

Katılım Bankası Çalışanlarının İslami Finansı Topluma Aktarımında Karşılaştığı Engeller: Tematik Bir Analiz

Why Do Islamic Bank Employees Struggle to Convey Islamic Finance to the Public?

Cemil Çam^{1*} 

Muhammet Fatih Canbaz¹ 

¹ Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,
Bolu, Türkiye,
cemilcam@windowslive.com,
muhammetfatih.canbaz@ibu.edu.tr,
ror.org/01x1kqx83

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Geliş Tarihi/Received: 10.11.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 14.03.2026
Yayımlanma Tarihi/ Published Online:
14.04.2026

Öz: Bu çalışma, Türkiye'deki katılım bankası çalışanlarının İslami finansı topluma aktarımında karşılaştığı engelleri bizzat çalışma ortamlarında incelemeyi, bu engellerin oluşturduğu sonuçların etkilerini, engellerin nasıl giderilebileceği ve İslami finansın topluma daha iyi nasıl aktarılacağı hakkında iyileştirmeleri gün yüzüne çıkartmayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi kapsamında, yedi farklı katılım bankasında görev yapan 40 personelle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiş ve çalışanların anlatım süreçlerini zayıflatan engellerin altı ana tema altında toplandığı görülmüştür. Bulgular, bilgi ve eğitim yetersizliği, kurumsal yapı ve anlatım stratejisi eksiklikleri, satış baskısı, zaman kısıtı ve performans odaklılık, sistemin pratikte anlaşılmasındaki güçlükler, iletişim becerisi ve kavramsal dil sorunları ile toplumsal farkındalık ve güven eksikliği temalarının belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, sorunların yalnızca bireysel yetersizliklerle açıklanamayacağını; kurumsal öncelikler ve toplumsal algılarla birlikte çok düzeyli bir yapı içinde şekillendiğini göstermektedir. Çalışma, hizmet içi eğitim içeriklerinin ürünlerin şer'î temellerini, fikhî gerekçelerini ve sistemin ahlâkî çerçevesini yansıtır biçimde yeniden tasarlanması; kurumsal anlatım materyallerinin standartlaştırılması ve toplumsal güveni güçlendirecek iletişim stratejilerinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İslami Finans, Katılım Bankacılığı, Personel Eğitimi, Finansal İletişim, Kurumsal Strateji, Faizsiz Bankacılık

Abstract: This study aims to examine the obstacles faced by employees of participation banks in Türkiye in conveying Islamic finance to society, to investigate the effects of these obstacles, how they can be overcome, and to reveal improvements in how Islamic finance can be better conveyed to society, all within the scope of qualitative research methods. Semi-structured interviews were conducted with 40 personnel working in seven different participation banks. The data obtained were analyzed using thematic analysis, and it was found that the obstacles weakening the employees' communication processes were grouped under six main themes. The findings reveal that the following themes are decisive: insufficient knowledge and training, deficiencies in corporate structure and communication strategy, sales pressure, time constraints and performance orientation, difficulties in understanding the system in practice, communication skills and conceptual language problems, and lack of social awareness and trust. These findings show that the problems cannot be explained solely by individual inadequacies; they are shaped within a multi-level structure including corporate priorities and societal perceptions. The study suggests that in-service training content should be redesigned to reflect the Sharia foundations, jurisprudential justifications, and the ethical framework of the system; It offers suggestions for standardizing corporate communication materials and developing communication strategies that will strengthen public trust.

Keywords: Islamic Finance, Participation Banking, Staff Training, Financial Communication, Institutional Strategy, Interest-Free Banking

Extended Abstract

This study examines why employees of Islamic banks in Türkiye struggle to effectively convey the principles and operational logic of Islamic finance to the public. While Islamic banking has expanded institutionally and quantitatively, its underlying rationale remains weakly internalized at the societal level. This study argues that the problem is not merely one of communication deficiency, but rather a structurally embedded disconnect between institutional practice, employee cognition, and public perception. By shifting the focus from external perception to internal actors, the study repositions

employees as critical agents in the reproduction—or failure—of Islamic finance as a distinct financial paradigm.

Islamic finance is not simply an alternative set of financial instruments, but a normative system grounded in Sharia principles that redefines the relationship between finance, legitimacy, and economic activity. Within this framework, financial transactions are expected to be tied to real economic processes, structured around risk-sharing, and justified through jurisprudential reasoning. However, in practice, this normative foundation is often not reflected in how the system is communicated or understood. Islamic banks in Türkiye, despite their institutional growth, face persistent difficulties in articulating their distinctiveness and building trust, leading to a widespread perception that they merely replicate conventional banking under different terminology. This study contends that such perceptions are not only externally constructed but are also reinforced internally through weak narrative transmission.

The research adopts a qualitative design based on semi-structured interviews with 40 employees from seven Islamic banks operating in Türkiye. Using maximum variation sampling, the study captures a wide range of institutional roles and experiential backgrounds. The data are analyzed through thematic analysis, allowing the study to move beyond descriptive accounts and uncover the structural patterns that shape communication practices.

The findings demonstrate that the inability to convey Islamic finance cannot be reduced to a lack of knowledge or individual inadequacy. Instead, the study identifies a multi-layered failure mechanism operating across individual, institutional, and societal levels. Six interrelated themes emerge as constitutive elements of this failure.

First, insufficient conceptual grounding limits employees' ability to articulate Islamic finance beyond procedural descriptions. Employees often operate within a narrow understanding shaped by product-level knowledge, lacking access to the jurisprudential logic that underpins financial practices.

Second, the absence of an institutionalized communication framework leads to fragmented and inconsistent narratives. Islamic banks do not provide a coherent explanatory structure, leaving employees without a shared language or strategy for representing the system.

Third, performance systems centered on sales targets systematically disincentivize explanation. Communication is implicitly devalued in organizational priorities, transforming employees from potential representatives of a financial paradigm into transactional agents.

Fourth, a gap between operational practice and conceptual understanding produces internal ambiguity. Employees execute financial procedures without fully grasping their underlying rationale, which weakens both confidence and explanatory capacity.

Fifth, the difficulty of translating Islamic finance concepts into accessible language creates a persistent communication barrier. Core concepts remain abstract and detached from everyday financial discourse, resulting in avoidance rather than engagement.

Sixth, entrenched public skepticism constrains communication from the outset. The perception that Islamic banking is functionally indistinguishable from conventional banking not only limits trust but also reshapes the interaction space in which communication takes place.

Taken together, these findings suggest that the problem should not be conceptualized as a communication failure in isolation, but as a systemic breakdown in the production and transmission of meaning. This study therefore advances the argument that Islamic finance suffers from a “narrative deficit,” where the system's underlying logic fails to be consistently reproduced across institutional and social levels.

The primary contribution of this study lies in reconceptualizing the problem of communication in Islamic finance as a structural and multi-level phenomenon. Unlike existing studies that treat knowledge gaps, training deficiencies, or customer perceptions as isolated variables, this study demonstrates how these elements interact to produce a cumulative effect. By introducing a multi-layered explanatory framework grounded in employee experiences, the study provides a more integrated understanding of why Islamic finance struggles to establish a coherent identity in practice.

From a policy and managerial perspective, the findings imply that incremental improvements in training or marketing are insufficient. Instead, a fundamental reorientation is required. Training programs must move beyond procedural instruction to incorporate the conceptual and jurisprudential dimensions of Islamic finance. Institutions must develop structured and standardized communication frameworks that enable consistent narrative reproduction. Performance systems should be redesigned to recognize explanatory engagement as a core function rather than a peripheral activity. At the societal level, efforts to reshape public understanding must address not only information gaps but also entrenched interpretive frames.

In conclusion, the study argues that the sustainability of Islamic finance depends not only on institutional expansion but on its ability to reproduce its underlying meaning through human actors. Islamic banks must therefore move beyond their role as financial intermediaries and assume responsibility as carriers of a distinct financial logic. Without such a transformation, the gap between what Islamic finance claims to represent and how it is perceived will continue to persist.

1. Giriş

Finans, bireylerin ve kurumların tasarruf, yatırım ve harcama davranışlarını doğrudan etkileyen, toplumsal ve ekonomik düzenin işleyişinde belirleyici bir unsurdur. Bu nedenle finansal sistemlerin ekonomik sonuçlarının yanında toplumsal değerler, adalet anlayışı ve gelir dağılımı üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Zira finans toplumdaki ahlaki ve sosyal dengeleri de şekillendiren bir mekanizmadır. Bu bakış açısıyla, İslami finans; ekonomik faaliyetleri şer'î ilkelerle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan, geleneksel finans sisteminden farklı normatif bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

İslami finans, insanı irade ve sorumluluk sahibi bir özne olarak değerlendirirken salt ekonomik bir varlık olarak görme yanlılığına düşmez. Emek ve sermayenin bir araya gelmesindeki kıymeti esas alarak risk ve kâr paylaşımı mekanizmasını merkeze yerleştirir. Paranın, mübadele vasıtası olduğu anlayışını benimser. Değer yaratmayan kazancı reddeder. Finansal faaliyetin nihai ölçütü kârlılıktan ziyade adalet ve toplumsal faydadır. Kar, muhakkak olması gerektirir ancak nihai hedef değildir. İslami finans sistemi bu yaklaşımı, faiz yasağı, tekelleşmenin önlenmesi, kazancın emek ve riske dayalı paylaşımı, mülkiyetin korunması, para-mal dengesi ve emeğin kıymetli kılınması gibi temel esaslar üzerine inşa eder. Bu ilkeler, İslam hukukunun ekonomik alandaki yansımalarıdır ve bireysel çıkarın ötesinde toplumsal adaleti faydayı gözetten bir çerçeve sunar (Ayub, 2017).

Türkiye'de İslami finans sisteminin en görünür aktörleri katılım bankalarıdır. Seksenlerin ortalarında "özel finans kurumları" adıyla faaliyet göstermeye başlayan kurumlar zamanla yasal düzenlemelerle kurumsallaşmış ve 2005 itibarıyla "katılım bankası" adını alarak sistemdeki yerini almıştır. Katılım kavramının bu ilk kullanımıyla birlikte ülkemizde İslami finansa dair tüm sektörler "katılım" ile ifade edilmeye başlanmıştır (Çonkar, Canbaz ve Öztürk, 2019). Günümüzde Türkiye'de ikisi dijital olmak üzere toplam 10 katılım bankası bulunmaktadır: Adil Katılım, Albaraka Türk, Dünya Katılım, Türkiye Emlak Katılım, Hayat Finans, Kuveyt Türk, T.O.M. Katılım, Türkiye Finans, Vakıf Katılım ve Ziraat Katılım. Bu bankaların Kasım 2025 itibarıyla katılım bankacılığı sektöründe toplam 1.524 şube ve 22.577 çalışan bulunmaktadır. Çalışanların 6.599'u kadın (%29,2), 15.978'i ise erkektir (%70,8). (TKBB, 2026).

Tüm bu niceliksel verilere rağmen katılım bankalarının toplumsal düzeyde yeterince anlaşamadığı ve kamuoyunda güven duygusu oluşturmakta zorlandığı gözlenmektedir. Katılım bankası çalışanlarının

İslami finansı topluma etkili biçimde anlatamaması, sistemin yaygınlaşmasının önündeki temel engellerden biridir. Bu durum yalnızca bilgi eksikliğinden değil, kurumsal stratejiler, performans ölçütleri ve müşteri odaklılık anlayışı gibi çok boyutlu etkenlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların satış ve hedef odaklı performansla değerlendirilmeleri, ürünlerin ilkesel temelleri yerine kısa vadeli kazanca yönelmelerine yol açmaktadır (Çetin ve Eren, 2021). Bu yaklaşım, çalışanların İslami finans ilkelerini aktarma motivasyonunu zayıflatmakta; finansal bilinç oluşturmak yerine ürün satışını öne çıkarmaktadır. Bu tablo, sorunun motivasyona ve insan kaynağı psikolojisine yansımaktadır. Personel alımında konvansiyonel bankacılık geçmişine sahip kişilerin tercih edilmesi, özellikle üst düzey pozisyonlarda yaygın bir stratejidir. Bu kişiler hızlı sonuç alma beklentisiyle hareket etmekte, sistemi benimsemeden satış odaklı davranmakta; bu da İslami finansın topluma aktarımını geri plana itmektedir. Bu noktada literatürde öne çıkan bir diğer mesele iletişim dilidir. İslami finansın kendine özgü kavramsal yapısının sahada sade ve anlaşılır biçimde aktarılmasında yaşanan güçlükler, anlatım yetersizliğinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Katılım bankaları çoğu zaman teknik kavramlarla halkı bilgilendirmeye çalışmakta, “murabaha”, “mudarebe”, “müşareke” ve “icâre” gibi terimleri sade bir dille açıklamakta güçlük çekmektedir (Obaidullah, 2008). Bu kavramlar, dini temellere dayansa da halkın günlük yaşamında pek karşılığı olmayan ifadelerdir. Bu nedenle sistem halk nezdinde karmaşık ve uzak bir yapı olarak algılanmaktadır.

Topluma anlatımda yaşanan bu güçlükler, Türkiye’deki düşük finansal okuryazarlık düzeyiyle de yakından ilişkilidir. Araştırmalar, bireylerin temel finansal konularda dahi yeterli bilgiye sahip olmadığını göstermektedir (OECD, 2016; Canbaz, 2024, s. 4). Kavramsal derinliği ve fihki yönü güçlü olan İslami finansın doğru aktarılabilmesi, daha fazla çaba ve donanım gerektirmektedir. Katılım bankası çalışanlarının anlatım dilini hedef kitlenin bilgi düzeyine göre uyarlamaları zorunludur. Ancak mevcut uygulamalarda bu hassasiyet çoğunlukla gözetilmemekte; anlatımlar ya aşırı teknik kalmakta ya da yüzeysel bir düzeyde kalmaktadır.

Bu çok katmanlı sorunun çözümü için kapsamlı bir strateji gerekmektedir. Eğitim programlarının nitelikli hâle getirilmesi, kurumsal kültürün yeniden yapılandırılması ve stratejik iletişim yönteminin benimsenmesi kritik önemdedir. Katılım bankalarında çalışanları ürün temsilcisi olmakla birlikte İslami finansı topluma aktaran “İslami finans elçileri” olarak yetiştirilmelidir. Bu ise teknik bilgi, yüksek motivasyon ve aidiyet hissi ile mümkündür. Ayrıca, toplumu bilinçlendirmeye yönelik kampanyaların dinî hassasiyetleri gözetilen aynı zamanda ekonomik rasyonaliteyi de içeren bir dille yürütülmesi, toplum nezdinde güven inşası açısından gereklidir.

Mevcut literatürde bu sorunlara dikkat çeken çeşitli çalışmalar yer almakla birlikte, çalışanların kendi perspektiflerinden sorunu nasıl deneyimlediklerini merkeze alan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Ayrıca birçok çalışmanın konuyu bilgi eksikliği ve eğitim yetersizliği gibi tekil faktörlerle açıklamaya yöneldiği görülmektedir. Ancak bu etkenlerin kurumsal dinamikler ve toplumsal algıyla olan ilişkisi yeterince incelenmemektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak sorunu bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde ele almaktadır. Bu alanlar arasındaki etkileşimleri analiz etmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi şu şekilde ifade edilebilir: Katılım bankası çalışanları, İslami finansı topluma etkili bir şekilde anlatabilmekte midir? Bu temel soru doğrultusunda, çalışmanın amacı; sorunun çok katmanlı yapısını ortaya koymak, çalışanların bilgi düzeyi, motivasyonu ve iletişim becerileri ile kurumsal stratejiler ve toplumsal algılar arasındaki etkileşimi analiz etmektir. Elde edilen tespitler ışığında hem katılım bankalarına hem de politika yapıcılara yönelik çözüm önerileri geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın özgün katkısı, yalnızca teorik bir değerlendirme sunmakla kalmayıp, saha verilerine dayalı niteliksel bulgular aracılığıyla sorunu derinlemesine analiz etmesidir. Katılım bankalarının “İslami finans elçiliği” misyonunu gerçekleştirebilmesi için gereken kurumsal dönüşümün ve bireysel yetkinliklerin ne şekilde sağlanabileceğine ilişkin kapsayıcı bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda çalışma şu şekilde yapılandırılmıştır: Giriş bölümünde konuya genel bir ereve cizilmiştir. Ardından ilgili literatür incelenmiş, yöntem bölümünde araştırmanın tasarımı ve saha süreci açıklanmıştır. Bulgular ve değerlendirme başlığı altında katılım bankası çalışanlarının görüşlerine dayalı tematik analiz sonuçları sunulmuş, son olarak sonuç ve öneriler bölümünde çalışmanın katkısı özetlenerek çözüm odaklı yaklaşımlar ortaya konmuştur.

2. Literatür taraması

Katılım bankacılığı ve İslami finans literatüründe, sistemin topluma doğru ve ikna edici biçimde aktarılabilmesinde insan kaynağının niteliğinin belirleyici olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu çerçevede yapılan çalışmalar, çalışanların yalnızca teknik bankacılık bilgisine sahip olmasının yeterli olmadığını; İslami finansın kavramsal, şer'i ve uygulamaya dönük boyutlarını birlikte kavrayabilmelerinin gerekli olduğunu göstermektedir. Özellikle personelin İslami finans ilkelerini ne ölçüde içselleştirdiği, bu bilgiyi müşterilere ne derece açık, güven verici biçimde aktarabildiği ve kurumsal yapıların bu süreci ne ölçüde desteklediği, literatürde ne çıkan temel tartışma alanları olarak dikkat çekmektedir.

Literatürde en fazla dikkat çeken temalardan biri, çalışanların eğitim düzeyi ile İslami finansı açıklama ve temsil etme kapasitesi arasındaki ilişkidir. Bu bağlamda bazı çalışmalar, katılım bankalarında görev yapan personelin İslam ekonomisi ve finansı alanında aldığı eğitimin hem bireysel yeterlilik hem de kurumsal performans üzerinde olumlu etkiler doğurduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle alan odaklı ve nitelikli eğitim içeriklerinin, alışanların İslami finans ürünlerinin işleyiş mantığını daha iyi kavramalarına katkı sunduğu; bunun da müşteriyle kurulan iletişimi gclendirdiği belirtilmektedir. Benzer şekilde ulusal ve uluslararası araştırmalar, yetersiz eğitim, bilgi eksikliği, sınırlı kariyer gelişim imknları ve yönetsel destek eksikliğinin çalışan motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, İslami finansın topluma etkili biçimde anlatılabilmesinin önemli ölçüde sistematik, sürekli ve alanın doğasına uygun eğitim süreçlerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Yumuşak ve elikpene, 2021; Yas, Mardani ve Alfarttoosi, 2020; Muhammad, 2022).

Bununla birlikte, literatür sorunun yalnızca eğitim eksikliğinden ibaret olmadığını, alışanların İslami finans kaidelerini ne ölçüde benimsediğinin de önemli olduğunu göstermektedir. Bazı alışmalar, katılım bankası çalışanlarının önemli bir kısmının sistemi daha çok mesleki bir zorunluluk çerçevesinde değerlendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla personelin İslami finansın ontolojik ve şer'i temellerini yeterince iselleştiremediği ortaya koyulmaktadır. Özellikle konvansiyonel bankacılıktan geçiş yapan personelin, zaman zaman sistemi prosedür düzeyinde kavradığı; bunun ise topluma yönelik anlatımın inandırıcılığını zayıflatabildiği ifade edilmektedir. Benzer biçimde şer'i bilinç bütünlüğü ve dini hassasiyet düzeyinin çalışanların mesleki tutumları, motivasyonları ve performansları üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu gereklerin sistemin güvenilir biçimde temsil edilmesinde önemli bir rol oynadığı özellikle vurgulanmaktadır. Dolayısıyla İslami finansın toplumsal düzeyde benimsenmesi açısından yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda İslami kaidelere kurumsal ve bireysel aidiyet de önem taşımaktadır (Balkanlı ve Yardımcıoğlu, 2020; Alwi, 2021; Raksayudha ve Suhartanto, 2018).

alışan bilgi düzeyi ile müşteri ilişkileri arasındaki bağ da literatürde gcl biçimde ne çıkmaktadır. Araştırmalar, İslami finans konusunda daha yetkin olan personelin müşterilerle daha güven temelli ilişkiler kurabildiğini, ürün ve hizmetleri daha açık biçimde açıklayabildiğini ve bunun müşteri memnuniyeti ile hizmet kalitesine olumlu yansdığını göstermektedir. Buna karşılık, çalışanların yalnızca prosedürel bilgiye sahip olması ya da kavramsal açıklama kapasitesinin sınırlı kalması, müşterilerin sistemi yzeyssel biçimde algılamasına neden olabilmektedir. Nitekim müşteri tarafında yapılan bazı araştırmalar, katılım bankalarının çoğu zaman yalnızca "faizsiz" olma niteliği üzerinden tercih edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, sistemin dayandığı ahlaki, ekonomik ve dini ilkelerin yeterince bilinmediği de ortaya konulmaktadır. Bu durum, personelin müşteri bilgilendirme ve

yönlendirme süreçlerinde daha etkin bir rol üstlenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Aynı şekilde, halkın İslami bankacılık hizmetlerini kullanma eğiliminde eğitim, bilgilendirme ve farkındalık faaliyetlerinin anlamlı etkiler oluşturduğu da belirtilmektedir. Bu çerçevede çalışanların ürün bilgisinin yanında iletişim ve anlatım becerileriyle de donatılmasının gerekli olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2020; Aydın, 2022; Yurttadur, 2021; Yati, 2024).

Literatür ayrıca, İslami finansın topluma anlatılmasındaki güçlüklerin bireysel çalışan yetersizlikleriyle sınırlı olmadığını, yapısal ve kurumsal faktörlerin de belirleyici olduğunu göstermektedir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar, mevzuat eksiklikleri, insan kaynağı yetersizliği, ürün çeşitliliğinin sınırlı olması ve düşük finansal okuryazarlık düzeyinin sektörün gelişimini zorlaştırdığını vurgulamaktadır. Buna ek olarak, kurumsal ölçekte İslami bankacılık ilkeleriyle uyum süreçlerinde yaşanan güçlükler, çalışan eğitim ve denetim sistemlerinin önemini daha da artırmaktadır. Öte yandan İslami bankacılığın toplumsal düzeyde yaygınlaştırılmasında yükseköğretim kurumları, dini otoriteler ve diğer sosyal aktörlerin de rol oynadığı görülmektedir. Bilgi yayılım süreçlerinin kurumsal yönetimle ve şer’i kaidelerin içselleştirilmesiyle birlikte düşünülmesi gerektiğini ortaya koyan çalışmalar da bu çerçeveyi desteklemektedir. Bu bulgular, İslami finansın topluma anlatımının bireysel beceriler kadar kurumsal strateji, denetim, farkındalık çalışmaları ve kamusal farkındalık mekanizmalarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir (Efe, 2021; Santoso ve Astuti, 2020; Malik, Ullah ve Ullah, 2020; Fidan, 2022; Orhan, 2023).

Diğer taraftan, bazı araştırmalar klasik İslami finansman modellerinin çalışanlar ve müşteriler nezdinde anlaşılmasının zor olduğunu göstermektedir. Özellikle mudârebe gibi emek-sermaye ortaklığına dayalı modellerin “anlatması güç”, “müşteri açısından anlaşılması zor” ya da “riskli” olarak değerlendirilmesi, çalışanların hem kavramsal hâkimiyet hem de iletişim yeterliliği bakımından desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda katılım bankacılığı sisteminin riskten kaçınan yapısıyla da ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla İslami finansın temel kaidelerinin ve klasik finansman araçlarının hem teorik hem uygulamalı düzeyde yeniden ele alınması veya tartışılması gerekmektedir (Şakarcan, 2021).

İnsan sermayesinin İslami finans hususunda sürdürülebilir biçimde geliştirilmesi meselesi yalnızca hizmet içi eğitimle sınırlı değildir. Üniversite düzeyinde verilen katılım finans eğitiminin bilgi ve ilgi düzeyini artırdığına ilişkin bulgular, sektöre nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesinde akademik programların önemini göstermektedir. Aynı şekilde, sektör çalışanlarının akademik üretim yapma isteği taşımaya rağmen kurumsal teşvik, zaman ve kaynak eksikliği nedeniyle bu potansiyelin yeterince gelişmemesi, alanın bilgi üretimi boyutunda da yapısal destek ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede üniversite-sektör iş birlikleri, lisansüstü eğitim olanakları, sertifika programları ve kurumsal teşvik mekanizmaları bireysel gelişim açısından, sektörün entelektüel ve uygulamalı kapasitesinin güçlenmesi bakımından da önem taşımaktadır (Çalık, 2021; Kalkavan, 2021).

Genel olarak değerlendirildiğinde, literatür İslami finansın topluma etkili biçimde anlatılabilmesinin çok boyutlu bir mesele olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim düzeyi, şer’i ve bireysel aidiyeti, müşteriyle iletişim becerileri, kurumsal destek mekanizmaları, mevzuat yapısı, ürünlerin anlaşılabilirliği ve toplumsal farkındalık süreçleri bu konuda birbirini tamamlayan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte mevcut çalışmaların önemli bir bölümü bu unsurları ayrı ayrı ele almakta; çalışanların İslami finansı topluma anlatma kapasitesini bilgi, İslami finansı içselleştirme, iletişim becerisi ve kurumsal koşullar ekseninde bütüncül biçimde değerlendiren çalışmalar daha sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle ilgili alan yazında, çalışanların İslami finansı topluma aktarma süreçlerini çok boyutlu bir çerçevede inceleyen araştırmalara ihtiyaç bulunduğu düşünülmektedir.

2.1. Tematik literatür analizi

İncelenen çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, katılım bankası çalışanlarının İslami finansı etkili biçimde aktaramamalarına yol açan nedenler altı temel başlıkta toplanabilir. Türkiye ve diğer ülkelerde yapılan araştırmalarda karşılaşılan ortak temalar şu şekilde özetlenebilir:

2.2. Bilgi ve Eğitim Yetersizliği

Literatürde en yaygın biçimde vurgulanan sorun, çalışanların İslami finans kavramlarını yüzeysel biçimde bilmeleri ve bu bilgiyi sahaya aktaramamalarıdır. Eğitim programlarının yetersizliği, müfredat eksiklikleri ve öğrenme yöntemlerinin etkisizliği bu durumu pekiştirmektedir (Yumuşak ve Çelikpençe, 2021; Efe, 2021; Malik, Ullah ve Ullah, 2020; Aydın, 2022; Yati, 2024). Çalışanların İslami finansın fikhî ve ahlaki temellerini net olarak bilememesi sistemin doğru biçimde temsil edilmesini güçleştirmektedir.

2.3. Kurumsal yapı ve teşvik eksiklikleri

Katılım bankalarının performans ölçüm kriterlerinin satış ve kârlılık odaklı olması, çalışanların bilgi aktarımı ve farkındalık oluşturma motivasyonunu zayıflatmaktadır. İnsan kaynağı politikalarındaki yetersizlikler, kurumsal destek eksikliği ve zaman baskısı da bilgi paylaşımını sınırlandıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Kalkavan, 2021; Yas, Mardani ve Alfarttoosi, 2020; Fidan, 2022; Efe, 2021).

2.4. Ahlak ve değer içselleştirme eksikliği

Araştırmalar, çalışanların İslami finans ilkelerini mesleki bir gereklilik olarak gördüklerini ancak ahlaki sorumluluk ve dini motivasyon açısından yeterince derinleşemediklerini göstermektedir. Ahlaki farkındalık eksikliği hem güven inşasını hem de İslami finansın temsil gücünü zayıflatmaktadır (Balkanlı ve Yardımcıoğlu, 2020; Alwi, 2021; Raksayudha ve Suhartanto, 2018).

2.5. Satış baskısı ve performans odaklılık

Çalışanların büyük çoğunluğu, başarılarını satış rakamlarıyla ölçen kurumsal sistemler içinde faaliyet göstermektedir. Bu durum, İslami finansın ilkesel boyutunu ikinci plana itmekte; çalışanları, ürün özelliklerini öne çıkaran yüzeysel tanıtımlara yöneltmektedir (Çetin ve Eren, 2021; Orhan, 2023).

2.6. İletişim becerisi eksikliği

Katılım bankası çalışanlarının teknik terimleri sadeleştirmekte zorlandıkları, karmaşık kavramları halkın anlayabileceği biçimde açıklayamadıkları düşünülmektedir. “Murabaha”, “mudârebe” veya “müşâreke” gibi kavramların soyut kalması, sistemin halk nezdinde uzak ve anlaşılmaz bir alan olarak algılanmasına yol açmaktadır (Şakarcan, 2021; Aydın, 2022; Obaidullah, 2008).

2.7. Toplumsal farkındalık ve güven eksikliği

Araştırmalar, toplumsal düzeyde İslami finans farkındalığının düşük olduğunu ve katılım bankalarının halkla iletişim stratejilerinin bu eksikliği gidermekte yetersiz kaldığını göstermektedir. Sosyalizasyon mekanizmalarının zayıflığı, dini ve ekonomik hassasiyetleri birleştiren bir iletişim dilinin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Formel eğitimin yanı sıra sosyal mekanizmaların da toplumsal farkındalık yaratmada etkili olabileceğini göstermiştir (Santoso ve Astuti, 2020; Orhan, 2023; Erdoğan, 2020).

Bu tematik bulgular, literatürde öne çıkan değerlendirmelerin bir sentezini oluşturmaktadır. Söz konusu unsurlar, çalışmanın saha verileriyle nasıl örtüştüğü bakımından ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

3. Yöntem ve Metodoloji

Bu çalışma, katılım bankası çalışanlarının İslami finansı topluma anlatmakta yetersiz kalıp kalmadığını anlamaya yönelik olarak nitel araştırma deseninde yapılandırılmıştır. Araştırmada, bireylerin kendi deneyimlerine dayalı görüşlerini derinlemesine ortaya koymak amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat

yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Patton, 2014). Nitel veri toplama yöntemi olarak mülakatlar, katılımcıların kişisel deneyimlerini, algılarını ve görüşlerini derinlemesine anlamayı mümkün kılmaktadır.

Araştırma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren yedi katılım bankasında görev yapan toplam 40 personel ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile seçilmiştir. Bu tercih, katılım bankacılığı sektöründe farklı kurum kültürlerine, unvanlara ve deneyim düzeylerine sahip çalışanların süreci nasıl tecrübe ettiklerini ortaya koymayı; böylece araştırma sorununun çok boyutlu ve derinlikli biçimde anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, araştırma konusunu farklı perspektiflerden değerlendirmeye olanak tanıyan veri elde edilmesini sağlayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Katılımcıların 25’i şube müdürü, geri kalan 15’i ise farklı kademelerde görev yapan uzman personelden oluşmaktadır. Cinsiyet dağılımına göre 32’si erkek, 8’i kadındır.

Görüşmeye katılan çalışanların bağlı oldukları kurumlar şunlardır:

- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
- Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.
- Ziraat Katılım Bankası A.Ş.
- Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.
- Vakıf Katılım Bankası A.Ş.
- Dünya Katılım Bankası A.Ş.
- Türkiye Emlak Katılım Bankası A.Ş.

Katılımcılar, çeşitlilik örnekleme esasına göre belirlenmiş; farklı şehirlerden, farklı bankalardan ve farklı unvanlardan personelin görüşlerine yer verilmiştir. Bu tercihle farklı bakış açılarını kapsayan, olgun ve nitelikli temsil kabiliyeti olan veriler elde etmek hedeflenmiştir. Veriler, 2025 yılı içinde çevrimiçi platformlar aracılığıyla ve yüz yüze görüşmelerle toplanmıştır. Görüşmelerden önce tüm katılımcılardan Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında aydınlatılmış onam alınmış; kimlik bilgileri gizli tutulmuştur. Mülakatlarda katılımcılara şu açık uçlu soru yöneltilmiştir:

“Katılım bankası çalışanları, topluma İslami finansı neden yeterince anlatamıyor?”

Katılımcılardan bu soruya yönelik olarak en az 5, en fazla 10 gerekçe sunmaları istenmiş; gerekçelerini mümkün olduğunca somut örneklerle açıklamaları istenmiştir. Görüşmeler ortalama 25-40 dakika sürmüş ve ses kaydı alınarak daha sonra yazılı dökümü yapılmıştır. Elde edilen nitel veriler, betimsel analiz ve tematik kodlama yöntemiyle değerlendirilmiştir (Strauss ve Corbin, 1998).

İlk aşamada görüşme kayıtlarının yazılı dökümleri hazırlanmıştır. Elde edilen nitel veriler, tematik analiz yaklaşımı çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu kapsamda görüşme metinleri birkaç kez okunarak araştırma sorusu ile ilişkili anlamlı ifadeler belirlenmiş; açık kodlama yoluyla benzer anlam içeren ifadeler ortak kodlar altında toplanmıştır. Ardından kodlar arasındaki ilişkiler değerlendirilerek içerik benzerliği ve tekrar eden örüntüler esas alınmış, kodlar üst temalara dönüştürülmüştür. Temaların oluşturulmasında katılımcı ifadelerinin anlam bütünlüğünü koruyan, araştırma problemine doğrudan cevap üreten ve literatürle tutarlı bir yapı benimsenmiştir.

Analiz sürecinin tutarlılığını artırmak ve bulguların güvenilirliğini güçlendirmek amacıyla kodlama ve tema yapısı sektörde uzun yıllar çalışmış ve şu an akademide yer alan bir araştırmacı tarafından bağımsız biçimde incelenmiştir. Kodlar ve temalar üzerinde karşılaştırmalı değerlendirme yapılarak nihai tema üzerinde karar kılınmıştır. Bu aşamada özellikle benzer kodların aynı tema altında toplanması, farklılaşan kodların ise ayrı temalar altında gerekçelendirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca bulguların daha somut ve doğrulanabilir biçimde sunulabilmesi amacıyla her tema altında katılımcı

ifadelerinden seçilmiş doğrudan ifadelere yer verilerek tema-veri ilişkisi görünür kılınmıştır. Böylece yorumların yalnızca araştırmacı değerlendirmesine dayanmaması, sahadan elde edilen ifadelerle desteklenmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın sınırlılıklarından biri, katılımcıların önemli bir bölümünün şube müdürü pozisyonunda görev yapan çalışanlardan oluşmasıdır. Bu durum, bulguların daha çok yönetici perspektifini yansıtmasına ve alt kademe personelin operasyonel düzeyde karşılaştığı bazı güçlüklerin görece daha sınırlı biçimde temsil edilmesine neden olabilir. Bununla birlikte görüşmeye katılan şube mdrlerinin büyük kısmı, katılım bankalarında uzun yıllardır farklı görevlerde bulunmuş, saha deneyimi edinmiş ve zaman içinde yükselmiş çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle katılımcıların değerlendirmeleri yalnızca “yönetsel görüş” niteliği taşımamaktadır. Eski tecrübelerden hareketle kurum içi süreçleri, müşteri etkileşimlerini ve uygulamadaki pratik sorunları sahadan gelen deneyimle açıklayabilme imkânı sunmaktadır. Nitekim katılımcılar, yönetimsel bakış açılarıyla birlikte geçmişte bizzat yürüttükleri operasyonel süreçleri de rnekleyerek aktarmışlardır.

Elde edilen bulgular önce katılımcıların demografik özellikleriyle sunulmuş, ardından görüşlerden hareketle oluşturulan temalar ve bunların alt başlıkları detaylı biçimde raporlanmıştır.

4. Bulgular ve Değerlendirme

4.1. Katılımcı profili ve demografik dağılım

Bu alışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren yedi katılım bankasında görev yapan toplam 40 personel ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ve mesleki arka planları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Katılımcıların Belirli Demografik zellikleri

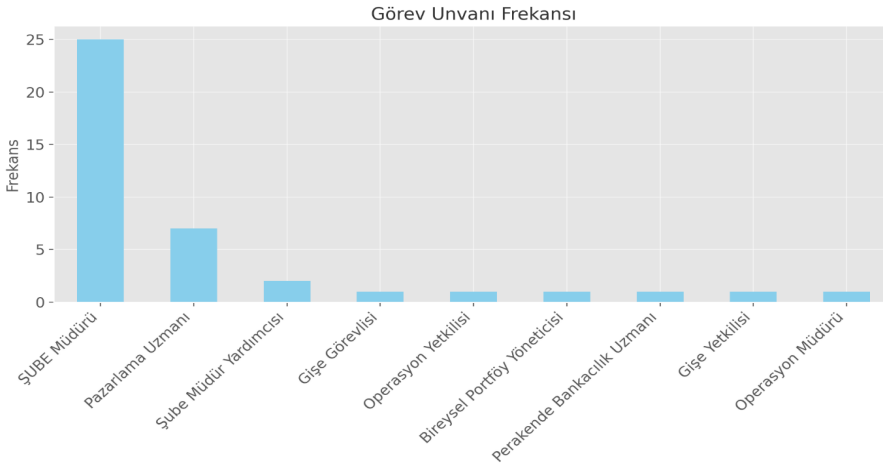
Personel No	Görev Unvanı	E/K	Yaş	KB Tecrübe	Toplam Tecrübe	Eğitim Durumu
1	Gişe Görevlisi	E	29	3	5	Lisans – İktisat
2	Pazarlama Uzmanı	K	34	4	8	Lisans – İşletme
3	Operasyon Yetkilisi	E	31	2	6	n Lisans – Bankacılık
4	Bireysel Portf. Yöneticisi	K	36	6	10	Lisans – Maliye
5	Perakende Bank. Uzmanı	E	38	5	12	Yüksek Lisans – Finans
6	Pazarlama Uzmanı	K	40	7	14	Lisans – Ekonomi
7	şube Müdür Yardımcısı	E	44	10	18	Lisans – İşletme
8	Pazarlama Uzmanı	K	32	3	7	Lisans – Pazarlama
9	Pazarlama Uzmanı	E	35	5	9	Lisans – Bankacılık
10	şube Müdür Yardımcısı	K	39	6	13	Yüksek Lisans – İşlam Ekonomisi
11	Gişe Yetkilisi	E	28	2	4	n Lisans – Finans
12	Pazarlama Uzmanı	K	33	4	7	Lisans – Bilgisayar Müh.
13	Operasyon Müdürü	E	45	9	20	Lisans – İşletme
14	Pazarlama Uzmanı	K	30	3	6	Lisans – İlahiyat
15	Pazarlama Uzmanı	E	36	5	11	Lisans – Finans ve Bankacılık

Tablo 1 (Devamı)

16	Şube Müdürü	E	45	18	18	Lisans (İİBF)
17	Şube Müdürü	K	43	8	12	Yüksek Lisans (Finans)
18	Şube Müdürü	E	45	20	20	Lisans (İşletme)
19	Şube Müdürü	E	39	13	13	Lisans (İktisat)
20	Şube Müdürü	E	35	9	10	Lisans (Bankacılık)
21	Şube Müdürü	E	48	18	22	Lisans (İlahiyat)
22	Şube Müdürü	E	41	13	14	Yüksek Lisans (İşletme)
23	Şube Müdürü	E	37	10	10	Lisans (Finans)
24	Şube Müdürü	E	46	17	21	Doktora (İslam Ekonomisi)
25	Şube Müdürü	E	38	10	13	Lisans (İktisat)
26	Şube Müdürü	E	46	21	21	Lisans (Maliye)
27	Şube Müdürü	E	36	9	11	Yüksek Lisans (İslam Ekonomisi)
28	Şube Müdürü	E	41	10	15	Lisans (İktisat)
29	Şube Müdürü	E	38	11	11	Lisans (İşletme)
30	Şube Müdürü	E	47	19	23	Lisans (İİBF)
31	Şube Müdürü	E	39	12	12	Yüksek Lisans
32	Şube Müdürü	E	43	15	19	Lisans (İlahiyat)
33	Şube Müdürü	E	37	5	11	Lisans (Finans)
34	Şube Müdürü	E	40	14	14	Yüksek Lisans (İslam Finans)
35	Şube Müdürü	E	50	20	23	Lisans (İşletme)
36	Şube Müdürü	E	40	8	11	Lisans (İktisat)
37	Şube Müdürü	E	45	18	18	Lisans (İlahiyat)
38	Şube Müdürü	E	42	14	18	Yüksek Lisans (Bankacılık)
39	Şube Müdürü	E	38	10	13	Lisans (Maliye)
40	Şube Müdürü	E	40	15	15	Lisans (İşletme)

Görev unvanları açısından katılımcıların %62,5'inin şube müdürü unvanına sahipken geri kalan kısımda kendi konularında uzman çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcı profilinin farklı hiyerarşik kademeleri içermesi, örgüt içi hiyerarşik algı ve yapının anlatım süreçlerine etkisini değerlendirmek açısından da önemli bir avantaj olmuştur.

Katılımcıların yaş aralığı 28 ile 50 arasında değişmekte olup, ortalama yaşın 39 civarında olduğu görülmektedir. Bu dağılım, örneklemede hem genç çalışanların dinamizmini hem de deneyimli yöneticilerin kurumsal perspektifini birlikte barındırmaktadır. Katılım bankacılığı tecrübesi 2 yıldan 21 yıla kadar uzanmakta, toplam bankacılık tecrübesi ise 4 ila 23 yıl arasında değişmektedir. Bu da katılımcıların sektörde farklı dönemleri ve dönüşüm süreçlerini tecrübe etmiş bir profile sahip olduğunu göstermektedir. Toplam bankacılık tecrübesi bakımından da katılımcıların farklı kıdem düzeylerine yayıldığı görülmektedir.

Şekil 1*Katılımcıların Görev Dağılımı*

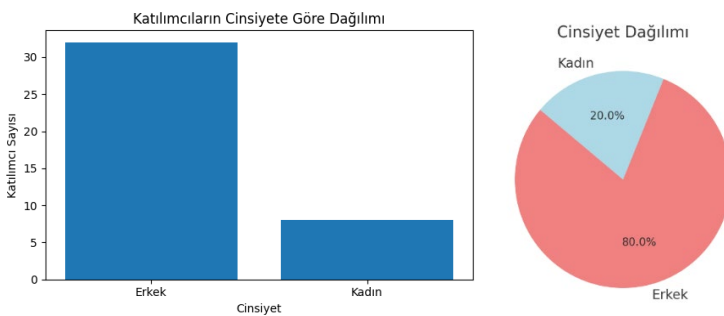
Nitel görüşmelerde alt düzey personelin, yöneticilerin yönlendirmesi veya satış baskısı nedeniyle İslami finans anlatımında pasif kaldığı; buna karşılık yöneticilerin ise çalışanların yeterli donanımına sahip olmaması gibi gerekçeleri öne sürdüğü görülmüştür. Bu karşılıklı atıflar, kurum içinde sorumluluğun yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya aktarılma eğilimine işaret etmektedir. Sorumluluğun, ilgili unvanda ve tamamen kendilerinde olduğu düşünülmemektedir. Söz konusu durum, iletişim eksikliği, kurumsal koordinasyon ve ortak amaç bilincinin zayıf olduğunu ortaya koymaktadır.

“Şube hedefleri bu konulara zaman bırakmıyor. Sorduğumda yöneticiler bu konulara girilmemesini öneriyor.” (K6, Pazarlama Uzmanı, 7 yıl)

“Bazı yöneticiler “sadece satış yap” yaklaşımı benimsiyor.” (K17, Şube Müdürü, 8 yıl)

Bu tablo, İslami finansın topluma aktarımında bireysel çaba ile kurumsal strateji arasındaki kopukluğun belirginleştiğini göstermektedir. Çalışanların kendi rollerini “satış görevlisi”, yöneticilerin ise “denetleyici” olarak görmesi, aktarım faaliyetlerinin kurumsal bir misyon yerine bireysel bir tercihe dönüştüğünü düşündürmektedir. Dolayısıyla yönetsel yoğunluk, veri analizinde bir avantaj sağlasa da kurum içi etkileşim ve sorumluluk paylaşımı açısından bir dengesizliğe işaret etmektedir.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, örneklemin 32’sinin erkek, 8’inin kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı). Bulgular, örnekleme belirgin bir erkek ağırlığına işaret etmektedir. Verilere göre katılımcıların %80’i erkek, %20’si kadındır. Bu oran, katılım bankacılığı sektöründeki erkek çalışan yoğunluğuyla paralel bir veridir. Özellikle yönetsel pozisyonlarda erkeklerin yoğunlaşması ise finans sektöründeki genel kadın/erkek dengesizliğinin alanda sürdüğünü teyit etmiştir. Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı (32 erkek, 8 kadın) bu dağılımı görsel olarak özetlemektedir.

Şekil 2*Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı*

Kadın çalışanların oranının düşüklüğü, İslami finansın toplumla etkileşiminde temsil çeşitliliği açısından dikkat çekicidir. Nitel görüşmelerde bazı katılımcılar, kadın çalışanların özellikle müşteri iletişimde güven ve empati unsurlarını daha başarılı yansıttığını, ancak kurumsal terfi mekanizmalarında yeterince fırsat eşitliği bulunmadığını ifade etmiştir. Bu durum, cinsiyet temelli temsil dengesizliğinin yalnızca sayısal değil aynı zamanda yapısal bir sorun olduğunu da göstermektedir.

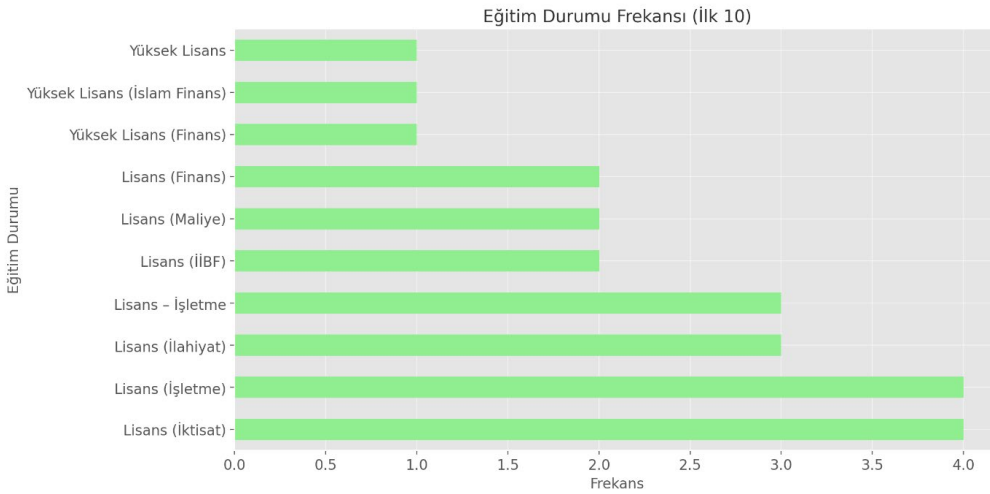
“Kadın çalışanlar müşteri iletişimde güven ve empatiyi daha iyi yansıtıyor; ancak yönetici kademelerine çıkışta fırsat eşitliği yeterince sağlanmıyor.” (K10, Şube Müdür Yardımcısı, 6 yıl)

Dolayısıyla tablo, İslami finansın toplumsal tabana yayılmasında kadın çalışanların rolünün henüz yeterince etkinleştirilemediğini ortaya koymaktadır. Kadın istihdamının artması, sistemin ekonomik ve sosyokültürel düzeyde daha kapsayıcı bir niteliğe kavuşmasına katkı sağlayabilir.

Eğitim düzeyi açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, düşük sayıda katılımcının ise yüksek lisans ve doktora derecesine sahip bulunduğu görülmektedir. Grafik incelendiğinde, İktisat, İşletme ve İİBF temelli lisans programlarının açık ara önde olduğu görülmektedir. Buna karşılık İlahiyat veya İslam İktisadı ve Finansı gibi bölümlerden gelen çalışan sayısının oldukça sınırlıdır. Bu durum, katılım bankacılığı sektöründe çalışanların genel olarak akademik birikime sahip olduğunu ortaya koymakla birlikte bu birikimin alan dağılımında sosyal bilimler lehine belirgin bir dengesizlik olduğunu göstermiştir. Bu durumdan hareketle katılım bankacılığı alanında dini-finansal bilgi çeşitliliğinin sınırlı düzeyde temsil edildiği düşünülebilir. İslami finansın topluma aktarımında bu verinin önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir.

Şekil 3

Eğitim Durumu



Bu tablo, sektördeki personel profilinin ağırlıklı olarak eğitim aşamasında konvansiyonel finans geleneğinden beslendiğini ve İslami finansın kurumsal düzeyde yeterince temsil edilmediğini düşündürmektedir. Katılım bankacılığının teknik, ahlaki ve fikhî temeller üzerine inşa edilmesi gerektiği dikkate alındığında bu dengesizlik sistemin özünü uyumsuz bir insan kaynağı profiline işaret etmektedir.

“İslami finansın “ahlaki ve İslami” boyutu yeterince vurgulanmıyor.” (K3, Operasyon Yetkilisi, 2 yıl)

Yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış katılımcıların oranı görece düşük olmakla birlikte bu grubun özellikle İslam iktisadı ve finansı alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, sektörde nitelikli insan kaynağının oluşmaya başladığına işaret etmektedir. Ancak henüz kurumsal düzeyde yaygın bir akademik teşvik sisteminin bulunmadığını da düşündürmektedir. Dolayısıyla, çalışanların daha derinlikli İslami finans bilgisine erişebilmesi için üniversite-sektör iş birliğini güçlendiren eğitim ve sertifikasyon programlarının artırılması önem arz etmektedir.

Genel olarak tablo, araştırmaya katılanların hem yönetsel deneyimi hem de mesleki kıdemi açısından güçlü bir temsil gücüne sahip olduğunu, ancak İslami finans alanındaki uzmanlık çeşitliliğinin sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Katılım bankası çalışanlarının farklı görev kademelerinden seçilmesi, bireysel deneyimlerin kurumsal uygulamalarla karşılaştırılmasına olanak sağlamıştır. Bu durum araştırmacının hem mikro (çalışan deneyimi) hem makro (kurumsal yapı) düzeyde çok boyutlu bir analiz imkânı sunmasına katkıda bulunmuştur.

4.2. Katılımcı profili üzerinden genel değerlendirme

Katılımcı profiline ilişkin bu bulgular, İslami finans anlatımındaki temel zorlukların bireysel bilgi eksikliğinden öteye geçtiğini göstermektedir. Sorun; kurumsal, kültürel ve toplumsal düzeyde iç içe geçmiş yapısal faktörlerle ilişkilidir.

Katılım bankalarında bilgi aktarımının etkisizleşmesinde, stratejik yönlendirme eksikliği, eğitim programlarının yüzeyselliği ve performans kriterlerinin bilgi paylaşımı yerine satış hacmiyle ölçülmesi belirleyici rol oynamaktadır. Yöneticiler, çoğu zaman sistemin ruhunu yansıtan temel yaklaşımı ön plana çıkarmak yerine kısa vadeli hedeflerle sınırlı operasyonel stratejiler geliştirmektedir. Bu durum, çalışanların “İslami finans elçileri” olma potansiyelini zayıflatmakta ve sistemi sadece teknik bir işleyişe indirgemektedir. Bu nedenle personelin; ürün bilgisi, İslami finansın temel kaideleri, ahlaki kaideler ve toplumsal aktarım hakkında da yetkin hale getirilmesi gerekmektedir.

“Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.” (K23, Şube Müdürü, 10 yıl)

Diğer taraftan, toplumun İslami finans konusundaki bilgi düzeyinin düşük olması, anlatımın etkinliğini sınırlayan dışsal bir faktör olarak ifade edilmektedir. Kurum içi eğitim süreçleri kadar, toplumun bilinçlendirilmesine yönelik faaliyetlerin de yeniden yapılandırılması gereklidir. Bu bağlamda, dinî hassasiyetleri gözeterek ancak toplumun anlayabileceği bir iletişim dili geliştirilmesi hem güven inşası hem de katılım finansın sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

“İnsanlar sistem (mevduat bankacılığıyla) aynı algısıyla geliyor.” (K14, Pazarlama Uzmanı, 3 yıl)

4.3. Tematik saha bulguları

Yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular, katılım bankası çalışanlarının İslami finansı aktarma sürecinde karşılaştığı sorunların çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcı ifadeleri; bilgi ve eğitim yetersizliği, kurumsal strateji eksikliği, satış baskısı ve zaman kısıtı, sistemin pratikte anlaşılmasındaki güçlükler, iletişim dili sorunları ve toplumsal güven/algı problemleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Saha verileri bütüncül biçimde değerlendirildiğinde, bulguların altı temel tema altında toplandığı görülmektedir.

Tema 1: Bilgi ve Eğitim Yetersizliği

Katılımcıların önemli bir kısmı, İslami finansın temel prensiplerini sahada doğru ve güvenle aktarabilecek düzeyde bir eğitim altyapısına sahip olmadığını vurgulamıştır. Bu temada; eğitim süreçlerinin içerik-nitelik sorunu, oryantasyon eksiklikleri ve İslam iktisadı/İslami finans müfredatının kurum içi öğrenme süreçlerine yeterince yer almaması gibi yapısal sorunlar da dikkat çekilmiştir. Nitekim sahada “anlatamama” sorunu çoğu zaman “bilmemek”ten çok, neyi hangi çerçevede anlatacağımı bilememek, fikhî gerekçeyi uygulama ile ilişkilendirememek ve kurum içinde ortak bir bilgi dili kurulamaması üzerinden şekillenmektedir. Bu durum, çalışanların müşteriler karşısında kendini yetersiz hissetmesine, anlatım sorumluluğundan kaçınmasına ve İslami finansın yalnızca “faizsiz” ifadesiyle sınırlı bir söyleme indirgenmesine neden olabilmektedir. Bazı katılımcı ifadeleri aşağıdaki şekildedir;

- “İslami finansın temel prensiplerini anlatacak bir eğitim almadım. Faizsizliğin arkasındaki ilke çoğu çalışan gibi bana da aktarılmadı. Eğitim eksiklikleri büyük bir sorun.” (K1) (K10) (K11)

- “Eğitimlerde fıkhi arka plan hiç verilmiyor, daha çok satış odaklı bilgiler veriliyor.” (K2) (K8)
- “İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil. Yeni personele oryantasyonda bu konu verilmiyor. Çoğu çalışan İslam ekonomisi dersi almadan göreve başlıyor.” (K13) (K17) (K34)
- “Eğitimlerimizde bu konulara 5 dakikadan fazla zaman ayrılmıyor.” (K15)
- “Çalışanlara düzenli İslami finans eğitimi verilmiyor.” (K16)
- “Bankada çalışmaya başlamadan önce İslami finans bilgim yoktu.” (K20)
- “Çalışanlar İslami finans veya fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.” (K21) (K28)

Tema 2: Kurumsal Yapı ve Anlatım Stratejisi Eksiklikleri

Saha bulguları, çalışanların İslami finansı topluma anlatma sürecinde kurumsal düzeyde ortak bir dil, yöntem ve yönlendirici çerçevenin yeterince oluşmadığını göstermektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü, anlatımın kurumsal bir misyon ve strateji olarak tanımlanmadığını; bunun yerine şubede inisiyatiflere veya bireysel çabalara kaldığını ifade etmiştir. Bu tema kapsamında öne çıkan sorunlar, kurumsal tanıtım ve bilgilendirme materyallerinin zayıf olması, şubelerde kullanılacak standart içerik setlerinin bulunmaması, görsel/teknik açıklama materyallerinin üretilmemesi ve dijital kanalların aktarım fonksiyonu açısından yetersiz kalması şeklinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca anlatım faaliyetinin desteklenmemesi, çalışanların sahada “ne anlatacağına” dair ortak bir çerçeve geliştirememesine; kurum içinde temsil dilinin parçalı ve dağınık kalmasına yol açmaktadır. Bu durum yalnızca müşteriye aktarımı sınırlamakla kalmamakta, çalışanların anlatım motivasyonunu azaltmakta ve anlatımın “kurumsal sorumluluk” yerine “kişisel tercih” gibi algılanmasına neden olabilmektedir. Bu hususta bazı katılımcı ifadeleri aşağıdaki şekildedir;

- “Bu konuda kurumsal bir anlatım stratejimiz yok, kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor veya kurumsal strateji iletişimi yetersiz.” (K2) (K16) (K28)
- “Sistemsel farkları netleştirecek görsel ve teknik materyal yok. Anlatım için kaynak materyal (tanıtıcı broşür veya video içerikleri) eksikliği hissediliyor.” (K5) (K7) (K23) (K27) (K31) (K39)
- “Broşürlerde bile dini açıklamalar (kavramlar) yer almıyor.” (K11)
- “Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil. Kurumsal tanıtım eksikliği anlatımı da zorlaştırıyor.” (K20) (K21) (K26)
- “Dijital kanallar İslami finansı tanıtmada yetersiz. Reklamlarda bu sistem yeterince anlatılmıyor.” (K12) (K17)
- “Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.” (K24) (K30)
- “Üniversitelerle iş birliği eksik.” (K18)

Tema 3: Satış Baskısı, Zaman Kısıtı ve Performans Odaklılık

Katılımcı ifadeleri, şube hedefleri ve satış önceliğinin anlatım faaliyetlerini doğrudan sınırlandırdığını göstermektedir. İş yoğunluğu, kısa müşteri teması ve performans kriterlerinin satış hacmi odaklı kurulması, çalışanların İslami finansı ilkesel olarak açıklamasına yeterli zaman ve istiyak bırakmamaktadır. Bu durum, anlatımı “işlem ve sonuç” düzeyine indirgemekte ve derinlemesine aktarımı sistematik biçimde zayıflatmaktadır. Özellikle şube ortamında müşteri ilişkilerinin hızlı ve pratik biçimde yürütülmesi gerektiği algısı, İslami finansın dayandığı fikhî derinliğin aktarımını ikincil bir faaliyet haline getirmektedir. Bu tema kapsamında öne çıkan bulgu, anlatımın çalışan tarafından bir “görev” olarak görülse bile, mevcut performans sistemi içinde bir “zaman kaybı” ya da “riskli iletişim alanı” olarak algılanmasıdır. Dolayısıyla sorun yalnızca çalışanların isteksizliği değildir. Önemli sorun, kurumsal başarı kriterlerinin ve yönlendirme mekanizmalarının anlatımı desteklemekten çok dolaylı

biçimde baskılamasıdır. Bu yapı, çalışanların “İslami finansın temsil ve açıklama sorumluluğu” ile “hedef ve satış baskısı” arasında sıkışmasına neden olmakta ve anlatımın nitelik boyutunu giderek zayıflatmaktadır. Bu hususta bazı katılımcı ifadeleri aşağıdaki şekildedir;

- “İş yoğunluğu nedeniyle müşteriyle detaylı konuşmaya zaman bulamıyoruz.” (K1)
- “Müşteriye ürün satmak öncelikli olduğu için detaylı anlatım zaman kaybı gibi görülüyor.” (K4)
- “Şube hedefleri bu konulara zaman bırakmıyor. Şube hedef baskısı anlatımı zorlaştırıyor.” (K6) (K17)
- “İslami finansın nasıl sağlandığını açıklamak için zamanımız yok.” (K14)
- “Banka içi hedefler genelde finansal olduğu için bilinçlendirme geri planda kalıyor.” (K16)
- “Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.” (K22) (K25) (K36) (K39)

Tema 4: Sistemin Pratikte Anlaşılmasındaki Güçlükler

Saha bulguları, çalışanların yalnızca “anlatım dili” değil, katılım finansın pratik işleyişini kavrama noktasında da zorlandığını göstermektedir. Sistem ve ürünlerin nasıl çalıştığı, hangi fıkhi gerekçelere dayandığı ve pratikte nasıl farklılaştığı netleşmediğinde; çalışanlar anlatımda çekingenleşmekte ve müşterinin sorularına güvenle yanıt verememektedir. Bu tema kapsamında ortaya çıkan temel sorun, katılım finans ürünlerinin “teknik uygulama” boyutunun sahada yürütülmesine rağmen bu uygulamanın arkasındaki fıkhi gerekçenin ve uygulamadaki farklılıkların çalışan zihninde bütünlüklü bir çerçeveye oturmamasıdır. Böyle bir durumda çalışanlar, sistemin “faizsiz” iddiasını yalnızca slogan düzeyinde taşıyabilmekte; ancak müşteri itirazları veya karşılaştırmalı sorular karşısında (özellikle kar-zarar ortaklığı, murabaha mantığı, benzerlik algısı gibi alanlarda) açıklama gücü zayıflamaktadır. Bu zayıflama, anlatımı sadece “ürün özeti” düzeyine iterken, çalışanların kendi bilgilerinin doğruluğundan emin olamaması nedeniyle “yanlış bilgi verme” endişesiyle iletişimden kaçınmasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak sistemin pratikte anlaşılmaması, hem içsel (çalışan güveni ve temsil kapasitesi) hem de dışsal (müşteri güveni ve algı) düzeyde anlatımın etkinliğini düşüren kritik bir bariyer olarak görünmektedir. Bu hususta bazı katılımcı ifadeleri aşağıdaki şekildedir;

- “Faizsiz sistemin pratikte nasıl işlediğini ben de tam olarak anlayamadım.” (K1)
- “Katılım bankacılığı sistemini yüzeysel olarak biliyorum ama derinlemesine anlatamıyorum. Teknik prosedürleri uyguluyoruz ama neden öyle yapıldığını açıklayamıyoruz.” (K2) (K3)
- “Kar-zarar ortaklığına dair sorulara net cevaplar veremiyoruz.” (K9)
- “Banka içinde bile bazıları sistemin görünüşte faizsiz olduğuna inanmıyor.” (K10)
- “Faizsiz ürünlerde bile bazı uygulamalar benzer gibi görünüyor.” (K11)
- “Fıkhi dayanaklar iç süreçlerde hiç tartışılmıyor.” (K13)
- “İslami Finansın teknik boyutlarını biz de yeni öğreniyoruz.” (K14)
- “Müşteri sorduğunda personel doğru bilgi veremiyor. Derinlemesine bilgi isteyen müşteriye yanıt veremeyebiliyoruz.” (K19) (K20)
- “Faizsiz bankacılık ürünleri topluma karmaşık görünüyor.” (K31) (K36)

Tema 5: İletişim Becerisi ve Kavramsal Dil Sorunları

Katılımcı ifadeleri, İslami finansın kavramsal yapısının sahada halk diliyle aktarılmasında ciddi güçlükler bulunduğunu göstermektedir. Fıkhi/teknik terminolojinin sadeleştirilememesi, finansal terimlerin uygun çeviri ve çerçeveye sunulmaması ve “yanlış anlatma” kaygısı, çalışanların iletişim

motivasyonunu zayıflatmaktadır. Bu sorun hem bireysel iletişim yeterliliği hem de kurumun ortak anlatım dili geliştirememesiyle ilişkilidir. Özellikle katılım finansın kendine özgü kavramları (murabaha, mudârebe, müşâreke vb.) toplumun kafasındaki “günlük bankacılık” diliyle örtüşmediğinde, müşterinin zihninde sistemin “karmaşık” ve “uzak” şeklinde kodlanabilmektedir. Bu durum anlatım sürecini sadece zorlaştırmakla kalmamakta; aynı zamanda çalışanların müşteriye açıklama yaparken çekingen davranmasına ve “kafa karıştırma” endişesiyle sessiz kalmasına da neden olabilmektedir. Ayrıca sahada müşteri profillerinin heterojenliği, her müşteriye aynı açıklama düzeyi ve aynı dil üzerinden yaklaşmayı güçleştirmektedir. Bu durum, çalışanların farklı eğitim, yaş ve hassasiyet düzeylerine göre iletişim kurma ihtiyacını artırmaktadır. Sonuç olarak bu tema, İslami finansın ilkesel ve teknik boyutlarının anlaşılabilir hale gelmesi için bilgi düzeyi ile birlikte anlatımın çerçevesini belirleyen iletişim stratejisinin ve sadeleştirme kapasitesinin de güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu hususta bazı katılımcı ifadeleri aşağıdaki şekildedir;

- “Fıkhi terimlerin Türkçesi halka uygun değil.” (K2)
- “İslami terminolojiye hâkim olmayan çalışan, yanlış bilgi verebilirim diye çekiniyor.” (K6)
- “İç süreçler teknik, halk diliyle ifade etmek zor.” (K9)
- “Murabaha gibi terimlerin ne anlama geldiğini herkes bilmiyor.” (K15)
- “İslami terminoloji halka karmaşık geliyor.” (K16)
- “Müşteri tipleri çok heterojen; herkese aynı dili kullanmak zor.” (K18)
- “Eğitim materyalleri teknik ama halka uygun değil.” (K19)
- “İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.” (K27) (K33) (K37)

Tema 6: Toplumsal Farkındalık ve Güven Eksikliği

Saha bulguları, toplumun İslami finans konusundaki farkındalığının düşük olmasının ve katılım bankalarına yönelik menfi algısının anlatım süreçlerini doğrudan zayıflattığını göstermektedir. “İsim değişti ama sistem aynı” algısı, medyanın olumsuz etkisi, müşteri önyargıları ve ideolojik sorgulama eğilimi, güven inşasını zorlaştırmakta; çalışanların anlatım girişimlerini de etkisiz kılmaktadır. Bu tema kapsamında öne çıkan temel bulgu, çalışanların anlatım kapasitesi bulunsa dahi, müşterinin zihin dünyasında oluşmuş ön kabullerin anlatım süreçlerini baştan kırılğan hale getirmesidir. Özellikle katılım bankalarının konvansiyonel bankacılıkla özdeşleştirilmesi, sistemin farklılığını açıklamayı daha zor bir noktaya taşımaktadır. Anlatımın yalnızca “bilgi aktarma” değil aynı zamanda “algı düzeltme” fonksiyonunu da üstlenmesi gerekmektedir. Ancak bu süreç, tekil şube iletişimiyle taşınamayacak kadar geniş bir toplumsal zemine yayıldığında, çalışanların anlatım motivasyonu azalabilmekte ve aktarım çabası sonuçsuz kalabilmektedir. Bunun yanında sektördeki bazı uygulamaların “faizsizlik” ilkesine gölge düşürdüğü yönündeki algı, güven sorununu daha da derinleştirerek anlatımı savunmacı bir konuma itmektedir. Dolayısıyla toplumsal güvenin inşası yalnızca çalışan performansına değildir. Kurumsal şeffaflık, doğru konumlandırma, tutarlı temsil dili ve dış paydaşlarla iş birliği gibi daha geniş bir ekosisteme bağlı görünmektedir. Bu hususta bazı katılımcı ifadeleri aşağıdaki şekildedir;

- “Toplumda hâlâ aynı şeyin adı değişmiş hali veya aynı sistem algısı var.” (K4) (K14)
- “Toplumun bu konudaki önyargıları güçlü ve güven eksikliği çok belirgin.” (K7) (K8) (K18)
- “Diyamet gibi kurumlarla ortak çalışılmıyor.” (K10)
- “Müşteriler İslami finans kavramlarını ticari bankacılıkla karıştırıyor.” (K16)
- “Sektördeki bazı uygulamalar “faizsizlik” ilkesine gölge düşürüyor.” (K21)
- “Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.” (K27)

- “Medya ve sosyal medya İslami finans olumsuz yansıtıyor ve olumsuz algı oluşturuyor.” (K24) (K35)
- “Dinî hassasiyeti olan müşteriler daha bilinçli açıklama bekliyor.” (K40)

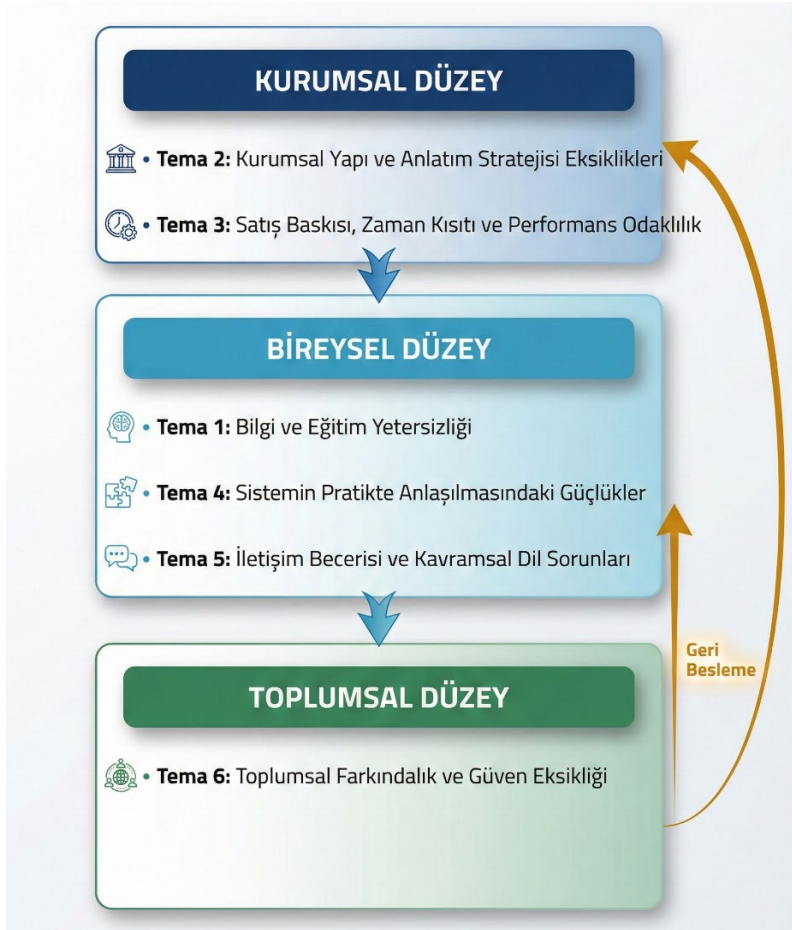
Bu tematik bulgular, katılım bankası çalışanlarının İslami finansı topluma aktaramamasının yalnızca bireysel bilgi eksikliğiyle açıklanamayacağını göstermektedir. Sorunun arka planında kurumsal öncelikler, sektörel baskılar ve toplumsal algılar birlikte etkili olmakta; bu unsurlar birbirini besleyen bir yapı içinde anlatım süreçlerini zayıflatmaktadır.

Bulguların dikkat çekici yönü, bu temaların dış gözlemciler, müşteriler veya medya söylemleri üzerinden değil; bizzat sistemin içinde görev yapan çalışanların deneyimlerinden ve sahadaki pratik karşılaşmalarından türemiş olmasıdır. Bu durum, problemin “dışarıdan algı” kaynaklı bir iletişim sorunu olmadığını; içeriden, kurumun işleyişinde ve çalışma düzeninde karşılığı olan yapısal bir meseleye işaret ettiğini ortaya koymaktadır. Nitekim çalışanların kendi ifadeleriyle dile getirdiği eğitim eksikliği, zaman baskısı, strateji yoksunluğu, kavramsal dil sorunu ve güven problemi gibi temalar; katılım finansın temsiliyet sorununun hem bireysel hem kurumsal hem de toplumsal düzeyde çok katmanlı bir problem olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışma, sahadan gelen veriler üzerinden, İslami finansın anlatım krizinin “anlatamamaktan” ziyade “anlatının kurumsallaşamaması” ve “güvenin yeniden üretilmemesi” problemi olduğunu göstermiştir.

Şekil 4’te sunulan çok düzeyli tematik model, saha verilerinden elde edilen temaların kurumsal-bireysel-toplumsal düzeylerde kümелendiğini ve bu faktörlerin birbirini besleyen bir döngü oluşturduğunu göstermektedir.

Şekil 4

İslami Finansın Anlatımında Engeller: Çok Düzeyli Tematik Model (6 Tema)



5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, katılım bankalarında görev yapan çalışanların İslami finansı topluma neden etkili biçimde aktaramadıklarını incelemiştir. Mülakat yöntemiyle elde edilen veriler, bilgi eksikliğinin tek başına açıklayıcı olmadığını göstermiştir. Kurumsal, bireysel ve toplumsal düzeyde iç içe geçmiş çok katmanlı faktörlerin bu süreçte belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede saha verileri, katılım bankalarında İslami finans anlatımını zayıflatan altı temel tema altında toplanmıştır: (i) bilgi ve eğitim yetersizliği, (ii) kurumsal yapı ve anlatım stratejisi eksiklikleri, (iii) satış baskısı, zaman kısıtı ve performans odaklılık, (iv) sistemin pratikte anlaşılmasındaki güçlükler, (v) iletişim becerisi ve kavramsal dil sorunları ve (vi) toplumsal farkındalık ve güven eksikliği. Bu temalar, anlatımın yalnızca “bilgiyi bilmek” meselesi olmadığını aynı zamanda kurum içi yönetim, operasyonel öncelikler, iletişim dili ve toplumsal kabul düzeyiyle bağlantılı yapısal bir mesele olduğunu göstermektedir.

Bulgular, literatürde farklı araştırmacılar tarafından dile getirilen sorunlarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Çalışmalar genel olarak, çalışanların İslami finans ilkelerine ilişkin sınırlı bilgiye sahip olduklarını (Balkanlı ve Yardımcıoğlu, 2020; Canbaz, 2020; Erdoğan, 2020), hizmet içi eğitimlerin yüzeysel ve satış odaklı yürütüldüğünü (Yumuşak ve Çelikpençe, 2021; Efe, 2021), kurumsal teşvik mekanizmalarının zayıf kaldığını (Kalkavan, 2021; Muhammad, 2022), iletişim ve halkla etkileşim becerilerinin geliştirilemediğini (Obaidullah, 2008; Şakarcan, 2021) ve toplumda İslami finansın algısal düzeyde yeterince anlaşılmadığını (Raksayudha ve Suhartanto, 2018; Yati, 2024) göstermektedir. Bu literatür, araştırmacının saha bulgularıyla tutarlıdır ve İslami finansın anlatımındaki güçlüklerin hem yapısal hem de davranışsal temellere dayandığını doğrulamaktadır. Bununla birlikte bu araştırma, literatürde çoğu zaman ayrı başlıklar şeklinde sunulan sorunların sahada bir “birikimli etki” ürettiğini göstermiştir. Temalar arası etkileşimin ve birbirini besleyen ilişkinin altı çizilmiştir. Örneğin eğitim eksikliği bilgi düzeyini düşürürken aynı zamanda iletişim becerilerini zayıflatmakta, pratik işleyişin anlaşılmasını güçleştirmekte ve toplumdaki güven sorununu derinleştirmektedir.

Bu bağlamda literatürde tematik düzeyde öne çıkan altı temel sorun alanı ile saha bulgularından türetilen altı tema arasında güçlü bir paralellik kurulabilmektedir. Literatürde “bilgi ve eğitim eksikliği” teması, bu çalışmada “bilgi ve eğitim yetersizliği” ile doğrudan örtüşürken; “kurumsal teşvik, kurumsal yapı ve yönetim sorunları” teması, “kurumsal yapı ve anlatım stratejisi eksiklikleri” başlığı altında sahada da belirgin biçimde doğrulanmıştır. Benzer şekilde literatürde sıklıkla dile getirilen “satış baskısı ve performans odaklılık”, çalışmada “satış baskısı, zaman kısıtı ve performans odaklılık” temasıyla birebir örtüşmektedir. Bunun yanında saha verileri, literatürde daha sınırlı biçimde ayrıştırılan bir noktayı daha görünür kılmıştır. Bu da katılım bankacılığının “pratikte anlaşılmasındaki güçlük”lerdir. Bu tema, çalışanların bizzat sistemin gündelik operasyonel işleyişini ve fikhî gerekçesini kavramakta zorlandıklarını göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Son olarak literatürde “iletişim dili ve kavramsal zorluklar” ile “toplumsal farkındalık/güven eksikliği” başlıkları da saha verileriyle açık biçimde doğrulanmıştır.

Kurumsal düzeyde; stratejik aktarım planlarının bulunmaması, satış odaklı eğitim anlayışı ve teşvik eksikliği öne çıkmaktadır. Bireysel düzeyde; bilgi yetersizliği, iletişim zayıflığı ve motivasyon kaybı çalışanların “İslami finans elçisi” rolünü üstlenmelerini güçleştirmektedir. Toplumsal düzeyde ise güven eksikliği, kavramsal karmaşa ve algısal sorunlar bilginin aktarımını sınırlamaktadır. Dolayısıyla sorun, sistemin kendini temsil biçimiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu çalışma, söz konusu temaların doğrudan sahada çalışan ve sistemi temsil eden kişilerin deneyimlerinden elde edilmesini çok kıymetli olarak değerlendirmektedir. Zira bu sorunlar hep dışarıdan söylenegelelen sorunlar olarak düşünülmektedir. Temaların çalışan ifadelerinden oluşması, sektördeki sorunun niyet ya da bireysel ilgisizlikten kaynaklanmadığını; kurumsal yapı, eğitim kültürü ve operasyonel öncelikler düzeyinde önemli sorunlar yaşandığını birinci ağızdan ve daha güçlü biçimde ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, katılım bankalarının finansal kurumlar olmakla birlikte İslami değerlerin toplumsal temsilcileri olduğunu hatırlatmaktadır. Bu nedenle kurum politikalarının, eğitim süreçlerinin ve iletişim stratejilerinin bu misyona uygun biçimde yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Tuna, Can ve Doğan, 2020). Özellikle bilgi aktarımının “satış” odaklılığıyla eş değer biçimde “ilke paylaşımı” odaklı bir kurumsal kültür haline getirilmesi, İslami finansın toplumsal güvenini güçlendirecektir. Elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

I. Eğitim İçeriklerinin Dönüştürülmesi: Eğitimler yalnızca ürün veya sistemin tanıtımına yönelik planlanmamalıdır. İslami finansın fıkhi, ahlaki ve toplumsal boyutlarına da odaklanılmalıdır. Özellikle “neden/hikmet” boyutunu içeren içerikler, personelin pratikteki uygulamayı anlamlandırmasını ve sahada güvenle anlatmasını kolaylaştıracaktır.

II. Kurumsal Anlatım Stratejileri: Her düzeyde çalışan için sade, rehber nitelikte anlatım materyalleri geliştirilmelidir. Bu materyallerin broşür olmanın yanında; dijital kanallar, mobil uygulamalar ve şube içi hızlı anlatım setleri (kısa senaryolar, örnek vakalar, mini soru-cevap kılavuzları) şeklinde yapılandırılması temsil kapasitesini artıracaktır.

III. Motivasyon ve Aidiyet: Çalışanların temsil kabiliyetini güçlendiren manevi ve kültürel teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu teşvik mekanizmalarının yalnızca sembolik düzeyde kalmaması; performans kriterlerine “bilgilendirme/rehberlik katkısı” gibi kriterlerin eklenerek desteklenmesi gerekmektedir.

IV. İstihdam Politikaları: Alan uzmanlığı (İslam ekonomisi, ilahiyat, finans) gözetilerek insan kaynağı çeşitliliği artırılmalıdır. Böylece eğitim altyapısı konvansiyonel finans ağırlıklı olan personelin, İslami finansın fikhî ve ahlaki çerçevesiyle daha dengeli bir kurumsal öğrenme sürecine girmesi mümkün olacaktır.

V. İletişim ve Sosyal Etkileşim: Halkla ilişkiler, medya ve dijital platformlarda güven temelli, sade ve kapsayıcı bir dil benimsenmelidir. Bu noktada “faizsiz” sloganına sıkışmayan; sürecin temel farklarını ve İslami boyutunu görünür kılan, toplumdaki “aynı sistem” algısını kırmayı hedef alan bir anlatımın geliştirilmesi kritik önemdedir.

Sonuç olarak, İslami finansın toplumda doğru anlaşılması, bireysel gayretlerden ziyade kurumsal vizyon, stratejik iletişim ve ahlaki bir eğitim anlayışıyla mümkün görünmektedir. Bu bağlamda katılım bankalarının “İslami finans elçiliği” misyonunu kurumsal kimliklerinin merkezine yerleştirmesi, sistemin sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu altı temalı yapı, söz konusu misyonun sürdürülebilir biçimde hayata geçirilebilmesi için hangi alanlarda kurumsal dönüşüm ihtiyacı bulunduğunu açık biçimde göstermektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmaların, müşteri algısı ve kamuoyu boyutunu da içerecek şekilde genişletilmesi ve nicel verilerle desteklenmesi önerilmektedir. Böylece İslami finansın toplumsal etki kapasitesi daha sağlıklı biçimde ölçülebilecek ve kurumsal politika tasarımlarına bilimsel temel oluşturulabilecektir. Ayrıca gelecekteki çalışmaların, şube düzeyi operasyonel süreçler, eğitim modüllerinin etkinliği ve dijital anlatım stratejilerinin ölçülebilir çıktıları gibi temalar üzerinden daha uygulamalı ve karşılaştırmalı çalışmalar yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

Makale Bilgi Formu

Yazarların Katkıları: Kavramsallaştırma: C.Ç., M.F.C.; Metodoloji: C.Ç., M.F.C.; Yazılım: C.Ç., M.F.C.; Doğrulama: C.Ç., M.F.C.; Resmi analiz: C.Ç., M.F.C.; Araştırma: C.Ç., M.F.C.; Kaynaklar: C.Ç., M.F.C.; Veri kürasyonu: C.Ç., M.F.C.; Yazım – orijinal taslak: C.Ç.; Yazım – inceleme ve düzenleme: C.Ç., M.F.C.; Görselleştirme: C.Ç., M.F.C.; Denetim: C.Ç., M.F.C.; Proje yönetimi: C.Ç., M.F.C.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken İngilizce çevirilerde anlam yönünden düşük cümleler kurulma gibi bir eksiklik olmaması adına yapay zekadan yararlanılmıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale intihal.net tarafından taranmıştır.

Kaynakça

- Alwi, Z. (2021). *An assessment on Islamic banking ethics through some empirical evidence*. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8173273/>
- Aydın, M. (2022). *Katılım bankacılığı çalışanlarının İslami finans bilgisi ile müşteri ilişkileri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Ayub, M. (2017). *İslami finansı anlamak*. İstanbul: İktisat Yayınları.
- Balkanlı, H., ve Yardımcıoğlu, F. (2020). Katılım bankalarında çalışan personelin İslami finans ilkelerine yönelik hassasiyet düzeyinin ölçülmesi. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 45-60. <https://doi.org/10.30711/iead.774123>
- Canbaz, M. (2024). *Geçmişten bugüne finansal yükselişin temelleri*. Nobel Bilimsel. ISBN: 9786253762032.
- Canbaz, M. F. (2020). İslam iktisadı ve finansında temel sorunlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 244-258. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.727380>
- Çalık, M. (2021). *Üniversite öğrencilerinin İslami finans okuryazarlığı düzeyinin belirlenmesi: Katılım finans derslerinin etkisi* [Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Çetin, H. ve Eren, S. (2021). Katılım bankacılığı çalışanlarının performans kriterleri ve motivasyonları üzerine bir değerlendirme. *İslami Finans Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 45-62.
- Çonkar, M. K., Canbaz, M. F. ve Öztürk, D. (2019). *Katılım endeksi ve dünya İslami endeks normlarının kıyaslanması (Comparison of participation index criteria and world Islamic indices criteria)*. International Congress Of Science Culture And Education (Inces 2019).
- Efe, İ. (2021). Katılım bankacılığı ve İslami finans sisteminde karşılaşılan yapısal sorunlar. *Uluslararası Katılım Finans ve Ekonomi Dergisi*, 3(1), 22-39.
- Erdoğan, M. (2020). *Katılım bankacılığı müşterilerinin İslami finansal okuryazarlık düzeyinin belirlenmesi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Fidan, Y. M. (2022). *Katılım bankalarında faizsiz bankacılık ilke ve standartlarına uyum faaliyetleri* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12436/6350/795417.pdf>
- Kalkavan, H. (2021). *Katılım bankası çalışanlarının İslam ekonomisi alanında akademik üretim yapma motivasyonları* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Malik, A., Ullah, K. ve Ullah, S. (2020). *Knowledge diffusion process and common Islamic banking governance principles: Integrative perspective*. <https://arxiv.org/abs/2002.04067>
- Muhammad, R. (2022). *Sustainability of Islamic banking human resources*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440221079838>
- M. Yurttadur. (2021). İslami finans araçlarının kullanım oranlarının artırılması için katılım bankalarının yaklaşımlarının incelenmesi. *İslami Finans Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 110-132. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1789909>
- Obaidullah, M. (2008). *Introduction to Islamic microfinance*. IBF Net Limited.

- OECD. (2016). *OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy Competencies*. OECD Publishing.
- Orhan. (2023). Türkiye’de katılım bankacılığının temel problemleri ve özm önerileri. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3131187>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Raksayudha, A. M. F. ve Suhartanto, D. (2018). *The effect of employee religiosity on the Islamic bank performance: Its implication on religion education*. <https://www.scitepress.org/Papers/2018/86796/86796.pdf>
- Santoso, S. B. ve Astuti, H. J. (2020). *A framework for conceptualizing Islamic bank socialization in Indonesia*. <https://arxiv.org/abs/2011.10958>
- Şakarcan, A. (2021). *Mudârebe uygulamasının günümüz katılım bankacılığı sistemindeki yeri* [Yüksek lisans tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB). (2026). *Üyelerimiz*. Erişim tarihi: 22 Ocak 2026, <https://tkbb.org.tr>
- Tuna, A. A., Can, İ. ve Doğan, İ. (2020). Kişilik Tiplerinin Banka Hizmet Kalitesi Algısı Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 471-494.
- Yas, Mardani ve Alfarttoosi. (2020). *The major issues facing staff in Islamic banking industry*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/297536/1/1736647415.pdf>
- Yati, A. (2024). *The effect of Islamic financial socialization and education on public interest in using Islamic banking services*. <https://www.researchgate.net/publication/381966600>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yumuşak, İ. G. ve elikpene, B. (2021). Katılım bankası çalışanlarına yönelik verilen eğitimin şube performansına etkisi: Farklı eğitim yöntemlerinin karşılaştırılması. *İslam Ekonomisi ve Finansı Dergisi*, 7(2), 85-106.

EK: Anket Cevapları

Katılımcı 1.

- a) 1. İş yoğunluğu nedeniyle müşteriyle detaylı konuşmaya zaman bulamıyoruz.
- b) 2. İslami finansın temel prensiplerini anlatacak bir eğitim almadım.
- c) 3. Müşteriler genelde sadece işlem yapmak istiyor, detayla ilgilenmiyor.
- d) 4. Sorduğumda yöneticiler bu konulara girilmemesini öneriyor.
- e) 5. Faizsiz sistemin pratikte nasıl işlediğini ben de tam olarak anlayamadım.

Katılımcı 2.

- a) 1. Katılım bankacılığı sistemini yüzeysel olarak biliyorum ama derinlemesine anlatamıyorum.
- b) 2. Eğitimlerde daha çok satış odaklı bilgiler veriliyor.
- c) 3. Müşterilerin çoğu zaten bilgiye kapalı oluyor, anlatmaya çalıştığımda dinlemiyorlar.
- d) 4. Fıkhi terimlerin Türkçesi halka uygun değil.
- e) 5. Bu konuda kurumsal bir anlatım stratejimiz yok.

Katılımcı 3.

- a) 1. Teknik prosedürleri uyguluyoruz ama neden öyle yapıldığını açıklayamıyoruz.
- b) 2. İslami finansın ahlaki boyutu bana göre yeterince vurgulanmıyor.
- c) 3. Sadece faizsiz deniyor ama nasıl faizsiz olduğu açıklanmıyor.
- d) 4. Bu konular teorik kalıyor, günlük iş akışımıza yansımıyor.
- e) 5. Bizden çok müşteri temsilcilerinin ilgilenmesi bekleniyor.

Katılımcı 4.

- a) 1. Müşteriye ürün satmak öncelikli olduğu için detaylı anlatım zaman kaybı gibi görülüyor.
- b) 2. Bazı müşteriler bu konuları ciddiye almıyor, ilgilenmiyorlar.
- c) 3. Banka içi eğitimlerde hikmet yerine kural anlatılıyor.
- d) 4. Toplumda hâlâ aynı şeyin adı değişmiş algısı var.
- e) 5. Bizden çok dini otoritelerin anlatması gerektiği düşünülüyor.
- f) 6. Bazı yöneticiler İslami boyutları konuşmamızı riskli buluyor.

Katılımcı 5.

- a) 1. Şirket müşterileri bu sistemle ilgilenmiyor, verim görmek istiyor.
- b) 2. İslami kavramlar şirket dilinde fazla teolojik kalıyor.
- c) 3. Sistemsel farkları netleştirecek görsel ve teknik materyal yok.
- d) 4. Bize verilen dokümanlarda neden yok, sadece nasıl var.
- e) 5. Kurumsal müşteriler bu sistemin avantajlarına değil benzerliğine odaklanıyor.

Katılımcı 6.

- a) 1. Müşteriyle çok kısa sürede ilişki kuruluyor, bu derinlikli anlatıma engel oluyor.
- b) 2. Bazen müşteriler dini konulara girmemizi istemiyor.
- c) 3. İslami terminolojiye hâkim olmayan çalışan, yanlış bilgi verebilir diye çekiniyor.
- d) 4. Anlatım için güncel vaka örnekleri eksik.
- e) 5. Şube hedefleri bu konulara zaman bırakmıyor.

Katılımcı 7.

- a) 1. Çalışanlar arasında sistemin ruhunu bilen çok az kişi var.
- b) 2. Teorik bilgiyi pratiğe dönüştürme konusunda eksiklik yaşıyoruz.
- c) 3. Üst yönetimden bu konuda yönlendirici beklenti yok.
- d) 4. Anlatım için kaynak materyal eksikliği hissediliyor.
- e) 5. Toplumun bu konudaki önyargıları çok güçlü.

Katılımcı 8.

- a) 1. Tanıtımlarımız faizsiz sloganıyla sınırlı kalıyor.
- b) 2. İslami finansı farklı yaş gruplarına uygun şekilde anlatacak strateji yok.
- c) 3. Eğitimlerde fıkhî arka plan hiç verilmiyor.
- d) 4. Sunumlarımız genellikle yüzeysel kalıyor.
- e) 5. Toplumda güven eksikliği çok belirgin.

Katılımcı 9.

- a) 1. Kar-zarar ortaklığına dair sorulara net cevaplar veremiyoruz.
- b) 2. Bazı ürünlerin uygulamaları kafa karıştırıcı.
- c) 3. Sistem şeffaf ama anlatımı zor.
- d) 4. İç süreçler teknik, halk diliyle ifade etmek zor.
- e) 5. Müşteri genellikle sonuçla ilgileniyor, süreçle değil.

Katılımcı 10.

- a) 1. Eğitim eksiklikleri büyük bir sorun.
- b) 2. Çalışanların kendine güveni yoksa anlatım yapamaz.
- c) 3. Katılım bankalarının sosyal sorumluluk projeleri yetersiz.
- d) 4. Diyanet gibi kurumlarla ortak çalışılmıyor.
- e) 5. Banka içinde bile bazıları sistemin görünüşte faizsiz olduğuna inanıyor.

Katılımcı 11.

- a) 1. Müşteriyle en kısa teması biz kuruyoruz, anlatma şansımız olmuyor.
- b) 2. Faizsizliğin arkasındaki ilke çoğu çalışan gibi bana da aktarılmadı.
- c) 3. Faizsiz ürünlerde bile bazı uygulamalar benzer gibi görünüyor.
- d) 4. İnsanlar sorgulamak yerine işlem yapmaya odaklanıyor.
- e) 5. Broşürlerde bile dini açıklamalar yer almıyor.

Katılımcı 12.

- a) 1. Dijital kanallar İslami finansı tanıtmada yetersiz.
- b) 2. Kullanıcı dostu anlatım modelleri geliştirilmiyor.
- c) 3. Mobil uygulamalarda sistemin arka planı anlatılmıyor.
- d) 4. Genç nesil için uygun içerikler eksik.
- e) 5. Katılım bankaları dijitalde geleneksel kalıyor.

Katılımcı 13.

- a) 1. Süreçlerimizi İslami finans ilkelerine göre tasarladığımızı anlatamıyoruz.
- b) 2. Çalışanlar bu sistemin neden farklı olduğunu kendileri de anlamıyor.
- c) 3. Fıkhi dayanaklar iç süreçlerde hiç tartışılmıyor.
- d) 4. İslami hassasiyetlerin operasyonlara yansımaları zayıf.
- e) 5. Yeni personel oryantasyonlarında bu konuya değinilmiyor.

Katılımcı 14.

- a) 1. İslami finansın nasıl sağlandığını açıklamak için zamanımız yok.
- b) 2. Eğitim materyalleri hep ürün odaklı, ilke odaklı değil.
- c) 3. Anlatmaya çalışınca bazı müşteriler ters tepki veriyor.
- d) 4. İnsanlar sistem aynı algısıyla geliyor.
- e) 5. İslami Finansın teknik boyutlarını biz de yeni öğreniyoruz.

Katılımcı 15.

- a) 1. Murabaha gibi terimlerin ne anlama geldiğini herkes bilmiyor.
- b) 2. İslami finans sahada uygulanabilir değil gibi algılanıyor.
- c) 3. Eğitimlerimizde bu konulara 5 dakikadan fazla zaman ayrılmıyor.
- d) 4. Yöneticiler bile detaylı bilgiye sahip değilse bizden beklenemez.
- e) 5. Bankamız içinde bu konuda ortak bir dil yok.

Katılımcı 16.

- a) · Müşteriler İslami finans kavramlarını ticari bankacılıkla karıştırıyor.
- b) · Çalışanlara düzenli İslami finans eğitimi verilmiyor.
- c) · Banka içi hedefler genelde finansal olduğu için bilinçlendirme geri planda kalıyor.
- d) · İslami terminoloji halka karmaşık geliyor.
- e) · Medyada İslami finans olumsuz yansıtılıyor.
- f) · Şubelerde bilgilendirme materyalleri yetersiz.
- g) · Çalışanlar kendi bilgilerine de güven duymuyor.
- h) · Şube çalışanlarının çoğu dini hassasiyeti olmayan bireyler.
- i) · Kurumsal strateji iletişimi yetersiz.
- j) · Toplumda 'katılım bankası da faizli çalışıyor' algısı var.

Katılımcı 17.

- a) · Faizsiz sistemin teknik detayları çalışanlar tarafından da tam anlaşılmamış.
- b) · Müşteriye anlatırken hem dini hem finansal bilgi gerekiyor, bu zor.
- c) · Çoğu çalışan İslam ekonomisi dersi almadan göreve başlıyor.
- d) · Reklamlarda bu sistem yeterince anlatılmıyor.
- e) · Şube hedef baskısı anlatımı zorlaştırıyor.
- f) · Bazı yöneticiler 'sadece satış yap' yaklaşımı benimsiyor.
- g) · Diyanet veya benzeri kurumlarla ortak anlatım projeleri yok.
- h) · Şubelerde görsel-dijital anlatım eksik.
- i) · Anlatmaya çalışan personel bazen 'gerici' olarak algılanıyor.
- j) · Eğitimde İslam ekonomisinin tarihsel bağlamı verilmediği için içerik zayıf kalıyor.

Katılımcı 18.

- a) · Müşteri tipleri çok heterojen; herkese aynı dili kullanmak zor.
- b) · Üniversitelerle iş birliği eksik.
- c) · Şubede çalışanlar teoriyi bilmiyor, sadece uygulamayı biliyor.
- d) · Toplumda 'sadece isim farkı var' algısı yaygın.
- e) · İslami finans uzmanı personel az.
- f) · Finansal terimler Türkçeye uygun çevrilmemiş.
- g) · Katılım bankacılığına güven düşük.
- h) · İslami finans ürünleri yeterince tanıtılmıyor.
- i) · Kurum içi motivasyon bu konuda eksik.

Katılımcı 19.

- a) · Müşteri sorduğunda personel doğru bilgi veremiyor.
- b) · Sürekli değişen ürün yapıları çalışanları da zorluyor.
- c) · Teoride faizsiz ama pratikte aynı gibi algı var.
- d) · Personel ürünlerin arkasındaki fihhi gerekçeleri bilmiyor.
- e) · Eğitim materyalleri teknik ama halka uygun değil.
- f) · Dini hassasiyetle yaklaşan müşteri tatmin olamıyor.
- g) · Bazı ürünlerdeki uygulama farkları güvensizlik yaratıyor.

Katılımcı 20.

- a) · Bankada çalışmaya başlamadan önce İslami finans bilgim yoktu.
- b) · Eğitimlerde genellikle ürün detayları, değil ilke anlatılıyor.
- c) · Müşteriler genellikle 'faizsiz' kelimesiyle yetiniyor.
- d) · Derinlemesine bilgi isteyen müşteriye yanıt veremeyebiliyoruz.
- e) · Kurumsal tanıtım eksikliği anlatımı da zorlaştırıyor.
- f) · Dinî açıdan hassas müşteriler teknik açıklama istiyor.
- g) · İlmi dayanaklar ezbere değil, bilinçle öğretilmeli.
- h) · Dış paydaşların (Diyanet, STK vs.) desteği eksik.

Katılımcı 21.

- a) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- b) · Çalışanlar İslami finans konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- c) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- d) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- e) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- f) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- g) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- h) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.

Katılımcı 22.

- a) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- b) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- c) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- d) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılıyor.
- e) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- f) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- g) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- h) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- i) · Faizsiz bankacılık ürünleri karmaşık görünüyor.

Katılımcı 23.

- a) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- b) · Faizsiz bankacılık ürünleri karmaşık görünüyor.
- c) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- d) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- e) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılıyor.
- f) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- g) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- h) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- i) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.

Katılımcı 24.

- a) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- b) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- c) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- d) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- e) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- f) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- g) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- h) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.
- i) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılıyor.
- j) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.

Katılımcı 25.

- a) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- b) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- c) · Çalışanlar İslami Finans konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- d) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- e) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- f) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- g) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- h) · Dinî hassasiyeti olan müşteriler daha bilinçli açıklama bekliyor.
- i) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- j) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılıyor.

Katılımcı 26.

- a) · çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- b) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- c) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- d) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- e) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- f) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- g) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- h) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- i) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- j) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.

Katılımcı 27.

- a) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- b) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- c) · çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- d) · Dinî hassasiyeti olan müşteriler daha bilinçli açıklama bekliyor.
- e) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- f) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- g) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- h) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- i) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- j) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.

Katılımcı 28.

- a) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- b) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- c) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- d) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- e) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılmıyor.
- f) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- g) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- h) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- i) · çalışanlar fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- j) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.

Katılımcı 29.

- a) · Dinî hassasiyeti olan müşteriler daha bilinçli açıklama bekliyor.
- b) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- c) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılmıyor.
- d) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.
- e) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- f) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- g) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- h) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- i) · çalışanlar fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- j) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.

Katılımcı 30.

- a) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- b) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- c) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- d) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılmıyor.
- e) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- f) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- g) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- h) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- i) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- j) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.

Katılımcı 31.

- a) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- b) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- c) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- d) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- e) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- f) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- g) · Faizsiz bankacılık ürünleri karmaşık görünüyor.
- h) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- i) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- j) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılmıyor.

Katılımcı 32.

- a) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- b) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- c) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.
- d) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- e) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılmıyor.
- f) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- g) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- h) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- i) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- j) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.

Katılımcı 33.

- a) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- b) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- c) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- d) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- e) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- f) · Faizsiz bankacılık ürünleri karmaşık görünüyor.
- g) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılmıyor.
- h) · Çalışanlar fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- i) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- j) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.

Katılımcı 34.

- a) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.
- b) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- c) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- d) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- e) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- f) · Çalışanlar fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- g) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- h) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- i) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- j) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.

Katılımcı 35.

- a) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- b) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- c) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- d) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- e) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.
- f) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- g) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılıyor.
- h) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- i) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- j) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.

Katılımcı 36.

- a) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- b) · Yöneticiler konuya dini hassasiyetten çok ticari yaklaşıyor.
- c) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- d) · Faizsiz bankacılık ürünleri karmaşık görünüyor.
- e) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- f) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- g) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- h) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- i) · Çalışanlar fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- j) · Fıkıhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.

Katılımcı 37.

- a) · İslami finans kavramları müşteri tarafından anlaşılıyor.
- b) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- c) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- d) · Katılım bankalarının tanıtım faaliyetleri yeterli değil.
- e) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- f) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- g) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- h) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- i) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- j) · Çalışanlar fıkıh konusunda yeterince bilgi sahibi değil.

Katılımcı 38.

- a) · Sektördeki bazı uygulamalar 'faizsizliğe' gölge düşürüyor.
- b) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- c) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- d) · Katılım bankası çalışanları sistemin ruhunu içselleştiremiyor.
- e) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- f) · Toplumda katılım bankalarının faizsiz olduğuna dair şüpheler var.
- g) · Dinî hassasiyeti olan müşteriler daha bilinçli açıklama bekliyor.
- h) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- i) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- j) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.

Katılımcı 39.

- a) · Faizsiz bankacılık ürünleri karmaşık görünüyor.
- b) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- c) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- d) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- e) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- f) · Bankacılık hedefleri anlatım yerine satış odaklı.
- g) · Fıkhi açıklamalar halka anlatılmadan uygulamaya geçiliyor.
- h) · Müşteri, hizmeti değil ideolojiyi sorguluyor.
- i) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- j) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.

Katılımcı 40.

- a) · Medya ve sosyal medya olumsuz algı oluşturuyor.
- b) · Dinî hassasiyeti olan müşteriler daha bilinçli açıklama bekliyor.
- c) · Şube çalışanlarının eğitim düzeyi bu sistemi anlatmak için yetersiz kalıyor.
- d) · Şubelerde tanıtıcı broşür veya video içerikleri eksik.
- e) · Çalışanlar fıkhi konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
- f) · Çalışanlar, müşteriyle konuşurken dini konularda çekingen davranıyor.
- g) · Kurumsal iletişim stratejileri İslami ilkeleri yeterince yansıtmıyor.
- h) · Katılım finans ürünleri arasındaki farklar kamuoyunca bilinmiyor.
- i) · İslami terminoloji bankacılık diliyle çelişiyor gibi algılanıyor.
- j) · İslam ekonomisi müfredatı banka eğitimlerine entegre değil.