



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UZAKTAN VE YÜZ YÜZE VERİLEN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN
ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİLERİ; BARTIN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

EBRU DEMİR

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MURAT DEBBAĞ

BARTIN - 2025



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**UZAKTAN VE YÜZ YÜZE VERİLEN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ; BARTIN
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru DEMİR

BARTIN-2025

KABUL VE ONAY



BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Murat DEBBAĞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “UZAKTAN VE YÜZ YÜZE VERİLEN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ; BARTIN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

15.01.2025

Ebru DEMİR

ÖN SÖZ

“Uzaktan ve Yüz Yüze Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerine Etkileri; Bartın Üniversitesi Örneği” başlıklı tezimin her aşamasında bana destek olan, yol gösteren ve değerli görüşlerini paylaşan danışmanım Doç. Dr. Murat DEBBAĞ başta olmak üzere emeği geçen tüm anabilim dalı hocalarıma, katkı sağlayan arkadaşlarıma ve aileme teşekkürlerimle...

Ebru DEMİR



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

UZAKTAN VE YÜZ YÜZE VERİLEN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ; BARTIN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Ebru DEMİR

Bartın Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat DEBBAĞ

Bartın-2025, sayfa: 118

Bu çalışmada, üniversitede çalışan akademik ve idari personelin katıldıkları uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitimlerin, çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkililiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Bartın Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı birimler, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarında görev yapan ve hizmet içi eğitimi almış olan toplam 120 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, nitel veri analizi tekniklerinden içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitimlerin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde belirgin etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Yüz yüze gerçekleştirilen eğitimler, çalışanların sosyal etkileşimlerini güçlendirerek motivasyonu artırırken, birebir geri bildirim imkânı sunarak öğrenme sürecini desteklemektedir. Öte yandan, uzaktan gerçekleştirilen eğitimler, esneklik sağlaması ve coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırmasıyla çalışanların eğitimlere daha kolay erişebilmesini mümkün kılmaktadır. Her iki yöntemin de etkili kullanımının, çalışanların iş becerilerini geliştirmekte olduğu ve performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca elde edilen

sonuçlar kapsamında gelecekteki çalışmalara yönelik çeşitli önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet içi eēitim, motivasyon, performans, uzaktan hizmet içi eēitim, yüz yüze hizmet içi eēitim.



ABSTRACT

M.Sc. Thesis

EFFECTS OF ONLINE AND FACE-TO-FACE IN-SERVICE TRAININGS ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: THE CASE OF BARTIN UNIVERSITY

Ebru DEMİR

Bartın University

Graduate School

Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Murat DEBBAĞ

Bartın-2025, pp: 118

This study aimed to determine the effectiveness of distance and face-to-face in-service training attended by academic and administrative staff working at the university on employee motivation and performance. Descriptive scanning model, one of the qualitative research methods, was used in the research. The study group of the research consists of a total of 120 academic and administrative personnel who work in units, faculties, colleges and vocational schools affiliated to Bartın University Rectorate and have received in-service training. Data was collected with a semi-structured interview form prepared by the researcher. Content analysis, one of the qualitative data analysis techniques, was used to analyze the data. The findings obtained as a result of the research revealed that distance and face-to-face in-service training had significant effects on employee motivation and performance. Face-to-face trainings increase motivation by strengthening employees' social interactions and support the learning process by providing one-on-one feedback. On the other hand, distance training provides flexibility and eliminates geographical limitations, making it possible for employees to access training more easily. It was concluded that the effective use of both methods improves employees' job skills and positively affects their performance. In addition, various suggestions for future studies are included within the scope

of the results obtained.

Keywords: In-service training, motivation, performance, remote in-service training, face-to-face in-service training.



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
BEYANNAME	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Amacı	4
1.1.1 Araştırmanın Alt Amaçları	5
1.2 Araştırmanın Önemi.....	6
1.3 Araştırmanın Sayıltıları	7
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	7
2. LİTERATÜR ÖZETİ.....	8
2.1 Eğitim ve Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	8
2.2 Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	12
2.3 Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri.....	14
2.4 Hizmet İçi Eğitim Sürecinde Temel İşlemler.....	15
2.5 Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	16
2.6 Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi	18
2.7 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması.....	18
2.8 Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	19
2.9 Hizmet İçi Eğitimin Türleri.....	21
2.9.1 Oryantasyon Eğitimi.....	21
2.9.2 Temel Eğitim.....	21
2.9.3 Geliştirme Eğitimi	22
2.9.4 Yükseltme Eğitimi.....	22
2.9.5 Tamamlama Eğitimi	23
2.9.6 Özel Alan Eğitimi	23
2.10 Uzaktan Eğitim.....	23
2.11 Uzaktan Eğitimin Avantajları ve Sınırlılıkları.....	25
2.12 İş Doyumu ve Motivasyon Tanımı.....	26
2.13 Motivasyonun Özellikleri	28
2.14 Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	29
2.15 Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi.....	29
2.16 Motivasyon Türleri	30

2.16.1 İçsel Motivasyon	30
2.16.2 Dışsal Motivasyon	30
2.17 Motivasyon Süreci.....	31
2.18 Hizmet İçi Eğitim ve Performans	32
2.19 Performans Kavramı	33
2.20 Hizmet İçi Eğitim ve Performans Yönetimi.....	33
2.21 Performans Değerlendirme	34
2.22 Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar	35
2.23 Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar	42
3. MATERYAL VE METOT	49
3.1 Araştırmanın Modeli	49
3.2 Çalışma Grubu	49
3.3 Veri Toplama Araçları	51
3.4 Veri Analiz Yöntemleri.....	51
3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik	53
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	56
4.1 Birinci Alt Amaca Ait Bulgular ve Yorum	56
4.2 İkinci Alt Amaca Ait Bulgular ve Yorum	61
4.3 Üçüncü Alt Amaca Ait Bulgular ve Yorum	67
4.4 Dördüncü Alt Amaca Ait Bulgular ve Yorum.....	74
4.5 Beşinci Alt Amaca Ait Bulgular ve Yorum.....	83
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	90
5.1 Sonuçlar	90
5.2 Öneriler	100
KAYNAKLAR.....	103
EKLER	114
ÖZGEÇMİŞ	118

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

No

No

1: Katılımcılara uygulanan görüşme formu veri analiz basamakları..... 52



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
3.1: Kişisel bilgiler.	50
4.1: Hizmet içi eğitimleri uzaktan ve yüz yüze alan akademik personelin verimlilik tercihi ve nedenlerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.....	56
4.2: Hizmet içi eğitimleri uzaktan ve yüz yüze alan idari personelin verimlilik tercihi ve nedenlerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.....	58
4.3: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.	61
4.4: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.....	64
4.5: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.....	67
4.6: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.	71
4.7: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.	74
4.8: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı	76
4.9: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı	79
4.10: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı	81
4.11: Akademik personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerilerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı	83
4.12: İdari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerilerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı.	86

EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Görüşme formu.	114
EK 2. Tez araştırması etik kurul onayı.....	117



1. GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda hızla artmakta olan sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler ile bu değişim ve gelişimin etkileri iş hayatında gözle görülür bir yere sahip olmuş; insanlar, kurumlar ve ülkeler bu değişime uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Gelişmelere ayak uydurmanın en verimli yolu da şüphesiz “eğitim” ile sağlanmaktadır. Gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için; ülkelerin, kurumların ve insanların düzenli olarak eğitim çalışmalarına önem vermeleri ve bu konuda gerekli desteği almaları gerekmektedir. Bir toplum, gelişebilmek için tüm bireylerini geliştirmek ve yetiştirmek durumundadır. Bu gelişim, yaşadıkları topluma adapte olma, motivasyonlarını sürdürme, kişisel ve mesleki anlamda gelişme kaydetme, mesleki kazanımlarını artırma, kıdemlerini bir üst seviyeye taşıma gibi amaçların gerektirdiği beceri, bilgi ve davranışların kazandırılmasını sağlayacaktır. Bu ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda kişilere hayat boyu yararlanabilecekleri bir eğitim olanağı sağlanmış olmaktadır. Hayat boyu eğitim, insanın insanca var olmasının başlıca temelini oluşturmaktadır. Eğitim dinamik bir süreç olup sürekli değişimler ve gelişmeler ışığında şekillenmeye devam edecektir (Osma, 2007).

Eğitim, bireylerin toplumsal görev ve rollerine hazırlanmalarını, kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarda geliştirmelerini, üretkenliklerini artırmalarını ve genel kültür düzeylerini yükseltmelerini hedefleyen bir süreçtir. Bu süreç, aynı zamanda bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmeyi ve davranışlarını olumlu yönde değiştirmeyi amaçlayan bir etkileşim mekanizmasıdır. Daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde eğitim, bir toplumun yaratıcı kapasitesini ve verimliliğini artırarak kalkınma hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Topluma, bireylerin yeteneklerine uygun bir şekilde gelişme fırsatı sunar ve kalkınma için gerekli insan kaynağını oluşturur. Kurumlar açısından bakıldığında ise eğitim, kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir araçtır. Çalışanların işlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamak, bu hedeflere ulaşmada kritik öneme sahiptir. İnsan kaynağı, kurumlar için en karmaşık ve hassas şekilde yönetilmesi gereken unsurdur, çünkü her birey eşsiz özelliklere sahiptir ve farklı fiziksel, zihinsel ve duygusal gereksinimlerle gelir. Bu nedenle, çalışanların iş hayatına ilk adım attıkları andan itibaren hem mesleki becerilerini geliştirecek hem de değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde sürekli eğitilmeleri gerekmektedir. Kurumlarda işe yeni başlayan

Çalışanların motivasyonlarını artırmak, işe uyum süreçlerini desteklemek ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak amacıyla düzenlenen eğitimler "hizmet içi eğitim" olarak adlandırılır. Bu eğitimler, çalışanların performansını ve verimliliğini artırarak kuruma olan katkılarını en st düzeye çıkarmayı hedefler (Alağz, 2021). Bu kapsamda, insan gücü devamlı olarak geliştirilip kişiler motive edilirse, kurumda gelişir ve kurumun amaçları kolaylıkla gerçekleştirilmiş olur. Ancak bunun tam tersi bir anlayışta, finansman ve/veya imknların yeterli olması durumunda, “insanı” odağa alamayan kurumların seviye kat etmesi hatta mevcut durumlarını korumaları dahi oldukça zor olacaktır (Salman, 2012).

Günümüzde hizmet içi eğitim oldukça gerek duyulan ve önemi giderek artan bir faaliyet haline gelmiştir. lkeler için söz konusu hizmet içi eğitim aktiviteleri ekonomik anlamda bir yatırım alanı olarak kabul edilmekte ve kaynak ayrılmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin st yönetimin liderliğinde yapılması ve desteklenmesi, kurum çalışanlarının iştirakine odaklanan bir yönetim anlayışı, kritik önem arz eder bir konuma gelmiştir. Dolayısıyla personelin memnuniyetinin ön planda tutulması, odağında insan olan bir çalışma ortamının yaratılması, motivasyonun artırılarak öğrenmenin artması ve etkililiğinin sağlanması, hiyerarşik anlamda tüm organizasyon yapısında hizmet içi eğitim felsefesinin benimsenmesi, bilginin oluşturulması, geliştirilmesi ve yer değiştirmesinin nnn açılacağı bir anlayışın ön planda tutulması gerekmektedir (Tuna, 2015). Eğitimler, personelin verimliliğini değerlendirmek, etkinlik ve performansını ölçmek ve kalite bilincini oluşturmak için etkili bir araçtır. Hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanların bireysel farklılıkları, yetenekleri ve yeterlilikleri daha iyi anlaşılabilir. Teknolojinin hızlı gelişimi ile bu eğitimler, çalışanların çağın gerisinde kalma endişelerini ortadan kaldırarak onları sürekli güncel tutmayı sağlar. Bu süreç, personelin hem kurumuna bağlılığını artırır hem de kendine güvenen, geleceğe umutla bakan bireyler olmalarını destekler. Hizmet içi eğitime verilen önem, çalışanların aynı meslekte farklı kurumlarda görev yapan meslektaşları ile arasındaki farkı belirginleştirerek onların motivasyonunu artırır. Bu durum, kurumun dışarıdan algılanışını da olumlu yönde etkileyerek kurumsal imajın güçlenmesine katkıda bulunur (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

İnsan, kurumların sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri olduğundan, nitelikli iş görenler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde önemli bir konuma gelmişlerdir. Nitelikli insan kaynağının azlığı ise mevcut çalışanların hizmet içi eğitimler yoluyla istenilen nitelikler

doğrultusunda geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple kurumlar, insan kaynağının örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemek ve çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek için hizmet içi eğitimler düzenlemektedir. Bilgi ve sanayi toplumlarında kurum ve işletmelerin insan kaynağının gelişimini ve devamlılığını sağlamak için motivasyon odaklı bir anlayışta olması, bu doğrultuda onların motivasyon ve performanslarına katkı sağlayacak hizmet içi eğitim aktiviteleri düzenlemeleri önemlidir (Dombaycı, 2021). Kurumlardaki insan kaynağının almış olduğu hizmet içi eğitimlerdeki motivasyon düzeylerinin bilinmesi, daha sonra yapılacak olan eğitimlere ilişkin süreçlerin tasarlanmasında ve süreç sonunda performansa etkisi oldukça önemli bir sonucu ortaya koyacaktır.

Performans sürecinin etkili olabilmesi işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığının tespiti, performans denetimiyle mümkündür (Uçacak, 2022). İşletmelerde insan kaynağının kariyer gelişimi ve kişisel farkındalık düzeylerinin artırılmasının, çalışanların motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabileceği, bu durumun da bireysel performanslarının yükselmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Asparuk, 2022).

Küresel çapta ortaya çıkan Pandemi (Covid-19 salgını) nedeniyle yüz yüze eğitimin mümkün olmadığı durumlarda uzaktan eğitimden etkin bir şekilde faydalanılmıştır. Gelişen teknoloji ve bazı zorunluluklar nedeniyle mevcut eğitim sistemlerinin geçerliliğini kaybetmeye başlamış olması yeni eğitim metotlarına ihtiyacı arttırmıştır. İşletmeleri değişime açık hale getiren, bilgiyi daha kolay elde etmeyi sağlayan bu gelişmeler eğitim alanında da bazı yenilikleri ortaya koymuştur. Tüm bu gelişmeler sonucu uzaktan eğitim; eğitimcilere teknolojiyi kullanarak birçok alanda büyük topluluklara hitap etme imkânı sağlamıştır. Uzaktan eğitim, en başta ekonomik olması, zaman ve mekân esnekliği ile fırsat eşitliği sağlaması gibi nedenlerle tüm platformlarda oldukça sık kullanılmakta olup, hizmet içi eğitim süreçlerinde de kullanımı yaygınlaşmaktadır (Aygün, 2022). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nce, Nisan 2020 itibariyle hayata geçirilen Uzaktan Eğitim Kapısı isimli eğitim platformu, Cumhurbaşkanlığı bünyesindeki Bakanlıklar ve ofisler nezdinde üç milyondan fazla kamu çalışanı için erişime açılmıştır (CBİKO, 2020).

1.1 Araştırmanın Amacı

Hizmet içi eğitimin en temel amacı; personelin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek yolu ile mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayarak uzun vadede kurum ve toplum yararını gözetmektir. Bu nedenle düzenlenecek her hizmet içi eğitim programının personelin gerçek eğitim ihtiyaçlarına dayandırılması gerekmektedir. Bartın Üniversitesi yıl içerisinde yoğun bir hizmet içi eğitim programı olan kamu kurumlarından biridir. Bu kapsamda üniversite personeli için düzenlenen hizmet içi eğitimlerin personelin motivasyonu ve performansına nasıl yansıdığının belirlenmesi oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Bir ülkenin en değerli kaynağı, şüphesiz ki yetişmiş insan gücüdür. Üretimdeki temel unsurlardan biri olan insan gücünün yalnızca niceliksel boyutu değil, aynı zamanda sahip olduğu nitelikler de büyük önem taşır. Bireylerin işe başlamadan önce aldığı temel eğitim kadar, işe başladıktan sonra sunulan mesleki gelişim eğitimleri de kritik bir rol oynar. Hizmet içi eğitimi en iyi anlayan ve uygulayan ülkeler, bugün gelişmiş ve sanayileşmiş toplumlar arasında yer alır. Bu tür eğitimler, hem verimlilik ve motivasyonu artırır hem de çalışanların konforlu ve sağlıklı bir ortamda görev yapmasını sağlar. Böylece, işletmelerin ve ülkelerin küresel rekabet gücü de artmış olur (Öztürk ve Sancak, 2007).

Hizmet içi eğitim kavramı geçmiş dönemlerde çoğunlukla tek taraflı veri-bilgi aktarımını çağrıştırırken içinde bulunduğumuz dönemde bu eğitim; süratli ve doğru karar alma, alınan kararları hayata geçirme, bilginin hızlı gelişimi ve yayılımı, sürekli öğrenme ve gelişme odaklı anlayışa sahip olma, zor şartlarda dahi üretimi/işi sürdürebilme gibi birçok üst düzey kazanımı çalışanlara kazandırmayı hedeflemektedir (Görmüş ve Kahya, 2014).

Hizmet içi eğitimlerin, işletmelerin ve çalışanların hedeflerine uygun şekilde etkin ve verimli bir şekilde uygulanması, yasal bir zorunluluk olmasına rağmen genellikle ihmal edilen bir konudur. Bu durum, hizmet içi eğitim programlarının ve yöntemlerinin işe başlangıçtan itibaren ve devam eden süreçlerde titizlikle planlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Amaç, eğitimlerin hem işletme hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesini sağlamaktır. Hizmet içi eğitimlerin temel hedefi, yöneticiler ve çalışanların değişen ve gelişen eğitim yaklaşımlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, bu doğrultuda gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarına destek olmaktır. Bu farkındalık, hem bireysel hem de kurumsal gelişimi teşvik eden bir süreç olarak büyük önem taşımaktadır

(Tuna, 2015).

Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanları iyi ya da kötü olarak sıralamak değil, tüm çalışanların örgütsel hedefleri benimseyerek motive olduğu dinamik ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bu süreçte, çalışanların performansını geliştirmek ve beklenen düzeye ulaşamayanların gelişime ihtiyaç duydukları alanları belirlemek öncelikli hedefler arasındadır. İşletmelerin performans değerlendirme sisteminden asıl beklentisi, çalışanlardan elde edilen geri bildirimlerle sistemi daha etkili hale getirmek ve organizasyonu, belirlenen vizyon doğrultusunda geleceğe taşımasıdır. Böylelikle hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkı sağlanır (İpek, 2010).

Genç nüfus yapısına sahip ve sanayileşme sürecini tam anlamıyla tamamlayamayan Türkiye için, hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün artmaktadır. Gerek insan kaynağı gerekse doğal zenginlikler açısından oldukça avantajlı bir konumda bulunan ülkemizin, bu kaynakları verimli ve stratejik bir şekilde kullanması, kalkınması ve uluslararası arenada hak ettiği yeri kazanması açısından büyük bir gereklilik taşımaktadır (ztrk ve Sancak, 2007). Bu çalışmada, hizmet içi eğitim kavramı öncelikle genel ve teorik bir çerçevede ele alınacak, ardından Türkiye ve yurt dışındaki hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına olan etkileri değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmada, üniversitede çalışan akademik ve idari personelin katıldıkları uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitimlerin, çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkililiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bu amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1.1.1 Araştırmanın Alt Amaçları

1. Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin veriliş yoluna (uzaktan/yüz yüze) ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama

düzeyi hakkındaki görüşleri nelerdir?

5. Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerileri nelerdir?

1.2 Araştırmanın Önemi

Eğitim, ülkelerin gelişimindeki kuşkusuz en büyük ve en etkili güç olup insan yaşamı boyunca çeşitli şekillerde devam etmektedir. Çalışanlar, yaşamları boyunca teknolojiye uyum sağlamak, yeni bilgi ve beceriler kazanmak için eğitime ihtiyaç duyarlar. Meslekteki gelişmeleri ve değişimleri yeterince takip edemeyen, mesleki gelişimlerin gerisinde kalan ve işin gereklerini yerine getirmekte zorlanan personel için hizmet içi eğitimler ihtiyaçtan ziyade zorunluluk halini almıştır. Bu bağlamda kurumlar çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve kurumun verimlilik düzeyini de arttırmak amacıyla kendi işleyişlerine uygun hizmet içi eğitim programları planlamaktadır (Coşkun, 2022).

Yapılacak olan araştırma ile uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitim ile ilgili çalışmaları araştırmak, incelemek ve öğrenenlerin başarısı ve öğrenmenin kalıcılığı açısından karşılaştırarak; motivasyon ve performans düzeyleri belirlenerek yaşanan birçok sorunun çözüme kavuşmuş olacağı düşünülmektedir. Araştırma, alan yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak konuyu sadece yüz yüze hizmet içi eğitim ya da uzaktan hizmet içi eğitim açısından değil her iki yöntemin kullanılarak ve öğrenenlerin motivasyonu ile performansının işe yansımalarının etkisini ölçmesinden dolayı önem arz etmektedir.

2008 yılında kurulan Bartın Üniversitesi; genç, dinamik, yenilikçi, kalite odaklı ve değer üreterek paydaş memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir kurumdur. Üniversitede göreve başlayan idari ve akademik personelin farklı illerden gelmesi, bölgenin tanıtımı, kuruma uyum sağlama, diğer çalışanlarla iş birliği yapma ve temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırma konularında verilen hizmet içi eğitimlerin önemini artırmaktadır. Son yıllarda bu alanda önemli adımlar atıldığı gözlemlenmekle birlikte, eğitimlerin çeşitliliğinin artırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi, üniversitenin insan kaynağının gelişimi için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bartın Üniversitesi'nin personelinin mesleki gelişimini desteklemeye yönelik kararlılığı ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine verdiği önem, bu çalışmanın odak noktası olarak seçilmesinde belirleyici olmuştur. Üniversitenin 2025 yılı Hizmet İçi Eğitim Planı belirlenmiş ve bu çerçevede düzenlenmesi planlanan çeşitli programlar ile erişilebilir eğitim olanakları için oluşturulan web sayfası ve diğer üniversitelerle yapılan iş birliği protokolleri, çalışanlarının günün koşullarına ve mevzuata uygun şekilde yetişmesine verdiği önemi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu nedenle, Bartın Üniversitesi bu çalışma için uygun bir model olarak tercih edilmiştir.

1.3 Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada; çalışma grubunda yer alan katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıklar

Bu araştırma, Bartın Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı birimler, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarında görev yapan ve hizmet içi eğitimi almış olan 60 akademik ve 60 idari personel ile sınırlıdır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde; kavramsal çerçeve, ilgili araştırmalar ve bu alanda yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmaları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.1 Eğitim ve Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Eğitim, bireyin dünyaya geldiği andan itibaren başlayan ve yaşamı sonlanana kadar süren çok kapsamlı bir ilerleme halidir. Kişinin dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerilerle başlayan bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatı noktasında ise ihtiyaç duyduğu konularda hizmet içi eğitim olarak devam etmektedir. Bireyin emeklilik hayatına adım attığı noktada eğitim bitmiş olmaz. Bu aşamadan sonra kişi yeni ilgi alanları belirleyerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır (Kurt 2000 akt; Gürcan, 2005). Öğrenme her zaman ve her yerde gerçekleşecek; insan hayatının kalitesinin yükseltilmesinde hayat boyu öğrenme en önemli araç olarak yer alacaktır.

Eğitim, formal ve informal olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Formal eğitim, kendi içinde örgün eğitim ve yaygın eğitim olarak ikiye ayrılır;

Formal eğitim, belirli bir amaç doğrultusunda önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı ve sistemli bir şekilde yürütülen bir süreçtir. Öğretim yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen bu süreçte, eğitimin planlanması, uygulanması ve izlenmesi öğretmenler tarafından organize edilir. Eğitim, başlangıcından sonuna kadar belirli bir çevrede kontrol altında sürdürülür ve süreç içerisinde düzenli olarak değerlendirmeler yapılır. Okullarda gerçekleştirilen eğitim, formal eğitime örnektir (Fidan, 2012).

İnformal eğitim, yaşamın doğal akışı içinde plansız ve kendiliğinden gelişen bir öğrenme sürecidir. Birey, gözlem ve taklit yoluyla çevresinden farkında olmadan bilgi ve beceri edinir. Çocuklar ve gençler, arkadaş gruplarında yardımlaşma, dayanışma ve kurallara uyma gibi toplumsal davranışları öğrenerek sosyalleşirler. Bu öğrenmeler ailede, sokakta, iş yerinde ya da günlük yaşamın herhangi bir yerinde kendiliğinden ortaya çıkar. İlkel toplumlarda eğitim tamamen informal yollarla sağlanmış, örneğin köy çocukları tarımsal

becerileri büyüklerini izleyerek öğrenmiştir. Benzer şekilde, öğretmenlerin farkında olmadan öğrencilerine değer yargılarını ve düşünce biçimlerini aktarması da informal eğitime örnek sayılabilir (Fidan, 2012).

Örgün eğitim, belirli bir yaş grubundaki bireyler için okul ortamında, önceden planlanmış bir program doğrultusunda düzenli olarak gerçekleştirilen bir eğitim türüdür. Bu eğitim, bireylerin toplumda kendilerini ifade edebilmelerini, toplumsal yaşam için gereken temel bilgileri edinmelerini ve mesleki açıdan gerekli bilgi ve becerileri kazanmalarını hedefler (Taymaz, 1997 akt; Yıldırım vd., 2023).

Yaygın eğitim, örgün eğitimi tamamlayan bir yapıya sahip olup, son yıllarda sıkça tartışılan bir kavramdır. Literatürde halk eğitimi ve yetişkin eğitimi olarak da adlandırılmasına rağmen, uygulamada bu terimler arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Yaşam boyu öğrenme kavramını da kapsayan yaygın eğitim, bireylerin kendini gerçekleştirmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için örgün eğitimle organize edilen bir süreçtir (Ayçiçek, 2012).

Yaşam boyu eğitim ve öğrenimin ayrılmaz bir parçası olan yetişkin eğitimi, bireyin kendisi, çevresi ve toplumla uyum içinde yaşayabilmesine ve kişilik kazanmasına yardımcı bir etkidir. Öğrenme sürecinin etkin olarak devam etmesi, hayat boyu öğrenmenin geliştirilerek zenginleştirilebilmesine dayanak olur (Lowe, 1985 akt; Çankaya, 2019). Hayat boyu öğrenme kişilerin temelde yeni bilgi, beceri kazanma ve tüm yaşamları boyunca kişisel ve mesleki gelişimlerini amaçlayan ve verilen hizmet içi eğitimlerle amacına ulaşan bir süreçtir.

Hizmet içi eğitim hem özel teşebbüslerde hem de kamu kurumlarında görev yapan personeli ilgili alanda yetiştirmek, bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirerek personel ve kuruma fayda sağlamak amacıyla yapılan eğitim faaliyetleri olarak ifade edilebilir (Toklu, 2012).

Aytaç (2007)'a göre hizmet içi eğitim; “İstihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir. Üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların

yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ile verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir.”

Yaşam boyu öğrenmenin bir alt süreci olan hizmet içi eğitim, özellikle meslek hayatında uzun yıllar boyunca etkin bir rol oynayan bireylerin, görevlerini eksiksiz yerine getirebilmeleri için önemli bir araçtır. Bu süreç, eksiklikleri olan personelin gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasını sağlar. Hizmet içi eğitim, her düzeydeki çalışanların iş tatminini artırmanın yanı sıra bağlı oldukları kurumun gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve yeteneklerinin düzenli, planlı ve sürekli bir şekilde geliştirilmesini hedefler (Mercan, 2004). Selimoğlu ve Yılmaz (2009)’a göre, “İşe yeni giren kişi, işe başladığı tarihten işten ayrılacağı zamana kadar geçen süre içerisinde işinin gelişimine yönelik her türlü gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilmesi için sürekli olarak eğitilmek zorundadır. İş görenlerin işe yakınlaşmasını sağlamak, verimliliği arttırmak, gelecekteki görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmek için eğitilmesi gerekmektedir. Bu da hizmet içi eğitimle mümkün olmaktadır. Hizmet öncesinde verilen bilgilerin iş ortamında yetersiz kalması, çalışanlarda kariyer yapma isteğinin artması, değişime ve gelişmelere uyum zorunluluğu, bazı bilgi ve becerilerin sadece iş başında öğrenilmesi, öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin olması gibi nedenler hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Hizmet içi eğitimi öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkartıp planlı ve programlı hale getirmektedir. Büro hizmetlerinde verimin ve kalitenin sürekliliği ve gelişimi için çalışan personelin hizmet içi eğitimlerden en yüksek düzeyde fayda sağlamaları gerekmektedir”.

Öztürk ve Sancak (2007)’a göre literatürde hizmet içi eğitim anlamında kullanılan kavramların giderek artması konunun önemini ortaya koymaktadır. Kullanılan kavramlardan bazıları şu şekildedir:

- Personel geliştirme,
- Personel yenileştirme,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Sürekli eğitim,
- Profesyonel ilerleme,
- Örgüt yenileme.

Hizmet içi eğitimler, personelin mesleki gelişimine öncelik vererek kurumlarda yeniliklerin ve son gelişmelerin takip edilmesini teşvik etmektedir. Çalışanların geleceğe yönelik farklı beklentileri olabileceği gibi, kariyer hedefleri doğrultusunda başlangıç pozisyonlarından daha ileri seviyelere ulaşma isteği de sıkça görülmektedir. Bu bağlamda, hizmet içi eğitimler, çalışanlara kariyer yolculuklarında destek sağlayarak, kurumun emekçilerine değer verdiğini ve onların gelişimine yatırım yaptığını göstermektedir. Bu yaklaşım, yüksek moral ve olumlu bir çalışma ortamı oluştururken, çalışanların motivasyonunu artırır. Ayrıca, hizmet içi eğitimler, personelin işinde süreklilik sağlamasına ve bu sayede hem mesleki başarısının hem de saygınlığının artmasına katkıda bulunur. Çalışanlar, kurum içindeki sosyal, teorik ve kültürel dinamikleri daha iyi anlayarak sosyalleşme süreçlerini hızlandırır. Sonuç olarak, hizmet içi eğitim, bireylerin görevlerini daha rahat ve etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanıyarak kişisel tatminlerini artırır (Subaşı, 2019).

Hizmet içi eğitimler verilmeden önce kurumların hedef ve ideallerinin neler olduğunun net olarak saptanması, eğitimin tasarlama, programlama ve değerlendirme aşamalarındaki iş yükünü oldukça hafifletmektedir. Her kurum kendi genel politikaları istikametinde hizmet içi eğitim politikasını da biçimlendirmelidir (Kayacan, 2010).

Dedebali (2010)'a göre, “Günümüzde teknolojik ve toplumsal alanlarda meydana gelen hızlı ve sürekli değişim, kurumları ayakta kalmaları, varlıklarını sürdürerek başarıya ulaşabilmeleri personelin bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple hizmet içi eğitim tüm kurum ve kuruluşların devamlılığının sağlanmasında büyük bir paya sahiptir. Hayatımızın uzun bir bölümünün geçtiği meslek hayatında beklenen hizmeti yerine getirmede yaşanan sıkıntıların ivedilikle giderilmesi şarttır. Bu şartı yerine getirmenin en kolay yolu ise hizmet içi eğitimidir” şeklinde ifade etmektedir.

Günümüzde hizmet içi eğitimde kullanılabilecek birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin seçimi, eğitim amaçlarıyla uyumlu olmasına bağlıdır. Eğitim programlarının hangi zaman dilimlerinde uygulanacağı dikkatle planlanmalı ve süreç boyunca etkin bir kontrol mekanizması işletilmelidir. Program içeriğinde, konular arasında mantıklı bir bağlantı kurulması ve katılımcıların dikkatini dağıtmayacak şekilde düzenlenmesi, hizmet içi eğitimin etkinliğini ve verimliliğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Subaşı, 2019).

Hizmet içi eğitimler bazen maddi külfet ve angarya olarak görülse de çağa ayak uydurmak ve kazanım sağlamak için aslında bir şanstır ve artık zorunlu bir hâl almıştır (Işık, 2018).

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin gayesi, çalışanını kurumların amaçları ve hedefleri baz alınarak iletirmek ve revize etmektir. Hizmet içi eğitimle belirlenen amaçlar hem kurumun hem de eğitim alacak çalışanın ihtiyaçlarına göre saptanmalıdır. Aynı zamanda, çalışanın genel kültürünü geliştirmenin yanında, personelin kurum tarafından istenen vasıflara sahip olmasını da sağlamaktır (Gül, 2008 akt; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Bir eğitim programının amaçlarının belirlenmesi, daha sonra uygulanacak çalışmalara öncülük edeceğinden ve gerekliliği saptayacağından büyük önem arz etmektedir. Eğitimler, eğitimi uygulayacak kurumun yöntemine ve amaçlarına elverişli olmalı aynı zamanda kurumların ve eğitim görececek kurum çalışanın ihtiyaçları gözetilerek belirlenmelidir (Akgül, 2008). Yani hizmet içi eğitim, çalışanların görevini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları edinmelerini sağlamaktır. Hizmet içi eğitimin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Göreve başlayan personelin kuruma olan uyumunu sağlayarak; kurumun amacını, politikasını, misyon ve vizyonunu öğretmek,
- Hali hazırdaki ve/veya değişen hizmet akışını kurum personelinin mümkün olan en kısa zamanda öğrenmesini sağlamak,
- Kurum çalışanın işyerine olan aidiyetini geliştirmek,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında oluşan gelişmelere ve değişimlere ayak uydurarak, yeni yöntem ve tekniklerin geliştirilmesini sağlamak,
- Kurumda gerçekleştirilen çalışmaların nitelik, nicelik ve rantabilitesini artırmak,
- Kurum çalışanın yetki, vazife ve yükümlülükleri ile ilgili bilgileri artırılarak kurumda yapılan çalışmaların zamanında yapılmasına katkı sağlamak ve kusurları minimuma indirmek,
- Ekipman ve enerji konusunda iktisadi önlemlerin gerekliliğini belirterek, minimum harcama ile kaliteli mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek,
- İş yeri kazalarını ve meslek hastalıklarını engelleyici bilgilerle çalışan güvenliğini sağlamak,

- Kurum çalışanına görevinin gerektirdiği asıl bilgi ve becerileri öğretmek, çalışanın kendine güvenini inşa ederek motivasyonunu yükseltmek,
- Kurum içinde çalışan kişiler ve şubeler arasında iletişimi sağlamak,
- Kurum çalışanına yükselme imkânı sunarak, üst kadrolar için çalışan ihtiyacını kurum içerisinde sağlamak,
- Personelin kariyer gelişimine katkı sağlayabilmek amacıyla farklı alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimleri almalarını sağlamak,
- Uzun süre boş kadro bırakmayarak kadrolara eğitim almış kalifiye çalışanlar gelmesi için sürekli olarak hazırlıklı olmak ve personeli yetiştirmek,
- Kuruma canlılık, dinamizm ve değer kazandırarak çalışanların da işinde başarı ve saygınlık kazanmasını sağlamak (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Ayrıca hizmet içi eğitimin bir diğer amacı da, bireyleri bilgiye ulaşabileceğine ve bu bilgileri değişik alanlarda kullanabileceğine inandırabilmektir. Eğitim, yönetim kavramının doğmasında etkilidir. Yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi de personelin nitelikli personel olması da oldukça önemlidir. Personel gerekli sorumluluğu, bağlılığı ve önceliği sergileyerek yönetimin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Ersen, 1997 akt; Karaosman, 2014).

Bireysel ve toplumsal amaçlar, maddi amaçlarla birlikte ilerleyen ve birbirinden ayrı tutulamayan bir süreçtir. Toplumsal amaçlar işletmenin sosyal sorumlulukları için önemlidir. Eğitim ve geliştirme personelin, teknik ve mesleki açıdan bilgilenmelerinin yanında, çalışanların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. İlâveten çalışanların iletişimini, etkileşimini ve yardımlaşmasını sağlar. Kurumlarda eğitim ve geliştirmenin bir yolu olarak ifade edilen toplumsal amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Personele bilgi, kabiliyet ve davranışların kazandırılması,
- Personelin yetilerinin belirlenmesi ve istenen şekilde geliştirilmesi,
- Personelin çalışma şevkinin yükseltilmesi ve motive edilmesi,
- Kurumda insan ilişkilerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması,
- Kurumda denetim yükünün aza indirgenmesi (Kasimov, 2006 akt; Vurgun, 2018).

2.3. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

Hizmet içi eğitimin istenilen amaçlara ulaştırılabilmesi için aşağıdaki gibi belli ilkelere sahip olması gerekmektedir;

- Süreklilik,
- Hizmet içi eğitimin ihtiyaçlara bağlı olması,
- Hizmet içi eğitim programlarına katılmada bütün çalışanlara eşitlik sağlanması,
- Kurum idarecilerinin çalışanların eğitiminden öncelikli olarak yükümlü olması,
- Hizmet içi eğitim programlarının sonucunda eğitimin ve kazanımın değerlendirilmesi,
- Hizmet içi eğitimde önceliklerin esas alınması,
- Eğitim ortamının modern eğitime göre düzenlenmesi, gerektiğinde kurum içi veya kurum dışı birimlerle işbirliği yapılması,
- Özendirici ortamın oluşturulması (Bucak, 2007 akt; Karaosman,2014).
- Kurumlarda teknik bilginin artırılması düşüncesinin yerleştirilmesine yardımcı olunması,
- Hizmet içi eğitim, hayat boyu eğitim ve kendini geliştirme kavramlarının bir bütünlük içinde ele alınması,
- Personelin düzenli aralıklarla hizmet içi eğitime tabi tutulması,
- Hizmet içi eğitim-verimlilik-görevinde ilerleme bağının kurulması,
- Hizmet içi eğitim sonunda eğitim-gelişim-yükselme arasındaki dengeyi sağlayacak yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi,
- Hizmet içi eğitim almış personelin aldıkları eğitimle uyumlu bölümlerde çalışması,
- Hizmet içi eğitimin devamlılık göstermesi,
- Kurumdaki her idarecinin yanında çalışan personelin eğitim almasından yükümlü olması,
- Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi,
- Hizmet içi eğitim programlarına katılmada her çalışana eşit fırsatlar verilmesi,
- Hizmet içi eğitimde maliyetin etkin kılınması temel alınır (Aytaç, 2007).

2.4. Hizmet İçi Eğitim Sürecinde Temel İşlemler

Kurumda uygulanacak hizmet içi eğitim süreçlerinde ihtiyaç belirlemedeki temel işlemler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

a. Hizmet içi Eğitim İhtiyacının Saptanması:

- Görev tanımlarının yapılarak çalışma analizlerinin oluşturulması,
- Görevin içerdiği kriterlerin belirlenmesi,
- Çalışanlarda aranan; yaptıkları işlere yönelik kriterlerin belirlenmesi,
- İhtiyaç duyulan faktörlerin belirlenmesi.

b. Hizmet içi Eğitimin Planlanması:

- Verilecek olan hizmet içi eğitimlerin hedeflerinin belirlenerek mevcut durumun ortaya konulması,
- İzlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Eğitim programlarının belirlenmesi,
- Eğitimlere harcanacak olan vaktin belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitim yıllık planının yapılarak, harcanacak bütçenin belirlenmesi.

c. Eğitim Programlarının Hazırlanması:

- Programın amaç ve kapsamının belirlenmesi,
- Eğitimi alacak çalışanın belirlenmesi,
- Eğiticilerin belirlenmesi,
- Programın yol haritasının belirlenmesi,
- Program yönergesinin hazırlanması.

ç. Eğitim Programlarının Uygulanması:

- Eğitim verilecek ortamın düzenlenmesi,
- Eğitimi alacak personelin gereksinimlerinin giderilmesi,
- Eğitimde kullanılacak metaryellerin tedarik edilmesi,
- Eğitmcilerin görevlendirilmesi,
- Eğitimlerin gözlenmesi ve geliştirilmesi.
-

d. Eğitimin Değerlendirilmesi:

- Eğitimlerin amaç ve hedeflerinin belirlenerek gerekli analizlerin yapılması,
- Ölçme ve değerlendirme araçlarının uygulanabilmesi,
- Eğitimi alanların başarı durumlarının değerlendirilmesi,
- Eğitim programlarının değerlendirilmesi (Taymaz, 1984 akt; Gürcan, 2005).

2.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Oldukça hızlı değişim gösteren bir toplumun ve mesleğin gereklerini karşılamakta zorlanan çalışanın, görevinde eğitilmesi gerekliliği her geçen gün artmaktadır. Bütün meslek gruplarında bilim ve teknolojik ilerlemenin etkisi görülmekte olup, personel için hizmet içi eğitim bir ihtiyaçtır. Hizmet içi eğitimin çalışan ve kurumu açısından yararları oldukça fazladır. Buradaki kırılma noktası kurumun ve personelin görevine özgü eğitim için gerekli hassasiyetin gösterilmesidir. Aynı zamanda eğitimin getirilerinin, maddi ve manevi götürülerinden çok olmasına özen gösterilmelidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Hizmet içi eğitim programları çalışanların eğitim gereksinimlerini gidermek ve kurumunun belirlenmiş gayelerine ulaşmada emek konusunda gereken rantabiliteyi yakalamak üzere düzenlenir ve gerçekleştirilir. Hizmet içi eğitim çoğunlukla kişiye göreviyle ilgili bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmak için gerçekleştirildiğinden mesleki eğitim vasfı görür. Eğitimin gayesine ulaşabilmesi için hem kurumun hem de kurum çalışanın gereksinimleri ve beklentilerinin karşılanmış olması elzemdir. Hizmet içi eğitiminin faydaları kurumsal ve bireysel olarak ikiye ayrılır (Akgül, 2008).

Hizmet içi eğitimin kurum açısından yararları;

- Üretim açısından ürün, hizmet açısından ise sunulan hizmet daha kaliteli hale gelir,
- Üretimde rantabilite yükselir,
- Üretimde hata azalır,
- Kurum personelinin eğitimi kurumun yenilenmesine yardımcı olur,
- İşin tekniklerinin, incelemelerinin ve metotlarının geliştirilmesi kolaylaşır,
- Personelin değişime uyumu ve gelişmeleri takip etmesi kolaylaşır,

- İşletmenin tüm giderlerinin miktarları azalır,
- Kurumun kalitesi ve saygınlığı artar,
- Çalışanlar arası iletişim daha rahat; ilişkiler ise daha yapıcı olur,
- Kurum personelinin işiyle ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili sorunları azalır,
- Hataların aza indirgenmesi denetim yükünü de azaltır,
- Yöneticilerin çalışanlarını kontrol etmesi daha rahat olur,
- Hizmet içi eğitimin benimsendiği kurumlarda, yönetim daha doğru ve yerinde kararlar alır ve bu kararları uygulamak daha da kolaylaşır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Hizmet içi eğitimin kişiler açısından yararları;

- Çalışana güven duygusu aşılayarak geleceğe umutla bakmasını sağlar,
- Çalışanların çalışma koşulları ile ilgili sıkıntıları ile baş etmelerini kolaylaştırır,
- Çalışanların işleri zamanında ve hatasız yapmasını, işten tatmin olmalarını sağlar,
- Çalışana geleceğini seçerek kendini geliştirme konusunda katkı sağlar,
- Çalışanın kişilerle etkileşim ve iletişimini geliştirirken, öz ilişkisine de katkı sağlar,
- Çalışanın iş yerine uyum sürecini kolaylaştırır ve girişkenliğini artırır (Can, 2011).

Hizmet içi eğitim kişiye güven duygusu kazandırmaktadır. Personelin özgüven içerisindeyken ortaya koyduğu çalışmanın verimliliği diğer çalışmalarına göre daha yüksek olacaktır. Ortaya konulan işle ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklı endişe kişinin tercihi kalmaksızın çalıştığı ortama yansır ve bu da ortamda huzursuzluk oluşmasına sebep olur. Çalışanların endişeli ve huzursuz bir ortamda çalışmaları hata yapma ihtimallerini yükseltir ve onları daha başarısız kılar. Personelden verim alınamayan bir çalışmadan başarı beklenmemelidir (Subaşı, 2019).

Hizmet içi eğitimin faydalarının yanında sakıncalarının da olduğu söylenebilir. Kısaca bahsetmek gerekirse, çalışanın ve kurumun gereksinimlerini karşılamayan bir program sakıncalıdır. Uygulanacak programın çalışana uygun olmaması, kurum içerisinde etkili derecede kusurların ve noksanlıkların olması ve hizmet içi eğitimin amaçları saptanmadan

uygulanacak program, çalışana ve kurumuna faydadan çok zarar verebilir (Çalışır, 2009).

2.6. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi

Bir kurum, kurumsallığını sürdürebilmek adına çalışanlarını amaç ve politikalarına yönelik geliştirmelidir. Görevinde yetkin personelin, meslektaşlarına göre daha üst seviyelerde olması yaptığı işten tatmin olmasını sağlar. Personel seçimlerinin her zaman uyumlu olamayabileceği gibi çalışma öncesi eğitimlerden edinilen bilgiler de yeterli olamayabilir. Bulgular bu şekildeyken yetersiz bulunan çalışanın düzeyinin artırılması da işinde yetkin olan çalışanın tatminsizliğinin giderilmesi de sadece hizmet içi eğitim ile gerçekleşir. Ayrıca hizmet içi eğitim almış olan çalışanın, görev tanımını netleştirir ve üstleriyle yaşayacağı uyumsuzlukları da minimum seviyeye iner (Ataklı, 1992 akt; Subaşı, 2019).

Hizmet içi eğitimi tasarlayacak, kullanıma geçirecek ve gereken ölçümleri yapıp tedbirler alacak kurum birimlerinin oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulacak birimlerde kendilerinden beklenen verimliliğin oluşabilmesi için, yetkin çalışan ve alanında kullanışlı ekipmanlarla desteklenmelidir. Hizmet içi eğitimden istenen rantabilitenin görülebilmesi, verimin sağlanması ve etkinliklerin iyileştirilebilmesi için belirlenen ilke ve esaslara uygun bir düzenleme yapılmalıdır (Subaşı, 2019).

Belirli aralıklarla hizmet içi eğitim ihtiyacının ve uygulamasının tespit edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Esin, 2013 akt; Doğançay, 2018);

- Kuruma yeni başlayan personel olduğunda,
- Görev yeri değişikliği olması durumunda,
- Üst kadrolar için personeli hazırlama durumunda,
- Yeni teknolojiler süreçlere dahil edildiğinde,
- Yapılan iş ve işlemlerde verimlilik azaldığında.

2.7. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması

Hizmet içi eğitimde; eğitim-ihtiyaç analizlerinin doğru saptanması diğer eğitimlerde de olduğu gibi eğitimin plan ve program aşamalarının sağlıklı ilerlemesi için elzemdir. Eğitim

ihtiyacı çalışanın görevi konusunda yetkinliğinin yetersiz kaldığı zamanlarda ortaya çıkar (Kayacan, 2010).

Kurum personelinin hizmet içi eğitim ihtiyacı; kurum idarecileri, kurum içi ve dışı müfettişler ya da bizzat kurumda çalışan görevlilerce belirlenebilir. Ayrıca kurumda üst ve ast personelin bir araya gelerek mevcut sorunları değerlendirmesi adına yapılan grup toplantılarında da eğitim ihtiyaçları saptanabilir. Kararlar alınırken de karar sürecinde de personelin bir arada olması kararların uygulanmasını kolaylaştırır ve bu da her iki taraf açısından önemli bir kazanımdır (Taymaz, 1997 akt; Kayacan, 2010).

Eğitim ihtiyacını saptama, programın ilk aşamasıdır ve bu aşamada edineceğimiz bilgiler daha sonra alınacak kararlar konusunda bizi aydınlatır. Bu aşamadaki gereklilikler sağlanmadan diğer aşamalara geçilmesi durumunda eğitim programından beklenen fayda görülemez. Kurum ihtiyaçlarının doğru bir şekilde saptanması, kurumların amaçlarına ulaşmak için atacakları ilk adımdır. Kurumlarda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulan durumlar her zaman belirgin bir biçimde kendilerini göstermezler. Kuruma yeni personel alınması, iş tanımında değişiklikler olması, iş için kullanılan araçların değişmesi ve personelin üst görevlere hazırlanması konularında hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Mercan, 2004).

2.8. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Dünya her geçen gün değişiyor ve geliştikçen kamu kuruluşlarında da mecburi görev değişimleri yaşanmaktadır, bu da personelin görevinde yetersiz kalması, uzaklaşması ya da uyum sorunu yaşaması gibi çokça soruna yol açmaktadır. Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin hayatımızın bir parçası haline gelmesi ve bu teknolojileri kullanma zorunluluğu, küreselleşme ve işletmeler arası rekabet gibi faktörlerle birleşerek yeni zorluklar doğurmaktadır. Bu dinamik ortamda, kurumlar değişime ayak uydurabilmek ve rekabet avantajını koruyabilmek için çalışanlarına düzenli aralıklarla eğitim verme gereği duymaktadır (Görmüş ve Kahya, 2014).

Hizmet içi eğitime başlanmadan kurumun yapı ve işleyişine uygun bir eğitim yönteminin saptanması gereklidir. Bu yöntemler eğitimciler için de asıl belge niteliği taşır. Ek olarak

bahsedilen yöntemlerin sözde kalmayıp yazıya geçirilmesi kuruma sonrasında da oldukça fayda sağlayacaktır (Taymaz, 1997 akt; Zengin, 2013). Eğitim planlaması, hali hazırda durumun ölçülmesiyle belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanacak yöntemlerin saptanmasıdır. Birey ve ilgili eğitim materyalleri, kullanılması planlanan öğretim yöntemleri, uygulamaya imkân veren öğrenme ortamları, uygulama takvimi, değerlendirme ölçüt ve teknikleri yöntemin oluşturulmasında etken unsurlardır (Taymaz, 1997 akt; Kayacan, 2010).

Verilecek eğitimler ve geliştirme programları oluşturulurken, çalışanlardan hangilerinin eğitim alması gerektiğini ve bu gerekliliğin nasıl bir eğitim ile karşılanacağı saptanmalıdır. Çok kapsamlı eğitim programları, personelin ve kurumun tüm problemlerine çözüm olacak ve bütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturulur. Bu programlarla, çalışanlara hangi eğitimin ne zaman verileceği ve bu eğitimi kimin vereceği saptanır (Vurgun, 2018).

Eğitim ihtiyaçlar doğrultusunda; eğitimin hedefledikleri ile eğitim alacak personelin nitelikleri dikkate alınarak belirlenmelidir. Bu şekilde eğitimlerden ne tarz bir bilgi ve ne tarz beceri beklenmektedir sorularının cevapları verilmiş olur. Örnek verecek olursak, teknik personelin alanı ile ilgili ihtiyaç duyduğu bir eğitime, idari personelin ihtiyacı olmayabilir (Barkurt, 1990 akt; Kayacan, 2010).

Hizmet içi eğitimin süreci de eğitim yönetmeliğinin oluşturulması ve eğitim stratejisinin saptanmasıyla belirlenmelidir. Süreçte olması gereken iş ve işlemler; hizmet içi eğitim stratejisinin yetkili kurullarca saptanıp, eğitim birimlerince uygulamaya geçirilmesidir (Zengin, 2013).

Hizmet içi eğitimlerin başarılı olması ve istenen verimi sağlaması eğitim verenin yeterliliğine bağlıdır. Eğitim aşamasında eğitimi veren kişi tüm faktörleri etkili kılan ve eğitimin oluşmasında oldukça önemli bir unsurdur. Kurum içinden veya dışından görevlendirilecek kişilerde bulunması gereken bazı nitelikler vardır. Bu niteliklerin bir kısmı; gerekli bilgi ve deneyime sahip olan konusunda uzman ve eğiticilik belgesi bulunan kişilerden oluşmalıdır (Mercan, 2004).

Hizmet içi eğitime katılacak olan çalışan önceden eğitim ile ilgili detaylı şekilde bilgilendirilmeli, aldığı eğitim ile yetkinliğinin ve vasıflarının artacağı belirtilmelidir. Eğitimden edineceği bilgiye inanması konusunda desteklenmelidir. Verilecek eğitimlere personelin ihtiyaç duyması oldukça önem arz etmektedir. Eğitimin bu şekilde bir düzen içerisinde verilmesi, çalışanların ve idarecilerin beklentilerini karşılamış olacaktır. Hizmet içi eğitim, sürekli yenilenen ve gelişen teknoloji ile zorunlu bir program olarak görülmektedir. Tüm kurumlar (resmi ve özel) işe alım süreçlerinde kullandıkları ölçütleri ve çalışma politikalarını yenilemeli personeline günümüz ihtiyaçlarına uygun hizmet içi eğitim programları tertip etmelidir. Yenilenen eğitim programları hayat boyu öğrenme kuramları ile ilişkilendirilerek eğitim sürekliliği sağlanmalıdır. Bu uygulamaların etkili ve verimli olabilmesi için istikrarlı bir hizmet içi eğitim politikası benimsenmeli ve bilgilerin kendiliğinden değil, sistematik bir plan çerçevesinde aktarılması sağlanmalıdır. Çalışanların hizmet içi eğitime olan inançları güçlendirilerek, eğitimin sağladığı faydalara olan güvenlerinin artırılması önemlidir (Görmüş ve Kahya, 2014).

2.9. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

Hizmet içi eğitim türlerinin belirlenmesi için bir takım ölçütlere gerek duyulmaktadır, bu ölçütleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

2.9.1. Oryantasyon Eğitimi

Akgül (2008)'e göre oryantasyon eğitimi; kurumların misyon ve vizyonları çerçevesinde, kurumsal organizasyonun temel yapı ve işleyişini, çalışanların bireysel görev ve yetki paylaşımlarının nasıl olması gerektiğine dair göreve yeni başlayanlar için planlanıp uygulanan bir eğitim türüdür. Söz konusu eğitimlere ön tanıtım, uyum, alıştırma, yönlendirme gibi isimlerden birisi verilebilir.

2.9.2. Temel Eğitim

Temel eğitimin amacı, göreve yeni başlamış veya kuruma yeni katılmış bireyleri, çalışacakları kurumun amaçları, politikaları, çalışma alanları, mesai arkadaşları ve görev, yetki ile sorumlulukları hakkında bilgilendirmektir. Aynı zamanda, kişinin görevine dair

hizmet öncesi eksikliklerinin giderilmesi sağlanır. Bu eğitim süreci genellikle belirli bir süreyle sınırlıdır ve adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılan bu dönem, hem birey hem de kurum için yükümlülükleri düzenleyen yönetmeliklere tabidir. Bu süreç sonunda, birey aldığı eğitimle kurumun hedeflerini öğrenir, gerekli kuramsal tutum ve becerileri geliştirerek görevine hazırlanır. Birçok kurumda temel eğitim programları, oryantasyon eğitimiyle birlikte yürütülür. Bu sayede, çalışan hem kurumu ve işi tanıma fırsatı bulur hem de gerekli yeterlilikleri kazanır (Akgül, 2008). Birey, kendi yetenekleri ile kurumdaki rolü arasında bir bağlantı kurar ve bu bilgilerini pratikte kullanma fırsatı elde eder. Kurumun tutum ve davranış biçimlerini benimser, çalışma ilkelerini öğrenir ve bu ilkelere uyum sağlar (Mercan, 2004).

2.9.3. Geliştirme Eğitimi

Akgül (2008)'e göre geliştirme eğitimi, “Personele işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, bir yandan hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkânı bulurken diğer yandan da kendini geliştirme olanağına sahip olur. Bu tür programlara tekâmül, yeniliklere uyarlama, tekrarlama, tazeleme, olgunlaştırma, yeniden eğitim gibi isimler verilir. Geliştirme eğitimi her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilir. Bu eğitim sonunda kişilere belirli bir belge verilmesi, eğitime katılan personelin güdülenmesini artırır.”

Bu eğitim sayesinde çalışanlar, daha önce kazandıkları bilgi ve becerileri gözden geçirir ve hizmet öncesi eğitimde edindikleri ancak geçerliliğini yitiren veya etkinliğini kaybeden bilgilerin yerine yeni ve güncel beceriler kazanırlar (Dedebali, 2010).

2.9.4. Yükseltme Eğitimi

Yükseltme eğitimi kurumda üst kademelerde görev yapmak isteyen çalışana yönelik hazırlanır. Bir üst kademedeki görev ve sorumlulukları üstlenecek kişinin, gerekli bilgi ve becerilere sahip olması beklenir. Bu tür hizmet içi eğitimlerde, kurumda çalışan personel belirli bir süre boyunca değerlendirilir ve aday, hedeflenen pozisyon için başarı göstererek, bir üst görevde gerekli yetkinlik ve başarıyı elde etmelidir. Yükseltme eğitimi, “Kurumun

ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür.” Yapılan eğitimlerin sonunda başarı sağlayan personele başarı belgesi ya da sertifika verilir (Akgül, 2008). Yükseltme eğitimi, eğitim türleri içerisinde personelin verimliliğini arttıran ve motivasyonunun sağlanmasında oldukça etkili bir eğitim türüdür (Bayar, 2019).

2.9.5. Tamamlama Eğitimi

Tamamlayıcı nitelikteki bu hizmet içi eğitimin hedefi kurumun çeşitli pozisyonlardaki kalifiye personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, çalışanın farklı alanlardaki kabiliyetlerini ilerletmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir (Akgül, 2008).

2.9.6. Özel Alan Eğitimi

Akgül (2008)’e göre özel alan eğitimi, spesifik hizmet ve görevlere yönelik personelin belli programlar özelinde yetiştirilmesidir. İşletme veya kurumlarda kurumsal yapı içerisinde belli bir konuda ihtisas kazandırmak, sertifikasyon, belli personellerin kişisel bilgi ve becerilerini üst seviyelere çıkarmak gibi amaçların yer aldığı hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasıdır. Söz konusu programlar yurtiçinde veya gerekirse yurtdışında gerçekleştirilebilir. Yabancı dil öğrenmek, çeşitli yeni nesil okuryazarlık türleri, teknoloji/bilgisayar becerileri, iş güvenliği eğitimleri bu tür eğitimler için örnek gösterilebilir.

2.10. Uzaktan Eğitim

İletişim teknolojilerinin eğitime dahil edilmesi ve bilgi toplumunda bilginin en değerli kaynak haline gelmesi, alternatif eğitim sistemlerinin gelişmesine yol açmıştır. Uzaktan eğitim de bu alternatif sistemlerden biridir (Elitaş, 2017). 21. yüzyılın en büyük yeniliklerinden biri, teknolojinin hızlı gelişimi olmuştur. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, pek çok alanda olduğu gibi eğitim sistemlerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bilgisayar ve internetin hayatımızdaki önemli yeri, bilimsel gelişmeler, kültürel dönüşümler ve iletişim yöntemlerindeki değişimlerle birlikte, eğitimde çeşitli yenilikler ve uygulamalar doğurmuştur. Geçmişte bir hayal olarak görülen uzaktan

eğitim, günümüz teknolojisi sayesinde kolaylıkla uygulanabilir bir sistem haline gelmiştir (Karagöz, 2023).

Uzaktan eğitim, öğrenenlerin eğitim kurumuna gitmeden, öğretene ile yüz yüze etkileşimde bulunmadan, mektup, yazılı materyaller, CD, video kasetler, televizyon veya internet gibi araçlar aracılığıyla aldıkları bir eğitim türü olarak tanımlanabilir. Uzaktan eğitimde internet, öğrenen için bilgiye ulaşma, öğretene için ise bilgiyi aktarma aracı olarak kullanılmaktadır. Sürekli gelişen internet teknolojileriyle birlikte, uzaktan eğitim ve sanal öğrenme ortamları, bireylerin bilgiye erişimdeki mekân ve zaman sınırlamalarını, öğretim elemanı ve kapasite engellerini tamamen ortadan kaldırmış ve eğitimi yeni bir boyuta taşımıştır (Kılınç, 2015).

Uzaktan eğitim yöntemi, geleneksel eğitimde karşılaşılan sorunları bir ölçüde gidermek amacıyla eğitim sistemine dahil edilmiştir. Pek çok ülkede devlet desteğiyle uygulanan bu model, son dönemlerde eğitim maliyetlerini düşürmek, yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmek ve eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak gibi hedeflerle desteklenmiştir. Uzaktan eğitim, yapısı ve hedefleri açısından geniş kitlelere hitap eden ve yaygın bir eğitim anlayışına sahip olan bir uygulamadır. Bu kapsayıcı ve yaygın yapısının arkasında, iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bilginin bir sermaye olarak değerlendirildiği toplumsal dinamiklerin büyük bir etkisi vardır. Uzaktan eğitim, tek bir amaca odaklanmayan, ancak esas olarak eğitimi daha hızlı ve kaliteli hale getirip, çağın ihtiyaçlarına uygun bir seviyeye çıkararak, geleneksel eğitimdeki sorunlara alternatif çözümler sunmayı hedefleyen bir sistemdir (Elitaş, 2017).

Toplumların tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, bilginin toplumsal ve ekonomik yaşamın en önemli unsurlarından biri haline geldiği görülmektedir. Uzaktan eğitimde, öğrenme ortamlarının bu sistemde yer alan tüm paydaşların hedefleri, beklentileri ve memnuniyetleri doğrultusunda yeniden düzenlenmesi, istenilen sonucun elde edilmesi açısından kritik bir rol oynar. Bu sürecin verimli olabilmesi için, öğreticilerden öğrenenlere kadar tüm paydaşların bu sisteme hazır olması gerektiği düşünülmektedir (Akkoloğlu, 2022).

Son yıllarda, uzaktan eğitim teknolojisi sunduğu avantajlar sayesinde her seviyede hızla yaygınlaşmaktadır. Yaşam boyu öğrenme, toplum ve bireyler için önemli bir rol üstlenmekte ve teknolojinin sağladığı imkânlarla bilginin her an insanlara sunulmasının en verimli yolu uzaktan eğitimidir. Bu nedenle, yükseköğretimde uzaktan eğitimin tercih edilme oranı

giderek artmaktadır. Ülkemizin sosyoekonomik yapısı göz önüne alındığında, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan ve eğitim olanaklarına erişimi kısıtlı olan bireylere fırsat eşitliği sunarak eğitim imkânı tanıyan uzaktan eğitim, ülkemiz için büyük bir öneme sahiptir. Üniversiteler için de, öğretim elemanı eksiklikleri sebebiyle uzaktan eğitim yönteminin kullanılması ayrı bir önem taşımaktadır (Kılınç, 2015).

2.11. Uzaktan Eğitimin Avantajları ve Sınırlılıkları

Teknolojik gelişmelerin eğitim sistemlerine entegrasyonu, öğrenenlerin öğrenme süreçlerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişimlerin en dikkat çekici olanı, çevrimiçi teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte uzaktan öğretim yönteminin öğrenme süreçlerinde büyük bir yer edinmesidir. Ancak, uzaktan eğitim ortamları pek çok avantaj sunmasına rağmen bazı kısıtlamaları da beraberinde getirmiştir (Akot, 2024). Sunay (2022) ise, son 30 yıl içinde internetin tanınması ve yaygınlaşmasıyla birlikte, bilgi toplumlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamada çevrim içi öğrenmenin temel bir yöntem haline geldiğini ve bu sürecin, geleneksel öğrenme ortamlarını dijital platformlara taşıyarak, öğrenme deneyimlerine yeni boyutlar kazandırdığını ifade etmektedir.

Günümüzde sürekli bir gelişim süreci yaşanırken, uzaktan eğitim teknolojileri eğitimin her alanına çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, teknolojik ilerlemeler, eğitim sistemlerinin her yönünde dönüşüme yol açabilmektedir (Dikeç, 2023). Uzaktan eğitimde zaman ve mekân sınırlamaları söz konusu olmadığından, uzaktan eğitimde, örgün eğitime kıyasla daha fazla sayıda öğrenci kaydedilebilir, bu nedenle belirli bir kapasitenin üzerinde kayıt alındığında uzaktan eğitim, örgün eğitime göre daha düşük maliyetli hale gelebilir (Kılınç, 2015).

Diğer taraftan bakıldığında, özellikle geleneksel eğitimde bulunan laboratuvar, atölye ve staj gibi uygulamalı derslerin uzaktan eğitimde yeterince etkili bir şekilde uygulanamaması, eğitim kalitesinin uzaktan eğitimle birlikte düştüğünün savunulmasına neden olmaktadır. Uzaktan eğitim, temel olarak öğrenen merkezli bir yaklaşımı benimsediğinden gerçekleştirilen uygulamalar, katılımı artırmak ve etkileşim düzeyini en üst seviyeye çıkarmak gibi temel hedeflere hizmet etmektedir. Bilgiyi aktaranlar, öğrenen merkezli eğitim sürecinde sadece bilgi aktaran değil, aynı zamanda öğrenme süreçlerine açılan

kapıları gösteren destekleyici bir unsur olarak konumlanmaktadır (Devran ve Elitaş, 2017).

2.12. İş Doyumu ve Motivasyon Tanımı

İş doyumu, kurumlarda çalışanların hedeflere ulaşmasına katkı sağlayan, olumlu bir sebep-sonuç ilişkisi oluşturan temel faktörlerden biridir. İş doyumuna ulaşan çalışanlar, görevlerini yerine getirmede daha motive, verimli, başarılı, sorumluluk sahibi ve huzurlu olacaklardır. İşinde memnuniyet duyan birey, sadece profesyonel yaşamında değil, genel yaşamında da doyumlu olacaktır. Yüksek düzeyde iş doyumuna sahip çalışanlar, daha sağlıklı fiziksel ve zihinsel bir duruma sahip olurlar. Bu nedenle iş doyumu, hem çalışan için hem de kurumun huzur ve verimliliği açısından önemlidir. Günümüzde iş yerinde geçirilen zamanın büyük kısmı, işin sağladığı faydanın önemi açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu süreçte, işin getirdiği memnuniyet ve beklentilerimizin karşılanması, işimizin verimliliğini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. İş doyumu, hem personel hem de kurum için kritik bir konudur; yeterli düzeyde iş doyumu sağlanamadığında, personel hayal kırıklığı yaşayabilir, işine karşı isteksizlik, kuruma karşı soğukluk, devamsızlık veya görevlerini eksik yerine getirme gibi psikolojik tepkiler verebilir (Dedebali, 2010).

İş doyumu insanları keyifli ve istekli çalışmaya yönlendiren önemli bir etken, gösterdikleri gayretler sonucunda elde ettikleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiğinde doyum söz konusu olmaktadır. Ortaya konan istek ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle iş doyumu aynı zamanda bireyin kendi benlik doyumuna giden yol olarak tanımlanabilmektedir (Kök ve Çakıcı, 2016).

İş doyumsuzluğu çalışanlarda iş yavaşlatma, işe devamsızlık, huzursuzluk, düşük başarı ve verim gibi kurumu da negatif yönde etkileyecek sonuçlar ortaya koymaktadır. İş doyumunun etkin bir şekilde güdülenmesi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Bu oluşumun, çalışanların da amaç ve gayelerine ulaşmasında dinamik bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Dedebali, 2010).

Çalışan motivasyonuna katkı sağlayan iş doyumu, çalışanın iş ortamı ve şartlarına bağlı olarak yaptığı iş hakkındaki motivasyon düzeyi ile birlikte olumlu düşünceleri şeklinde tanımlanabilir (Kaçer, 2019). İş doyumu ve motivasyon birbiri ile ayrılmaz bir bütün olarak

ele alınmaktadır. Çalışanları cesaretlendirmek ve onlara ilham vererek örgütsel bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılan yönlendirmeler motivasyona ulaşmadaki en önemli yöntemlerdir.

Kaçer, (2019)'e göre, “Motivasyon, bir davranışın belirli bir hedefe yönelmesini ve bu hedefe ulaşmak için harekete geçmesini sağlayan etkidir. Aynı zamanda bu hedef doğrultusunda harcanan çabaları da ifade eder. Türkçede motivasyon yerine genellikle "güdülenme" terimi kullanılmaktadır.”

Motivasyon, farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavramdır, ancak bu tanımlarda öne çıkan ana unsur, insan ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkar ve bu süreçte bireysel davranış, örgütsel hedeflere hizmet eder. Motivasyonun ortaya çıkması, çeşitli etkenlere dayanır, ancak en belirleyici faktör hedefin belirlenmesidir. Hedefe ulaşmak için istekli olmak ve hızla bu hedefe doğru ilerlemek gerekir. Çalışanların motivasyon düzeyleri, kurumlar için büyük bir öneme sahiptir. Çalışan ile kurum arasındaki uyum sayesinde her iki taraf da elde edecekleri faydayı en yüksek seviyeye çıkarabilir. Motivasyon ile başarı arasında doğrudan bir pozitif ilişki bulunur. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, yeteneklerini ve performanslarını daha ileri seviyelere çıkarır (Kaçer, 2019).

Motivasyonda en önemli ilke çalışanların içinde bulunduğu durumun iyi gözlemlenerek onların ihtiyaçları doğrultusunda bir etkinlik düzenlemek olacaktır. Kişinin koymuş olduğu hedeflere ulaşamaması ya da günlük yaşantısında bir takım motive edici unsurları kaybetmiş olması bireyi yetersizliğe sürüklemektedir. Verimliliği düşen, işe karşı negatif tutum sergileyen çalışanı işine tekrar kazandırmanın yolunun verilecek olan eğitimlerden geçtiği düşünülmektedir (Görmüş ve Kahya, 2014).

Motivasyon, hizmet içi eğitimde araştırılması ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Bireyin yalnızca yaptığı işe yönelik eğitim alması, motivasyonunda sorunlara yol açabilir (Wentzel, 1999 akt; Arslan, 2019).

Hizmet içi eğitim programlarına motive edici katkıda bulunan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Önemli bir işi başarmak için imkan tanıma,
- Yeteneklerin takdir edilmesi,
- Artan sorumluluk düzeyi için imkan tanıma,
- Gelişimi sağlayarak görevinde yükselme imkanı tanıma,
- Çalışana ilerlemesi için fırsat verme (Milone, 2006 akt; Kocatürk, 2016).

Çalışanların kişisel ve kurumsal amaçlarına ulaşılabilmesi için motive edilmesi gerekir. Motivasyon sürecinde içsel ve dışsal faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma hayatında motivasyonun amacı, iş görenlerin başarı seviyelerini artırarak etkinlik ve verimlilik çerçevesinde kurumsal hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Yöneticinin başarı şansı, büyük ölçüde ekibini örgütsel hedeflere yönelik motive etme becerisine bağlıdır. Belirlenen başarı hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlar, farklı motivasyon araçlarıyla desteklenmelidir (Köse, 2019).

Çalışma şartlarının iyi düzenlenmesi, fiziki ortamın uygun olması, tatmin edici bir gelir düzeyi, sosyal ve sağlık imkanlarından yeterli düzeyde faydalanılması gibi etkenler çalışanın motivasyon kaynaklarındandır. İş görenin çalışma ortamındaki beklentisinin karşılanmış olması öncelikle motivasyon düzeyini arttıracak ve çalıştığı kurumda veriminin artmasını sağlayacaktır. Çalışanın motivasyonuna dayalı veriminin artmasının başlıca yolu çalıştığı kurumun performansını arttırıcı değişiklik ve yapacağı çeşitli eklentilerden geçmektedir (Kaçer, 2019).

Yetişkin eğitiminde motivasyon oldukça önemli bir yere sahip olup, motivasyon, öğrenmeyi geliştirip olgunlaştırarak ilerletir ve aslında motivasyon öğrenmenin bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Yetişkin eğitiminde, yetişkinlerin motivasyonu ne kadar yüksekse, öğrenmeye olan ilgileri ve istekleri de o kadar artar. Bu durum, yetişkinlerle iletişimi kolaylaştırır, eğitimin düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlar ve sonucunda öğrenme süreci daha verimli hale gelir (Alper, 2004 akt; Çankaya, 2019).

2.13. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon kavramı, tarihsel olarak uzun bir geçmişe sahiptir ve sanayi devrimi ile birlikte hayatımıza girmiş, bilimsel araştırmaların önemli bir konusu haline gelmiştir. Çalışanlardan

maksimum verim almayı amaçlayan yaklaşımlar, motivasyonun önemini giderek daha belirgin hale getirmiştir. İnsanların potansiyelini ortaya koymalarını ve performanslarını zirveye taşımalarını hedefleyen motivasyon çalışmaları, uzun yıllardır birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Motivasyon araçları, bir ülkenin gelişmişlik ve ekonomik düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Gelişmiş ve yüksek ekonomik düzeye sahip ülkelerde motivasyon kaynakları geniştir ve daha fazla esneklik sağlar. Bu ülkelerde sosyal motivasyon araçları daha etkili olurken, gelişmişlik düzeyi ve ekonomik seviyesi daha düşük ülkelerde maddi motivasyon araçları verimliliği artırmada daha ön plandadır. İşe yeni başlayan bir çalışan, çalışma ortamına bazı beklentilerle gelir ve bu beklentiler karşılandıkça motivasyonu artar. Çalışma ortamında bireylerin motivasyonu, davranışlarına yansır. Motive olmuş bir çalışanın davranışlarındaki en belirgin gösterge ise iş verimi ve iş tatminidir. Gerçek motivasyon, işin kalitesini ve niteliğini artırır. Farklı bireyler farklı motivasyon kaynaklarından etkilenir. Bazı çalışanlar için kariyer, terfi ve maaş artışı motive edici unsurlar iken, diğerleri için daha iyi sosyal ve sağlık koşulları ön planda olabilir (Kaçer, 2019).

2.14. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Yönetici, öncelikle çalışanlarının motivasyon seviyesinin önemini tam olarak kavramalıdır. Çalışanlar, yöneticinin belirlediği hedeflere ve başarıya ulaşmada anahtar rolü oynar. Bir yönetici, sorumluluğundaki personelin sürekli ve yüksek performans gösterebilmesi için motivasyona ihtiyaç duyduğunun farkında olmalıdır. Her bireyin özellikleri ve beklentileri farklıdır, bu nedenle motivasyon stratejileri de kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için sadece maddi araçlara odaklanmak yerine, onları onurlandıran, teşvik eden ve takdir eden yaklaşımlar benimsenebilir. Bu tür uygulamalar, çalışanların değerli olduklarını hissettirecek ve motivasyonlarını artıracaktır (Kaçer, 2019).

2.15. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Motive olmuş ve işini kabullenmiş bir çalışanın başarıya ulaşmaması için normal şartlarda bir sebep yoktur. Kurumun başarısı aynı zamanda çalışanların da başarısı ve gururudur. Motivasyon, çalışanları hedeflerine ulaştır ve başarının getireceği yeni motive edici sonuçlar

elde edilir. Maddi ve manevi motivasyonun sağlandığı bir ortamda çalışanlar da gereken titizliği göstereceklerdir. Kişisel ve kurumsal başarıya ulaşmak için tüm çalışanlar üzerine düşeni yapmalıdır (Kaçer, 2019).

2.16. Motivasyon Türleri

Çalışanların motive olma süreçleri içsel ve dışsal motivasyon olarak iki bölümde incelenmektedir.

2.16.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon kişinin kendisine bir hedef koyarak o yolda gösterdiği gelişim, başarı ve amacına ulaşma isteğidir. Öğrenmeye bağı olmayan içsel motivasyon, kişilerin ihtiyaç duydukları gereksinimlerini karşılamaya yönlendiren bir iç güdüdür. Kişinin yeteneklerini tanıması ve belirlediği hedeflere doğru adım atabilmesi, içsel motivasyonun önemli bir yansımasıdır. Bu süreçte, bireyin duygusal olarak motive olması içsel motivasyonla doğrudan ilişkilidir. En önemli nokta, kişinin kendi hedeflerini belirleyip, bu hedeflere ulaşmak için gerekli isteğı ve kararlılığı kendinde bulmasıdır. Bu, bireyin harekete geçme gücünü ve inancını geliştirmesine yardımcı olur (Kaçer, 2019). Davranışın nedenselliğı bireyin kendisidir yani motivasyon bireylerin kendisinden kaynaklanır. İçsel motivasyonu fazla olan çalışanların öğrenmeleri, dışsal motivasyonunu kullananlara göre daha fazla olup, mevcut motivasyonlarını devam ettirmeleri de kaçınılmaz bir sonuçtur (Wu, 2003 akt; Çankaya, 2019).

2.16.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin dış etkenlere bağı olarak harekete geçmesini ifade eder. Bu, dışarıdan verilen bir ödöl ya da benzeri bir durum aracılığıyla kişinin isteklendirilmesini içerir. Çeşitli teşvik edici motivasyon yöntemlerinde, çalışana başarı elde etmesi için maddi bir ödöl, terfi veya takdir gibi ödölle sunulur. Bu tür ödöllelerin, çalışanların motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynadığı göz ardı edilmemelidir (Kaçer, 2019).

2.17. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin ilk aşaması kişinin kendini motive hissetmesiyle başlar. Bu süreçte en önemli hedef çalışanı harekete geçirmek olup başarının sağlanmasında oldukça önemli bir etkidir. Hedeflerine ulaşmak için motive olan bireyler, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harekete geçer ve bu amaçlar doğrultusunda daha başarılı olurlar. Bu başarı, doğru motivasyon ve planlama sürecine bağlıdır. Belirlenen hedefler doğrultusunda bireylerin yetenek ve becerilerini geliştirmesi, başarıya ulaşmada büyük önem taşır. Başarılı çalışanların takdir edilmesi, hem başarının devamlılığı hem de motivasyonları açısından önemlidir. Bu başarıların örgüt içinde veya özel yaşamda takdir edilmesi, övülmesi ve bireyin gururlanması, kişinin mutluluğunu ve motivasyonunu artırır. Yüksek motivasyon ve performansa sahip bir örgüt için öncelikli yaklaşım, çalışanlara değer vererek onları bir insan olarak gören bir tutum sergilemektir. Değer gören çalışanlar, daha yaratıcı, hevesli ve motive bir şekilde çalışabilir ve örgütün disiplin anlayışına daha sıkı bağlanabilir. Modern disiplin anlayışı, korku ve tehdidin yerine olumlu bir yaklaşımı ön planda tutar. Disiplin kurallarının belirlenmesi ve uygulanmasında çalışanların fikirlerine ve katkılarına yer verilmesi, bu kuralların benimsenmesini kolaylaştırır. Çalışanlar, katkıda bulundukları bir disiplin sistemine daha hızlı uyum sağlar ve kurallara daha kolay riayet eder (Kaçer, 2019).

Yetişkinler için öğrenecekleri bilgilerin kendileri açısından anlamı olduğunu, değer ve amaçlarına göre önemli olduğunu hissettikleri anda motivasyon süreci başlamış olur. Yani yetişkinler yüksek doyum, öz saygı, yaşam kalitesini yükseltmek için en güçlü motivasyonu kendi iç benliklerinden sağlarlar. Motivasyon sürecinde çalışana, eğitici tarafından hissettirilen; etkin öğrenme ortamı, konunun kıymet ve gerekliliğinin hissettirilmesi, çalışma hayatında ihtiyaç duyacağı ve sıkıcı olmayan öğrenme yöntemlerinin seçimi, kurulan iyi ilişkiler, öğrenenlere verdiği değer ve gösterdiği anlayışın anlaşılması da oldukça önemlidir. Çünkü motivasyon, öğrenmeyi ilerletir, sürdürür ve yine motivasyonun kendisi öğrenmenin bir sonucudur. Öğrenim sürecinde eğitilenler motive olursa, her şey daha düzenli ilerler, kolay sağlanan iletişim ile tedirginlik azalır ve yaratıcılıkla öğrenme daha da belirginleşir. Motivasyon eğiticiye ve eğitilenlere yansıdığı anda öğrenme eğlenceli ve heyecanlı olur. Öğrenim deneyimini tamamlamış ve motive olarak oradan ayrılmış öğrenenler öğrendiklerini daha sıklıkla uygularlar ve ne kadar çok kişi aldığı eğitimden motive olursa, kişilerde yaşam boyu öğrenici olma isteği her geçen gün artar (Alper, 2004).

Çalışanların iş tatmin seviyeleri ne kadar yüksek ise o çalışanın kurumuna ya da birimine olan bağlılığı, işine verdiği değer, hissettiği aidiyet duygusu ve verimliliği de yüksektir. Bu gibi içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların durumu iş arkadaşlarına da yansıtacak, iş arkadaşlarının başarısı ve işe olan bağlılıkları az ise bu sayede artacaktır. Çalışanın her daim iş motivasyonunun yüksek tutulması ve çalışana yapıcı davranışlar sergilenmesi iş gören açısından önemli bir olgudur. Bunun aksi bir durum uygulandığında iş yerlerinde başarı ve üretkenlik azalacak; çalışanlardan beklenen verim elde edilemeyecektir (Yıldırım ve Eraslan, 2020).

2.18. Hizmet içi Eğitim ve Performans

İşletmelerin artan rekabet ve hızla değişen pazar talepleriyle karşı karşıya olduğu günümüzün dinamik iş ortamında, çalışan gelişimine yatırım yapmanın önemi yeterince vurgulanmamıştır. Eğitim ve gelişim programları, işletmelerin işgücünün yeteneklerini geliştirmeleri ve genel kurumsal başarıyı sağlamaları için önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Usha vd., 2016).

Etkili eğitim programları, çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Eğitim, çalışanları yalnızca işlerini daha etkili bir şekilde yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerle donatmakla kalmaz, aynı zamanda yetkinliklerini ve özgüvenlerini artırarak iş performanslarının ve üretkenliklerinin artmasına yol açmaktadır. Dahası, eğitim programları çalışanların yeni beceriler geliştirmelerine veya mevcut becerilerini geliştirmelerine yardımcı olarak, en son sektör trendleri, teknolojileri ve en iyi uygulamalarıyla güncel kalmalarını sağlayarak rollerinde daha yetkin hale gelmelerini sağlar (Aktuğ, 2016). Çalışan eğitime yatırım yapmak, aynı zamanda çalışanların mesleki gelişimlerine ve büyümelerine olan bağlılığı gösterir ve bu da çalışan memnuniyetinin artmasına yol açabilmektedir (İrfan, 2022).

Hizmet içi eğitim programlarının faydaları bireysel çalışanların ötesine uzanır, çünkü bunlar aynı zamanda organizasyonun tamamı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. İyileştirilmiş çalışan performansı, artan üretkenliğe, daha iyi müşteri hizmetine ve pazarda daha rekabetçi bir avantaja dönüşebilir (Mahmutoğulları ve Perçin, 2018; Madden, 2003).

2.19. Performans Kavramı

Performans çalışanın, kendisine tanımlanan özelliklere ve mesleki yetkinliklerine uygun olan işi, makul sınırlar çerçevesinde yerine getirmesidir (Erdoğan, 2000). Performans, Türk Dil Kurumu tarafından "bir olayı veya durumu gerçekleştirme gücü ve isteği, başarı" olarak tanımlanmaktadır. Performans, genellikle önceden planlanan ve hedeflenen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan ölçülebilir veya ölçülemeyen sonuçları ifade eder (Saruhan vd., 2012). Bir diğer tanıma göre, performans, çalışanların görevlerini yerine getirirken elde ettikleri sonuçlardır (Özgen vd., 2005). Pakdil (2001) ise kişisel performansı, çalışanın belirli bir süre içinde gösterdiği iş düzeyi olarak tanımlamaktadır. Özetle, performans, bir işi başarıya yeteneğini ifade eder.

2.20. Hizmet İçi Eğitim ve Performans Yönetimi

Kurumsal yönetimin dinamik ve sürekli gelişen ortamında, hizmet içi eğitim ile performans yönetimi arasındaki etkileşim, işletmelerin başarısı ve büyümesi için giderek daha önemli hale gelmiştir. Eğitim departmanlarının rolü, pasif kurs sağlayıcılarından kurumsal gelişime aktif katkıda bulunanlara doğru evrildikçe, eğitim girişimlerinin daha geniş performans yönetimi stratejileriyle etkili bir şekilde değerlendirilmesi ve bütünleştirilmesinin önemi en üst düzeye çıkmıştır (Pınarbaşı, 2007).

Etkili hizmet içi eğitim programları yalnızca bireysel üretkenliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşun genel performansına da katkıda bulunur (Şişman ve Arı, 2009). Ancak, yalnızca eğitim fırsatlarının sağlanması yeterli değildir; başarının gerçek ölçüsü, çalışanların eğitim sırasında kazandıkları bilgi ve becerileri günlük işlerine uygulama becerisinde yatmaktadır. Bu, yalnızca eğitim içeriğini sunmanın ötesine geçen ve eğitimin iş performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesine kadar uzanan kapsamlı bir yaklaşım gerektirir. (Bayar, 2019).

Son zamanlarda özelleştirilen ve kamu sektörü kuruluşlarındaki çalışan üretkenliğini artırmak için bir müdahale mekanizması olarak yönetim eğitiminin potansiyelini fark ettiler. Yine de bu tür eğitim girişimlerinin etkinliği, yöneticiler eğitime katılımlarının performanslarını iyileştirmeye önemli ölçüde katkıda bulunduğunu hissetmedikleri için

karışık sonuçlarla karşılandı. Bu çalışmadaki katılımcılar, kuruluşların üretkenlik iyileştirmelerini sağlamak için artırılmış personel kaynakları ve daha iyi iç iletişim sistemleri gibi diğer eylemlere daha yüksek öncelik vermesi gerektiğini öne sürdüler (Eroğlu, 2010).

2.21. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işletmelerin organizasyonel kararlar almasına yardımcı olan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu sürecin işletmelerde farklı amaçlarla sıkça kullanılması, onu dinamik ve sürekli bir hale getirmektedir. Değerlendirme süreçleri yalnızca sistematik ve resmi olarak değil, aynı zamanda gayri resmi ve sistematik olmayan şekillerde de gerçekleştirilebilir ve bunlar da organizasyonlar için oldukça önemlidir. İş yerindeki çalışanlar veya karşılıklı etkileşimde bulundukları bireyler sürekli birbirlerini değerlendirir, ancak bu değerlendirmeler her zaman açıkça dile getirilmez. Sistematik ve resmi bir değerlendirme sürecinde, önceki gayri resmi değerlendirmeler de sonuçlar üzerinde etkili olabilir. Çalışan açısından değerlendirme süreci süreklilik arz eder. İşe alım sürecinde değerlendirilen bir personel, iş hayatı boyunca belirli amaçlar doğrultusunda ve belirli aralıklarla yeniden değerlendirilir. Çalışan, işe alım sürecinde sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin yanı sıra, gelecekte kendisinden beklenen özellikler çerçevesinde de değerlendirmeye tabi tutulur (Uyargil, 2008; Metin ve Özmen, 2010).

Performans değerlendirmenin gerekliliği ve işletmelere sağlayacağı faydalar üzerine pek çok görüş öne sürülmüştür. Bu yararlar şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 1999; Sakaoğulları, 2008):

- Çalışanların daha iyi tanınmasına imkan tanıyarak kariyer yönetimine destek olur.
- Personel planlamasının etkinliğini artırır.
- Yönetimle personel arasındaki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırır.
- Çalışanların kendilerini değerlendirmelerine ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurumun ihtiyaç duyduğu eğitim programlarının düzenlenmesine, özellikle eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine katkı sağlar.

- Performans değerlendirme, işten ayrılacak çalışanların tespit edilmesine yardımcı olur.
- Çalışanlar, yöneticilerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenmiş olurlar.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve faydalı bir şekilde kullanılmasına yönelik verilere ulaşılır.
- Performans değerlendirme sonuçları, bireyleri yeni fırsatlara ve arayışlara hazırlamakta etkilidir.
- Genel olarak kurumun etkinliğinin llmesine olanak tanır, çünkü bireylerin performans düzeyleri kurumun genel başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.
- cret yönetimi ve ücret düzenlemeleri için faydalı veriler sağlar. Bu sayede, kişilere yönelik maddi motivasyonların yanı sıra manevi ve sosyal motivasyonlar hakkında da bilgi elde edilir.

2.22. Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar

Delil (2005) yaptığı araştırmada, “Yönetici Asistanları ve Büro alışanlarının Hizmet içi Eğitimleri İçin Bir Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Programı nerisi” konusunu ele almıştır. Bu araştırmanın amacı, geleneksel olarak çalışanların bir merkezde toplanarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlere alternatif olarak, web tabanlı uzaktan eğitimin etkililiğini değerlendirmektir. Araştırmanın evrenini, Ankara’daki vakıf niversitelerinden Başkent niversitesi ve Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı bünyesinde görev yapan yönetici asistanları ve büro personeli oluştırmaktadır. Çalışma evreninin geniş olmaması ve katılımcıların büyük bir kısmına ulaşılabileceği varsayıldığından, örneklem alınmasına gerek duyulmamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici asistanları ve büro personeline yönelik olarak uygulanan web tabanlı uzaktan hizmet içi eğitimin, geleneksel merkezi hizmet içi eğitimlere bir alternatif olarak değerlendirilebileceği ortaya konulmuştur.

Uçar (2005), ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada, ilköğretim

okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcılar, hizmet içi eğitimin çağımızın gerekliliklerinden biri olduğunu ve bilimsel, teknolojik ve toplumsal alanlardaki ilerlemelerin bu tür eğitimleri zorunlu hale getirdiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, hizmet içi eğitimlerin uygun zaman ve mekanlarda düzenlenmediği, katılımcıların objektif kriterlere göre seçilmediği, program içeriklerinin katılımcıların ihtiyaçlarına hitap etmediği, etkili yöntem ve tekniklerin kullanılmadığı ifade edilmiştir. Bu nedenle, programın amaçlanan bilgi ve becerileri kazandırmada yetersiz kaldığı vurgulanmıştır. Ayrıca, programların daha etkili hale gelmesi için katılımcı geri bildirimlerinin alınmadığı, etkinliklerin sonunda objektif bir değerlendirme yapılmadığı ve katılımcıların edindikleri bilgileri uygulamada zorluk yaşadıkları saptanmıştır.

Yıldırım (2007) yaptığı araştırmada, “Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitimine Yönelik Uzaktan Eğitim Platformu Tasarımı” konusunu ele almıştır. Bu araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin hizmet içi eğitim sürecinde karşılaştıkları zorlukları gidermek üzere uzaktan eğitimde kullanılabilecek bir web tabanlı platform geliştirmektir. Araştırma kapsamında, Bolu ilindeki yaklaşık 3000 öğretmenin hizmet içi eğitimleri çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, e-öğrenme yaklaşımının öğretmenler için önemli faydalar sunduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda, hizmet içi eğitim sürecinin kısaltılabileceği, eğitimcilerin performansına bağlı kalmaksızın tutarlı bir eğitim sağlanabileceği, edinilen bilgilerin hafızada kalıcılığının artırılabilceği, tekrar olanağı ile motivasyonun güçlendirilebileceği, merkezi sınav sistemi aracılığıyla hızlı ve pratik değerlendirmeler yapılabileceği ve performans yönetim sisteminin geliştirilebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kazu ve Keremgil (2008) yaptığı araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yeni atanan öğretmenlere yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim uygulamalarında karşılaşılan durumların ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma, tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Elazığ iline ilk kez atanan 140 öğretmen araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin hizmet içi eğitimin gerekliliğine inandıklarını, ancak bu etkinliklere katılım istekliliğinde farklılıklar gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Öğretmenler, genel görüşler ve

karşılaşılan sorunlar açısından, hizmet içi eğitim uygulamalarında üniversitelerle iş birliğinin yapılmadığını, ihtiyaç analizi sürecinin gerçekleştirilmediğini ve uygulama süresince motivasyonlarının yeterince desteklenmediğini belirtmişlerdir.

Bayrakçı (2009) yaptığı çalışmada, Japonya ve Türkiye'deki öğretmen hizmet içi eğitim politikaları ve uygulamalarını karşılaştırmaktır. Çalışma sonuçları doğrultusunda, Türkiye'deki hizmet içi eğitim uygulamaları için bazı önerilerde bulunulmuştur. Araştırma, nitel araştırma yöntemleriyle yapılmıştır. Her iki ülkedeki hizmet içi eğitim faaliyetleri, eğitim kurumlarına yapılan ziyaretler yarı yapılandırılmış görüşmelerle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye'deki hizmet içi eğitimdeki en büyük sorunların profesyonel personel eksikliği, öğretmenler arasında işbirliğine dayalı ortaklıkların bulunmaması, geri bildirim mekanizmalarının eksikliği ve sistematik bir hizmet içi eğitim modelinin yokluğu olduğunu ortaya koymuştur.

Ensaroğlu (2010) yaptığı bir çalışmada “Havaalanlarında Çalışan Meteoroloji Personeline Uzaktan Eğitim Yöntemi ile Hizmet içi Eğitim Verilmesi ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi” konusunu ele almıştır. Bu araştırmanın amacı, hizmet içi eğitimin geleneksel yöntemlerle sunulduğu bir kurum olan Meteoroloji Genel Müdürlüğü için bir uzaktan eğitim portalı geliştirmek ve bu portalı kullanan çalışanların internet yeterlilik düzeylerini, web tabanlı eğitime yönelik tutumlarını, portal hakkındaki geri bildirimlerini ve uzaktan eğitimle sağlanan hizmet içi eğitime ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, Meteoroloji Genel Müdürlüğü’nden 33 personelden oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bir anket, internet yeterlilik düzeylerini ölçen bir ölçek, web tabanlı eğitime yönelik tutumları değerlendiren bir ölçek, portal kullanımına dair bir anket ve portal hakkındaki görüşleri belirlemeye yönelik bir değerlendirme anketi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, bağımlı ve bağımsız iki grup t-testleri ile tek yönlü varyans analizi yöntemleriyle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, personelin hizmet içi eğitimin uzaktan eğitim yöntemiyle sunulmasına olumlu yaklaştıklarını, geliştirilen portalın kullanım kolaylığı ve ihtiyaçları karşılama açısından başarılı olduğunu düşündüklerini ve kurumda portalın kullanılmasına destek verdiklerini ortaya koymuştur.

Şahin (2010) tarafından yapılan çalışmada, kamu kurumlarında uygulanan hizmet içi eğitim programlarının etkisi ve çalışanların eğitimlerden memnuniyeti incelenmiştir. Çalışma, katılımcıların eğitimden sağladıkları kazanımların iş performanslarına ve kurumsal verimliliğe olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Toklu (2012) yaptığı araştırmasında, Düzce Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. 2011 Kasım itibarıyla 257 kişiden oluşan evrene ulaşılmaya çalışılmış, ancak 215 kişiyle çalışma gerçekleştirilmiştir. Veriler, "Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi" ile toplanmıştır. Sonuçlara göre, uyum eğitimi orta düzeyde, çalışma becerisi, bilgisayar kullanımı ve çalışma zorlukları ise düşük düzeyde ihtiyaç göstermektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışılan birim değişkenlerine göre bazı alt boyutlarda anlamlı farklar bulunurken, çalışma süresi ve hizmet sınıfı değişkenlerine göre fark saptanmamıştır.

Ertaş (2014) yaptığı çalışmada, Gazi Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin hizmet içi eğitim programlarına ilişkin gereklilik, istek, algı, uygunluk ve verimlilik boyutlarındaki görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin personelin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli kullanılan çalışmada, 2013-2014 yıllarında üniversitede görev yapan 350 idari personelden toplanan veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi, iki bölümden oluşan bir soru formu üzerinden yapılmıştır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgileri ve hizmet içi eğitimlere ilişkin görüşleri değerlendirilmiş; ikinci bölümde, betimsel istatistikler, frekans, yüzde analizleri ile birlikte t testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış; hizmet içi eğitimlerin verimliliğe etkisini açıklamak amacıyla aşamalı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları, idari personelin hizmet içi eğitim programlarını genel olarak olumlu değerlendirdiğini göstermiştir. Görüşler, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve çalışma süresi gibi demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak, eğitim durumu açısından farklılıklar tespit edilmiş; lise mezunu personelin hizmet içi eğitimlerin gerekliliğine ilişkin görüşlerinin, ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, hizmet içi eğitimlerin verimliliğini artırmak için öneriler sunularak tamamlanmıştır.

Limon (2014) yaptığı araştırmasında öğretmenlerin uygulama açısından uzaktan hizmet içi eğitimlerin yüz yüze eğitime göre daha etkili olup olmadığı konusunda kararsız oldukları tespit edilmiş ve bu bulgu, önceki araştırmalarla kısmen çelişmiştir. Çalışmaya katılan yöneticiler, etkileşimi artırmak amacıyla atölye çalışmalarının düzenlenmesi, her okulda bir koordinatörlük sisteminin oluşturulması, yöneticilikte deneyimli kişilerin tecrübelerinin paylaşılması, belirli periyotlarla kitap okunarak analizlerin yapılması, eğitimlerin okul yoğunluğunun düşük olduğu dönemlerde gerçekleştirilmesi, eğitim mekânlarının görev yerine yakın olması ve hizmet içi eğitime yönelik bakış açısının değiştirilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilerle çalışmada, diğer araştırmalarda görülmeyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Ateş (2015) yaptığı çalışmasında, yirmi birinci yüzyılda işletmeler, nitelikli personeli elde tutmak ve onları verimli kılmak için etkili bir çalışma ortamı oluşturmak zorundadır. Özellikle işe yeni alınan personelin işyerine alışma süreci zorlayıcı olabilmektedir. Oryantasyon eğitimi, bu süreci kolaylaştırarak çalışanların performansını artırır ve motivasyonlarını yükseltir. Araştırma, oryantasyon eğitimi alan çalışanların sadakat ve verimlilik açısından sorun yaşamadığını göstermektedir. Çalışmanın teorik kısmında, insan kaynakları yönetiminde eğitim süreci, eğitimin önemi ve motivasyon üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Uygulamalı kısmında ise, Antalya'daki bir otel zincirinde yapılan oryantasyon eğitiminin performansa etkisi incelenmiş ve yapılan analizler sonucu, oryantasyon eğitimi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Göksu (2018) yaptığı çalışmada, Gazi Üniversitesi'nde çalışan idari personelin hizmet içi eğitim etkinliklerini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında üniversitede görev yapan 200 idari personel oluşturmuş ve veriler, araştırmacılar tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" ve "Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi Anketi" aracılığıyla toplanmıştır. Veriler SPSS 20.0 yazılımında analiz edilmiş ve güvenilirlik değerlendirmesi için Cronbach Alfa katsayısı 0,984 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yanıtları, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleriyle değerlendirilmiş, gruplar arasındaki farklılıklar t testi ve ANOVA kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, hizmet içi eğitimlerin sayısındaki artışın personelin bu eğitimlere yönelik olumlu görüşlerini güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Eğitim

programlarının hazırlanması ve uygulanmasında hizmet içi eğitimlerin etkili olduğu saptanmış, eğitimin değerlendirilmesinde eğitim sayısının önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğrenim seviyesi daha düşük olan personelin hizmet içi eğitime daha fazla ihtiyaç duyduğu görülmüştür. Sürecin daha etkili bir şekilde yönetilmesi ve eksikliklerin giderilmesi için hizmet içi eğitim etkinliklerinin artırılması önerilmektedir.

Tekin ve Duran (2018) yaptığı çalışmada, hizmet içi eğitim algısının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sivil hava yolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 148 kişilik örneklem ile veri toplanmıştır. Araştırmada Hizmet İçi Eğitim Algısı Ölçeği ve Başarı Odaklı Motivasyon Ölçeği kullanılmış, veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Bulgulara göre, hizmet içi eğitim algısının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Demografik analizlerde, hizmet içi eğitim algısı yalnızca gelir düzeyi ile ilişkili bulunmuştur. Motivasyon üzerinde ise yaş, cinsiyet, meslekte geçirilen süre, kıdem, unvan ve hizmet içi eğitim sayısının anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Ancak medeni durum ve gelir değişkenlerinin motivasyon ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir.

Mahmutoğulları ve Perçin (2018) yaptığı çalışmasında, hizmet içi eğitim algısının iş görenlerin öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Literatürde hizmet içi eğitim algısı, eğitime yönelik değerlendirmeler sonucunda elde edilen olumlu tepkiler ve memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme motivasyonu ise iş görenlerin eğitimin içeriğini öğrenme arzusunu ifade eder ve bireysel faydalar, beklenti ve tutum gibi faktörlerden etkilenir. Vroom'un beklenti teorisine göre motivasyon, bireyin bir ödüle ulaşacağı beklentisi ve ödüle verdiği değer bir sonucu olarak oluşur. Bireysel fayda (bilgi, yetenek artışı, terfi gibi) sağlayan iş görenlerin hizmet içi eğitime yönelik algıları daha olumlu olmaktadır. Ayrıca eğitim öncesi beklenti ve algılar, eğitimin verimliliğini ve motivasyonu etkiler. Çalışma, Bodrum'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenleri kapsamış ve anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gökçül (2019) yaptığı çalışmada, medikal sektörde çalışan bireylerin aldıkları eğitimlerin performansları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. İşletmeler, çalışanlarının yüksek verimlilik seviyelerini sürdürebilmeleri için eğitim programlarına yatırım yaparak kârlılıklarını artırmayı ve kurumsal sürekliliklerini sağlamayı hedefler. Bu doğrultuda, oryantasyon ve hizmet içi eğitimler aracılığıyla çalışanların verimliliklerini artırmaya yönelik stratejiler uygulanmaktadır. Araştırma, 450 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiş olup, oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerin kişisel ve kurumsal performans üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, eğitim programlarının doğru zamanlamayla ve etkili içerikle sunulmasının, çalışanların bireysel performanslarını olumlu yönde geliştirdiğini ortaya koymaktadır.

Çetin (2022) yaptığı çalışmada, sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitime yönelik tutum, özyeterlik ve motivasyonlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Kocaeli İli'nde görev yapan 403 sınıf öğretmeni ile yapılan çalışmada, Öğretmen Özyeterlik Ölçeği, Motivasyon Ölçeği, Uzaktan Eğitime Karşı Tutum Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve Covid-19 nedeniyle internet üzerinden uygulanmıştır. Analizler, t testi, ANOVA ve korelasyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin uzaktan eğitime karşı tutumları ile özyeterlik ve motivasyonları arasında ters orantılı, özyeterlik ve motivasyonları arasında ise doğru orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uzaktan eğitime karşı olumlu tutumları yüksek olan öğretmenlerin motivasyon ve özyeterlik düzeyleri düşükken, özyeterlik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğu bulunmuştur.

Elçi ve Elçi (2022) yaptığı çalışmada, modernleşme ile birlikte eğitimin önemi giderek daha belirgin hale geldiğini vurgulamıştır. Sosyal ve ekonomik refah düzeyi yüksek olan ülkelerin eğitime verdikleri değerin fark edilmesiyle, kaliteli bir eğitim sürecini destekleyecek motivasyon unsurlarının araştırılması gündeme gelmiştir. Motivasyon, eğitim bağlamında ele alındığında, öğrencilerin belirlenen görevleri gerçekleştirmek için zaman ve enerji harcamaya, yeteneklerini ortaya koymaya yönelik istekliliğini ifade eden bir kavramdır. Oyun, öğrenme sürecinde öğrencilerin motivasyonunu artıran ve eğitimin kalitesine katkı sağlayan temel unsurlardan biridir. Yaş sınırlaması olmaksızın oyun, öğrenmenin ve keşfetmenin keyifli bir yolu olarak kabul edilmektedir. Öğrenme süreçlerine sağladığı

olumlu etkiler, oyunun önemli bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bu çerçevede, oyunun bireysel gelişim üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, eğitim süreçlerinde kritik bir motivasyon faktörü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, literatür taramasına dayanarak motivasyon kavramı ile oyunun eğitimdeki rolü ve ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, oyunun yaş sınırı gözetmeksizin evrensel bir motivasyon kaynağı olarak öğrenme süreçlerinde önemli bir araç olduğunu vurgulamaktır.

Batmantaş ve Örücü (2023) yaptığı çalışmada, işletmelerde verilen iş gören eğitimlerinin çalışanların inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Bandırma’da faaliyet gösteren üç üretim işletmesinde 108 iş görene anket uygulanmış, elde edilen verilerle korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuçlar, işgören eğitimlerinin inovasyon performansını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, iş gören eğitiminin hem yönetim inovasyonunu hem de teknik inovasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

2.23. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Kolb'un (1984) Deneyimsel Öğrenme Teorisi araştırmasında, bireylerin deneyim yoluyla öğrenmesini merkeze alır ve hizmet içi eğitimlerin bu süreci desteklemesi gerektiğini vurgular. Bu teoriye göre öğrenme, dört aşamalı bir döngü içinde gerçekleşir: somut deneyim, yansıtıcı gözlem, soyut kavramsallaştırma ve aktif deneyimleme. Çalışanlar, teorik bilginin ötesine geçerek bu döngüdeki aşamalar sayesinde doğrudan uygulamalar, gözlem, analiz ve geri bildirim yoluyla daha kalıcı ve etkili öğrenme deneyimleri yaşarlar. Eğitim sürecinde, katılımcıların aktif bir şekilde sürece dahil edilmesi, deneyimlerden ders çıkararak öğrendiklerini uygulamalarına fırsat tanınması önerilir. Böylece öğrenme, yalnızca bilgi edinme değil, bireysel ve mesleki gelişimi destekleyen dinamik bir süreç haline gelir.

Baldwin ve Ford (1988) yaptığı çalışmada, meta-analiz yöntemiyle hizmet içi eğitimlerin iş yerine transferini etkileyen faktörleri incelemiştir. Araştırma, öğrenilen becerilerin transferinde katılımcının motivasyonu ve deneyimi, eğitim tasarımının iş ortamıyla uyumu ve yöneticilerin desteği gibi iş ortamı faktörlerinin kritik olduğunu vurgulamıştır. Özellikle

destekleyici bir iş iklimi ve geri bildirim mekanizmaları transferin etkinliğini artırmaktadır. Çalışma, yöneticilerin, çalışanların yeni becerilerini uygulayabilecekleri bir ortam sağlamasının önemini ortaya koymuştur.

Ford ve Kraiger (1995) yaptığı çalışmada, eğitimlerin çalışan performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir literatür taraması yaparak, mevcut araştırmalardan elde edilen bulgular sistematik olarak değerlendirilmiş ve hizmet içi eğitimlerin etkilerini artıran faktörler belirlenmiştir. Literatür taraması, eğitim teorileri, uygulamaları ve sonuçlarının geniş bir perspektiften ele alınmasını sağlamıştır. Çalışma hizmet içi eğitimlerin etkisini artıran üç temel faktörü vurgulamıştır: kişiselleştirilmiş öğrenme, sürekli değerlendirme ve geri bildirim ve iş ortamıyla entegrasyon. Araştırma, bireysel ihtiyaçlara uygun eğitim programlarının tasarlanması, düzenli değerlendirme süreçleriyle performansın izlenmesi ve iş ortamında öğrenilen becerilerin uygulanmasına olanak tanınmasının, eğitimlerin etkisini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymuştur. Çalışma, geleneksel yöntemler yerine esnek ve dinamik yaklaşımların benimsenmesini önermektedir.

Ryan ve Deci (2000), öz belirleme teorisini inceleyen bir çalışma yaparak, bireylerin motivasyonlarını anlamak için kapsamlı bir teorik çerçeve sunmuştur. Araştırmada, literatür taraması ve deneysel çalışmalar kullanılarak motivasyonun içsel ve dışsal boyutları arasındaki dinamikler analiz edilmiştir. Teori, bireylerin üç temel psikolojik ihtiyacını vurgular: özerklik, yeterlik ve ilişkililik. Bu ihtiyaçların karşılanmasının motivasyonu artırdığı ve öğrenme süreçlerini olumlu etkilediği öne sürülmüştür. Öz belirleme teorisinin, bireylerin hem öğrenme süreçlerine hem de iş yerindeki performanslarına yönelik motivasyonlarını anlamak ve artırmak için etkili bir araç olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle içsel motivasyonu teşvik eden yaklaşımların, öğrenme sonuçlarını belirgin bir şekilde iyileştirdiği öne sürülmüştür.

Salas ve Cannon-Bowers (2001) çalışmada, hizmet içi eğitim programlarının etkinliğini incelemek için kapsamlı bir literatür taraması yapmıştır. Araştırma, eğitim tasarımı ve transferine yönelik teorik modelleri ve ampirik bulguları analiz ederek, en iyi uygulamaları belirlemeyi amaçlamıştır. Eğitim programlarının yapılandırılmış içerik, uygulamalı öğrenme, geri bildirim ve değerlendirme mekanizmalarını içermesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışma, etkili eğitim tasarımı için teorik ve pratik bir çerçeve sunarak gelecekteki

araştırmalara temel oluşturmuştur.

Arthur vd., (2003) çalışmasında, meta-analiz yöntemiyle hizmet içi eğitimlerin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Farklı sektörlerdeki araştırmaların bulguları birleştirilerek eğitimlerin genel olarak performansı olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Etki büyüklükleri hesaplanmış, farklı sektörler ve eğitim türleri arasındaki farklar analiz edilmiştir. Sonuçlar, eğitimlerin genellikle performansı artırdığı ve farklı bağlamlarda tutarlı etkiler gösterdiğini desteklemiştir. Çalışma, hizmet içi eğitimlerin etkinliğine dair geniş bir perspektif sunmaktadır.

Gagné ve Deci (2005), çalışanların mesleki gelişimi için yapılan eğitimlerde motivasyonun etkisini incelemek amacıyla deneysel çalışmalar yapmıştır. Araştırma, motivasyonel destekler ve kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimlerinin eğitimdeki başarı ve memnuniyet üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Deneysel tasarımla yapılan çalışmada, motivasyonel unsurlar (geri bildirim, teşvikler, özerklik desteği) ve kişiye özel eğitim yöntemlerinin eğitim verimliliğini artırdığı, başarıyı ve katılımcı memnuniyetini iyileştirdiği bulunmuştur. Bu yöntem, eğitimlerin daha etkili hale getirilmesi için motivasyonel faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Burke ve Hutchins (2007), hizmet içi eğitimlerde öğrenmenin iş ortamına transferini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla literatür taraması ve meta-analiz yapmışlardır. Çalışma, iş ortamına transferi etkileyen organizasyonel faktörleri belirlemeye odaklanmıştır. Araştırmada, eğitim sonrası izleme ve destek mekanizmalarının önemine vurgu yapılmış, yöneticilerin desteği, geri bildirim ve organizasyonel yapıların transfer sürecini güçlendirdiği belirtilmiştir. Eğitim sonrası sürdürülebilir beceri gelişimi için sürekli izleme ve mentorluk gibi desteklerin etkisi önemsenmiştir. Bu unsurların entegrasyonu, öğrenmenin uzun vadeli başarısını artırmaktadır.

Jones ve Chronis-Tuscano (2008) çalışmasında, dikkat eksikliği/hiperaktivite bozukluğu (DEHB) olan çocuklar, sınıf içinde birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitimler, okul personelinin belirli konularda bilgilendirmek amacıyla sıklıkla uygulanmaktadır; ancak, DEHB ile ilgili bu eğitimlerin etkinliği yeterince araştırılmamıştır. Bu çalışmada, DEHB'nin kanıta dayalı değerlendirilmesi ve tedavisine

odaklanan kısa süreli bir hizmet içi eğitimin etkisi incelenmiştir. Washington, DC metropol bölgesindeki altı okuldan toplam 142 öğretmen, hemen hizmet içi eğitim alan bir gruba ve eğitimi bir ay sonra alacak bekleme listesi kontrol grubuna rastgele atanmıştır. Hizmet içi eğitimden önce ve sonra, öğretmenlerin DEHB bilgisi ve davranış yönetim tekniklerini kullanımı ölçülmüştür. Sonuçlar, eğitimin öğretmenlerin DEHB bilgilerini artırdığını göstermiştir. Özellikle özel eğitim öğretmenleri, hizmet içi eğitimden sonra davranış değişiklik tekniklerini daha sık kullandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma, klinik uygulamalar ve araştırmalar açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Noe (2010), çalışanların eğitim süreçlerine katılım ve motivasyonlarını artırmaya yönelik stratejileri inceleyerek eğitim programlarının tasarımını ve çalışanların bu programlara olan bağlılıklarını artıracak unsurları araştırmıştır. Çalışmada, eğitimdeki etkinliği ve verimliliği artıracak faktörler üzerinde durulmuştur. Araştırmada, literatür taraması, anket ve geri bildirim yöntemleri, katılımcıların ihtiyaçlarının belirlenmesi, etkileşimli eğitim programları tasarımı ve teorik ile ampirik yaklaşımlar gibi yöntemler kullanılmıştır. Sonuç olarak, Noe'nin çalışması, eğitim programlarının tasarımının, çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırarak eğitim süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarını ve verimliliği artırmalarını sağladığını ortaya koymuştur.

Blanchard ve Thacker (2012) yaptığı çalışmasında, hizmet içi eğitimin iş performansı üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemiş ve eğitim sonrası uygulamaların önemini vurgulamıştır. Araştırma, uygulamalı ve bağlamsal öğrenme yöntemlerinin, eğitimde öğrenilen becerilerin iş ortamında sürdürülebilir şekilde uygulanmasına nasıl katkı sağladığını ele almıştır. Çalışmanın yönteminde, eğitim sonrası uzun vadeli izleme, uygulamalı öğrenme, bağlamsal içerik uyarlaması, performans değerlendirmesi ve sürekli geri bildirim ile destek mekanizmaları kullanılmıştır. Bu unsurlar, eğitimlerin etkinliğini artırarak, çalışanların iş performansını sürdürülebilir şekilde iyileştirmelerine yardımcı olmuştur.

Salas vd., (2012) yaptığı çalışmasında, eğitim programlarının tasarımının ve uygulanmasının iş performansına etkilerini inceleyerek, etkin hizmet içi eğitimlerin iş ortamına uyumlu ve gerçekçi uygulamalar içermesi gerektiğini vurgulamıştır. Araştırma, eğitimlerin iş

performansı üzerindeki katkısını artırmak için eğitim içeriğinin iş ortamıyla ilişkilendirilmesi, sürekli izleme ve geri bildirim mekanizmalarının uygulanması gerektiğini ortaya koymuştur. Eğitim tasarımının iş gerçekliğini yansıtmayı, uygulamalı öğrenme fırsatları ve yöneticilerin eğitim sonrası desteği, eğitimin etkinliğini artıran temel unsurlar olarak belirlenmiştir. Bu yöntemlerin entegrasyonu, çalışanların iş performansını sürdürülebilir şekilde iyileştirmektedir.

Kirkpatrick ve Kayser Kirkpatrick (2016) çalışmasında, Kirkpatrick Modeli'nin hizmet içi eğitimlerde nasıl uygulanabileceğini detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Modelin dört düzeyli çerçevesi kullanılarak eğitimin etkisi ölçülmüş ve eğitim sürecinin her aşamasındaki etkiler değerlendirilmiştir. Araştırma, katılımcı tepkileri, öğrenme, davranış değişiklikleri ve sonuçlar düzeyleri üzerinden yapılmış olup, her düzeyde elde edilen verilerle eğitimin etkinliği analiz edilmiştir. Ayrıca, eğitim sonrası izleme ve geri bildirim süreçlerinin önemi vurgulanarak, eğitim etkinliğinin uzun vadeli izlenmesi gerektiği savunulmuştur. Bu çalışma, Kirkpatrick Modeli'nin eğitim değerlendirmesi için kapsamlı ve sistematik bir çerçeve sunduğunu ve eğitimlerin organizasyonel hedeflere ulaşmadaki rolünü net bir şekilde ortaya koyduğunu göstermektedir.

Junejo vd., (2017) çalışmasında, hizmet içi eğitimin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmalar genellikle, belirli hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasının, öğretmenlerin mesleki becerilerini, bilgilerini ve deneyimlerini önemli ölçüde artırabileceğini öne sürmektedir. Bu çalışmanın örneklem grubunu, Sindh Teknik Eğitim ve Mesleki Eğitim Kurumu (STEVTA) altında çalışan ve Karaçi Bölgesi'nde görev yapan hizmet içi öğretmenler oluşturmaktadır. Kapalı uçlu sorularla yapılan anketler aracılığıyla, hizmet içi eğitim almış 150 öğretmenin (100 erkek, 50 kadın) algı ve deneyimleri toplanmıştır. Çalışmanın sonuçları, hizmet içi eğitim programlarının öğretmenlerin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dair olumlu bir görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışma, hizmet içi eğitim programlarının genel değil, belirli konulara odaklanarak düzenlenmesini önermektedir.

Iqbal vd., (2020) çalışmasında, hizmet içi eğitim ve motivasyonun Teknik ve Mesleki Eğitim (TVET) öğretmenlerinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemeyi ve kişi-iş uyumunun bu etkileşimdeki moderatör rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Güney Asya'daki TVET öğretmenlerinden, kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler üzerinde yapılan analizler, hizmet içi eğitim ve motivasyonun iş performansı üzerinde önemli ve anlamlı etkiler yarattığını göstermiştir. Bu çalışma, İK uzmanları ve yöneticiler için, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmada rehber olabilecek değerli bir kaynaktır.

Kanyesigye vd., (2022) çalışmasında, hizmet içi ortaokul fizik öğretmenlerinin Problem Tabanlı Öğrenme (PBL) yöntemini kullanma motivasyonları üzerinde mesleki eğitimin etkisini incelemeyi hedeflemiştir. Çalışma, bir ön test ve son test uygulamalı yarı deneysel bir tasarım ile yapılmıştır. İki gün süren PBL odaklı mesleki eğitim, bağımsız değişken olarak, öğretmenlerin PBL kullanma motivasyonları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmaya, Güneybatı Uganda'daki dört bölgeden 25 ortaokuldan 50 hizmet içi fizik öğretmeni (20 kontrol grubu, 30 deney grubu) dahil edilmiştir. Veriler, SPSS v.23.0 kullanılarak betimsel istatistikler ve eşlemeli ile bağımsız örneklem t-testleri ile analiz edilmiştir. Bulgular, PBL eğitimi alan öğretmenlerin, almayanlara kıyasla PBL kullanımına dair motivasyonlarında istatistiksel olarak anlamlı ($p<.05$) bir artış olduğunu göstermiştir. Çalışma, Hükümetin okul yöneticileriyle işbirliği yaparak benzer eğitimleri düzenli olarak organize etmesini ve mümkünse tüm öğretmenlere ulusal çapta sunulmasını önermektedir.

Yimam (2022), çalışmasında, teknoloji odaklı bir akademik kurumda uygulanan eğitimin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış ve 2019 yılında Etiyopya'daki Bahir Dar Üniversitesi'nde eğitim almış idari personelden veri toplamak için kesitsel anket yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem, basit rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve 316 anket katılımcılara dağıtılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler, betimsel ve çıkarımsal istatistik yöntemleriyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, eğitim tasarımı, ihtiyaç analizi, eğitim sunum yöntemleri ve eğitim değerlendirme süreçlerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Çalışma, insan kaynakları birimlerine, eğitim programlarının kalitesini ve kapsamını artırmalarını ve sistematik eğitim süreçlerinin dört aşamasını etkin bir şekilde

uygulamalarını önermektedir. Bu öneriler, özellikle teknolojiye odaklanan kurumlar için çalışan performansını artırmada önemlidir. Bu makale, yazarın topladığı özgün verilere dayanmaktadır ve tamamen orijinal bir çalışmadır.

Kulkarni vd., (2024) yaptığı çalışmasında, organizasyonel bir ortamda çalışan motivasyonunu ve bunun çevrimiçi eğitimle ilişkisini anlamayı hedeflemektedir. Araştırma, eğitim hedefleri ile katılımcıların çevrimiçi eğitime katılma niyetleri arasındaki ilişkiyi, bu ilişkide öz yeterliliğin rolünü ve katılımcıların çevrimiçi eğitim programlarından beklediği faydaları incelemek amacıyla ampirik bir araştırma yöntemi kullanmıştır. Çalışma, literatürden elde edilen faktörleri model doğrulaması yapmak için test etmektedir. Hindistan'ın Belagavi, Karnataka şehrindeki bir organizasyondan rastgele seçilen 812 katılımcıya 15 maddelik bir anket uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modelleme yöntemleri, modelin keşfi ve doğrulanması için kullanılmıştır. Sonuçlar, öğrenme hedefleri, sosyal etkileşim, zaman yönetimi ve kişiselleştirme gibi faktörlerin çevrimiçi eğitimde eğitim niyeti oluşturulması ve eğitim hedeflerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde büyük bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Sasere (2024) yaptığı çalışmasında, öğretmen verimliliği ile hizmet içi eğitim (INSET) arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamakta olup, Sosyal Öğrenme Teorisi (SLT) teorik çerçeve olarak kullanılmıştır. Araştırmada tanımlayıcı anket yöntemi uygulanmış ve Nijerya'nın Ekiti eyaletinde bulunan 7538 kamu ortaokulu öğretmeni ve 203 okul müdüründen örneklem seçilmiştir. Araştırma örneklemi, 360 öğretmen ve 36 okul müdüründen oluşan toplam 396 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler, Hizmet İçi Eğitim Deneyimi ve Etki Anketi (ITEIQ) ile Öğretmen Verimliliği Anketi (TPQ) kullanılarak toplanmış ve Pearson Product Moment Korelasyonu ile analiz edilmiştir. Araştırma, hizmet içi eğitimin öğretmen verimliliği üzerinde orta düzeyde bir artış sağladığını göstermektedir. Ayrıca, çalışmada Nijerya'daki öğretmenlerin verimliliklerini artırabilmek için sürekli ve düzenli hizmet içi eğitimlerin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu eğitim programlarının, Sosyal Öğrenme Teorisi'ne dayalı olarak işbirlikçi öğrenme, akran rehberliği ve geri bildirim mekanizmalarını içerecek şekilde tasarlanması önerilmektedir.

3. MATERYAL VE METOT

Bu bölümde araştırma yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin analizi, verilerin geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili ayrıntılı bilgileri bu bölümde yer alacaktır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, Bartın Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin motivasyonlarına ve performanslarına etkilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmada betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. Nitekim çalışmanın temelinde, hizmet içi eğitim alan katılımcıların görüşlerinin derinlemesine incelenmesi ön plandadır. Nitel araştırma yöntemlerinin özellikleri arasında, doğal ortama duyarlı bir yaklaşım sergilemesi, araştırmacının sürece aktif katılımı, bütünsel bir bakış açısına sahip olması, katılımcıların algılarının ortaya konması, esnek bir araştırma tasarımına sahip olması ve tümevarımcı bir analiz yöntemi kullanılması bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Betimsel tarama modeli araştırmaları, var olan durumun olduğu gibi ortaya konmasının amaçlandığı (Erdoğan, 2012), geniş grupların bir olgu veya olaya ilişkin görüşlerinin betimlendiği çalışmalardır (Karakaya, 2012).

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Bartın Üniversitesinde görev yapan 60 akademik, 60 idari personel oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan insan kaynağının daha önce hizmet içi eğitimleri almış olması gereği gözetilerek seçimi yapılmıştır. Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ulaşılabilir örneklem yöntemi araştırmacıya kolaylık, hız ve pratiklik kazandırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken, araştırmaya katılan personelin fiziksel veya psikolojik olarak zorlanmaması, katılımlarının isteğe bağlı olması, araştırma amacının gizlenmemesi ve katılımcılardan izinsiz bir şekilde veri toplanmaması gibi etik ilkelere titizlikle uyulmuştur.

Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli izin, Bartın Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliği’nden alınmıştır. Bu süreçte, Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne başvurulmuş ve araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna dair onay verilmiştir.

Çalışmaya katılan personelin kişisel bilgileri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Kişisel bilgiler

Değişken	Alt Değişken	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	53	44,20
	Erkek	67	55,80
Yaş	20-30	19	15,80
	31-40	62	51,70
	41-60	37	30,80
	61-65	2	1,07
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3	2,50
	Lisans	49	40,80
	Yüksek Lisans	28	23,30
	Doktora	40	33,30
Görevde Geçirdiği Süre (Yıl)	0-5	35	29,20
	6-10	13	10,80
	11-15	41	34,20
	16-20	8	6,70
	21 ve üzeri	23	19,20

Tablo 3.1 incelendiğinde, çalışmaya katılan 120 personelin 53’ü (%44,20) kadın ve 67’si (%55,80) erkektir. Çalışmaya katılan personelin yaşları incelendiğinde, 19’unun (%15,80) 20-30 yaş, 62’sinin (%51,70) 31-40 yaş, 37’sinin (%30,80) ise 41-60 yaş ve 2’sinin (%1,07) 61-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından, katılan personelin 3’ü (%2,50) ön lisans, 49’u (%40,80) lisans, 28’i (%23,30) yüksek lisans ve 40’ı (%33,30)

doktora mezunudur. Görevde geçirdiği süre bakımından ise 35'i (%29,20) 0-5 yıl, 13'ü (%10,80) 6-10 yıl, 41'i (%34,20) 11-15 yıl, 8'i (%13,34) 16-20 yıl ve 23'ü (%19,20) 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

3.3 Veri Toplama Araçları

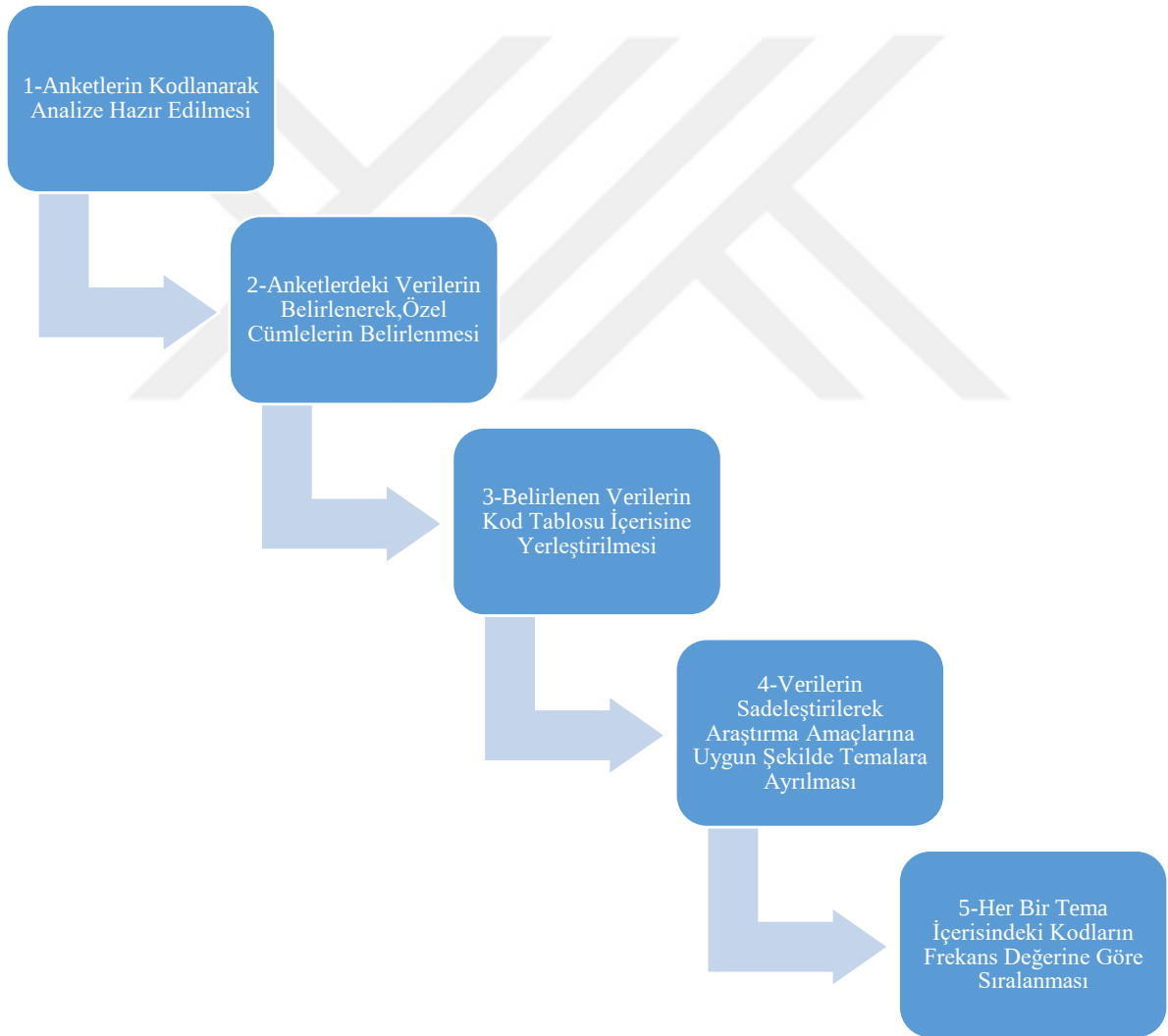
Araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak EK 1'de verilen, beş maddeden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Form, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde beş maddeden oluşan açık uçlu görüşme formu soruları yer almaktadır. Görüşme formunun açık uçlu sorulardan oluşturulmasında katılımcıların görüşlerinin ayrıntılarına ulaşabilmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda oluşturulan görüşme formunun uygulamasına geçmeden önce, bir ön uygulama yapılmış ve görüşme formundaki soruların anlaşılabilirliği ile toplanan verilerin, araştırma probleminin çözümüne katkı sağlayıp sağlamayacağı değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, sorularda ve görüşme formunun tasarımında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Sorular, katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini doğru ve eksiksiz alabilmek amacıyla; Hayat Boyu Öğrenme Uzmanı, Eğitim Programları ve Öğretim Uzmanı ve Ölçme Değerlendirme Uzmanı rehberliğinde hazırlanmıştır. Uzman görüşleri çerçevesinde bazı soruların yerleri değiştirilmiş ve ölçmek istenen özelliği karşılamayan iki soru görüşme formundan çıkarılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcı bilgileri (cinsiyet, eğitim durumu vb.), ikinci bölümde ise katılımcı algılarını ölçmek için hazırlanan beş açık uçlu soru yer almaktadır (EK 1'de görüşme formu verilmiştir). Araştırmada, hazırlanan görüşme formu taslağı üzerine uzmanların önerileri doğrultusunda açık uçlu sorularda ve soruların sıralamasında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Sorular uygulanmadan önce hizmet içi eğitimleri almış olan personel tespit edilip yapılan çalışma hakkında önceden bilgi verilmiş ve veriler Google Forms aracılığıyla toplanmıştır.

3.4 Veri Analiz Yöntemleri

Bu araştırmanın veri analizinde nitel analiz türlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, araştırma verilerinin incelenmesi, verilerden kodlar çıkarılması, temaların

belirlenmesi, tematik ağların oluşturulması, temalar arasında bütünlüğün sağlanması ve yorumlanması süreçlerini kapsar (Miles & Huberman, 2016). Buna göre incelenen katılımcı cevapları, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek kodlanmış ve frekanslarına göre tablolastırılmıştır. Ardından kodlanan veriler düzenlenerek kategoriler oluşturulmuştur. Böylelikle incelenen katılımcı görüşlerinin eğilimleri belirlenmiştir. Bu sayede mevcut verileri açmılayabilecek kavramlar ve bağlamlar ortaya konmuştur. Çalışma kapsamında belirlenen kodlar görüşme yapılan katılımcıların gerçek isimlerini içermemekte olup, akademik personel için A1, A2,..., A59, A60 şeklinde, idari personel için İ1, İ2,..., İ59, İ60 şeklinde kodlanmıştır.



Şekil 1.1: Katılımcılara uygulanan görüşme formu veri analiz basamakları

Araştırmacı tarafından katılımcılara uygulanan görüşme formlarının tamamı toplanarak verilerin analizi için hazırlıklara başlanmış ve her bir görüşme formu kodlanarak analize hazır hale getirilmiştir (1. basamak). Personelin algılarını ifade eden görüşleri belirlenerek kaydedilmiştir. Araştırma açısından önem taşıyan özel cümleler belirlenerek kodlarına göre ayrıştırılmıştır (2. basamak).

Personel görüşlerinden elde edilen orijinal (özgün) cümlelerin belirlenmesi ile oluşturulan veriler kod tablolarına yerleştirilmiştir (3. basamak). Bu tablo verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde (birbirleriyle ilişkisinin tespitinde) yardımcı olmaktadır. Kod tabloları incelenerek birbirleriyle aynı anlamı taşıyan ifadeler belirlenmiş, tek bir kod altına toplanarak sadeleştirilmiştir. Sadeleştirilen kodlar anlamlarına ve araştırmanın amaçlarına göre belirlenen temalara ayrıştırılmıştır (4. basamak). Son olarak kodlar ait oldukları tema içerisinde frekanslarına göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır (5.basamak).

Araştırmanın her bir alt amacına ait bulgular verilirken; ilgili bulguya katkı getirecek ve açıklanmasına yardımcı olacak şekilde katılımcıların orijinal ifadeleri seçilerek bulgunun desteklenmesine özen gösterilmiştir.

3.5 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik kavramları, nicel araştırmalardaki anlam ve kullanım biçimlerinden farklıdır. Nitel araştırmaların doğasına daha uygun olarak, aktarılabilirlik (dış geçerlilik), inandırıcılık (iç geçerlilik), doğrulanabilirlik (dış güvenilirlik) ve tutarlılık (iç güvenilirlik) gibi kavramlar, bu tür araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği ifade etmek için daha uygun görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bilimsel araştırmaların değeri, bulguların doğruluk ve güvenilirliğini ortaya koyabilme yeteneğine bağlıdır. Disiplin ve yöntem fark etmeksizin, bilimsel süreçler özgün ve güvenilir sonuçlar elde etmeyi amaçlar (LeCompte ve Goetz, 1982 akt; Arslan, 2022).

Çalışmanın iç geçerliliğini (inandırıcılık) sağlamak amacıyla, araştırmada kullanılacak görüşme formu üzerinde uygulamaya başlamadan önce uzman görüşleri alınmıştır. Görüşmelerin ardından, okunabilirlik ve anlaşılabilirlik açısından değerlendirme yapılmış

ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara gerekli tüm bilgilendirmeler ayrıntılı bir şekilde yapılmış olup, katılımcıların verdikleri yanıtlar bulgular kısmında alıntı olarak sunulmuştur.

Dış geçerliliği (aktarılabirlik) sağlamak adına, amaçlı örnekleme yönteminden ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kurumda eğitimleri alan 60 akademik, 60 idari personel ile görüşülmüştür. Katılımcıların kendilerini rahat hissederek ifade etmeleri için kimliklerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Araştırmaya katılan personelden akademik “A”, idari “İ” şeklinde harflerle, her grup kendi içinde sayılarla kodlanmıştır. Bu şekilde verilere araştırmacının yorumları katılmadan okuyucunun ham verilere ulaşması sağlanmıştır.

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda kullanılan iç güvenilirlik kavramı yerine tutarlılık ön planda tutulur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitel araştırmayı nicel araştırmadan ayıran temel fark, araştırmacının sürece öznel olarak dahil olmasıdır. Araştırmacının bu özneliği, nitel araştırmanın inandırıcılığını, geçerliliğini ve güvenilirliğini etkiler. Bu unsurları sağlamak için objektif yöntemlerin tercih edilmesi ve uygulanması büyük önem taşır (Baltacı, 2017). Bu bağlamda, verilerin analizi sırasında araştırmanın amaçları doğrultusunda kategoriler ve kodlar oluşturulmuş, kodlar arasındaki uyumun tespiti için Miles ve Huberman (1994)’ın önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Formüle göre uyum katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır.

Dış güvenilirliği (teyit edilebilirliği) sağlamak için veriler, sonuç bölümünde uygun şekilde ele alınmıştır. Sonuçlar ve bulguların tutarlılığı, ham verilerle karşılaştırılarak ve uzman görüşüne başvurularak değerlendirilmiştir. Böylece çalışmanın teyit edilebilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada Miles-Huberman modelinden yola çıkılarak, nitel analiz süreci üç aşamada (verilerin azaltılması, sunulması ve sonuçların biçimlendirilmesi) eş zamanlı ve bütünleşik bir yapıda gerçekleştirilmektedir. Modelin ilk iki aşaması (verilerin azaltılması ve sunulması), özellikle analizin temel uygulama yöntemleri olan ‘kodlama’ ve ‘not alma’nın yapıldığı aşamalar olması nedeniyle önemlidir. Son aşama olan ‘sonuçların biçimlendirilmesi ve doğrulanması’ ise nitel analizi tamamlamak için önermelerin belirlenmesine yönelik bir strateji sistemi sunmaktadır. Baltacı (2017), Miles-Huberman

modelinde, nitel verilerin öncelikle analiz edilebilir bir forma dönüştürülmesi gerekliliğinin vurgulandığını belirtmektedir.



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın birinci alt problemi, “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin veriliş yoluna (uzaktan/yüz yüze) ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Akademik personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.1’ de verilmiştir.

Tablo 4.1: Hizmet içi eğitimleri uzaktan ve yüz yüze alan akademik personelin verimlilik tercihi ve nedenlerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori	(f)	Kod	(f)
Uzaktan eğitim	29	Katılımın kolay/pratik olması	13
		Zaman ve mekân tasarrufu	9
		Maliyet tasarrufu	7
		Verimli olması	2
		Kayıt alınıp tekrar izlenebilmesi	2
Yüz yüze eğitim	26	Verimli olması	10
		Öğrenmenin kolay olması	8
		Kalıcı eğitim	5
		Odaklanma kolaylığı	2
		Etkileşimli eğitim	1
Uzaktan ve yüz yüze	5	Konusuna göre her ikisi de avantajlı	5
Toplam (f)	60	Toplam (f)	64

Tablo 4.1 incelendiğinde, “Hizmet içi eğitimlerin uzaktan mı, yüz yüze mi verilmesini daha verimli buluyorsunuz? Lütfen nedenleriyle açıklayınız.” sorusu hakkında 60 akademik personelin görüşleri doğrultusunda 3 çeşit kod elde edilmiştir. Bu kodlar arasında; “Uzaktan eğitim” (f=29) kodu görüşme formlarında en çok tekrarlanan cevap olmuştur. Bunu “yüz yüze eğitimi verimli buluyorum” (f=26) ve “Uzaktan ve yüz yüze (her iki türlü eğitimi de verimli buluyorum)” (f=5) kodları izlemektedir.

Verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan kodlar ile eğitimleri yüz yüze ya da uzaktan alan personelin hangi nedenlerle söz konusu eğitimleri istedikleri frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur. Uzaktan eğitim yanıtını veren katılımcıların ağırlıklı olarak “Katılımın kolay ve pratik olması” (f=13), “Zaman ve mekan tasarrufu” (f=9); yüz yüze eğitim yanıtını

veren katılımcıların “Verimli olması” (f=10), “Öğrenmenin kolay olması” (f=8); uzaktan ve yüz yüze yanıtını veren katılımcıların ise “Konusuna göre ikisi de avantajlı” (f=5) gibi nedenler öne sürdükleri görülmektedir.

Yapılan bulgular doğrultusunda, hizmet içi eğitim alan akademik personelin büyük çoğunluğunun uzaktan eğitimi daha verimli bulduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu tercihlerinde özellikle kolay kullanım özelliğinin ön planda olması, ofis ortamlarından ya da mobil cihazlar aracılığıyla eğitimlere rahatça katılım sağlanabilmesiyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, uzaktan eğitimin zaman ve mekândan bağımsız olarak erişim imkânı sunması, eğitime istenilen yerden bağlanabilme ve eğitim öncesi-sonrası zamanı etkin kullanma olanağı açısından avantaj sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, bazı eğitimlerin kayıtlarının çevrimiçi olarak tekrar izlenebilmesinin de katılımcıların bu eğitimi tercih etmesinde önemli bir etken olarak öne çıktığı düşünülebilir. Zhang vd., (2023), çevrimiçi eğitim sırasında çalışanların önemli ölçüde profesyonel bilgi kazandığını, öğrenme sürecinin kalitesinin, öğrenme sonuçlarının temel belirleyicisi olarak öne çıktığını belirtmiştir.

Öte yandan, anlamlı bir çoğunluk yüz yüze eğitimi de verimli bulmaktadır. Yüz yüze eğitimlerin daha verimli olduğu ve öğrenmeyi kolaylaştırdığı yönündeki görüşler, bu eğitimlerin interaktif yapısından kaynaklanmakta; eğitimci ve katılımcı arasındaki iletişimin daha canlı oluşu, öğrenmeyi destekleyici bir etki yaratmaktadır. Demirel ve Kaya (2012), yüz yüze eğitimin öğrenenlerin motivasyonunu artırdığı ve öğrenme çıktıların olumlu etkilediği yönünde bulgular sunmuştur. Özellikle, eğitmen ve katılımcılar arasındaki doğrudan etkileşimin, öğrenmeyi güçlendiren bir faktör olduğu vurgulanmaktadır.

Katılımcıların sınırlı bir kısmı ise her iki eğitim türünü de verimli bulmuş; teorik konuların işlendiği durumlarda uzaktan eğitimin, uygulamalı konular söz konusu olduğunda ise yüz yüze eğitimin daha faydalı olacağı yönünde görüş bildirmiştir.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur;

A1: “Hizmet içi eğitimlerin yüz yüze verilmesi taraftarıyım. Ülkemizdeki çalışma koşulları nedeniyle uzaktan yürütülen hizmet içi eğitimlerde çalışanın kendisini işten

soyutlayamadığını gözlemlemekteyim. Bu durum çalışanın eğitime odaklanamamasına neden olmakta ve hizmet içi eğitimin etkinliğini azaltmaktadır.”

A4: “Yüz yüze eğitimlerin daha verimli olduğunu düşünmekteyim. Yüz yüze eğitimlerin daha interaktif olduğunu ve eğitimci ile katılımcı arasındaki ilişkinin daha canlı olduğunu bu nedenle daha verimli geçtiğini düşünmekteyim.”

A5: “Uzaktan verilmesi zaman açısından özellikle sözel içerikli ve bilgilendirme odaklı eğitimlerde daha verimlidir. Hem de tekrar izlenebilmesi kayıt alınabilmesi artıdır. Uygulamalı ya da alanda çok ağırlığı olan birisi belki de yüz yüze eğitim verebilir. Atölye çalışmaları yüz yüze yapılabilir. Ancak temel konular teorik eğitimlerin uzaktan eğitimle yapılması daha uygundur.”

A38: “Uzaktan. Katılım imkanı daha fazla. Zaman, mekan ve maliyet tasarrufu sağlıyor.”

A56: “Yüz yüze verilmesini daha verimli buluyorum. Çünkü bazen iş yoğunluğundan her ne kadar bilgisayar önümde açık olsa da elim ve aklım başka işlere kayabiliyor. Bu durum da verilen eğitime tam olarak odaklanmama engel olabiliyor.”

Araştırmanın birinci alt problemi, “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin veriliş yoluna (uzaktan/yüz yüze) ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. İdari personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.2’ de verilmiştir.

Tablo 4.2: Hizmet içi eğitimleri uzaktan ve yüz yüze alan idari personelin verimlilik tercihi ve nedenlerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori	(f)	Kod	(f)
Yüz yüze eğitim	37	Etkili ve verimli	15
		Kalıcı eğitim sağlaması	9
		İletişimin kolay olması	6
		Odaklanma kolaylığı	4
		Sosyalleşme	3
		Etkileşimli eğitim	2

		Motivasyon sağlaması	2
		Sorulara cevap alma kolaylığı	1
		Konusuna göre her ikisi de	10
Uzaktan ve yüz yüze	12	Eğitici alanında uzaman ise ikisi de	1
		Kişisel ve mesleki gelişim	1
		Zaman ve mekân tasarrufu	5
Uzaktan eğitim	11	Maliyet tasarrufu	3
		Kolay/pratik katılım	1
		Verimli	1
		Mekana bağlılık olmaması	1
Toplam (f)	60	Toplam (f)	65

Tablo 4.2 incelendiğinde, “*Hizmet içi eğitimlerin uzaktan mı, yüz yüze mi verilmesini daha verimli buluyorsunuz? Lütfen nedenleriyle açıklayınız.*” sorusu hakkında 60 idari personelin görüşleri doğrultusunda 3 çeşit kod elde edilmiştir. Bu kodlar arasında; “yüz yüze eğitimi verimli buluyorum” cevabı görüşme formlarında en çok tekrarlanan kod olmuştur (f=37). Bu kodu “uzaktan ve yüz yüze (her iki türlü eğitimi de verimli buluyorum)” (f=12) ve “uzaktan eğitimi verimli buluyorum” (f=11) kodları izlemektedir.

Verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan kodlar ile eğitimleri yüz yüze ya da uzaktan alan personelin hangi nedenlerle söz konusu eğitimleri istedikleri frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur. Yüz yüze eğitim yanıtını veren katılımcıların ağırlıklı olarak “Etkili ve verimli” (f=15), “Kalıcı eğitim sağlaması” (f=9); uzaktan ve yüz yüze yanıtını veren katılımcıların “Konusuna göre ikisi de avantajlı” (f=12) ve uzaktan eğitim yanıtını veren katılımcıların ise “Zaman ve mekân tasarrufu” (f=5), “Maliyet tasarrufu” (f=3) gibi nedenler öne sürdükleri görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, hizmet içi eğitim alan idari personelin büyük çoğunluğunun yüz yüze eğitimi daha verimli bulduğu görülmektedir. Katılımcıların bu görüşlerinde, yüz yüze eğitimde beden dili, yüz ifadeleri ve göz teması gibi öğrenmeyi daha etkili ve kalıcı hale getiren faktörlerin ön planda olduğu düşünülmektedir. Bu görüş, yüz yüze eğitimde kullanılan iletişim unsurlarının öğrenmeye etkisiyle ilgili yapılan çalışmalardan destek bulmaktadır. Örneğin, Karasar (2014), beden dili ve yüz ifadeleri gibi sözsüz iletişim unsurlarının eğitim sürecindeki etkisini vurgulamakta, bu unsurların öğrenmeyi destekleyen

önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. Yüz yüze eğitimlerin, anlık soru sorma ve yanıt alma imkânı sunarak etkileşimi artırdığı ve bu sayede eğitimin daha kalıcı bir hale geldiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca, katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmelere göre, uzaktan veya çevrimiçi eğitimlerin, ofis ortamının gün içindeki şartları ve sürekli dış uyarıcılara maruz kalınması nedeniyle daha az verimli olduğu ifade edilmiştir.

Hem yüz yüze hem de uzaktan eğitimin verimli olduğunu belirten bazı katılımcılar ise, teknoloji temelli eğitimlerin uzaktan verilmesinin zaman, bütçe ve kaynak tasarrufu sağladığını; uygulama ağırlıklı eğitimlerin ise yüz yüze yapıldığında daha verimli olduğunu öne sürmüştür. Gök ve Yıldırım (2020), hibrit eğitim modellerinin, her iki yöntemin avantajlarını birleştirerek öğrenme sürecine katkı sağladığını ifade etmektedir.

Öte yandan, uzaktan eğitimi daha verimli bulan bazı katılımcılar, zaman ve mekân kısıtlaması olmadan eğitime erişim imkânının yanı sıra, kaçırılan eğitimlerin kayıttan izlenebilmesi ve izinli personelin eğitimlere bulundukları yerden katılabilmesi gibi nedenleri tercihlerinin gerekçesi olarak göstermişlerdir.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

İ9: *“Teknolojiye dayalı eğitimlerin uzaktan verilebileceğini düşünüyorum. Ancak, diğer eğitimlerin yüz yüze yapılmasının etkileşim ve motivasyon açısından faydalı olduğunu ifade edebilirim.”*

İ15: *“Yüz yüze verilmesi daha verimli olacaktır. Pandemiyle beraber başlayan uzaktan eğitimlerin insanları birbirinden uzaklaştırdığını, sosyalleşmeyi ve sohbet ortamlarını engellediğini düşünüyorum.”*

İ42: *“Uzaktan verilmesi daha sağlıklı oluyor. Yüz yüze eğitimlere katılma imkanımız çoğunlukla olmuyor. Ayrıca mekana bağlılık bulunmaması sayesinde eğitim alacak personel izinliyken de katılabirme imkanına sahip oluyor.”*

İ50: *“Yüz yüze eğitimi daha verimli buluyorum. Eğitimci ile etkileşim daha kolay olmakta ve eğitime daha iyi adapte oluyordum.”*

İ59: “Hizmet içi eğitimlerin uzaktan verilmesinin daha uygun olacağı kanaatindeyim. Çünkü yüz yüze eğitimler de katılım sağlayabilmek için gerek yol, gerekse zaman açısından bazı sıkıntılar çıkabiliyor. Aynı zaman da eğitim verilen yerlerin donanım olarak verilecek eğitimi karşılayamadığı görülüyor. Uzaktan eğitimlerle teknolojiden faydalanılarak bu eksik kapatılabileceğini düşünüyorum.”

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Akademik personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.3’ de verilmiştir.

Tablo 4.3: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori	(f)	Kategori	(f)	Kod	(f)
Katkı sağlıyor	51	Yüz yüze sağlıyor	22	Etkili iletişim	12
				Verimlilik	8
				Etkililik	2
				Öğrenci eğitimlerinde katkı	1
				Çalışma performansına katkı	1
				Odaklanma kolaylığı	1
				Eksiklerin anında tespiti	1
				Network oluşturmak	1
				Yenilenme/tazelenme/yaratıcılığın artması	1
				Beyin fırtınası imkanı	1
				Deneyim paylaşımını	1
	19	Uzaktan sağlıyor	19	Daha fazla kişiye/eğitime ulaşma	5
				Esneklik	4
				Zaman tasarrufu	4
				Maliyet tasarrufu	3
				Teknolojik imkanların aktif kullanımı	1
				Farklı alanlardan akademisyen fikir/görüşüne ulaşma	1
				Ders teknik/yöntemlere ilişkin eğitimler	1
				Nitelik ve içeriğine göre	6

				Eğitmen alanına hakimse	2
				Bilgileri güncel tutuyor	1
				Aidiyet hissi yaratması	1
		Uzaktan ve yüz yüze	10	Kişisel gelişime katkı sağlaması	1
				Mesleki ve bilimsel gelişim sağlaması	1
				Yeni bilgi ve beceri kazanımı	1
				Ders teknik/yöntemlere ilişkin eğitimler	1
				Sertifikaların özel sektörle durumu eşitlemesi	1
Katkı sağlamıyor	9	Katkı sağlamıyor	9	Katkı sağlamıyor	9
Toplam (f)	60	Toplam (f)	60	Toplam (f)	73

Tablo 4.3 incelendiğinde, “Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlerin gereksiniminizi karşılayarak çalışma performansınıza katkı sağladığını düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi yolla verilen eğitimin daha fazla katkı sağladığını nedenleriyle belirtiniz.” sorusu hakkında 60 akademik personelin görüşleri doğrultusunda 2 çeşit kod elde edilmiştir. Bu kodlar arasında; “Katkı sağlıyor” (f=51) kodu görüşme formlarında en çok tekrarlanan cevap olmuştur. Bunu “Katkı sağlamıyor” (f=9) kodu izlemektedir.

Verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan kodlar ile eğitimleri yüz yüze ya da uzaktan alan personelin aldığı eğitimlerin gereksinimlerini karşılayarak çalışma performanslarına katkı sağlayıp sağlamadığı hakkındaki görüşleri frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur. Katkı sağlıyor yanıtını veren katılımcıların cevapları doğrultusunda üç çeşit koda ulaşılmıştır. Bu kodlara baktığımızda, ağırlıklı olarak “Yüz yüze sağlıyor” (f=22), “Uzaktan sağlıyor” (f=19) ve “Her ikisi de sağlıyor” (f=10) kodlarına ulaşılmıştır.

Yüz yüze eğitimin performanslarına daha çok katkı sağladığı yanıtını veren katılımcıların ağırlıklı olarak “İletişimin etkili olması” (f=12), “Verimlilik” (f=8) “Etkililik” (f=2); uzaktan eğitimin performanslarına daha çok katkı sağladığı yanıtını veren katılımcıların “Daha fazla kişiye ve eğitime ulaşma imkanı” (f=5), “Esneklik” (f=4), “Zaman tasarrufu” (f=4) ve “Maliyet tasarrufu” (f=3); her iki eğitim türünün de performanslarına katkı sağladığı yanıtını

veren katılımcıların ise “Eğitimin içeriğine göre her ikisi de” (f=6) gibi nedenler öne sürdükleri görülmektedir.

Yapılan bulgulara göre, hizmet içi eğitimlere katılan akademik personelin büyük bir kısmı, aldıkları hizmet içi eğitimlerin iş performanslarına katkı sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden üç ana tema elde edilmiştir. Bu temalara göre, yüz yüze eğitimlerin performansa en yüksek katkıyı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Akademik personelin bu görüşleri, hizmet içi eğitimlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştiğini ve bu eğitimlerin iş performansına olumlu yansıdığını ortaya koymaktadır. Bu görüş, hizmet içi eğitimlerin çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkilerini ele alan çalışmalardan destek bulabilir. Örneğin, Özcan ve Aykaç (2017), hizmet içi eğitimlerin, katılımcıların mesleki yeterliliklerini artırdığını ve bu durumun kurumsal verimliliğe olumlu katkı sağladığını ifade etmektedir.

Uzaktan eğitimin performansa katkı sağladığını ifade eden katılımcıların görüşleri ise, bu eğitim türünün daha geniş bir kitleye ulaşması, daha fazla sayıda eğitimin sunulabilmesi ve zaman-mekân tasarrufu sağlaması gibi nedenleri ön plana çıkarmaktadır. Bu görüş, uzaktan eğitimin avantajlarını ele alan çalışmalarla desteklenebilir. Örneğin, Karadeniz ve Deryakulu (2014), uzaktan eğitimin coğrafi engelleri ortadan kaldırarak daha geniş bir kitleye ulaşma olanağı sağladığını belirtmektedir. Kaya ve Altun (2015) ise uzaktan eğitimin esneklik, zaman ve mekân tasarrufu gibi avantajları sayesinde kurumlara ve bireylere önemli katkılar sunduğunu vurgulamaktadır. Bu tür avantajlar, uzaktan eğitimin performans artırıcı etkisine işaret etmektedir. Ayrıca, her iki eğitim türünün de performansa katkı sağladığını belirten katılımcılar, eğitimin içeriğine göre her iki yöntemin de performansa katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Katılımcıların sınırlı bir bölümü ise hizmet içi eğitimlerin performanslarına herhangi bir katkı sağlamadığını ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur;

A8: “Uzaktan eğitim esneklik, zaman tasarrufu, teknolojik imkanların daha aktif kullanımı ve geniş kitlelere ulaşım gibi avantajları nedeniyle yoğun olan akademisyenler için daha

verimli olmakta ve farklı alanlardan akademisyenlerin fikir ve görüşlerini de alma imkanı sağlamaktadır.”

A14: “Evet. Çünkü verilen eğitim insan kaynağının niteliğini artırmak suretiyle kamu kaynaklarının amaca yönelik etkin verimli ve ekonomik kullanılmasına yardımcı olur.”

A33: “Her iki eğitim türünde de aynı kurumda çalışan insanların birlikte bir şey yapması yönüyle mutlu edip çalışma performansına olumlu etki yapıp aidiyet hissini artırıyor. Yüz yüze olanda katılımcılar arası etkileşim mevcut ise, bu durum gerçekleşiyor. Uzaktan olduğunda da chatteki yazışmalar yoluyla oluyor bu etkileşim.”

A41: “Evet çalışma performansına olumlu katkıları var. Yüz yüze eğitim daha fazla katkılı.”

A60: “Katkı sağlamadı.”

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklindedir. İdari personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.4’ de verilmiştir.

Tablo 4.4: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori	(f)	Kategori	(f)	Kod	(f)
Katkı sağlıyor	52	Yüz yüze sağlıyor	33	Etkili iletişim	20
				Verimlilik	6
				Kalıcı bilgi	4
				Kişisel/mesleki katkı	2
				Soru/cevap imkanı	2
				Farkındalık	2
				Sosyalleşme	2
				Odaklanabilme	1
		Uzaktan ve yüz yüze		Konusuna göre	3
				Teknik bilgi içeren konular	1

			10	İş alanına göre	1
		Uzaktan sağlıyor	9	Verimlilik	3
				Zaman yönetimi	2
				Eğitimi kaydedip tekrar izleyebilme	2
				Eğitimden ziyade işin yaparak öğrenildiği	1
Katkı sağlamıyor	8	Katkı sağlamıyor	8	Yüzeysel	1
				Yönetici almalı	1
Toplam (f)	60	Toplam (f)	60	Toplam (f)	54

Tablo 4.4 incelendiğinde, “Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlerin gereksiniminizi karşılayarak çalışma performansınıza katkı sağladığını düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi yolla verilen eğitimin daha fazla katkı sağladığını nedenleriyle belirtiniz.” sorusu hakkında 60 idari personelin görüşleri doğrultusunda 2 çeşit kod elde edilmiştir. Bu kodlar arasında; “Katkı sağlıyor” (f=52) kodu görüşme formlarında en çok tekrarlanan cevap olmuştur. Bunu “Katkı sağlamıyor” (f=8) kodu izlemektedir.

Verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan kodlar ile eğitimleri yüz yüze ya da uzaktan alan personelin aldığı eğitimlerin gereksinimlerini karşılayarak çalışma performanslarına katkı sağlayıp sağlamadığı hakkındaki görüşleri frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur. Katkı sağlıyor yanıtını veren katılımcıların cevapları doğrultusunda üç çeşit koda ulaşılmıştır. Bu kodlara baktığımızda, ağırlıklı olarak “Yüz yüze sağlıyor” (f=23), “Her ikisi de sağlıyor” (f=10) ve “Uzaktan sağlıyor” (f=9) kodlarına ulaşılmıştır.

Yüz yüze eğitimin performanslarına daha çok katkı sağladığı yanıtını veren katılımcıların ağırlıklı olarak “Etkili iletişim” (f=20), “Verimlilik” (f=6) “Kalıcı bilgi sağlaması” (f=4); her iki eğitim türünün de performanslarına katkı sağladığı yanıtını veren katılımcıların ise “Konusuna göre her ikisi de” (f=3), “Teknik bilgi içeren konularda” (f=1), “İş alanına göre her ikisi de” (f=1); uzaktan eğitimin performanslarına daha çok katkı sağladığı yanıtını veren katılımcıların ise “Verimlilik ve zaman yönetimi” (f=3) ve “Eğitimi kaydedip tekrar izleyebilme” (f=2) gibi nedenler öne sürdükleri görülmektedir.

Benzer şekilde, hizmet içi eğitimlere katılan idari personelin çoğunluğu da eğitimlerin iş

performanslarına katkı sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan üç temel tema elde edilmiştir ve yüz yüze eğitimin performansa en fazla katkı sağlayan eğitim türü olduğu tespit edilmiştir. Özellikle “etkili iletişim” teması öne çıkmakta; mesajın doğru ve net bir şekilde iletilip, alıcı tarafından istenilen biçimde anlaşılmasını sağlayan süreçlerin ve eğitmenin doğru bir dil kullanarak dinleyicinin anlamasını kolaylaştırmasının bu görüşü desteklediği düşünülmektedir. Akpınar ve Yıldız (2018), eğitmenin açık, net ve doğru bir dil kullanarak öğrencilerle etkili iletişim kurmasının, öğrenme sürecini daha verimli hale getirdiğini belirtmektedir. Yüz yüze eğitimlerde verimlilik vurgusu, öğretme ve öğrenme süreçlerinin etkileşimli ve geri bildirimli bir biçimde sağlanması nedeniyle eğitmenin maksimum fayda elde edilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca beden dili, jest ve mimiklerin etkili kullanımı ve aktif dinleme, öğrenilen bilgilerin daha kalıcı hale gelmesini desteklemektedir.

Her iki eğitim türünün de performansa katkı sağladığı yönündeki görüşler incelendiğinde, eğitimlerin konusuna veya ilgili iş alanına göre teknik bilgi içeren içeriklerin performansı artırıcı etki sağladığı ifade edilmiştir. Özellikle teknik bilgi gerektiren konuların ayrı olarak ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Uzaktan eğitimin performansa daha fazla katkı sağladığını belirten katılımcılar ise, verimlilik ve zaman yönetiminin uzaktan eğitimle daha kolay sağlanabileceğini, ayrıca eğitimin kaydedilip tekrar izlenebilme olanağı sunduğu için bu yöntemi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu görüş, uzaktan eğitimin sağladığı esneklik ve verimlilik üzerine yapılan çalışmalarla destek bulabilir. Örneğin, Yılmaz ve Yılmaz (2016), uzaktan eğitimde zaman ve mekân kısıtlamalarının ortadan kalktığını, öğrencilerin dersleri kaydedip tekrar izleme imkânı bulduğunu ve bunun öğrenme sürecini daha verimli hale getirdiğini ifade etmektedir.

Katılımcıların sınırlı bir bölümü ise hizmet içi eğitimlerin performanslarına herhangi bir katkı sağlamadığını; işin eğitim yoluyla değil yapılarak öğrenildiğini, yüzeysel anlatım olduğunu ve eğitimlerin daha ziyade yöneticilere verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur;

İ5: “Yüz yüze verilen eğitimlerin beşeri ilişkilerimi geliştirme açısından faydası uzaktan eğitime göre daha yüksek oluyor. Eğitici sadece anlattıklarıyla değil mimikleri ve vücut hareketleriyle de anlattıklarını pekiştirerek daha etkili bir sunum gerçekleştirebiliyor.”

İ11: “Evet. Yüz yüze verilen eğitimler daha samimi ve verimli olduğunu düşünüyorum.”

İ28: “Evet ama hangi yolla verildiğinin pek de önemi yok. Eğitimin konusuna göre çalışma performansımıza büyük katkılar sağlayabiliyor.”

İ55: “Hayır eğitimden ziyade işin yaparak öğrenildiğini düşünürüm.”

İ59: “Hizmet içi eğitimler çalışma performansımızı olumlu yönde etkilemektedir. Uzaktan eğitimlerin daha yararlı olduğunu düşünmekle birlikte uygulama gerektiren eğitimlerin yüz yüze verilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Akademik personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.5’ te verilmiştir.

Tablo 4.5: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori	(f)	Kod	(f)
Uzaktan motive ediyor	26	Katılımın kolay/pratik olması	9
		Zaman ve mekân tasarrufu	7
		Maliyet tasarrufu	6
		Erişim kolaylığı	3
Yüz yüze motive ediyor	21	Verimli	7
		Etkili iletişim	5
		Samimi diyalog	2
		Sosyal	2
		Gerçekçi ve ciddi	1

		Eğitim ahlakı	1
		Akran dayanışması	1
		Kolay ve etkili	2
Uzaktan ve yüz yüze motive ediyor	4	Toplumsal katkı/ fayda/yarar	1
		Başarı ölçütü oluşturmaları	1
		Akademik fayda	1
		Sanal gerçeklik ve yapay zeka gibi teknolojileri içermesi	1
Mesleki çalışmalara yansıyor	14	Mesleki ve akademik başarı	8
		Verimlilik	2
Mesleki çalışmalara yansımıyor	4	Mesleki çalışmalara yansımıyor	4
Toplam (f)	69	Toplam (f)	64

Tablo 4.5 incelendiğinde, “Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimleri düşündüğünüzde hangisi sizi eğitime katılma ve tamamlama anlamında daha çok motive etmektedir? Bu motivasyon mesleğinizle ilgili çalışmalarınızda devam ediyor mu, ne ölçüde yansıyor? Lütfen kısaca açıklayınız.” sorusu hakkında 60 akademik personelin görüşleri doğrultusunda beş çeşit kod elde edilmiştir. Çıkan kodlara bakıldığında; "Uzaktan motive ediyor" (f=26), "Yüz yüze motive ediyor" (f=21), "Uzaktan ve yüz yüze motive ediyor" (f=4), "Mesleki çalışmalara yansıyor " (f=14), "Mesleki çalışmalara yansımıyor" (f=4) ulaşılmıştır.

Uzaktan motive ediyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "Katılımın kolay/pratik olması" (f=9) ve "Zaman ve mekân tasarrufu" (f=7) cevaplarını verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, katılımın kolay ve pratik olmasının, çalışanların eğitime zahmetsizce erişmesini sağladığı düşünülmektedir. Zaman ve mekân tasarrufu, katılımcıların seyahat etmesine gerek kalmadan her yerden eğitime katılabilmelerini mümkün kılmaktadır. Maliyet tasarrufu, fiziksel mekân ve ulaşım masraflarını azaltarak bütçeye katkı sağlamakta ve eğitime erişimin kolay olması, geniş bir kitleye ulaşmayı ve farklı bölgelerden katılımı mümkün hale getirmektedir.

Yüz yüze motive ediyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "Verimlilik" (f=7) ve "Etkili iletişim" (f=5) cevaplarını verdikleri görülmektedir. Buradan, eğitim verimliliğinin katılımcıların doğrudan etkileşime geçebilmesiyle arttığı sonucuna varılabilir. Etkili iletişim

ve samimi diyaloglar, eğitimciler ve katılımcılar arasında güven oluşturarak öğrenme sürecini zenginleştirmektedir. Bireylerin bir araya gelerek akran dayanışmasını güçlendirmesinde sosyallik unsurunun büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Gerçekçi ve ciddi bir eğitim ortamının ise disiplin ve eğitim ahlakını teşvik ettiği sonucuna varılabilir. Böylece, katılımcılar hem akademik hem de sosyal becerilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Demirel (2010), sosyallik unsurlarının akran dayanışmasını güçlendirerek bireylerin akademik ve sosyal becerilerinin gelişimine katkı sağladığını belirtmektedir. Bu bulgular, eğitimin samimi bir ortamda yapılmasının verimliliği artırdığını göstermektedir.

Uzaktan ve yüz yüze motive ediyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "Kolay ve etkili" (f=2) cevabını verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, hizmet içi eğitiminin modern yaklaşımlarının, çeşitli önemli avantajlar sunduğu düşünülmektedir. Bu eğitimlerin esnek ve etkili yapısı, bilginin hızla ve verimli bir şekilde yayılmasını mümkün kıldığı anlaşılmaktadır. Daha geniş bir kitleye ulaşabilmesi, toplumun genel eğitim düzeyini yükselterek toplumsal fayda sağlamaktadır. Başarı kriterlerinin belirlenmesi, katılımcıların gelişimlerinin izlenmesine ve daha odaklanmış eğitim programlarının tasarlanmasına olanak tanıdığı düşünülmektedir. Bu süreç, katılımcıların bilgi birikimini artırırken, aynı zamanda uzmanlıklarını da geliştirmektedir. Ayrıca, sanal gerçeklik ve yapay zeka gibi modern teknolojilerin entegrasyonu, eğitimi daha etkileşimli ve çekici hale getirerek öğrenme deneyimini zenginleştirdiği düşünülebilir.

Mesleki çalışmalara yansıyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "Mesleki ve akademik başarı" (f=8) cevabını verdikleri görülmektedir. Buradan, hizmet içi eğitimlerin mesleki ve akademik başarı ile verimliliği artırmak amacıyla çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeyi hedeflediği sonucuna varılabilir. Mesleki başarının, bireyin kendi alanındaki yetkinliğini artırmasına ve iş performansını iyileştirmesine olanak tanırken, akademik başarının bu süreçte edindiği teorik bilgileri uygulamaya dökme yetisini desteklediği düşünülebilir. Verimlilik ise bu eğitimlerin pratiğe dayalı olması sayesinde iş süreçlerini daha etkin ve hızlı yönetebilme becerisi kazandırmakta; böylece çalışanların hem bireysel gelişimi desteklenirken hem de kurumun hedeflerine daha hızlı ulaşmasına katkıda bulunduğu sonucuna varılabilir. Yükü ve Atagan (2009), verimlilik boyutunun kurumlara katkısını mevcut kaynakların en iyi biçimde değerlendirilmesi olarak aktarmaktadır.

Mesleki çalışmalara yansımıyor, cevabını veren az sayıda katılımcı bulunmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kişilerin cevapları dikkate alınarak hizmet içi eğitimin eksik yönleri göz önüne alınarak eğitim içeriğini revize etmek faydalı olacaktır.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur;

A1: *“Uzaktan eğitim daha çok motive etmektedir, verilen eğitimin konusuna göre uygulama imkanı bulabiliyorum, öğrencileri de teşvik ediyorum.”*

A12: *“Uzaktan ya da yüz yüze olabilir. Eğitim sonunda bir başarı ölçütünün olması ve bunun akademik olarak bir yarar sağlayacağını bilmek motive etmektedir. Uzun vadede ise eğitim, araştırma ve topluma yarar faaliyetlerine dönüşecektir.”*

A5: *“Yüz Yüze. Evet. Yüz yüze eğitimlerin daha gerçekçi, ciddi ve samimi bir hava oluşturduğunu düşünüyorum.”*

A38: *“Tabi ki uzaktan. Uzaktan verilen eğitimle başka üniversitelerde alanında uzman akademisyenlerin verdiği kurslarla bazı yöntem ve bilgiler daha etkili şekilde öğrenilebilmekte ve akademisyenlerin bu yöntemleri kendi alanlarında uygulayabilmesini yayın, proje vs. dönüştürmesini sağlamaktadır.”*

A56: *“Yüz yüze eğitimlerde o konudaki uzman kişi ile birlikte değerli uzmanlarla tanışarak ve bölünmeden orada yer almak katılmamı ve tamamlamamı motive etmektedir. Alanıma yani mesleğimdeki alana özgü eğitimlerde yer almak kişisel gelişimden öte çalışmalarıma yansımakta, günceli yakından takip ederek doğru yolla araştırmaya yönlenmeme neden olmaktadır.”*

A58: *“Özellikle sanal gerçeklik ve yapay zeka ile verilen eğitimlerin daha motive ettiğini düşünüyorum.”*

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıldığı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklindeyir. İdari personelin görüşlerinin kod ve

frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.6’ de verilmiştir.

Tablo 4.6: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori	(f)	Kod	(f)
Yüz yüze motive ediyor	33	Güçlü etkileşim	3
		Kişisel gelişim eğitimleri	2
		Verimlilik	2
		Sosyalleşme	2
		Anlaşılır	2
		Öz güven	1
		Eksikleri düzeltme	1
		Eğitmenin enerji ve bilgisi	1
		Samimi ve sıcak ortam	1
		Sürdürülebilir performans	1
		Dinamik	1
		Algıyı ve gelişimi arttırması	1
		İş ve sosyal yaşam tecrübesi	1
		İş başında eğitimi dinleyebilme	2
Uzaktan motive ediyor	9	Kolay katılım	2
		Konforlu eğitim	1
		Motive edici	1
		Mesleki yeterlilik	1
		Eğitimin türüne göre ikisi de	1
Uzaktan ve yüz yüze motive ediyor	3	Kişisel gelişime katkı	1
		Bilgi	1
		Mesleki yeterlilik	3
Mesleki çalışmalara yansıyor	8	Mevzuat bilgisi	1
		Eğitimi veren kişiye bağlı	1
		Öğrenilenleri uygulama	1
		Mesleki çalışmalara yansımıyor	5
Mesleki çalışmalara yansımıyor	5		
Toplam (f)	58	Toplam (f)	40

Tablo 4.6 incelendiğinde, “Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimleri düşündüğünüzde hangisi sizi eğitime katılma ve tamamlama anlamında daha çok motive etmektedir? Bu motivasyon mesleğinizle ilgili çalışmalarınızda devam ediyor mu, ne ölçüde yansıyor? Lütfen kısaca açıklayınız.” sorusu hakkında 60 idari personelin görüşleri doğrultusunda beş çeşit kod elde edilmiştir. Çıkan kodlara bakıldığında; "Yüz yüze motive ediyor" (f=33), "Uzaktan motive ediyor" (f=9), "Uzaktan ve yüz yüze motive ediyor" (f=3), "Mesleki çalışmalara yansıyor" (f=8), "Mesleki çalışmalara yansımıyor" (f=5) ulaşılmıştır.

Yüz yüze motive ediyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "Güçlü etkileşim" (f=3) görüşme formlarında en fazla tekrar eden cevap olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yüz yüze hizmet içi eğitim, güçlü etkileşim ve samimi bir ortam sunarak katılımcıların özgüvenini artırdığı ve kişisel gelişimlerini desteklediği sonucuna varılabilir. Eğitmenin enerjisi ve bilgisi sayesinde eğitim dinamik bir hale gelirken, katılımcılar eksiklerini fark etme imkanı bulur ve bunu düzeltme fırsatı oluşabilir. Bu süreç, verimlilik ve sürdürülebilir performansı teşvik ederek, algı ve gelişimi artırarak hem iş hem de sosyal yaşam deneyimlerini zenginleştirebilir.

Uzaktan motive ediyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "İş başında eğitimi dinleyebilme" (f=2) ve "Kolay katılım" (f=2) cevaplarını verdikleri görülmektedir. Buradan, uzaktan hizmet içi eğitimin, kolay katılım ve konfor sunarak iş başında eğitim almayı mümkün kıldığı düşünülebilir. Bu esneklik, çalışanları motive ederek mesleki yeterliliklerinin gelişmesine katkıda bulunabilir.

Uzaktan ve yüz yüze motive ediyor, cevabını veren katılımcıların hem uzaktan hem de yüz yüze hizmet içi eğitimin, eğitim türüne göre farklı avantajlar sunduğunu ve her ikisinin de kişisel gelişime katkıda bulunarak, bilgi aktarımının sağladığını ifade ettikleri görülmektedir.

Mesleki çalışmalara yansıyor, cevabını veren katılımcıların ağırlıklı olarak "Mesleki yeterlilik" (f=3) cevabını verdikleri görülmektedir. Buradan hizmet içi eğitimlerin, çalışanların mesleki yeterliliklerini ve mevzuat bilgilerini geliştirerek işlerine daha hakim olmalarını sağladığı sonucu çıkarılabilir. Eğitimi veren kişinin uzmanlığının, öğrenilen bilgilerin kalitesini etkilerken, bu bilgileri uygulama fırsatı olmasının çalışanların iş

performansına doğrudan katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Aydın (2007) çalışmasında, eğitimi veren kişinin uzmanlık seviyesinin öğrenme sürecinde kritik bir etken olduğunu ve çalışanların işlerine daha hakim olmalarına katkı sağladığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Çalışkan (2010), hizmet içi eğitimlerin mevzuat bilgisi ve mesleki yeterliliği artırarak iş performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

Mesleki çalışmalara yansımadağı yönünde görüş bildiren katılımcı sayısı düşük olsa da bu durum hizmet içi eğitimin tam anlamıyla başarılı olduğu anlamına gelmemekle birlikte az sayıdaki katılımcının geri bildirimleri dikkate alınarak hizmet içi eğitimin eksik yönleri tespit edilmeli ve eğitim içeriğinin bu doğrultuda revize edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

İ12: *“Verilen eğitimlerin çalışma hayatına büyük katkılar sağlamakta ve bunla beraber sürdürülebilir bir performansın sağlanmasına olumlu yönde etki etmektedir.”*

İ17: *“İşlerimin yoğunluk durumuna göre her ikisini de tercih edebiliyorum. Lakin tercihim yüz yüze olmasından yana. Uzaktan eğitim yeni bir kavram olduğundan alışmış olduğum ziyadesi ile yüz yüze eğitim olduğundan daha motive edici olduğunu düşünüyorum. Aldığı eğitimler noksanlıklarımın tamamlaması ve yanlış yaptıklarımı düzeltme fırsatı verdiği içim mesleğime olumlu yansımaları oluyor.”*

İ33: *“Yüz yüze katılma anlamında daha çok motive oluyorum. Ancak mesleğimle ilgili çalışmalara yansıdığı pek söylenemez.”*

İ47: *“Yüz yüze eğitim daha çok motive etmektedir. Aldığımız eğitimlerden edindiğimiz bilgi sayesinde yaptığım işimi doğrumu yapıyorum yanlış mı yapıyorum diye düşünmeden kendime güvenerek ve işimi bilerek yapmak öz güvenimi artırıyor.”*

İ51: *“Uzaktan eğitimler katilim açısından motive edicidir. Mesleğimizi ilgilendiren katıldığımız çevrim içi ya da Uzaktan eğitimlerin hem motive edici, hem de mesleki yeterlilik açısından birçok olumlu yansımaları olduğunu düşünüyorum.”*

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Akademik personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.7 ve 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Akademik	Beklentiler		Kod	(f)
			Nitelikli içerik	8
Karşılaştırma			Uygulamalı eğitimler yüz yüze-teorik eğitimler uzaktan	5
			Etkileşimli	5
			Bilgi, beceri ve tutum	5
			Yenilikçi içerik	4
			İyi bir eğitmen	4
			Kalite	4
			Uyum sağlamaya katkı	2
			Pratiği geliştirme	1
			Sistematik ve geri bildirimli	1
			Ölçme değerlendirme	1
			Öğrenilenleri uygulayabilme	1
			Günceli yakalama	1
			Teknoloji içerikli eğitimler	1
			Toplam (f)	43
	Deneyim			
	Olumlu	Uzaktan eğitime katılımın rahat olması		7
		Mesleki gelişim		3
		Konu hazırlığı yapıp soru sorma imkanı		2
		Uygulamada kolaylık		2
		Etkili		2
		Araştırma ve uygulamaya ilgi		1
		Toplam (f)		17
	Olumsuz	İş başında etkin katılamama		1
		Toplam (f)		1

Tablo 4.7 incelendiğinde, “Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlere katılmadan önceki beklentileriniz ile aldığınız eğitim/ler sonrası deneyimlerinizi karşılaştırır mısınız? Beklentilerinizin ne ölçüde karşılandığını düşünüyorsunuz? Lütfen nedenleriyle kısaca

açıklayınız.” sorusuna yönelik olarak 60 akademik personelden elde edilen veriler incelenmiş ve bu doğrultuda kodlar oluşturulmuştur. Kodlar arasında en sık tekrarlanan beklenti, “Nitelikli içerik” (f=8) olmuştur. Nitelikli içerik, hizmet içi eğitimin temel bileşenlerinden biridir ve katılımcılara yalnızca teorik değil, aynı zamanda pratik bilgiler sunarak bilgi seviyelerini artırmaktadır. Bu nedenle, hizmet içi eğitim içeriğinin ihtiyaçlara uygun, güncel ve iş odaklı olması, katılımcılara değer katan bilgiler içermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen; Karataş ve Güleş (2010), çalışmalarında hizmet içi eğitimlerde içeriğin nitelikli olmasının, katılımcıların bilgi seviyelerini ve iş performanslarını artırmada etkili olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu çalışma, eğitim içeriğinin güncel ve katılımcıların ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi gerektiğini, böylece çalışanların öğrendiklerini iş ortamında daha etkili kullanabileceklerini vurgulamaktadır. Korkut’a (2013) göre ise, hizmet içi eğitimlerin başarılı olabilmesi için içeriklerin işlevsellik taşıması ve çalışanların günlük iş akışında karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümler sunması önemlidir. Araştırmada, içeriğin yalnızca teorik bilgi ile sınırlı kalmaması, pratik yönlerin de içeriğe dahil edilmesinin, öğrenilen bilgilerin kalıcılığını artırdığını belirtilmektedir. Mohamad vd., (2020) ise, iyi planlanmış çevrimiçi eğitimlerin bile, içeriği doğru şekilde hazırlanıp uygulanmadığı takdirde başarısız olabileceğini ifade etmiştir.

Diğer öne çıkan kodlar ise “Uygulamalı eğitimler yüz yüze-teorik eğitimler uzaktan” (f=5), “Etkileşimli” (f=5) ve “Bilgi, beceri ve tutum” (f=5) olmuştur. Hizmet içi eğitimde, uygulamalı eğitimlerin yüz yüze, teorik eğitimlerin ise uzaktan yapılması, esneklik sağlarken öğrenme sürecini etkinleştirir. Etkileşimli eğitimler, katılımcıların aktif katılımını destekleyerek bilgilerin kalıcılığını artırmaktadır. Bu eğitimler, bilgi aktarımının yanı sıra beceri geliştirme ve doğru tutum kazandırmayı amaçlamaktadır. Yenilikçi içerik, güncel ve işe yönelik bilgiler sunarak katılımcıların ilgisini canlı tutmakta; iyi bir eğitmen ise bilgiyi etkili sunarak eğitimin verimliliğini artırmaktadır. Tüm bu unsurlarda kaliteyi gözetmenin, eğitimin başarısını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Erdem ve Erdem (2009), hizmet içi eğitimde esneklik sağlamanın ve teorik eğitimlerin uzaktan, uygulamalı eğitimlerin ise yüz yüze yapılmasının, çalışanların katılım oranını artırdığını ve zaman yönetimini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Bu esnek yaklaşım, katılımcıların öğrenme sürecinde daha etkin rol almasını sağlamak ve iş yaşamına uyumlarını hızlandırmaktadır.

Akademik personelin hizmet içi eğitimlerden elde ettiği deneyimlerin değerlendirilmesi sonucu, “Olumlu” (f=17) ve “Olumsuz” (f=1) olmak üzere iki ana tema belirlenmiştir.

“Uzaktan eğitime katılımın rahat olması” (f=7) ve “Mesleki gelişim” (f=3) en sık tekrarlanan kodlar arasında yer almaktadır. Bu bulgulara göre, hizmet içi eğitimlerde uzaktan katılım imkânı, çalışanların programlara esnek bir şekilde erişimini sağlayarak öğrenme sürecini desteklemektedir. Mesleki gelişim açısından bu tür eğitimler, çalışanların yetkinliklerini artırmaları için fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, katılımcıların önceden hazırlık yaparak soru sorma imkânına sahip olmaları, öğrenme sürecine aktif katılımı teşvik etmekte ve anlamayı derinleştirmektedir. Uygulamada kolaylık, uzaktan eğitimin önemli avantajlarından biridir; katılımcılar, öğrendiklerini anında uygulama fırsatı bulmaktadır. Etkili eğitimler bu unsurları bir araya getirerek bilgi aktarımını artırırken, araştırma ve uygulama alanında da ilgi gelişimini desteklemektedir. Bu bağlamda, uzaktan eğitimin hizmet içi eğitimlerin etkinliğini artıran önemli bir yöntem olduğu söylenebilir. Uzaktan eğitimin hizmet içi eğitimlerde etkinliği artırmasının temel nedeni, esnek erişim imkânı sunması ve öğrenmeyi bireyselleştirebilmesi olduğu düşünülebilir. Özellikle akademik personel gibi yoğun programlara sahip bireyler için, zamandan ve mekândan bağımsız öğrenme olanağı önemli bir avantajdır (Moore & Kearsley, 2012). Uzaktan eğitim, modern teknolojileri kullanarak çeşitli öğrenme materyalleri, video dersler, çevrimiçi tartışma platformları gibi araçlarla katılımcıların aktif katılımını teşvik edebilir (Garrison, 2011).

Tablo 4.8: Akademik personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kategori		Kod	(f)
Beklenti karşılama durumu	Karşılıyor	Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	5
		Alanında uzman eğitimciler	2
		İlgi çekici eğitimler	2
		Konu hakkında fikir sahibi olmak	2
		Uzaktan eğitim kısa/öz	1
		Verimli	1
		Kaliteli	1
		Danışmanlık iş/işlemlerinde	1
		İyi ve yeterli düzeyde	1
		Nitelikli içerik	1
		Farkındalığı geliştirip eksik konuları tamamlaması	1
	Toplam (f)		18
Karşılamıyor		Uzaktan olduğunda	2

Uzaktan eğitimde mimik ve samimiyet anlaşılmıyor	2
Nitelikli ve iyi eğitimler hazırlanmıyor	2
Eğitimlerin fazla uzun ya da kısa olması	1
Basit ve yüzeysel	1
Toplam (f)	8

Tablo 4.8 incelendiğinde, hizmet içi eğitim alan akademik personelin beklentilerinin karşılanma durumu bağlamında; iki çeşit kod elde edilmiştir. Bunlar, “Karşılıyor” (f=18) ve “Karşılamıyor” (f=8) cevaplarından oluşmaktadır. Beklentilerin karşılandığını belirten katılımcılar tarafından en sık vurgulanan kod “Eğitim ihtiyacının belirlenmesi” (f=5) olmuştur. Bu bulgu, hizmet içi eğitimlerde eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesinin, uygun hedefler ve içerikler oluşturulmasına katkı sunduğunu göstermektedir. Hizmet içi eğitimlerde ihtiyaç analizi yapmak, eğitimin amacına uygun olarak tasarlanmasını sağlar. Eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi, hem katılımcıların hem de kurumun beklentilerini karşılayacak hedefler ve içeriklerin oluşturulmasına zemin hazırlar (Brown, 2002). Bu nedenle, ihtiyaç analizi süreçlerinin doğru bir şekilde uygulanması, eğitimin hem bireysel hem de kurumsal hedeflerle uyumlu olmasını sağladığı ve hizmet içi eğitimlerin başarısına önemli ölçüde katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ayrıca, alanında uzman eğitimcilerin varlığı, katılımcılara hem teorik hem de pratik anlamda derinlemesine bilgi sağlayarak öğrenme deneyimini zenginleştirmekte; ilgi çekici ve dikkat çeken eğitimlerin de katılımcı motivasyonunu artırarak daha etkili bir öğrenme süreci oluşturduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, beklentilerin karşılanmadığını belirten katılımcıların görüşleri, uzaktan eğitimin avantajlarının yanı sıra bazı zorlukları da içerdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, uzaktan eğitimin yüz yüze iletişim unsurları olan mimik, samimiyet ve doğrudan etkileşim olanaklarını sınırlaması, katılımcılar arasında bağ kurmayı güçleştirebilir. Nitelikli ve özenle hazırlanmış içeriklerin eksikliği, eğitimin etkisini azaltmakta; katılımcıların ihtiyaçlarına yönelik derinlemesine içerikler sunulmadığında öğrenme deneyimi zayıflamaktadır. Ayrıca, eğitimlerin süresinin aşırı uzun ya da kısa olması, katılımcılarda dikkat dağınıklığına ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Kısa eğitimler yüzeysel kalırken, uzun eğitimler katılımcıların ilgisini yitirmesine yol açabilir. Bu tür durumlar, uzaktan eğitimin genel olarak daha yüzeysel bir hale gelmesine ve çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme amacının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, uzaktan eğitimin etkili bir yöntem olarak kullanılabilmesi için bu zorlukların dikkate alınması ve uygun stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Çakır (2015), uzaktan eğitimlerin uzun ya da kısa

olmasının katılımcıların motivasyonunu etkileyebileceğini ve dikkat dağınıklığına yol açabileceğini vurgulamaktadır. Aydın ve Yılmaz (2013) ise, uzaktan eğitimin mimik ve beden dilinin eksikliği nedeniyle katılımcılar arasında samimiyetin sağlanmasının zorlaştığını ve bu durumun eğitimlerin etkisini azalttığını belirtmektedir.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur;

A1: *“Beklentilerim eğitime katılma durumumu doğrudan etkilemektedir. Eğitimlerin her şeyden önce bana ihtiyaç duyduğum bilgi, beceri ve tutumları kazandırmasını beklerim. Bu doğrultuda seçtiğim eğitimlerden yüz yüze olanlarda hem öğrenenler hem de eğitimci ile etkileşiminin daha fazla olabildiğine şahit olduğumdan yüz yüze yürütülen eğitimlerin beklentilerimi daha fazla karşıladığını belirtebilirim.”*

A4: *“Yüz yüze eğitimlerin daha verimli olduğunu düşünmekteyim. Yüz yüze eğitimlerin daha interaktif olduğunu ve eğitimci ile katılımcı arasındaki ilişkinin daha canlı olduğunu bu nedenle daha verimli geçtiğini düşünmekteyim.”*

A5: *“Uzaktan verilmesi zaman açısından özellikle sözel içerikli ve bilgilendirme odaklı eğitimlerde daha verimlidir. Hem de tekrar izlenebilmesi kayıt alınabilmesi artılarıdır. Uygulamalı ya da alanda çok ağırlığı olan birisi belki de yüz yüze eğitim verebilir. Atölye çalışmaları yüz yüze yapılabilir. Ancak temel konular teorik eğitimlerin uzaktan eğitimle yapılması daha uygundur.”*

A38: *“Uzaktan. Katılım imkanı daha fazla. Zaman, mekan ve maliyet tasarrufu sağlıyor.”*

A56: *“Yüz yüze verilmesini daha verimli buluyorum. Çünkü bazen iş yoğunluğundan her ne kadar bilgisayar önümde açık olsa da elim ve aklım başka işlere kayabiliyor. Bu durum da verilen eğitime tam olarak odaklanmama engel olabiliyor.”*

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklindedir. İdari personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.9 ve 4.10’ da verilmiştir.

Tablo 4.9: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

İDARİ	Kod		(f)
	Beklentiler		
Karşılaştırma		İhtiyaç analizi	5
		Nitelikli eğitim	5
		Alanında uzman eğitici	4
		Etkileşimli eğitim	3
		Verimli zaman yönetimi	3
		Pratiği geliştirmeli	2
		Uygulamalı eğitim	2
		Değerlendirme sınavı	1
		Zaman sıkıntısı olmadan tartışma ortamında	1
		İlgi çeken konular	1
		Temel konular	1
		Verimlilik	1
		Eğiticilerin eğitici belgesine sahip olması	1
		Atölye	1
		Nitelikli personel	1
		Sunum ve hakimiyet yeterli olmalı	1
		Toplam (f)	33
Deneyim			
	Olumlu	Eksiklerin tamamlanması	2
		Pratik ve çok yönlü düşünme	1
		Düşünsel beceriyi geliştirmesi	1
		Sorulara cevap alınabilmesi	1
		Kontrollü ve empatik eğitim	1
		Öğretici ve kalıcı	1
		Başarmanın mutluluğu	1
		Toplam (f)	8
	Olumsuz	Zorunlu tutulması	1
		Pratiğe aktarılamaması	1
		Yüzeysel anlatım	1
		Toplam (f)	3

Tablo 4.9 incelendiğinde, “Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlere katılmadan önceki beklentileriniz ile aldığınız eğitim/ler sonrası deneyimlerinizi karşılaştırır mısınız? Beklentilerinizin ne ölçüde karşılandığını düşünüyorsunuz? Lütfen nedenleriyle kısaca açıklayınız.” sorusuna ilişkin 60 idari personelin görüşlerinden elde edilen kodlar

incelenmiştir. Bu doğrultuda, hizmet içi eğitimlerde beklentileri karşılamada en sık tekrarlanan kodların “İhtiyaç analizi” (f=5) ve “Nitelikli eğitim” (f=5) olduğu belirlenmiştir. En çok tekrarlanan bu yanıtlar, hizmet içi eğitimlerde ihtiyaç analizinin, katılımcıların öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesi adına kritik bir adım olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sayede eğitim programlarının etkinliği artırılmaktadır. Akkoyunlu ve Yılmaz (2010), hizmet içi eğitimde ihtiyaç analizinin önemini vurgulayarak, katılımcıların öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesinin eğitim programlarının etkinliğini artırdığını ifade etmektedir. Nitelikli eğitim, içerik ve yöntemlerin kalitesini artırarak çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmektedir. Eğiticinin alanında uzman olması, katılımcılara derinlemesine ve güncel bilgiler sunarak öğrenme deneyimini zenginleştirir. Etkileşimli eğitim yöntemleri, katılımcıların aktif katılımını teşvik ederek bilgilerin kalıcılığını artırmaktadır. Eğiticinin zamanı verimli kullanması, eğitim süresinin etkili bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) ise, eğiticinin zamanı verimli kullanmasının, eğitim süresinin etkili bir şekilde değerlendirilmesini sağladığını ve bu durumun eğitimlerin başarısını artırdığını ifade etmektedir.

Hizmet iç eğitimi alan idari personelin, eğitimlerden elde ettiği deneyim durumları değerlendirildiğinde; “Olumlu” (f=8) ve “Olumsuz” (f=3) olarak iki ayrı kod ortaya çıktığı görülmektedir. Olumlu yanıtlar arasında en sık tekrarlanan kod ise “Eksiklerin tamamlanması” (f=2) olmuştur. Bu bulgu, hizmet içi eğitimin çalışanların eksikliklerini gidererek mesleki gelişimlerine katkı sunduğunu ve bu yolla kurumun genel verimliliğini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, pratik ve çok yönlü düşünme becerilerinin gelişmesi, katılımcıların çeşitli durumlarla başa çıkabilme yeteneklerini güçlendirmektedir. Eğitim sürecinin düşünsel becerileri geliştirmesi, çalışanların eleştirel düşünme ve problem çözme yeteneklerini destekleyerek iş performanslarını iyileştirdiği söylenebilir. Katılımcıların sorularına yanıt bulabilmesi, öğrenme sürecinin daha etkileşimli ve verimli geçmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, Kaya (2014), öğretici ve kalıcı eğitim içeriklerinin bilgilerin uzun süre akılda kalmasını kolaylaştırdığını vurgulamakta ve başarı elde etmenin mutluluğunun katılımcıların motivasyonunu artırarak öğrenme sürecine daha fazla katılım sağlamalarına yol açtığını belirtmektedir. İlaveten bu kaynakların, hizmet içi eğitimin etkinliğini artıran önemli unsurların etkisini destekleyen bulgular sunduğunu aktarmıştır.

Verilen olumsuz cevaplar incelendiğinde, hizmet içi eğitimde bazı olumsuz yönler,

katılımcıların öğrenme deneyimini olumsuz etkileyebilmektedir. Eğitimlerin zorunlu tutulması, katılımcıların eğitime olan motivasyonunu azaltabilir; bu durum, çalışanların eğitimden beklenen faydayı elde etmelerini engelleyebilir. Korkut (2013), zorunlu hizmet içi eğitimin katılımcıların motivasyonunu olumsuz etkileyebileceğini ve bu durumun eğitimden beklenen faydayı azaltabileceğini vurgulamaktadır. Pratiğe aktarılamaması, eğitimlerde verilen teorik bilgilerin iş ortamında uygulanamaması anlamına gelebilir; bu da öğrenilen bilgilerin kalıcılığını düşürür ve katılımcıların beceri gelişimini olumsuz etkileyebilir. Son olarak, yüzeysel anlatım, eğitim içeriklerinin derinlemesine işlenmemesi durumudur; bu da katılımcıların konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmalarını engelleyerek, öğrenmenin etkinliğini azaltabilir. Bu unsurların, hizmet içi eğitimlerin verimliliğini düşüren önemli faktörler olduğu söylenebilir.

Tablo 4.10: İdari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

	Kategori	Kod	(f)
Beklenti karşılama durumu	Karşılıyor	Uygulamalı	2
		Bilgi sahibi olma	2
		Motive etmektedir	1
		Az hata	1
		Bilinç düzeyinin yükselmesi	1
		Farklı bakış açısı	1
		Kaydedildiğinde izlenebiliyor olması	1
		Toplam (f)	9
	Karşılamıyor	Nitelikli eğitimler hazırlanamaması	2
		İş yoğunluğundan katılım sağlayamama	2
		Değerlendirme sınavı olmaması	1
		Beklentinin altında	1
		Toplam (f)	6

Tablo 4.10 incelendiğinde, eğitimleri alan akademik personelin, beklentilerinin karşılanma durumları bağlamında; iki çeşit kod elde edilmiştir. Bunlar, “Karşılıyor (f=9)” ve “Karşılamıyor (f=6)” cevaplarından oluşmaktadır. Bu cevaplar doğrultusunda elde edilen kodlara baktığımızda, beklentinin karşılanmasını açıklayan “Uygulamalı” (f=2) ve “Bilgi sahibi olma” (f=2) cevaplarının ağırlıklı olarak verildiği görülmektedir. Beklentim

karşılanmıyor cevabında ise “Nitelikli eğitimler hazırlanamaması” (f=2) ve “İş yoğunluğundan katılım sağlayamama” (f=2) cevaplarının ağırlıklı olarak verildiği görülmektedir.

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde, hizmet içi eğitim, uygulamalı öğrenme sağlayarak çalışanların bilgi düzeyini artırmakta ve onları motive etmektedir. Eğitim, hataları azaltmaya yardımcı olurken, katılımcıların bilinç düzeyini yükselterek farklı bakış açıları kazandırmaktadır. Ayrıca, kayıt altına alınarak izlenebilmesi, sonradan değerlendirme ve tekrar etme imkanı sunmaktadır. Hizmet içi eğitimin çalışanlar üzerindeki etkileri literatürde sıklıkla vurgulanmıştır. Araştırmalar, uygulamalı öğrenme yoluyla çalışanların bilgi düzeylerinin arttığını ve motive olduklarını göstermektedir (Kalkavan, 2020). Eğitimin katılımcıların hatalarını azaltma, bilinç düzeyini yükseltme ve farklı bakış açıları kazandırma gibi faydaları da belirtilmektedir (Demir, 2018). Ayrıca, eğitimlerin kaydedilerek izlenebilir olması, katılımcılara tekrar etme ve değerlendirme fırsatı sunmaktadır (Yılmaz, 2019).

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

İ9: *“Teknolojiye dayalı eğitimlerin uzaktan verilebileceğini düşünüyorum. Ancak, diğer eğitimlerin yüz yüze yapılmasının etkileşim ve motivasyon açısından faydalı olduğunu ifade edebilirim.”*

İ15: *“Yüz yüze verilmesi daha verimli olacaktır. Pandemiyle beraber başlayan uzaktan eğitimlerin insanları birbirinden uzaklaştırdığını, sosyalleşmeyi ve sohbet ortamlarını engellediğini düşünüyorum.”*

İ42: *“Uzaktan verilmesi daha sağlıklı oluyor. Yüz yüze eğitimlere katılma imkanımız çoğunlukla olmuyor. Ayrıca mekana bağlılık bulunmaması sayesinde eğitim alacak personel izinliyken de katılabilme imkanına sahip oluyor.”*

İ50: *“Yüz yüze eğitimi daha verimli buluyorum. Eğitimci ile etkileşim daha kolay olmakta ve eğitime daha iyi adapte oluyorum.”*

İ59: *“Hizmet içi eğitimlerin uzaktan verilmesinin daha uygun olacağı kanaatindeyim. Çünkü*

yüz yüze eğitimler de katılım sağlayabilmek için gerek yol, gerekse zaman açısından bazı sıkıntılar çıkabiliyor. Aynı zaman da eğitim verilen yerlerin donanım olarak verilecek eğitimi karşılayamadığı görülüyor. Uzaktan eğitimlerle teknolojiye faydalanılarak bu eksik kapatılabileceğini düşünüyorum.”

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerileri nelerdir?” şeklindedir. Akademik personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.11’ da verilmiştir.

Tablo 4.11: Akademik personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerilerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kod	(f)
İhtiyaç analizi	8
Eğitim süresinin uzun olmaması gerekli	5
Alanında uzman/nitelikli eğitimci	4
Uygulamalı	3
Yapay zeka/sanal gerçeklik eğitimleri	3
Doğru zaman seçimi	3
Öğrenme seviyesi ölçümü	3
Sertifikasyon	2
İletişimi güçlü eğitimci	2
İnteraktif	2
İlgi çeken konular	2
Eğitim sonu anket/sınav	2
Özelleştirilmiş içerik	2
Güncel öğretim teknikleri	2
Online içerik	2
Web araçlarının kullanılması	1
Atölye çalışması	1
Hibrit model	1
Eğitim sonu kazanımı	1
Mesai saatleri dışında	1
Aktif katılım	1
Toplam (f)	51

Tablo 4.11 incelendiğinde, “*Uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitim planlayıcılarına bu eğitimlerin daha etkili/verimli hale getirilebilmesi için önerileriniz nelerdir?*” sorusu hakkında 60 akademik personelin görüşleri doğrultusunda verilen cevaplar çeşitli kodlara ayrılmıştır. Bu kodlara bakıldığında; hizmet içi eğitimlerde "İhtiyaç analizi" (f=8) yapılması gerekliliği ağırlıklı olarak verilen cevaplar arasındadır. Bu doğrultuda; hizmet içi eğitimde ihtiyaç analizi, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini belirlemek için kritik bir adım olarak görülmektedir. Bu süreç, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için hangi alanlarda eğitim gerektiğini anlamaya yardımcı olarak, organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu olmakta ve hangi eğitim alanlarının öncelik taşıdığını anlamak için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların, "Eğitim süresinin uzun olmaması gerektiği" (f=5) yönündeki görüşleri öne çıkan bir diğer önemli bulgu olarak dikkat çekmektedir. Hizmet içi eğitimlerde sürenin uzun olmaması gerektiği görüşünün, çalışanların motivasyonunu artırarak organizasyonel verimliliği desteklediği düşünülmektedir. Kısa, etkili ve hedef odaklı eğitimler, öğrenme süreçlerini hızlandırmakta ve çalışanların gelişimini en üst düzeye çıkarmaktadır. Bu nedenle, eğitim programlarının tasarımında sürelerin dikkatlice planlanması, başarılı bir eğitim sürecinin temel unsurlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Genel bulgular göz önüne alındığında, "Alanında uzman/nitelikli eğitimci" (f=4) seçimi konusunda katılımcıların görüşleri dikkat çekmektedir. Alanında uzman veya nitelikli eğitimcilerin, hizmet içi eğitimlerin başarısına doğrudan katkı sunduğu; çalışanların gelişimini destekleyerek organizasyonun genel performansını artırmada da önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Aktuğ (2016), hizmet içi eğitimin çalışan performansı üzerindeki etkisinde ilişkin pozitif yönde olduğunu gözlemleyerek sunulan hizmet içi eğitimlerin, çalışanların performans algısını da olumlu yönde şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında uzman eğitimcilerin tercih edilmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Hizmet içi eğitimlerde uygulamalı yapay zeka ve sanal gerçeklik eğitimleri gibi yenilikçi yöntemlerin, katılımcılara pratik deneyim sunarak öğrenmeyi daha kalıcı hale getirebileceği düşünülmektedir. Eğitimin doğru zamanda planlanması, katılımcıların en verimli oldukları anlarda eğitime katılmalarını sağlamak ve etkinliği artırmaktadır. Sertifikasyon

programları ise, eğitim sonrasında katılımcıların başarılarını belgelendirerek motivasyonu desteklemektedir. Hizmet içi eğitimler ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki olduğu ve bu eğitimlerin özellikle mesleki gelişim, iş motivasyonunun yükselmesi ve özgüvenin artması üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Alagöz, 2021). İlgi çekici konu başlıkları eğitimi katılımcılar için anlamlı ve çekici hale getirirken, eğitim sonu anket ve sınavlar yoluyla geri bildirim alınması, eğitimin etkinliğini ölçmek ve kazanımları değerlendirmek açısından önemlidir. Web araçlarının kullanımı ise eğitimlerin daha esnek ve erişilebilir olmasını sağlamaktadır. Eğitim sonu kazanımları, katılımcıların elde ettikleri yetkinlikleri ortaya koyarken, aktif katılım ise öğrenme sürecini daha etkileşimli ve dinamik bir yapıya kavuşturmaktadır.

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur;

A1: *“Uzaktan yürütülen eğitimlerde etkileşimi arttırıcı web araçlarının eğitimlerde kullanılmasının eğitimi daha etkin kılacağını düşünmekteyim. Yüz yüze verilen eğitimlerde de öğrenenleri aktif hale getirilmesinin önemli olduğunu düşünüyorum. Seminer sunumu şeklinde olanlardan çok atölye çalışması tarzında planlanan eğitimleri daha verimli buluyorum.”*

A4: *“Öncelikle iyi bir ihtiyaç analizi yapılmalı. Temel konular uzaktan eğitimle veya hatta asenkron videolarla (içeriklerle) verilebilir. Bunlar daha sistemli hale dönüştürülebilir. UBYS gibi bir sistem üzerinden takip edilerek sertifikasyon ve eğitim alan kişinin aldığı eğitimler tutularak planlanabilir. Ancak farkındalık oluşturma, karşılıklı öğrenme, etkileşim unsurlarını içeren konularda o alanda uzman kişiler bulunularak eğitimler planlanabilir.”*

A5: *“Uzaktan yapılması planlanan eğitimlerde, eğitimcilerle interaktif katılımlı olmasına özen göstermeleri, yapay zeka destekli katılımcı görüşlerinin alınıp o konudaki günceli görselleştirerek aktarması kesinlikle eğitime ilgiyi ve eğitim katılım ve tamamlama isteğini arttıracaktır. Yüz yüze eğitimlerde o alandaki uzmanın yer alırken önce o kurumun ya da birimin eğitim ihtiyaçlarını gözlemleyen bir anket planlanıp en çok talep edilen sırasıyla yapması bireylerin katılımını arttırarak hizmet içi eğitim amacına ulaşmaya yardım edecektir.”*

A38: “Eğitimin tam olarak neleri içerdiği detaylı olarak başlangıçta verilmeli. Eğitimin toplam süresi belirtilmeli. Eğitim sonunda hangi kazanımların elde edileceği belirtilmeli. Eğitim materyallerinin güncel ve ilgi çekici olması sağlanmalıdır. Katılımcıların geri bildirimleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak özelleştirilmiş içerikler sunulmalıdır. Eğitim sonrası farklı değerlendirme yöntemleri kullanılarak katılımcıların öğrenme seviyeleri ölçülmeli.”

A56: “Eğitim-Öğretim süresince yoğun olabilen dönem ve saatlere denk gelmemesi daha fazla katılımı sağlayacaktır. Ayrıca yüz yüze verilen eğitimlerin katkısı muhakkak fazladır. Ancak ilçelerde görev yapan veya zaman kısıtı sebebiyle yetişemeyecek olan bireyler için uzaktan da verilebilecek teknolojik sistemin sağlanabileceğini önermek isterim.”

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerileri nelerdir?” şeklindedir. İdari personelin görüşlerinin kod ve frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 4.12’ de verilmiştir.

Tablo 4.12: İdari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerilerine ait görüşlerini içeren kod ve frekans dağılımı

Kod	(f)
Eğitim süresinin uzun olmaması	5
Alanında uzman/nitelikli eğitimci	4
Mesleki konu ağırlıklı	4
Uygulamalı	4
Doğru zaman planlaması	4
İletişimi güçlü eğitimci	3
İlgi çeken konular	3
İnteraktif	3
Nitelikli eğitim	3
İhtiyaç analizi	2
Hibrit model	2
Hafta sonu	1
Zaman ve mekan seçimi	1
Atölye çalışmaları	1
Güncel öğretim teknikleri	1

Eğlenceli içerik	1
Sertifikasyon	1
Görsel destekli	1
Sürekli/belirli aralıklarla	1
Toplam (f)	45

Tablo 4.12 incelendiğinde, “*Uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitim planlayıcılarına bu eğitimlerin daha etkili/verimli hale getirilebilmesi için önerileriniz nelerdir?*” sorusu hakkında 60 idari personelin görüşleri doğrultusunda verilen cevaplar çeşitli kodlara ayrılmıştır. Bu kodlara bakıldığında; ağırlıklı olarak, hizmet içi eğitimde “Eğitim süresinin uzun olmaması” (f=5) kodunun öne çıktığı görülmektedir. Hizmet içi eğitimlerde kısa ama etkili eğitim süreleri önem taşımakta olup, bu sayede katılımcıların yoğun iş programları arasında kolayca katılım sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde, alanında uzman ve nitelikli eğitimcilerin katılımcılara derinlemesine bilgi aktarırken, eğitimin mesleki konulara odaklanmasını sağladığı ve bu sayede kazanımların doğrudan iş yaşamına aktarılabilir hale geldiği görülmektedir. Uygulamalı eğitimler, teorik bilgiyi pratik deneyimle birleştirerek katılımcıların öğrendiklerini hemen uygulayabilmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, eğitimlerin doğru zaman planlamasıyla yapılması, katılımcıların en verimli oldukları anlarda katılımını sağlayarak öğrenme etkinliğini artırmaktadır. İletişim becerisi yüksek eğitimciler, etkili etkileşim kurarak eğitimi daha dinamik ve akılda kalıcı hale getirebilmekte, böylece hizmet içi eğitimlerin önemini ve etkinliğini vurgulayan çalışmalara katkı sunmaktadır. Uzman ve nitelikli eğitimciler sayesinde, mesleki konulara odaklanarak eğitimin iş hayatında uygulanabilirliği artmaktadır (Kalkavan, 2020). Ayrıca, uygulamalı eğitimlerin teorik bilgiyi pekiştirerek katılımcıların öğrendiklerini hemen deneyimlemelerine olanak tanıdığı belirtilmiştir (Demir, 2018). Doğru zaman planlaması, katılımcıların en verimli oldukları zamanlarda eğitime katılmasını sağlayarak öğrenme etkinliğini artırmaktadır (Yılmaz, 2019). İletişimi güçlü eğitimciler, dinamik ve akılda kalıcı bir eğitim ortamı yaratarak katılımcılarla etkili bir etkileşim kurmaktadır (Güler, 2021).

Hizmet içi eğitimlerde dikkat çekici konuların sunulması, katılımcıların ilgi ve motivasyonunu yüksek tutmakta, interaktif yaklaşımlar ise katılımcıların aktif katılımını

teşvik ederek öğrenme sürecini daha dinamik kılmaktadır. Nitelikli eğitimlerin, mesleki becerilerin geliştirilmesine odaklanan ve uzman eğitmenler tarafından verilen içeriklere sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. İhtiyaç analizi yoluyla gerçekten gerekli alanlarda eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmakta, bu da eğitim etkinliğini artırmaktadır. Atölye çalışmaları, uygulamalı öğrenmeyi desteklerken, teorik bilgiyi pratik becerilerle pekiştirmektedir. Görsel destekli materyaller, bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırırken, sürekli ya da belirli periyotlarla yapılan eğitimlerin ise bilgilerin güncel kalmasını ve devamlı olarak gelişimi desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır. Atölye çalışmaları, teorik bilginin pratikle desteklenmesine imkan tanırken, görsel destekli materyaller, bilgilerin daha kolay anlaşılmasını sağlar (Özkan, 2022). Ayrıca, sürekli veya belirli aralıklarla tekrarlanan eğitimlerin, bilgilerin güncelliğini korumada ve sürekli gelişimi desteklemede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güler, 2021).

Yukarıdaki bulgulara referans olan cevaplardan bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

A1: *“Uzaktan eğitimlerde şayet eğitmen iyi bir hazırlık yapmamışsa (sunum ve hakimiyet olarak) sıkıcı olabilmektedir. Bu durum çevrim içi eğitimlerde verimi düşürmektedir.”*

A7: *“Hizmet içi eğitimlerin genel anlamda işimizin ve hayatımızın bir parçası olarak görülmüştür. Bu anlamda iş hayatımıza hem pratiklik ve çok yönlü düşünme becerimizi geliştirmesini sağlamıştır. Sosyal hayatımıza da farklılığını ve yinelemeyi ile beraber düşünsel ve beceri yönlerimizin geliştirilmesini sağlamıştır.”*

A40: *“Eğitimlerin hiçbirinin faydasız olduğunu veyahut uzaktan eğitimin yüz yüze eğitimden daha faydalı olduğunu söyleyemem. Şu ana kadar gerek uzaktan gerekse yüz yüze katıldığım eğitimlerin tamamı mesleğim için faydalı olmuştur.”*

A55: *“Yüz yüze aldığım hizmet içi eğitimlerde konsantrasyonunuz daha iyi oluyor. İş yerinde uzaktan aldığınız eğitimlerde odaya birden biri girip bütün dikkatinizi dağıtabiliyor. Konular ilgi alanlarıma hitap ettiğinde eğitimin nasıl sona erdiğini bile anlamıyorum. Beklenti sizin neyi almak için eğitime gittiğinizle doğru orantılıdır. O yüzden benim için gayet verimli geçmektedir.”*

A60: “Verilen bu eğitimlerin hepsinde beklentilerimin karşılandığı söylenemez. Çünkü bu eğitimlerin bazılarının alınması konusunda zorunluluk oluşturulduğunda verimli bir sonuç alınamıyor. Bu eğitimlerde kişilerin ilgisi ve eksikleri tespit edilerek buna göre planlamalar yapılmalıdır.”



5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara değinilerek, ilgili araştırma çerçevesinde sonuçlar tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

5.1 Sonuç

1.1 “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin veriliş yoluna (uzaktan/yüz yüze) ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgulara, akademik personelin verdiği cevaplar doğrultusunda, hizmet içi eğitimin veriliş yolunu daha çok uzaktan tercih ettikleri görülmektedir. Akademik personelin hizmet içi eğitimlerde uzaktan eğitimi tercih etmesinin temel nedenleri arasında; katılımın kolay/pratik olması, zaman ve mekân esnekliği, yoğun iş yüküne uyum sağlama, bireysel öğrenme hızına uygun içeriklere erişim ve seyahat gereksinimlerinin ortadan kalkması gibi durumların rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca, teknolojik altyapının gelişmesiyle çevrim içi eğitimlerin etkileşimli ve verimli bir şekilde tasarlanabilmesi, uzaktan eğitimi cazip hale getirmekte olup bu yöntem sayesinde akademisyenlerin akademik ve kişisel programlarını daha kolay yönetmelerine olanak tanıdığı sonucu saptanmıştır.

Elde edilen bulgulara yüz yüze eğitimi tercih eden anlamlı bir çoğunluk bulunmaktadır. Verilen cevaplar doğrultusunda; akademik personel, hizmet içi eğitimlerde yüz yüze yöntemi tercih ederek daha etkili ve verimli bir iletişim ortamı, birebir etkileşim ve anında geri bildirim avantajlarından yararlanabilir. Bu yöntem, tartışma ve grup çalışmaları gibi uygulamalı öğrenme etkinliklerini destekler. Ayrıca, yüz yüze eğitimler sosyal bağları güçlendirebilir, meslektaşlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir ve öğrenme deneyimini daha motive edici hale getirir. Özellikle karmaşık veya uygulama gerektiren konuların daha iyi kavranmasında yüz yüze eğitimin daha faydalı olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların sınırlı bir kısmının ise, hizmet içi eğitimlerde uzaktan ve yüz yüze modeli tercih etmesi, uzaktan ve yüz yüze eğitimin avantajlarını bir araya getirdiği için cazip bir seçenek olabilir. Bu model, yüz yüze eğitimin sağladığı etkileşim ve sosyal bağlanma imkânlarını, uzaktan eğitimin zaman ve mekân esnekliğiyle birleştirir. Bu sayede,

akademik personel hem fiziksel etkinliklere katılarak pratik beceriler geliştirebilir hem de çevrim içi kaynaklara erişerek kendi hızında öğrenme fırsatı bulabilir. Bu durumun farklı öğrenme ihtiyaçlarına uygun çözümler sunarak eğitimin verimliliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.2 “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin veriliş yoluna (uzaktan/yüz yüze) ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgulara, idari personelin verdiği cevaplar doğrultusunda, idari personelin hizmet içi eğitimlerde daha çok yüz yüze yöntemi tercih ettiği görülmektedir. Bu durum eğitimi alanlara doğrudan iletişim, etkileşim ve sosyal bağ kurma imkânı sunması ve bunun sonucunda eğitimin verimliliğini doğrudan pozitif olarak etkilediği sonucuna varılmasıyla açıklanabilir. Verilen diğer cevaplar detaylıca incelendiğinde, katılımcıların eğitimle ve birbirleriyle daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını, anında geri bildirim alabilmelerini ve uygulamalı eğitimlerde aktif rol oynadıkları eğitimlerin ön planda tutulduğu görülmektedir. Ayrıca yüz yüze eğitimin, ekip çalışmasını teşvik ederek kurum içi iş birliğini güçlendirdiği ve buna bağlı olarak katılımcılar arasında motivasyonu arttığı sonucuna varılmaktadır.

İdari personelin hizmet içi eğitimlerde uzaktan ve yüz yüze modeli tercih etmesini, yüz yüze ve uzaktan eğitimin avantajlarını birleştirerek daha esnek ve etkili bir öğrenme deneyimi sunmasıyla açıklanabilir. Bu model, çalışanların zaman ve mekân kısıtlamalarını aşmalarını sağlarken, yüz yüze etkileşimlerle daha derin bir öğrenme ve sosyal bağ kurma imkânı tanır. Çevrim içi modüller, bireysel çalışma ve bilgiye sürekli erişim imkânı sağlarken, yüz yüze oturumlar uygulamalı eğitimler ve grup çalışmaları için fırsatlar sunar. Bu yaklaşım, idari personelin yoğun iş yüküne rağmen mesleki gelişimlerini sürdürebilmelerini kolaylaştırır.

Uzaktan eğitimi tercih eden idari personelin, hizmet içi eğitimlerde uzaktan yöntemi tercih etmesinin başlıca nedenleri; çalışma saatlerine daha kolay entegre edilebilmesi, seyahat ve mekân bağımlılığını ortadan kaldırması, bireysel öğrenme hızına uyum sağlaması ve iş-yaşam dengesini koruma imkânı sunmasıdır. Ayrıca, uzaktan eğitimler genellikle maliyet açısından daha uygun olduğu için hem çalışanlar hem de kurumlar açısından avantajlıdır. Bulgular doğrultusunda, teknolojik altyapıların gelişmesiyle, idari personelin iş yerinden ayrılmadan veya evden eğitimlere katılarak mesleki gelişimlerini sürdürmelerinin daha kolay ve pratik olabileceği sonucuna varılmıştır.

2.1 “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgulara, akademik personelin verdiği cevaplar doğrultusunda; yüz yüze hizmet içi eğitimlerin, akademik personelin çalışma performansı üzerindeki etkisi bu çalışmada olumlu ve belirgin olmaktadır. Bu eğitim modelinin, eğitmen ve katılımcılar arasında doğrudan iletişim kurulmasını sağladığı için bilgi aktarımını daha etkili hale getirdiği ve verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Tartışma, soru-cevap gibi interaktif yöntemlerle öğrenme süreci zenginleşir ve teorik bilgilerin yanı sıra pratik beceriler de daha kolay pekiştirilir. Yüz yüze ortamda sağlanan anında geri bildirim, katılımcıların bilgi eksikliklerini hızlıca fark etmelerine ve düzeltmelerine olanak tanır. Ayrıca, sosyal etkileşim sayesinde akademik personel arasında iş birliği ve dayanışma duygusunun güçlendiği sonucuna varılabilir. Bu durumun, iş motivasyonunu artırarak performansa doğrudan katkı sağladığı sonucuna varılabilmektedir. Özellikle laboratuvar çalışmaları, ekip odaklı projeler veya uygulamalı dersler gibi alanlarda, yüz yüze eğitim, katılımcıların gerçek hayata yönelik deneyim kazanmalarına ve öğrendiklerini doğrudan iş ortamında uygulamalarına olanak tanıyarak, etkililik ve verimlilik bağlamında olumlu katkılar sunduğu sonucuna varılmıştır.

Uzaktan hizmet içi eğitimlerin, akademik personelin çalışma performansı üzerindeki etkilerine baktığımızda; esnek ve erişilebilir bir öğrenme ortamı sunduğu için olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu eğitim modelinin, özellikle coğrafi engellerin veya yoğun çalışma takvimlerinin olduğu durumlarda büyük avantaj sağladığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Akademik personel, kendi hızında öğrenme fırsatı bulabilir ve eğitim materyallerine dilediği zaman ulaşarak iş-özel yaşam dengesini koruyabilir. Uzaktan eğitim, teorik bilgi aktarımında etkili bir yöntemdir ve teknolojik araçlarla desteklendiğinde interaktif bir öğrenme deneyimi sunabilir. Webinarlar, çevrimiçi tartışma grupları ve dijital simülasyonlar gibi yöntemler, katılımcıların aktif öğrenme sürecine dahil olmalarını teşvik etmektedir. Performans açısından, uzaktan eğitimler, özellikle dijital yetkinliklerin gelişimine katkı sağladığı için akademik personelin teknoloji kullanımını ve çevrimiçi öğretim becerilerini artırdığı sonucuna varılabilir.

Akademik personelin hizmet içi eğitimlerden elde ettiği performans artışı, eğitim yöntemine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Yapılan çalışmada, yüz yüze ve uzaktan eğitim modellerinin, her birinin kendi avantaj ve sınırlamalarıyla çalışma performansını farklı şekillerde etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Her iki yöntemin de akademik personelin mesleki gelişimine katkıda bulunduğu, ancak tercih edilen modelin eğitimin içeriğine, hedeflerine ve katılımcıların ihtiyaçlarına uygun şekilde belirlenmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yaklaşımların, yüz yüze ve uzaktan eğitimin avantajlarını birleştirerek çalışanların performansları üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı hale getirebileceği sonucuna varılmıştır.

Çalışmada, verilen hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına katkı sağlamadığını ifade eden görüşlere bakıldığında, eğitimi alanların hiçbir neden belirtmediği görülmüştür.

2.2 “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin çalışma performanslarına sağladığı katkı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgulara, idari personelin verdiği cevaplar doğrultusunda; eğitimlerin performanslarına anlamlı katkılar sunduğu ve yüz yüze eğitimin performanslarına daha çok faydalı olduğu sonucuna varılmıştır. İdari personelin yüz yüze hizmet içi eğitimlerden elde ettiği kazanımlara bakıldığında, birebir iletişim ve etkileşim sağladığı için öğrenme sürecini güçlendirmiş ve verimliliğe olumlu yönde katkı sağladığı saptanmıştır. Eğitimle birebir iletişim, personelin sorularına anında cevap almasını ve bilgi eksikliklerini hızlıca gidermesini sağlar. Bu, özellikle karmaşık prosedürlerin veya uygulamaların öğrenilmesinde önemlidir. Yüz yüze eğitim, uygulamalı oturumlarla desteklendiğinde, idari personelin iş süreçlerini daha etkin yönetmesini sağlayan beceriler geliştirmesine olanak tanıyarak bilginin kalıcı hale gelmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, doküman yönetimi veya iletişim becerileri gibi konular, yüz yüze ortamda daha etkili şekilde öğretilir. Bu da hem kişisel hem de mesleki anlamda çalışana fayda sağladığı sonucunu ortaya koymaktadır. Personel arasında paylaşılan deneyimler ve ortak öğrenme ortamında sosyalleşmeyle birlikte gelen motivasyon artışı çalışma performansına olumlu yansımaktadır.

Çalışmada, uzaktan ve yüz yüze eğitimi tercih eden personelin verdiği cevaplar incelendiğinde; eğitimlerin daha çok konusuna göre tercih edildiği, her iki yönteminde etkili olabildiği sonucuna varılmıştır. Kapsamlı içerik analiziyle öğrenme sürecini destekleyen eğitimler belirlenerek iki yöntemin de katkılarından faydalanılmaktadır. Uzaktan eğitim araçlarının kullanımının, personelin dijital becerilerini artırarak iş süreçlerini daha verimli hale getirebileceği sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Eğitimi, uzaktan eğitim yoluyla edinen idari personelin cevapları incelendiğinde, bu eğitim yöntemini pek tercih etmedikleri sonucunun ortaya konulmasıyla birlikte, çalışma performansı üzerinde olumlu etkiler yaratma potansiyeline sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Verilen cevaplar doğrultusunda; çalışanlar, ulaşım ve fiziksel katılım gibi zaman alıcı süreçlerle uğraşmak zorunda kalmadan eğitimlere katılabildiği için iş süreçlerinde daha verimli olabileceği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda uzaktan eğitimlerin kayıt alma fırsatı sunması nedeniyle çalışanların kendi çalışma tempolarına ve programlarına uygun bir zaman diliminde izlenebilme olanağı sağladığından tercih edilebilirliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Verilen eğitimlerin çalışma performanslarına katkı sağlamadığını ifade eden idari personelin az bir kısmı görüş bildirerek, elde edilen bulgular; eğitimlerin yüzeysel olmaması gerektiği ve eğitimleri yöneticilerin de alması gerekliliğini ortaya koymuştur.

3.1 “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgulara, uzaktan hizmet içi eğitimleri alan akademik personelin, bu eğitimlerin esnekliği sayesinde kendi hızlarında öğrenme imkânı sunmakta, bu da zaman yönetimini kolaylaştırarak katılımcıların motivasyonu olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Uzaktan eğitim, katılımcılara zaman ve mekân tasarrufu sağlayarak öğrenme sürecini daha verimli hale getirmektedir. Elde edilen bulgular; zaman tasarrufunun, seyahat zorunluluğunun ortadan kalkması ve eğitimin bireysel programlara uyum sağlayabilmesiyle gerçekleşir. Katılımcılar, trafik ya da ulaşım için harcanacak süreyi doğrudan eğitime ayırabilir. Mekân tasarrufu ise eğitimlerin herhangi bir yerden katılım imkânı sunması sayesinde

sağlanır. Fiziksel bir sınıfa ihtiyaç duyulmaması, özellikle geniş katılımcı gruplarında organizasyonel maliyetleri düşürmektedir. Bu esneklik, katılımcıların iş ve özel yaşam dengelerini korumalarına yardımcı olarak motivasyonu ve öğrenme verimliliğini artırır. Daha verimli öğretim yöntemleri, yeni araştırma yaklaşımları ve artan mesleki güven ile birlikte, akademisyenlerin üretkenliklerinde ve performanslarında gözle görülür bir artış olduğu saptanmıştır. Ayrıca, katılımcılar arasında kurulan bağlantılar ve bilgi paylaşımı, mesleki iş birliklerini teşvik ederek uzun vadeli faydalar sağladığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Yüz yüze hizmet içi eğitimlerin, akademik personelin motivasyonu üzerinde genellikle olumlu bir etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu eğitimler, doğrudan etkileşim ve anlık geri bildirim imkânı sunduğu için öğrenme verimliliğini artırmakta aynı zamanda birebir etkileşim ve sosyal bağlar kurma imkânı sağladığı için katılımcılar arasında aidiyet duygusunu artırdığı sonucunu ortaya koymaktadır. Eğitim sırasında yapılan grup çalışmaları ve tartışmalar, meslektaşlar arasında bilgi paylaşımını ve akran dayanışmasını güçlendirdiği ve mesleki çalışmalara olumlu yansımalar yaptığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitimler, akademik personelin eğitimi almasına esneklik ve erişilebilirlik sunarken aynı zamanda sosyal etkileşim ve yüz yüze iletişimi teşvik etmektedir. Katılımcılar, iki türlü eğitimin sağladığı faydaları eğitim modeline göre tercih ederek; bu yapı sayesinde yeni dijital araçları ve yöntemleri öğrenip bunları derslerinde ve araştırmalarında kullanabilir. Aynı zamanda uygulamalı eğitimleri de alma imkânı olduğundan mesleki çalışmalarına faydası olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Mesleki çalışmalara yansımıyor, cevabını veren az sayıda katılımcı neden belirtmemekle birlikte, bu doğrultuda hizmet içi eğitimin eksik yönleri göz önüne alınarak eğitim içeriğini revize etmenin faydalı olacağı sonucuna varılmıştır.

3.2 “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin mesleki çalışmalarına nasıl yansıdığı hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltile soruya ilişkin elde edilen bulgulara bakıldığında, idari personelin katıldığı yüz yüze hizmet içi eğitimlerin, motivasyonlarını artırmada oldukça etkili olduğu sonucunu ortaya koyuştur. Bu eğitimler, personelin mesleki becerilerini geliştirmesine olanak tanırken aynı zamanda kurumsal bağlılıklarını güçlendirmiş, yüz yüze ortamda sağlanan sosyal etkileşimlerin, çalışanlar arasında dayanışmayı artırdığı ve bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Eğitimlerin mesleki çalışmalara etkisi, personelin iş süreçlerini daha etkili yönetmesi ve yeni beceriler kazanmalarıyla doğrudan ilişkilidir. İdari personel, edindiği bilgilerle daha hızlı problem çözme, etkili iletişim ve süreç iyileştirme gibi alanlarda daha başarılı olarak öz güvenini olumlu yönde etkilemiştir. Ayrıca, motivasyonu artan personelin, işine daha fazla bağlılık göstererek genel iş performansında sürdürülebilir iyileşme sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

İdari personelin katıldığı uzaktan hizmet içi eğitimler, esneklik ve erişim kolaylığı sunduğu için motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek personelin mesleki çalışmalarına olumlu yansıdığını ortaya koymuştur. Zaman ve mekân bağımsızlığı, çalışanların kendi hızlarında öğrenmelerine olanak tanır, bu da özellikle yoğun iş temposuna sahip personel için rahatlatıcı bir unsur olmaktadır. Ayrıca, dijital platformlarda sunulan çeşitli içeriklerin, çalışanların ilgisini çekerek öğrenme süreçlerini daha ilgi çekici hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüz yüze ve uzaktan eğitimin avantajlarını birleştirerek, yüz yüze oturumlar sosyal bağları güçlendirip aidiyet duygusunu artırırken, uzaktan eğitim bölümleri esneklik ve bireysel öğrenme fırsatları sunar. Bu denge, personelin eğitim sürecine daha bağlı ve motive hissetmesini sağlayarak; katılımcıların, yüz yüze eğitimlerde kazandıkları pratik bilgileri ve uzaktan eğitimde edindikleri teknolojik becerileri işlerine entegre edebileceği sonucunu ortaya koymaktadır.

Verilen eğitimlerin mesleki çalışmalara yansımadağı yönünde görüş bildiren katılımcıların geri bildirimleri dikkate alınarak hizmet içi eğitimin eksik yönleri tespit

edilmesi gerektiği ve eğitim içeriğinin bu doğrultuda revize edilmesinin faydalı olacağı sonucuna varılmıştır.

4.1 “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgularda; akademik personelin, aldıkları hizmet içi eğitimlerden yüksek oranda beklentilerinin karşılandığı ve eğitimlerin deneyimlerine olumlu katkı sunduğu sonucuna varılmıştır. Akademik personelin beklenti durumlarına baktığımızda, eğitimler de yüksek oranda nitelikli içerik tercih ettikleri görülmektedir. Eğitimlerin çalışanların mesleki ihtiyaçlarına uygun, güncel ve uygulanabilir bilgiler içermesi beklenir. Buradan, akademik personelin aldığı eğitimlerin verimliliği artırarak iş süreçlerine doğrudan katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

4.2 “Akademik ve idari personelin katıldıkları hizmet içi eğitimlerin beklentilerini karşılama düzeyi hakkındaki görüşleri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgularda; idari personelin, aldıkları hizmet içi eğitimlerden beklentilerinin çok çeşitli olduğu fakat beklentiyi karşılama oranının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu eğitimlerden elde ettikleri deneyimlerinin ise olumlu sonuçlanması oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. İdari personelin, ihtiyaç analizi ile birlikte nitelikli ve alanında uzman eğitimcilerden etkileşimli ve zaman yönetimine de uyan eğitimlerde beklenti oranlarının yükseldiği görülmektedir. Tablolar değerlendirildiğinde, beklentinin karşılanma ve karşılanmama oranlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitimlerin beklentileri karşılaması, sürecin iyi bir şekilde planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, sürekli geri bildirim almanın ve eğitimleri iyileştirmenin kritik öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

5.1 “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerileri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgularda, akademik personelin, almış olduğu hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale gelmesinde daha çok ihtiyaç analizi yapılması gerekliliğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yöntem eğitimlerin daha hedef odaklı ve etkili hale gelmesini sağlamak için önemli bir adımdır.

İhtiyaç analizi, eğitimin katılımcıların gerçek ihtiyaçlarına yönelik tasarlanmasını sağlar, böylece eğitim sürecinin verimliliği artar. Akademik personel, genel ve belirsiz eğitim içeriklerinin yerine, kendi alanlarında gelişim sağlayacak somut ve uygulanabilir beceriler öğrenmek istemektedir. Bu yaklaşım, eğitimlerin sadece bilgi aktarımından öteye geçip, katılımcıların profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmasını sağlar. Ayrıca, ihtiyaç analizi yönteminin kullanılması, eğitimlerin sürekli gelişen akademik ortamlarla uyumlu olmasını ve katılımcıların değişen gereksinimlerine göre güncellenmesini sağlar. Bu nedenle, eğitimlerin etkililiğini artırmak ve personelin motivasyonunu yüksek tutmak için ihtiyaç analizinin önemli bir araç olduğu saptanmıştır.

Hizmet içi eğitimlerin etkili ve verimli olabilmesi için birçok faktörün bir arada düşünülmesi gerekmektedir. İlk olarak, eğitim süresinin uzun olmaması, katılımcıların dikkatini ve motivasyonunu yüksek tutmaktadır. Bu yüzden eğitim süreleri, içeriğin yoğunluğuna göre dengelenmeli ve gereksiz uzatmalardan kaçınılmalıdır. Eğitimi veren kişinin alanında uzman ve nitelikli olmasının, eğitimin kalitesini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Eğitmeni, iletişim becerileri güçlü, katılımcılarla etkileşimli bir ortam yaratmalı ve uygulamalı yöntemlerle bilgiyi aktarabilmelidir.

Hizmet içi eğitimler, yapay zeka veya sanal gerçeklik gibi güncel teknolojilerle desteklendiğinde, katılımcılar daha ilgi çekici ve etkileyici deneyimler yaşar. Bu tür yenilikçi araçlar, eğitimin daha interaktif olmasını sağladığından katılımcıların öğrenme süreçlerine aktif katılımını artırdığı saptanmıştır. Ayrıca, eğitimin doğru zaman diliminde yapılması, katılım oranlarını artıracak sonucunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan, özelleştirilmiş içerikler, katılımcıların belirli ihtiyaçlarına yönelik hazırlanmalıdır. Eğitim öncesinde yapılacak ihtiyaç analizi, içeriklerin bu doğrultuda şekillendirilmesine yardımcı olur. Öğrenme seviyelerinin ölçülmesi, eğitimin etkinliğini değerlendirmeye olanak tanır ve eğitim sonunda yapılan anket ya da sınavlarla katılımcıların eğitimden ne kadar faydalandığının ölçülmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Web araçlarının ve güncel öğretim tekniklerinin kullanımı, eğitimin daha interaktif ve erişilebilir olmasını sağlar. Eğitim sonunda katılımcılara verilen sertifikaların, öğrenilenleri somut bir başarıya dönüştürmesini ve motivasyonlarına

olumlu katkılar sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Son olarak, eğitimlerde atölye çalışmaları gibi uygulamalı etkinlikler, katılımcıların öğrendiklerini pratikte kullanabilmelerine olanak tanır. Bu tür eğitimlerin, katılımcıların hem kişisel hem de mesleki gelişimlerine katkı sağlayarak, eğitim sonrasında kazandıkları becerilerin işlerine yansımaya olanak sağladığı sonucunu ortaya koymuştur.

5.2 “Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerin etkili/verimli hale getirilmesi için önerileri nelerdir?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin elde edilen bulgulara, idari personelin büyük çoğunluğunun verilen eğitimlerin süresinin uzun olmaması yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu süre, yoğunluğu artırmadan, öğrenme hedeflerini karşılayacak şekilde optimize edilmelidir. Eğitimi verecek kişinin alanında uzman ve nitelikli olmasının, eğitimin kalitesini doğrudan etkilediği verilen cevaplardan çıkarılmaktadır.

Eğitimlerin içeriğinin, özellikle mesleki konu ağırlıklı olması ve katılımcıların iş süreçlerinde doğrudan kullanabilecekleri bilgiler içermelerinin istendiği saptanmıştır. Bu bilgilerin uygulamalı aktivitelerle desteklenmesi, katılımcıların öğrendiklerini pratiğe dökmesini sağlamaktadır. İlgi çeken konular ve eğlenceli içerikler, öğrenmeyi daha keyifli hale getirdiğinden çalışanların bu yöntemleri tercih ettiği belirlenmiştir.

Doğru zaman planlaması yapılarak, eğitimlerin hafta sonu ya da mesai saatleri dışında yapılması, çalışanların iş yüklerini aksatmadan katılım göstermelerine olanak tanıdığından öneriler arasında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için zaman ve mekân seçiminin esnek olması gerekliliğinin ortaya çıktığı öne sürülmüştür. Bu model, yüz yüze etkileşimi ve dijital platformların esnekliğini sunarak daha erişilebilir bir öğrenme deneyimi sunduğundan öneriler arasında yer aldığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim öncesinde yapılacak bir ihtiyaç analizi, katılımcıların önceliklerini ve öğrenme gereksinimlerini belirlemek için kritik önem taşımaktadır. Bu sayede, güncel öğretim teknikleri ve interaktif yöntemler kullanılarak daha özelleştirilmiş bir içerik hazırlanabileceğinden bu yöntemin önemini vurguladıkları görülmektedir. Atölye çalışmalarının, katılımcıların bireysel ve grup becerilerini geliştirmeleri için fırsat sunduğundan tercih edilebildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitimlerin düzenli aralıklarla ve sürekli bir yapıda planlanmasının, katılımcıların bilgi birikimlerini güncel tuttuğu görüşünü ortaya çıkarmıştır. Eğitim sonrasında verilen sertifikalar, hem öğrenilen bilgilerin somut bir çıktısı olduğundan hem de katılımcıların motivasyonlarını artırdığından personelin kuruma olan aidiyet duygusunu güçlendirebileceği sonucuna varılmıştır.

5.2 Öneriler

- 1- Eğitim materyallerinin, farklı öğrenme stillerine uygun olarak çeşitlendirilip hem teorik hem pratik bilgiyi içermesi sağlanabilir.
- 2- Uzaktan eğitimlerin etkinliğini artırmak için kullanıcı dostu ve erişilebilir teknolojik altyapılar sağlanabilir.
- 3- Eğitim sürecinde ve sonrasında geri bildirim alınarak eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkileri değerlendirilip gerekli iyileştirmeler yapılabilir.
- 4- Eğitimlerin motivasyon ve performansa katkısı düzenli olarak ölçülerek bu veriler ışığında yeni stratejiler geliştirilebilir.
- 5- Eğitimlerin sıralaması ve süresi detaylı bir şekilde planlanarak karma modelde yüz yüze ve çevrim içi oturumlar dengeli bir şekilde organize edilebilir.
- 6- Çalışanların öğrendiklerini pratikte uygulamalarına olanak tanıyacak atölye çalışmalarına olanak sağlanabilir.
- 7- Gerçek hayata yakın durumların simüle edilmesiyle, beceri geliştirme sağlanabilir.
- 8- Çalışanlar, gerçek bir sorun veya proje üzerinde çalışarak proje tabanlı öğrenme gerçekleştirilebilir.

- 9- Eğitimlerde simülasyonlar, rol oynama, grup çalışmaları ve sahada uygulama eğitimleriyle pratik öğrenme desteklenebilir.
- 10- Eğitim materyallerinin hem dijital hem de fiziksel formatlarda sunulmasıyla her çalışanın tercihlerine uygun seçenekler sağlanabilir.
- 11- Eğitim içeriklerine, iş ortamından alınan örnekler ve vaka analizleri dahil edilerek çalışanların öğrendiklerini sahada nasıl uygulayacakları gösterilebilir.
- 12- Eğitim içerikleri modüler bir yapıda sunularak, çalışanların ihtiyaç duydukları konulara odaklanmaları sağlanabilir.
- 13- Eğitim materyalleri işitme, görme veya fiziksel engeli olan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sunulabilir (altyazılar, sesli betimleme, ekran okuyucu desteği vb).
- 14- Çeşitli dil seçenekleri sunularak uluslararası veya farklı dillerde eğitim veren kuruluşların ihtiyaçlarına da katkı sunulabilir.
- 15- Sistem hatalarını gidermek, güvenliği artırmak ve kullanıcı deneyimini iyileştirmek için düzenli yazılım güncellemeleri yapılabilir.
- 16- Eğitimden önce, çalışanların hangi konularda bilgi ve beceri geliştirmeye ihtiyaç duydukları belirlenebilir.
- 17- Eğitimden önce, çalışanların hangi konularda bilgi ve beceri geliştirmeye ihtiyaç duydukları belirlenebilir.
- 18- Çalışanlarla birebir veya grup görüşmeleri yapılarak beklentileri ve talepleri öğrenilebilir.
- 19- Mevcut iş performansı ve değerlendirme raporları, eğitim içeriğini belirlemek için kullanılabilir.
- 20- Çevrim içi eğitimlerde, anlık anketler, testler ve canlı soru-cevap oturumlarıyla çalışanların memnuniyeti ve katılım düzeyi ölçülebilir.
- 21- Eğitim yöntemiyle ilgili geri bildirimler doğrultusunda, daha etkili öğretim teknikleri benimsenebilir.
- 22- Toplanan veriler analiz edilerek eğitimin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilebilir.
- 23- Eğitimlerin hangi alanlarda daha fazla katkı sağladığı veya hangi alanlarda iyileştirme gerektiği raporlanarak yeni stratejiler oluşturulabilir.

- 24- Eğitim sonrası, öğrenilen bilgilerin mesleki çalışmalara entegrasyonunu desteklemek için mentörlük veya takip programlarının devreye alınması önerilebilir.
- 25- Eğitimlerin, personelin iş yükü göz önünde bulundurularak planlanması önerilebilir.
- 26- Eğitim sürelerinin çok kısa ya da çok uzun olmaması, kısa süreli yoğun eğitimler yerine, modüler yapıda kademeli eğitim programları uygulanması önerilebilir.
- 27- Kurumsal rekabeti sağlamak, çalışanların yetkinlik seviyelerini gösterebildikleri ve profesyonel standartlara uygun olduklarını ispatlayabilmek için eğitimler sonunda sertifika verilmesi önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Akgül, Ö. (2008). *Hizmet içi eğitimin işgücü verimliliğine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkoyunlu, B. ve Yılmaz, K. (2010). Uzaktan eğitimde ihtiyaç analizi ve eğitim tasarımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 55-76.
- Akot, Z. (2024). *Uzaktan eğitim ortamına uyarlanan Discord uygulamasının topluluk duygusu oluşturma ve uzaktan eğitime karşı öğrenci tutumlarına etkisi* (Yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Yüksek Lisans Programı, Aydın.
- Aktuğ, S. (2016). *Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpınar, E. ve Yıldız, M. (2018). Etkili iletişimin eğitimdeki rolü: Öğretmen ve öğrenci etkileşimi üzerine bir inceleme. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 9(2), 65-79. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018034047>
- Alper, Z. (2004). Yetişkin eğitiminde motivasyon ve kolaylaştırma. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 14(14), 2-7.
- Alagöz, İ. (2021). *Hizmet içi eğitimler ve çalışanların iş motivasyonu: İBB İtfaiye Teşkilatı örnek olayı* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Arthur, W. Jr., Bennett, W., Edens, P. S. ve Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Arslan, D.D. (2019). *Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim programlarının çalışan motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, Ö395-Ö407.
- Asparuk, D. H. (2022). *Bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği* (Yüksek lisans tezi). Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ateş, L. (2015). *Oryantasyon eğitiminin çalışan performansına etkileri hakkında bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Ayçiçek, K. (2012). *Belediyelerin yaygın eğitim çalışmalarına bir örnek olarak Şişli*

- Belediyesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. ve Yılmaz, E. (2013). Uzaktan eğitimde iletişim sorunları ve çözüm önerileri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-58.
- Aydın, İ. (2007). *Hizmet içi eğitim ve performans ilişkisi*. Ankara: Eğitim Yayınları.
- Aygün, H. H. (2022). *Kamu çalışanlarının uzaktan hizmet içi eğitim sistemlerine yönelik motivasyon düzeyleri üzerine bir araştırma: Adalet Bakanlığı örneği* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Karaman.
- Aytaç, T. (2007). *Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları. Erişim adresi: <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/aytac.htm> (Erişim tarihi: 10 Aralık 2020).
- Baldwin, T. T. ve Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 3(1), 1-15.
- Bayar, M. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonunun performans üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki özel sağlık kurumlarında bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrakçı, M. (2009). In-service teacher training in Japan and Turkey: A comparative analysis of institutions and practices. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 34(1), 10–22. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.787979537678224>
- Batmantaş, H. ve Örücü, E. (2023). Örgütlerde işgören eğitimlerinin çalışanların inovasyon performansı üzerindeki etkisi: Bandırma örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 31-44.
- Blanchard, P. N. ve Thacker, J. W. (2012). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. Pearson Education.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569–578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
- Burke, L. A. ve Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>

- CBİKO. (2020). *2020 yılı faaliyet raporu*. Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Koordinasyon Ofisi.
- Can, E. (2011). *Türkiye’de kamu personelinin hizmet içi eğitiminde bilişim teknolojilerinin rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Coşkun, S. (2022). *Adli destek görevlilerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Programı, Ankara.
- Çalışır, Y. (2009). *Türk emniyet teşkilatında hizmet içi eğitimler ve öğrenen merkezli eğitim modelinin eğitimcilerin eğitimi programlarında uygulanması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, H. (2010). *Kurumsal eğitimlerin çalışan verimliliğine etkisi*. İstanbul: Kurumsal Yayıncılık.
- Çakır, H. (2015). Uzaktan eğitimde dikkat dağınıklığı: Uzun ve kısa eğitimlerin etkileri. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 88-101.
- Çankaya, N. (2019). *Halk eğitim merkezlerinde eğitim alan yetişkinlerin motivasyonuna etki eden unsurların incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çetin, H. (2022). *Sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitime yönelik tutum, özyeterlik ve motivasyonlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi Bilim Dalı, Kocaeli.
- Dedebali, K. (2010). *Hizmet içi eğitimin emniyet teşkilatında görevli personelin iş doyumu ve performanslarına etkileri (İstanbul ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Demir, S. (2018). Hizmet içi eğitimin bilinç düzeyi üzerindeki etkileri. *İnsan Kaynakları Araştırmaları*.
- Demirel, Ö. (2010). *Eğitimde sosyal dinamikler ve akran dayanışması*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (2012). *Eğitimde yeni yönelimler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Delil, Y. (2005). *Yönetici asistanları ve büro çalışanlarının hizmet içi eğitimleri için bir web tabanlı uzaktan eğitim programı önerisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Devranoğlu, Y. ve Elitaş, T. (2017). Uzaktan eğitim: Fırsatlar ve tehditler. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 8(27), 1-10. <https://doi.org/10.5824/1309-1581.2017.2.003.x>

- Dikeç, Z. (2023). *Uzaktan öğretim öğrencilerinin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri, uzaktan eğitimde öğrenci-öğrenci etkileşimine ilişkin beklentileri ve topluluk hissine ilişkin algılarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Doğançay, S. Ö. (2018). *Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki; banka personeli üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Dombaycı, E. (2021). *Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Elitaş, T. (2017). *Uzaktan eğitim lisans sürecinde yeni iletişim teknolojileri: Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı, İstanbul.
- Elçi, B. ve Elçi, G. (2022). Eğitimde önemli bir motivasyon unsuru; yaştan bağımsızlık düşüncesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-26.
- Ensaroğlu, A. (2010). *Havaalanlarında çalışan meteoroloji personeline uzaktan eğitim yöntemi ile hizmet içi eğitim verilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, M. ve Erdem, A. (2009). Hizmet içi eğitimde esnek öğrenme yöntemlerinin çalışan verimliliğine etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 35-48.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, T. (2012). İlköğretim birinci sınıf öğrencilerinin bitişik eğik yazı yazma gelişimlerinin incelenmesi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(165), 94-103.
- Ertaş, Ş. (2014). *Hizmet içi eğitimin verimliliğe etkisi konusunda idari personelin görüşleri (Gazi Üniversitesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personeli yönetimine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 225-233.
- Ford, J. K. ve Kraiger, K. (1995). The value of training in organizations: A meta-analysis. *Journal of Training and Development*, 49(7), 23-26.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Alfa Yayınları.
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Pegem Akademi.
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Garrison, D. R. (2011). *E-learning in the 21st century: A framework for research and practice* (2nd ed.). Routledge.
- Görmüş, A. S. ve Kahya, V. (2014). Hizmet içi eğitim programlarının kamu çalışanlarının motivasyonuna etkisi: Eti Maden İşletmelerinde bir uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 37-49.
- Gök, B. ve Yıldırım, S. (2020). Karma öğrenme ortamlarında öğrenci başarı ve motivasyonunun incelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama Dergisi*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.17943/etku.700890>
- Gökçül, D. (2019). *İnsan kaynaklarına verilen hizmet içi eğitimin kişisel performans algısına etkisi: Bir ilaç firmasında uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Göksu, Ö. (2018). *Gazi Üniversitesi'ndeki hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürcan, B. (2005). *Emniyet teşkilatında hizmet içi faaliyetleri ve polis eğitim merkezleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güler, B. (2021). Eğitimde iletişim ve etkileşimin önemi. *Mesleki Eğitim ve Gelişim Dergisi*.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). Etkileşimli eğitim tekniklerinin çalışan motivasyonuna etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 62-75.
- İşık, M. (2018). Kamu çalışanlarının hizmet içi eğitime ilişkin tutumları: Isparta ili örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15), 688-704.
- Iqbal, N., Khan, M. M., Mohmand, Y. T. ve Mujtaba, B. G. (2020). The impact of in-service training and motivation on job performance of technical and vocational education teachers: Role of person-job fit. *Public Organization Review*, 20(4), 529-548. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00455-3>
- İpek, E. (2010). *İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- İrfan, O. (2022). *Çalışan Deneyimi*. CERES Yayınları.
- Jones, H. A. ve Chronis-Tuscano, A. (2008). Efficacy of teacher in-service training for attention-deficit/hyperactivity disorder. *Psychology in the Schools*, 45(10), 918-929. <https://doi.org/10.1002/pits.20342>
- Junejo, M. I., Sarwar, S. ve Ahmed, R. R. (2017). Impact of in-service training on performance of teachers: A case of STEVTA Karachi Region. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 2(2), 50-60.

- Kaçer, A. (2019). *Devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Erciyes Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Kanyesigye, S. T., Uwamahoro, J. ve Kemeza, I. (2022). The effect of professional training on in-service secondary school physics teachers' motivation to use problem-based learning. *Archives*, 21(8), August 2022.
- Karaosman, E. (2014). *Katılım bankalarında verilen hizmet içi eğitimin iş tatmini üzerine etkileri: Katılım bankalarında çalışan personel üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, A. (2023). *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları ile öğretmenlerin uzaktan eğitim yarar algıları arasındaki ilişkide öğretmenlerin uzaktan eğitim öz yeterliklerinin aracılık rolünün incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Karaman.
- Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıöğen (Edt.) *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Karataş, Ö. ve Güleş, H. K. (2010). Hizmet içi eğitim programlarının çalışan verimliliğine etkisi: Kuramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 45-58.
- Kalkavan, M. (2020). Kurum içi eğitim ve motivasyon. *Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Kaya, H. (2014). Hizmet içi eğitimde yenilikçi içeriklerin iş hayatına uyum sağlamadaki rolü. *Mesleki Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 89-102.
- Karasar, N. (2014). *Eğitimde iletişim: Öğretim sürecinde etkili iletişim teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karadeniz, S. ve Deryakulu, D. (2014). Uzaktan eğitim ve geleneksel eğitim yöntemlerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(3), 102-115. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2014033421>
- Kaya, F. ve Altun, A. (2015). Uzaktan eğitimin öğrenci başarı ve motivasyonuna etkisi: Bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40(178), 131-145. <https://doi.org/10.15390/EB.2015.3421>
- Kayacan, G. (2010). *Emniyet teşkilatında hizmet içi eğitim: Polis savunma taktikleri örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kazu, İ. Y. ve Keremgil, S. (2008). Yeni atanan öğretmenlerin hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 14-30.

- Kılınç, M. (2015). *Uzaktan eğitim uygulamalarının etkililiği üzerine bir araştırma (İnönü Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi İlahiyat Lisans Tamamlama Programı örneği)* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Malatya.
- Kirkpatrick, J. ve Kayser Kirkpatrick, W. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Korkut, F. (2013). Hizmet içi eğitimlerde içerik ve uygulama dengesinin önemi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 112-125.
- Kocatürk, S. (2016). *Hizmet içi eğitimin çalışan performansına etkisi: Bir meta-analiz çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kök, M. ve Çakıcı, A. (2016). Fabrika çalışanlarının iş memnuniyetini etkileyen etmenler. *İnsan ve İnsan*, 3(7), 40-63.
- Köse, E. (2019). Çalışanların iş tatmini algıları ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 131-148.
- Kulkarni, P. M., Lakshminarayana K., Gokhale, P., Tigadi, B. S., Veshne, N. ve Kulkarni, A. V. (2024). Employee Motivation and Its Relationship with Online Training. *Jindal Journal of Business Research*, 13(2), 181-197. <https://doi.org/10.1177/22786821231201432>
- Limon, İ. (2014). *Yüz yüze ve uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik öğretmen algıları (Sakarya ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Mahmutoğulları, D. ve Perçin, N. Ş. (2018). Hizmet içi eğitim algısının işgörenlerin öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisi: Bodrum örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 44-55.
- Mercan, S. (2004). *Emniyet teşkilatında hizmet içi eğitim etkinlikleri ve bunların değerlendirilmesi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Metin, M. ve Özmen, H. (2010). Fen ve teknoloji öğretmenlerinin performans değerlendirmeye yönelik hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 18(3), 819-838.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Moore, M. G. ve Kearsley, G. (2012). *Distance education: A systems view of online learning* (3rd ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Mohamad, N.I., Ismail, A., Ahmad, N.N., Mohamad, N.M. ve Ibrahim, N. (2020). Role of Online Training Content in Enhancing Job Motivation.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Osma, H. H. (2007). *Kurumlarda hizmet içi eğitim* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Özcan, M. ve Aykaç, M. (2017). Hizmet içi eğitimin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 1167-1184.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkan, M. (2022). *Tasarım bürolarında çalışan mimarların Herzberg'in çift faktör kuramı açısından motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.
- Pakdil, F. (2001). Ekip bazlı performans değerlendirme. *Türkiye Kalite Derneği*. Erişim Tarihi: 15.06.2024, <http://www.kalder.org/>.
- Pınarbaşı, C. (2007). *Otel işletmelerinde performans değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılması ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sakaoğulları, İ. (2008). *Hizmet içi eğitimin işgören performansı üzerindeki etkisi: Ankaradaki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. ve Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

- Salman, F. (2012). *Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Sasere, O. B. (2024). In-service training as a correlate of teachers' productivity in Nigeria. *Educenter: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(3), 223–234. <https://doi.org/10.55904/educenter.v3i3.876>
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-12.
- Akkoloğlu, S. (2022). *Pandemi döneminde uzaktan eğitim sürecini deneyimleyen öğretmen adaylarının uzaktan eğitim algıları ile tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalı, Bursa.
- Sunay, C. (2022). *Acil uzaktan eğitim süreçlerinde öğretmenlerin teknopedagojik yeterlikleri ve teknolojiyi kabullenme düzeyleri ile uzaktan eğitime yönelik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
- Şahin, N. (2010). Kamu sektöründe hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi: Bir uygulama. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 22(3), 45-63.
- Şişman, M. ve Arı, A. (2009). Kırgızistan'da eğitimin temel problemleri ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 133-147.
- Subaşı, M. (2019). *Hizmet içi eğitimin çalışanların performansına etkisi; örnek bir uygulama SHELL* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, U. ve Duran, S. (2018). Hizmet içi eğitimin işgören motivasyonuna etkisi. *Aydın Sağlık Dergisi*, 4(1), 21-44.
- Toklu, E. (2012). *Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Tuna, R. (2015). *İşletmelerde hizmet içi eğitim* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Uçacak, K. (2022). *Akademik ve idari performans denetiminin üniversitelerin performansına etkileri* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Uçar, R. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin MEB hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Usha, M., Nandhini, M. ve Palanivelu, P. (2016). Effective employee training impart employee retention. *International Journal of Management Research & Review*, 6(3), 416-421.
- Vurgun, H. E. (2018). *Çalışan personelin eğitim ve geliştirmeye yönelik algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine etkisi: İSMEK (İstanbul Büyükşehir Belediyesi hayat Boyu Öğrenme Merkezi) uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, F. (2007). *Öğretmenlerin hizmet içi eğitimine yönelik uzaktan eğitim platformu tasarımı* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). İşletmelerde iş tatmini: Seramik sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 531-548.
- Yıldırım, H., Ercemal, H., Sayman Yıldırım, S., Turhan, A., ve Bayram, N. (2023). Yaygın eğitim modeli olarak dünyada ve Türkiye'de uzaktan eğitim. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(38), 369-386.
- Yılmaz, A. (2019). Kaydedilen eğitimlerin izlenebilirliği üzerine bir inceleme. *Eğitim Teknolojileri Dergisi*.
- Yılmaz, R. ve Yılmaz, M. (2016). Uzaktan eğitimin öğrenci başarısı üzerindeki etkileri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 45-63. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2016031024>.
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Zhang, X., Wu, H., Huang, X., Wu, Q. ve Wu, Y. (2023). How does online employee training enhance organizational growth? The benefits of integrating educational technology into workplace learning. *Industrial and Commercial Training*, 55(4). <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2023-0006>

Zengin, G. (2013). Türkiye’de belediye personel ve yöneticilerinin hizmet içi eğitim sorunu ve çözümleri üzerine bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 10(39), 117-134.



EKLER

EK 1: Görüşme formu

Uzaktan ve Yüz Yüze Verilen Hizmet İçi Eğitimleri Değerlendirme Görüşme Formu

Bu görüşme formu, Bartın Üniversitesi'nde verilen uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitimler hakkında, üniversite çalışanlarının düşünce ve önerilerini almak üzere hazırlanmıştır. Bu nedenle içtenlikle cevap vermeniz araştırmanın sonuçları açısından son derece önemlidir. Vereceğiniz cevaplar başka kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Görüşme formu Kişisel Bilgiler (I), Hizmet içi Eğitimler Hakkında Düşünce ve Önerileriniz (II) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkürler.

Ebru DEMİR

Bartın Üniversitesi Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi Bölümü Yüksek Lisans

Öğrencisi

İletişim

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Görev / İstihdam alanınız: Akademik personel () İdari personel ()

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Eğitim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Yaşınız: 20-30 () 31-40 () 41-60 () 61-65 ()

Görevde Geçirilen Süre (Yıl): 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri ()

II. BÖLÜM: UZAKTAN VE YÜZ YÜZE VERİLEN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİNE YÖNELİK DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ

1. Hizmet içi eğitimlerin uzaktan mı, yüz yüze mi verilmesini daha verimli buluyorsunuz? Lütfen nedenleriyle açıklayınız.
2. Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlerin gereksiniminizi karşılayarak çalışma performansınıza katkı sağladığını düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi yolla verilen eğitimin daha fazla katkı sağladığını nedenleriyle belirtiniz.
3. Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimleri düşündüğünüzde hangisi sizi eğitime katılma ve tamamlama anlamında daha çok motive etmektedir? Bu motivasyon mesleğinizle ilgili çalışmalarınızda devam ediyor mu, ne ölçüde yansıyor? Lütfen kısaca açıklayınız.

4. Uzaktan ve yüz yüze verilen hizmet içi eğitimlere katılmadan önceki beklentileriniz ile aldığınız eğitim/ler sonrası deneyimlerinizi karşılaştırır mısınız? Beklentilerinizin ne ölçüde karşılandığını düşünüyorsunuz? Lütfen nedenleriyle kısaca açıklayınız.
5. Uzaktan ve yüz yüze hizmet içi eğitim planlayıcılarına bu eğitimlerin daha etkili/verimli hale getirilebilmesi için önerileriniz nelerdir?



EK 2: Tez araştırması etik kurul onayı



T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-23688910-050.01.04-2200121031
Konu : Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik
Kurulu Onay Belgesi

14.11.2022

Protokol No:	2022-SBB-0468
Araştırmanın Başlığı:	Uzaktan Ve Yüz Yüze Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin, Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerine Etkileri; Bartın Üniversitesi Örneği
Proje Yürütücüsü:	Ebru DEMİR
Başvuru Formunun Geliş Tarihi:	20.10.2022
Karar Tarihi:	10.11.2022
Toplantı No:	26

Başvuru dosyasında etik sorun oluşturabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmadığından 10.11.2022 tarihli ve 26 numaralı toplantıda 2022-SBB-0468 numaralı başvuruya araştırma için ETİK KURUL ONAY belgesinin verilmesine karar verilmiştir.

Doç. Dr. Elif KARAHAN
Kurul Başkanı

Doç. Dr. Sedat BALLYEMEZ
Başkan yardımcısı

Doç. Dr. Melih BAŞKOL
Üye

Doç. Dr. Sefer Yetkin IŞIK
Üye

Doç. Dr. Vahit CELAL
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ferda
KARADAĞ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Basri
KANSIZOĞLU
Üye

ÖZGEÇMİŞ

