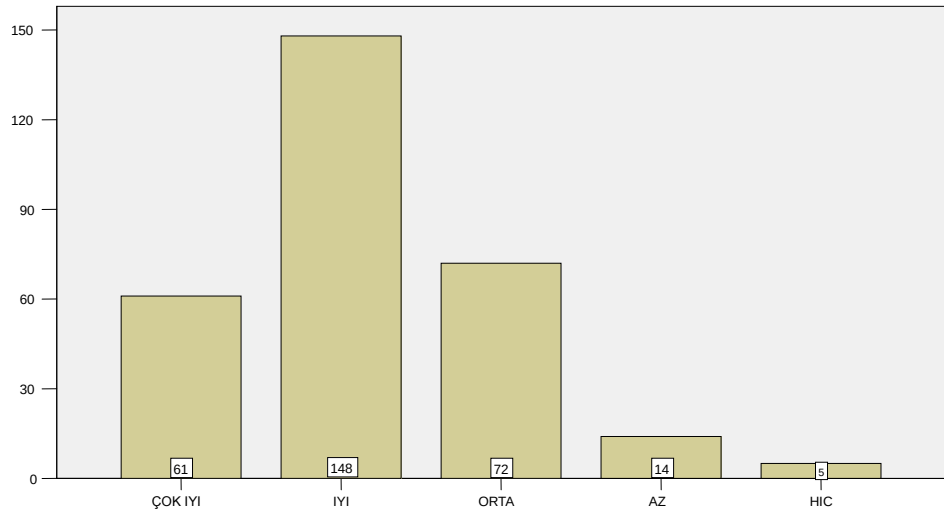
Yok	171	57,0	100,0
Toplam	300	100,0	
İşletme Raporlarına Göre	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Var	57	19,0	19,0
Yok	243	81,0	100,0
Toplam	300	100,0	
Müşteri Memnuniyetine Göre	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Var	87	29,0	19,0
Yok	213	71,0	100,0
Toplam	300	100,0	
Bilmiyorum	Frekans	Yüzde(%)	Birikimli Yüzde
Var	50	16,7	16,7
Yok	250	83,3	100,0
Toplam	300	100	

Tablo 24’de Katılım bankaları personelinin katılmış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş performanslarına yansıma sonuçları tablolaştırılmıştır. Elde edilen verilere göre çok iyi diyenlerin sayısı 61’dir ve bu sayı %20,3’lük bir orana denk gelmektedir. İyi diyenlerin sayısı 148’dir ve bu oran %49,3’e denk gelmektedir. Orta diyenlerin sayısı 72’dir ve bu sayının toplam içindeki oranı %24’dür. Az diyenlerin sayısı 14’dür ve bu sayı %4,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. Hiç diyenlerin sayısı ise sadece 5 kişidir ve bu da %1,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkarak diyebiliriz ki yaklaşık %70’lik bir katılımcı grubu bu eğitimlerin iş performanslarına çok iyi ve iyi katkı sağladığını söylemektedir. Bu oran ciddi anlamda bu bankaların vermiş oldukları hizmet içi eğitim sürecinde eğitimin içeriğini belirlerken bankaların ihtiyaçlarını ve performans ölçütlerini göz önünde bulundurdıklarını göstermektedir.

Tablo 24. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Performansına Yansıma Derecesi Dağılımı

Karşılama Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	61	20,3	11,7
İyi	148	49,3	69,7
Orta	72	24,0	93,7
Az	14	4,7	98,7
Hiç	5	1,7	100,0
Toplam	300	100	

Frekanslar



Grafik 14. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Performansına Yansıma Derecesi Dağılımı

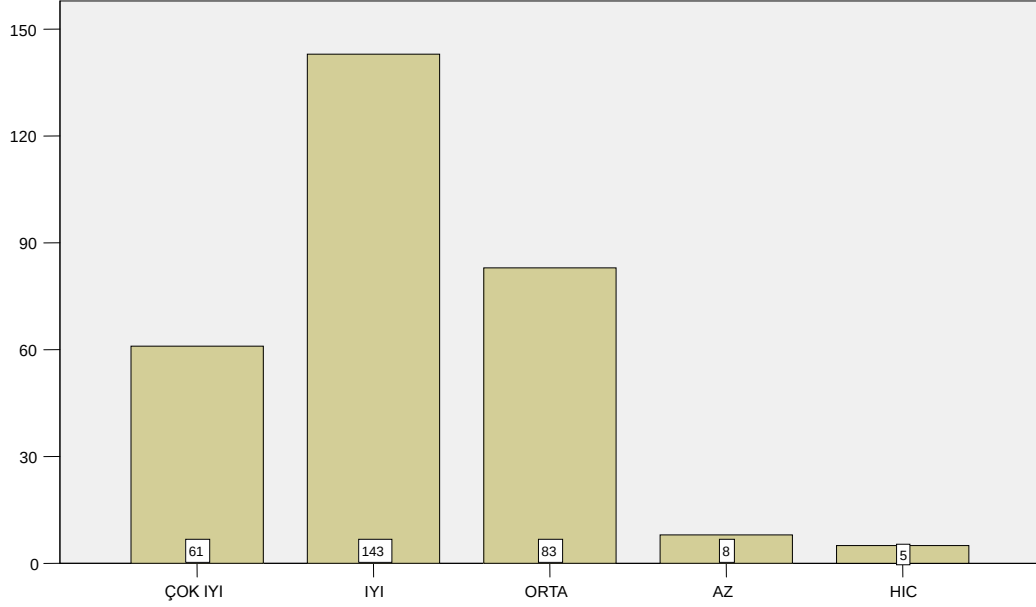
Tablo 25’de Personelin katılmış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kişisel gelişimlerine olan katkısı incelenmiştir. Anket sonuçlarına göre çok iyi diyenlerin sayısı 61’dir ve bu sayı %20,3’lük bir orana denk gelmektedir. İyi diyenlerin sayısı 143’dür ve

bu sayı %47,7'lik bir orana karşılık gelmektedir. Orta diyenlerin sayısı 83'dür ve bu sayının karşılığı ise %27,7'dir. Hiç diyenlerin sayısı ise sadece 5 kişidir ve %1,7' ye karşılık gelmektedir. Anketlere cevap veren katılımcıların %68'lik büyük bir kısmının çok iyi ve iyi olarak değerlendirmesi verilen eğitimlerin seçim sürecinde personelin kişisel gelişimlerinin önemsendiği anlaşılmaktadır. Toplamda %95'lik bir kısmın bu katkıyı olumlu olarak ifade ettiğini görmekteyiz.

Tablo 25. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kişisel Gelişimlerine Katkı Derecesi Dağılımı

Karşılama Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	61	20,3	11,7
İyi	143	47,7	68,0
Orta	83	27,7	95,7
Az	8	2,7	98,3
Hiç	5	1,7	100,0
Toplam	300	100	

Frekanslar



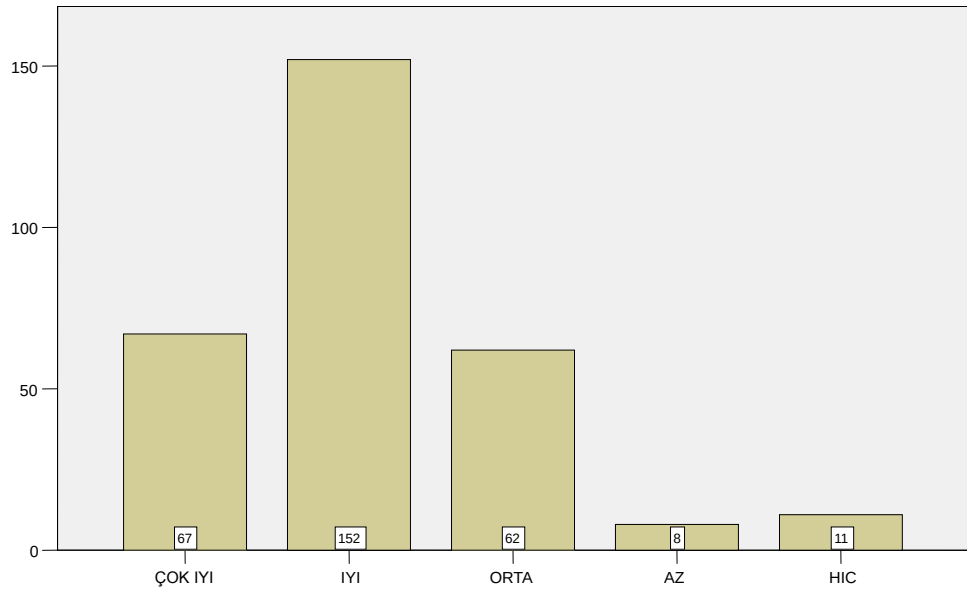
Gratik 15. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kişisel Gelişime Katkı Derecesi Dağılımı

Tablo 26’da hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personelden bu eğitimlerin kurumlarına olan bağlılıklarını nasıl etkilediği sorulmuştur. Çok iyi diyenlerin sayısı 67’dir ve bu oran %22,3’dür. İyi diyenlerin sayısı 152’dir ve bu oran %50,7’dir. Orta diyenlerin sayısı 62’dir ve bu oran %20,7’dir. Az diyenlerin sayısı 8’dir ve bu oran %2,7’dir. Hiç diyenlerin sayısı ise 11’dir ve bu oran %3,7’dir. Ankete katılan her on kişiden yedisi bu eğitimlerin kuruma olan bağlılıklarını yüksek oranda arttırdığını düşünmektedir. Eğitimlerin hiç etkisi olmadığını düşünen kişi sayısı ise sadece 3,7 kişidir ve bu da 100 kişide sadece yaklaşık 4 kişi demektir. Bu durum verilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin katılımcılarda kurumsal aidiyet duygularını güçlendirdiğini göstermektedir.

Tablo 26. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kuruma Olan Bağlılıklarına Etki Derecesi Dağılımı

Karşılama Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	67	22,3	22,3
İyi	152	50,7	73,0
Orta	62	20,7	93,7
Az	8	2,7	96,3
Hiç	11	3,7	100,0
Toplam	300	100	

Frekanslar



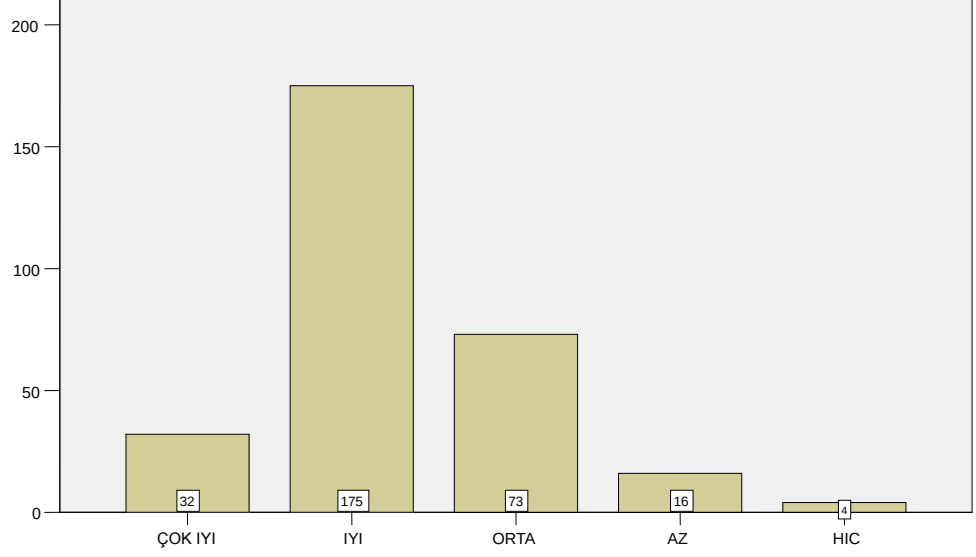
Grafik 16. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kuruma Olan Bağlılıklarına Etki Derecesi Dağılımı

Tablo 27’de Personelin katılmış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinden içerik ve uygulama olarak tatmin olma derecesi verilen cevaplar neticesinde değerlendirilmiştir. Çok iyi diyen 32 kişi %10,7’lik bir oranı oluşturmaktadır. İyi diyen 175 kişi %58,3’lük bir oranı oluşturmaktadır. Orta diyen 73 kişi %24,3’lük bir oranı karşılamaktadır. Az diyen 16 kişi %5,3’lük bir oranı az diyen 4 kişi ise %1,3’lük bir oranı karşılamaktadır. Çok iyi ve iyi diyenlerin %69’luk bir oranı ifade etmesi göstermektedir ki katılımcıların büyük bir çoğunluğu verilen eğitimlerin içerik ve uygulama aşamalarından memnun gözükmektedir. Az ya da hiç diyenlerin toplamda oranı %6,6’dır. Bu durum bankaların hizmet içi eğitimin içerik ve uygulama aşamalarında başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo 27. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinden İçerik ve Uygulama Olarak Tatmin Olma Derecesi Dağılımı

Tatmin Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	32	10,7	10,7
İyi	175	58,3	69,0
Orta	73	24,3	93,3
Az	16	5,3	98,7
Hiç	4	1,3	100,0
Toplam	300	100	

Frekanslar



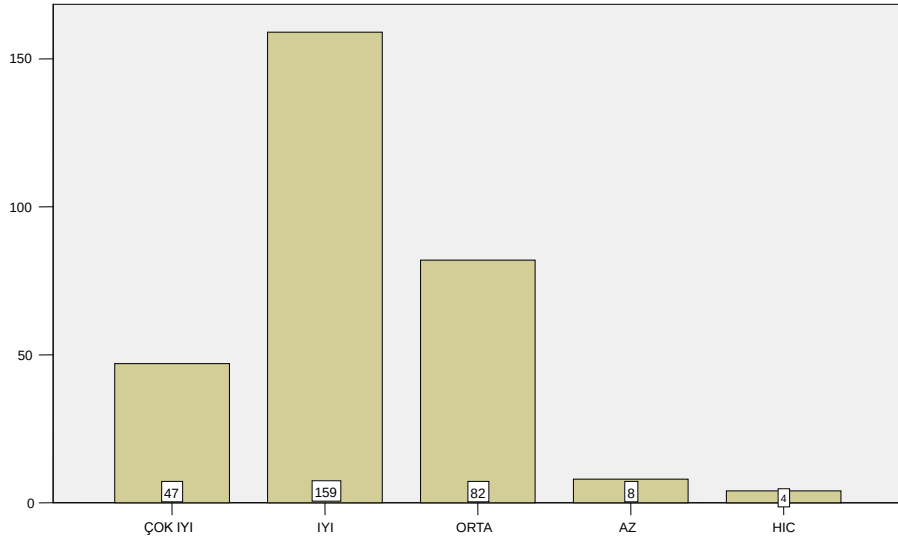
Gratik 17. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinden İçerik ve Uygulama Olarak Tatmin Olma Derecesi Dağılımı

Tablo 28’de personelin katılmış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin banka performansına olan etki derecesi gösterilmektedir. Katkının çok iyi olduğunu düşünenlerin sayısı 47’dir ve bu sayı %15,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. İyi diyenlerin sayısı 159’dur ve bu sayı %53’lük bir orana denk gelmektedir. Orta diyenlerin sayısı 82’dir ve bu sayı %27,3’lük bir orana denk gelmektedir. Az diyenlerin sayısı 8’dir ve %2,7’lik bir oranı hiç diyenler ise 4 kişi ile %1,3’lük bir orana karşılık gelmektedir. Anketlere verilen cevaplardan hareketle eğitimlere katılan personelin %68,7’lik önemli bir kısmı bu eğitimlerin neticesinin banka performansına çok iyi ve iyi derecede etki ettiğini düşünmektedir. Bu eğitimlerin az ya da hiç etkisi olmadığını düşünenlerin sayısı 12’dir ve sadece %4’lük bir kısmı ifade etmektedir. Bu durum katılım bankalarında verilen hizmet içi eğitimlerin banka performanslarını olumlu derecede etkilediğini göstermektedir.

Tablo 28. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Banka Performansına Olan Etki Derecesi Dağılımı

Etki Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	47	15,7	15,7
İyi	159	53,0	68,7
Orta	82	27,3	96,0
Az	8	2,7	98,7
Hiç	4	1,3	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



Grafik 18. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Banka Performansına Olan Etki Derecesi Dağılımı

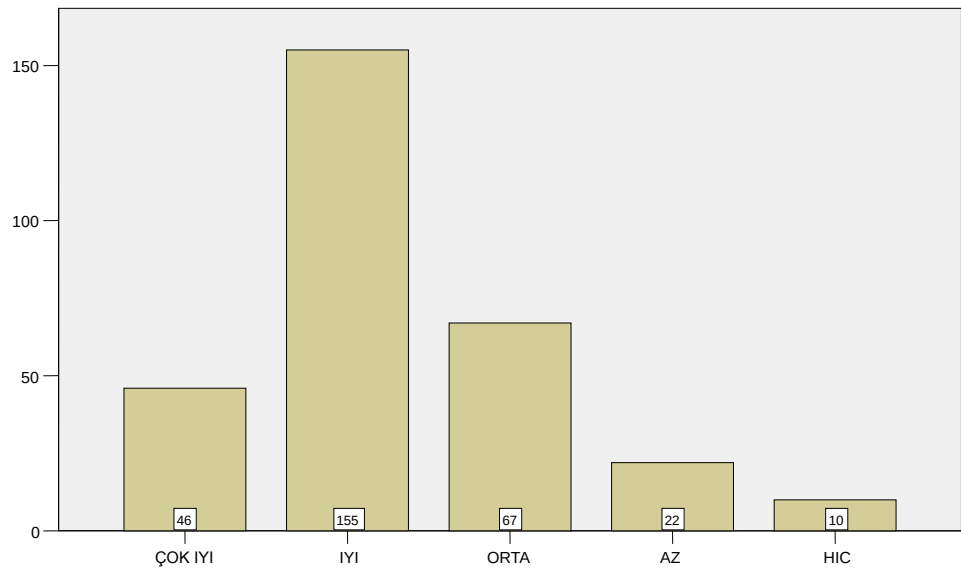
Tablo 29’da Katılım bankası personelinin katılmış oldukları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kariyerlerine olan etkisi verilen cevaplar neticesinde gösterilmektedir. Çok iyi diyenlerin sayısı 46’dır ve bu sayı %15,3’lük bir orana karşılık gelmektedir. İyi diyenlerin sayısı 155’dir ve bu sayı %51,7’lik bir orana karşılık gelmektedir. Orta

diyenlerin sayısı 67'dir ve bu sayı %22,3'lük bir orana karşılık gelmektedir. Az diyenlerin sayısı 22 iken hiç diyenlerin sayısı 10'dur ve bu ikisi toplamda %10,6'lık bir orana karşılık gelmektedir. Bu durum göstermektedir ki katılım bankalarında personelin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımı kariyerlerini olumlu olarak etkilemektedir. Yaklaşık %90'lık bir kısım verdiği cevaplar ile bu durumun böyle olduğunu ifade etmektedirler.

Tablo 29. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kariyerlerine Olan Etki Derecesi Dağılımı

Etki Derecesi	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Çok İyi	46	15,3	15,3
İyi	155	51,7	67,0
Orta	67	22,3	89,0
Az	22	7,3	96,7
Hiç	10	3,3	100,0
Toplam	300	100,0	

Frekanslar



Grafik 19. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Kariyerlerine Olan Etki Derecesi Dağılımı

Tablo 30’da personelin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin içerik ve uygulamalarından tatmin olma dereceleri, çalıştıkları unvanlara göre değerlendirilmiştir. Müdürlerin tamamı için iyi seçeneği geçerlidir ve bu oran %2,7’ye karşılık gelmektedir. Müdür yardımcıları için de en yüksek oran iyi düzeyidir ve bu seçimin toplam içerisindeki oranı %12,6’dır. Şef ve şef yardımcıları, Uzman ve uzman yardımcıları ile diğer grubunda yer alan katılımcılar içinde en yoğun tercih “iyi” seçeneğinden yana kullanılmıştır. İyi seçeneğinin toplam içerisindeki sıklık sayısı 175’dir ve bu oran yaklaşık %58,3’e karşılık gelmektedir.

Tablo 30. Personelin Çalıştığı Unvanlar ile Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin İçerik ve Uygulama Yönünden Tatmin Edicilik Düzeyi

Personelin Unvanı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Şube Müdürü						
Sıklık	0	8	0	0	0	8
Beklenen Sıklık	,9	4,7	1,9	,4	,1	8,0
Soru 2’i içindeki %	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Soru 18’i içindeki %	,0%	4,6%	,0%	,0%	,0%	2,7%
Müdür Yardımcısı						
Sıklık	14	38	5	4	0	61
Beklenen Sıklık	6,5	35,6	14,8	3,3	,8	61,0
Soru 2’i içindeki %	23,0%	62,3%	8,2%	6,6%	,0%	100,0%
Soru 18’i içindeki %	43,8%	21,7%	6,8%	25,0%	,0%	20,3%
Şef ve Şef Yardımcısı						
Sıklık	8	20	18	2	0	48
Beklenen Sıklık	5,1	28,0	11,7	2,6	,6	48,0
Soru 2’i içindeki %	16,7%	41,7%	37,5%	4,2%	,0%	100,0%
Soru 18’i içindeki %	25,0%	11,4%	24,7%	12,5%	,0%	16,0%
Uzman ve Uzman Yrd						
Sıklık	4	59	23	6	2	94
Beklenen Sıklık	10,0	54,8	22,9	5,0	1,3	94,0
Soru 2’i içindeki %	4,3%	62,8%	24,5%	6,4%	2,1%	100,0%
Soru 18’i içindeki %	12,5%	33,7%	31,5%	37,5%	50,0%	31,3%
Diğer						
Sıklık	6	50	27	4	2	89
Beklenen Sıklık	9,5	51,9	21,7	4,7	1,2	89,0
Soru 2’i içindeki %	6,7%	56,2%	30,3%	4,5%	2,2%	100,0%
Soru 18’i içindeki %	18,8%	28,6%	37,0%	25,0%	50,0%	29,7%
TOPLAM						
Sıklık	32	175	73	16	4	300
Beklenen Sıklık	32,0	175,0	73,0	16,0	4,0	300,0
Soru 2’i içindeki %	10,7%	58,3%	24,3%	5,3%	1,3%	100,0%
Soru 18’i içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 31’da Katılım Bankası çalışanlarının unvanları ile katılmış oldukları hizmet içi eğitim programlarında edindikleri bilgileri uygulama imkanı bulma sıklıkları değerlendirilmiştir. Müdür konumunda çalışanlar için “her zaman” seçeneği sıklık oranı 8’dir ve bu oran tüm katılımcılar içerisinde %2,6’ya denk gelmektedir. Müdür yardımcısı, şef ve şef yardımcısı, uzman ve uzman yardımcısı ve diğer seçeneklerinde en yoğun tercih “genellikle” olarak görülmektedir.

Tablo 31. Katılım Bankası Çalışanlarının Unvanları ile Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitimlerde Edindikleri Bilgileri Uygulama İmkkanı Bulma Derecesi Dağılımı

Personelin Unvanı	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Hiç	Toplam
Şube Müdürü					
Sıklık	8	0	0	0	8
Beklenen Sıklık	1,9	4,3	1,6	,2	8,0
Soru 2’i içindeki %	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Soru 13 içindeki %	11,3%	0%	,0%	,0%	2,7%
Müdür Yardımcısı					
Sıklık	21	28	10	2	61
Beklenen Sıklık	14,4	32,7	12,4	1,4	61,0
Soru 2’i içindeki %	34,4%	45,9%	16,4%	3,3%	100,0%
Soru 13 içindeki %	29,6%	17,4%	16,4%	28,6%	20,3%
Şef ve Şef Yardımcısı					
Sıklık	10	28	8	2	48
Beklenen Sıklık	11,4	25,8	9,8	1,1	48,0
Soru 2 içindeki %	20,8%	58,3%	16,7%	4,2%	100,0%
Soru 13 içindeki %	14,1%	17,4%	13,1%	28,6%	16,0%
Uzman ve Uzman Yrd					
Sıklık	20	49	24	1	94
Beklenen Sıklık	22,2	50,4	19,1	2,2	94,0
Soru 2’i içindeki %	21,3%	52,1%	25,5%	1,1%	100,0%
Soru 13 içindeki %	28,2%	30,4%	39,3%	14,3%	31,3%
Diğer					
Sıklık	12	56	19	2	89
Beklenen Sıklık	21,1	47,8	18,1	2,1	89,0
Soru 2’i içindeki %	13,5%	62,9%	21,3%	2,2%	100,0%
Soru 13 içindeki %	16,9%	34,8%	31,1%	28,6%	29,7%
TOPLAM					
Sıklık	71	161	61	7	300
Beklenen Sıklık	71,0	161,0	61,0	7,0	300,0
Soru 2 içindeki %	23,7%	53,7%	20,3%	2,3%	100,0%
Soru13i içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 32’de Katılım bankalarında personelinin yaş gruplarına göre katılmış oldukları hizmet içi eğitim programlarının iş performansın yansıma dereceleri gösterilmektedir. Tabloya baktığımızda toplamda sıklık oranının en fazla 148 ile “iyi” seçeneğinde olduğunu görmekteyiz bu rakam tüm katılımcıların %49,3’üne denk gelirken ikinci sırada en sık tercih edilen cevabın 72 defa seçilen “orta” seçeneği olduğunu ve bu cevap tüm katılımcıların yaklaşık %24’ünün tercihidir.

Tablo 32. Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının İş Performansına Yansıma Değerleri Dağılımını

Personelin Yaş Grupları Dağılımı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
18–30 Yaş Arası						
Sıklık	32	86	43	8	5	174
Beklenen Sıklık	35,4	85,8	41,8	8,1	2,9	174,0
Soru 3 içindeki %	18,4%	49,4%	24,7%	4,6%	2,9%	100,0%
Soru 15 içindeki %	52,5%	58,1%	59,7%	57,1%	100,0%	58,0%
31–40 Yaş Arası						
Sıklık	25	48	24	6	0	103
Beklenen Sıklık	20,9	50,8	24,7	4,8	1,7	103,0
Soru 3 içindeki %	24,3%	46,6%	23,3%	5,8%	,0%	100,0%
Soru 15 içindeki %	41,0%	32,4%	33,3%	42,9%	,0%	34,3%
41–50 Yaş Arası						
Sıklık	4	14	5	0	0	23
Beklenen Sıklık	4,7	11,3	5,5	1,1	,4	23,0
Soru 3 içindeki %	17,4%	60,9%	21,7%	,0%	,0%	100,0%
Soru 15 içindeki %	6,6%	9,5%	6,9%	,0%	,0%	7,7%
Toplam						
Sıklık	61	148	72	14	5	300
Beklenen Sıklık	61,0	148,0	72,0	14,0	5,0	300,0
Soru 3 içindeki %	20,3%	49,3%	24,0%	4,7%	1,7%	100,0%
Soru 15 içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 33’de kurum çalışanlarının katılmış oldukları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin şimdiki ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılama değerleri yaş gruplarına göre gösterilmektedir. 18–30 yaş grubuna baktığımızda en yoğun seçimin 116 sıklık derecesine sahip “iyi” cevabı olduğu görülmektedir.

Toplam cevaplar içerisinde %38,6’ karşılık gelen bu oran 41–50 yaş grubu için sıklık değeri 15’dir ve toplam katılımcılar içerisinde %5’e denk gelmektedir.

Tablo 33. Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Değerleri Dağılımını

Personelin Yaş Grupları Dağılımı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
18-30 Yaş Arası						
Sıklık	11	116	39	7	1	174
Beklenen Sıklık	20,3	111,9	33,6	7,5	,6	174,0
Soru 3 içindeki %	6,3%	66,7%	22,4%	4,0%	,6%	100,0%
Soru 10 içindeki %	31,4%	60,1%	67,2%	53,8%	100,0%	58,0%
31-40 Yaş Arası						
Sıklık	16	62	19	6	0	103
Beklenen Sıklık	12,0	66,3	19,9	4,5	,3	103,0
Soru 3 içindeki %	15,5%	60,2%	18,4%	5,8%	,0%	100,0%
Soru 10 içindeki %	45,7%	32,1%	32,8%	46,2%	,0%	34,3%
41-50 Yaş Arası						
Sıklık	8	15	0	0	0	23
Beklenen Sıklık	2,7	14,8	4,4	1,0	,1	23,0
Soru 3 içindeki %	34,8%	65,2%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Soru 10 içindeki %	22,9%	7,8%	,0%	,0%	,0%	7,7%
TOPLAM						
Sıklık	35	193	58	13	1	300
Beklenen Sıklık	35,0	193,0	58,0	13,0	1,0	300,0
Soru 3 içindeki %	11,7%	64,3%	19,3%	4,3%	,3%	100,0%
Soru 10 içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 34’de Çalışanların yaş gruplarına göre katılmış oldukları eğitim programlarının banka performansına etki değerleri gösterilmektedir. Toplamlara baktığımızda en fazla sıklık değerinin 159 ile “iyi” seçeneğinde olduğunu görmekteyiz, ikinci sırada ise 82 sıklık değeri ile “orta” seçeneği gelmektedir. 18-30 yaş grubunda 55 kişi, 31-40 yaş grubunda 55 kişi iyi seçeneğini tercih etmişlerdir ve bu seçim iki yaş grubu için de %18,3’ e karşılık gelmektedir.

Tablo 34. Kurum Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının Banka Performansını Etkileme Değerleri Dağılımını

Personelin Yaş Grupları Dağılımı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
18–30 Yaş Arası						
Sıklık	25	55	19	2	2	103
Beklenen Sıklık	16,1	54,6	28,2	2,7	1,4	103,0
Soru 3 içindeki %	24,3%	53,4%	18,4%	1,9%	1,9%	100,0%
Soru 19 içindeki %	53,2%	34,6%	23,2%	25,0%	50,0%	34,3%
31–40 Yaş Arası						
Sıklık	25	55	19	2	2	103
Beklenen Sıklık	16,1	54,6	28,2	2,7	1,4	103,0
Soru 3 içindeki %	24,3%	53,4%	18,4%	1,9%	1,9%	100,0%
Soru 19 içindeki %	53,2%	34,6%	23,2%	25,0%	50,0%	34,3%
41–50 Yaş Arası						
Sıklık	4	16	3	0	0	23
Beklenen Sıklık	3,6	12,2	6,3	,6	,3	23,0
Soru 3 içindeki %	17,4%	69,6%	13,0%	,0%	,0%	100,0%
Soru 19 içindeki %	8,5%	10,1%	3,7%	,0%	,0%	7,7%
TOPLAM						
Sıklık	47	159	82	8	4	300
Beklenen Sıklık	47,0	159,0	82,0	8,0	4,0	300,0
Soru 3 içindeki %	15,7%	53,0%	27,3%	2,7%	1,3%	100,0%
Soru 19 içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 35’de personelin katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin kariyerlerine olan etkisi yaş gruplarına göre gösterilmektedir. 18–30 yaş grubu için 96 kişi” iyi” derken ve 31–40 yaş grubu için 51kişi “iyi” iyi seçeneğini tercih etmiştir 41–50 yaş grubunda ise sıklık oranı en yüksek olan cevap “çok iyi” dir ve 10 kişi bu cevabı tercih etmiştir ve bu tercih toplam katılımcıların %3,3 üne karşılık gelmektedir.

Tablo 35. Personelin Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitimlerin Kariyerlerine Olan Etki Derecesinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Personelin Yaş Grupları Dağılımı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
18–30 Yaş Arası						
Sıklık	12	96	44	14	8	174
Beklenen Sıklık	26,7	89,9	38,9	12,8	5,8	174,0
Soru 3 içindeki %	6,9%	55,2%	25,3%	8,0%	4,6%	100,0%
Soru 20 içindeki %	26,1%	61,9%	65,7%	63,6%	80,0%	58,0%
31–40 Yaş Arası						
Sıklık	24	51	18	8	2	103
Beklenen Sıklık	15,8	53,2	23,0	7,6	3,4	103,0
Soru 3 içindeki %	23,3%	49,5%	17,5%	7,8%	1,9%	100,0%
Soru 20 içindeki %	52,2%	32,9%	26,9%	36,4%	20,0%	34,3%
41–50 Yaş Arası						
Sıklık	10	8	5	0	0	23
Beklenen Sıklık	3,5	11,9	5,1	1,7	,8	23,0
Soru 3 içindeki %	43,5%	34,8%	21,7%	,0%	,0%	100,0%
Soru 20 içindeki %	21,7%	5,2%	7,5%	,0%	,0%	7,7%
TOPLAM						
Sıklık	46	155	67	22	10	300
Beklenen Sıklık	46,0	155,0	67,0	22,0	10,0	300,0
Soru 3 içindeki %	15,3%	51,7%	22,3%	7,3%	3,3%	100,0%
Soru 20 içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 36’da personelin katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin kurumlarına olan bağlılıklarına etkilerinin çalışma yıllarına göre dağılımı gösterilmektedir. 1–5 yıl arasında çalışan 172 kişiden 97’si bu soruya “iyi” diye cevap vermişlerdir, bu cevabın tüm katılımcılar içerisindeki oranı ise %32,3’e karşılık gelmektedir. 6–10 yıl arasında çalışanlar için ise en yoğun sıklık oranı 26 kişi ile “çok iyi” seçeneğinde görülmektedir ve bu oran tüm katılımcılar içerisinde %8,6’ya karşılık gelmektedir.

Tablo 36. Kurumlarda Çalışanların Almış Oldukları Hizmet İçi Eğitimlerin Kurumlarına Olan Bağlılıklarına Etkilerinin Çalışma Yıllarına Göre Etki Düzeyi Dağılımı

Personelin Çalıştığı Süre	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
1 Yıldan Az						
Sıklık	6	14	8	0	5	33
Beklenen Sıklık	7,4	16,7	6,8	,9	1,2	33,0
Soru 6 içindeki %	18,2%	42,4%	24,2%	,0%	15,2%	100,0%
Soru 17 içindeki %	9,0%	9,2%	12,9%	,0%	45,5%	11,0%
1–5 Yıl						
Sıklık	26	97	39	8	2	172
Beklenen Sıklık	38,4	87,1	35,5	4,6	6,3	172,0
Soru 6 içindeki %	15,1%	56,4%	22,7%	4,7%	1,2%	100,0%
Soru 17 içindeki %	38,8%	63,8%	62,9%	100,0%	18,2%	57,3%
6–10 Yıl						
Sıklık	26	24	12	0	4	66
Beklenen Sıklık	14,7	33,4	13,6	1,8	2,4	66,0
Soru 6 içindeki %	39,4%	36,4%	18,2%	,0%	6,1%	100,0%
Soru 17 içindeki %	38,8%	15,8%	19,4%	,0%	36,4%	22,0%
11 Yıl ve Üzeri						
Sıklık	9	17	3	0	0	29
Beklenen Sıklık	6,5	14,7	6,0	,8	1,1	29,0
Soru 6 içindeki %	31,0%	58,6%	10,3%	,0%	,0%	100,0%
Soru 17 içindeki %	13,4%	11,2%	4,8%	,0%	,0%	9,7%
TOPLAM						
Sıklık	67	152	62	8	11	300
Beklenen Sıklık	67,0	152,0	62,0	8,0	11,0	300,0
Soru 6 içindeki %	22,3%	50,7%	20,7%	2,7%	3,7%	100,0%
Soru 17 içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 37’de kurumlarda çalışanların katılmış oldukları hizmet içi eğitimlerin içerik ve uygulama yönünden tatmin etme derecelerinin personelin çalışma sürelerine göre dağılımı görülmektedir. Tüm yaş gruplarının içerisinde toplam 175 sıklık oranı ile “iyi” seçeneği tercih edilmiştir ve bu oran %58,3’ e karşılık gelmektedir. 1–5 yıl arasında çalışan toplam 172 kişiden 101’inin “iyi” seçeneğini tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Kurumlarda Çalışanların Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçerik ve Uygulama Yönünden Tatmin Etme Etki Düzeyinin Personelin Çalıştığı Sürelere Göre Dağılımı

Personelin Çalıştığı Süre	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
1 Yıldan Az						
Sıklık	2	13	16	0	2	33
Beklenen Sıklık	3,5	19,3	8,0	1,8	,4	33,0
Soru 6 içindeki %	6,1%	39,4%	48,5%	,0%	6,1%	100,0%
Soru 18 içindeki %	6,3%	7,4%	21,9%	,0%	50,0%	11,0%
1-5 Yıl						
Sıklık	13	101	40	16	2	172
Beklenen Sıklık	18,3	100,3	41,9	9,2	2,3	172,0
Soru 6 içindeki %	7,6%	58,7%	23,3%	9,3%	1,2%	100,0%
Soru 18 içindeki %	40,6%	57,7%	54,8%	100,0%	50,0%	57,3%
6-10 Yıl						
Sıklık	16	33	17	0	0	66
Beklenen Sıklık	7,0	38,5	16,1	3,5	,9	66,0
Soru 6 içindeki %	24,2%	50,0%	25,8%	,0%	,0%	100,0%
Soru 18 içindeki %	50,0%	18,9%	23,3%	,0%	,0%	22,0%
11 Yıl ve Üzeri						
Sıklık	1	28	0	0	0	29
Beklenen Sıklık	3,1	16,9	7,1	1,5	,4	29,0
Soru 6 içindeki %	3,4%	96,6%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Soru 18 içindeki %	3,1%	16,0%	,0%	,0%	,0%	9,7%
TOPLAM						
Sıklık	32	175	73	16	4	300
Beklenen Sıklık	32,0	175,0	73,0	16,0	4,0	300,0
Soru 6 içindeki %	10,7%	58,3%	24,3%	5,3%	1,3%	100,0%
Soru 18 içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 38’da kurumlarda çalışanların katılmış oldukları eğitim programlarının kariyerlerine olan etkisinin çalışma sürelerine göre dağılımı gösterilmektedir. Tüm katılımcılar için sıklık oranı en yüksek olan cevap “iyi” dir ve 159 kişi bu cevabı vermiştir. 11 yıl ve üzeri çalışan 29 kişiden 28’i “iyi” cevabını verirken bu değer tüm katılımcıların %9,3’üne denk gelirken 6. Soru içerisinde %96,6 oranına karşılık gelmektedir.

Tablo 38. Kurumlarda Çalışanların Katılmış Oldukları Eğitim Programlarının Kariyerlerine Olan Etkilerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Personelin Çalışma Süreleri	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
1 Yılden Az						
Sıklık	6	11	14	0	2	33
Beklenen Sıklık	5,2	17,5	9,0	,9	,4	33,0
Soru 6’ındaki %	18,2%	33,3%	42,4%	,0%	6,1%	100,0%
Soru 19’indeki %	12,8%	6,9%	17,1%	,0%	50,0%	11,0%
1-5 Yıl						
Sıklık	17	89	56	8	2	172
Beklenen Sıklık	26,9	91,2	47,0	4,6	2,3	172,0
Soru 6’ındaki %	9,9%	51,7%	32,6%	4,7%	1,2%	100,0%
Soru 19’indeki %	36,2%	56,0%	68,3%	100,0%	50,0%	57,3%
6-10 Yıl						
Sıklık	23	31	12	0	0	66
Beklenen Sıklık	10,3	35,0	18,0	1,8	,9	66,0
Soru 6’ındaki %	34,8%	47,0%	18,2%	,0%	,0%	100,0%
Soru 19’indeki %	48,9%	19,5%	14,6%	,0%	,0%	22,0%
11 Yıl ve Üzeri						
Sıklık	1	28	0	0	0	29
Beklenen Sıklık	4,5	15,4	7,9	,8	,4	29,0
Soru 6’ındaki %	3,4%	96,6%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Soru 19’indeki %	2,1%	17,6%	,0%	,0%	,0%	9,7%
TOPLAM	47	159	82	8	4	300
Sıklık	47,0	159,0	82,0	8,0	4,0	300,0
Beklenen Sıklık	15,7%	53,0%	27,3%	2,7%	1,3%	100,0%
Soru 6’ındaki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Soru 19’indeki %						

4.5.3. Çapraz Tablolar ve Ki-Kare Analizleri

Ankete katılan personelin demografik özellikleri ile ankette sorulan likert ölçekli sorulara verilen cevaplar arasında %5 yanılma düzeyinde bir ilişki olup olmadığını yoklamak üzere oluşturulan hipotezler ve analizleri aşağıda verilmektedir:

H₀: Personelin eğitim düzeyi ile katılım bankasında çalışmaya başlamadan önce katılım bankası ile mevduat bankası arasındaki farkı bilme düzeyleri arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin eğitim düzeyi ile katılım bankasında çalışmaya başlamadan önce katılım bankası ile mevduat bankası arasındaki farkı bilme düzeyleri arasında bir bağ vardır.

Tablo 39 içindeki değerler yüzdesi eğitim durumlarına göre 7. Soruya verilen cevap sıklıklarının ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 39: Personelin Eğitim Durumuna Göre Kurumda Çalışmaya Başlamadan Önce Katılım Bankacılığı ile Mevduat Bankacılığı Arasındaki Farkı Bilme Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Eğitim Durumu	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Lise-Meslek Lisesi						
Sıklık	7	9	11	10	2	39
Beklenen Sıklık	5,2	10,5	12,6	6,2	4,4	39,0
Eğitim Durumu İçindeki %	17,9%	23,1%	28,2%	25,6%	5,1%	100,0%
Ön Lisans						
Sıklık	3	8	9	4	4	28
Beklenen Sıklık	3,7	7,6	9,1	4,5	3,2	28,0
Eğitim İçindeki %	10,7%	28,6%	32,1%	14,3%	14,3%	100,0%
Lisans						
Sıklık	28	58	68	29	26	203
Beklenen Sıklık	27,1	54,8	65,6	32,5	23,0	203,0
Eğitim Durumu İçindeki %	10,8%	28,6%	33,5%	14,3%	12,8%	100,0%
Yüksek Lisans						
Sıklık	8	6	9	5	2	30
Beklenen Sıklık	4,0	8,1	9,7	4,8	3,4	30,0
Eğitim Durumu İçindeki %0	26,7%	20,0%	30,0%	16,7%	6,7%	30,0%
TOPLAM						
Sıklık	40	81	97	48	34	300
Beklenen Sıklık	40,0	81,0	97,0	48,0	34,0	300,0
Eğitim İçindeki %	13,3%	27,0%	32,3%	16,0%	11,3%	100,0%

Tablo 40. Soru 5 ile Soru 7 Ki-Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	7,399	9	,596
Olabilirlik Oranı	6,578	9	,681
Linear-by-Linear Association	,250	1	,617
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 40’da $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 7,399$ değeri için $\alpha = 0,596 > 0,05$ olduğundan **H₀** Hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin eğitim düzeyi ile katılım bankacılığı ile mevduat bankacılığı arasındaki farkı bilme düzeyi düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁ Personelin eğitim düzeyi ile katılım bankacılığı ile mevduat bankacılığı arasındaki farkı bilme düzeyi düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 41’deki değerler, eğitim durumlarına göre 8. Soru’ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 41: Personelin Eğitim Durumu ile Hizmet İçi Eğitimi Önemseme Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Eğitim Durumu	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Lise – Meslek Lisesi						
Sıklık	18	12	7	2	0	39
Beklenen Sıklık	12,4	18,3	6,2	1,6	,5	39,0
Eğitim Durumu İçindeki %	46,2%	30,8%	17,9%	5,1%	,0%	100,0%
Ön Lisans						
Sıklık	14	12	0	2	0	28
Beklenen Sıklık	8,9	13,2	4,5	1,1	,4	28,0
Eğitim Durumu İçindeki %	50,0%	42,9%	,0%	7,1%	,0%	100,0%
Lisans						
Sıklık	53	105	37	4	4	203
Beklenen Sıklık	64,3	95,4	32,5	8,1	2,7	203,0
Eğitim Durumu İçindeki %	26,1%	51,7%	18,2%	2,0%	2,0%	100,0%
Yüksek Lisans						
Sıklık	10	12	4	4	0	30
Beklenen Sıklık	9,5	14,1	4,8	1,2	,4	30,0
Eğitim Durumu İçindeki %	33,3%	40,0%	13,3%	13,3%	,0%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	95	141	48	12	4	300
Beklenen Sıklık	95,0	141,0	48,0	12,0	4,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	31,7%	47,0%	16,0%	4,0%	1,3%	100,0%

Tablo 42. Soru 5 ile Soru 8 Ki-Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	14,293(a)	6	,027
Olabilirlik Oranı	14,839	6	,022
Linear-by-Linear Association	4,000	1	,046
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 42’de χ^2 hesaplanan= 14,293 değeri için $\alpha = 0,027 < 0,05$ olduğundan **H₁** Hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin eğitim düzeyi ile hizmet içi eğitimin önemsenme derecesi yoğunlukları düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin eğitim düzeyi ile hizmet içi eğitimin önemsenme derecesi yoğunlukları düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 43’deki değerler, eğitim durumlarına göre 9. Soru’ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 43: Personelin Eğitim Durumu ile Hizmet İçi Eğitime Katılıma Yoğunlukları Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Eğitim Durumu	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Lise – Meslek Lisesi						
Sıklık	0	9	4	7	19	39
Beklenen Sıklık	,7	3,3	4,2	7,9	23,0	39,0
Eğitim Durumu İçindeki %	,0%	23,1%	10,3%	17,9%	48,7%	100,0%
Ön Lisans						
Sıklık	0	3	3	8	14	28
Beklenen Sıklık	,5	2,3	3,0	5,7	16,5	28,0
Eğitim Durumu İçindeki %	,0%	10,7%	10,7%	28,6%	50,0%	100,0%
Lisans						
Sıklık	5	12	23	40	123	203
Beklenen Sıklık	3,4	16,9	21,7	41,3	119,8	203,0
Eğitim Durumu İçindeki %	2,5%	5,9%	11,3%	19,7%	60,6%	100,0%
Yüksek Lisans						
Sıklık	0	1	2	6	21	30
Beklenen Sıklık	,5	2,5	3,2	6,1	17,7	30,0
Eğitim Durumu İçindeki %	,0%	3,3%	6,7%	20,0%	70,0%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	5	25	32	61	177	300
Beklenen Sıklık	5,0	25,0	32,0	61,0	177,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	1,7%	8,3%	10,7%	20,3%	59,0%	100,0%

Tablo 44. Soru 5 ile Soru 9 Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	7,649 (a)	6	,265
Olabilirlik Oranı	7,493	6	,278
Linear-by-Linear Association	6,030	1	,014
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 44’de $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 7,649$ değeri için $\alpha = 0,265 > 0,05$ olduğundan

H_0 hipotezi kabul edilir.

H_0 : Personelin eğitim düzeyi ile uygulanan hizmet içi eğitimlere katılım yoğunlukları arasında bir bağ yoktur.

H_1 : Personelin eğitim düzeyi ile uygulanan hizmet içi eğitimlere katılım yoğunlukları arasında bir bağ vardır.

Tablo 45’deki değerler, eğitim durumlarına göre 10. soru’ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 45: Personelin Eğitim Durumu ile Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programlarının Şimdiki ve Gelecekteki Kurumsal İhtiyaçları Karşılama Yoğunlukları Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Eğitim Durumu	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Lise – Meslek Lisesi						
Sıklık	8	23	7	1	0	39
Beklenen Sıklık	4,6	25,1	7,5	1,7	,1	39,0
Eğitim Durumu İçindeki %	20,5%	59,0%	17,9%	2,6%	,0%	100,0%
Ön Lisans						
Sıklık	5	20	3	0	0	28
Beklenen Sıklık	3,3	18,0	5,4	1,2	,1	28,0
Eğitim Durumu İçindeki %	17,9%	71,4%	10,7%	,0%	,0%	100,0%
Lisans						
Sıklık	20	131	42	10	0	203
Beklenen Sıklık	23,7	130,6	39,2	8,8	,7	203,0
Eğitim Durumu İçindeki %	9,9%	64,5%	20,7%	4,9%	,0%	100,0%
Yüksek Lisans						
Sıklık	2	19	6	2	1	30
Beklenen Sıklık	3,5	19,3	5,8	1,3	,1	30,0
Eğitim Durumu İçindeki %	6,7%	63,3%	20,0%	6,7%	3,3%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	35	193	58	13	1	300
Beklenen Sıklık	35,0	193,0	58,0	13,0	1,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	11,7%	64,3%	19,3%	4,3%	,3%	100,0%

Tablo 46: Soru 5 ile Soru 10'un Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	8,078 (a)	6	,232
Olabilirlik Oranı	8,124	6	,229
Linear-by-Linear Association	5,060	1	,024
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo46'da $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 8,078$ değeri için $\alpha = 0,232 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin eğitim durumu ile katılmış oldukları hizmet içi eğitimlerin şimdiki ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılama düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin eğitim durumu ile katılmış oldukları hizmet içi eğitimlerin şimdiki ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılama düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 47'deki değerler, personelin unvan durumlarına göre 16. Soru'ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 47: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kişisel Gelişimlerine Olan Katkı Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Unvanı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Şube Müdürü						
Sıklık	5	3	0	0	0	8
Beklenen Sıklık	1,6	3,8	2,2	,2	,1	8,0
Eğitim Durumu İçindeki %	62,5%	37,5%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı						
Sıklık	15	30	14	2	0	61
Beklenen Sıklık	12,4	29,1	16,9	1,6	1,0	61,0
Eğitim Durumu İçindeki %	24,6%	49,2%	23,0%	3,3%	,0%	100,0%
Şef ve Şef Yardımcısı						
Sıklık	10	20	12	6	0	48
Beklenen Sıklık	9,8	22,9	13,3	1,3	,8	48,0
Eğitim Durumu İçindeki %	20,8%	41,7%	25,0%	12,5%	,0%	100,0%
Uzman-Uzman Yrd						
Sıklık	14	49	28	0	3	94
Beklenen Sıklık	14	44,8	26,0	2,5	1,6	94,0
Eğitim Durumu İçindeki %	14,9%	52,1%	29,8%	,0%	3,2%	100,0%
Diğer						
Sıklık	17	41	29	0	2	89
Beklenen Sıklık	18,1	42,4	24,6	2,4	1,5	89,0
Eğitim Durumu İçindeki %	19,1%	46,1%	32,6%	,0%	2,2%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	61	143	83	8	5	300
Beklenen Sıklık	61,0	143,0	83,0	8,0	5,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	20,3%	47,7%	27,7%	2,7%	1,7%	100,0%

Tablo 48. Soru 2 ile Soru 16'nın Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	13,885 (a)	8	,085
Olabilirlik Oranı	14,070	8	,080
Linear-by-Linear Association	4,587	1	,032
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 46'da $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 13,885$ değeri için $\alpha = 0,85 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin kişisel gelişimine olan katkı düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin kişisel gelişimine olan katkı düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 49'daki değerler, personelin unvan durumlarına göre 17. soru'ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 49: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kuruma Olan Bağlılığına Etki Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Unvanı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Şube Müdürü						
Sıklık	5	0	3	0	0	8
Beklenen Sıklık	1,8	4,1	1,7	,2	,3	8,0
Eğitim Durumu İçindeki %	62,5%	,0%	37,5%	,0%	,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı						
Sıklık	24	25	6	2	4	61
Beklenen Sıklık	13,6	30,9	12,6	1,6	2,2	61,0
Eğitim Durumu İçindeki %	39,3%	41,0%	9,8%	3,3%	6,6%	100,0%
Şef ve Şef Yardımcısı						
Sıklık	5	24	19	0	0	48
Beklenen Sıklık	10,7	24,3	9,9	1,3	1,8	48,0
Eğitim Durumu İçindeki %	10,4%	50,0%	39,6%	,0%	,0%	100,0%
Uzman-Uzman Yrd						
Sıklık	13	56	14	6	5	94
Beklenen Sıklık	21,0	47,6	19,4	2,5	3,4	94,0
Eğitim Durumu İçindeki %	13,8%	59,6%	14,9%	6,4%	5,3%	100,0%
Diğer						
Sıklık	20	47	20	0	2	89
Beklenen Sıklık	19,9	45,1	18,4	2,4	3,3	89,0
Eğitim Durumu İçindeki %	22,5%	52,8%	22,5%	,0%	2,2%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	67	152	62	8	11	300
Beklenen Sıklık	67,0	152,0	62,0	8,0	11,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	22,3%	50,7%	20,7%	2,7%	3,7%	100,0%

Tablo 50. Soru 2 ile Soru 17'nin Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	31,050 (a)	8	,000
Olabilirlik Oranı	32,695	8	,000
Linear-by-Linear Association	2,557	1	,110
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 50'de $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 31,050$ değeri için $\alpha = 0,000 < 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin kuruma olana bağlılıklarına etki etme düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin kuruma olana bağlılıklarına etki etme düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 51'deki değerler, personelin unvan durumlarına göre 18. Soru'ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 51: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçerik Yönünden Tatmin Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Unvanı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Şube Müdürü						
Sıklık	0	8	0	0	0	8
Beklenen Sıklık	,9	4,7	1,9	,4	,1	8,0
Eğitim Durumu İçindeki %	,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı						
Sıklık	14	38	5	4	0	61
Beklenen Sıklık	6,5	35,6	14,8	3,3	,8	61,0
Eğitim Durumu İçindeki %	23,0%	62,3%	8,2%	6,6%	,0%	100,0%
Şef ve Şef Yardımcısı						
Sıklık	8	20	18	2	0	48
Beklenen Sıklık	5,1	28,0	11,7	2,6	,6	48,0
Eğitim Durumu İçindeki %	16,7%	41,7%	37,5%	4,2%	,0%	100,0%
Uzman-Uzman Yrd						
Sıklık	4	59	23	6	2	94
Beklenen Sıklık	10,0	54,8	22,9	5,0	1,3	94,0
Eğitim Durumu İçindeki %	4,3%	62,8%	24,5%	6,4%	2,1%	100,0%
Diğer						
Sıklık	6	50	27	4	2	89
Beklenen Sıklık	9,5	51,9	21,7	4,7	1,2	89,0
Eğitim Durumu İçindeki %	6,7%	56,2%	30,3%	4,5%	2,2%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	32	175	73	16	4	300
Beklenen Sıklık	32,0	175,0	73,0	16,0	4,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	10,7%	58,3%	24,3%	5,3%	1,3%	100,0%

Tablo 52. Soru 2 ile Soru 18'in Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	31,844 (a)	8	,000
Olabilirlik Oranı	34,895	8	,000
Linear-by-Linear Association	13,705	1	,000
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 52'de $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 31,844$ değeri için $\alpha = 0,00 < 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin içerik ve uygulama yönünden tatmin etki düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin içerik ve uygulama yönünden tatmin etki düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 53'deki değerler, personelin unvan durumlarına göre 19. soru'ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 53: Personelin Unvanı ile Verilen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Banka Performansına Etki Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Unvanı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Şube Müdürü						
Sıklık	0	8	0	0	0	8
Beklenen Sıklık	1,3	4,2	2,2	,2	,1	8,0
Eğitim Durumu İçindeki %	,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı						
Sıklık	15	32	12	2	0	61
Beklenen Sıklık	9,6	32,3	16,7	1,6	,8	61,0
Eğitim Durumu İçindeki %	24,6%	52,5%	19,7%	3,3%	,0%	100,0%
Şef ve Şef Yardımcısı						
Sıklık	14	19	13	2	0	48
Beklenen Sıklık	7,5	25,4	13,1	1,3	,6	48,0
Eğitim Durumu İçindeki %	29,2%	39,6%	27,1%	4,2%	,0%	100,0%
Uzman-Uzman Yrd						
Sıklık	8	51	29	4	2	94
Beklenen Sıklık	14,7	49,8	25,7	2,5	1,3	94,0
Eğitim Durumu İçindeki %	8,5%	54,3%	30,9%	4,3%	2,1%	100,0%
Diğer						
Sıklık	10	49	28	0	2	89
Beklenen Sıklık	13,9	47,2	24,3	2,4	1,2	89,0
Eğitim Durumu İçindeki %	11,2%	55,1%	31,5%	,0%	2,2%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	47	159	82	8	4	300
Beklenen Sıklık	47,0	159,0	82,0	8,0	4,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	15,7%	53,0%	27,3%	2,7%	1,3%	100,0%

Tablo 54. Soru 2 ile Soru 19'un Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	24,272 (a)	8	,002
Olabilirlik Oranı	26,706	8	,001
Linear-by-Linear Association	7,539	1	,006
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 54'de $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 24,272$ değeri için $\alpha = 0,02 < 0,05$ olduğundan

H_1 hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin banka performansına etki düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin banka performansına etki düzeyi arasında bir bağ vardır.

Tablo 55'deki değerler, personelin unvan durumlarına göre 20. soru 'ya verilen cevap sıklıklarını ve beklenen sıklıkları göstermektedir.

Tablo 55: Personelin Unvanı ile Katılmış Olduğu Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kurum İçindeki Kariyerine Olan Etki Düzeyi Çapraz Testi

Personelin Unvanı	Çok İyi	İyi	Orta	Az	Hiç	Toplam
Şube Müdürü						
Sıklık	0	8	0	0	0	8
Beklenen Sıklık	1,2	4,1	1,8	,6	,3	8,0
Eğitim Durumu İçindeki %	,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı						
Sıklık	21	21	15	4	0	61
Beklenen Sıklık	9,4	31,5	13,6	4,5	2,0	61,0
Eğitim Durumu İçindeki %	34,4%	34,4%	24,6%	6,6%	,0%	100,0%
Şef ve Şef Yardımcısı						
Sıklık	9	23	10	6	0	48
Beklenen Sıklık	7,4	24,8	10,7	3,5	1,6	48,0
Eğitim Durumu İçindeki %	18,8%	47,9%	20,8%	12,5%	,0%	100,0%
Uzman-Uzman Yrd						
Sıklık	5	57	22	2	8	94
Beklenen Sıklık	14,4	48,6	21,0	6,9	3,1	94,0
Eğitim Durumu İçindeki %	5,3%	60,6%	23,4%	2,1%	8,5%	100,0%
Diğer						
Sıklık	11	46	20	10	2	89
Beklenen Sıklık	13,6	46,0	19,9	6,5	3,0	89,0
Eğitim Durumu İçindeki %	12,4%	51,7%	22,5%	11,2%	2,2%	100,0%
TOPLAM						
Sıklık	46	155	67	22	10	300
Beklenen Sıklık	46,0	155,0	67,0	22,0	10,0	300,0
Eğitim Durumu İçindeki %	15,3%	51,7%	22,3%	7,3%	3,3%	100,0%

Tablo 56. Soru 2 ile Soru 20'nin Ki- Kare Testi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
Pearson Ki-Kare	34,449 (a)	8	,000
Olabilirlik Oranı	26,706	8	,000
Linear-by-Linear Association	7,539	1	,008
Geçerli Gözlem Sayısı	300		

Tablo 56'de $\chi^2_{\text{hesaplanan}} = 34,449$ değeri için $\alpha = 0,00 < 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir.

H₀: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin çalışanların kariyerlerine etki düzeyi arasında bir bağ yoktur.

H₁: Personelin unvanı ile katılmış olduğu hizmet içi eğitimlerin çalışanların kariyerlerine etki düzeyi arasında bir bağ vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hazırlanan tez çalışması ile katılım bankalarının Ankara şubelerinde çalışan 300 personeline uygulanan anket çalışmasının sonuçlarını SPSS Ki-Kare testi analizlerine tabi tutarak, katılım bankalarında çalışan personelin verilen hizmet içi eğitim faaliyetleri sonrasında ne tür davranış değişiklikleri edinmiş olabilecekleri öğrenilerek, hizmet içi eğitimlerin banka çalışanlarının algılarına ne tür etkilerinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan personelin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında erkek personel sayısının kadın çalışanlara oranla çok daha fazla olduğu ve personel arasında kadın erkek dağılımı oranlarının dengeli olmadığı görülmektedir.

Ankete katılan personelin çok büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında yüksek lisans ve ön lisans mezunu olan personelin yanında çok az da olsa lise ve ilköğretim düzeyinde çalışan olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılardan 82'sinin katılım bankasında çalışmaya başlamadan önce mevduat bankaları ile katılım bankaları arasındaki farkı az bildiklerini ya da hiç bilmediklerini ifade ettikleri saptanmıştır ve bu sayının toplam yanıt verenlerin %27,3 sine karşılık geldiği belirlenmiştir.

Kurumların vermiş oldukları hizmet içi eğitimleri en çok lisans mezunlarının önemsendiği anlaşılmaktadır. Lisans mezunları içerisinde hizmet içi eğitimleri önemseme derecelerini çok iyi ve iyi olarak belirtenlerin toplam sayısı 158 kişidir ve bu durum personelin eğitim durumunun bu eğitimlere bakış açısını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Katılım bankalarının vermiş olduğu hizmet içi eğitimlere katılan personelin %78,7'si bu eğitimlerin iyi ve çok iyi olduğunu düşünmektedir. Bu durumdan yola çıkılarak kurumların hizmet içi eğitimi önemsedikleri ve iyi bir eğitim programı hazırladıkları söylenebilir.

Katılım bankalarında verilen hizmet içi eğitimlere katılım oranlarının sıklık derecelerinin yapılan anket çalışması neticesinde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu tür eğitimlere üç kez katıldığını belirtenlerin oranı %20,3 iken dört kez katıldığını söyleyenlerin oranı ise %59 olarak tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle hizmet içi eğitimlerin kurumlar tarafından önemsendiği ve personelin bu eğitimlere katılması noktasında teşvik edildiği söylenebilir.

Kurumlar tarafından verilen hizmet içi eğitimlerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılama düzeylerinin çok iyi ve iyi olduğunu düşünenlerin sayısının toplamda %76'lık bir orana karşılık gelmesinden hareketle, kurumların hizmet içi eğitimlerin içeriğini hazırlama noktasında personelin ve kurumların ihtiyaçlarını göz önüne aldığı söylenebilir.

Hizmet içi eğitimlerin faydalı olabilmesi açısından, personelin bu eğitimlerde edindikleri bilgi ve tecrübeleri uygulayabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu noktada eğitim içeriğinin iyi belirlenmesi önemlidir. Belirlenen eğitim müfredatının personelin iş yerinde uygulayabileceği alt yapıya sahip olması, yani teoride kalmaması gerekmektedir. Anket çalışmasında aldıkları eğitimleri her zaman uygulayabildiğini düşünen çalışan sayısı %23,7 iken genellikle uyguladığını belirten çalışan sayısı %57,3 olarak belirlenmiştir. Bu verilerden hareketle katılım bankalarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinin içeriğini belirlerken personelin aldığı eğitimleri uygulayabileceği alanlara ağırlık vermesi gerektiği söylenebilir.

Kurumların vermiş oldukları hizmet içi eğitimlerin çalışanların iş performansına yansımalarının yüksek olması bu eğitimlerden beklenen sonuçların başında gelmektedir. Yapılan anket çalışmasında verilen hizmet içi eğitimlerin performansına yansımalarını çok iyi bulan çalışan oranı %23,3 iken iyi bulanların oranı %49,3 olarak belirlenmiştir.

Hizmet içi eğitimlere katılan personelin verilen eğitimlerle kişisel gelişimlerinin artırılmasının sağlanması da bu tür eğitimlerde dikkate alınması gereken önemli başlıklardandır. Yapılan anket çalışmasında verilen eğitimler için katılımcıların %23,3 lük bir kısmı çok iyi derken, %49,3'lük bir kısmı ise iyi diye görüş bildirmektedir. Verilen eğitimlerin kişisel gelişimlerine hiç katkısı olmadığını düşünenlerin sayısının %1,7'lik bir oranda olması, kurumların vermiş oldukları hizmet içi eğitimlerde

personelin kişisel gelişimini dikkate aldıklarını göstermektedir.

Hizmet içi eğitimlerde personelin yeterliliklerinin artırılması kadar kuruma olan bağlılıklarını arttırmak da büyük önem taşımaktadır. Yapılan anket çalışmasında katılımcıların %24,3'ü verilen eğitimlerin kuruma olan bağlılıklarını çok iyi etki ettiğini belirtirken, %50,7'si bu etkinin iyi olduğunu ifade etmiştir. Bu durum katılım bankalarının, vermiş oldukları hizmet içi eğitimlerle çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu yönde pekiştirdiğini göstermektedir.

Katılım bankalarının vermiş oldukları hizmet içi eğitimlerden fayda sağlayabilmeleri açısından içerik ve uygulama yönünden katılımcılarını tatmin edebilmeleri gerekmektedir. Bu noktadan hareketle yapılan anket çalışmasında verilen eğitimlerin içerik yönünden ve uygulama yönünden çok iyi ve iyi olarak tatmin edici olduğunu belirtenlerin oranı %60' iken hiç tatmin edici bulmayanların oranı ise %1,3'olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum katılım bankalarının vermiş oldukları eğitimlerin personel için uygulama ve içerik yönünden tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yapılan anket çalışmasında personelin unvanları ile verilen hizmet içi eğitimlerin personelin kuruma olan bağlılıklarına etkileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır, aynı şekilde personelin unvanı ile katılmış oldukları hizmet içi eğitimlerin içerik yönünden tatmin etme derecesi arasında ve bu eğitimlerin banka performansına etki düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Personelin unvanı ile kurum tarafından verilen hizmet içi eğitimlerin kariyerine olan etkileri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir, bu durum hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personelin kariyer gelişimine olumlu katkı yaptığını göstermektedir.

Katılım bankalarının hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlerken personelin yaş grubu, unvanı, eğitim durumu gibi değişkenleri dikkate alması gerektiği söylenebilir. Bankaların daha iyi bir planlama yapabilmesi, kaynak israfı yapmadan performansı en üst derecede arttırabilmesi için bu tür değişkenleri doğru ve yeterli kullanabilmesi önemlidir. Yapılan bu çalışma göstermiştir ki iyi planlanmış, unvanları, eğitim durumunu, yaş grubunu, kariyer beklentisini ve kişisel gelişimi dikkate alan hizmet içi

eğitim faaliyetleri çalışanların performansını arttırdığı gibi banka performansına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Kamuoyunda mevduat bankaları ile katılım bankalarının yaptıkları işler ve iki farklı bankacılık anlayışı hakkında ciddi bir bilgi eksikliği bulunduğu gözlenmektedir. Türk bankacılık sistemi içerisinde %5’lik bir paya sahip olan bu bankaların daha güçlü hale gelebilmeleri için diğer bankalardan farklı olduklarının gösterilmesi önemli görölmektedir. Bankaların hizmet içi eğitimlerde personelini bu konuda yeterli düzeyde eğitmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Personel bankanın vitrini konumundadır, müşterinin ilk olarak iletişim kuracağı kişi olan çalışanların bu konuda iyi bir eğitimden geçmesi ve müşterilerinin sorularına yeterli seviyede cevaplar verebilmeleri önem arz etmektedir.

Türk Bankacılık sektörünün yaşanan küresel krize rağmen büyüyen ve krizden güçlenerek çıkan bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Katılım bankaları da krizden büyüyerek çıkmayı başarmışlardır. Bu bankaların büyüme potansiyellerini doğru ve etkin kullanabilmeleri için hizmet içi eğitimler ile personellerinin yeterliliklerini arttırmaları ve bankacılık anlayışlarındaki farklılıkları hedef kitlelerine çok iyi anlatabilmeleri gerekli görölmektedir. Yapılan bu çalışmada katılım bankalarının hizmet içi eğitimlere önem verdiği ve personelini bu konuda teşvik ettiği görölmektedir. Aynı şekilde verilen hizmet içi eğitimlerin kuruma olan bağlılığı da olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Katılım bankalarının personelini hizmet içi eğitimler ile güçlendirmelerinin yanında imajlarını da güçlendirmek için medya üzerinden güçlü bir bilgilendirme çalışması yapmaları bu bankaların büyümesi açısından olumlu etkiler doğuracağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, İlkin (1993). “*Bankacılığın Tarihçesi Ekonomi Ansiklopedisi*”, İstanbul
- Akın, Cihangir (1986). “*Faizsiz Bankacılık ve Kalkınma*”, İstanbul
- Akyüz, Osman (1998). “Faizsiz Finans Kurumlarına Neden İhtiyaç Var”, *Bereket Dergisi, Sayı:2*
- Alpaslan, Onur (2006). “*Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Arıkan, Rauf (2000). “*Araştırma Teknikleri*”, Ankara.
- Atay, İ. Durak (1988). “*İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*”, İstanbul.
- Atmaca, Dilek (1993). “*Yeni işe alınan personelin eğitimi ve bankacılık sektöründeki uygulamalarından örnekler*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ausaf, Ahmad (1993). “*Contemporary Practices of Islamic Financing Techniques*” Jeddah.
- Babuşçu, Şenol(2000). “*İnsan kaynakları yönetimi*”, *ASOMEDYA Ankara Sanayi ve Ticaret Odası Aylık Yayını, 8(42-43)*, Ankara.
- Basalem, Bend Jilali (1995). “*Khan Tarigullah*”, Jeddah
- Başar, Haşmet (2000). “*Özel Finans Kurumları Neden Önemlidir*”, İstanbul.
- Başar, Hüseyin (1998). “*Eğitim Denetçisi*”, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem (1998). “*Eğitim Psikolojisi*”, Ankara.
- Battal, Ahmet (1989). “*Özel Finans Kurumları*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

- Baysal, Ayşe Can(1993). “**Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları**”, İstanbul
- Bingöl, Dursun (1990). “**Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**”, Erzurum.
- Boydak, Mustafa (2005). “Özel Finans Sektöründe Birleşme”, **Anadolu Finans , Sayı:3.**
- Büyükdeniz, Adnan (2000). “**Faizsiz Finans Kurumlarının Mali Sistem İçindeki Yeri ve Çalışma Prensipleri**”, Türkiye de Özel Finans Kurumları ve Teori ve Uygulama Sempozyumu, 24–2004, İstanbul.
- Canman, Doğan (1995). “**Çağdaş Personel Yönetimi**”, Ankara.
- Croziel, Micheal (2000): “**Du Managemant Panique a l’Enterprise XXI’eme Sieme Siecle**, Ed. Maxima, Paris(1997)’ den aktaran Zeynep Düren: (2000’li Yıllarda Yönetim), İstanbul.
- Çakmak, Zeki (2001). “**İşletmelerde personel eğitimi ve bir uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çamur, Ö.Karataş (2002): “**İşletmelerde Personel Eğitim ve Geliştirme Süreci: Bankalarda Yapılan Bir Uygulama**”, İstanbul
- Çizakça, Murat (2000): “**Risk Sermayesinin Batıdaki Başarıları ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Potansiyeli**”, Türkiye de Özel Finans Kurumları ve Teori ve Uygulama Sempozyumu, 124 – 2000, İstanbul.
- Çil, Burhan (2002). “**İstatistik**”, Ankara.
- El – Asker, Ahmed (1990): “**Egypt: En Evulation of Major Islamic Banks**” dan aktaran Mikail Altan, “Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık”, Ankara, 2003 s.311.
- Erdoğan, İlhan (1996). “**İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**”, İstanbul.

- Erdoğan, İlhan (2001). “*İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*”, İstanbul.
- Ergün, Mustafa (1998): “İnternet Destekli Eğitim”*Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE Dergisi*, Afyon.
- Fidan, Nurettin (1986). “*Okulda Öğrenme ve Öğretme*”, İstanbul.
- Hazıroğlu, Temel (2000). “*Özel Finans Kurumları veya Katılım Bankacılığı*”, İstanbul.
- Hazıroğlu, Temel (2006). “Katılım Bankacılığı Tarihçesi”, *Bereket Dergisi*, Sayı 20.
- İslam Bankaları (1982). “*Uluslararası İslam Bankaları Birliği*”, Özel Sayı, s.57, İstanbul.
- Kara, Mustafa (2006). “*Katılım Bankalarında Personel Eğitimi*”, Ankara.
- Karapınar, Aydın (2003). “*Özel Finans Kurumları ve Muhasebe Uygulamaları*”, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray (2000). “*İnsan Hakları Planlaması*”, İstanbul.
- Koçel, Tamer (1999). “*İşletme Yöneticiliği*”, İstanbul.
- Kur'an – 1 Kerim. “*Bakara Ayeti*”,
- Khan, Abdul Jabbar(1984). “*Divine Banking System*”, Journal of Islamic Banking and Finance, Quarterly Publication of the International Association of Islamic Bank, Vol.I, No.I, Karachi, Winter
- Murat, Sedat(1986). “*İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi , İstanbul
- Murat, Sedat(1993). “*İşletmelerde Personel Eğitiminde Temel İlkeler*”, Ankara.

- Nazif, Gürdoğan. (2003, 23-24 Kasım). “**Özel Finans Kurumlarının Fonksiyonları ve İşleyiş Mekanizması**”, Özel Finans Kurumları ve Türkiye Uygulaması Sempozyumunda Sunuldu, İstanbul

- Orman, Sabri (1992). “**Para, Faiz, Banka**”, İstanbul.

- Orman, Sabri(1984). “**Gazali’nin İktisat Felsefesi**”, İstanbul.

- Özcan, Mehmet Emin ve Hazıroğlu, Temel (2005). “**Bankacılıkta Yeni Bir Boyut: Katılım Bankacılığı**”, Türkiye de Özel Finans Kurumları Teori ve Uygulama Sempozyumu, 191–2005, İstanbul

- Özdemir, Gaye. Görüz Demet, “**İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**” 2004, İstanbul.

- Özel Finans Kurumları Birliği (2004). “**Dünyada ve Türkiye’de Faizsiz Bankacılık 2003**”, İstanbul.

- Özel Finans Kurumları Birliği (2003). “**Dünyada ve Türkiye’de Faizsiz Bankacılık 2002**”, İstanbul.

- Özer, Yaprak (1997) “**Çalışanı Sermaye Olarak Görmek**” Hürriyet Gazetisi İnsan Kaynakları Eki, İstanbul.

- Özsoy, İsmail (1991). “**Faiz Çağında Ortaya Çıkan Problemler**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi , İstanbul.

- Özsoy, İsmail (1993). “**Faiz ve Problemleri**”, İzmir.

- Özsoy, İsmail (2009). “**Türkiye’de Katılım Bankacılığı**”, İstanbul

- Sabuncuoğlu, Zeyyad (1994). “**Personel Yönetimi**”, Bursa.

- Sami, Hamüd (1976). “**Şeriatî’l İslamiyye**”, Kahire.

- Şekerci, Osman(1981). “**İslam Şirketler Hukuku Emek – Sermaye Şirketi**”, İstanbul

- Tabakoğlu, Ahmet (2000). “*İslam Dünyasında Para ve Bankacılık Tecrübesi*”, Türkiye’de Özel Finans Kurumları Teori ve Uygulama Sempozyumu, 149, 2000, İstanbul

- Tabakoğlu, Ahmet(1987). “*İslam ve Ekonomik Hayat*”, İstanbul

- TDK (1998): “*Türkçe Sözlük*”, Ankara.

- TKBB, (2007): “*7.Genel Kurul*”, Ankara.

- TKBB, (2008): “*Dünya’da Faizsiz Bankacılık*”, Ankara.

- Tunay, Batu (2005): “*Finansal Sistem Yapısı, İşleyişi, Yönetimi ve Ekonomisi*”, İstanbul.

- Tutum, Cahit (1979): “*Personel Yönetimi*”, Ankara.

- Uçar, Mustafa (1993): “*Türkiye’de Dünya’da Faizsiz Bankacılık ve Hesap Sistemleri*” İstanbul

- Ünaldı, Haluk (2002): “*Kobi Efor Dergisi*” İstanbul.

- Zaim, Sabahattin (2006): “*Faizsiz Bankacılık Çalışma Notları*”, Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB), Ankara.

- Wilson, Rodey (1985): “*Islamic Banking, Theory and Praticice*” dan aktaran Mikail Altan Ankara, 2003,s.311

Kanun ve Kararnameler

3226 Sayılı **Finansal Kiralama Kanunu** 28.06.1985 tarih ve 18735 Sayılı Resmi Gazete de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

5411 Sayılı **Bankacılık Kanunu**, 01.11.2005, 25983 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Özel Finans Kurumu Kurulması Hakkında **Kararname Eki** Tebliğ, Madde 16, Resmi Gazete, 25 Şubat 1984 Sayı:18323

Özel Finans Kurumu Kurulması Hakkında ***Kararname Eki*** Tebliğ, Madde 19/a

Özel Finans Kurumu Kurulması Hakkında ***Kararname Eki*** Tebliğ, Madde 19/b

Özel Finans Kurumu Kurulması Hakkında ***Kararname Eki*** Tebliğ, Madde 19/e

İnternet Kaynakları

Bank Asya	: www.bankasya.com.tr
Kuveyt Türk	: www.kuveytturk.com.tr
Türkiye Finans	: www.turkiyefinans.com.tr
Albaraka Türk	: www.albarakaturk.com.tr
Türkiye Katılım Bankaları Birliği	: www.tkbb.org.tr
Türkiye Bankalar Birliği	: www.tbb.org.tr

EK.1

KATILIM BANKALARI İNSAN KAYNAKLARI ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket formu, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bankacılık Eğitimi bölümünde yüksek lisans bitirme tezi olarak hazırlanan “**Katılım bankalarının personel yapısı ve mevcut hizmet içi eğitim sürecinin banka performansına etkileri**” konulu çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bütün anketlerden elde edilecek olan bulgular değerlendirilerek hazırlanan tezin sonuç bölümünde kullanılacaktır.

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

1. Çalıştığınız kurum:

☐	Albaraka Türk	☐	Bank Asya	☐	Kuveyt Türk	☐	Türkiye Finans
--------------------------	---------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------

2. Unvanınız

☐	Şube Müdürü
☐	Müdür Yardımcısı
☐	Şef, Şef Yrd
☐	Uzman, Uzman Yrd
☐	Diğer (Lütfen Yazınız..)

3. Yaşınız

☐	18–30 Arası	☐	31–40 Arası	☐	41–50 Arası	☐	51 ve Üzeri
--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------

4. Cinsiyetiniz

☐	Kadın	☐	Erkek
--------------------------	-------	--------------------------	-------

5. Eğitim Durumunuz

☐	İlkokul/Ortaokul	☐	Önlisans	☐	Yüksek Lisans
☐	Lise/Meslek Lisesi	☐	Lisans	☐	Doktora ve üstü

6. Kaç yıldır katılım bankasında çalışmaktasınız?

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

7. Kurumda çalışmaya başlamadan önce katılım bankacılığı ile mevduat bankacılığı arasındaki farkı ne ölçüde biliyordunuz?

☐	Çok İyi	☐	İyi	☐	Orta	☐	Az	☐	Hiç
--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-----

8. Sizce kurumunuzda hizmet içi eğitim ne ölçüde önemsenmektedir?

☐	Çok İyi	☐	İyi	☐	Orta	☐	Az	☐	Hiç
--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-----

9. Kurumunuzda bugüne kadar hizmet içi eğitim programlarına kaç defa katıldınız?

☐	Hiç Katılmadım	☐	1 Kez	☐	2 Kez	☐	3 Kez	☐	4 ve daha üstü
--------------------------	----------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	----------------

10. Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim programları, şimdiki ve gelecekteki “kurumsal ihtiyaçları” ne ölçüde karşılayacak niteliktedir?

☐	Çok İyi	☐	İyi	☐	Orta	☐	Az	☐	Hiç
--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-----

11. Kurumunuzda uygulanan hizmet içi eğitim programları, şimdiki ve gelecekteki “bireysel ihtiyaçları” ne ölçüde karşılayacak niteliktedir?

☐	Çok İyi	☐	İyi	☐	Orta	☐	Az	☐	Hiç
--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-----

12. Kurumunuzda çalışanların performansı ne ölçüde izlenmekte, ölçülmekte ve değerlendirilmektedir?

☐	Çok İyi	☐	İyi	☐	Orta	☐	Az	☐	Hiç
--------------------------	---------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	----	--------------------------	-----

13. Katılmış olduğunuz eğitim programlarında edindiğiniz bilgileri uygulama imkanı buldunuz mu?

☐	Her zaman	☐	Genellikle	☐	Bazen	☐	Hiç
--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	-------	--------------------------	-----

14. Kurumunuzda eğitim ihtiyaçları hangi kriterlere göre belirlenmektedir? (Burada en çok üç şık işaretleyebilirsiniz)

☐	Performans Değerleme Sonuçlarına Göre	☐	Yaşanan Problemlere Göre	☐	Çalışanların Taleplerine Göre
☐	Yöneticilerin Taleplerine Göre	☐	İşletme Raporlarına Göre	☐	Müşteri Memnuniyetine Göre
☐	Bilmiyorum.				

15. Katılmış olduğunuz eğitim programları iş performansınıza nasıl yansıdı?

()	Çok İyi	()	İyi	()	Orta	()	Az	()	Hiç
-----	---------	-----	-----	-----	------	-----	----	-----	-----

16. Katılmış olduğunuz eğitimin kişisel gelişiminize olan katkısı ne düzeydedir?

()	Çok İyi	()	İyi	()	Orta	()	Az	()	Hiç
-----	---------	-----	-----	-----	------	-----	----	-----	-----

17. Verilen hizmet içi eğitimler kurumunuza olan bağlılığınızı nasıl etkiledi?

()	Çok İyi	()	İyi	()	Orta	()	Az	()	Hiç
-----	---------	-----	-----	-----	------	-----	----	-----	-----

18. Bankanızca verilen hizmet içi eğitimler içerik ve uygulama yönünden tatmin edici düzeyde mi?

()	Çok İyi	()	İyi	()	Orta	()	Az	()	Hiç
-----	---------	-----	-----	-----	------	-----	----	-----	-----

19. Verilen hizmet içi eğitim programlarının banka performansına etkisinin hangi düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz?

()	Çok İyi	()	İyi	()	Orta	()	Az	()	Hiç
-----	---------	-----	-----	-----	------	-----	----	-----	-----

20. Bankanızca verilen hizmet içi eğitimlerin kurum içerisindeki kariyerinize olan etkisinin hangi düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz?

()	Çok İyi	()	İyi	()	Orta	()	Az	()	Hiç
-----	---------	-----	-----	-----	------	-----	----	-----	-----

Teşekkür Ederim
Bülent ADİL