



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**TURİZM İŞLETMELERİNDE REKABETÇİ İSTİHBARATIN
REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞGÖREN EĞİTİM
ETKİNLİĞİNİN ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Celal YILMAZ

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

EYLÜL, 2018

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan


Celal YILMAZ

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Turizm İşletmelerinde Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi: İşgören Eğitim Etkinliğinin Aracı Rolü” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Celal YILMAZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Celal YILMAZ tarafından hazırlanan “**Turizm İşletmelerinde Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi: İşgören Eğitim Etkinliğinin Aracı Rolü**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

07/09 / 2018

Jüri

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye: Prof. Dr. Cemile ÇELİK

Üye: Doç. Dr. Serap ÇOBAN

Üye: Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Durdu Mehmet BİÇKES

İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 13.09.2018 tarih ve 2018.36.723 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

13/09/2018


Dr. Öğr. Üyesi Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca emeğini, hoŐęörüsünü ve deneyimlerini benden esirgemediği, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması, ölçeklerin tasarlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleŐtirileri ve beni motive edici desteği için tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teŐekkürü bir borç bilirim. Katkı ve desteklerinden dolayı tez izleme komitesi üyeleri Doç. Dr. Serap ÇOBAN, ve Dr. Öğretim Üyesi Durdu Mehmet BİÇKES'e ve tezin uygulama kısmındaki yönlendirici tavsiyeleri nedeniyle Dr. Öğretim Üyesi Bekir Bora DEDEOğLU'na ayrıca teŐekkürlerimi sunarım. Tezin uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için ve anket formunu özenle doldurarak çalışmaya sağladıkları eşsiz katkılarından dolayı Nevşehir ili konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları yönetici ve çalışanlarına çok teşekkür ederim. KarŐılaŐtıęım tüm sıkıntıları aşmamda umudumu hep diri tutan, yardım ve sevgilerini hiç eksik etmeyen ebeveynlerim Hatice YILMAZ ve Rasim YILMAZ'a sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Celal YILMAZ

Nevşehir, Eylül 2018

ÖZET

TURİZM İŞLETMELERİNDE REKABETÇİ İSTİHBARATIN REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞGÖREN EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ARACI ROLÜ

Celal YILMAZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora, Eylül, 2018

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Küresel pazarlarda sunum yapmak ve küresel bir müşteri tabanı oluşturmak için turizm işletmeleri sürdürülebilir rekabet gücü elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Rekabetçi istihbarat faaliyetleri vasıtasıyla işletmeler çevre hakkında veri ve enformasyonlar toplayıp analiz ederek stratejik düzeyde bilgi üretilebildikleri için rekabetçi istihbarat sürdürülebilir rekabet gücü kazanmada önemli unsurlardan biri konumundadır. Bununla birlikte rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin belirleyici olup olmadığı da ayrı bir önem arz etmektedir. Ancak, yapılan incelemelerde gerek rekabetçi istihbarat gerekse işgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu gözlenmiştir. Literatürdeki mevcut boşluğa katkı sağlama adına bu çalışmada, özellikle turizm işletmeleri açısından bu konularla ilgili bilgi eksikliğinin giderilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı turizm işletmeleri açısından rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkilerini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı rolünü tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır (N=651). Çalışmada veriler rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü ölçeklerini kapsayan bir anket yardımı ile toplanmış ve verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Veriler açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla analiz edilmiştir. Bununla birlikte işgören eğitim etkinliği vasıtasıyla rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkisini artıracak bir model sunulmuştur. Araştırma bulgularına göre, hem rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği ve rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasında hem de işgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlave olarak, araştırma bulguları işgören eğitim etkinliğinin rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda, araştırmanın üstün ve zayıf yönleri, kısıtlılıkları ile teorik, yönetsel ve geleceğe yönelik bir takım öneriler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm işletmeleri, rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği, rekabet gücü.

ABSTRACT

THE EFFECT OF COMPETITIVE INTELLIGENCE ON COMPETITIVENESS IN TOURISM ENTERPRISES: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE TRAINING EFFECTIVENESS

Celal YILMAZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

The Department of Business, PhD, September, 2018

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tourism enterprises aim to achieve sustainable competitiveness through making presentations on global markets and creating a global customer base. Competitive intelligence is one of the key elements in achieving sustainable competitiveness as businesses generate strategic knowledge by collecting and analyzing data and information about the environment via competitive intelligence activities. In addition, it is also important to determine whether the employee training effectiveness is determinant in the relationship between competitive intelligence and competitiveness. However, the studies carried out on the relationship among competitive intelligence, employee training effectiveness and competitiveness are very limited. Therefore, this study aims to address the relationship among these variables and to contribute to the literature about these subjects in terms of tourism enterprises. Besides, it is aimed to determine the effects of competitive intelligence on competitiveness and the mediator role of employee training effectiveness between both of these variables in terms of tourism businesses. The sample of the study consists of the employees working in accommodation businesses and travel agencies in Nevşehir (N=651). The study has been conducted with the help of a questionnaire covering competitive intelligence, employee training effectiveness and competitiveness measurement tools, and the validity and reliability of the data have been analyzed. Then the data has been analyzed with explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modeling. So, a model has been presented which increases the impact of competitive intelligence on competitiveness by means of the employee training effectiveness. According to research findings, it is found that there is a positive and significant relationship between competitive intelligence and employee training effectiveness, competitive intelligence and competitiveness as well as employee training effectiveness and competitiveness. The findings, moreover, indicate that the employee training effectiveness partially mediates the relationship between competitive intelligence and competitiveness. Finally, the limitations, strengths and weaknesses of this research have been presented. In addition, theoretical and managerial implications and future research directions are suggested.

Keywords: Tourism enterprises, competitive intelligence, employee training effectiveness, competitiveness.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	I
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	II
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİ VE REKABET GÜCÜ

1.1. Turizm İşletmesi Kavramı.....	9
1.2. Turizm İşletmelerinin Özellikleri.....	10
1.3. İnsan Kaynaklarının Turizm İşletmelerindeki Önemi.....	12
1.4. Turizm ve Turizm İşletmelerinin Önemi ve Faydaları.....	14
1.5. Turizmin ve Turizm İşletmelerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	16
1.6. Rekabet.....	17
1.7. Rekabet Gücü.....	19
1.7.1. Rekabet Gücü Kavramı: Karşılaştırmalı Rekabetçilik Anlayışı.....	19
1.7.2. Rekabet Gücü Kavramı: Rekabet Üstünlüğü Anlayışı.....	20
1.8. Rekabet Gücü Göstergeleri.....	26
1.8.1. Rekabet Gücü Göstergeleri: Karşılaştırmalı Rekabetçilik Anlayışı.....	26
1.8.2. Rekabet Gücü Göstergeleri: Rekabet Üstünlüğü Anlayışı.....	31
1.8.2.1. Finansal Performans.....	33
1.8.2.2. İşlevsel Performans.....	33
1.8.2.3. Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Performansı.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ İSTİHBARAT

2.1. Rekabetçi İstihbarat Kavramı ve Tanımı.....	36
2.2. Rekabetçi İstihbarat Süreci.....	40

2.2.1. Planlama ve Yönlendirme	42
2.2.2. Kaynakları Toplama.....	43
2.2.2.1. Açık Kaynak İstihbaratı	45
2.2.2.2. İnsan Kaynakları İstihbaratı	45
2.2.3. İşleme ve İstifade Etme.....	46
2.2.4. Analiz ve Üretim.....	46
2.2.5. Dağıtım ve Bütünleştirme	48
2.2.6. Geri Bildirim.....	49
2.3. Rekabetçi İstihbaratın Boyutları	49
2.4. Rekabetçi İstihbaratın Özellikleri	51
2.5. Rekabetçi İstihbaratın Yeri, Kapsamı ve Diğer İstihbarat Türleri	52
2.5.1. Rekabetçi İstihbaratın Yeri	52
2.5.1.1. Örgütsel İstihbarat.....	53
2.5.1.2. Bilgi Yönetimi	54
2.5.1.3. İş İstihbaratı	54
2.5.1.4. Rekabetçi İstihbarat.....	54
2.5.1.5. Stratejik İstihbarat	55
2.5.2. Rekabetçi İstihbaratın Kapsamı	55
2.5.3. Rekabetçi İstihbarattan Farklı Diğer İstihbarat Türleri	58
2.6. Rekabetçi İstihbaratın Önemi ve Faydaları.....	59
2.7. Rekabetçi İstihbarata Bakış Açıklarına Göre İşletme Tipleri	62
2.8. Rekabetçi İstihbarat ile İlgili Yapılan Çalışmaların Bulguları.....	65
2.9. Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Çalışmalar	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN EĞİTİM ETKİNLİĞİ

3.1. Eğitim Kavramı.....	75
3.2. İşgören Eğitimi.....	76
3.3. İşgören Eğitim Yöntemleri.....	77
3.3.1. Görev Başında Eğitim Yöntemleri.....	78
3.3.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim	78
3.3.1.2. Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim	79
3.3.1.3. Staj Yoluyla Eğitim.....	79
3.3.1.4. İş Değişirme (Rotasyon) Yöntemi	80
3.3.1.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	80
3.3.1.6. Komiteler Aracılığı ile Eğitim	81

3.3.1.7. Rol model/Mentörlük Aracılığı ile Eğitim	82
3.3.1.8. Özel Tasarımlar ile Eğitim	82
3.3.1.9. Rapor Hazırlama Yoluyla Eğitim	83
3.3.1.10. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim	83
3.3.2. Görev Dışında Eğitim Yöntemleri	83
3.3.2.1. Konferans (Anlatım) Yöntemi	84
3.3.2.2. Sempozyum ve Panel	84
3.3.2.3. Beyin Fırtınası.....	85
3.3.2.4. Örnek Olay Yöntemi	85
3.3.2.5. Rol Oynama Yöntemi	86
3.3.2.6. Oyun ve Simülasyon	86
3.3.2.7. Duyarlılık Eğitimi	87
3.3.2.8. Beklenen Sorunlar (In-Basket) Tekniği	88
3.3.2.9. Deneysel Eğitim.....	88
3.3.2.10. Grup Tartışması.....	89
3.3.2.11. Yönetim Oyunları	89
3.3.2.12. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	90
3.3.2.12.1. Bilgisayar Destekli/Multimedya Eğitimi	90
3.3.2.12.2. Web Temelli Eğitim ve Uzaktan Eğitim	91
3.4. İşgören Eğitimi Süreci	92
3.4.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme.....	93
3.4.2. İşgörenin Eğitime Hazır Bulunuşluğu	97
3.4.3. Öğrenme Çevresi Yaratma.....	97
3.4.4. Eğitimin Transfer Edilmesi.....	98
3.4.5. Değerlendirme Planı Geliştirme.....	101
3.4.6. Eğitim Yöntemini Seçme	102
3.4.7. Programı İzleme ve Değerleme.....	103
3.5. İşgören Eğitiminin Faydaları	105
3.5.1. İşgören Eğitiminin Örgütler Açısından Faydaları.....	105
3.5.2. İşgören Eğitiminin İşgörenler Açısından Faydaları	106
3.6. İşgören Eğitim Etkinliği Kavramı.....	109
3.7. İşgören Eğitim Etkinliğinin Ölçümü.....	110
3.8. Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Modeller	112
3.8.1. Kirkpatrick Modeli.....	112
3.8.2. Kaufman ve Keller Modeli	117

3.8.3. CIRO Modeli	118
3.8.4. CIPP Modeli.....	119
3.8.5. Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Kârlılığı Modeli	120
3.8.6. Q4TE Modeli	121
3.9. İşgören Eğitimi, İşletme Stratejisi ve Rekabet Gücü İlişkisi	122
3.10. İşgören Eğitim Etkinliğinin Rekabet Gücü Üzerine Etkisine Yönelik Çalışmalar .	127
3.11. Rekabetçi İstihbarat ile İşgören Eğitim Etkinliği İlişkisi	132
3.12. Rekabetçi İstihbarat, İşgören Eğitim Etkinliği ve Rekabet Gücü Arasındaki İlişki	134

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN EĞİTİM ETKİNLİĞİ ARACILIĞIYLA REKABETÇİ İSTİHBARAT İLE REKABET GÜCÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	136
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	139
4.3. Yöntem.....	141
4.3.1. Evren ve Örneklem	142
4.3.2. Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri	144
4.3.2.1. Ölçekler.....	144
4.3.2.2. Çalışma Verilerinde Kullanılan Analiz Teknikleri	146
4.4. Bulgular ve Yorumlar	151
4.4.1. Analiz Öncesi Gereklilikler	151
4.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	154
4.4.3. Rekabetçi İstihbarat, İşgören Eğitim Etkinliği ve Rekabet Gücü Ölçekleri Faktör Analizi.....	156
4.4.3.1. Rekabetçi İstihbarat Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	158
4.4.3.2. İşgören Eğitim Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	164
4.4.3.3. Rekabet Gücü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	167
4.4.4. Ölçüm Modeli	170
4.4.5. Yapısal Model	173
4.4.6. Aracı Modelin Test Edilmesi	175
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA.....	187
EKLER.....	212

KISALTMALAR VE SİMGELER

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (*The Adjusted Goodness of Fit Index*)

AIC: Akaike Bilgi Kriteri (*Akaike information criterion-AIC*)

BA: Bilgi Analizi

BC: Yanlılığı Düzeltilmiş (*bias-corrected; BC*) önyükleme yöntemi

BT: Bilgi Toplama

BYG: Bileşik Yapı Güvenirlik (*composite reliability-CR*)

CAIC: İstikrarlı Akaike Bilgi Kriteri (*Consistent Akaike information criterion-CAIC*)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (*The Comparative Fit Index-CFI*):

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DS: Davranış ve Sonuç

FP: Finansal Performans

GFI: Uyum İyiliği İndeksi (*The Goodness of Fit Index-GFI*):

İEE: İşgören Eğitim Etkinliği

İP: İşlevsel Performans

NNFI=TLI: Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (*The Non-normed Fit Index-NNFI*)

OAV: Ortalama Açıklanan Varyans (*avarage variance extracted-AVE*)

ÖFD: Örgütsel Farkındalık ve Dağıtım

P: Planlama

RAİK: Resmi Altyapı ve İşgören Katılımı

RG: Rekabet Gücü

Rİ: Rekabetçi İstihbarat

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*The Root Mean Square Error Approximation*)

RÖ: Reaksiyon ve Öğrenme

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

YÜHG: Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Performansı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabetçi beş güç modeli.....	21
Şekil 2. Değer zinciri modeli.....	24
Şekil 3. Seyahat ve turizm rekabet gücü raporu: Rekabet gücü göstergeleri.....	30
Şekil 4. İstihbarat süreci	42
Şekil 5. Rekabetçi istihbarat modeli.....	50
Şekil 6. Rekabetçi istihbaratın örgütsel istihbarat kapsamındaki yeri	53
Şekil 7. Rekabetçi istihbarat kapsamı.....	58
Şekil 8. İşgören eğitim süreci tasarımı	93
Şekil 9. Bireysel açıdan işgören eğitim ihtiyacını belirleme	95
Şekil 10. Eğitim ihtiyacı belirlenme süreci	96
Şekil 11. Eğitim transfer süreci	100
Şekil 12. Kirkpatrick Modelinde değerlendirme aşamaları.....	112
Şekil 13. Profesyonel Eğitim Değerlendirme Anketi (O4TE).....	122
Şekil 14. Stratejik eğitim ve gelişim süreci	124
Şekil 15. Araştırma modeli.....	140
Şekil 16. Normallik testi: Saçılma Diyagramı Matrisi	153
Şekil 17. Rekabetçi istihbarat ölçeği ikinci düzey DFA.....	164
Şekil 18. İşgören eğitim etkinliği ölçeği ikinci düzey DFA	167
Şekil 19. Rekabet gücü ölçeği ikinci düzey DFA.....	170
Şekil 20. Yapısal model sonuçları	174

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri	16
Tablo 2. İşletme rekabet gücü kategorileri	32
Tablo 3. Bakış açılarına göre rekabetçi istihbarat faydaları	61
Tablo 4. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabetçi istihbarat uygulamalarına göre tutum ve faaliyet tipi	66
Tablo 5. Konu ve sektörler'e göre rekabetçi istihbarat çalışmaları	69
Tablo 6. Konaklama işletmelerinde rekabetçi istihbarat alanları ve rekabetçi istihbarat bulguları	72
Tablo 7. Görev başında ve görev dışında eğitim yöntemlerinin karşılaştırılması	103
Tablo 8. Kaufman'ın Beş Düzeyde Eğitim Etkinliğini Ölçme yaklaşımı	118
Tablo 9. İşletme stratejilerine göre eğitim uygulamaları	126
Tablo 10. İşgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişki	131
Tablo 11. YEM ve DFA uyum iyiliği indeksleri	149
Tablo 12. Katılımcılara dair demografik özellikler	155
Tablo 13. Rekabetçi istihbarat ölçeği AFA sonuçları	159
Tablo 14. Rekabetçi istihbarat ölçeği DFA sonuçları	162
Tablo 15. İşgören eğitim etkinliği ölçeği AFA sonuçları	165
Tablo 16. İşgören eğitim etkinliği ölçeği DFA sonuçları	166
Tablo 17. Rekabet gücü ölçeği AFA sonuçları	168
Tablo 18. Rekabet gücü ölçeği DFA sonuçları	169
Tablo 19. Ölçüm Modeli	171
Tablo 20. İkinci düzey DFA'lara ilişkin korelasyon ve aritmetik ortalama analizi sonuçları	173
Tablo 21. Yapısal model sonuçları	173
Tablo 22. İşgören eğitim etkinliğinin aracı rolü	176

GİRİŞ

Genel bir bakış açısıyla turizm endüstrisinin, ikametgâhından uzakta bulunan bireylere hizmet sunan bir endüstri olduğu söylenebilir. Bu endüstri geniş bir yelpazeye dağılmış çeşitli iş ve organizasyonları kapsamaktadır (Chon ve Maier, 2009: 6). Turizm endüstrisi kapsamında yer alan işletmeler; konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri (restoran, bar, kafe vb.), dağıtım işletmeleri (ulaşım işletmeleri ve araçlar), boş zamanı değerlendirme işletmeleri (eğlence ve animasyon işletmeleri) ve el sanatları ile hediyelik eşya üreten ve satan işletmeler olmak üzere beş kategoride sınıflandırılmaktadır (Özdipçiner ve Soydaş, 2016: 10).

Türkiye sahip olduğu doğal çekicilikler, kültürel miras ve zenginlikleri itibariyle dünyadaki önemli turizm destinasyonlarından biri durumundadır. Emek yoğun sektörlerden biri olan turizm sektörünün gerek yerel gerekse ulusal ölçekte ekonomiye ciddi katkılar sağladığı tartışılmaz bir gerçektir. Bu gerçek beraberinde turizm endüstrisinin yarattığı katma değerden pay almak isteyen girişimcilerin sektöre yatırım yapmasını ve sektörde yerel, ulusal ve uluslararası bazda rekabetin doğmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Turizm işletmeleri açısından rekabet, işletmelerin aynı pazara sundukları kıyaslanabilir ürün ve hizmetleri ifade etmektedir ve rekabet kavramı, müşterilerin kendi ihtiyaçlarını karşıladığı algısı ile tedarikçiler arasında yaptıkları seçimden doğan durum olarak tanımlanmaktadır (West, 2001: 5). Turizm işletmeleri, pazar, hizmet, fiyat, tutundurma, insan kaynakları, finans, yerleşke, tedarikçi, dağıtım, stratejik ve teknolojik alanlar gibi geniş bir yelpazede rekabet etmektedirler. Dolayısıyla bu alanlarda kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın arayışı içerisine girmektedirler. Bu noktada, sahip olduğu potansiyel ve özellikler

nedeniyle taklit edilmesi güç olan insan kaynaklı strateji ve politikalar ile rakiplerin planları, niyetleri ve potansiyelleri hakkında bilgi toplamayı ifade eden rekabetçi istihbaratın ön plana çıktığı söylenebilir. Dile getirilen bu gelişmelerden hareketle bu çalışma, rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkisinde işgören eğitim etkinliğinin aracı rolünü incelemeye yönelik olarak kurgulanmıştır.

Çalışmanın bağımlı değişkeni turizm işletmelerinin rekabet gücü (RG) olarak belirlenmiştir. Dupeyras ve MacCallum'a (2013: 7) göre turizm rekabet gücü; yöre sakinleri ve ziyaretçileri için destinasyonun çekiciliğini artıracak yer yeteneği ile ilgilidir. Aynı zamanda kavram; kaliteli, inovatif ve çekici turizm hizmetleri sunmak ve yerel ve küresel pazar payı elde etmek için turizmi destekleyici mevcut kaynakların etkili ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasıyla da ilgilidir. Cracolici ve Nijkamp (2009: 337) rekabetçiliği; bir işletmenin mevcut ve olası rakiplerine karşı hem nicel hem de nitel olarak üstünlük kurabilme gücü olarak ele almaktadırlar. Mikro anlamda turizm işletmeleri açısından rekabet gücü göstergesi, işletmelerin sahip oldukları kaynaklarını etkili ve sürdürülebilir bir şekilde kullanarak, ürün ve hizmetlerini kalite, fiyat, çeşitlilik, ziyaretçi memnuniyeti ve tekrar ziyaret etme niyeti gibi konularda rakipleri ile yarışabilir düzeyde tutabilmesidir (Aydemir, Saylan ve Aydoğmuş, 2014). Buradan hareketle turizm işletmelerinin, hitap ettikleri pazar, sundukları mal ve hizmetler, takip ettikleri stratejiler, sahip oldukları insan kaynakları, tutundurma çabaları ve eğitim faaliyetleri gibi alanlarda farklılaştırmaya giderek rekabet gücü elde etme arayışında olduklarını ifade etmek mümkündür.

Turizm işletmeleri yerel, ulusal ve uluslararası ölçekte yüksek istihdam olanağı, yeni iş alanları, kadın ve marjinal gruplara iş imkanı, vergi gelirlerinde artış, yoksulluğu azaltma, eğitim, sağlık ve altyapıya kaynak yaratma, yerel ürünlerin ihracatı, yerel halkın refah düzeyini yükseltme, göçü önleme, kültürlerarası farkındalık, yeni pazarlara çabuk cevap verme gibi birçok sosyal, kültürel ve ekonomik fayda sağlamaktadır (Zhao ve Ritchie, 2007; Kyriakidou ve Maroudas, 2010; Walker, 2010: 39). Turizm işletmeleri açısından rekabet gücü göstergeleri; performans, pazar payı, verimlilik, karlılık, finansal durum, iş hacmi, oda doluluk oranı, turist sayısı, geceleme süresi, ürün ve hizmet kalitesi, çalışan tatmini, müşteri tatmini, ziyaretçinin tekrar gelme niyeti ve personel devir hızı şeklinde sıralanabilir (Stavrou, 2005; Croes

ve Kubickova, 2013; Dupeyras ve MacCallum, 2013: 8; Aydemir, Saylan ve Aydoğmuş, 2014). Bu çalışmada ise sözü edilen göstergelerin önemli bir kısmını ihtiva edecek şekilde rekabet gücü göstergeleri olarak finansal performans, işlevsel performans ve yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı kullanılmıştır. Bu değişkenlerden finansal performans Inman vd., (2011), işlevsel performans Wang ve Wang, (2012) ve yeni hizmet geliştirme Hu, Horng ve Sun (2009) gibi aştırmacılar tarafından da tercih edilmiştir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni Rekabetçi İstihbarat (Rİ) olarak belirlenmiştir. Bernhardt (1994: 6), rekabetçi istihbaratı hem bir süreç hem de bir ürün olarak iki kısımlı bir yapı şeklinde ele almıştır. Bu yaklaşıma göre rekabetçi istihbarat; rakiplerin yapabilecekleri, niyetleri, performansları ve durumları hakkındaki dağınık halde bulunan rakip, endüstri ve pazar bilgilerini işlenebilir stratejik bilgilere dönüştüren analitik bir süreç ve bu süreçten doğan nihai üründür. Benzer bir şekilde Vriens (2004: 15), rekabetçi istihbaratı ürün, süreç ve amaç olarak tanımlamaktadır. Bir rn olarak rekabetçi istihbarat, stratejik amaçlara yönelik çevresel bilgiler edinmedir. Bir süreç olarak rekabetçi istihbarat, yönlendirme, toplama, analiz ve dağıtımdan oluşan bir döngüdür. Amaç olarak rekabetçi istihbarat ise stratejik kararlar verebilmek için rekabetçi istihbaratı bir ürün olarak sunmaktır. Aktarılan tanımlamalarda ortak vurgunun işletmelerin çevresindeki rakipler, pazar ve endüstriye dair bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve stratejik karar verme süreçlerinde bir ürün olarak kullanılması olduğu görülmektedir.

Uluslararası rekabetin ve çevresel belirsizliklerin giderek arttığı günümüz iş dünyasında işletmelerin devamlılıklarını sağlamak adına rekabetçi istihbarat ile ilgili yeteneklerini geliştirmeleri ve uyum kabiliyetlerini artırmaları gerekmektedir. Çünkü rekabetçi istihbarat sayesinde turizm işletmeleri, iş çevresini ve endüstriyi daha iyi anlayacak, rakiplerin faaliyet ve gelişimlerinden daha çok haberdar olacaklardır. Ayrıca rekabetçi istihbarat sayesinde rakiplerin gelişim durumu, araştırma ve iş stratejileri, üstünlük ve zayıflıkları hakkında daha öngörülü davranma potansiyeli elde edilecektir. İşletmeler edindikleri bu istihbarat sayesinde; rakipler, tedarikçiler ve ziyaretçilerin finansal ve pazarlama faaliyet verileriyle ilgili bir bilgi kütüphanesi oluşturabilme imknına kavuşacaklardır. Bütün bunların yanında, işletmeden bilgi

sızıntısını engelleyebilecek ve endüstrideki söylentileri doğrulama imkânı da yakalayabileceklerdir. Böylece etkili kararlar alarak reaktif bir stratejiden proaktif bir strateji izler konuma gelebileceklerdir (Cook ve Cook, 2000: 14).

Alan yazını incelendiğinde rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü ve performans ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalarda, rekabet gücü ve performans üzerinde rekabetçi istihbaratın pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (Teo ve Choo, 2001; Viviers, Saayman ve Muller, 2005; Mugo, Wanjau ve Ayodo, 2012). Ancak, turizm işletmelerinde rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Köseoglu, Ross ve Okumus (2016) gerçekleştirmiş oldukları nitel çalışmalarında, rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin otel performansına pozitif etkide bulunduğuna yönelik tespitte bulunmuşlardır. Fakat rekabetçi istihbarat ile otel performansı arasındaki ilişki net olarak ortaya konulamamıştır. Ancak, literatürde rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesinin öneminin anlaşılması (Strauss ve Du Toit, 2010) ve rekabetçi istihbarat kültürünün oluşturulmasının (Dishman ve Calof, 2008) işletmelerin rekabet güçlerini ve performanslarını arttırmada önemli etkenlerden biri olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinin geniş bir yelpazede cereyan eden rekabet alanlarında öngörü kabiliyetlerini geliştirmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak için rekabetçi istihbarat sürecini inşa etmeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Sahip olunan rekabet gücünün ulusal ölçekte yeni iş alanları, artan refah düzeyi ve yenilik; işletme ölçeğinde ise performans, yenilik, müşteri memnuniyeti ve itibar gibi çıktılara dönüştüğü bilinen bir gerçektir. Emek yoğun endüstri kapsamındaki turizm işletmelerinin yüksek kalitede hizmet/ürün yaratabilmeleri ve bunları sunabilmeleri için iyi eğitilmiş ve profesyonel işgücü istihdam etmeleri ya da böylesi bir işgücü altyapısı oluşturmaları önem arz etmektedir (Kyriakidou ve Maroudas, 2010). Bu gereklilik turizm işletmelerinde eğitimi (*training*) artan bir önemde ön plana çıkarmaktadır (Walker, 2010: 597). Noe (2010: 5), işgören eğitimini; yüksek iş performansı için kritik öneme sahip bilgi, yetenek veya davranış gibi işgörenin işle ilgili donanımlarını güçlendirmek adına bir işletme tarafından gerçekleştirilen planlı çabalar bütünü olarak tanımlamaktadır. İşgören eğitiminden hedeflenen, amaçların

gerçekleştirilmesi noktasında eğitim etkinliği kavramı ön plana çıkmaktadır. Yönelimsel açıdan işgörenin eğitim etkinliği; transferin kullanımı veya eğitimden edinilen bilgi ve yeteneklerin işe uygulanması olarak ifade edilmektedir (Montesino, 2002). Kraiger, McLinden ve Casper (2004: 341), eğitim değerlendirme ile eğitim etkinliği arasındaki farkı; “eğitim değerlendirme eğitimin işleyip işlemediğinin, eğitim etkinliği ise eğitimin neden işlediğinin bir göstergesidir” şeklinde belirtmişlerdir. İşgören eğitimi literatürde temel olarak eğitim ihtiyaçları, eğitim tasarlama, eğitimin organize edilmesi ve eğitim değerlendirme unsurlarını kapsamaktadır.

İşgören eğitim etkinliği (İEE) bu çalışmada aracı değişken olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada işgören eğitim etkinliği; eğitimle edinilen bilgi, yetenek ve davranışların iş içeriğine aktarılması ve pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar edinme süreci olarak tanımlanmıştır (Montesino, 2002; Alvarez, Salas ve Garafano, 2004; Aguinis ve Kraiger, 2009). Alan yazında en çok kullanılan eğitim etkinliği modeli Kirkpatrick’in (1979) reaksiyon, öğrenme, davranış ve sonuçlar şeklinde ifade edilen dört düzey eğitim programıdır. Benzer şekilde Cheng ve Ho (2001), işgören eğitim etkinliği sürecinin; motivasyon, öğrenme, performans ve transfer aşamalarından oluştuğunu savunmaktadırlar. Buna göre eğitim öncesi motivasyon; işgörenin eğitim programı kapsamındaki bilgi, beceri ve davranışları kazanacağına yönelik ön niyetini ifade etmektedir. Öğrenme; eğitim programı kapsamının edinilme sürecidir. Eğitim performansı, eğitime katılan işgörenin eğitim programından ne edindiğinin derecesidir. Transfer çıktıları ise işgörenin işe dönüşünde eğitimden edindiklerini işe uygulamasıyla doğan ve hem işgörene hem de işletmeye katkı sağlayan çıktılarıdır.

Ağırlama endüstrisi ve turizm işletmelerinde, işin tüm detaylarıyla nasıl yapılacağına dair iş eğitimi, yeniden eğitim ve intibak eğitimi faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmektedir. Bu ve benzeri işgören eğitimlerinin örgüt performansına ve rekabet gücüne etkileri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Çalışan eğitimi genelde toplum (Alnidawy; 2015) ve örgütsel performansa (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón ve Sanz-Valle, 2003), özelde çalışan ve ekiplerin gelişmesine pozitif etkilerde bulunmaktadır (Aguinis ve Kraiger, 2009; Jehanzeb ve Bashir, 2013). Bu katkılar, verimlilik, etkililik, karlılık, çalışan, müşteri ve paydaş tatmini, maliyetlerde azalma, niteliksel ve niceliksel artış, satışlarda ve her bir çalışan başına düşen gelirden büyüme olarak

sıralanabilir. Çalışan eğitiminin dolaylı katkıları, iyileşen örgüt itibarı, personel devir hızında azalma ve sosyal sermaye gibi örgütsel performansa etki eden yararlar olarak belirtilmektedir (Aguinis ve Kraiger, 2009). Bununla birlikte çalışan eğitiminin diğer katkıları yeni yeteneklerin edinilmesi (Satterfield ve Hughes, 2007), işe yönelik davranış ve performansta artış (Arthur Jr, Bennett Jr, Edens ve Bell, 2003), birlikte çalışan bilgi yapıları (Day, Arthur Jr, ve Gettman, 2001) ve zihinsel modellerde gelişme (Marks, Sabella, Burke ve Zaccaro, 2002) ve benzerleri şeklinde özetlenebilir. Ayrıca işgören eğitiminin işgörenin açıklayıcı, prosedürel ve stratejik bilgilerini (Aguinis ve Kraiger, 2009) ve görev performanslarını artırdığı ifade edilmiştir (Marks, vd., 2002). Buradan hareketle, çalışan eğitimi ve etkinliğinin rekabet gücü üzerindeki etkisine yönelik birçok çalışmanın yapıldığı anlaşılmaktadır.

İşgören eğitim etkinliği ile rekabetçi istihbarat arasındaki ilişkiye dair çok sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte, çalışmaların daha çok teorik zeminde ele alındığı görülmektedir (McCrohan, 1998; Bernhardt, 2003: 50-51). Rekabetçi istihbarat stratejik amaçlara yönelik olarak çevreden toplanan ve analiz edilen bilgilerdir. Rekabetçi istihbaratın amacı ise karar verici mercilere stratejik karar verebilmelerini ve geleceğe dair öngörülerini kolaylaştıracak bilgi sunmak ve varolan belirsizlikleri azaltmaktır (Vriens, 2004: 15). Dolayısıyla örgütsel çıktılar üzerinde çok çeşitli etkisi bulunan rekabetçi istihbarat sürecinin (yönlendirme, toplama, analiz ve dağıtım) daha etkili yürütülmesi ve işleminde işgören eğitiminin etkili olacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle, gizlenmiş ve inkâr edilen bilgilerin çıkarım ile elde edilmesi (Bernhardt, 2003: 50-51), karşı istihbarata karşı savunma, hassas bilgileri koruma ve proaktif bilgi yönetimi (McCrohan, 1998), rekabetçi istihbaratın taktiksel düzeyden stratejik düzeye taşınması (Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016), rekabetçi istihbarat kültürünün ve rekabetçi istihbarat yeteneklerinin geliştirilmesi (Viviers, Saayman ve Muller, 2005) gibi rekabetçi istihbarat konularında işgören eğitim etkinliğinin önemli rol oynadığı söylenebilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi bu çalışmada rekabetçi istihbarat bağımsız değişken, rekabet gücü bağımlı değişken ve işgören eğitim etkinliği de aracı değişken olarak belirlenmiştir. Bilimsel araştırma yöntemleri çerçevesinde ve alan yazındaki kuramsal temellere dayanarak rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide

işgören eğitim etkinliğinin aracı (*mediating*) rol üstleneceği ileri sürülmektedir. Çünkü rakipler, endüstri, pazar, müşteriler ve yenilikler hakkında stratejik bilgiler üretmeye yönelik olan rekabetçi istihbaratın, örgütün rekabet gücü üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu alan yazından anlaşılmaktadır (Teo ve Choo, 2001; Viviers, Saayman ve Muller, 2005; Dishman ve Calof, 2008; Mugo, Wanjau ve Ayodo, 2012; Strauss ve Du Toit, 2010; Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016). Bununla birlikte aracı değişken olan işgören eğitim etkinliği, rekabet gücü göstergeleri olarak gösterilen performans, pazar payı, müşteri tatmini vb. gibi örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Kyriakidou ve Maroudas, 2010; Munoz Castellanos ve Salinero Martín, 2011; Reynolds, Rahman ve Bradetich, 2014). Rekabetçi istihbarat yeteneklerine uygun eğitimlerin verilmesi rekabet gücünü pozitif etkileyebilmektedir (Nasri, 2011; Pellissier ve Nenzhelele, 2013). Rekabet gücü kazanmak için stratejik kararların verilmesi gerekmektedir. Stratejik kararların verilebilmesi için de rekabetçi istihbarata ihtiyaç vardır. Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin sağlıklı yerine getirilmesi için de işgören eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Noe, 2010: 76-77). Bu yaklaşımdan hareketle rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı rol oynayacağı tezi savunulmaktadır. Fakat alan yazında rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğini bir bütün olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle mevcut çalışmanın **en önemli katkısının** bu doğrultuda rekabetçi istihbarat ve rekabet gücü ilişkisinde işgören eğitim etkinliğinin rolünü ele alması olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda mevcut çalışmanın **amacı**; turizm işletmeleri açısından rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı role sahip olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada; “rekabetçi istihbarat ve çalışanın eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasında bir ilişki var mıdır? Rekabetçi istihbaratın işgören eğitim etkinliği vasıtasıyla rekabet gücü üzerinde etkisi var mıdır?” sorularına yanıt aranmaktadır.

Dünyanın ve Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Nevşehir ili/Kapadokya bölgesi tarihi, kültürel ve coğrafi açıdan çeşitli turistik çekiciliklere sahiptir. Bu destinasyonda faaliyet gösteren turizm işletmelerinin hizmet kalitelerini

yükseltmek, müşteri portföylerini genişletmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için işgören eğitime ve rekabetçi istihbarata önem verdikleri varsayılmaktadır. Bölgenin sahip olduğu potansiyel ve sözü edilen nedenlerden dolayı, çalışmanın örneklem çerçevesini Nevşehir ili turizm işletmeleri (konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları) çalışanları oluşturmaktadır. Literatürde rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğini aracı değişken olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu araştırmanın önemli olduğu söylenebilir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde turizm işletmeleri kavramı ve tanımı, turizm işletmelerinin özellikleri ve önemi, insan kaynaklarının turizm işletmeleri açısından önemi, turizm işletmelerinin Türkiye ekonomisindeki yeri, rekabet kavramı, rekabet gücü kavramı, rekabet gücü göstergeleri ve araştırmaya konu olan finansal, işlevsel ve yeni ürün ve hizmet geliştirme performansına yer verilmiştir. İkinci bölümde rekabetçi istihbarat kavramı, rekabetçi istihbarat süreci, rekabetçi istihbarat boyutları ve özellikleri, rekabetçi istihbarat kapsamı ve benzer kavramlar, rekabetçi istihbaratın önemi ve katkıları ve rekabetçi istihbarat bakış açılarına göre işletme tiplerine yer verilmiştir. Rekabetçi istihbarat ile ilgili yapılmış çalışmaların bulguları ve rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma bulguları yine bu bölümde aktarılmıştır. Üçüncü bölümde eğitim ve benzer kavramlar, işgören eğitimi ve katkıları, eğitim yöntemleri, işgören eğitim süreci, işgören eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve eğitim etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan modellere değinilmiştir. Bunun yanında rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği ve işgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişkileri irdeleyen çalışma bulguları yine bu bölümde aktarılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise turizm işletmeleri çalışanları açısından rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkilerini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı rolünü belirlemeye yönelik bir saha araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİ VE REKABET GÜCÜ

Bu bölümde, turizm işletmeleri kavramı ve özellikleri, turizmin önemi, turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri, rekabet gücü kavramı ve rekabet gücü göstergeleri, rekabet gücüne dair yapılmış çalışmaların örgütsel çıktıları ve turizm işletmeleri üzerine yapılmış rekabet gücü çalışmaları teorik çerçevede açıklanmaktadır.

1.1. Turizm İşletmesi Kavramı

Turizm endüstrisi, tarihsel süreç içerisinde yaşanan çevresel değişimlere bağlı olarak çeşitli dönüşümler yaşamıştır. Ancak, değişimin akıl almaz boyutlara ulaştığı günümüzde hızla ilerleyen dinamik bir endüstri haline gelmiştir. Turizm endüstrisi en genel ifadeyle, evinden uzaktaki insanlara hizmet sunan çok geniş yelpazeye dağılmış iş ve organizasyonları kapsamaktadır (Chon ve Maier, 2009: 6). Bir başka kaynakta turizm endüstrisi kavramı, insanların kendi ev ve işyerlerinden en az 75 km (50 mil) uzaklıktaki yerlere seyahat etmeleri sonucunda gerçekleşen eylemleri karşılamak amacıyla oluşturulmuş tesislerin faaliyetler bütünü şeklinde ele alınmaktadır (Cook, Hsu ve Marqua, 2016: 5-6).

Turizm endüstrisini oluşturan turizm işletmeleri: yiyecek içecek işletmeleri (restoran, bar, kafe vb.), dağıtım işletmeleri (ulaşım işletmeleri ve araçlar), boş zamanı değerlendirme işletmeleri (eğlence ve animasyon işletmeleri), el sanatları ile hediyelik eşya üreten ve satan işletmeler ve konaklama işletmeleri olarak beş

kategoride ele alınmıştır (Özdipçiner ve Soydaş, 2016: 10). Konaklama işletmeleri kapsamına ise otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, hostel, termal turizm tesisi, sağlıklı yaşam tesisi, golf tesisi, spor tesisi, kırsal turizm tesisi, butik otel ve özel tesisler girmektedir (Özdipçiner ve Soydaş, 2016: 11-18). Açıklamalardan hareketle turizm işletmeleri, ikametgâhından en az 75 kilometre uzakta seyahat eden insanlara yiyecek içecek, ulaşım, eğlence, el sanatları ve hediyelik eşya, konaklama ve hatta spor ve sağlık konularında ürün ve hizmet sunan işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Cook, Hsu ve Marqua, 2016: 5-6; Chon ve Maier, 2009: 6; Özdipçiner ve Soydaş, 2016: 10).

1.2. Turizm İşletmelerinin Özellikleri

Turizm işletmeleri sürekli olarak ileri düzeyde müşteri tatmini sağlamak için çaba sarf eden organizasyonlardır. Turizm işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel farklılıkların hizmetin soyutluk, ayrılmazlık ve dayanıksızlık özellikleri olduğu görülmektedir (Walker, 2010: 11). Hizmet yoğun organizasyonlar olan turizm işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetler çoğunlukla soyuttur (*intangible*). Dolayısıyla birçok hizmet daha önceden test edilemez ve sadece kullanıldıktan sonra bir değer niteliği taşır. Hizmet ürününün tüketimi ve ürünün bölünmezliği bir başka ifadeyle hizmetin ayrılmazlığı (*inseparability*) başka bir güçlüğü beraberinde getirmektedir. Çünkü her bir misafir kendine has talep ve isteklere sahiptir. Hizmette karşılaşılan bir başka özellik ise ürünlerin dayanıksızlığıdır (*perishability*) (Walker, 2010: 14). Bu açıklamalardan hizmetin; müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere sunulan soyut, ayrılmaz ve dayanıksız faaliyetler bütünü olduğu anlaşılmaktadır. Turizm işletmeleri, bu özellikleri dikkate alarak ürün ve hizmetlerini müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlamak durumundadırlar. Bu durum turizm işletmelerine yüksek kalitede hizmet, deneyim ve duyguyu aynı anda sunma gerekliliği yüklemektedir. Walker (2010: 14), hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin başarıya ulaşması için yapılması gerekenleri beş maddede özetlemektedir:

1. Müşteriye odaklanma,
2. Müşteri ile iletişim halinde olan personelin rollerini kavrama,
3. *Hizmet kültürünü eğitim sistemine* dâhil etme,
4. Teknolojik donanımlar yerine *insan temelli iletişimin* önemini vurgulama,
5. Değişime açık olma.

Turizm işletmeleri açısından rekabet gücü dikkate alındığında kalitenin ön plana çıktığı görülmektedir. Ürünlerin tüketilmesine karşın hizmetlerin deneyimlendiği gözden kaçırılmaması gereken bir gerçektir. Turizm işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için hizmetlerini ve ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmaları gerekmektedir. Bu noktada hizmet kalitesinin önemi ön plana çıkmaktadır. Çünkü hizmet kalitesi, turizm işletmesini başarılı ve diğerlerinden farklı kılan temel özellik niteliği taşımaktadır (Walker, 2010: 577). Turizm işletmelerinde hizmet kalitesini sağlamanın yolu aşağıda sıralanan faktörleri dikkate almaktan geçmektedir (Berry, Conant ve Parasuraman, 1991):

- **Güvenirlilik** (*reliability*): Taahhüt edilen hizmetin profesyonel ve doğru bir şekilde sağlanmasına yönelik yetenek.
- **Somutluluk** (*tangibility*): Fiziksel donanım, insan kaynakları ve iletişim araçları gibi imkânların görünürlüğü.
- **Anındalık** (*promptness*): Müşterilere anında hizmet sağlama ve yardım etme gönüllülüğü.
- **Güvenli olma** (*safety*): Çalışanların profesyonellikleri ve nezaketlerinin yanında güven ve itimat verme yetenekleri.
- **Empati**: Müşterilere bireysel özen gösterme yeteneği.

Hizmet kalitesini oluşturan bu beş faktör göz önüne alındığında, hizmet kalitesinin; profesyonel, somut, zamanlı, itimat edilebilir ve bireysel özeni içeren sunum ve faaliyetlerin kıyaslanmasından doğan kalite olduğu ifade edilebilir. Çünkü müşterinin bu beş faktörü dikkate alarak beklediği hizmet ile algıladığı hizmeti kıyaslaması neticesinde hizmetin kalite derecesi ortaya çıkmaktadır. Buna ilaveten müşteri memnuniyeti müşterinin beklediği hizmet ile algıladığı hizmet arasındaki ilişkide yatmaktadır. Dolayısıyla rekabet gücü göstergelerinden olan müşteri memnuniyetinden bahsedebilmek için müşterinin algıladığı hizmetin beklediği hizmete eşit veya yüksek olması gerekmektedir (Berry, Conant ve Parasuraman, 1991; Cook, Hsu ve Marqua, 2016: 69-70).

Dünyada en fazla istihdam sağlayan endüstri turizm endüstrisidir (Walker, 2010: 576). Bu durum, çalışanların büyük bir çoğunluğunun misafirlerle sürekli etkileşim

halinde olması, turizm işletmelerine ayrı bir özellik katmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler birçok endüstride insan unsuruna olan bağımlılığı azaltırken, turizm işletmelerinde bu bağımlılık halen devam etmektedir. Çünkü son ürünün dağıtımı ve hizmetin sunumu çalışanlarca gerçekleştirilmekte ve dolayısıyla hizmet kalitesinde belirleyici rol oynamaktadır (Buick ve Muthu, 1997). Buradan hareketle, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için turizm işletmelerinde insan kaynaklarının önemine değinmenin yerinde olacağı söylenebilir. Ayrıca, bu çalışmanın değişkenleri olan işgören eğitim etkinliği ve rekabetçi istihbarata dair faaliyetlerin insan kaynakları ile gerçekleştirilen faaliyetler olması da bu konuya değinmeyi gerekli kılmaktadır.

1.3. İnsan Kaynaklarının Turizm İşletmelerindeki Önemi

Hizmet sektöründe teknolojinin insan etkileşiminin henüz yerini alamadığı, insan mevcudiyeti (sıcaklık), insan itimadı/güvence, insan tepkisi (*human response*), insan el becerisi ve insan muhakemesi şeklinde sıralanan beş alan bulunmaktadır (Buick ve Muthu, 1997). Bu alanların varlığı insan kaynaklarının turizm işletmeleri açısından vazgeçilmezliğini ortaya koymaktadır. Hizmet yoğun organizasyonlar olan turizm işletmeleri kendi klasmanlarındaki işletmelerle az veya çok benzer özellikler taşımalarına rağmen hizmet kalitesi ile başarılı ve farklılaşmış olmaktadır. Bu noktada turizm işletmeleri açısından müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin iki önemli boyutu ön plana çıkmaktadır. Birincisi sağlanan hizmet ve üründen tatmin olma, ikincisi ise sınır bağlantı işgörenlerinin (*front-line employees*) bu hizmet ve ürünleri nasıl sunduklarıdır (Chapman ve Lovell, 2006). Müşteriye ne sunulduğu sınır bağlantı işgörenlerince iyi bilinmeli ve hizmet karşılama müddetince sunumun doğasına uygun tutum ve davranış sergilenmelidir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde hizmet kalitesi düzeyini yükselten unsur insan kaynakları ve uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarının sosyal ve teknik yeteneklerine, yaratıcılıklarına, performanslarına ve örgüte bağlılıklarına yönelik yapılacak yatırımlar insan kaynağının etkili kullanımını doğurmakta ve turizm işletmelerine rekabet gücü kazandırmaktadır (Ubeda-García, Marco-Lajara, Sabater-Sempere ve Garcia-Lillo, 2013a). Bu çerçevede, Walker (2010: 597) turizm endüstrisinde rekabet gücü üzerinde etkide bulunabilecek insan kaynakları eğilimlerini şu başlıklar altında toplamıştır:

- Giderek daha fazla sayıda kadın ve azınlık mensubu işgörenler endüstriye girmekte ve üst pozisyonlarda yer almaktadır.
- Motivasyonda duygusal özelliklerin öneminin anlaşılmasıyla kişinin kendi iç dünyasındaki ve kişiler arası ilişkilerindeki yeteneklerini ihtiva eden duygusal zekâ ve duygusal yeterlilikleri üzerinde daha fazla durulmaktadır.
- Küreselleşmeyle birlikte işgücü çeşitliliği sürekli artmaktadır.
- Gelişen işgören yetenekleri misafir ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmakta ve dolayısıyla öğrenme ve gelişim tüm faaliyetlere yansıtılmaktadır.
- Ekonomik rekabet turizm işletmeleri yöneticilerini işgücü moralini daha hızlı ve daha ekonomik olarak artırmanın yollarını bulmaya teşvik etmektedir.
- Telekomünikasyonun gelişimi ile motivasyonun daha uzak mesafelerden sağlıklı bir şekilde yapılabilmesinin önü açılmaktadır.
- Kritik işgücü eksikliği küresel ölçekte problem teşkil etmektedir.
- İşgücü mobilitesinin artması nedeniyle örtülü bilgiye sahip nitelikli işgörenleri elde tutmaya yönelik uygulamalara daha fazla yoğunlaşmaktadır.
- Esnek çalışma biçimleri giderek daha fazla yaygınlaşmaktadır.
- Yiyecek ve içecek yönetimi pozisyonlarını doldurmak giderek daha fazla güçleşmektedir.
- İş gücü havuzunda çok az insan temel okuma, yazma ve matematik yeteneklerine sahiptir.
- Eğitim (*training*), rekabet üstünlüğü kazanmak için ağırlama endüstrisinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Çalışma yaşamında insan kaynaklarının temel kaynak olarak görülmesi insan kaynakları bakış açılarına da yansımış durumdadır. Bu anlamda, insan kaynaklarının turizm işletmeleri açısından arz edebileceği stratejik önem insan kaynakları bakış açıları temel alınarak Ubeda-García ve diğerleri (2013) tarafından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

- ***Kaynak temelli bakış açısı:*** İnsan kaynakları uygulamaları turizm işletmelerine değer katacak, eşsiz ve taklit edilemez yetenekler sunacak kabiliyette işgörenler tedarik edebilir ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kazandırabilir.

- **Davranış bakış açısı:** İnsan kaynakları uygulamaları ile işgörenlerin işletme stratejilerine uygun davranışlar sergilemesi sağlanabilir ve böylece olumlu örgütsel çıktılara ulaşılabilir.
- **Sibernetik bakış açısı:** İşgörenlerin bilgi, yetenek ve kabiliyetleri açık sistemin girdileri durumundadır. Geliştirilmeleri durumunda bu girdiler verimlilik ve tatmin düzeyinde artış ve personel devir hızında düşüş olarak çıktılara dönüşebilir ve örgütsel performans üzerinde etkili olur.
- **Evrenselci bakış açısı:** Seçim, eğitim ve verimlilik arasındaki ilişkiyi tanımlayan bu bakış açısına göre, örgütsel performansı olumlu etkileyebilecek işgörenlerin yetenek, motivasyon ve bilgi düzeyi insan kaynakları uygulamaları ile artırabilir.

1.4. Turizm ve Turizm İşletmelerinin Önemi ve Faydaları

Turizm ekonomik anlamda yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası katkılarının yanında fiziki, sosyal, psikolojik, kültürel ve politik faydalar sağladığı alan yazından anlaşılmaktadır.

Turizm endüstrisini oluşturan üç temel aktör, turistler, turizm işletmeleri ve ülkelerdir. Turistler para, boş zaman ve fiziksel enerjilerini; turizm işletmeleri insan ve finansal kaynaklarını; ülkeler ise doğal ve kültürel varlıklarını, ayrıca insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak durumundadırlar. Çünkü bunlar kıt kaynaklardır. Bu kaynakların başarılı bir şekilde kullanılması ülkelere karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir. Karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü, bölge insanı ve doğal kaynak girdilerine dair bir endüstrinin diğer endüstrilere nazaran daha fazla girdi tedarik ettiği ortaya çıkan durumdur. Bir başka ifadeyle, bir ülkede turizm diğer endüstrilere göre daha fazla girdi sağlıyorsa turizm endüstrisi o ülkede karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne sahiptir diye ifade edilebilir. Örneğin; Papua Yeni Gine, Solomon Adaları, Vanuatu, Fiji, Tonga, Samoa gibi ada ülkelerinde turizm karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne sahiptir. Ayrıca bu ülkelerin ekonomik kalkınma için turizm endüstrisinden başka bir alternatiflerinin olmadığı da söylenebilir (Cook, Hsu ve Marqua, 2016: 278-279).

Turizmin ekonomiye etkilerinden biri de çarpan etkisidir. Bir bölgede üretilen ürün ve hizmetlerin bölge dışından satın alınması durumunda bölgeye yeni para girişi olmaktadır. Bu yeni paranın bölgede yeniden harcanması ile artı bir değer kazanılmakta ve bu da çarpan etkisi olarak adlandırılmaktadır (Cook, Hsu ve Marqua, 2016: 279). Turistler tarafından kullanılan bütün kaynaklar neredeyse yerel kaynaklardan doğmaktadır. Özellikle dış ülkelerden gelen turistler tarafından yerel mal ve hizmetlerinin satın alınması durumunda bölge ürün ve hizmetleri ihraç edilmiş olmaktadır. Çarpan etkisini ortaya çıkarmanın bir başka ifadeyle bölgeye yeni para girişi sağlamanın ve ihracat yapmanın önemli yollarından biri de turizmdir (Sinclair, Blake ve Sugiyarto, 2003: 38; Cook, Hsu ve Marqua, 2016:280).

Turizmin genel anlamda ekonomik, politik, sosyal, kültürel ve psikolojik açıdan sağladığı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Crouch ve Ritchie, 1999; Wall ve Norris, 2003: 251; Zhao ve Ritchie, 2007; Kyriakidou ve Maroudas, 2010; Walker, 2010: 39; Cook, Hsu ve Marqua, 2016: 279-284):

- Turizm en fazla istihdam yaratan endüstrilerden biri olması sebebiyle çok büyük çapta altyapı yatırımlarını beraberinde getirmektedir. Dolaylı olarak bu yatırımlar yoksulluğu ve göçü azaltarak yerel halkın yaşam standartlarını iyileştirmektedir.
- Turizmin gelişmesi ile birlikte toplumsal doku güçlenmekte, bölgesel faaliyetlere yerel katılım artmaktadır.
- Turizm sayesinde yaratılan yeni iş alanları ekonomik fırsatların dengelenmesine katkı sağlamaktadır.
- Yeni pazarlara hızla cevap verebildiği için erişim kolaylaşmaktadır.
- Ekonomik durgunluk dönemlerinde bile, ekonomik çeşitlilik oluşturarak ve çok çeşitli iş imkânları yaratarak (vasıflı-vasıfsız işçiler, yüksek vasıflı sanatçılar, iyi eğitilmiş yöneticiler için) turizm ekonomik istikrara katkı sağlamaktadır.
- Turizmin yarattığı ekonomik yoğunluk vasıtasıyla sağlık, eğitim ve ulaşım gibi altyapı ve üst yapılarda iyileşme ve gelişme olmaktadır.
- Turizm yerel halkın güven ve toplumsal ruhunu artırdığı gibi küresel algı ve anlayışları fark etmeye olanak sağlamaktadır.

- Turizm sayesinde kültürlerarası farkındalık, kişisel arkadaşlıklar, yaşam tarzında yeni fikirler, yerel gelenek ve değerlerde güçlenme söz konusu olmaktadır.
- Turizm sayesinde bölgelerin, değerlerin, hükümet ve toplum politikalarının uluslararası tanıtımı mümkün olabilmekte, uluslararası anlaşmaların ve barışın kurulmasına zemin hazırlanmaktadır.
- Alternatif turizm biçimlerinin gelişmesi ve turistlerin sürekli değişen tercihlerinin karşılanması bereberinde girişimciliğin gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

1.5. Turizmin ve Turizm İşletmelerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Turizmin Türkiye ekonomisindeki yerini görmek için Türkiye'nin turizm geliri, turizm gelirlerinin gayri safi milli hâsıla (GSHM) içindeki payı, turizm gelirlerinin ihracata oranı, turizm gelirlerinin dış ticaret açığını kapama payı gibi ekonomik göstergelere bakmak yerinde olacaktır. Bu göstergelere ait son on yıllık veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri

Yıl	Turizm geliri (1000\$)	GSHM içindeki payı (%)	İhracata oranı (%)	Dış ticaret açığını kapatma payı (%)
2008	25.415.067	3.4	16.6	44.30
2009	25.064.482	4.1	20.8	82.52
2010	24.930.997	3.4	18.3	46.09
2011	28.115.692	3.6	20.8	34.13
2012	29.007.003	3.7	19.2	43.75
2013	32.310.424	3.9	21.3	32.35
2014	34.305.904	4.3	21.8	40.59
2015	31.464.777	6.2	21.9	49.73
2016	22.107.440	2.6	15.5	39.48
2017	26.283.656	3.1	16.7	34.25

Kaynak: www.tursab.org.tr, 2017/2018

Tablo 1'de aktarılan 2008 ile 2017 yılları arasındaki on yıllık veriler dikkate alındığında, Türkiye ekonomisinde turizm gelirleri ortalamasının 28 milyon dolara

yakın olduğu görülmektedir (27.900.544). Yine ilgili yıllardaki ortalamalara göre, turizmin Türkiye gayri safi milli hasılası içerisindeki payının %3.83, ihracata oranının %19.29 ve dış ticaret açığını kapatma payının ise %44.71 olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle Türkiye’de üretilen toplam mal ve hizmetlerin yaklaşık %4’ü turizm tarafından karşılanmaktadır. Yapılan toplam ihracatın yaklaşık 1/5’i turizmden gelmektedir ve dış ticaret açığının neredeyse yarısını turizm kapatmaktadır. Bu makroekonomik göstergeler turizmin Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Bununla birlikte Avrupa turizm rekabet alanında Türkiye’nin durumunu değerlendirmek turizmin Türkiye ekonomisindeki yerini daha bir belirginleştirecektir. Bu doğrultuda Blanke ve Chiesa’nın (2013) Avrupa 2013 yılı seyahat ve turizm rekabet gücü raporuna dair değerlendirmeleri göz önüne alınmıştır. Bu rapora göre Türkiye Avrupa sıralamasında 42 ülke arasında 28. sırada yer almaktadır. Dünya genel sıralamasında ise 46. sıradadır. İlgili raporda Türkiye’nin esas güçlü yönünün sahip olduğu kültürel kaynaklar (20 adet dünya kültür miras bölgesi, birçok uluslararası fuar ve sergiler, güçlü ve yaratıcı endüstrisi) olduğu belirtilmektedir. Rapora göre Türkiye 2011 ve 2012 yıllarına kıyasla 2013 yılında gelen turist sayısında ciddi bir artış kaydetmiştir. Bu doğrultuda teşvik edici politik kanun ve düzenlemelerin devam ettiği tespit edilmiştir. Örneğin rekabet gücü açısından hava yolu altyapısını (29.) ve turizm altyapısını (45.) geliştirirken, güvenlik (79.), deniz ve demir yolu, bilgi teknolojilerine yönelik altyapı (71.) ve sürdürülebilir çevre (95.) konusunda yetersiz durumdadır (Blanke ve Chiesa, 2013).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, turizm işletmelerinin istihdamı artırma, ekonomik çeşitlilik, istikrar ve yoğunluk kazandırma, yeni iş alanları ve imkânları sunma olanaklarıyla Türkiye ekonomisine ciddi katkılar sunduğu ifade edilebilir.

1.6. Rekabet

Rekabet; her tür kişisel, grupsal, kurumsal, toplumsal ve ortaklaşa yürütülen faaliyetler içerisinde yayılmış durumdadır. Bir öğrencinin okul veya sportif faaliyetlerinde, siyasi partilerin seçim çalışmalarında, işletmelerin müşteri edinme ve turist cazibe merkezlerinin ziyaretçi kazanma faaliyetlerinde rekabeti görmek

mümkündür. Geleneksel olarak işletmeler kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın yollarını arayarak rekabet etmektedir. West (2001: 4) tarafından işletmelerin geleneksel farklılaştırma faaliyet alanları şöyle belirtilmektedir:

- Üretim teknolojileri
- Ürün özellikleri
- Hammadde kullanımı
- Fiyat
- İndirimler
- Dağıtım kanalları
- Dağıtım metotları
- Dağıtım hızı ve güvenilirlik
- Tutundurma metotları
- Hizmet sunumu
- Yerleşke alanları (*location*)
- Örgüt kültürleri ve
- İstihdam ettikleri insan kaynakları

En dar anlamıyla rekabet, işletmelerin aynı pazara sundukları kıyaslanabilir ürün ve hizmetleri ifade etmektedir ve müşterilerin kendi ihtiyaçlarını karşıladığı algısı ile tedarikçiler arasında yaptıkları seçim rekabeti doğurmaktadır. İşletmelerin rekabet faaliyetlerinden doğan ve işletme performansına ciddi etkide bulunan rekabet alanları şöyle belirtilmektedir (West, 2001: 5-6):

- Pazarlar: Müşteri için rekabet.
- Stratejik Alanlar: Stratejik olarak kendisine uygun işletmelerin satın alınması için rekabet.
- Teknolojik Alanlar: Patenti alınabilir ürün, süreç veya lisanslar için rekabet.
- İnsan Kaynakları: En iyi çalışanlar için rekabet.
- Finans: Yatırımcılar ve fonlar için rekabet.
- Yerleşim Yeri (*location*): Üretim, depolama ve ofis bölgeleri için rekabet.
- Tedarikçiler: Hammadde ve bileşenleri için rekabet.
- Dağıtım Alanları: Raf sahası (*shelf space*) için rekabet.

Buradan da anlaşılacağı üzere rekabet işletmenin aradığı kaynağın kıt, nadir, taklit edilememesi ve kaliteli olmasından doğmaktadır. Dolayısıyla bu kadar geniş rekabet alanlarında işletmeler öngörü kabiliyetlerini geliştirmek, ayrıca pazar, rekabet ve teknolojik istihbaratlarını (*intelligence*) inşa etmek durumunda kalmaktadırlar (Deschamps ve Nayak, 1995: 201).

1.7. Rekabet Gücü

Kavramsal olarak rekabet gücü teorileri, Ricardson'un karşılaştırmalı rekabetçilik ve Porter'in rekabet üstünlüğü teorileri arasında yer almaktadır (Smit, 2010). Dolayısıyla rekabet gücü tanımlarının ve rekabet gücü göstergelerinin de bu iki temel rekabetçilik anlayışı çerçevesinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu çalışmada rekabet gücü kavramı ve göstergeleri karşılaştırmalı rekabetçilik ve rekabet üstünlüğü bakış açıları çerçevesinde iki alt başlık altında ele alınmıştır.

1.7.1. Rekabet Gücü Kavramı: Karşılaştırmalı Rekabetçilik Anlayışı

Karşılaştırmalı rekabetçilik teorileri uluslararası ticaret değer zincirinden doğmaktadır. Karşılaştırmalı teorilerde ülkeler arasında rekabet üstünlüğü yaratmak için kaynağın elde edilebilirliği büyük önem arz etmektedir ve kaynak akışını belirleyen fiyat prensipleri ön plana çıkmaktadır. Karşılaştırmalı rekabetçilik anlayışı ülkeler arasındaki tedarik çeşitliliği üzerinde durur. Karşılaştırmalı rekabetçilik (uluslararası rekabet) anlayışına göre ticarete katılan ülkeler arasındaki rekabet refah kazanımları ile sonuçlanmaktadır (Smit, 2010). Bu anlayış çerçevesinde kıyaslanabilir kaynaklar; insan, fiziki koşullar, bilgi, sermaye, altyapı ve üstyapı, tarihi ve kültürel kaynaklar olarak sıralanmıştır (Crouch ve Ritchie, 1999).

Alan yazında karşılaştırmalı rekabet anlayışı çerçevesinde rekabetçiliğin tanımına yönelik farklı bakış açılarının da sergilendiği görülmektedir. Rekabet gücü tanımlamasını yapan ilk araştırmacılardan Scott ve Lodge (1985: 3) rekabetçiliği, "uluslararası ticarete bir ülkenin kaynaklarına artış sağlayacak nitelikte bir ürünü yaratma, üretme, dağıtma ve sunma yeteneği" şeklinde tanımlamaktadırlar. Öte taraftan, nicel ve nitel olarak kaliteye odaklanan tanımlamalarında var olduğu görülmektedir. Rekabetçilik yurt içi ve yurt dışı tüketicilerine başarılı bir şekilde

pazarlanabilecek daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmektir. Bu da bir ülke ekonomisinin gelecek nesiller açısında yaşam standartlarının yükselmesi anlamını taşımaktadır (Zhou, Maumbe, Deng ve Selin, 2015). Landau (1992), rekabet gücünü yüksek ve kaliteli istihdamın artırılması, gelecek neslin yaşam düzeyinin yükseltilmesi, ülke yaşam standartlarının geliştirilmesi ve makul ülke büyüme oranlarına ulaşılması olarak belirtmektedir. Rekabet gücünü ülkesel bazda ve turizm destinasyonları açısından ele alan araştırmacılardan Crouch ve Ritchie (1999), kavramı bir ülkenin varlıkları, süreçleri, çekicilikleri geliştirerek değer yaratma ve refahı artırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Dwyer ve Kim'e (2003) göre destinasyon rekabeti bir destinasyonun diğer destinasyonlara nazaran mal ve hizmetleri daha iyi dağıtma yeteneği ile ilgilidir. Benzer şekilde rekabet gücünü destinasyon açısından ele alan Dupeyras ve MacCallum (2013: 7) turizm rekabet gücünü, "yöre sakinleri ve ziyaretçileri için destinasyonun çekiciliğini artıracak yer yeteneği yaratmaktır" diye tanımlamaktadırlar.

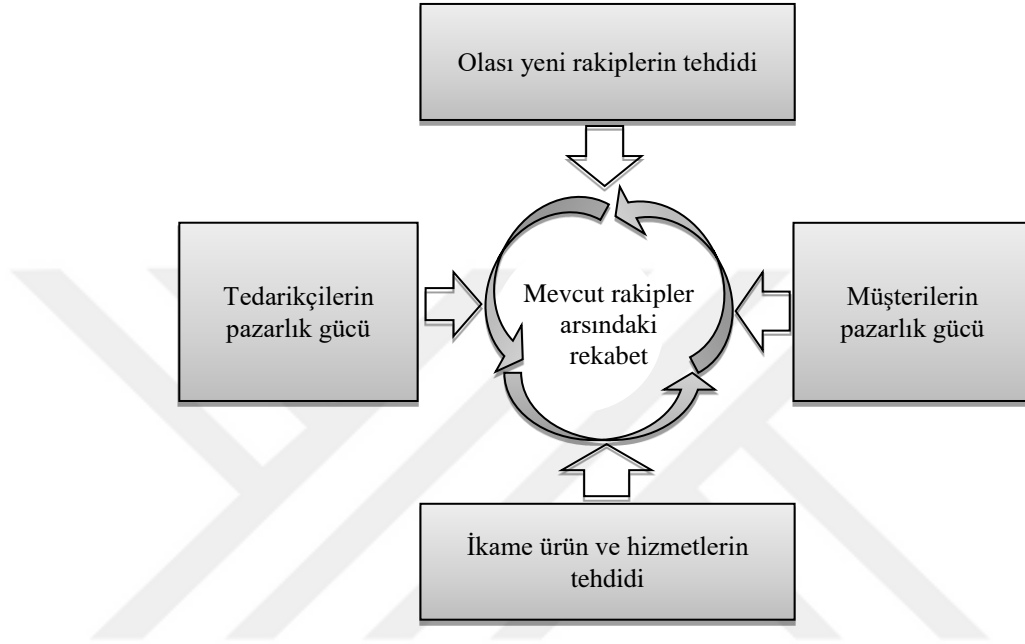
Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere rekabet gücünün belirlenmesinde bir takım göstergeler baz alınarak kıyaslamaya gidildiği ve destinasyon ve ülkelerin rekabet güçlerinin bu kategoriler çerçevesinde tespit edildiği anlaşılmaktadır. Karşılaştırmalı rekabetçilik anlayışına göre belirlenen kategoriler daha çok makro ve uluslararası düzeyde ele alınmaktadır ve rekabet gücü göstergeleri başlığı altında verilmiştir.

1.7.2. Rekabet Gücü Kavramı: Rekabet Üstünlüğü Anlayışı

Rekabet üstünlüğü teorileri daha çok yönetsel teoriler kapsamına girmektedir ve esas itibariyle kaynakların etkili kullanımına yönelik temel yeteneklerin oluşturulmasına dayanmaktadır (Smit, 2010). Yönetsel teorilere göre ülkeler arasındaki rekabet sıfır toplamlı bir oyun (*zero sum game*) doğurmaktadır (Croes ve Kubickova, 2013). Rekabet üstünlüğü bakış açısıyla rekabet kaynakları, denetim ve düzenleyici çevre, bakım ve tedarik, büyüme ve gelişim, verimlilik ve etkililik olarak görülmektedir (Crouch ve Ritchie, 1999).

Rekabeti yönetsel çerçevede ele alan çalışmalara bakıldığında rekabet gücünün rekabetçiliği etkileyen altı güç, değer yaratma ve temel yeteneklerin geliştirilmesi üzerine temellendirildiği görülmektedir (Porter, 1991; Porter, 2008b; Amberg,

Wehrmann ve Zimmer, 2005; Cracolici ve Nijkamp, 2009; Dupeyras ve MacCallum, 2013; Ülgen ve Mirze, 2013). Bu çalışmanın yöneldiği amaçlardan biri de turizm işletmelerinin rekabet gücünü belirlemektir. Dolayısıyla işletmeler açısından rekabet gücü kavramının temellerine kısaca bakmak yerinde olacaktır.



Şekil 1. Rekabetçi beş güç modeli
Kaynak: Porter, 2008b: 27.

Michael Porter (2008b: 29-33), işletmelerin stratejilerini ve endüstri rekabetini şekillendiren ve dolayısıyla rekabet gücünü etkileyebilecek beş unsurun bulunduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar, olası yeni rakiplerin tehdidi, ikame ürün veya hizmetlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti şeklinde sıralanmaktadır (Şekil 1). İlk iki güç geleceğe yöneliktir ve ileriye görmenin önemine vurgu yapmaktadır. Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü işletmenin birebir ilişki kurabildiği mevcut faaliyet çevresini göstermektedir. Dolayısıyla bu iki güç işletmenin stratejik karar ve bu doğrultuda yürüteceği faaliyetleri doğrudan etkilemektedir. Son olarak rekabetin şiddeti yine işletmeyi doğrudan etkileyen ve gözlemlenebilen bir etkiye sahiptir. Aynı pazarda ve benzer ürünlerle benzer müşteriler için rekabet eden tüm işletmeleri kapsamaktadır (Porter, 2008b). Intel Corporation şirketinin 1990'lardaki CEO'larından Andrew Grove, Porter'ın Beş Güç Modelini genişletmiş ve

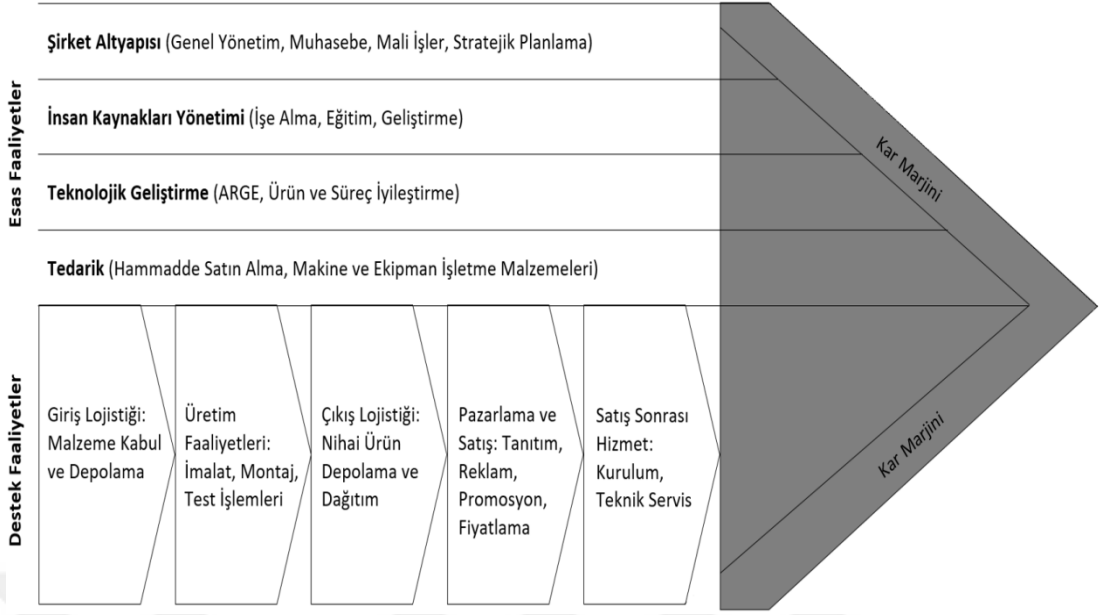
‘tamamlayıcılar-*complementors*’ olarak altıncı gücü eklemiştir (Amberg, Wehrmann ve Zimmer, 2005:207). Pazardışı faktörleri (Baron, 1995) ve özellikle hükümet politika ve düzenlemelerinin bir diğer güç (altıncı/yedinci güç) olduğuna yönelik görüşler devam etmektedir (Koen, 2002; Jonkeren, 2005; Jörgensen, 2008). Ancak, Michael Porter hükümetler, tamamlayıcı ürün ve hizmetlerin ek rekabetçi güç olmadığını, fakat orijinal beş gücü etkileyen faktörler olduğunu savunmaktadır (Jörgensen, 2008; Grigore, 2014).

Bu altı rekabet gücü faktörlerinin analiz edilmesi ile stratejik olarak işletme tarafından değerlendirilebilecek fırsatlar açığa çıkarılacaktır. Bu da işletmeye sadece sürdürülebilir üstünlük sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin farklılığını sürdürmesine yol açacaktır. İşletmenin rekabet gücü rakiplerinden farklılaştırabildiği faaliyetlere bağlıdır (Porter, 2008a: 41). Turizm işletmeleri endüstriye şekil veren altı gücü daha iyi kavrayabildikçe endüstrinin güncel yapısını anlamaya başlayacaklardır. Böylece mevcut rakiplerin tehdidinin ötesinde daha ciddi rekabetin olduğunu görecekle ve daha iyi donanımın önemini fark edeceklerdir. Çünkü endüstri yapısını çözmek bir başka ifadeyle müşterilerdeki, tedarikçilerdeki, ikame ürün ve hizmet sağlayıcılardaki, olası ve mevcut rakiplerdeki tamamlayıcı ürün ve hizmetlerdeki farklılıkları ve endüstrideki fırsatların neler olduğunu görmek anlamına gelmektedir. Bu altı rekabet gücü faktörünü analiz edebilme, fırsatları ortaya çıkarabilme ve bu doğrultuda geliştirilecek strateji ve uygulamaların başarısı işletmelerin rekabet güçleri üzerinde belirleyici olacaktır. Bu altı rekabet gücü faktörünün analiz edilmesi noktasında, rekabetçi istihbarat faaliyetleri sonucu elde edilen bilgilerin hayati önem taşıdığı rekabetçi istihbarat bölümünde daha detaylı ele alınmıştır.

Rekabet gücü, turizm işletmelerinin yapmış olduğu tüm faaliyetlerin başarısına bağlı olarak negatif veya pozitif olarak etkilenmektedir. Çünkü yönetsel anlamda rekabet gücü bütün işletme fonksiyonları faaliyet ve uygulamalarının başarı derecesidir. İşletmelerin yürütmüş ve gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin her biri işletmeye katmış olduğu değer kadar işletmenin rekabet gücü üzerinde rol oynamaktadır. Değer, müşterinin satın aldığı ürün ve hizmete yönelik algısından doğmaktadır. Müşterinin aldığı ürün veya hizmete yönelik algıladığı faydanın katlandığı

maliyetten daha fazla olduğu durumda müşteri için değer yaratılmış demektir (Ülgen ve Mirze, 2013: 121). İşletme açısından değerlendirildiğinde değer, işletmenin bütün faaliyetlerinden doğan faydanın maliyetten daha fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır Bu da işletmenin itibarının artması, kar elde etmesi, çalışanlar açısından prestij ve toplum açısından refah ve sosyal fayda anlamına gelmektedir. İşletme açısından değer yaratmak ve rekabet üstünlüğü oluşturmak, temel yeteneklerin korunması ve geliştirilmesi, maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejileri ile kazanılabilir (Porter, 1991; Porter, 2008a; Ülgen ve Mirze, 2013:120).

İşletmeler açısından rekabet gücü oluşturmak için takip edilebilecek modellerden bir diğeri ise Şekil 2’de aktarılan Michael Porter’ın (1991) Değer Zinciri Modeli’dir. Çünkü model, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin nasıl uygulanabileceği ile ilgilidir. İşletmeler kendi varlık ve yeteneklerini rakip varlık ve yetenekleri ile kıyaslayarak fırsatları ve üstünlükleri belirleme yoluna gider. İşletmenin yapmış olduğu bu analiz neticesinde, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden hangisinin uygulanması gerektiğine karar verilir (Porter, 1991; Ülgen ve Mirze, 2013: 124-127). Bu çalışmada, kapsam dışı olması nedeniyle, rekabet gücü ve üstünlüğünü doğuran stratejilere değinilmeyecektir. Ancak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini bir arada ele alan jenerik stratejinin de rekabet gücünü belirleyici stratejilerden biri olduğu görölmektedir. Çünkü jenerik strateji bir endüstrideki alternatif stratejik pozisyonun nasıl kazanılabileceği üzerinde durarak işletmenin stratejiyi uygulama başarısıyla doğru orantılı bir rekabet gücü ve üstünlüğü kazanabileceğinin altını çizmektedir (Porter, 2008a: 10).



Şekil 2. Değer zinciri modeli
Kaynak: Porter, 1991: 103.

Şekil 2’deki model incelendiğinde işletmelerin rekabet gücünü oluşturan faaliyetlerin esas ve destek faaliyetler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Esasen gerek destek gerekse temel faaliyetlerde maliyeti azaltıcı veya farklılık yaratıcı bir olay; değer zincirindeki tüm faaliyetleri olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir (Porter, 1991; Ülgen ve Mirze, 2013: 125). Buradan hareketle, turizm işletmelerinin esas faaliyetlerinde (işletme altyapısı, insan kaynakları, teknoloji ve tedarik) gerçekleştirecekleri farklılıkların rekabet güçleri üzerinde belirleyici olacağı söylenebilir. Buna ilaveten işletmelerin destek faaliyetlerinde (iç lojistik, üretim, dış lojistik, pazarlama, satış ve hizmetler) yürütecekleri uygulamalar da rekabet güçleri üzerinde etkili olacaktır (Porter, 1991). Bir başka ifadeyle rekabet gücü, kaynağını işletmenin esas ve destek faaliyetlerinin başarısından almaktadır.

İşletmelere rekabet gücü kazandıran bir diğer etmende temel yeteneklerdir. Araştırma ve geliştirme, inovatif girişim, karşılaştırmalı değerlendirme (*benchmarking*), değişim mühendisliği ve dış kaynak kullanımı temel yeteneklerin oluşturulması ve geliştirilmesi için yapılabilecekler arasındadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 120-121). Temel yetenek kazanılması ve geliştirilmesi için yürütülen faaliyetler sonucunda edinilen yetenek farklılık yarattığı için işletmenin rekabet gücünün kaynağı konumundadır.

Bu bilgiler ışığında, turizm işletmelerinin rekabetçi altı güç faktörleri, değer zinciri analizi ve temel yetenekler çerçevesinde gerçekleştirecekleri stratejiler ve bu doğrultudaki faaliyetlerin rekabet güçleri üzerinde etkili olacağını ifade etmek mümkündür.

Rekabet üstünlüğü (yönetmel) anlayışında ele alınan birkaç rekabet gücü tanımına kısaca değinmek gerekmektedir. Çünkü işletmelerin rekabet güçleri rekabet üstünlüğü anlayışı çerçevesinde belirlenmekte ve tanımlanmaktadır. Dünya Ekonomi Forumuna göre rekabet gücü, girişimcilerin ürünleri tasarlama, üretme ve fiyatlandırma süreçlerinde rakiplerine göre üstünlük kazanmalarıdır. Rekabetçilik bir işletmenin mevcut ve olası rakiplerine karşı hem nicel hem de nitel olarak üstünlük kurabilme gücüdür (Cracolici ve Nijkamp, 2009: 337). İşletme rekabetçiliği, “fiyat ve fiyatla ölçülmeyen değerler göz önüne alınarak işletmenin rakiplere kıyasla ürünlerini tasarlama, üretme ve pazarlamasını daha üstün bir şekilde yapması” şeklinde ele alınmıştır (Maune, 2014: 31). Turizm işletmeleri açısından rekabet gücü; kaliteli, inovatif ve çekici turizm hizmetleri sunmak, yerel ve küresel pazar payı elde etmek için kaynakların etkili ve sürdürülebilir bir şekilde kullanması olarak tanımlanabilir (Dupeyras ve MacCallum, 2013: 7). Turizm işletmelerinin kendi kaynaklarını etkili ve sürdürülebilir bir şekilde kullanma, ürün ve hizmetlerini kalite, fiyat, ürün çeşitliliği, ziyaretçi memnuniyeti ve tekrar ziyaret etme niyeti gibi konularda rakipleri ile yarışabilir düzeyde tutmaları rekabet güçlerini göstermektedir (Aydemir, Saylan ve Aydoğmuş, 2014). Bu çalışmada benimsenen rekabet gücü tanımı; işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabetçi istihbarat faaliyetleri, temel yetenek ve değer yaratmaya dair stratejileri ve başarılarından doğan güçtür şeklindedir (Porter, 1991-2008a; Prescott, 1995; Murphy, 2005). Tanım içerisinde rekabetçi istihbarat kavramının özellikle dile getirilmesinin nedeni, temel yetenek ve değer yaratmaya yönelik faaliyetlerin temel girdilerinden birisinin rekabetçi istihbarat yoluyla elde edilen bilgiler olmasıdır ve ikinci bölümde rekabet gücü ile rekabetçi istihbarat ilişkisi detaylı açıklanmıştır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi rekabet gücü bir takım bileşenlerden ve süreçlerden oluşmaktadır. Turizm endüstrisi rekabet gücünün, destinasyon, ürün, hizmet, turist deneyimleri, turistin seyahati esnasında ve sonrasındaki tüketim davranışları, ürün ve

hizmetin kıyaslanması gibi bileşenlere sahip olduğu belirtilebilir. Rekabet gücü süreçleri stratejik yönetim, bilgi yönetimi, faaliyet yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve teknolojik yönetim gibi süreçlerden oluşmaktadır ve bu süreçler işletme performansını etkilemektedir (Maune, 2014). Bu çalışmada turizm işletmeleri rekabet gücü; işgören algısı temelinde işletme performansı özelinde belirlenen göstergeler çerçevesinde ele alınmıştır.

1.8. Rekabet Gücü Göstergeleri

Rekabetçiliğinin çok geniş alanları ve karmaşık boyutları olması nedeniyle, rekabet gücü tanımlarında ve göstergelerinde genel olarak kabul görmüş tek bir tanım ve gösterge bulunmamaktadır (Crouch ve Ritchie, 1999; Hong, 2008). Fakat alan yazında, uluslararası ve ulusal bazda olmak üzere makro düzeyde ve bölgesel ve işletme bazında olmak üzere mikro düzeyde rekabet gücünü belirlemeye yönelik çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmada rekabet gücü göstergelerinin karşılaştırmalı rekabet ve rekabet üstünlüğü bakış açılarına göre alan yazında nasıl şekil aldığına değinilmiştir. Öncelikle karşılaştırmalı rekabet anlayışı göstergeleri sonrasında ise rekabet üstünlüğü anlayışı çerçevesinde rekabet gücü göstergelerinden bahsedilerek, turizm işletmeleri açısından rekabet gücü göstergelerine yer verilmiştir.

1.8.1. Rekabet Gücü Göstergeleri: Karşılaştırmalı Rekabetçilik Anlayışı

Karşılaştırmalı rekabetçilik anlayışı kapsamında, turizm rekabet gücü bir ülkenin pazardaki değerini sürdürmesi ve zaman içerisinde geliştirmesi olarak belirtilebilir. Bu anlamda rekabetçiliğin, kur oranları ile ilgili fiyat farklılıklarından, çeşitli turizm endüstri bileşenlerinin verimliliğine ve belirli destinasyonların cazibesini arttıracak diğer nitel faktörlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsadığı görülmektedir. Abrhám'ın (2014) ifadesiyle, uzun vadede rekabet gücü edinmenin öncülleri ekonomik, politik, kültürel, altyapı ve diğer faktörlerin etkili bileşkesinden doğmaktadır. Dolayısıyla bir ülke açısından destinasyon rekabet gücü, daha çok değer yaratmayı, sosyal ve ekonomik bir model çerçevesinde varlıklar, süreçler ve çevre yönetimi vasıtasıyla milli geliri arttırmayı, destinasyonun doğal sermayesini göz önüne almayı ve gelecek nesiller için korumayı kapsamaktadır (Armenski, Marković, Davidović ve Jovanović, 2011).

Dwyer ve Kim (2003), destinasyon rekabet gücünü bahşedilen kaynaklar, oluşturulan kaynaklar, destekleyici faktörler, destinasyon yönetimi, durumsal koşullar, talep faktörleri, pazar performans göstergeleri olmak üzere yedi ana başlık altında toplamışlardır. Buna göre:

- *Bahşedilen kaynaklar (endowed resources)*: Doğa, kültür ve kültürel varlıklar.
- *Oluşturulan kaynaklar (created resources)*: Turizm altyapısı, aktivite çeşitliliği, alışveriş, eğlence ve festivaller.
- *Destekleyici faktörler*: Genel altyapı, hizmet kalitesi, destinasyon ulaşılabilirliği, misafirperverlik ve pazar bağlantıları.
- *Destinasyon yönetimi*: Destinasyon yönetim organizasyonu, destinasyon pazarlama yönetimi, destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi, insan kaynakları gelişimi ve çevre yönetimi.
- *Durumsal koşullar*: Mikro rekabetçi çevre, destinasyon, küresel çevre, fiyat rekabetçiliği ve güvenlik.
- *Talep faktörleri*: Destinasyon farkındalığı, anlayışı ve tercih edilebilirliği,
- *Pazar performans göstergeleri*: Ziyaretçi istatistiği (kişi sayısı, harcama tutarı vb.), turizmin ekonomiye katkısı, ekonomik göstergeler, turizm yatırımı ve turizme hükümet desteği.

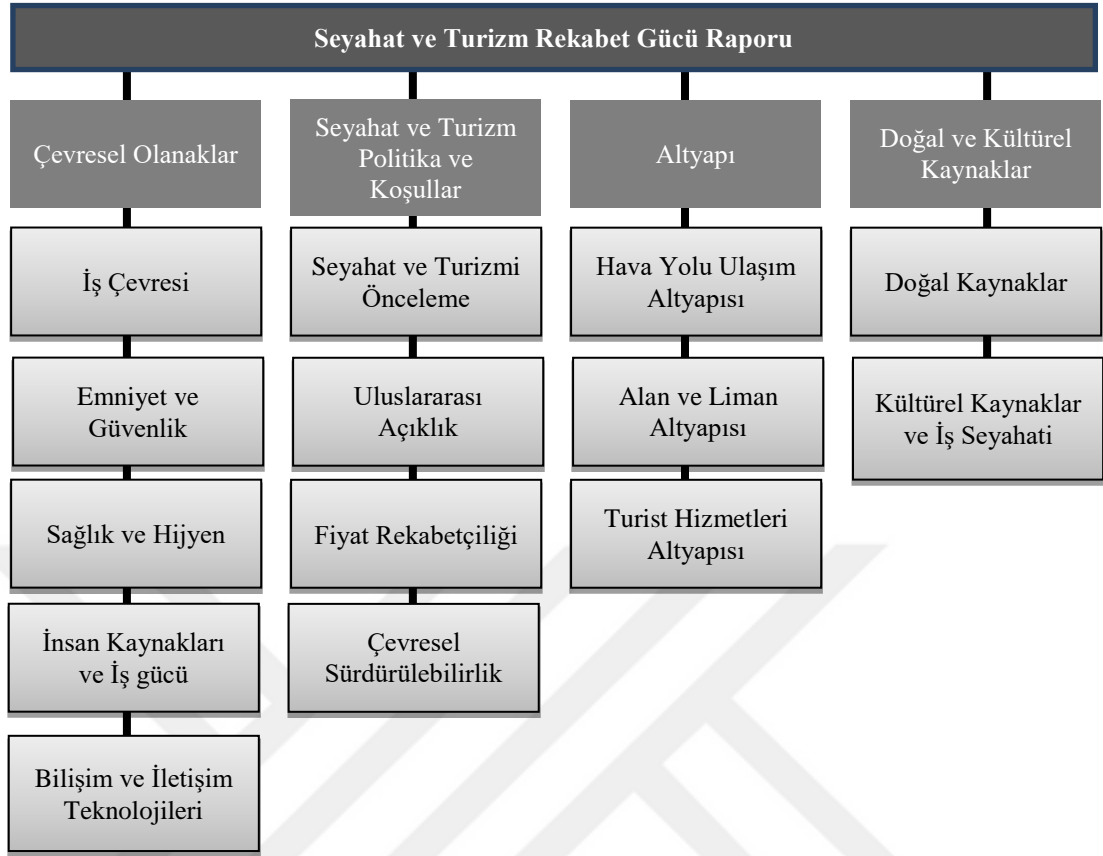
Turizm sektörü rekabet gücü çekirdek göstergelerini ve sağladığı katkıları daha net ortaya koymak için Dupeyras ve MacCallum (2013:7-8), 11 temel rekabet gücü göstergesi belirlemişlerdir. Bu göstergelerden ilk dördü turizm sektörünün ekonomik ve pazar çıktılarını ölçerken diğer yedi gösterge turizm rekabet gücünün girdilerine ve olası katkılarına yönelik göstergelerdir:

1. *Turizmin direkt gayri safi yurt içi hasılası*: Turizmin gayri safi yurt içi hasılası turizm açısından geçerli bir ölçek durumundadır. Bu ölçek, turizmin gelişimi ve kullanımı, küresel uygulamaları ve geniş çapta anlaşılması gibi konularda önemli gösterge teşkil etmektedir. Bu hasıladaki değişimin birkaç ülke ile kıyaslanması turizmin rekabet gücü açısından alıntı yapmaya değer bir istatistik verecektir.

2. *Kaynak pazar yabancı ziyaretçi başına düşen turizm geliri:* Bu gösterge gelir ve ziyaretçi ifadelerinin anlaşılmasına dayalıdır. Bir önceki yılın aynı dönemine göre yabancı ziyaretçi başına düşen turizm gelirindeki artış veya azalışların oranına göre değerlendirilmekte ve yabancı turizm tüketimine odaklanılmaktadır. Bu göstergede karşılaşılan günlük veri edinimi ve protokollerdir.
3. *Tüm konaklama işletmelerindeki geceleme:* Bir önceki yılın aynı dönemine göre konaklama işletmelerindeki gecelerde artış veya azalış oranlarının ölçülmesidir. Hem yerli hem de yabancı turizm ekonomisine odaklanılır. Bu ölçümde karşılaşılan günlük kayıt dışı konaklama ve özel konaklamalar olarak ortaya çıkmaktadır.
4. *Turizm hizmetlerinin ihraç edilmesi:* Turizm hizmetleri ihracatı ve ilgili performanslar diğer sektörlerle kıyaslanır ve bir önceki yılın aynı dönemindeki değer artış veya azalış oranları tespit edilir. Ölçüm sonuçları marka, değer farkındalığı ve uluslararası cazibe açısından rekabeti yansıtan performans değişimlerini ortaya koymaktadır.
5. *Turizm hizmetlerinde işgücü verimliliği:* Verimlilik rekabet gücünün ana boyutlarından biridir. Turizmde istihdam edilen çalışanların verimliliğinin değerlendirilmesidir. Verimlilik ölçeklerinde gösterilen turizm ekonomisinin verimlilik olasılığı ve ülkelerin büyüme hızlarını da değerlendirme altına alan bir göstergedir. Bu göstergede karşılaşılan sorun, özellikle küçük ölçekli turizm işletmeleri değerlendirmeye alındığında kalite ile ilgili hususların ölçümünün güçlüğünden kaynaklanmaktadır.
6. *Satın alma gücü paritesi ve turizm fiyatları:* Ülkeler arasındaki turizm fiyat düzeylerinin bir ölçümüdür. Maliyetleri değiştirmek en önemli rekabetçilik faktörleri arasında yer almaktadır. Bu göstergede ortaya çıkan günlük fiyatları bireysel bölümlere ayırmada ortaya çıkmaktadır.
7. *Ülke giriş vize gereklilikleri:* Vize işlemleri, yılbaşına düşen vize sayısı ve başka yer ve ülkelerden gelen turistlerin paylaşımı dâhil olmak üzere ülkeye giriş vize gerekliliklerinin ölçülmesidir. Seyahat hareketliliği ve vize işlemleri rekabetçi çevrenin bir parçasıdır. Bu göstergede karşılaşılan sorun ise ülkeler arasında çeşitlilik gösteren vize politikaları için uygun format geliştirmenin güçlüğü olarak ortaya çıkmaktadır.

8. *Doğal kaynaklar ve biyolojik çeşitlilik:* Doğal miras siteleri ve koruma altındaki alanların sayısı açısından bir ülkenin kaynaklarının ölçülmesidir. Bu ölçüm biyolojik çeşitlilik, ekosistem, coğrafi yerleşim ve nüfus yoğunluğu göz önüne alınarak yapılmaktadır. Doğal kaynaklar çekiciliği arttıran ve ülkelere rekabet avantajı sağlayan unsurlardan biridir.
9. *Kültürel ve kreatif kaynaklar:* Çeşitli formlardaki kültürel ve yaratımcı çekiciliklerin birleşik bir ölçümüdür. Çekicilik açısından kültürel ve yaratımcı kaynaklar belirleyici konumdadır. Kültürel ve yaratımcı kaynakları sermayeye dönüştürebilecek stratejilerin belirlenmesi rekabet üstünlüğü yaratabilmektedir. Karşılaşılan güçlük ise birleştirilmiş ölçümü tanımlama noktasında ortaya çıkmaktadır.
10. *Ziyaretçi tatmini:* Ziyaretçilerin tatmin düzeyleri ve tekrar ziyaret etme niyetlerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ile talep yönlü çekicilik değerinin bir ölçümüdür. Ziyaretçi tatmini talep yönlü önemli bir nitel göstergedir. Bu göstergede ortaya çıkan güçlük katı istatistiksel metotlara dayalı olan verileri toplamaktan kaynaklanmaktadır.
11. *Ulusal turizm eylem planı:* Bir ülkedeki turizm rekabet gücünü geliştirecek uygulama kalitesi, etkililik ve ulusal turizm eylem planlarının değerlendirilmesini kapsayan rekabetçi bir göstergedir. Bu göstergede ortaya çıkan güçlük bir destinasyonun rekabet gücünü geliştirecek eylem planı değerinin en iyi nasıl ortaya konacağı ile ilgilidir.

Bu çalışmalarda belirlenen göstergelerin, Dünya Ekonomik Formu tarafından yayımlanan 2015 Seyahat ve Turizm Rekabet Gücü Raporunda belirtilen göstergelerle de örtüştüğü görülmektedir. Bu raporda yer alan göstergeler Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Seyahat ve turizm rekabet gücü raporu: Rekabet gücü göstergeleri
Kaynak: Crotti ve Misrahi, 2015: 4.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan, karşılaştırmalı rekabetçilik anlayışı çerçevesinde göstergelerin, girdiler, çıktılar ve diğer enstrümanlarla ölçülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Girdiler kapsamında verimlilik, yer, altyapı ve ulaşım, yabancı turizm akışı, yılbaşına düşen vize sayısı gibi göstergeler incelenirken; çıktılar kapsamında turizmin gayri safi yurt içi hâsıladaki yeri, yabancı turist başına düşen harcama, geceleme süresi, ihraç edilen turizm ürün ve hizmetleri gibi göstergeler sıralanmaktadır. Doğal ve biyolojik kaynaklar, kültürel ve yaratımcı kaynaklar, turizm eylem planı ve hükümet desteği diğer göstergeler olarak değerlendirilmektedir (Dwyer ve Kim, 2003; Blanke ve Chiesa, 2013; Croes ve Kubickova, 2013; Dupeyras ve MacCallum, 2013; Abrhám, 2014; Crotti ve Misrahi, 2015). Karşılaştırmalı rekabetçilik anlayışına göre turizm rekabet gücü göstergelerinin ziyaretçi istatistiği (sayısal ve harcama), turizmin ekonomik katkısı, çeşitli ekonomik göstergeler, turizm yatırımı ve politik destek olduğu özetle ifade edilebilir (Dwyer ve Kim, 2003).

1.8.2. Rekabet Gücü Göstergeleri: Rekabet Üstünlüğü Anlayışı

Performansın ne derecede değer yarattığı bir başka ifadeyle rekabet gücüne ne derece katkı sağladığının belirlenmesi aşamasında bir takım analizlere ihtiyaç duyulmaktadır (Crotts, Mason ve Davis, 2009). Rekabet analizleri, bir organizasyonun belirli bir zaman diliminde göstermiş olduğu örgütsel performans ölçeklerini izlemek üzere tasarlanmış yönetim araçlarıdır. Bu araçlar sürekli gelişim stratejilerinin bir parçasıdır. Örgütsel performans ölçekleri de bir takım rekabet gücü göstergelerini temel almaktadır. Çünkü işletmelerin rekabet gücü doğrudan ölçülememektedir. Bu yüzden rekabetçiliği ölçmeye yönelik bir takım göstergelerin kullanıldığı görülmektedir.

İşletmelerin rekabet gücü göstergeleri Maune (2014), tarafından varlıklar (insan kaynakları, taşınır ve taşınmaz mallar, teknoloji ve kültür), süreçler (stratejik yönetim, insan kaynakları, teknolojik, işlevsel ve pazarlama süreçleri) ve performans (finans, verimlilik, pazar payı, müşteri tatmini, etkinlik, değer yaratma, karlılık, fiyat, maliyet vb.) olmak üzere üç temel kategoriye ayrılmıştır (bkz. Tablo 2). Buradan da anlaşılacağı üzere işletmelerin rekabet güçleri öznel ve nesnel yaklaşımlarla ölçülmeye çalışılmaktadır.

Tablo 2. İşletme rekabet gücü kategorileri

Ana kategori	Alt kategori
Varlıklar	<ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynakları• Firma yapısı ve kültürü• Teknoloji• Kaynak temelli yaklaşım
Süreçler	<p>Stratejik yönetim süreçleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Yetkinlik• Rekabetçi strateji• Esneklik ve uyumluluk <p>İnsan kaynakları süreçleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Tasarım ve uygulama yetenekleri <p>Teknolojik süreçler</p> <ul style="list-style-type: none">• İnovasyon• Sistemler• İnternet teknolojisi <p>İşlevsel süreçler</p> <ul style="list-style-type: none">• İmalat• Tasarım• Kalite <p>Pazarlama süreçleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Pazarlama• İlişki yönetimi• İkna gücü
Performans (Finansal ve finansal olmayan)	<ul style="list-style-type: none">• Verimlilik• Finans• Pazar payı, farklılaştırma, müşteri tatmini• Karlılık, maliyet, fiyat• Ürün yelpazesi, yeni ürün geliştirme• Etkililik, değer yaratma

Kaynak: Maune, 2014.

Performans temelli işletmeler olan turizm işletmeleri açısından rekabet gücünün ölçülmesinde; değerlendirme, özendirme, öğrenme, karar verme süreçlerini geliştirme gibi süreçlerin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olması önem arz etmektedir (Croes ve Kubickova, 2013). Alan yazında turizm işletmelerinin rekabet gücü nesnel olarak; karlılık göstergeleri (sermaye, satış ve aktifler), dönemlere göre müşteri sayısı ve harcama miktarları gibi göstergelerle ölçülmektedir. Öznel bakış açısıyla da turizm işletmelerinin rekabet gücünü ölçmek için pazar değeri, örgüte güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan tatmini gibi göstergeler kullanılmaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008). Örneğin; Stavrou (2005), rekabet gücü göstergelerini örgütsel performans (verimlilik, üretkenlik ve hizmet kalitesi), personel devir hızı, işe gelmeme olarak belirlemiştir. Fraj, Matute ve Melero (2015) otel işletmelerinin rekabet gücü göstergelerini rakipleri ile kıyaslama yoluna gitmiş ve bu göstergeleri işletmelerin mevcut verimlilikleri, beş yıllık

verimlilikleri, brüt kar ve kurumsal amaçlara ulaşma olarak belirlemişlerdir. Bazı çalışmalarda tatmin ve müşteri memnuniyeti (Crotts, Mason ve Davis, 2009), bilgi teknolojileri (Buhalis, 1996), tatmin, verimlilik ve yaşam kalitesi (Croes ve Kubickova, 2013) rekabet gücü göstergeleri olarak ele alınmıştır.

Yukarıda yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalar temel alınarak mevcut çalışma kapsamında, turizm işletmelerinin rekabet gücünü belirlemek için finansal performans (Inman vd., 2011), işlevsel performans (Wang ve Wang, 2012) ve yeni hizmet geliştirme performansı (Hu, Hornng ve Sun, 2009) rekabet gücü değişkenleri olarak tercih edilmiştir. Aşağıda bu rekabet gücü göstergeleri kısaca açıklanmıştır.

1.8.2.1. Finansal Performans

Finansal performansın, objektif veya sübjektif verilerin ya da her ikisinin beraber değerlendirilmesi ile belirlendiği alan yazından anlaşılmaktadır (Haber ve Reichel, 2005). Objektif ölçümlerde satışlar, kazanç, net kazanç gibi göstergeler yer alırken; sübjektif ölçümlerde pazar payında algılanan büyüklük, nakit akışında algılanan değişim, satışlardaki gelişme gibi ölçütler yer almaktadır (Haber ve Reichel, 2005). Objektif finansal verilerin elde edilmesinin gönülsüzlük yüzünden güç ve doğruluğunun kontrol edilmesinin neredeyse olanaksız olduğu ve ayrıca aktarılan verilerin kasten yanıltıcı olabileceği belirtilmektedir (Covin ve Slevin, 1989). Bahsi geçen bu nedenlerden dolayı finansal performans daha çok sübjektif ölçütlerle değerlendirilmektedir (Covin ve Slevin, 1989). İster objektif isterse sübjektif ölçümlerle ele alınsın finansal performans; bir işletmenin rakiplere kıyasla yatırım getirisi, satış getirisi ve karlılık durumuna odaklanmaktadır. İşletmenin satış hacmi, satış büyüklüğü ve pazar payının rakiplerine göre kıyaslanmasını ifade etmektedir (Inman, Sale, Green ve Whitten, 2011: 346).

1.8.2.2. İşlevsel Performans

Hizmet sektörü göz önüne alındığı zaman finansal performansın geleneksel ölçümlerinin yetersiz kaldığı bugünün iş dünyasında açıkça görülmektedir. Dolayısıyla işlevsel performansın değerlendirilmesinde müşteri tatmini, iç süreçler ve işletmenin gelişim ve inovasyona yönelik faaliyetleri dikkate alınmaktadır.

İşlevsel performanstaki olumlu gelişmelerin ilerleyen süreçlerde finansal getirilere dönüştüğü bilinmektedir (Bayo-Moriones ve de Cerio, 2002). Bu doğrultuda işletmeler verimlilik, kalite ve hizmete yönelik bir takım faaliyetler yürütmektedirler. Etkililik, kalite ve süre işlevsel performans faaliyetleri arasında görülmektedir (Corbett ve van Wassenhove, 1993). Etkililik; çıktıları arttırmak için mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına dikkat çekerken, geleneksel olarak kalite üretilen defolu ürün sayısı ve kalitenin maliyetine dair konulara odaklanmaktadır. Bugün kalitenin odağı, müşteri tatminine yönelmiş ve rekabetçiliği geliştirmek ve sürdürmek için temel rekabet göstergelerinden biri olmuştur. Süre ise dağıtım yükümlülüklerini yerine getirme, zamanlı dağıtım, üretim ve hizmet sürelerinin hızı ile ilgilenmektedir (Bayo-Moriones ve de Cerio, 2002). İşlevsel performans müşteri hizmetleri, maliyet yönetimi, kalite, verimlilik ve varlık yönetimine odaklanmakta ve bu işlevsel performans göstergelerinin rakiplerle kıyaslanmasını ifade etmektedir (Bowersox, Closs, Stank ve Keller, 2000).

1.8.2.3. Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Performansı

Dünya ekonomisinde hizmet ekonomisinin payı giderek artmakta ve hizmet sektörü hem istihdamın hem de çıktıların yarısından fazlasını teşkil etmektedir (Hu, Horng ve Sun, 2009). Bu gelişmede, hizmet alanında gerçekleştirilen inovasyonların büyük rol oynadığı görülmektedir. Hizmet inovasyonları sayesinde hem çalışanlara hem de müşterilere ulaşmanın yeni yolları edinilmiştir. Bu yeni yolların etkinliğini ölçmek adına çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Bunlardan en bilineni Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen çalışan hizmet inovasyon davranış ölçeğidir. Hizmet sektöründe en iyi uygulamalar giderek daha çok takip edilir ve uygulanır duruma gelmeye başlamıştır. Böylece kalitenin yanında inovasyonun hizmet sektöründe rol oynadığı ve yeni hizmet tasarımlarının geliştirildiği görülmektedir. Yeni hizmet geliştirme performansı iç ve dış müşteri gereksinimlerine ve iç hizmet yönetimi gerekliliklerine odaklanmaktadır. Yeni hizmet geliştirme performans göstergeleri arasında yeni hizmet için ayrılan kaynak, ortam, zaman ve süreçlerin yanı sıra iş ve hizmet geliştirmeye yönelik teşvik, iletişim ve işbirliğinin olduğu görülmektedir (Hu, Horng ve Sun, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ İSTİHBARAT

Bu bölümde çalışmanın bağımsız değişkeni olan rekabetçi istihbarat teorik zeminde ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle rekabetçi istihbarat kavramına, özelliklerine ve kapsamına değinilmiştir. Takiben rekabetçi istihbaratın önemi ve katkıları turizm işletmeleri açısından değerlendirilmiş ve rekabetçi istihbarat ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bölümün sonunda ise rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalar aktarılmıştır.

Oxford İngilizce sözlüğünde ‘intelligence’ kelimesi iki anlamda verilmektedir. Birincisi “öğrenme, anlama ve olaylar, nesnelere, fikirler ve benzerleri hakkında mantıklı düşünebilme yeteneği” iken, ikinci anlamı “çevreden toplanan gizli bilgiler” şeklindedir (Wehmeier, McIntosh ve Turnbull, 2006: 776). Bu doğrultuda ‘intelligence’ kavramı, bilgileri analiz etme, değişimi öngörme ve zamanlı olarak bu değişime yönelik bir şeyler yapabilmeye dair kurumsal bir yetenek olarak değerlendirilebilir (Köseoğlu, Ross ve Okumus, 2016). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde ‘zekâ’ kelimesi, “insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak ifade edilmektedir. ‘İstihbarat’ kelimesi ise “haber alma ve bilgi toplama” olarak belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2017).

Türkçe alan yazın incelendiğinde, ‘competitive intelligence’ kavramının rekabetçi istihbarat (Seviçin, 2005; Dönmez, 2015), rekabet istihbaratı (Akpınar ve Edin, 2007; Edin, 2008; Özdemir, 2010) ve rekabetçi zekâ (Papatya, 2006; Tüfekçi, 2014) olarak

ele alındığı görülmektedir. Kahaner (1997: 20), rekabetçi istihbaratın temelinin, enformasyon ile istihbarat (*intelligence*) arasındaki farkın anlaşılmasında yattığını belirtmekte ve bu iki kelime arasındaki farkı şöyle ifade etmektedir: “Enformasyon olgusaldır ve sayılar, istatistikler, insan ve işletmelere dair dağınık veri parçacıklarından oluşmaktadır. Enformasyon insanlara bir şeyler söyler ama gerçekte söylememektedir, çünkü ne kadar doğru ve kapsamlı olduğunu bilmeden enformasyona dayalı bir takım kararlar verilemez. Buna karşın istihbarat (*intelligence*) filtrelenmiş, damıtılmış ve analiz edilmiş bilgi parçalarının bir bileşimidir”. Kahaner’e göre, (1997: 21) “istihbaratın kelime karşılığı enformasyon değil bilgidir (*knowledge*)”. Buradan hareketle bir karışıklığa yol açmamak için ‘*information*’ kavramının karşılığı olarak ‘enformasyon’ kelimesi tercih edilmiştir. Ayrıca bu tez çalışmasında kullanılan ‘bilgi’ kelimesi İngilizcedeki ‘*intelligence*’ ve ‘*knowledge*’ kelimeleri anlamında kullanılmıştır. Ek olarak, bu çalışmada ‘*competitive intelligence*’ kavramının karşılığı olarak ‘rekabetçi istihbarat’ kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. Çünkü yönetim ve organizasyon disiplini göz önüne alındığında “*intelligence collector*’s...; *intelligence collection*...” (Bernhardt, 2003: 51-52) ve “*human source intelligence*...” (Murphy, 2005: 113) gibi ifadelerdeki ‘*intelligence*’ kelimesinin Türkçe karşılığı olarak ‘zekâ’ kelimesinin kullanımı oldukça güçtür. Dolayısıyla anlam bütünlüğü sağlamak amacıyla bu çalışmada ‘*intelligence*’ kelimesinin karşılığı olarak ‘bilgi veya istihbarat’ kelimeleri tercih edilmiştir.

2.1. Rekabetçi İstihbarat Kavramı ve Tanımı

Rekabet pazar, stratejik alan, teknoloji, insan kaynakları, finans, yerleşke alanı, tedarikçi ve dağıtım alanları gibi çok geniş alanlarda (West, 2001: 6) yerel ve küresel ölçekte tüm şiddetiyle yaşanmaktadır. Böylesine çeşitli rekabet alanlarında ve değişim ve çevresel belirsizliklerin giderek arttığı iş dünyasında, işletmelerin devamlılıklarını sağlamak ve rekabet güçlerini artırabilmek için bir takım öncülleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu öncüllerden biri de rekabetçi istihbarattır. Rekabetçi istihbarat, rakipler, endüstri ve pazara ait önceden belirlenen tüm bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve tasnif edilip karar vericilere yayılması sürecidir (Bernhardt, 2003: 11; Bose, 2008). Pazar bilgisi kapsamında örgüt güvenliği için rakiplerin kapasiteleri, niyetleri, performansları ve zayıf yönleri de rekabetçi

istihbarat faaliyetleri arasındadır (Bernhardt, 2003: 11). Buna ilaveten rekabetçi istihbarat çok miktarda nicel bilginin elde edilmesinden daha çok nitel bilginin bir araya getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Cook ve Cook, 2000: 1). Rekabetçi istihbarat kavramının daha iyi anlaşılması için alan yazında yer alan rekabetçi istihbarat tanımlarına bakmak yerinde olacaktır.

Çok genel bir bakış açısıyla *rekabetçi istihbarat*, diğer işletmeleri araştırma, değerlendirme, onların performansının ötesine geçmeyi, işletme gelir ve kazançlarını artırabilecek veya işletmeyi tehlikeye atabilecek **tüm faktörlerin** belirlenmesini kapsayan disiplinin genel adıdır (Murphy, 2005: 6). Salles (2006) rekabetçi istihbaratı, tehditleri ve değişimleri fark etmeye yarayan reaktif bir araç olarak görmekten daha ziyade yeni iş fırsatlarını ve yönelimlerini içinde barındıran çevresel zayıf işaretleri dahi görebilmeyi sağlayan proaktif bir yaklaşım olarak ele almıştır. Bu yazarlardan farklı olarak rekabetçi istihbaratta iç enformasyonun da kullanılması gerektiğini öne süren Liebowitz (2006: 14) kavramı, hem iç, hem de dış enformasyonu kullanarak sistematik ve etik programlar geliştiren, bilgiyi analiz edip uygulayan ve örgütün karar vermesi için ‘know-how’ geliştiren bir süreç olarak ele almıştır. Douglas Bernhardt (1994: 6) ise farklı bir bakış açısı ortaya koyarak rekabetçi istihbaratı hem bir süreç hem de bir ürün olarak iki kısımlı bir yapı şeklinde tanımlamıştır. Bu bakış açısına göre rekabetçi istihbarat, “rakiplerin yapabilecekleri, niyetleri, performansları ve mevcut durumları hakkındaki dağınık halde bulunan rakip, endüstri ve pazar bilgilerini işlenebilir stratejik bilgilere dönüştüren analitik bir süreçtir ve bu süreçten doğan nihai üründür”. Rekabetçi istihbarata süreç olarak bakan Cook ve Cook (2000: 2) kavramı, verinin enformasyona, enformasyonun da bilgiye dönüştürülmesi şeklinde ele almıştır. Kavramı süreç olması yanında ürün olarak da değerlendiren Yuan ve Huang (2001), bu ürünün işletmeler tarafından rekabet üstünlüğü kazanmak için kullanılması gerektiğini dile getirmiştir. Benzer şekilde rekabetçi istihbaratı casusluk, iş istihbaratı, pazar araştırması ve diğer istihbaratlardan farklı olarak değerlendiren Vriens (2004: 15) kavramı ürün, süreç ve amaç olarak tanımlama yoluna gitmiştir. Buna göre rekabetçi istihbarat bir ürün olarak stratejik amaçlara yönelik çevresel bilgilerdir. Bir süreç olarak rekabetçi istihbarat yönlendirme, toplama, analiz ve dağıtımdan oluşan bir istihbarat

döngüsüdür. Rekabetçi istihbaratın amacı stratejik kararlar verebilme için rekabetçi istihbaratı bir ürün olarak sunmaktır.

Küreselleşme ve çevresel faktörlerde yaşanan değişimlerin en büyük yansımalarından birisi rekabet üzerinde gerçekleşmiştir. Böylesi bir rekabet ortamında varlığını devam ettirme ve gelişme arayışında olan işletmelerin yapmaları gereken ilk iş, çevresel değişimleri yönlendirmek bu mümkün değilse değişimlere uyum sağlamaktır. Değişimin kesintisiz bir süreç haline dönüştüğü gerçeği dikkate alındığında, rekabetçi istihbaratın işletmeler açısından gerekliliği de anlaşılacaktır. Bu anlamda rekabetçi istihbarat kavramını; bir işletmenin planlarını, kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilecek dış bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla gerçekleştirilen sistematik ve etik bir süreç şeklinde tanımlayan Saayman ve diğerleri (2008: 385), rekabetçi istihbaratın, rakip istihbaratı yanında müşteri, tedarikçi, teknoloji, çevre ve olası iş ilişkilerine yönelik istihbaratı da içeren oldukça geniş bir kapsama sahip olduğunu belirtmektedirler.

Rekabetçi istihbaratın faaliyet alanlarından hareketle Tao ve Prescott (2000) işletmenin karar vermelerinde etkili olan ve müşteriler, rakipler, uluslararası ilişkiler, ekonomi, teknoloji, tedarikçiler, düzenlemeler (*regulatory*) ve sosyo-kültürel yapı şeklinde sıralanan sekiz boyut belirlemiştir. Bu boyutlara paralel olarak ve rekabetçi istihbaratın izlemesi gereken alanlardan hareketle Prescott (1995: 42) rekabetçi istihbarat kavramını, “rekabet dinamikleri ve rekabet üstünlüğünü genişletmek için kullanılabilen pazar-dışı faktörlerle (*non-market factors*) ilgili faaliyete geçirilebilir öngörülerini geliştirme süreci” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda yer alan *rekabet dinamiklerinden* bir işletmenin gelişimi ve rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin, stratejik ortakların ve olası rakiplerin hareket ve karşı hamleleri kastedilmektedir. *Pazar dışı faktörlerden ise* hükümet düzenlemeleri, tarifeler (gümrük vergileri) ve rekabet dinamiklerinin etkisinden doğan kültüre atıf yapılmaktadır (Prescott, 1995). Bununla birlikte pazar dışı etmenlere Porter’ın Elmas Modeli’nde de değinildiği görülmektedir (Hodgetts, 1993). Bu etmenler: gelişimler sonrasında doğan *değişimler* ve *hükümet politika ve uygulamaları* olarak belirtilmektedir. *Değişimler*; yeni icatlar, yabancı hükümetlerin politik kararları (ABD’nin Türkiye’nin bazı ihraç ürünlerine ek gümrük vergisi koyması gibi: www.trthaber.com, 2018), finans veya döviz kurlarında hızlı dalgalanma, petrol

fiyatlarında ani artış ve çığır açıcı teknolojik gelişimlerdir. *Hükümet politika ve uygulamaları*; sermaye piyasasına yönelik açıklamalar, yerel ürünlerin standart ve düzenlemeleri, mal ve hizmet satın alımları, vergi kanunları ve güven sarsıcı düzenlemeler olarak belirtilmektedir (Hodgetts, 1993).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, stratejik karar verme sürecinin omurgasını oluşturan rekabetçi istihbarat (Dishman ve Calof, 2008: 767), stratejik amaçlar için rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, teknolojik eğilimler ve ekolojik gelişmeler gibi bir organizasyonun çevresi hakkında bilginin üretilmesi ve işlenmesi sürecidir (Vriens, 2004: 2). Bunun yanında rekabetçi istihbarat, pazarlama faaliyetleri, insan kaynakları, finans ve diğer tüm işbirliği içeren faaliyetlerin planlanmasında rakiplerin direkt veya dolaylı olarak etkilediği bir süreci ifade etmektedir (West, 2001: 12). Rekabet dinamikleri (özetle altı güç), ve pazar dışı faktörler (değişimler, hükümet politika ve düzenlemeleri, ekolojik gelişmeler ve sosyo-kültürel yapı) rekabetçiliği etkileyen dinamik ve faktörlerdir (Hodgetts, 1993; Porter, 2008b: 27; Baron, 1995; Koen vd., 2002; Amberg, Wehrmann ve Zimmer, 2005). Bununla birlikte bu dinamik ve faktörler, rekabetçi istihbarat faaliyetleri kapsamında izlenmesi gereken alanlardır (Prescott, 1995; Tao ve Prescott, 2000; Vriens, 2004: 2; Murphy, 2005: 6). Bu açıklamalardan da rekabet gücü ile rekabetçi istihbarat arasındaki bağ teorik olarak anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak rekabetçi istihbarat bu alanların (rekabet dinamikleri ve pazar dışı faktörler) inceleme altına alınmasında hassas bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve dağıtılmasını kapsayan bir süreci ihtiva etmektedir. Rekabetçi istihbarat çıktı olarak stratejik karar verici mercilere sunulan bir üründür. Bu ürün sayesinde turizm işletmeleri iş çevresini, endüstriyi daha iyi anlar ve rakiplerin faaliyet ve gelişimlerinden haberdar olurlar. Rakiplerin gelişim, araştırma ve iş stratejilerini ve ayrıca fırsat ve tehditleri tahmin edebilirler. Rakipler, tedarikçiler ve müşteriler hakkında finansal, pazarlama ve çalışma konularında veri tabanı kurarak bir bilgi kütüphanesi oluşturabilirler. İşletmeden bilgi sızıntısını engelleyebilir ve endüstrideki söylentileri doğrulama imkânı yakalarlar. Böylece etkili kararlar alarak reaktif stratejiden proaktif bir strateji izler konuma gelebilirler (Cook ve Cook, 2000: 14).

Bu çalışma kapsamında rekabetçi istihbarat kavramı; çevreden bilgi edinme, edinilen bilgiyi analiz etme ve dağıtma suretiyle kazanılan yetenek ve çevredeki olası değişimleri zamanlı öngörebilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmıştır (Bernhardt, 1994: 6; Yuan ve Huang, 2001; Vriens, 2004: 15). Ayrıca bilginin çevreden edinilmesi, analize tabi tutulması ve dağıtılmasını kapsayan bir süreç olması yanında stratejik karar verme aşamasında somut bir araç olarak kullanılması nedeniyle de stratejik bir üründür.

2.2. Rekabetçi İstihbarat Süreci

Rekabetçi istihbarat sadece çeşitli kaynaklardan bilgi toplamak değil aynı zamanda işletmenin pozisyonunu geliştirecek eylem planına yardım edecek bilgileri analiz etme ve sentezlemedir (Chen, Chau ve Zeng, 2002). Rekabetçi istihbarat bir takım faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Bu süreç kapsamında yürütülen faaliyetler rekabetçi istihbaratın tipik özelliklerini göstermektedir. Bu tipik faaliyetler zincirini Chen, Chau ve Zeng (2002) şu şekilde ifade etmektedir:

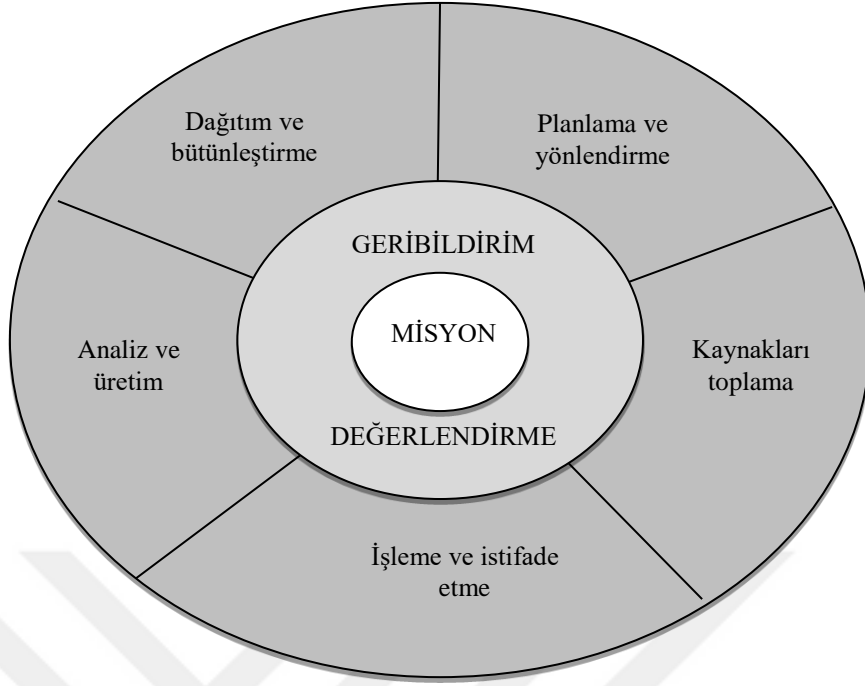
1. Rakipleri, pazarları, müşterileri, tedarikçileri ve çevrede izlenmesi gereken diğer değişkenleri tanımlama; hangi bilgilerin toplanması gerektiğini belirleme.
2. Özellikle olası bilgi kaynaklarını tespit etme ve bilgileri bu kaynaklardan toplama.
3. Toplanan bilgilerin geçerlilik, güvenilirlik ve kullanılabilirliğini değerlendirme.
4. Farklı kaynaklardan bilgi toplama ve bu bilgileri bütünleştirme.
5. Bilgileri stratejik veya taktiksel öneme göre yorumlama ve analiz etme; sonuç çıkarma ve hareket tavsiyelerinde bulunma.
6. Analizi tamamlanmış bulguları yönetime sunma ve dağıtma.
7. Karar desteği için resmi olmayan tahkikatlara cevap verme.

Bu bilgiler ışığında rekabetçi istihbarat endüstriye (rakipler, pazar, müşteriler, tedarikçiler, politik gelişmeler, teknoloji vb.) ait kamuya açık verileri etik bir şekilde toplamaktadır. Sistematiik ve organize bir süreç olan rekabetçi istihbaratın, bir tür karar destek sistemi ve stratejik bir ürün olarak ortaya çıktığı belirtilebilir (Bernhardt, 2003; Seviçin, 2005; Dishman ve Calof, 2008).

Alan yazın incelendiği zaman rekabetçi istihbarat sürecinde çok sayıda bilim insanının yönlendirme, toplama, analiz ve dağıtım olmak üzere dört temel aşamada hemfikir oldukları görülmektedir (Kahaner, 1997; Fleisher, 2001: 20; Rouach ve Santi, 2001; Bernhardt, 2003; Vriens, 2004; Bose, 2008). Farklı olarak Bernhardt, (2003: 11) istihbarat sürecini birbirleri ile bağıntılı planlama ve yönlendirme, toplama, işleme, analiz-üretim ve yayma safhalarından oluşan beş adımlı bir döngü şeklinde ele almıştır. Her bir adım bir diğeri kadar önem arz etmekte ve sürecin çıktılarına değer katmaktadır. Benzer şekilde Bose'da (2008) istihbarat döngüsünü planlama ve yönlendirme, toplama, analiz, dağıtım ve geri bildirim olarak beş aşamalı bir süreç şeklinde değerlendirmiştir.

Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere istihbarat geliştirme bir süreci ihtiva etmektedir. Bu süreç kapsamında işletme pazar, müşteri, rakipler ve teknolojiye dair verileri toplamak ve bu verileri bilgiye dönüştürmek durumundadır. İstihbarat sürecindeki tüm safhaların çekirdeğini bilgi oluşturmaktadır. Bu bilgi bir işletmenin gizli rekabet silahı konumundadır (Deschamps ve Nayak, 1995: 14).

Bu çalışmada Bernhardt'ın (2003: 47-56) rekabetçi istihbarat süreci temel alınmış ve bu sürecin aşamaları Şekil 4'te gösterilmiş ve akabinde açıklanmıştır.



Şekil 4. İstihbarat süreci
Kaynak: Bernhardt, 2003: 47.

2.2.1. Planlama ve Yönlendirme

Bu safhada, işletmenin hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi söz konusudur (Bose, 2008). İstihbarat süreci yöneticilerin görevlerini yerine getirmeye yardımcı olacak kritik bilgi ve analizleri geleneksel kaynaklardan elde edemediklerini belirttikleri andan itibaren başlamaktadır. Kim, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıl olmak üzere altı soru çerçevesinde istihbarat ihtiyaçlarının tanımlanması iyi bir başlangıç olmaktadır. Bu aşamada işletmeler stratejik bilgi gereksinimlerine karar vermektedirler. Dolayısıyla bu aşama, çevredeki verilerin hangi özelliklerinin toplanması gerektiğine karar verilen bir aşamadır (Vriens, 2004: 3). Esas rakiplerinden biri hakkında istihbarata ihtiyaç duyan bir işletmenin ilgileneceği konular maliyet ve fiyat, strateji, üretim kapasitesi ve teknolojisi, hizmet kalitesi ve insan kaynakları olabilir. Buradan hareketle, bu aşamada bir turizm işletmesinin esas rakiplerinden biri hakkında şu sorulara cevap arama ihtiyacı duyacağı söylenebilir. Bunlar:

- Rakip turizm işletmeleri gelecek beş yılda Ar-Ge için ne kadar harcama öngörmektedir? Son beş yılda yaptıkları harcama ne kadardır?

- Yatırım yapılan malzeme ve donanımların (aqua park donanımları, balon, at, gezi gemisi, atv vb.) ömrü ne kadardır?
- Rakip turizm işletmeleri kimleri (hangi niteliklere sahip kişileri) istihdam etmiştir ve kimleri (hangi niteliklere sahip kişileri) istihdam etmeyi planlamaktadır?
- Turizm işletmelerinin hizmet kalitesi ne düzeydedir? Son birkaç yılda hizmet kalitesi düzeylerinde bir artış varsa, bunu nasıl başarabilmişlerdir? Ürün ve hizmet sunumları hangi düzeydedir? Oda doluluk oranları ve geceleme süreleri nedir? Ürün ve hizmet kalitelerinin gelişiminde rol oynayan etmenler nelerdir? Geleceğe dönük hedefleri nelerdir?
- Yeni ürün veya hizmetleri nelerdir? Ne zaman ve nerede yeni ürünlerinin ve hizmetlerinin tanıtımını yapmayı planlamaktadırlar? Hangi müşterilere yönelmişlerdir? Daha pahalı olmasına rağmen neden bu teknolojiyi ve tanıtım yolunu tercih etmişlerdir?

İstihbarat ihtiyaçları, istihbarat toplama faaliyetlerine ve uygun zamanlı istihbarat üretimine rehberlik etmektedir. Planlama; istihbarat personeli ve istihbarat kullanıcılarının temel bilgi gereksinimlerinin neler olduğunun belirlendiği aşamadır. Rekabetçi istihbaratın başarısızlığa uğramasının altında yatan temel etmen, işletmenin amaçlarını belirleyenlerin stratejik inovasyon ve politikalara yönelmekten ziyade aşırı bilgi toplamaya girişmiş olmalarıdır. İstihbarat birimleri stratejik inovasyon ve politikalar çerçevesinde planlama yapmak durumundadırlar. Planlama, anahtar bilgi konularında rekabetçi istihbarat faaliyetlerine amaç ve yön tayin etmektedir (Bose, 2008).

2.2.2. Kaynakları Toplama

İstihbarat toplama veya bir araya getirme rekabetçi istihbarat sürecinin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Toplama faaliyetleri, öncelikle tüm olası kaynakların belirlenmesi, doğru verilerin legal ve etik olarak araştırılıp toplanması ve bir düzene sokulmasıdır (Bose, 2008). İstihbarat toplama gereksinimleri, istihbarat biriminin gerekli ham veri ve bilgileri nasıl elde edeceklerini belirtmektedir. İstihbarat birimi ihtiyaç duyulan bilgilerin ne zaman ve hangi kaynaklardan elde edileceğine karar verir. Bir başka ifadeyle bu aşama, veri toplama için hangi kaynakların

kullanılacağı ve esasen toplanacak verilerin neler olduğuna karar verilen aşama olarak da ifade edilebilir (Vriens, 2004: 3). Bununla birlikte, hangi özel istihbarat toplama sorumluluğunun kimlere verileceği ve analiz yapanlar için en uygun formatın ne olduğuna da bu aşamada karar verilir. Analistler ve toplayıcılar karşılıklı olarak toplama plan ve faaliyetlerinin bir parçası olarak toplama stratejilerini belirlerler. Bu süreçte ilgililer, belirlenen kaynakları kullanmak, toplama işlemini yerine getirmek, sonuçları bir sonraki aşamaya uygun hale getirecek şekilde yeniden düzenlemek ve bilgileri istihbarat üretim birimine aktarmak için gerekli stratejileri uygulamak durumundadırlar. Gerekli verilerin toplanması genel olarak iki temel faaliyeti gerektirmektedir. Bunlar: (1) Hangi kaynakların mevcut ve ulaşılabilir olduğunun belirlenmesi ve (2) bu kaynaklara erişim yollarının tespiti ve bilgilerin edinilmesi faaliyetleridir (Vriens, 2004: 10).

Veri ve bilgilerin toplandığı kaynak tipleri çeşitlilik arz etmektedir. Bu kaynaklardan bazıları açık ve kapalı kaynaklar, iç ve dış kaynaklar, birincil ve ikincil kaynaklar ve taşıyıcısına göre kaynaklar şeklinde sıralanabilir (Vriens, 2004: 10). İşletme açısından etik, hukuki açıdan yasal veri toplama kaynakları, açık kaynaklar ve insan kaynakları (Bernhardt, 2003: 50-51) olduğu için bu kaynaklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Çevre ile ilgili veriler, sınır bağlantı rolünü üstlenen iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan edinilebilir. Birincil kaynaklar verinin orijinal kaynağından değiştirilmemiş olarak alınabilen kaynaklardır. İkincil kaynaklar ise değişime uğramış veriler sunar. Taşıyıcısına göre değişiklik gösteren kaynaklar arasında, doküman, elektronik ve insan kaynakları gösterilebilir. İşletmeye göre olası kaynaklar arasında gazeteler, ticari dergiler, kitaplar, iç yayınlar, on-line veri tabanları, internet, sosyal iletişim ağları, uzmanlar, danışmanlar, patent ajansları, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, hükümetler, bilgi bağlantıları, bilgi toplama ağları, ticari fuar ve sergiler gösterilebilir (Vriens, 2004: 10).

İşletmenin karşı istihbarat ve güvenlik biriminin ekonomik ve endüstriyel casusluk açısından elektronik haberleşme istihbaratına karşı dikkatli olması gerekmektedir. Buna rağmen rekabetçi istihbaratın uygulama alanları açık kaynak ve insan kaynakları istihbaratı ile sınırlıdır (Bernhardt, 2003: 50-51).

2.2.2.1. Açık Kaynak İstihbaratı

İşletmelerin insan kaynaklarına yönelik bilgi toplama yerine açık kaynaktan aşırı derecede bilgi edinmeye yönelmeleri bir yanılgıyla sonuçlanabilmektedir. Çünkü sadece açık kaynaklardan yığınla enformasyon toplamak eşsiz istihbarat ürünü elde etmede başarıyla sonuçlanmamaktadır. Açık kaynaklar rakiplerin ve diğer anahtar rol oynayan aktörlerin yorumları, düşünceleri ve niyetleri hakkında çok kısıtlı bilgileri açığa çıkarmaktadır. Açık kaynaklara ulaşmada en önemli araçlardan biri internettir. Fakat istihbarat açısından internet rakiplerin istedikleri gibi tasarlanmıştır ve gerçekçi rekabet üstünlüğü sunmaz. Yöneticiler gerçek istihbarat için kendi kişisel arkadaş ağlarına, yatırım bankalarındaki bağlantılara, strateji danışma firmalarına güvenirlir. Bu süreçte işletme içi kaynaklar da göz ardı edilmemelidir. Bu noktada insan kaynakları istihbaratı ön plana çıkmaktadır.

2.2.2.2. İnsan Kaynakları İstihbaratı

İşletme içi kaynaklar enformasyonun altında yatan gerçek tehdide yönelik bir takım ipuçları gösterebilirler. Rekabet üstünlüğü sağlayacak bir bilginin istihbarat ürünü olabilmesi için önemli insan kaynakları istihbaratını içermesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, bir işletmenin istihbarat fonksiyonunun etkili olabilmesi için rekabetçi istihbarat toplama çabalarını insan kaynaklarına doğru yönelmiş olması gereklidir. İnsan kaynakları istihbaratının sağlayacağı avantajlar Bernhardt (2003: 51) tarafından şöyle belirtilmektedir:

- Başka istihbarat toplama kaynakları ile elde edilmiş istihbaratı doğrulayıp tasdik edebilir.
- Rakamların ötesinde nitel bilgiler sunabilir.
- Rakiplerin motivasyonları, niyetleri, planları ve aldatici eylemleri (hileleri) hakkında kanıtlar içerebilir.
- Gözetleme ve izleme dışında kalan, gizlenen veya inkâr edilen bilgileri açığa çıkarabilir.

İnsan kaynakları istihbaratı faaliyetlerini gerçekleştirenlerin sonuç çıkarma için sosyal yeteneklerinin yüksek olması gerekmektedir. Rekabetçi istihbarata yönelik

gerçekleştirilen eğitim programlarının istihbarat yoluyla edinilen bilgilerin doğru şekilde yorumlanmasını sağlayacak şekilde planlanması, rekabetçi istihbarat birim elamanlarının yetiştirilmesinde kritik rol oynayacaktır.

2.2.3. İşleme ve İstifade Etme

İşleme; ham verilerin istihbarat analistleri ve ilgili birimce kullanılabilir hale dönüştürülmesini ifade etmektedir. Endüstri, pazar araştırmaları, haber, makale ve söylentilerden elde edilen ham bilgiler karar verme mercileri için henüz kullanılabilir durumda değildir. Çünkü dağıtımaya hazır hale gelmiş veya işlenmiş veriler daha önce belirlenmiş istihbarat ihtiyaçlarını karşılayacak hale gelmiş bilgiyi ifade etmektedir. İşleme ve istifade etme; basın, internet ve teknik raporların yorumlanması, görüşmelerden elde edilen çıkarımlar ve bilgilerin karşılaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bernhardt'a (2003: 52) göre işleme ve istifade etme istihbaratının işleyişi aşağıdaki gibi gerçekleştirilmektedir:

- *Kaynakların ve kaynaklardan elde edilen bilgilerin güvenilirliğinin test edilmesi:* Kaynak ve bu kaynaktan edinilen bilgi, toplayıcılar için yeni veya bilindik midir? Bilgi ile kaynak arasında ne gibi bir bağıntı vardır? Ham veriden ne kadar dışarı sızmıştır?
- *Bilginin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi:* Analistlerin bilgiye ne kadar güvencikleri ile ilgilidir. Bu bilgi anlamlı mıdır? Diğer bilinenlerle uyuşmakta mıdır?
- *Tutarsızlıkların çözümlenmesi:* İstihbarat toplama faaliyetleri çerçevesinde toplanan bilgiler tüm resmi ortaya çıkarmaya yeterli değildir. Çünkü gerçek, normlardan ziyade anormalliklerle temsil edilir.

2.2.4. Analiz ve Üretim

Analiz istihbarat toplama faaliyetleri ve ham bilgilerin işlenmesinde itici bir rol üstlenmektedir. Bu aşama, ilgili veri ve enformasyonun sistematik olarak incelenmesi, karar vermeyi kolaylaştıracak tarzda uygulanabilir ve anlamlı hale getirilmesi ve rekabet gücü oluşturmaya yönelik bilgilere dönüştürülmesi safhasıdır (Bose, 2008). Analiz aşamasında toplanan veriler stratejik amaçlar için uygun olup

olmadıklarının tespit edilmesi için analize tabi tutulur (Vriens, 2004: 3). Rekabetçi analizin amacı analistlere, yönetici ve karar mercilerine dinamik bir pozisyon almalarında yardımcı olmaktır. Bu aşamada odak noktasına alınacakları Bernhardt (2003: 52) şöyle sıralamaktadır:

- Fırsatlar, tehditler ve özellikle beklenmedik gelişmeler,
- Rakip veya diğer aktörlerin motivasyonları, planları, niyetleri, güçlü ve zayıf yönleri,
- İşletme amaçlarına yönelik taktik alternatifler veya mevcut seçenekler.

İstihbarat analizi, istihbarat raporlarını oluşturmadan önceki son safhadır. Bernhardt (2003: 53), Amerika Birleşik Devletleri İstihbarat Servisi'nin (CIA) önerdiği istihbarat analizi rehberini işletmelere uyarlamıştır. Buna göre katma değer istihbarat süreç analizini (*value-added analysis*) şu şekilde izah etmektedir:

- Politika oluşturulmasına müdahil olmadan doğal mecrasında politika oluşum sürecine katkı sağlama.
- Gelecekte olası tehditler ve fırsatlar (*long-shot threats and opportunities*): Karar verme mercileri düşük olasılıklara, amaç ve tehlikelerin yüksek etkilerine karşı büyük ilgi göstermektedirler. Bu şartlarda, analizlerin politika üretilmesine sağlayacağı destek uzmanca olmalı ve gerçekçi ölçümler sunmalıdır. Fırsat ve tehditlerin nasıl ve neden ortaya çıkabileceğine odaklanmış analizleri kapsamalıdır.
- Göstermek açıklığa kavuşturmak değildir (*pointing is not choosing*): İstihbarat analistleri rakiplerin hassas yönlerini ve işletme, işletme ortakları ve diğer paydaşlar üzerindeki baskı kaynaklarını tanımlamalı ve açıklığa kavuşturmalıdır.
- Güncellik Sorunu (*the timeliness challenge*): Günlük meselelerle uğraşan yöneticiler karar verme anı geldiğinde ellerindeki her türlü bilgiyi kullanmak durumundadırlar. Bir başka ifadeyle sahip oldukları en iyiyi zamanında dağıtıma sunmaları gerekmektedir. Çünkü mükemmel bir ürünü geç sürmektense mevcut en iyiyi zamanında kullanıma geçirmek daha yerinde olacaktır.

Özetle, analiz ve üretim, organizasyon stratejisine yönelik mevcut verilerin istihbarat ürünü haline dönüştürüldüğü aşamadır.

2.2.5. Dağıtım ve Bütünleştirme

Dağıtım, tamamlanan istihbaratın kullanıcılara dağıtılmasıdır. Bu aşama, analiz aşamasında üretilen bilginin karar verme mercilerine gönderilmesi ve istihbaratın stratejik planların oluşturulması için kullanılmasını kapsar (Vriens, 2004: 3). Tamamlanan istihbaratın kullanıcıların tercihlerini karşılayacak formatta dağıtılması gerekmektedir. Bu doğrultuda bazı yöneticiler nokta atışı yapan net raporlar tercih ederken, bazı yöneticiler bulgularla desteklenmiş detaylı raporlar tercih edebilir. Bu safhada rakip profili, senaryo planlaması ve analizi gibi bulgular gelecek analizlerde kullanılmak üzere girdi olarak kaydedilmektedir (Bose, 2008). İstihbaratın rakiplerin eline geçmesi ihtimaline karşı ve dolayısıyla işletmeye yaratacağı tehdit ve problemlere göre sınıflandırılması gerekmektedir. Sınıflandırılmış istihbarat ürününe personelin belirli düzeylere göre ulaşımına izin veren bir sistem kurulması yerinde olacaktır. Buradan hareketle Bernhardt (2003: 55), istihbaratın etkili bir şekilde dağıtılmasında ön plana çıkan dört faktör üzerinde durmaktadır:

1. *Sözlü dağıtım:* İstihbarat personeli ile müşteriler arasında yüz yüze gerçekleşen görüşmelerde elde edilen geri bildirim ve diyalogların sonuçlarının sunulmasını ifade etmektedir. İstihbarat kullanıcısının gerçekten bilmek istediklerinin gün ışığına çıkarılması konusunda istihbarat analistleri net olmak durumundadırlar.
2. *Sahadan elde edilen istihbarat raporlarının eklenmesi:* İstihbarat sorun veya problemlerinin yerel olarak ölçümü analizlerin tamamlanmasına güvenilirlik katacaktır. Dolayısıyla “nereden biliyorsun?” sorusunun cevapları elde edilmiş olacaktır.
3. *Delilleri ortaya koyma:* Analiz ve sonuçları destekleyen deliller güvenilirliği arttırmaktadır. Deliller istihbaratta nelerin öncelikli ve ayrıcalıklı olduğu konusunda istihbarat kullanıcılarına yardımcı olmaktadır.
4. *Tercihe bağlı eylem ve uygulamaların eklenmesi:* Hangi eylemler karar vericiler tarafından dikkate alınır? Uygulamalar nelerdir? gibi ek eylem ve uygulamalar istihbarata dâhil edilir.

Bernhardt (2003: 56), dağıtım aşamasında meydana gelen başarısızlıkların nedenlerini istihbarat kullanıcıları arasındaki doğal iletişimsizlik, bürokrasi ve kültür, politikleşme, güvenlik ve teknik olarak sıralamaktadır. Dolayısıyla büyük gayretlerle oluşturulmuş istihbarat raporlarının bir takım örgütsel nedenlerle etkisizleştirilmesine izin verilmemesi yerinde olacaktır.

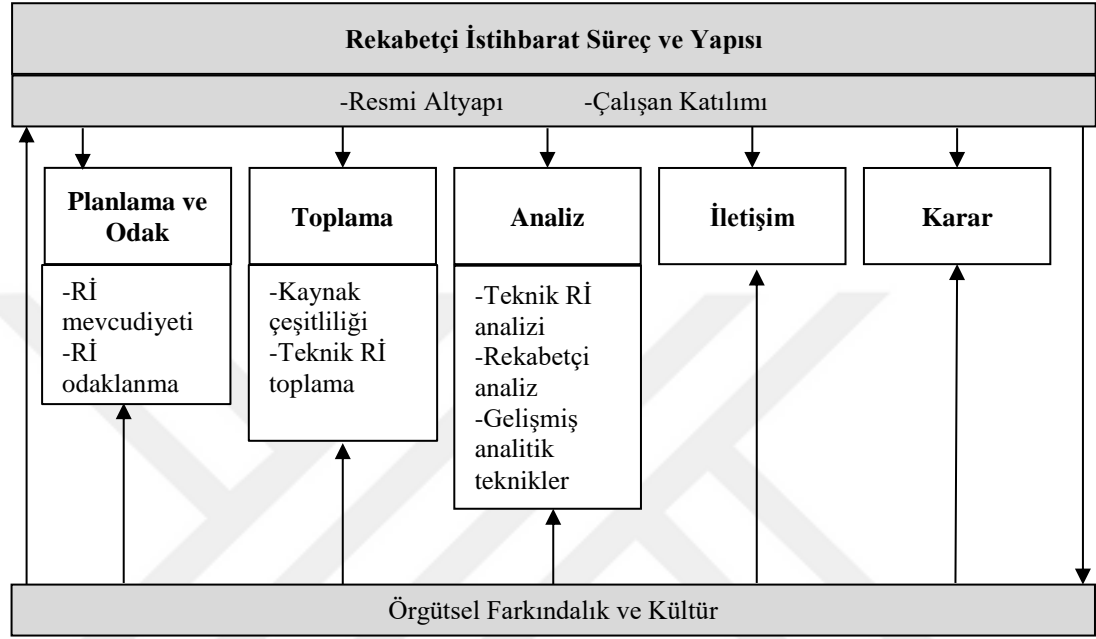
2.2.6. Geri Bildirim

Rekabetçi istihbaratın son safhasıdır. Karar vericilere sunulan bilgilerin etkisini ölçmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu aşamada, “Bilgi kullanıldı mı? Nasıl Kullanıldı veya Neden kullanılmadı? Bilgi anlaşma ile sonuçlandı mı? Değer yaratılabildi mi? İşletmenin imajına katkıda bulundu mu? Rekabetçi istihbarat süreci daha iyi nasıl geliştirilebilir?” gibi sorulara cevap aranmaktadır. Dolayısıyla sürekli gelişim ve araştırılması gereken yeni alan ve eksikliklerin tespitinin yapılması için kullanılan bir değerlendirme safhasıdır (Bose, 2008). Coca-Cola, Motorola, 3M, Dow Chemical, Ernst & Young, General Electric ve Intel gibi büyük ve kurumsallaşmış işletmeler bir rekabetçi istihbarat birimi veya bölümüne sahiptir (Bose, 2008). Rekabetçi istihbaratın ayrı bir bölüm olarak organizasyon yapısı içerisinde bulunması, rekabetçi istihbaratın işletmelerin strateji geliştirme, rekabet gücü ve üstünlüğü kazanmadaki rolünün yöneticiler tarafından iyi anlaşılmasıyla açıklanabilir. Gerçekte, rekabetçi istihbarat bir süreç ihtiva eden stratejik bir girdi ve üründür. Rekabetçi istihbarat, stratejik yönetim anlayışına kaynak teşkil edecek şekilde bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi, açık ve insan kaynakları vasıtasıyla damıtılmış bilginin etik bir şekilde toplanması ve değer yaratacak şekilde analiz edilmesi neticesinde stratejik bir ürüne dönüşen raporlardır (Bernhardt, 2003: 53). Bu raporlar rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü oluşturmaya yönelik olarak dağıtılmakta ve nihayetinde karar vericiler tarafından stratejik hamleler için kullanılmaktadır.

2.3. Rekabetçi İstihbaratın Boyutları

Rekabetçi istihbaratın bileşenleri ve süreci birçok akademik disipline araştırılmış olmakla birlikte henüz bütüncül bir görüş birliğine varılamamıştır. Rekabetçi istihbarat boyutları ile süreci aynı olguyu ifade etmektedir (Bernhardt, 2003; Vriens,

2004; Wright ve Calof, 2006; Saayman, Pienaar, De Pelsmacker, Viviers, Cuyvers, Muller ve Jegers, 2008). Bununla birlikte alan yazından bazı anahtar safhaların olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, Şekil 5'te görüldüğü gibi Dishman ve Calof'un (2008) belirlemiş olduğu altı boyuta yer verilmiştir:



Şekil 5. Rekabetçi istihbarat modeli
Kaynak: Dishman ve Calof, 2008: 779.

1. **Planlama ve Odak/Yönlendirme:** Bu boyutta istihbarat projesi veya süreci için gerekli kaynaklar oluşturulmalı ve aynı zamanda bulguların amaçları ve sonuçları da kurgulanmalıdır. Ayrıca yönetsel kararlar için belirsizlik yaratan istihbaratın neler olduğu da belirlenmelidir. Alakalı her bilgiye değil yönetim açısından yüksek öneme sahip bilgilere odaklanılmalıdır. Böylelikle aktif bir planlama ve odaklanmanın gerekliliğinin altı çizilmektedir.
2. **Toplama:** Bu boyut çevresel tarama dâhil olmak üzere çok farklı kaynak ve veri toplama metotlarını kapsamaktadır. Toplamayla ilgili diğer kaynaklar bilgi kaynağı ve bilgi kullanımınıdır. Rekabetçi istihbarat sürecinin en çok zaman gerektiren aşamasıdır.
3. **Analiz:** Gerçek bilginin yaratıldığı boyuttur. Bilginin, stratejik ve taktiksel kararların oluşturulabileceği uygulanabilir bilgilere dönüştürüldüğü aşamadır. Analiz rekabetçi istihbaratın bir parçası olarak yapılmalıdır.

4. **İletişim/Dağıtım:** Rekabetçi istihbarat sürecinin sonuçları, bulgular üzerinde çalışma durumunda olan sorumlular ve yetkililere iletilmelidir. İstihbarat sonuçlarının uygun bir şekilde paylaşılması yönetsel karar vermede önemli destek sağlamaktadır.
5. **Süreç/Yapı:** Rekabetçi istihbarat, işgörenlerin istihbarat sistemine etkili bir şekilde katkı sağlamaları ve rekabetçi istihbarat sürecinden faydalanabilmeleri için uygun politikalar, prosedürler ve biçimsel veya biçimsel olmayan bir altyapıyı gerekli kılmaktadır. Rekabetçi istihbarat için resmi bir yapıyı ve sistematik bir yaklaşımı destekleyen çalışmalarla alan yazında sıklıkla karşılaşmaktadır. Fakat uygulamada birçok işletme istihbarat faaliyetlerini kısa dönemli projeler şeklinde gerçekleştirmektedirler. Bu da işletmede sürekli veya biçimsel bir sürecin yerleşmesi önünde engel oluşturmaktadır. İstihbaratın sürekli veya yarı zamanlı yapılması rekabetçi istihbarat sürecinde verilerin istihbarata dönüştürülmesinin önemini perdelemektedir.
6. **Örgütsel Farkındalık/Kültür:** İstihbarat faaliyetlerinin başarılı bir şekilde kullanılması için uygun bir örgütsel farkındalık ve rekabet kültürü olması gerekmektedir. İşletme açısından rekabet çevresinin yüksek düzeyde farkındalığı işletmenin örgütsel öğrenmesinin temellerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Çünkü strateji ve taktikler belirlemek için istihbaratın toplanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde işletmede oluşacak rekabetçi istihbarat kültürü inovasyonların yolunu açmaktadır (van Brakel, 2005).

Modele göre stratejik kararların verilmesinde kullanılan rekabetçi istihbarat ürünü, planlama ve odak, toplama, analiz ve iletişim faaliyetlerinden doğmaktadır. Her bir safha örgütsel farkındalık ve kültür tarafından beslenmektedir. Yine her bir rekabetçi istihbarat faaliyetinde işgören katılımı ve biçimsel yapının önemi vurgulanmıştır (Dishman ve Calof, 2008).

2.4. Rekabetçi İstihbaratın Özellikleri

Rekabetçi istihbaratın amacı, hem işletmenin kaçınması gereken iş risklerini hem de avantaj olarak kullanabileceği fırsatları uygun bir şekilde ölçmeye ve tanımlamaya yardımcı olmaktır (Murphy, 2005: 6). Bu amaca hizmet edecek rekabetçi istihbaratta

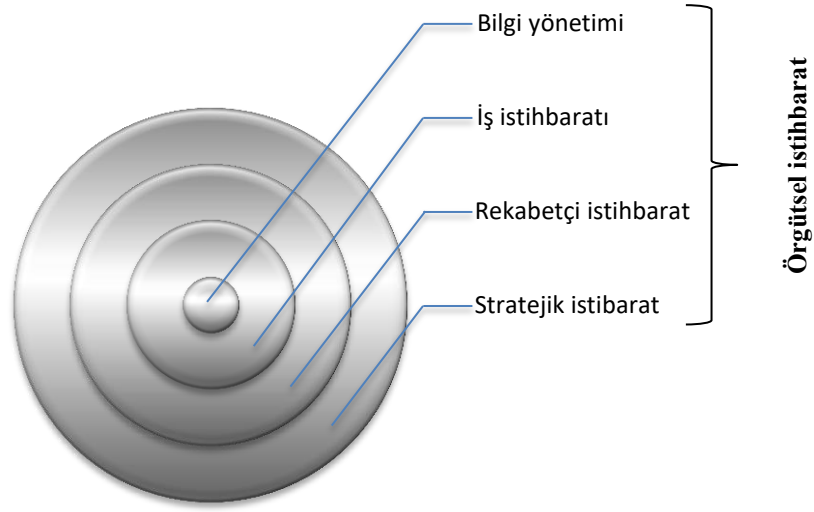
aranması gereken özellikler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Bernhardt, 2003: 52; Bose, 2008):

- **Doğruluk** (*accuracy*): Bütün kaynaklar ve veriler teknik bir hata veya yanlış anlaşılma olasılığına karşı değerlendirilmelidir.
- **Kullanışlılık** (*usability*): İstihbarat anlaşılır ve hemen uygulanabilir özellikte hazırlanmalıdır.
- **Alaka** (*relevance*): Bilginin olası sonuçları ve önemi açık hale getirilmiş ve karar verici mercilerin gereksinim ve şartlarına uygulanabilir durumda olmalıdır.
- **Hazır bulunuşluk** (*readiness*): Rekabetçi istihbarat sistemleri mevcut ve beklenmedik istihbarat gereksinimlerine cevap verebilir nitelikte olmalıdır.
- **Güncellik/Vakitlilik** (*timeliness*): İstihbarat karar vericiler tarafından işlendiği an itibariyle güncel olmalıdır.

2.5. Rekabetçi İstihbaratın Yeri, Kapsamı ve Diğer İstihbarat Türleri

2.5.1. Rekabetçi İstihbaratın Yeri

Alan yazın incelendiğinde rekabetçi istihbaratın örgütsel istihbarat kapsamında olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel istihbarat çatısı altında birbirlerini besleyen ve sinerji doğuran; bilgi yönetimi, iş istihbaratı, rekabetçi istihbarat ve stratejik istihbarat olmak üzere dört stratejik bilgi yönetim faaliyetinin ve yeteneğinin olduğu görülmektedir. Şekil 6'da örgütsel istihbarat yapısı görülmektedir.



Şekil 6. Rekabetçi istihbaratın örgütsel istihbarat kapsamındaki yeri
Kaynak: Liebowitz, 2006: 14.

2.5.1.1. Örgütsel İstihbarat

Örgütsel istihbarat insan, yapı, ilişki ve rekabetçi sermaye dörtlüsü üzerine inşa edilmektedir (Liebowitz, 2006: 8). *İnsan sermayesi*, öğrenenlerin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim, liderlik ve davranışlarının toplamını ifade etmektedir (Görmüş, 2009: 63). *Yapısal sermaye* ise çalışanın kendisiyle birlikte götürebildiği, entelektüel birikim, belirli veri tabanları gibi bilgileri içermektedir. *İlişki sermayesi* ise müşterilerden, çalışanlardan özetle paydaşlardan edinilen sosyal sermayedir. *Rekabetçi sermaye* özetle rakiplerin ne yaptığını bilmeye dayalı istihbarattır. Örgütsel istihbarat işletmenin maddi olmayan varlıklarından elde ettiği ve katma değer yaratan katkıların toplamıdır (Liebowitz, 2006: 8). Örgütsel istihbarat işletmenin bilgiyi edinmek, işlemek ve yorumlamak için sarf ettiği çabaların bir çıktısı veya ürünüdür. Öte yandan karar vericiler için de bir girdidir (Huber, 1990). Buradan hareketle örgütsel istihbaratın, işletmenin somut olmayan varlıklarından kaynaklanan yeteneklerinin toplamını oluşturduğu ifade edilebilir. Örgütsel istihbarat, birbirleri ile iç içe girmiş ve bilgi yönetimini merkeze alan iş istihbaratı, rekabetçi istihbarat ve stratejik istihbarat diye genişleyen bir bütündür.

2.5.1.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi; işletmenin bilgiyi en iyi şekilde geliştirmesi, bilgidan yenilik üretmesi, kritik bilgileri muhafaza etmesi ve sürdürmesi, birbirleri ile uyumlu hale getirmesi ve çalışan verimliliğini arttırması ile ilgilenen bir süreçtir (Liebowitz, 2006: 14). Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi; işletmenin rekabet gücünü arttırmak için bilginin toplanması, yaratılması, paylaşılması ve dağıtılmasını koordine eden sistematik ve bütünleştirici bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rastogi, 2000; Andreeva ve Kianto, 2012). Bilgi yönetimi bir süreci ihtiva etmekle birlikte belirli örgütsel hedefleri başarmak için tüm işgücünü kollektif bilgi ve becerilerden faydalanmaya sevk eden uygulamalardır (Özgener, 2005: 270). Rekabet gücünü arttırmak ve proaktif strateji izlemek isteyen işletmeler bilgi yönetimini tatbik etmek durumundadırlar. Bilgi yönetimi sayesinde işletmelerin yaratıcılık, yenilikçilik ve verimliliklerinin artması tartışılmaz bir gerçektir ve gelecekteki başarılarının temeli bilgi yönetimine verdikleri önemde yatmaktadır (Özgener, 2005: 293).

2.5.1.3. İş İstihbaratı

İş istihbaratı kavramı, işletmedeki mevcut yetenek ve kapasiteyi anlamak için kullanılır. Genel olarak iş istihbaratı, eğilimler, pazardaki yönelimler, teknolojiler, düzenleyici çevre, rakip faaliyetleri ve bu faaliyetlerin uygulama sonuçlarına dair durumları ifade etmektedir (Negash, 2004). İş istihbaratı; iş çevresini, işletmenin kendisini ve işletmenin pazarlar, müşteriler, rakipler ve ekonomik konularla ilgili durumunu tanımlayan bilgileri kapsar. Bununla birlikte iş istihbaratı işletme faaliyetleri ve karar vericiler için önemli iç ve dış bilgileri elde eden, analiz eden ve dağıtan ve organize eden sistematik bir süreçtir (Lönnqvist ve Pirttimäki, 2006).

2.5.1.4. Rekabetçi İstihbarat

Rekabetçi istihbarat sistematik bilgi yönetim süreçleri ile işletmeyi geleceğe hazırlama sanatı ve bilimidir. Rekabetçi istihbarat planlama, toplama, analiz, iletişim ve yönetimi kapsayan sistematik bir sürecin kullanılmasıyla açık ve örtük bilgilerden yeni bilgi üretir ve böylece karar vericilerin harekete geçmesini sağlar (Calof ve Skinner, 1998). Douglas Bernhardt'a göre (1994: 6), rekabetçi istihbarat hem bir süreç hem de bir üründür. Buna göre rekabetçi istihbarat; rakiplerin yapabilecekleri,

niyetleri, performansları ve durumları hakkındaki dağınık haldeki rakip, endüstri ve pazar bilgilerini işlenebilir stratejik bilgilere dönüştüren analitik bir süreçtir. Rekabetçi istihbarat sürecinden doğan çıktı da nihai ürün olarak tanımlanmaktadır.

2.5.1.5. Stratejik İstihbarat

Stratejik istihbarat; bilgi yönetimi, iş istihbaratı ve rekabetçi istihbarat arasındaki sinerjiden doğar. Bilgi yönetimi, iş istihbaratı ve rekabetçi istihbaratın birbiri ile bütünleşmesi sonucunda örgütün en iyi stratejik kararları alabilmesi stratejik istihbarat olarak kabul edilir (Liebowitz, 2006: 11-14). Stratejik istihbarat yönetsel kullanım için üretilen ve misyon, hedef, amaç, program ve kaynak planlaması ile ilgilenen örgütsel stratejinin gelişimine katkıda bulunur (McDowell, 2008: 13). Toker ve Moseley'e (2011: 150) göre stratejik istihbarat karar vermeyi ifade etmektedir ve rakiplerin gelecek hedeflerini, vizyon, misyon, ilerdeki bağlantıları ve stratejik ortakları vb. gibi konuları da bilmeyi gerektirir. Öte yandan Mockler (1992), stratejik istihbarat ile rekabetçi istihbaratın çok farklı kavramlar olmadığını belirtmektedir. Rekabetçi istihbarat stratejik yönetsel karar verebilmek için rakipler, pazar ve çevre hakkında bilgi sağlanması iken, stratejik istihbarat bu bilgilerin stratejilere dönüştürülmesi sürecidir. Bu bilgiler ışığında örgütsel istihbaratın merkezinde bilgi yönetiminin olduğu ve bir bütünlük çerçevesinde iş istihbaratı, rekabetçi istihbarat ve stratejik istihbarat olarak genişlediği anlaşılmaktadır (Liebowitz, 2006: 14).

2.5.2. Rekabetçi İstihbaratın Kapsamı

Deschamps ve Nayak'a (1995: 201-202) göre rekabetçi istihbarat; rakip, pazar ve teknolojik istihbarat olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Esasen bu yazarlarca rekabetçi istihbaratın bu üç kategori ile sınırlandırılmadığı ve dördüncü kategorinin de stratejik ve sosyal istihbarat olduğu belirtilmektedir. Merkezini rekabetçi istihbaratın oluşturduğu bu dört kategori birbirleri ile bağıntılıdır (Rouach ve Santi, 2001). Bu kategoriler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Rakip istihbaratı; rakiplerin yapılarındaki değişim, yeni ikame ürünlerin ortaya çıkışı ve endüstriye yeni girişlerin incelenmesiyle zaman içerisinde rekabet

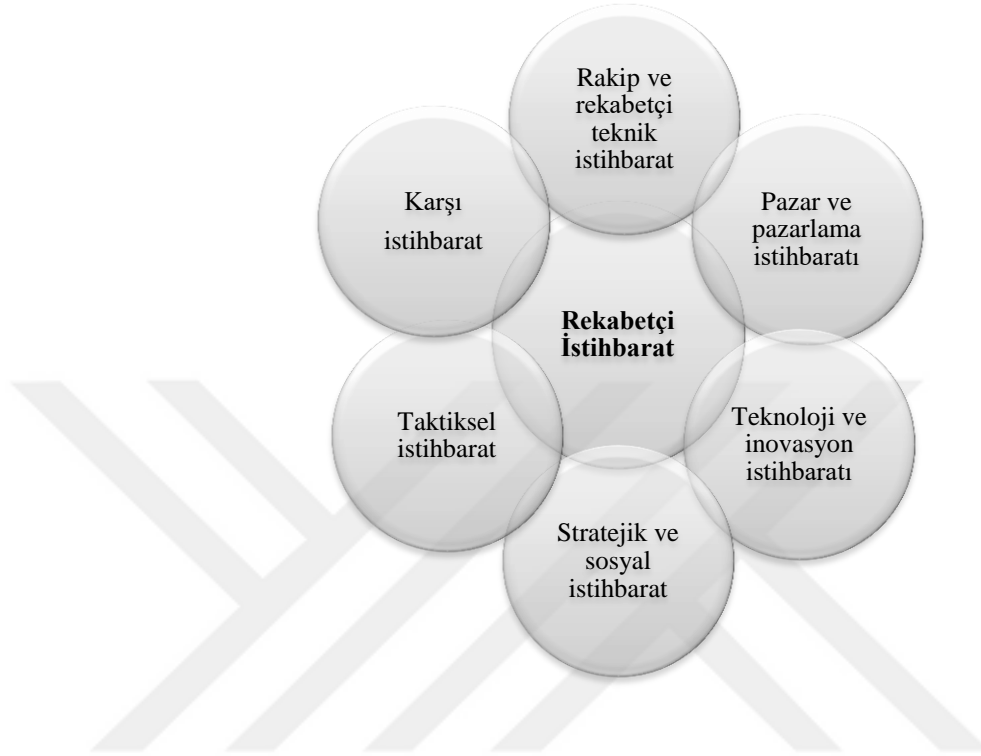
yoğunluğunun nasıl geliştiğinin değerlendirilmesini gerektirmektedir (Deschamps ve Nayak, 1995: 201). İstihbarat alanı çok kapsamlı bir disiplin olduğu için, rakip istihbaratının rekabetçi teknik istihbarat diye bir alt kavramı da geliştirilmiştir. Rekabetçi istihbaratın amacı müşterileri, düzenleyicileri, rakipleri vb. analiz ederek yeni fırsatlar yaratmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için yapılan tetkiklerdeki değişimleri önceden kestirebilmektir. Buna göre rekabetçi teknik istihbarat tamamen rakiplere odaklanan insan kaynakları ve rakip istihbaratı ile ilgilenen bir istihbarattır ve istihbarat sürecini teknik çevreye yöneltir (Wright ve Calof, 2006). **Pazar istihbaratı;** müşteri ihtiyaçlarında, taleplerinde ve tercihlerinde mevcut ve olası eğilimlerin bir yol haritasının çizilmesini amaçlar. Bu doğrultuda yeni pazarların, yaratıcı pazar bölümlene fırsatlarının ve pazar ve dağıtımdaki ana değişimleri gösteren bir yol haritasının belirlenmesine yönelik faaliyetleri yürütür (Deschamps ve Nayak, 1995: 201). Bu istihbarat karar vericilere pazarlama planlaması, uygulaması ve kontrolü için insanlar, ekipmanlar ve prosedürler hakkında zamanlı ve doğru bilgiyi sürekli ve etkileşimli olarak toplayan, tasnifleyen, analiz eden ve dağıtan bir yapıdır (Tsu Wee Tan ve Ahmed, 1999). Pazarlama istihbaratı uygulanabilir istihbarata dönüştürülebilir, ayrıca kısa ve uzun vadeli stratejik planlamalara uygulanabilen bilginin toplanmasını ve rekabette bir adım ileriye gitmeyi hedefler. Bir başka ifadeyle pazarlama istihbaratı müşteriler, rakipler, pazar ve endüstri ile ilgili iç ve dış çevrenin anlaşılması, analiz edilmesi ve ölçülmesidir. Elde edilen bilgi kısa ve uzun vadeli stratejik planlama için kullanılır. Böylece elde edilen istihbaratla pazarlamaya yönelik kararların verilmesi kolaylaşır (Wright ve Calof, 2006). Mevcut ve yeni teknolojilerin olası maliyet ve getirilerinin ölçülmesinin yanı sıra fayda maliyet analizlerinin yapılması gereklidir. Bu gereklilik **teknolojik istihbaratı** doğurmuştur. Ayrıca teknolojik istihbarat teknolojik gelişmelerin doğuracağı fırsat ve tehditlere yönelik belirsizlikleri tahmin etmeyi de beraberinde getirmektedir (Deschamps ve Nayak, 1995: 201). **Stratejik ve sosyal istihbarat;** düzenlemeler, finans, vergi, ekonomi ve politik meselelerin incelenmesini gerektirmektedir. Ayrıca stratejik ve sosyal istihbarat kapsamına sosyal ve insan kaynaklarına dair konular da girmektedir. Dolayısıyla sosyal ve insan kaynaklarına dair bilgilerin toplanmasının ve değerlendirilmesinin bir bütün halinde rekabetçi istihbarat kapsamında ele alınmasının gerekli olduğu söylenebilir. Çünkü stratejik ve sosyal istihbarat sosyal davranışlardaki eğilimleri özellikle gözlemlene ve analiz

etmeye dayanmaktadır (Deschamps ve Nayak, 1995: 202). Dolayısıyla bir işletme, yerinde ve gerçekçi bir yol haritasıyla kendi faaliyet alanındaki rekabetçi ve teknolojik fırsat ve tehditleri tanımlamalı, pazarı analiz etmeli ve ayrıca sosyal ve politik hareketleri değerlendirme kapsamına almalıdır. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere rekabetçi istihbarat; rekabetçi teknik istihbarat (Wright ve Calof, 2006), pazar istihbaratı, rakip istihbaratı, teknolojik istihbarat, stratejik ve sosyal istihbarat (Deschamps ve Nayak, 1995:201) ve pazarlama istihbaratının (Tsu Wee Tan ve Ahmed, 1999) bir bütün olarak değerlendirildiği daha kapsamlı bir istihbaratı ifade etmektedir.

Öte yandan Toker ve Moseley, (2011: 150) rekabetçi istihbarat kapsamına stratejik istihbarat, taktiksel istihbarat, inovasyon istihbaratı ve karşı istihbarat (*counter intelligence*) olarak dört istihbaratı almışlardır. **Stratejik istihbarat;** rakiplerin gelecek hedeflerini, vizyon, misyon, ilerdeki bağlantıları ve stratejik ortakları vb. gibi konularda bilgi edinerek karar vermeyi ifade eder. **Taktiksel istihbarat;** rakiplerin dağıtım kanallarını ve fiyatlandırmayı nasıl kullandığı gibi konularda rakiplerin günlük faaliyet ve iş süreçlerini anlamaktır. Taktiksel istihbarat faaliyetleri ile elde edilen bilgiler rakip işletmelerin günlük bazda nasıl faaliyet gösterdiğini açıklığa kavuşturur. **İnovasyon istihbaratı;** işletmenin kullandığı son teknoloji, araştırma ve geliştirme projeleri ve bunların pazar üzerindeki etkisine yönelik bilgilerin toplanmasıdır. Böylelikle işletme, dış çevrenin inovasyon faaliyetlerinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri öğrenme ve bilme şansı yakalayabilir. **Karşı istihbarat (*counter intelligence*);** rakipler tarafından gerçekleştirilen istihbarat faaliyetlerine karşı işletmeyi korumaktır. Sadece stratejik istihbarat, taktiksel istihbarat ve iş istihbaratına odaklanmak rakiplerin karşı istihbarat faaliyetlerini kaçırmaya neden olabilir. Dolayısıyla karşı istihbaratın temel amacı işletmenin bilgi sistemlerini ve gizli bilgilerini muhafaza altına almaktır.

Alan yazından hareketle rekabetçi istihbarat; rakip ve rekabetçi teknik istihbarat, pazar ve pazarlama istihbaratı, teknoloji ve inovasyon istihbaratı, stratejik ve sosyal istihbarat, taktiksel istihbarat ve karşı istihbarat olmak üzere altı kategoride sıralanmıştır (Deschamps ve Nayak, 1995: 201-202; Tsu Wee Tan ve Ahmed, 1999;

Wright ve Calof, 2006; Toker ve Moseley, 2011: 150). Bu yazarların çalışmalarına dayanarak rekabetçi istihbaratın kapsamı Şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 7. Rekabetçi istihbarat kapsamı

Kaynak: Deschamps ve Nayak, 1995: 201-202; Tsu Wee Tan ve Ahmed, 1999; Wright ve Calof, 2006; Toker ve Moseley, 2011:150.

2.5.3. Rekabetçi İstihbarattan Farklı Diğer İstihbarat Türleri

Rekabetçi istihbaratın, örgütsel istihbarat çatısı altında ele alınabileceği ve bilgi yönetimi kapsamına girdiği (Liebowitz, 2006: 14) ve hatta stratejik yönetimin analiz sürecini (Ülgen ve Mirze, 2013: 34) teşkil ettiği alan yazından anlaşılmaktadır. Bununla birlikte rekabetçi istihbaratın casusluk ve pazar analizi ile sıklıkla karıştırıldığı görülmektedir. Çalışmanın fazlaca ayrıntıya inmemesi için bu iki kavrama kısaca değinilecektir. Bu çalışmada casusluk kavramı işletme bilimi açısından ele alınmış ve endüstriyel casusluk olarak değerlendirilmiştir. **Endüstriyel casusluk**; koruma altındaki ticari sırların, sistem planlarının veya satış bilgileri gibi değerli ticari veri ve bilgilerin ele geçirilmesidir (Van Heerden, Irwin, Burke ve Leenen, 2012). Endüstriyel casusluk, yasal olmayan ve etiğe aykırı bir yaklaşım olarak değerlendirilir (Crane, 2005). **Pazar analizi**; rekabet kapasitesi, kaynakların transfer edilebilirliği, müşteri ihtiyaçları ve pazarı tanımlamada kullanılan diğer

etmenlerin analiz edilmesi ile ilgilidir. Stratejik bakış açısıyla pazar analizi, iş birimleri ile ürün ve pazar birimlerinin maliyet ve talep etmenleri arasındaki dengeyi stratejik olarak yansıtacak şekilde uyarlanmasıdır (Day, 1981).

2.6. Rekabetçi İstihbaratın Önemi ve Faydaları

Uluslararası rekabetin ve çevresel belirsizliklerin giderek arttığı iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için işletmelerin istihbaratla ilgili yetenekleri ve esnekliği kazanmaları gerekmektedir. Nasıl ki, ulusal anlamda bir ülkenin ekonomik performansı ülkenin koordine istihbarat yeterliliğine bağlı ise aynı şekilde işletmelerin rekabet güçleri de rekabetçi istihbarat yeterliliklerine bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında ticari başarı giderek daha iyi rekabetçi istihbarat sistem ve kaynaklarına sahip olmaya dayalı hale gelmiştir. Bu da uygun istihbarat yönetiminin önemini bir kat daha artırmaktadır.

Rekabetçi istihbarat tıpkı diğer işletme faaliyetleri gibi işletmeye bir fayda sağlamak durumundadır. Rekabetçi istihbaratın geleceğe dönük kararları, faaliyetleri ve işletmenin değer zinciri elementlerini desteklemesi gerekmektedir. Bu değer zinciri elementleri tüm işletme faaliyetlerinde (kurumsal, bölümsel, bölgesel ve iş birimleri vb.) rekabet üstünlüğünün yer aldığı soyut aktivitelerin bir araya getirilmesini ifade etmektedir (Porter, 1991). Rekabetçi istihbarat sistemi ile edinilen çıktılar da ürün ve teknoloji gelişimlerdeki farklılaşmaları tanımlaması açısından önem arz etmektedir. Rekabetçi istihbaratın temel çıktısı geleceğe yönelik kararlar verebilme yeteneğini sağlamasıdır. Dolayısıyla istihbarat stratejik karar alma ve pazar liderliğini teşvik etmektedir (Bose, 2008). Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve stratejik bir ürün elde edilmesi entelektüel bir uğraşı ve bilgi, maharet ve dayanıklılığın test edilmesini beraberinde getirmektedir. Tüm bu çabaların yasal ve etik usullere uygun olarak yerine getirilmesi de rekabetçi istihbaratın temel prensipleri arasındadır. Rekabetçi istihbarat diğer işletmeleri araştırma, değerlendirme ve onların performansının ötesine geçmekten daha fazlasını kapsamaktadır. Rekabetçi istihbarat bir işletmeyi tehlikeye atabilecek veya işletme gelir ve kazançlarını arttırabilecek tüm faktörleri kapsar (Murphy, 2005: 6). Buradan hareketle rekabetçi istihbaratın endüstriyi, politik hareketleri, pazarı, teknolojik ve

inovatif gelişmeleri, müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri izlemeyi ve işletmeyi tehdit edecek ve geliştirecek tüm etmenleri incelemeyi içerdęi söylenebilir. Tüm bu rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin yaratacağı katkılar ise şu şekilde özetlenebilir (Kahaner, 1997: 28-31; Cook ve Cook, 2000: 14; Tao ve Prescott, 2000; Bernhardt, 2003:70; Bose, 2008):

- Yönetimin endüstriyi, iş çevresini ve işletmenin kendisini ve rakipleri daha iyi kavramasına zemin hazırlar.
- Fırsat ve tehditleri evrensel bir bakış açısı ile görebilme, rekabet alanlarını önceden sezebilme ve rakiplerden önce boşlukları doldurma yeteneği kazanma ve yöneticilerin sürprizleri öngörme yeteneklerini artırır.
- Rakiplerin zayıf yönlerini belirlemeye olanak sağlar.
- Rekabetçi istihbarat stratejik iş analizine temel oluşturur.
- Rakiplerin faaliyet ve iş stratejileri, gelişim ve araştırma stratejilerinden haberdar olma ve rakiplerin pazar pozisyonları ve tepki özelliklerini tanımlayabilme yeteneklerine yardımcı olur.
- Rakipler, tedarikçiler veya müşteriler hakkında finansal, pazarlama ve çalışma veri tabanları oluşturarak, stratejik ve operasyonel karar vermeyle alakalı önyargısız haberler, gerçekler ve analizlerin olduğu eşsiz bir bilgi kaynağına sahip olma olanağı tanır.
- Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılama olanağı yaratır.
- Bilgi profilleri inşa etme yeteneği kazandırarak işletmenin bilgi varlığında sürekli gelişme, verimlilik ve güçlenme sağlar.
- Endüstrideki söylentilerin ve stratejik karar vermede birtakım varsayımların test edilmesine ve doğrulanmasına yardımcı olur.
- İşletmeden bilgi sızıntısını engelleme, güvenlikle sürekli bağlantının sağlanması ve ideal karşı istihbarat uygulamalarına olanak tanır.
- Yönetim ekibine geleceğe yönelik etkili kararlar verebilme yeteneği kazandırır.
- Strateji ve plan geliştirmede daha hızlı ve önceden pozisyon alma olanağı sağlayarak reaktif konumdan proaktif konuma geçme olanağı sağlar.

- Pazar pozisyonunu geliştirir böylelikle gelir ve kazançların artmasına katkıda bulunur.
- İşletmeye faaliyetlerini veya fonksiyonlarını diğer işletmeler arasında sınıfının en iyisi ile kıyaslama (*benchmarking*) imkânı sunar.
- Dış tehdit ve etkilere odaklanarak işletme içerisinde rekabetçi kültürün oluşmasına yardımcı olur.
- Örgüt genelinde çapraz fonksiyonel ilişkilerin gelişmesine katkı sağlar.
- İşletmeyi etkileyebilecek politik değişiklikler hakkında bilgi edinilmesini sağlar.

Rekabetçi istihbaratın amacı stratejik kararlar verebilmek için rekabetçi bilgiyi bir ürün olarak sunmaktır (Vriens, 2004: 15). Bu doğrultuda farklı bakış açılarına göre rekabetçi istihbaratın katkıları da sınıflandırılabilir. Rekabetçi istihbaratın sağlayacağı katkılar finansal, müşteri, işletme içi, inovasyon ve öğrenme bakış açılarına göre kategorize edilebilir (Fleisher ve Blenkhorn, 2001: 130). Bu bakış açılarına göre rekabetçi istihbaratın faydaları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Bakış açılarına göre rekabetçi istihbarat faydaları

Bakış açılarına göre (Rekabet Gücü) kategoriler	Stratejik Amaç	Rekabetçi istihbarat katkıları
Finansal Bakış Açısına Göre	-Paydaş - kazanç artırımı: Yapılan toplam yatırım getirisinin yatırımdan daha fazla olması. -Değer temelli yönetim -Oran analiz	-Mali tablo analizleri, çeyrek dönem raporları, pazar istihbaratı (<i>intelligence</i>) ve rakip firmaların analist raporlarının değerlendirilmesi. -Rakip işletmelerin finansal ve operasyonel ölçümleri arasındaki bağlantı için kurum karnesinin tahmin edilebilmesi
Müşteri Bakış Açısına Göre	-Değer önerisinin müşteri memnuniyeti ile tutarlı olmasını sağlama -Müşteri önerilerinin toplam değer sahipliğinin uygulanabilir ölçümü	-Rekabetçi müşteri önerilerinin analiz edilmesi -Tam müşteri değerinin belirlenmesi
İşletme İçi Bakış Açısına Göre	-Paydaş değer önerisi için iş sistemlerini destekleyecek gerekli temel yeteneklerin ölçülmesi	-Rekabetçi kıyaslama (<i>benchmarking</i>) vasıtasıyla işletme iş sistemlerinin rakiplere olan üstünlüğünün tespit edilmesi
İnovasyon ve Öğrenme Bakış Açısına Göre	-İşletmeyi öğrenen organizasyona dönüştürecek ölçümler	-Teknolojik öngörülerle ekonomik değer zinciri analizlerinde uzmanlaşma

Kaynak: Fleisher ve Blenkhorn, 2001: 131.

İşletmeye sağladığı bu katkılar göz önüne alındığında rekabetçi istihbaratın karmaşık, değişken ve çalkantılı iş çevresinde işletmenin proaktif olarak faaliyet göstermesini sağladığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda rekabetçi istihbaratın sağladığı katkıları Vriens (2004: 6), iki temel nedenden yola çıkarak açıklamaktadır. *Birinci neden*, rekabetçi istihbaratın bir işletmenin rekabetçiliğini geliştirerek veya yaşamını sürdürerek işletmenin genel amacına katkı sağlamasıdır. *İkinci neden ise* işletmenin karar verme ve strateji oluşturma gibi hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyulan işletme faaliyetlerine katkıda bulunmasıdır. Çünkü rekabetçi istihbarat stratejik karar verme ile bağıntılıdır ve stratejileri formüle etme ve rekabet üstünlüğü kazanmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmeler finans, müşteri, işletme içi, inovasyon ve öğrenme gibi bakış açılarına yönelik stratejiler geliştirebilir ve rekabetçi istihbarat faaliyetlerini bu stratejiler paralelinde kullanabilirler.

2.7. Rekabetçi İstihbarata Bakış Açılarına Göre İşletme Tipleri

Rouach ve Santi (2001), Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki işletmeleri rekabetçi istihbarata yönelik tutumlarına göre sınıflandırmışlardır. Global ölçüğe genelleştirilmeye uygun olan bu sınıflandırmada yer alan işletme tipleri aşağıda ele alınmıştır:

- **Uyuyanlar:** Bu tip işletmeler bilinçli olarak hiçbir rekabetçi istihbarat faaliyetinde bulunmamaktadır. Bu tür işletmeler, işletme için gerekli olan her şeyin zaten çoktan bilindiğini düşünen yöneticiler tarafından yönetilmektedirler. Bu işletme tipi yöneticilerinin dış çevreden bilgi edinmeye dar bir pencereden baktıkları ve dışlayıcı bir tutum sergiledikleri görülmektedir.
- **Reaktifler:** Bu tip işletmelerin düzenli rekabetçi istihbarat faaliyetleri bulunmamaktadır. Açık bir rekabet baskısı ile karşılaştıkları zaman bir takım rekabetçi istihbarat uygulamalarına girişmektedirler. Bu kategoride genellikle Fransız küçük ve orta ölçekli işletmelerinin bulunduğu belirtilmektedir.
- **Aktifler:** Aktif bakış açısı sergileyen işletmeler sürekli bir rekabetçi istihbarat fonksiyonuna sahiptirler. Bunlar, fırsat ve tehditlerle karşılaşmadan önce onları tahmin etmeye çalışan işletmelerdir. Makul kaynaklar bu tür faaliyetlere ayrılmakta fakat elde edilen bilgileri ele almaya yönelik

geliştirilmiş bilinçli bir yapı bulunmamaktadır. Rouach ve Santi (2001), Amerika Birleşik Devletleri'nin küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ile büyük Fransız işletmelerini bu kategoride göstermektedir.

- **Saldırgan ve Savaşçılar:** Bu tip bakış açısı sergileyen işletmeler rekabetçi istihbaratı çok dikkate almaktadırlar. Yoğun patent araştırmaları ve taklitlerini tespit etme ağı gibi önemli ölçüde rekabetçi istihbarata kaynak ayırmaktadırlar. Aktif tip işletmeler ile saldırgan ve savaşçı tip işletmeler arasında derin bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü aktif bakış açısı sergileyen işletmelerde bir rekabetçi istihbarat fonksiyonu olmasına rağmen elde edilen bilgileri kullanmaya yönelik gelişmiş bilinçli bir yapı bulunmamaktadır (Rouach ve Santi, 2001).

Rekabetçi istihbarat uygulamaları açısından işletmelerin tiplere ayrılmasına yönelik bir diğer çalışma Wright, Pickton ve Callow (2002), tarafından ilaç ve kimya şirketleri, iletişim, enerji ve finans şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Wright, Pickton ve Callow (2002), Birleşik Krallık'daki işletmelerin rekabetçi istihbarata karşı tutumlarını ve kullanımlarını inceleme altına almışlardır. Bu doğrultuda işletmelerin rekabetçi istihbarat anlayışlarının ve tutumlarının ve rekabetçi istihbarat stratejilerinin ne olduğunu belirlemeyi ve tanımlamayı amaçlamışlar ve dört işletme tipi belirlemişlerdir:

- **Bağımsızlık tutum (*immune attitude*):** Yarın yerine bugünü düşünmekle çok meşgul işletme tipidir. İşletmelerinin çok küçük, çok büyük veya çok özel olduğunu düşündükleri için rakiplerinden etkilenmeyeceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla rekabetçi istihbarat zaman kaybı olarak görülmektedir ve yönetim ve bölüm desteği yok denecek kadar azdır.
- **Görev odaklı tutum (*task driven attitude*):** Daha ziyade doğaçlama bir şekilde belirli sorunlara cevap verme ve rakipler hakkında bilinenleri geliştirmeye çalışan işletmelerdir. Bu işletmelerde bölümler üst yönetime nazaran rekabetçi istihbaratın katkılarının daha çok bilincindedirler.
- **İşlevsel tutum:** Pazarı anlamaya, analiz etmeye ve yorumlamaya çalışan işletmelerdir ve işletmeyi merkeze alırlar. Rekabetçi istihbaratın bireysel ve örgütsel katkılarının bilinciyle üst yönetim genellikle rekabetçi istihbarata

olumlu yaklaşım sergiler. Fakat uzun dönemli rekabetçi istihbarat uygulamalarının uygulanabilir olduğu düşünülmemektedir.

- **Stratejik tutum:** Bu tutumu sergileyen işletmeler, entegre bir prosedür dahilinde rakipleri hâlihazırda ve gelecekte potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin eden örgütler olarak değerlendirir. Dolayısıyla rakiplerin hareketleri izlenir, ne yapacakları tahmin edilir ve buna göre stratejiler üzerinde çalışılır. Üst yönetim desteği ve diğer işletme bölümleri ile işbirliği işletmenin gelecek başarısı için esas kabul edilir.

Rekabetçi istihbaratı ileri düzeyde uygulayan işletmeler mevcut ve gelecekteki rekabet tehditlerinin farkında olan işletmelerdir. Bu işletmeler rakiplerin tesirini azaltacak taktikleri kullanarak bir takım rekabet üstünlüğü kazandıracak pozisyon elde ederler. West (2001: 14) bu işletmeleri şöyle belirtmektedir:

- Hızla büyüyen ve köklü değişimlere gebe iş alanlarında faaliyet gösteren işletmeler.
- Yoğun yatırım ve uzun vadeli gelişim programları gerektiren iş alanlarında faaliyet gösteren işletmeler.
- Pazar payında hızlı kazanım arayışında olan saldırgan işletmeler.
- Ana pozisyonlarını korumayı amaçlayan baskın işletmeler.
- Saldırıya ciddi düzeyde açık olduklarının farkında olan işletmeler.

Birçok rekabetçi istihbarat direkt rakipleri hedef almaktadır. Bu rakipler aynı pazarda benzer fiyatlara benzer ürün veya hizmetleri satan işletmelerdir. Dolayısıyla direkt rakipler bilinen işletmeler konumundadır. Öte yandan dolaylı rakipler benzer olmayan ürün veya hizmetleri satmaktadırlar. Fakat aynı müşteri harcamalarını hedef almaktadırlar. Bu işletmelerin izlenmesi gerekliliği sadece pazarda yaratacakları etki yüzünden değil, aynı zamanda ürün yelpazesini geliştirip direk olarak rekabet edebilecekleri olasılığından da doğmaktadır. Daha makro bir bakış açısıyla işletmeler, Porter'ın (2008b) beş rekabet gücü olarak bilinen tüm faktörleri izlemeli ve ona göre strateji belirlemelidirler. Bu da rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin organizasyonun kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve bir birim altında yürütülmesi ile daha işlevsel ve etkili bir hal alacaktır. Hızla büyüyen, yoğun

yatırımlarda bulunan, baskın olan, saldırgan ve stratejik tutum sergileyen ve saldırıya açık olduklarının farkında olan işletmelerin, rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin öneminin farkında olan ve bu faaliyetleri etkili bir şekilde yürütmeye çalışan işletmeler olduğu söylenebilir (Rouach ve Santi, 2001; West, 2001: 14-16; Wright, Pickton ve Callow, 2002).

2.8. Rekabetçi İstihbarat ile İlgili Yapılan Çalışmaların Bulguları

Rekabetçi istihbarat ile ilgili ulaşılabilen çalışma ve birkaç uygulamanın sonuçları aşağıda detaylı olarak verilmiştir. Rekabetçi istihbarat ile araştırmanın diğer değişkenleri olan rekabet gücü ve işgören eğitim etkinliği arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar ise ilgili başlıklar altında aktarılmıştır.

Seviçin (2005), Türkiye’de ilk 500’e giren işletmelerde rekabetçi istihbaratın ne kadar yaygın kullanıldığı ve nasıl kullanıldığı üzerine bir araştırma yürütmüştür. 44 işletme üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre; işletmelerin %84’ü buldukları endüstrideki rekabetin yoğun veya çok yoğun olduğunu, %91’i rekabetin daha da artacağını belirtmektedir. %91’i rakiplerin kendilerine karşı istihbarat faaliyetlerinde bulduklarını ve %72’si rekabetçi istihbaratın artacağını belirtmişlerdir. Rekabetçi istihbarat faaliyet alanları kapsamında çok önemli buldukları çevreler: ekonomik (%41), teknolojik (%33,3), uluslararası (%23,1), politik ve yasal çevre (%15,4) ve sosyo-kültürel çevre (%7,7) olarak sıralanmaktadır. Bilgi toplama kaynağı olarak en çoktan en aza doğru; müşteriler (%38,5), internet (%25,6), ticari fuarlar (%23,1), yazılı basın (18,4), tedarikçiler (10,5), rakipler (%10,5), iç çalışanlar ve belgeler (%7,9), işletme dışı veri tabanları (%7,9), ticari kuruluşlar (%5,3), konferanslar (%5,3), hükümet raporları (%5,3) görsel ve işitsel basın (%5,3), ticari yayınlar (%5,1) kullanılmaktadır. Çok sık kullanılan analiz teknikleri ise SWOT analizi (%17,9), finansal analiz, senaryo geliştirme, rakip profilleri, PIMS analizi, beş rekabetçi güç analizi, değer zinciri analizi, savaş oyunları, kazan kaybet analizi ve simülasyon modelleme (%3,33) olarak ifade edilmektedir. Katılımcılar rekabetçi istihbarattan elde ettikleri faydaları; fırsat ve tehditleri önceden görebilme (%36,4), yeni ve olası rakipleri belirleyebilme (%31,8), rakiplerin muhtemel hareketlerini sezme (%25) ve stratejik planlamayı güçlendirme (%22,7) şeklinde ifade etmişlerdir. Son olarak bu araştırmanın sonuçları işletmelerin

sürekli olarak rekabetçi istihbarat faaliyetlerinde bulduklarını, fakat buna yönelik ayrı bir birim kurmadıklarını pazarlama birimi üzerinden bu faaliyetlerini yürüttüklerini göstermektedir.

Wright, Bisson ve Duffy (2012), İstanbul/Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihbarat toplama stratejileri, rekabetçi istihbarata karşı tutumları, rekabetçi istihbarata yönelik teknoloji desteklerini, rekabetçi istihbarat yönetiminde bilgi teknolojilerini, karar verme sürecinde rekabetçi istihbarat kullanımını ve istihbarat toplama merkezini araştırmışlardır. 314 katılımcıdan sadece 152'si tutum, toplama, kullanım, merkez (*location*), teknoloji desteği ve bilgi teknolojileri sistemi olarak belirlenen boyutların hepsine cevap vermiştir. Yazarlar çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabetçi istihbarat uygulamalarına göre tutum ve faaliyet tipolojilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Buna göre İstanbul'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabetçi istihbarat uygulamalarına göre tipolojileri Tablo 4'deki gibi gösterilmektedir.

Tablo 4. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabetçi istihbarat uygulamalarına göre tutum ve faaliyet tipi

	Toplama	Tutum	Kullanım	Merkez	Teknolojik Destek	Bilgi Teknolojileri Sistemleri
Mevcut Düzey	Kolay (<i>easy</i>)	Görev odaklı	Diz kapağı refleksi (<i>knee-jerk</i>)	Doğaçlama	Basit	Dışlayıcı (<i>dismissive</i>)
Önerilen Düzey	Avcı (<i>hunter</i>)	Stratejik	Stratejik	Planlı/belirli	Yüksek	Özel yapım (<i>bespoke</i>)

Kaynak: Wright, Bisson ve Duffy, 2012: 27.

İlgili araştırma bulguları katılımcıların %64,9'unun sadece kamuya açık verilerden bilgi topladıklarını göstermektedir. Bilgi toplama düzeyleri çok az derecede avcı toplama (*hunter gathering*) düzeyine yaklaşmış olsa da kolay toplama (*easy gathering*) düzeyinde kaldığı görülmektedir. Katılımcıların %77,4'ü formüle edilmiş ve bilgi toplamaya odaklı sistemlerinin bulunmadığını ifade etmiştir. Çalışmaya konu olan işletmelerin rekabetçi istihbarata karşı tutumları görev odaklı düzeyde kalmaktadır. Çünkü bu işletmelere ait rakiplerin izlendiği, hareketlerinin tahmin edildiği ve reaksiyon planlarının formüle edildiği planlı rekabetçi bilgi süreçleri bulunmamaktadır. Katılımcıların %43,2'si fiyat değişimleri ve tutundurma

faaliyetlerinde rekabetçi istihbarat uygulamaları yürüttüklerini belirtmelerine rağmen, kullanım seviyeleri diz kapağı refleksindedir (*knee-jerk user*: stratejik düzeyden uzak taktiksel düzeyde rekabetçi istihbarat kullanımı). Çünkü rekabetçi istihbarat faaliyetleri zaman kaybı olarak görüldüğü için rekabetçi istihbaratın kullanımı zamanlı ve uzman bir şekilde gerçekleşmemektedir. Rekabetçi istihbarat faaliyetleri için işletmelerin büyük bir çoğunluğunda (%89,6) bir birim oluşturulmamış ya da çalışan tayin edilmemiştir. Dolayısıyla rekabetçi istihbarat faaliyetleri için belirli bir merkez bulunmamakta ve doğaçlama olarak yürütülmektedir. Bilgi toplama düzeyinin yansımaları teknolojik destek düzeyinde görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu arama motorlarını (%87) kullanmaktadır ve teknolojik destek basit düzeydedir. Katılımcıların %56,1'i herhangi bir bilgi teknolojileri sistemi kullanmamaktadır ve hafızalarına güvenmektedirler. İşletmelerin %12,7'sinin ise bilgisayar ortamı yerine dosyalama usulüyle kayıt tuttukları bir sistemleri vardır. Bilgi teknolojileri sistemleri önemsenmemektedir. Sonuç olarak İstanbul/Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin makul seviyede profesyonel rekabetçi istihbarat düzeyi yakalayabilmeleri için sektör bazında birçok gelişim ve desteğe ihtiyaç duymakta oldukları söylenebilir.

Du Toit (2003), Güney Afrika'da faaliyet gösteren 78 imalat işletmesini örneklem olarak belirlediği çalışmasında, stratejik yönetim sürecinde rekabetçi istihbaratın önemini ve işletmelerin rakiplerinden nasıl bilgi topladıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma bulguları, katılımcı işletmelerin %44'ünün rakipleri hakkında bilgi topladığını ortaya koymuştur. Bu süreçte katılımcıların büyük çoğunluğu bilgi kaynağı olarak gazeteleri, meslektaşlarını, müşterileri, yıllık raporları ve ticari fuarları takip etmektedir. Rekabetçi istihbarat sistemleri olan işletmeler reklamları, dağıtım kanallarını, tedarikçileri ve interneti bilgi kaynağı olarak bazen kullanmaktadır. Her üç katılımcıdan biri nadiren konferans ve hükümet kanallarını kullanmaktadır. Öte yandan kullanılan veri toplama teknikleri arasında en çoktan en aza sırasıyla yayınlara başvurma (%31), ticari sergilere katılma (%26), gözlem (%20), reklamlar üzerinde çalışma (%17), rakipleri havadan fotoğrafıma (%6) yer almaktadır.

Priporas, Gatsoris ve Zacharis (2005), Yunanistan'da çeşitli sektörlerden 50 işletme yöneticilerinden oluşan örneklem üzerinde derinlemesine görüşme tekniği ile yapılandırılmış sorular içeren nitel bir araştırma yürütmüşlerdir. Belirsiz iş çevresinde rekabetçi istihbaratın işletmelere ve yöneticilere endüstrinin rekabet yapısını değerlendirebilme imkânı sunduğu için uzun vadeli strateji belirlemede önemli bir araç olduğunu tespit etmişlerdir. Bulgulara göre rekabetçi istihbaratın bir rekabet aracı olarak bilindiği fakat sadece büyük ölçekli birkaç işletmenin daha rekabetçi olmak için rekabetçi istihbaratı kullandığı sonucuna varmışlardır. Yine bulgulara göre en yaygın kullanılanlardan en az kullanılanlara doğru rekabet analiz metotları; rakip profilini çıkarma, pazar analizi, rakiplerin teknolojileri hakkında bilgi toplama, SWOT analizi, finansal analiz, rakip çalışanları hakkında bilgi toplama ve rekabetçi istihbarat departmanı faaliyetleri olarak tespit edilmiştir. Buna karşın rekabetçi istihbaratın ayrı bir bölüm olarak oluşturulmamasının nedenleri arasında rekabetçi istihbarat hakkında bilgi eksikliği, uygulamasının maliyetli olması, pazarın hazır olmaması, yetişmiş rekabetçi istihbarat personelinin bulunmaması olarak belirlenmiştir.

Tablo 5. Konu ve sektörlere göre rekabetçi istihbarat çalışmaları

Konu Bazında Rekabetçi İstihbarat Çalışmaları	
Çalışılan Konu	Kaynak
Rekabet gücü, performans ve verimlilik	Teo ve Choo, (2001); Wright, Pickton ve Callow, (2002); Viviers, Saayman ve Muller, (2005); Priporas, Gatsoris ve Zacharis, (2005); Elbashir, Collier ve Davern, (2008); Karim, (2011); Tej Adidam, Banerjee ve Shukla, (2012); Mugo, Wanjau ve Ayodo, (2012).
Rekabetçi istihbarat katkıları ve önemi	Du Toit, (2003) McCrohan, (1998); Fleisher ve Blenkhorn, (2001); Rouach ve Santi, (2001); Bernhardt, (2003); Cook ve Cook, (2000); Vriens, (2004).
Rekabetçi istihbarat uygulamaları ve düzeyleri	Seviçin, (2005); Dishman ve Calof (2008); Wright, Eid ve Fleisher, (2009); Heppes ve du Toit, (2009).
Girişimcilik	Tuan, (2015)
Bilgi yönetimi	Canongia, C. (2007); Liebowitz, (2006).
Etik	Ng Kwet Shing ve Spence, (2002); Crane, (2005); Richardson ve Luchsinger, (2007); Özdemir, (2010)
İhracat	Mete, (2015).
Sektör Bazında Rekabetçi İstihbarat Çalışmaları	
Çalışılan Sektör	Kaynak
Turizm	Köseoglu, Ross ve Okumus, (2016)
Teknoloji işletmeleri	Dishman ve Calof (2008)
Otomotiv	Muller, (2004).
Bankacılık	Wright, Eid ve Fleisher, (2009); Heppes ve du Toit, (2009); Mugo, Wanjau ve Ayodo, (2012).
Küçük ve orta ölçekli işletmeler	Groom ve David, (2001); Wright, Pickton ve Callow, (2002); Wright, Bisson ve Duffy, (2012)
İmalat ve üretim	Du Toit, (2003); Mete, (2015).
Çeşitli sektör ve işletmeler	Teo ve Choo, (2001); Priporas, Gatsoris ve Zacharis, (2005); Viviers, Saayman ve Muller, (2005); Seviçin, (2005); Elbashir, Collier ve Davern, (2008); Karim, (2011); Tej Adidam, Banerjee ve Shukla, (2012); Tuan, (2015)

2.9. Rekabetçi İstihbaratın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Çalışmalar

Bir ülkenin veya işletmenin rekabet gücünü geliştirmek için rekabetçi istihbarat bir işletme disiplini olarak görülmektedir. Rekabet gücünü geliştirme için rekabetçi istihbarat güçlü ve yararlı bir araç konumundadır. Çünkü toplanan verilerin kullanılabilir istihbarata dönüştürülmesi işletmelere pazar stratejileri ve taktikleri geliştirmelerinde temel oluşturmakta ve rekabetçi istihbarat kültürü ile birlikte

inovatif girişimlerin önü açılmaktadır (van Brakel, 2005). Rekabetçi dış çevrenin anlaşılması vasıtasıyla rekabetçi istihbarat işletmenin rekabet üstünlüğünün gelişimine katkı sağlamakta ve ileri düzey stratejik yönetimin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik ulaşılabilen çalışma bulgularına yer verilmiştir.

Viviers, Saayman ve Muller (2005), rekabetçi istihbarat kültürünün işletmeye yerleştirilmesi ve benimsenmesinin rekabetçiliği geliştirebileceği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında iki farklı örneklem belirlemişlerdir. Birinci örneklemde Güney Afrikada çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 1120 yöneticisi bulunmaktadır. İkinci örneklemde ise sadece ihracat yapan işletmeler arasında 321 yönetici bulunmaktadır. Çalışma bulguları, katılımcıların rekabetçi istihbaratın önemini farkında oldukları fakat rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin bilgi toplamaya uygun olmadığı ve rekabetçi istihbarat hedeflerine ulaşmak için planlanmadığı yönündedir. Öte yandan rekabetçi istihbarat anlayışının rakiplerin ötesinde bir yaklaşımla düzenlemelere, müşterilere ve tedarikçilere taşınmasının rekabet gücünü geliştireceği bulgusuna ulaşmışlardır.

Teo ve Choo (2001), rekabetçi istihbarat faaliyetleri için internet kullanımının etkilerini araştıran bir çalışma yürütmüşlerdir. Örneklem kapsamına Singapur'daki ilk 600 büyük işletme alınmıştır. Rekabetçi istihbarat profesyonellerinin yürüttükleri patent araştırmaları, yeni ürün ve hizmet tanımları, haber gruplarını izleme, rakiplerin müşterileri, kendi firmaları ve gelecekteki ürün ve hizmetlere yönelik geri bildirimler şeklinde sıralanan altı gösterge dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda yüksek kalitedeki rekabetçi istihbarat bilgilerinin işletmenin stratejik kazanımlarını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle işletmenin rekabetçi istihbarat kalitesi arttıkça, stratejik kazanımları da artmıştır. Buna ilaveten stratejik kazanımların artmasının gelir artışı, maliyet düşüşü ve yönetsel etkinlik ile sonuçlandığı saptanmıştır; yani stratejik kazanımların gelir artışı, maliyetlerin düşüşü ve yönetsel etkinlik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karim (2011), farklı ülkelerde ve farklı organizasyonlarda görev yapan 69 uzman üzerinde yaptığı çalışmada iş istihbaratının iş performansı ve rekabet üstünlüğü

üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Bu çalışmada iş istihbaratının boyutlarını; iş istihbaratı stratejik planı, işletme bölümleri arasındaki işbirliği, uzmanlık, bilgi ve analiz kullanımı, etkili karar verme süreci ve iş istihbaratı teknik yeterlilik olarak belirlenmiştir. Bu boyutların rekabetçi istihbarat süreci kapsamında olduğu ifade edilmiştir. Bu iş istihbaratı boyutlarından uzmanlık ve iş istihbaratı teknik yeterlilik hariç, stratejik plan, işletme bölümleri arasındaki işbirliği, bilgi ve analiz kullanımı ve etkili karar verme sürecinin iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Elbashir, Collier ve Davern (2008), iş istihbaratının iş süreç performansı ve organizasyon performansı üzerine olan etkisini analiz etmek için farklı sektörlerdeki işletmelerde (bankacılık, lojistik, sağlık, tarım ve turizm sektörü gibi) görev yapan farklı yönetim pozisyonundaki 347 yönetici üzerinde bir inceleme yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre; değer zinciri faaliyetleri etkili bir şekilde yerine getirilmediği zaman beklenen örgütsel faydaların elde edilemediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte süreç performansının müşteri istihbaratı, tedarikçi ilişkileri ve iç etkinlik ve örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Köseoglu, Ross ve Okumus (2016), 32 otelin bulunduğu Minot/ND/ABD şehrinde 23 otel yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanarak nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada otellerdeki rekabetçi istihbarat farkındalığı, rekabetçi istihbarat uygulamaları, rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin nedeni, rekabetçi istihbarat faaliyetlerindeki odak noktalar, rekabetçi istihbaratın ne zaman ve nerede kullanıldığı ve otel performansına rekabetçi istihbaratın etkileri araştırılmıştır. Bu araştırmanın bulguları Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. Konaklama işletmelerinde rekabetçi istihbarat alanları ve rekabetçi istihbarat bulguları

Rekabetçi istihbarat araştırma alanları	Bulgular
Rekabetçi istihbarat farkındalığı	Rekabetçi istihbarata dair bir takım tecrübeler vardır. Fakat büyük bir çoğunluğu resmi bir eğitim (<i>training</i>) almamıştır. Rekabetçi istihbarat farkındalığı daha çok büyük ölçekli işletmelerde bulunmaktadır.
Rekabetçi istihbarat nasıl uygulanmaktadır	Genellikle internet, üyesi buldukları rapor servislerinden (sektör dergileri vb.) ve rakip araçlarını izleme vasıtasıyla bilgi toplanmaktadır. Çok azı gizemli alışveriş yapmakta ve bir kaç politik haberleri ve anlaşmaları takip etmektedir. Bir kısmı konaklama rezervasyon anlaşması yapmak için iş yolculuğuna çıkmaktadır. Sadece biri personel seçiminde istihbarata yönelik sorular sormaktadır. Rekabetçi istihbarat süreci biçimsel veya biçimsel olmayan prosedürlerle rutin olarak haftalık konferanslarla yapılmaktadır. Sadece biri SWOT analizi uygulamaktadır. Bir otel yöneticisi de benchmarking yöntemini izlemektedir.
Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin nedeni	En iyi olma, rekabet edebilir fiyatlandırma ve işletmeyi büyütmeye: Rekabet, rekabetçi istihbarat düzeyinden daha ziyade rakip istihbaratı düzeyindedir. Rekabetçi istihbarat stratejik düzeyden daha çok taktiksel düzeyde gerçekleşmektedir.
Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinde odak noktalar	Rakiplerin öncelikle oda fiyat listeleri, hizmetleri, tesislerindeki değişimler ve doluluk oranları odağa alınmaktadır. Birkaç yönetici diğer otellerin müşteri görüşlerini okumaktadır. Bazıları politik anlaşmaları, projeleri ve toplumsal organizasyonları incelemekte ve mevcut pazardaki öncü rakiplerini izlemektedirler. Fakat hiç biri kendi faaliyet alanları dışındaki 'benchmarking' veya en iyi uygulamaları odak noktalarına almamıştır.
Rekabetçi istihbarat ne zaman ve nerede kullanılmaktadır	Tipik otel yöneticileri istihbarat faaliyetlerini genellikle haftalık veya iki haftada bir devam eden aktivitelerle sürdürmektedir. Sadece biri pazarlama planlaması ve rekabetçi istihbarattan bahsetmiştir. Dolayısıyla rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin ne zaman ve nasıl yapıldığı belirsizlik taşımaktadır. Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin yerel düzeyde ve âdemi merkezî olduğu görülmektedir. Zincir otellerin bir parçası olan otellerde tam zamanlı satış müdürü olmasına rağmen tamamen rekabetçi istihbarat faaliyetlerine yönelik personel bulunmamaktadır. Dolayısıyla rekabetçi istihbarat faaliyetleri pazarlama uygulamalarına odaklanan taktiksel düzeyde kalmaktadır.
Otel performansına rekabetçi istihbaratın etkileri	Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin otel performansına pozitif etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Rekabetçi istihbaratın fiyatlandırma, pazarlama ve hizmet geliştirmeye de dolaylı pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten rekabetçi istihbaratın işleyişini engelleyen unsurlar biçimsel yapı, süreç, zaman ve kaynak yetersizliği, tamamlanmamış bilgi, direkt iletişim yetersizliği ve rekabetçi istihbaratın öneminin tam olarak anlaşılmanmış olması olarak ortaya konmuştur.

Kaynak: Köseoğlu, Ross ve Okumus, 2016: 167-168.

Çalışma bulgularından rekabetçi istihbaratın önemi ve kullanımına yönelik bir farkındalığın olduğu fakat buna yönelik bir eğitimin verilmediği ve açık kaynaklarla taktiksel düzeyde, düzensiz ve plansız bir şekilde bilgi toplandığı görülmektedir. Odaklanılan alan sadece rakipleri izleme ve pazarlama uygulamaları çerçevesindedir. Dolayısıyla endüstri, politik olaylar, pazar, tedarikçiler ve olası rakiplerin ihmal edildiği belirtilebilir. Son olarak rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin rekabet gücü ve örgütsel performans üzerinde etkili olduğu belirtilmesine rağmen rekabetçi istihbarata gereken önemin verilmediği ve buna yönelik biçimsel bir yapı veya birimin oluşturulmadığı görülmüştür (Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016).

Tej Adidam, Banerjee ve Shukla (2012), Hindistan'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 500 işletme üzerinde rekabetçi istihbarat üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre rekabetçi istihbaratın çıktılarını iki kategori altında toplamışlardır: Pazar ve rakip hareketlerinin izlenmesiyle elde edilen faydalar ve rekabetçi istihbarat ile firma pazar performansı arasındaki ilişki. Çalışmalarında yüksek düzeyde rekabetçi istihbarat faaliyetleri uygulayan firmaların daha iyi finansal performans elde ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ilk adım olarak rekabetçi istihbaratın faydalarını stratejik bir tutumla algılamaları gerektiği tespitini yapmışlardır. Ayrıca rekabetçi istihbaratın kullanımı ve rekabetçi istihbarat ile performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasının, işletmelerin bakir pazar fırsatlarını görmelerine ve hızlı pazar değişimlerini öngörmelerine fırsat tanıyacağı sonucuna ulaşmışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN EĞİTİM ETKİNLİĞİ

Çalışma hayatını etkileyen faktörlerde meydana gelen değişimler, yaşanmakta olan rekabetin boyut ve şiddetinde dönüşümler yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim ve dönüşümler neticesinde, ekonomik hayat yeniden yapılanmaktadır. Böylesi bir ortamda varlıklarını sürdürmek, gelişip büyüebilmek ve faaliyetlerinde etkinlik ve yüksek kaliteyi hedeflemek arayışında olan işletmeler de, yeniden yapılanma çabalarına önem vermişlerdir. Değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama veya değişimi yönlendirme sürecinde, işletme stratejilerinin başarıya ulaşmasında kritik rol, hiç kuşkusuz ilgili işletmenin sahip olduğu beşeri sermayesidir. Beşeri sermayenin sahip olduğu bu potansiyel onu etkin ve verimli kullanmayı zorunlu kılmaktadır.

İnsan kaynağına (beşeri sermaye, sosyal sermaye, psikolojik sermaye gibi) yapılan yatırım diğer sermaye (fiziki sermaye, finansal sermaye gibi) türlerine yapılan yatırımdan daha fazla örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır (Noe, 2010: 13-14; Cole, 2002: 334; Esu, 2012). Lucas (1988: 18), bireyin sahip olduğu sermaye türlerindeki artışın verimlilik üzerinde içsel ve dışsal yollarla iki farklı etki doğurduğunu ileri sürmektedir: (1) *İçsel etki*; Bireyin sahip olduğu sermayedeki artışın bireysel verimliliği yükseltmesi, (2) *Dışsal etki*; Bütün üretim faktörlerinin üretkenliklerini artırması. İçsel etki iş performansında, dışsal etki ise örgütsel performansta artışa yol açacaktır. Bu etkilerden dolayı, insan unsuruna yapılacak

olan yatırımların etkinlik, verimlilik ve performans üzerindeki etkisinin fiziksel ve finansal sermaye araçlarına yapılacak olan yatırımlardan daha fazla olacağı söylenebilir. Bunun temelinde ise eğitim yatmaktadır. Cheng ve Hsu (1997: 393), insan unsuru üzerine inşa edilen sermaye türlerinin oluşum ve gelişiminde, eğitimin ve çalışma sürecinde yaparak öğrenmenin belirleyici olduğunu dile getirmişlerdir. Bu gerçeğe paralel olarak, işletmeler faaliyet alanlarıyla ilgili eğitim almış personel istihdam etmeye ve personelin eğitim faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Tüm bu gelişmeler, eğitim ve işgören eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusunu yönetsel faaliyetlerin ilk sıralarına taşımıştır.

Bu bölümde genel hatlarıyla; eğitim kavramı, işgören eğitimi ve faydaları, eğitim yöntemleri, işgören eğitim süreci, işgören eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve eğitim etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan modeller gibi konular üzerinde durulmuştur.

3.1. Eğitim Kavramı

Her ne kadar günlük yaşamda eğitim (*education, training*) ve gelişim (*development*) kavramları birbirlerinin yerine kullanılsa da esasen farklı anlamları ifade etmekte oldukları bilinen bir gerçektir. İngilizcedeki ‘*education*’ ve ‘*training*’ sözcükleri Türkçeye ‘eğitim’ olarak çevrilse de, bu iki sözcük birbirinden farklı kavramlardır. Eğitim (*education*) daha kapsamlı ve genel bir anlam taşımakta ve yaşam boyu olan bir süreci ifade etmektedir. ‘Eğitim-*education*’ kavramı, aslında insanların zihnini açan, prensip ve prosedürlerden başlayarak çalışmaya sevk eden bir niyeti taşımaktadır (Hackett, 1997: 3). Cole’a göre (2002: 330), ‘eğitim-*education*’ vatandaşlar, çalışanlar ve aile grupları olarak bireylerin toplumda çok çeşitli rollere hazırlanmasını amaçlayan uzun dönemli öğrenme faaliyetleridir. ‘Eğitim-*education*’ kavramının odağında ilk olarak birey ve ihtiyaçları, ikinci olarak bir bütün olarak toplum ve toplumun ihtiyaçları yer almaktadır. ‘Eğitim-*training*’ ise her bir çalışma türüne özeldir ve önceden belirlenmiş prosedürlere paralel olarak özellikli görevlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir (Hackett, 1997: 3). Bununla birlikte ‘eğitim-*training*’ kavramının odağında, iş ve görev yer almaktadır (Cole, 2002: 330). Öte taraftan ‘gelişim-*development*’ kavramı; mevcut ihtiyaçlardan ziyade gelecekteki ihtiyaçlara yönelen, daha çok kariyer geliştirme ve performans ile ilişkilendirilen öğrenme faaliyetleridir (Cole, 2002: 330). Yönetsel açıdan gelişim (*development*)

daha ziyade yönetim kademesinde bulunan insanlara yönelik olsa da gelişim programları insanları kariyerlerinde ihtiyaç duyabilecekleri bilgi ve yeteneklerle donatmanın yollarını aramaktadır (Hackett, 1997: 3). Bu çalışmada kullanılan 'eğitim' (*training*) kelimesi, 'eğitim' (*education*) kelimesi ile karışmaması için İngilizcedeki '*training*' kelimesinin karşılığı olarak kullanılmış ve olabildiğince '*işgören eğitimi*' şeklinde kullanımı tercih edilmiştir.

3.2. İşgören Eğitimi

Bir işletmede çalışmakta olan kişiler farklı düzeylerde mesleki beceri ve uzmanlığa sahiptirler. Bu anlamda genellikle, uzun süreli eğitim almış kıdemli işgörenler diğerlerine nazaran daha iyi bir konumda olabilirler. Buna karşın, iş yaşamlarının henüz başında olan işgörenlerin, herhangi bir proje kapsamında görev almamış olanların ve ciddi bir eğitim sürecinden geçmemiş olanların mesleki beceri ve uzmanlık düzeyleri oldukça sınırlıdır (Zhang, Philip ve Lv, 2017: 2). İşgören eğitiminde güdülen amaç, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için tüm çalışanların sahip oldukları potansiyelleri temel alarak iş yapma yeteneklerini geliştirmektir (Zakaria, vd., 2017: 62). Eğitimli işgörenler, müşterilere yönelik değer üretmede ve rekabet üstünlüğü sağlamada kullanılacak temel unsur olmaları nedeniyle organizasyonlar için stratejik bir kaynak olarak değerlendirilebilirler. Kaynak temelli yaklaşıma göre, bir organizasyonun insan kaynağı değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olduğu müddetçe sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olabilir ve üstün performansa katkıda bulunabilir (de Brito ve de Oliveira, 2016: 93). İnsan unsurunun stratejik bir kaynak olması ve üstün performans için bir ön şart olarak görülmesi, örgütler açısından işgören eğitimi vazgeçilmez bir gereklilik haline getirmiştir.

İşgören eğitimi kavramı, iş performansının başarısı için kritik öneme sahip bilgi, yetenek veya davranış gibi işgörenin işle ilgili donanımlarını güçlendirmek adına bir işletme tarafından gerçekleştirilen planlı çabalar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Noe, 2010: 5). Bireyin bilgi, tutum veya yeteneklerinde kalıcı değişimler sağlamak için tasarlanmış planlı öğrenme deneyimleri olarak ifade edilen işgören eğitimi (Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick, 1970), önceden belirlenmiş prosedürlere paralel olarak özellikli görevleri yerine getirmek ve davranış değişikliği yaratmak için tasarlanmış aktivitelerdir (Hackett, 1997: 3-18).

İşgören eğitimi kavramını Cole (2002: 330), “bir iş veya görev amaçlarına yönelik olarak işgörene spesifik bilgi ve yeteneklerin kazandırılması için belirlenmiş öğrenme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Goldstein (1993) kavramı; “işgören tarafından performansın iyileştirilmesi ile sonuçlanan yeteneklerin, kuralların, içeriğin veya tutumların sistematik olarak edinilmesi” şeklinde ifade etmiştir. Campbell ve Kuncel (2001: 278) ise işgören eğitimini; “çalışan bireyin iş performansını arttırmaya yönelik olarak tasarlanmış planlı müdahaleler” şeklinde tanımlamışlardır.

3.3. İşgören Eğitim Yöntemleri

Hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte neredeyse her yıl yeni eğitim yöntemlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yöntemlerden hangisinin ya da hangilerinin kullanılacağına karar verme aşamasında, ulaşılmak istenen amaç, eğitim için ayrılan bütçe, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerinin karmaşıklık derecesi, eğitilecek personelin kapasitesi ve motivasyonu, gerekli eğitimin zamanlaması gibi faktörler etkili olmaktadır (Said, Jahya, Mazlan, Ali ve Yusof, 2016). Eğitim durum ve şartlara bağlı bir süreç olduğu için her durum ve şartta geçerli bir tek yöntem söz konusu değildir. Bazı hedeflere bir eğitim yöntemi ile kolayca ulaşılabilirken, bazı hedeflere ulaşılması için birden fazla eğitim yönteminin aynı anda kullanılması gerekebilir (Alipour, Salehi ve Shahnava, 2009). Bu nedenle birçok eğitim yönteminin birbirine eklenip sistematik olarak uygulanabilen bir öğrenme ve eğitim planının geliştirilmesi daha işlevsel olabilir (Longenecker, 2007: 364).

İşgören eğitim yöntemleri, bilişsel ve davranışsal yöntemler olarak kategorize edilebilir (Tüzün, 2005). Sahip olunan bilginin geliştirilmesinde ve yeni bilgiler edinilmesinde bilişsel yöntemler; becerilerin geliştirilmesinde ise davranışsal yöntemlerin etkili olduğu ifade edilmektedir (Al-Kassem, 2014). Bilişsel yöntemler, sözlü ve/veya yazılı bilgi sağlar, kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyar ve herhangi bir şeyin nasıl yapılacağıyla ilgili kuralları belirler. Bu eğitim yöntemleri, görev dışı eğitim yöntemleri olarak da adlandırılmaktadır. Davranışsal yöntemler ise eğitilen personelin gerçek ya da simüle edilmiş davranışları uygulamalarına izin verir. Beceri geliştirme ve tutum değişikliği için davranış yoluyla öğrenmeyi teşvik eder. Bu eğitim yöntemleri, görev başında eğitim yöntemleri olarak da bilinmektedir.

İşletmelerde yangın olarak faydalanılan görev başında ve görev dışında eğitim yöntemleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

3.3.1. Görev Başında Eğitim Yöntemleri

İşyeri, işgörenler için öğrenmenin gerçekleştiği temel alandır (Harris, Willis, Simons ve Underwood, 1998: 115). Görev başında eğitim, bir bütün olarak örgütün tamamında kullanılan en yaygın çalışan geliştirme yöntemidir (Tabassi ve Bakar, 2009). Gerçek iş ortamında gerçekleştirildiğinden dolayı, görev başında eğitim programları doğru şekilde planlandığında ve uygulandığında etkililik düzeyi oldukça yüksek olmaktadır. Ayrıca görev başında eğitimde, gerçek üretimin yapıldığı araç-gereçler kullanılmaktadır. Bununla birlikte eğitim aynı işlem ve süreçlerle yapıldığından, eğitim ve üretimin aynı anda yapılması söz konusudur (Öztürk ve Sancak, 2012). Bu eğitim yöntemlerinin gayesi 'yaparak öğrenme'dir (Onyango ve Wanyoike, 2014).

Görev başında eğitim, deneyim sahibi bireyler tarafından yeterli tecrübeye sahip olmayan bireylere yönelik olarak gerçekleştirilen öğretim metodu veya koçluk şeklinde düşünülebilir. Bu eğitim yöntemi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu spesifik yönetsel ve idari becerileri geliştirmek ve uygulamak için yegane yoldur (Al-Kassem, 2014: 132). Ayrıca görev başında eğitim yöntemleri işgörenlerin enformasyonu yorumlama ve sorunları çözümlenmede ihtiyaç duyacakları kavramsal bilgi, beceri ve teknikleri geliştirmelerine de olanak tanımaktadır. İşletmelerde kullanılan görev başında eğitim yöntemleri şu başlıklar altında toplanabilir (Yılmaz, 2013: 138-140):

3.3.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici ile işgören arasında doğrudan ilişkinin olduğu bu yöntemde, işgören üstü tarafından denetim altında tutulur. İşgören günlük görevlerini yerine getirirken, yönetici danışmanlığında işini yaparak öğrenmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 189). Yönetici, işgören işi yerine getirirken onu gözlemlemekte ve varsa hatalarına müdahale ederek düzeltmektedir. İşgören ise işi ile ilgili olarak karşılaştığı problemler hakkında yöneticisine danışabilmekte ve sorunu onun tavsiyelerini

dikkate alarak daha kolay aşabilmektedir. Bu yöntem sayesinde işgören bir yandan işini yerine getirirken diğer yandan da eğitilmiş olmaktadır. Ayrıca bir yönetici tarafından kendisi ile bizzat ilgilenilen işgörenin motivasyonunda ve bağlılığında artış söz konusu olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 264).

3.3.1.2. Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim

Merkezi yönetim anlayışının hâkim olduğu işletmelerde, temel anlamda işgörenler, üstlerinden aldıkları talimatları uygulamakla sorumludurlar. Bu nedenle işgörenlerin, düşünce geliştirmeleri, fikir alış-verişine girmeleri, karar süreçlerine aktif katılımlarının sağlanması, bağımsız kişilik özelliklerinin gelişmesi ve yaratıcı düşünceye sahip olmaları pek mümkün olmamaktadır. Buna karşın yetki devri, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimine önemli ölçüde katkı sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla yetki devri, günümüz işletmeleri tarafından yoğunlukla tercih edilen eğitim yöntemlerinden biri haline gelmiştir (Şahin ve Güçlü, 2010).

Başarılı bir yetki devri, yöneticilerin iş yüklerini azaltmakta, verimliliklerini artırmakta, çabalarını yapabileceği işlerin sınırından denetleyebileceği işlerin sınırına doğru yaymakta ve böylece etkili olabilecekleri alanları genişletmektedir. Aynı zamanda yetki devri, işgörelere bazı sorumluluklar yükleyerek onların kendilerini geliştirmelerine ve yeteneklerini daha etkin kullanabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sayede ast olarak işgörenler sahip oldukları potansiyelleri keşfetme, sorumluluk yüklenebilme, inisiyatif kullanabilme, karar verme, girişimde bulunma ve sorun çözme gibi bilgi ve becerilerini artırma imkanı yakalamaktadırlar (Kaya, 2015). Yetki devri aynı zamanda yönetici nezdinde, işgörelere ve onun iş yapma becerilerine olan güveni ifade etmektedir.

3.3.1.3. Staj Yoluyla Eğitim

Staj, işgörenlerin, çeşitli konularda bilgi sahibi olabilmeleri ve deneyim kazanabilmeleri amacıyla işletme içinde ya da işletme dışında belli görevlerde bulundurulmalarıdır (Yılmaz, 2013: 139). Staj yoluyla eğitim, gelecekte ilgili görevi yapabilecek konumda olan aday işgörenlerle ilgili olup, görevi geçici bir süre yapmaları mantığına dayanır. Adaylar, görevle ilgili bazı teorik bilgilere sahiptirler.

Adayın sahip olduğu bu teorik bilgilerin davranışa dönüşmesi staj yoluyla gerçekleştirilir. Bu sayede işgörenler, ilerde yapacakları işlere ilişkin, çalışma koşullarını görme, işin yapılış şeklini öğrenme, mesleki sorumlulukların boyutlarını kavrama ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi kazanımlar elde etmektedirler (Örücü, 2013: 338). Örneğın, yeni istihdam edilen ancak gelecekte yönetim kademelerinde bulunma potansiyeline sahip olan turizm fakültesi mezunu bir işgörenin, aşına olmadığı idari işleyişle ilgili deneyim kazanması bu yöntemle mümkün olabilir.

3.3.1.4. İş Değıştirme (Rotasyon) Yöntemi

İş rotasyonu yöntemi, işgörenlerin planlı bir şekilde iki veya daha fazla iş arasında hareket ettikleri görev başında eğitim yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Matofari, 2015: 20). İş rotasyonu yöntemi, işgörenlerin örgütteki farklı işlerin nasıl gerçekleştirildiğini öğrenmelerini sağlayan sistemli bir programdır. İş değıştirmeye tabi tutulan işgörenler, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı görev noktalarında çalışarak geçirirler. Yöntemin amacı, farklı departmanların işleyişini ve işlerin nasıl yapıldığını işgörelere göstermektir (Güzel, 2005: 119). Raheja (2015), rotasyona konu olan işlerle işgörenin uzmanlık alanı arasında bir ilişki bulunması gerektiğini vurgulamış ve iş rotasyonunun monotonluğu ortadan kaldıracığını ve insan kaynakları arasında uyumu geliştireceğini belirtmiştir.

İş rotasyonunun özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından maruz kaldıkları zorunluluklardan dolayı tercih edildiğı alan yazında belirtilmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde, işgörenlerden birinin olmaması tüm üretim sürecini ve iş bağlantılarını aksatabilmektedir (Matofari, 2015: 20). Dolayısıyla, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin personel devamsızlığı ya da personelin işten ayrılması gibi durumlar karşısında adaptasyonu gerçekleştirebilmeleri için çok çeşitli becerilerle donanmış işgörelere sahip olmaları bir gereklilik haline dönüşmektedir.

3.3.1.5. İş Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Yeni istihdam edilen işgörenlerin eğitim hayatında ne kadar başarılı olup olmadıklarına bakılmaksızın yapacakları işle ilgili eğitimi almaları şarttır. Bu başlık

altındaki eğitim faaliyetleri, oryantasyon ve hazırlık eğitimi olmak üzere iki aşamalı olarak yürütülür. İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi; iş hayatına yeni başlayan ya da örgüte yeni gelen işgörenler için gerçekleştirilen bir eğitimidir. Bu eğitim, işgören işletmeyi tanıyana ve işe uyum sağlayana kadar devam eder. Ayrıca işletme içinde görev ve iş değişimleri yaşandığı durumlarda işe alıştırma eğitimine gereksinim duyulabilir (Pelit ve Türkmen, 2007). İşletmelerde işe alıştırmadan insan kaynakları yönetimi birimi, insan kaynakları yöneticisi, hat yöneticileri ve işe alıştırılacak kişi ile aynı işi aynı pozisyonda yapacak kişiler sorumlu kılınabilir. Genelde olanaklar doğrultusunda işgörenin işe uyum sağlamasından ilk amir sorumludur. Ancak bu görevini işletmeyi iyi tanıyan bir çalışana devredebilir. İşletmelerin oryantasyon eğitimini kitapçık, broşür, konferans, işletme içi gezi ve eğitim programları yöntemi ile de gerçekleştirdikleri görülmektedir (Ertürk, 2011: 140-141).

İşgörenin işe uyum sağlamasında, zaman ve sağlanan bilginin içeriği en önemli etkenlerdendir. Oryantasyon, çalışacak kişi işletmeye gelmeden başlamakta ve iş çevresine adapte olup verimli şekilde çalışmaya başlayıncaya kadar devam etmektedir. Oryantasyonun ilk aşamasında aktarılacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce ihtiyaç duyulan bilgiler olması gerekir. Gereksiz ve aşırı bilgi, işgörenin ihtiyaç duyduğu bilgilere önem vermemesine neden olabilir. Oryantasyon programı genel olarak, işletmenin tanıtımı, personel haklarının açıklanması, tanıştırma ve işle ilgili bilgilerin aktarılması konularını kapsamaktadır (Bilgin, Taşçı, Kağnıcıoğlu, Benligiray ve Tonus, 2006: 81).

3.3.1.6. Komiteler Aracılığı ile Eğitim

Komiteler aracılığıyla eğitim, planlama ve karar verme gibi yönetsel konularla ilgili alanlarda etkili bir yöntemdir (Canman, 2000: 112). Her komite, kendisine verilen bir görevi ortaklaşa katkı ile gerçekleştirir. Bu görevler, herhangi bir konuda rapor hazırlama, seçilmiş belgeleri inceleme ya da belirlenmiş bir konuda araştırma yapma ile ilgili olabilir. Yöntemin en büyük sakıncası, komite çalışmasının ciddi bir ön hazırlığı ve etkin bir liderliği gerektirmesidir. Avantajları ise araştırmayı, analiz etmeyi, sentez yapmayı (Örücü, 2013: 337) ve müşterek karar vermeyi özendirir. Komiteler aracılığıyla eğitim yöntemi, işgörenlerin ekip ruhunu

geliştirir, karar alma yeteneklerini artırır ve bireysel ve grupsal yaratıcılığa olumlu katkıda bulunabilir.

Yaratıcılığı ve karar verme yeteneği artan işgörenin örgütsel problemlerle karşılaştığında daha donanımlı olmasının önü açılmış olur (Ergin, 2002: 123).

3.3.1.7. Rol model/Mentörlük Aracılığı ile Eğitim

Görev başında uygulanan ve daha çok mekanik işlerin öğretiminde kullanılan bir yöntemdir ve çoğunlukla alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 269). Günümüzde karmaşık bir hal alan ve teknik eğitim gerektiren işlerin eğitim formasyonuna sahip olmayan bireylere bırakılması yerine konusunda uzman işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen bireylerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Seçilen bu bireyler mentör olarak adlandırılmaktadır. Mentörlere yüklenen belli başlı görevler; işgörelere işle ilgili pratik bilgilerin sağlanması, üretim sürecinde kullanılan araçların etkin ve ekonomik kullanım yollarının gösterilmesi, yeni çalışma yöntemlerine ve yeni koşullara adaptasyon yollarının öğretilmesi şeklinde sıralanabilir (Yılmaz, 2013). Mentörlük, genelde kıdemli ve deneyimli bir birey tarafından gerçekleştirilir ve eğitim bire-bir etkileşim şeklinde yürütülür (Raheja, 2015).

3.3.1.8. Özel Tasarımlar ile Eğitim

Bu yöntemde işgörenden belli bir projeyi gerçekleştirmesi ve projeyi yönetmesi istenir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 190). Bir projeyi gerçekleştirmek için işgörenin önemli kararlar alması ve planlar yapması gerekmektedir. Özel tasarımlar yöntemi ile işgören veya yönetici adayı; kişilikler, sorunlar ve süreçler açısından önemli kavrayış yeteneği elde etmektedir. Örgüt sorunlarını analiz etme, karar verme, tavsiyelerde bulunma, işbirliği, yaratıcılık ve yenilik yapma yeteneği kazanan işgörenler güvenilir bilgi birikimine ve deneyimlere özel tasarımlar eğitimi vasıtasıyla sahip olabilirler (Canman, 2000: 112; Bingöl, 2016: 313).

3.3.1.9. Rapor Hazırlama Yoluyla Eğitim

Bu yöntemde öncelikle yönetsel bir konu belirlenir ve işgörenden o konuyu incelemesi istenir. Bu süreçte işgören konuyla ilgili kişilerle görüşme, ilgili dökümanları inceleme ve gerekli dergi ve makaleleri okuma ve edindiği bilgileri raporlaştırma gibi işler gerçekleştirir. Bu yöntemde işgörenin konuyu araştırma ve bilgi toplama yetenekleri kazanmasının yanında konunun nasıl rapor edileceğini de öğrenmesi amaçlanmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 190). Rapor hazırlama eğitimi işgörene o konuyu ve örgüt sorunlarını yakından tanıma imkanı sağlar (Pike, 2003: 113). Bununla birlikte rapor hazırlamak bir durumu veya sorunu bildirmek anlamına gelmektedir. Bir durumu yazılı veya sözlü rapor etmek hataları ciddi oranda azaltmaktadır. Hatanın oluşması planlanan bir eylemin başarısızlığı anlamına gelmektedir (Leape, 2002). Bu da hataları ve durumları zamanlı ve doğru rapor etme yeteneğinin önemini ortaya koymaktadır.

3.3.1.10. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim

Takım çalışmaları bir görevi tamamlama sürecinde tüm takım üyelerinin ortak bir amaca yönelmesi, her bir takım üyesinin birbirleriyle ve rolleriyle ilgili olması ve birbirlerinin yapabildikleri ve yapamadıklarına karşı saygılı olması esasına dayanmaktadır (Rae, 2000: 137). Dolayısıyla işletmelerde bilgilendirme, karar verme ve öneri geliştirme gibi takımların kurulduğu görülmektedir. İşletmeye yeni katılan işgörenler bu takımlara dahil edilerek mesleki bilgileri, davranış ve teknik ve karar verme yetenekleri bu yöntemle geliştirilmeye çalışılır (Ertürk, 2011: 141). Takım çalışmalarına katılım yoluyla eğitim tıpkı komiteler aracılığıyla eğitim gibi araştırmacılığ, analizcilik ve sentezcilik özendirilmeye çalışır (Canman, 2000: 112). Fakat bu yöntemin başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken iki konu bulunmaktadır. Birincisi yeterli deneyime sahip bir yöneticinin önderliğinde grup çalışmasına uyumlu kişiler takıma dahil edilmelidir. İkincisi yeni katılan işgörenlerin daha aktif olarak çalışmalara katılmaları teşvik edilmelidir (Ertürk, 2011: 141).

3.3.2. Görev Dışında Eğitim Yöntemleri

İşyeri dışındaki ortamlarda yapılan eğitimlere, görev dışında eğitim adı verilmektedir. Görev dışında eğitim, genelde bir kişinin ihtiyaçlarından ziyade bir

grubun ortak öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak (Alipour, Salehi ve Shahnava, 2009) ve fiili çalışma koşullarını iyileştirmek üzere tasarlanmaktadır (Bakan, 2000: 344).

Görev dışında eğitim yöntemleri; konferans (anlatım yöntemi), seminer ve kurslar, sempozyum ve paneller, beyin fırtınası, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, deneysel eğitim, anlatım yöntemi, grup tartışması, oyun ve simülasyon, duyarlılık eğitimi (T-Grup tekniği), yönetim oyunları ve in-basket (beklenen sorunlar) yöntemlerinden oluşur (Longenecker, 2007; Şimşek ve Öge, 2011: 265; Al-Kassem, 2014). Bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

3.3.2.1. Konferans (Anlatım) Yöntemi

Geleneksel bir eğitim yöntemi olan konferans, iş hayatında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yöntem, alanında uzman bir kişinin veya kişilerin önceden planlanmış bir konuyu geniş bir dinleyici kitlesine anlatması ve dinleyicilerin ihtiyaç duymaları halinde sunum sonunda soru sormaları esasına dayanır. Konferansı veren uzman kişi/kişiler örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da olabilir. Dinleyicilerin çoğu zaman pasif durumda kalması, iletişimin çoğunlukla tek yönlü oluşu, katılım ile geri bildirim sınırlı olması ve uzun sürmesi durumunda sıkıcı oluşu gibi dezavantajlarından dolayı iyi bir eğitim yöntemi olarak değerlendirilmemektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 265). Anlatım yöntemi, sözel bilgilerin kazandırılmasında, katılımcı sayısının yüksek olduğu gruplarda ve zaman kısıtının söz konusu olduğu dönemlerde kullanılır. Bunun yanında, çalışanların dikkatini çekme, sahip olunan bilgilerle öğrenilecek bilgiler arasında ilişki kurma ve motive etme gibi durumlarda da etkin olarak kullanılabilir (Bilgin vd., 2006: 109-110).

3.3.2.2. Sempozyum ve Panel

Sempozyum ve panel planlı bir tartışma yöntemidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 274). Sempozyum sınırlı sayıdaki (2-4 kişi) konuşmacının moderatör idaresinde bir konunun değişik yönlerini belli bir zaman zarfında dinleyicilere sıra ile sunmalarıdır. Sunumların hemen ardından genellikle daha küçük çalıştaylar (*workshop*) yapılır ve konu derinlemesine tartışılarak yapılacak hareketler bir karara

bağlanır. Sempozyumların amacı görüş ve bilgileri tartışmak ve artırmaktır ve sempozyumlarda öğrenme faaliyetleri genellikle profesyonel düzeyde gerçekleşir (Rae, 2000: 137). Panel ise bir konuşmacı grubunun, bir dinleyici kitlesi önünde, düşünce ve fikir alışverişi yoluyla bir konuyu, moderatör yönetiminde ve resmi olmayan bir biçimde tartışmasıdır. Panel, bir konunun farklı görüşlere sahip uzmanlar tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkisinin ölçülmesi şeklinde cereyan eden bir yöntemdir (Yılmaz, 2013: 141).

3.3.2.3. Beyin Fırtınası

Katılımcıların belirli bir konuyla ilgili olarak mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretmeleri mantığına dayanan beyin fırtınası, grup yaratıcılığını artırmak için kullanılan popüler bir tekniktir. Bu yöntemin işleyişinde akla gelen her düşünceyi ifade etmek, ifade edilen düşünceleri eleştirmemek, mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretmek ve daha iyi ve daha yeni fikirler geliştirmek adına bu fikirlerden yararlanmak şeklinde sıralanan dört temel kural bulunmaktadır (Baruah ve Paulus, 2008).

Beyin fırtınası tekniği, eğitim ve geliştirme amacıyla belirli bir probleme farklı açılardan farklı çözümler geliştirmeyi olanaklı kılar. Bu yöntem sayesinde, katılımcıların özgüven ve özsaygı düzeylerinde artış sağlanır. Fikir ve düşüncelerine önem verilmesi nedeniyle, moral ve motivasyon düzeyleri ve pozitif örgütsel davranışları olumlu yönde etkilenir. Tekniğin başarısı geniş ölçüde grubu yöneten lidere bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 266). Çünkü grup yöneticisinin, katılımcıları kendi düşüncesi doğrultusunda yönlendirmesi, kısıtlayıcı tutum ve davranışlar sergilemesi, farklı fikirleri eleştirmesi yöntemin etkinliğini azaltacaktır.

3.3.2.4. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi, çalışanların kararları nasıl aldıklarını, nasıl uyguladıklarını ve sorunların üstesinden nasıl geldiklerini anlatan özellik arz eden olayların incelenmesi yöntemidir (Örücü, 2013: 338). Bu yöntemde temel amaç, üretim ve hizmet sunum sürecinde yaşanmış veya yaşanması muhtemel bir durumu ya da sorunu tüm ayrıntılarıyla gruplara incelemektir. Gruplar, olay üzerinde gereken incelemeyi

yaptıktan sonra, aldıkları kararları ve düşündükleri çözüm önerilerini diğerlerine sunarlar. Bunun yanında, grup üyelerine belli roller de verilir. Bu sayede katılımcılar, bilinçli düşünmeye, doğru kararlar almaya ve etkin çözümler üretmeye yönlendirilir. Örnek olay yöntemi, çoğunlukla küçük ve homojen nitelikteki gruplara yöneliktir (Serinkan, 2007: 127). Kısaca ifade etmek gerekirse örnek olay yöntemi, katılımcıların iletişim, analitik düşünme, karar verme, problem çözme, beklenilmeyen durumlara uyum sağlama gibi yeteneklerini zenginleştirirken, özünde gelecekte yaşanması muhtemel olayların ve bu olaylara karşı nasıl tepki verileceğinin yaşanılarak deneyimlenmesi yöntemidir.

3.3.2.5. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama, çalışanların işlerinin icrası sürecinde karşılaşılabilecekleri olası durumları canlandırarak nasıl davranmaları gerektiğini öğretmeyi hedefleyen bir yöntemdir. En önemli avantajı, sadece gözlemleyerek öğrenmek yerine yaşayarak öğrenmeye dayanmasıdır. Rol oynama yoluyla, çalışanlar çeşitli beceri ve davranışları edinebilirler (Tanke, 2001: 181-182).

Rol oynama yönteminde, eğitilenler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Role konu olan durumla ilgili bilgi eğitilenlere aktarılmaktadır. Rol oynama yöntemi, eğitilenler için mevcut olan yanıt seçenekleri ve aktarılan bilginin ayrıntı seviyesi açısından simülasyon yönteminden farklılaşır. Simülasyon yönteminde aktarılan bilgi oldukça ayrıntılı iken rol oynama yönteminde sınırlıdır. Simülasyon yöntemi, fiziki yanıtlar (kaldırıcı çek, kadranı çevir gibi) üzerine odaklanırken, rol oynama yöntemi bireylerarası yanıtlar (daha fazla bilgi isteme, çatışmayı çözme gibi) üzerine odaklanmaktadır. Simülasyonda eğitilenlerin verdiği yanıtların doğurduğu sonuçlar, iyi tanımlanmış bir gerçeklik modeline bağlı iken, rol oynama yönteminde ise sonuçlar diğer eğitilenlerin duygusal (öznel) tepkilerine bağlıdır (Noe, 2010: 204).

3.3.2.6. Oyun ve Simülasyon

Simülasyon kavramı; yapay ya da sahte yaratım, gerçek olanı temel alan yapay bir dünya oluşturma ve işyerinin ve işin işleyişinin senaryo tarzında yaşama aktarılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Prensky, 2001). Simülasyon modellemesi, ikonik ya

da sembolik bir model aracılığıyla gerçek bir işletme veya yönetim sisteminin görünüm ve özelliklerini kopyalayan bir tekniktir (Feinstein ve Parks, 2014). Simülasyon belirli düzeyde gerçeklik sağlamasına rağmen esasında gerçekliğin bir gösterimidir. Bu nedenle, katılımcılar işe ciddi şekilde zarar verebilecek riskleri gerçekte yaşamaksızın sadece hissederek zor kararlar verebilme ve karar alma becerilerini geliştirme fırsatı yakalamaktadırlar (Edelheim ve Ueda, 2007).

Karar destek sistemlerinde simülasyon, kısa ve uzun dönemli kararların alınmasında yöneticilerce çok kullanılmaktadır. Bu yöntem en uygun çözümü bulmaya yardımcı olur ve taktiksel düzeyden stratejik düzeye kadar kullanılabilir. Bu yöntemin avantajları (interaktif olma, görsellik, maliyet tasarrufu) olmakla birlikte bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Simülasyon, maliyeti yüksek bir yatırım olmasının yanında, önemli bir eğitmen bulma sorunu da beraberinde getirir. Ayrıca simülasyonun çalıştırılması uzun zaman gerektirmektedir (Yıldız, 2014).

3.3.2.7. Duyarlılık Eğitimi

Bu eğitim yönteminin dayandığı temel varsayım, bireylerin içinde buldukları kültürel değerlerle bezenmiş oldukları ve bu değerleri tartışmasız kabul ediyor olmalarıdır. Bu varsayım, kültürün bir parçası olan 'iş yaşamı' içinde geçerlidir. Bu yöntemin dikkate aldığı değerler şunlardır (Örücü, 2013: 337):

- Grupların başarıya ulaşmaları için lidere ihtiyacı vardır.
- İnsan duygularını gizleyebilen bir varlıktır.
- Bir örgütte, otoritenin yönü yukarıdan aşağıyadır.

T(training) Grubu yöntemi, laboratuvar eğitimi, beşeri ilişkiler eğitimi gibi adlarla da anılan duyarlılık eğitimi özellikle üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde kullanılır (Şimşek ve Öge, 2011: 266). 10-15 kişiden oluşan gruplar kendilerine daha önceden bildirilmiş olan bir konu üzerinde tartışır (Yılmaz, 2013: 142). Duyarlılık eğitiminde, katılımcılar kendi gerçek rollerindedirler, ancak buldukları ortam yapaydır. Katılımcılar, grup üyeleri arasında nasıl bir etkileşim olduğunu, kültürün bu etkileşimi nasıl şekillendirdiğini algılamaya çalışırlar ve diğerleri ile çalışma konusunda yeni beceriler edinirler (Örücü, 2013: 337).

Katılımcılar üzerinde çalıştıkları sorunla ilgili fikirlerini, yaklaşımlarını ve çözüm önerilerini diğerlerini etkilemek amacıyla gruba sunarlar. Bunun yanında, diğer katılımcılardan gelen fikir ve yaklaşımları kendi düşünceleri açısından eleştirirler. Böylelikle grup içerisinde belirli bir etkinlik ve ilişki süreci başlamış olur. Zamanla katılımcılar ortak bir zeminde buluşarak daha olumlu düşünmeye ve daha doğru çözümler üretmeye başlarlar (Şimşek ve Öge, 2011: 268). Yöntem sayesinde katılımcılar hem kendi tutum ve davranışlarına hem de diğer bireylerin tutum ve davranışlarına karşı ileri düzeyde duyarlılık kazanmakta ve sahip oldukları bilgi ve beceri düzeylerini artırmaktadırlar.

3.3.2.8. Beklenen Sorunlar (In-Basket) Tekniği

In-Basket yöntemi, işgörenlerin işleri ile ilgili sorunlara çözüm bulma yeteneklerini geliştirmek için kullanılan bir yöntemdir. İşgörenlerden, hayali bir örgütte işten ayrılan yöneticilerin boş bıraktıkları kadrolara atandıklarını düşünmeleri ve işleri yönetmeleri istenir. Bunun öncesinde işgörene varsayımsal olarak örgüt yapısı, örgüt politikaları, amaçları, faaliyet alanı, mevcut insan kaynakları gibi konularda bilgi verilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 268). Bu bilgiler doğrultusunda işgörenler üzerinde evrak sepetleri bulunan farklı masalara oturtulurlar. Evrak sepetlerinde, mevcut ya da karşılaşılması olası sorunların kayıtlı olduğu belgeler bulunmaktadır (Canman, 2000: 117). İşgören, evrak sepetindeki belgelerde yer alan verilerden yararlanarak kararlar alır, astlarına emir ve talimatlar verir, raporlar hazırlar ve sunar. Görevini tamamlayan işgören, bir grup önünde aldığı kararları ve yaptığı işleri gerekçeleri ile birlikte anlatır. Sonuçta beklenen sorunlar tekniğindeki eğitici, her bir katılımcının karar ve eylemlerini birbiriyle karşılaştırır ve kendi düşüncelerini belirtir. Yöntem sayesinde işgörenler gerçek bir yöneticiymiş gibi kalite ve maliyet gibi alanlardaki sorunları ele alıp çözüme katkı sunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 268).

3.3.2.9. Deneysel Eğitim

Eğitim için gerekli, araç, gereç ve malzemelerin bulunduğu bir ortamda işgörenler bir eğitime tabi tutulurlar. Bu eğitimde işgörenler doğrudan görevlerini öğrenip işe yansıtabilecek bilgi ve yetenekle donatılırlar. Esas amaç üretim değil eğitimidir. Fakat böylesi bir ortamın hazırlanması yüksek maliyetli olabilmektedir (Aldemir, Ataol ve

Budak, 2004: 191). Örneğin “Endüstriyel eğitim araştırma projesi” için iki grup işgörenden küçük fakat gerçekçi bir üretim sürecini çalıştırmaları istenmiştir. Bunun için birinci grup geleneksel eğitime tabi tutulur. Birinci grup üyelerinden biri ustabaşı tarafından eğitilir ve sırayla biri diğerine olacak şekilde işgörenden birbirlerine öğretmeleri istenir. İkinci grup üyelerinin her biri bir ustabaşı tarafından görev başında yapılandırılmış bir eğitim programı kullanılarak eğitilir. Sonuçta ikinci gruptaki işgörendenlerin yeteneklerindeki gelişim birinci grubun eğitilmesi süresinin sadece ¼ ‘ü kadar zaman almıştır. Ayrıca ikinci grubun sorunların üstesinden gelme oranının ise %130 daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Sisson, 2001: 9).

3.3.2.10. Grup Tartışması

Eğitim ve öğretimi işletme kültürünün bir parçası haline dönüştürmeyi amaçlayan demokratik ve katılımcı işletmelerce uygulanan bir eğitim tekniğidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 191). Konu yazılı veya görsel olarak dağıtılır ve 5 ila 8’er kişilik alt gruplar oluşturulur. Sorunlara yönelik çözüm yolları tartışılarak üretilir ve bir alt grup başkanı tarafından büyük gruba iletilir. Alınan kararlar sürekli analize tabi tutulur ve gerektiğinde revize edilir. Her grubun almış olduğu kararların başarısı bir jüri tarafından değerlendirilir. Nihayetinde her grubun almış olduğu kararlar tartışmaya açılır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 274-275). Bu yöntemde işgörenin öğrenme ve bilgi üretmede etkin bir rol alması amaçlanmaktadır. Bilginin grup içerisinde paylaşılması ve tartışmaya açılmasıyla bilginin pekiştirilmesinin ve geri bildirim yolu açılmış olur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 191-192). Bu yöntemde bir grubun üyesi olarak hareket edebilme yeteneğinin kazandırılması yanında çeşitli bilgi ve fikirler de raporlaştırılarak bilgi üretilebilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 274).

3.3.2.11. Yönetim Oyunları

Rol oynama ve savaş oyunları gibi yapıcı, iyileştirici ve katılan işgörendenleri eğlendiren bir yöntemdir (Yüksel, 2000: 208, Bingöl, 2016: 315). Üst kademe yöneticileri, yönetici adayları işgörendenler, gözetimci ve işgörenden temsilcileri için daha uygun bir yöntemdir. Yönetim oyunlarında işgörendenler piyasadaki birkaç işletmenin rollerini hayali olarak paylaşır ve canlandırır. Rol oynamaya benzetmekle birlikte

bu yöntemi rol oynamadan ayıran temel özellik rollerin daha ziyade genel ve işletme fonksiyonlarını kapsamasıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 193). Bir ürünün fiyatını tesbit etme, finansmanı ve üretimi planlama, AR-GE ve pazarlama gibi konularda işgörenler yönetici rolünü üstlendiği işletmenin tüm fonksiyonlarını göz önüne alarak kararlar alırlar (Yüksel, 2000: 208; Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 275). Bu yöntemde katılımcılar taktiksel düzeyden daha ziyade stratejik düzeyde kararlar almaya çalışırlar (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 193).

3.3.2.12. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Günümüz iş dünyasında geleneksel eğitim yöntemlerinin kullanılması tutarsızlık, sürdürülemezlik ve etkisizlik gibi nedenlerden dolayı işlevselliği kaybolmuş eğitim yöntemleridir (Sisson, 2001: 5). Bu doğrultuda bilgisayar ve internet teknolojilerindeki gelişimler işgören eğitim yöntemlerine de yansımıştır (Ertürk, 2011: 148). Bu yöntemlerden önemli olan ikisi aşağıda sunulmuştur.

3.3.2.12.1. Bilgisayar Destekli/Multimedya Eğitimi

Kişisel bilgisayar, CD-ROM ve flaş bellek teknolojisinin gelişimi ile birlikte bilgisayar destekli eğitim uygulamaları yaygınlaşmıştır (Ertürk, 2011: 149). Bilgisayar destekli eğitimler etkileşimli alıştırma, problem çözme ve simülasyon uygulamalarının (örneğin uçak, helikopter ve komplike araç ve makineler) önünü açmıştır. Bu eğitim esnasında işgörenler sorunları çözmeye çalışır ve sistem çözümlerin doğruluğunu analiz ederek geri bildirimde bulunur. Böylelikle hatalardan sonuç çıkarma ve doğru yolun pekiştirilmesiyle öğrenme gerçekleşmektedir (Bingöl, 2016: 319). Multi medya eğitim bilgisayar temelli eğitim ile görsel ve işitsel (yazı, grafik, animasyon, ses, görüntü vb.) eğitimin birleştirilmesidir. Bilgi, yetenek ve davranışların uygulandığı, canlandırıldığı ve değerlendirildiği bir ortamdır. Eğitimin, işi fiili olarak yapıyor hissi yaratması en önemli özelliğidir. Multimedya eğitimlerinin işgörelere motivasyon, rehberlik ve kendilerini test etme imkanı tanınması da bir başka özelliğidir (Bingöl, 2016: 320). İşletme ve endüstrilerde multimedya eğitimi göz önüne alındığında örgütsel ve yapısal faydalarının yanında etkin bir öğrenmenin olduğu görülmektedir (Forman, 1995). Bilgisayar destekli ve

multimedya eğitimlerin internete bağımlı olmaması bir üstünlük olarak görülebilir (Ertürk, 2011: 149).

3.3.2.12.2. Web Temelli Eğitim ve Uzaktan Eğitim

Web temelli eğitimler uydu, internet ve internet iç ağı aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir (Ertürk, 2011: 149). İşletmenin kendi iç bilgisayar ağı üzerinden verdikleri web temelli eğitimlerde, işletme işgörenleri bu eğitim programlarını izlerleyerek istedik bilgi, yetenek ve davranışları edinirler. Çeşitli organizasyonlar internetteki web sitelerinde genel ihtiyaçlara veya bir işletmenin özel ihtiyaçlarına göre eğitim programları düzenler ve katılımı sağlamaya çalışırlar (Bingöl, 2016: 320). Web temelli eğitimlerin organizasyonlarda maliyetleri azaltma, müşterilere erişme, tedarik zincirini canlandırmak (*stimulate the supply chain*), inovasyonu hızlandırma gibi amaçlar doğrultusunda kullanıldığı ve işgörenlerin bu doğrultuda e-öğrenmeye tabi tutulduğu görülmektedir (Driscoll, 2010: 2).

Web temelli eğitime en iyi örnek uzaktan eğitimdir. Zaman, mekân, maliyet, sağlık, aile problemleri gibi eğitim engellerini en aza indiren yöntemdir (Chan ve Ngai, 2007; Ertürk, 2011: 1512). Kullanıcılar uzaktan eğitimi herhangi bir yerden herhangi bir zamanda alabilirler. Bu da farklı şubelerde ve farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelere esneklik, ulaşım ve zaman açısından büyük kolaylık sağlamakta ve maliyetleri düşürmektedir (Chan ve Ngai, 2007). Uzaktan eğitim kişisel gelişim ve kariyerde ilerleme için hazırlanmış eğitim yöntemleri olarak belirtilebilir (Ertürk, 2011: 151). Öğretim yönetimi sistemleri, sanal sınıf uygulamaları ve internet laboratuvarları gibi uygulamalarla işgören ve katılımcılara gelişim fırsatları uzaktan eğitimle gerçekleştirilebilmektedir. İnternet vasıtasıyla aynı anda farklı mekânlarda ve neredeyse sayısız sanal ortamlarda eğitim verebilme olanağı sağlanabilmektedir. Uzaktan eğitim, örgün eğitim gibi sesli, görüntülü ve etkileşimli sanal eğitim fırsatı sunmaktadır. Bazı üniversitelerin bir sanal organizasyon gibi lisans eğitim programlarını uzaktan eğitim yöntemi ile gerçekleştirmeleri buna bir örnektir (Bingöl, 2016: 320). Bu da işgören öğrencilere kişisel gelişim ve kariyer fırsatı tanırken, eğitim kurumlarına ise sanal okul, eğitim merkezi ve hatta üniversite gibi sanal organizasyon kurma imkânı sunmaktadır (Ertürk, 2011: 151-154).

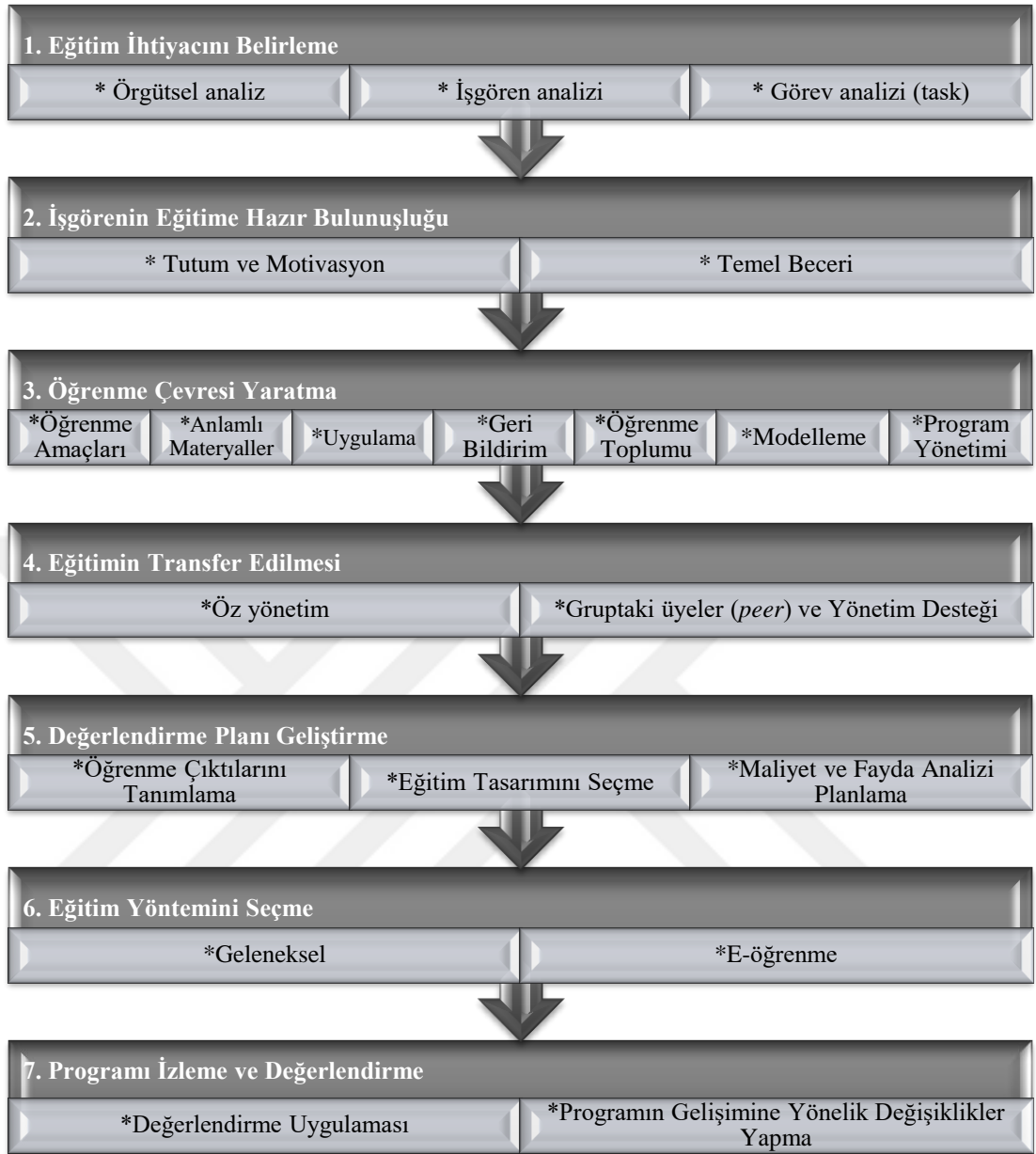
Uzaktan eğitim daha esnek, zaman ve mekândan bağımsız bir eğitim fırsatı yarattığı için işgörenlerin kişisel ve kariyerleri ile ilgili gelişimleri turizm işletmeleri tarafından yönetilip teşvik edilebilir. Böylece turizm işletmelerinin insan kaynakları bilgi, davranış ve yetenek açısından daha etkili hale getirilebilir.

3.4. İşgören Eğitimi Süreci

Eğitimin bir süreç şeklinde geliştiği fikri, ilgili alan yazında genel kabul görmesine karşın, nasıl bir süreç olduğu ya da hangi aşamalardan geçtiği konusunda bir fikir birliğine ulaşılamadığı gözlenmektedir. İşgören eğitimi süreci farklı modeller, farklı aşamalar halinde ele alınmış olsa da, etkili bir işgören eğitim sürecinin eğitim ihtiyacı, eğitim tasarlama, eğitimin organize edilmesi ve eğitim değerlendirme olmak üzere dört temel unsurunun bulunduğu alan yazından anlaşılmaktadır (Kirkpatrick, 1979; Woods, 1992; Kirkpatrick, 1996; Hackett, 1997; Rogers, Maurer, Salas ve Fisk, 1997; Cole, 2002, Noe, 2010; Kaya, Günay ve Damgacı, 2015).

Goldstein (1993), işgören eğitim sürecinin, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim amaçlarının tanımlanması, eğitim amaçlarının detaylandırılması, eğitim programının geliştirilmesi, değerlendirme kriterlerinin oluşturulması, eğitim sürecinin izlenmesi, eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geri bildirim şeklinde sekiz aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Cole (2002: 345) ise işgören eğitimini, eğitim politikası, ihtiyaçların ölçümü, eğitim planı, uygulama ve değerlendirme olmak üzere beş aşamalı bir süreç olarak değerlendirmektedir. Noe (2010: 7) ise işgören eğitim sürecini, eğitim ihtiyacını belirleme, işgörenin eğitime hazır oluşluluğu, öğrenme çevresi yaratma, eğitimin transfer edilmesi, değerlendirme planı geliştirme, eğitim yöntemini seçme, programı izleme ve değerlendirme olmak üzere yedi aşamada ele almaktadır.

Farklı modellerde değişik aşamalar halinde incelenen işgören eğitim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için sürecin aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesi yerinde olacaktır. Bu amaçla çalışmada işgören eğitim süreci, Noe'nın (2010), modeline bağlı kalınarak geliştirilen yedi aşama halinde ele alınacaktır. İlgili model Şekil 8'de görülmektedir.



Şekil 8. İşgören eğitim süreci tasarımı
Kaynak: Noe, 2010: 7.

3.4.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme

Eğitim ihtiyacını belirleme aşaması, eğitim için uygun amaçların tespit edilmesi ve eğitime katılan işgörenlerin eğitime hazır hale getirilmesine odaklanır (Blanchard ve Thacker, 2007). İşgören eğitimi ihtiyacının sistematik yaklaşımla ve iyi organize edilmiş prosedürler aracılığıyla tanımlanması gerekmektedir.

Öncelikle örgütün, bölümün, iş veya meslek grubunun ve bireysel olarak işgörenin eğitim ihtiyaçlarının göz önüne alınması gerekmektedir (Cole, 2002: 339; Noe, 2010: 104). Eğitim ihtiyacının hangi alan veya alanlar dikkate alınarak belirleneceği konusunda, örgütün içinde bulunduğu çevrenin etkisi de göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla dış çevrede yaşanan değişimler hızlı, sürekli ve örgütü değişime zorluyorsa örgüt eğitim ihtiyaçlarını belirlemek durumunda kalacaktır. Öte taraftan belirli bir işgören grubunun yeteneklerinin geliştirilmesi gerekiyorsa, örgüt o meslek grubunun eğitim ihtiyaçlarına odaklanmak durumunda kalacaktır. Sadece hat yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda kısa dönemli operasyonel zayıflıkları gidermek ve değişim talebini karşılamak için değil, uzun dönemde planlı değişimi yönetecek şekilde eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir (Cole, 2002: 339). İşgören performansı veya genel performansta belirlenen herhangi bir eksiklik de eğitim ihtiyacının belirlenmesini gerekli kılabilir (Cole, 2002: 339). Örgütlerde eğitim ihtiyacının olup olmadığının anlaşılmasında kullanılan bazı performans göstergeleri aşağıdaki gibidir (Cole, 2002: 344):

- Yeni işe alınan işgörenlerde yüksek personel devir hızı,
- Kaynak israfında artış,
- Iskartaya çıkan parça sayısında artış,
- Müşteri şikâyetlerinde artış,
- İş hedeflerini yerine getirememe,
- Kaza oranında artış,
- Verimlilikte azalma,
- Makine ve teçhizatların bozulma sıklığında artış.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde iş talepleri ile işgörenin bilgi, kavrama, yetenek ve tutumların birbirleri arasındaki uyuma bakılması gerekir. Bu iki unsur birbirleri ile örtüştüğü takdirde, iş talepleri ile işgörende aranan nitelikler arasında tam bir uyum var demektir ve dolayısıyla eğitim ihtiyacının da olmadığı anlamına gelmektedir. Şekil 9'da görüldüğü gibi bu iki faktör arasında bir uyumsuzluk veya dengesizliğin olması eğitim ihtiyacının varlığını göstermektedir (Cole, 2002: 340).



Şekil 9. Bireysel açıdan işgören eğitim ihtiyacını belirleme
Kaynak: Cole, 2002: 340.

Örgüt, işgören ve görev analizi yapılması da eğitim ihtiyacını belirlemede izlenebilecek bir diğer yoldur. Noe (2010: 110), bu üç tip analizin sıra gözetmeksizin yerine getirilebileceğinin altını çizerek, eğitim ihtiyacını belirlemenin kendi içerisinde bir süreç ihtiva ettiğini bildirmektedir. Bununla birlikte örgüt analizi, eğitimin işletme amaçları ile uyumlu olup olmadığına ve işletmenin eğitim için yeterli bütçe ve zamanı olup olmadığına karar vermesinde önceliklidir. Dolayısıyla örgüt analizinin ilk olarak yapılmasının daha yerinde olacağı belirtilmektedir. Sonrasında ise, işgören analizi ile görev analizinin birlikte yapılmasının daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Çünkü performans eksikliğinin bir eğitim sorunu olup olmadığı; ancak sorunun görevlerin anlaşılmasından veya iş çevresinden kaynaklanıp kaynaklanmadığına karar verilmesi ile mümkün olmaktadır. İşgören analizi neticesinde çalışanların büyük bir kısmının önemli alanlarda yetenek eksikliğine karar verilmesi işletmenin amaçlarını yerine getirebilmesiyle ilgili bir sorunu göstermektedir. Bu da işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir engel teşkil edeceği için eğitim vb. gibi yollarla giderilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Noe (2010: 110), bu üç faktörün göz önüne alınarak eğitim ihtiyacı belirleme sürecini Şekil 10 yardımı ile özetlemektedir.



Şekil 10. Eğitim ihtiyacı belirlenme süreci
Kaynak: Noe, 2010: 110.

İşgören eğitim ihtiyacının belirlenmesinde bazı iç ve dış faktörler etkili olmaktadır (Cole, 2002: 345). Noe (2010: 104-105) tarafından baskı noktaları olarak ifade edilen bu iç ve dış faktörler aşağıdaki gibidir:

- Performans sorunları,
- Yüksek performans standartları,
- Yeni teknoloji,
- Yeni işler,
- Yeni ürünler,
- İşin yeniden tasarlanması,
- İç ve dış müşterilerin eğitim talepleri,
- Müşteri tercihlerindeki değişim,
- Çalışanların temel becerilerden yoksun olması,
- Çalışma çevresinin tasarımı ve
- Yeni düzenlemeler.

3.4.2. İşgörenin Eğitime Hazır Bulunuşluğu

Eğitim için hazır olma durumu, işgörenlerin eğitim programının içeriğini öğrenmek ve uygulamak için gerekli olan kişisel özelliklere (yetenek, tutum, inanç, motivasyon gibi) sahip olmalarını ifade etmektedir. Dile getirilen kişisel özellikler, katılımcıların eğitim programının içeriğini öğrenmeleri ve öğrendiklerini işlerine aktarmaları süreçlerinde belirleyici olacaktır (Salleh vd., 2016). Böylesi bir hazır oluşluk öğrenmeyi kolaylaştıracak işgörenin eğitim etkinliğini artıracaktır (Noe, 2010: 113). Zira işgörenler, eğitim programının yararlı olacağına inanmıyorlarsa, öğrenmeye motive olmayacaklardır (Chung, 2013: 77). Daha da önemlisi, eğitimden güdülen amacı mevcut düzeni değiştirme olarak değerlendiren Holt, Armenakis, Feild ve Harris, (2007: 235) ise işgörenin hazır oluşluluğunu; bireylerin bilişsel ve duygusal olarak var olan statüyü bilinçli bir şekilde değiştirmeye yönelik özel bir planı benimseme ve bu uğurda çaba gösterme eğilimi olarak görmektedir.

Putter (2013: 12), eğitim etkinliğinin arzulanan düzeyde gerçekleşmesi noktasında, çalışanın eğitime hazır oluşluluğunun kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Putter, bu hazır oluşluluğun maksimize edilmesi sürecinde, bireyin öğrenme deneyimine katılmaya tam olarak hazır olmasının ve eğitim kaynaklarının eğitimden en fazla fayda sağlayacak olanlara sunulmasının yardımcı olacağını dile getirmektedir. Buna ilaveten Baldwin, Ford ve Blume (2009), öğrenilenlerin işe aktarılmasında katılımcıların eğitime dönük beklenti, motivasyon ve tutum düzeylerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenin eğitime hazır oluşluluğu, eğitimden beklenen etkinliğin yaratılması için, eğiticinin niteliği ve eğitim sürecinin kalitesi kadar önemlidir.

3.4.3. Öğrenme Çevresi Yaratma

İşgören eğitim sürecinin üçüncü aşaması, öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli özelliklere sahip bir çevrenin yaratılmasıdır. Bir önceki aşamada eğitime alınacak olan işgörenlerin bilişsel olarak eğitime hazır hale getirilmesi amaçlanırken, bu aşamada öğrenmenin gerçekleşeceği fiziksel çevrenin ve eğitim sürecindeki insan ilişkilerinin şekillendirilmesi amaçlanmaktadır.

Öğrenme çevresinin yaratılmasında; öğrenme hedefleri, anlamlı materyal, uygulama, geri bildirim, öğrenme topluluğu, modelleme ve program yönetimi konuları açıklığa kavuşturulmalıdır (Kumpikaitė ve Čiarnienė, 2008). Öğrenme çevresinin yaratılmasındaki amaç, katılımcı işgörenlerin yeterli takım performansı için gerekli bilgi, beceri ve tutumları edinebilecekleri bir öğrenme ortamı sunmaktır (Van Berlo, 2005: 1). Bui ve Baruch (2010), işgörenlerin etkin bir şekilde öğrenmeleri ve öğrendiklerini işlerine transfer edebilmeleri için gerekli olan öğrenme çevresi yaratma sorumluluğunun yöneticilerde olduğunu belirtmektedirler.

Öğrenme çevresi yaratmak, örgütün öğrenme hedeflerine, işgörenlerin kendi kendilerini yönlendirme düzeylerine, öğrenme stillerine, öğrenme tercihlerine ve eğitim sürecindeki bireylerin birbirleriyle işbirliği düzeylerine bağlıdır (Kissack ve Callahan, 2010). Dirani (2009), öğrenme ortamı (çevresi) yaratmanın, *paylaşım, katılımcılık ve işbirliği* şeklinde sıralanan üç önemli hususu beraberinde getireceğini belirtmektedir. Bu üç unsurun hem eğitim sürecinin verimliliği, hem de eğitimde elde edilen kazanımların örgütsel işleyişe transfer edilmesinde ciddi katkılarının olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Örgütler bir öğrenme ortamı yaratarak, bilgiyi nasıl öğreneceklerini, nasıl paylaşacaklarını, değişimlere nasıl uyum sağlayacaklarını ve mümkünse değişimi nasıl yönlendireceklerini belli bir zemine oturtmuş olmaktadır.

3.4.4. Eğitimin Transfer Edilmesi

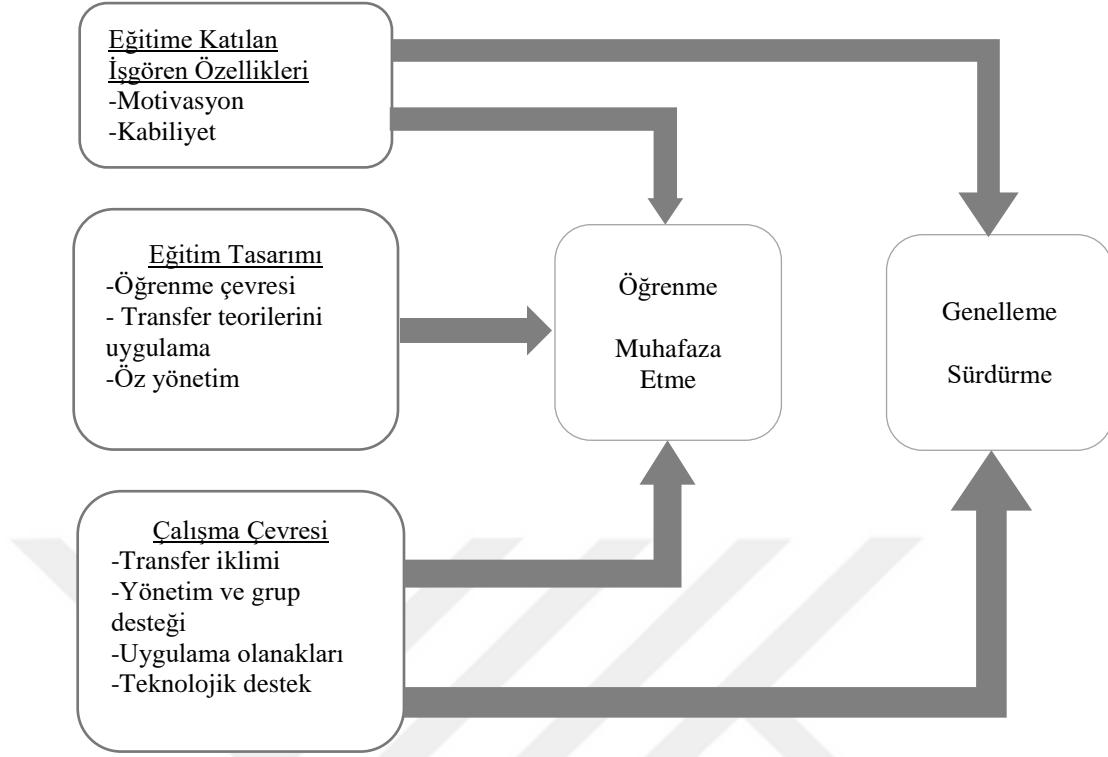
Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra çalışanların eğitim için hazır olmaları sağlanmakta ve bir öğrenme çevresi oluşturulmaktadır. Bu aşamaları takip eden aşama eğitim transferidir. Eğitim transferi işgörenin, bir eğitim programı neticesinde edindiği bilgi, yetenek ve davranışların işe etkili ve sürekli olarak uygulamasıdır (Burke ve Hutchins, 2007).

Eğitim transferi eğitim süresince meydana gelen değişimlerin iş çevresine nasıl aktarılacağı ile ilgilidir (Aguinis ve Kraiger, 2009). Eğitime katılan işgörenin özellikleri, eğitim tasarımı ve çalışma çevresinin eğitimin transfer edilmesine yol açması ve eğitimin işe yansıtılmasını gösteren model Şekil 11’de gösterilmektedir (Noe, 2010: 187). Şeki 11’deki bu modele göre eğitimin transfer edilmesi hem

eğitimin işe aktarılmasını hem de öğrenme materyallerinin sürdürülmesini beraberinde getirmektedir. *İşe aktarım*, eğitime katılan işgörenin sözel ve motor becerileri gibi öğrenilen yeteneklerin iş yerindeki sorunlara ve durumlara uyarlanmasını ifade etmektedir. Öğrenilen yeteneklerin iş çevresinde karşılaşılan benzer fakat tıpatıp aynı olmayan sorun ve durumlara uyarlanabilmesine yönelik kabiliyetleri de kapsamaktadır. *Sürdürme ise* yeni edinilen kabiliyetlerin zaman içerisinde devamının sağlanmasını vurgulamaktadır. Gerek genelleme ve gerekse sürdürmenin gerçekleşebilmesi için yetenekler öğrenilmeli ve muhafaza edilmelidir (Noe, 2010: 187).

İşgören eğitim etkinliğinin ana unsuru eğitimin transfer edilmesidir (Punia ve Kant; 2013). Eğitimin transfer edilmesinde anahtar rol oynayan faktörler ise eğitim tasarımı, eğitime katılan işgörenin özellikleri ve çalışma çevresidir. Bu faktörler *öğrenme, muhafaza etme, sürdürme ve genellemeyi* etkilemektedir. Eğitim tasarımı öğrenme çevresinin özelliklerine atıf yapmaktadır. Öğrenme çevresi ise anlamlı öğrenme materyalleri, uygulama fırsatları, geri bildirim, öğrenme amaçları, program ve eğitim alanının örgütsel ve fiziksel özelliklerini kapsamaktadır. Katılımcı işgörenin kabiliyet ve motivasyonunu ifade eden eğitime katılan işgörenin özellikleri, öğrenmenin gerçekleşmesi ve muhafaza edilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Bilişsel beceri gibi temel becerilerden yoksun işgörenin öğrenme için motive olması ve öğrenilecek kabiliyetlerde uzmanlaşabileceğine inanması mümkün gözükmemektedir. Böylesi bir durumda, düşük öz yeterlilikten dolayı öğrenme ve eğitimin transfer edilmesi güçleşmektedir (Noe, 2010: 187-188).

Öğrenme, muhafaza ve transfer etmeyi etkileyen bir diğer faktör çalışma çevresidir (Burke ve Baldwin, 1999). Çalışma çevresi (görev başında eğitimin transfer edilmesini etkileyen faktörler): teknoloji, yönetici desteği, grup üyelerinin desteği, örgüt iklimi ve yeni edinilen kabiliyetlerin uygulanma olanakları şeklinde ifade edilebilir (Noe, 2010: 187).



Şekil 11. Eğitim transfer süreci
Kaynak: Noe, 2010: 187.

Eğitim transferi eğitim faaliyetinden sonra ele alınacak bir aşama olarak görünse de Noe (2010: 188), eğitim transferini kolaylaştırıcı koşulların eğitimden önce planlanmasının yerinde olacağını ifade etmektedir. Örneğin; eğitime katılan işgörenin eğitim programına motive edilmesi ve eğitimin yararlarının vurgulanmasına yönelik iletişimler eğitim programının ilk safhalarında yerine getirilmektedir. Ayrıca öğrenme süreci; amaçlar, anlamlı materyaller, uygulama fırsatları ve geri bildirim alma gibi özellikleri kapsamaktadır. Bunlara ilaveten, yönetim ve grup üyelerinin destekleri de eğitime katılan işgörenin öğrenmeye dönük motivasyon düzeyini etkilemektedir. Bu faktörler göz önüne alındığı zaman eğitim transferi planlamasının daha önceden yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu açıklamalar ışığında eğitimin transfer edilmesi; eğitim yoluyla edinilen yetenek ve davranışların iş içeriğine aktarılması ve bunun güncelliğini, kullanışlılığını ve verimliliğini koruduğu müddetçe sürdürülmesi olduğu anlaşılmaktadır (Burke ve Hutchins, 2007; Noe, 2010: 187).

3.4.5. Değerlendirme Planı Geliştirme

Değerlendirme planının geliştirilmesi, eğitimle ulaşılmak istenen sonucun ne olduğunun belirlenmesine dair süreç tasarımı ve faaliyetleri kapsar. Eğitim sonrasında katılımcıların öğrenme düzeyleri, davranışları ve becerilerinden hangisi ya da hangilerinde değişimin amaçlandığı ve bu amaca ne kadar ulaşıldığının tespiti bakımından değerlendirme planı önemlidir (Noe, 2010: 8). Çünkü eğitim programının değerlendirilmesi; eğitimin gerçekleşmesi için katılan tüm çaba ve harcamanın ve eğitim ile performans arasındaki ilişkinin bir ön değerlendirilmesi niteliği taşımaktadır (Aragon ve Valle, 2013). Değerlendirme planı sayesinde, bir eğitim programının uygulanmaya değer olup olmadığı belirlenmiş olur ve eğitim, örgütsel işleyiş açısından değerli bulunursa uygulanır (Obisi, 2011: 87).

Bir eğitim değerlendirme planının hazırlanmasında; değerlendirme nedenleri, kimlerin değerlendireceği, değerlendirme süreci, değerlendirme planının sınırlılıkları, tavsiye edilen değerlendirme kriterleri, uygun bir form, son değerlendirme ölçütleri ve değerlendirme sonuçları gibi konular planda göz önüne alınmalıdır (Rae, 2000: 191-210). Eğitim programının örgütsel işleyiş açısından etkinliğini belirlemek için gerekli bilgilerin ne zaman, nasıl ve kimden elde edileceği değerlendirme planında belirlenir (Noe, 2010: 216). Bununla birlikte değerlendirme planının hazırlanmasında öğrenme çıktılarının spesifik ve ölçülebilir nitelikte hazırlanması sonuçların değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Buna ilaveten, öğrenme çıktıları geliştirilirken eğitim programının hedefleri ile eğitim programı kapsamına alınan kişilerin (işgören, yönetici ve eğitici gibi paydaşların) beklentileri de dikkate alınmalıdır (Noe, 2010: 220). Tüm bu faktörlerin göz önüne alınmasının yanısıra bir değerlendirme planı geliştirme aşamasında, yapılması gerekenlerden biri de fayda-maliyet analizidir. Fayda-maliyet analizi, bir eğitim programının eğitim maliyetleri ve faydalarına odaklanan muhasebe yöntemlerini kullanarak ekonomik yararlarını belirleme sürecidir. Noe (2010: 240), fayda-maliyet analizinin şu nedenlerden dolayı önemli olduğunu belirtmektedir:

- Doğrudan ve dolaylı maliyetler de dâhil olmak üzere eğitim için yapılan harcamaları tespit etmek,
- Alternatif eğitim programlarının maliyetlerini karşılaştırmak,
- Eğitim sürecinde, gelişim, yönetim ve değerlendirme için katlanılan maliyetleri değerlendirmek ve farklı çalışan grupları için yapılan eğitim harcamalarını karşılaştırmak,
- Maliyetleri kontrol etmek.

Sonuç olarak mevcut eğitim programının değişim ihtiyacı, eğitimin amacı, yürütülen veya yürütülecek olan eğitimin önem derecesi, örgüt kültürü, eğitime katılan kişi sayısı, uzmanlık düzeyi, maliyet, zaman gibi faktörlere bağlı olarak değerlendirme planı hazırlanır (Noe, 2010: 239).

3.4.6. Eğitim Yöntemini Seçme

İşgören eğitim sürecinin altıncı aşaması, öğrenme hedeflerine ve öğrenme ortamına bağlı olarak eğitim yöntemini seçmektir. Eğitim yöntemleri, görev başında ve görev dışında eğitim yöntemleri olabilir. Buna ilaveten eğitim yöntemleri bir eğitici ile yüz yüze etkileşime dayanan bir eğitim metodu olabileceği gibi teknoloji destekli eğitim (bilgisayar destekli, web tabanlı veya e-öğrenme) yöntemleri de olabilmektedir. Eğitim yöntemleri konusu yukarıda ayrıntılı olarak aktarıldığı için burada tekrar değinilmemiştir.

İşgören eğitim yöntemleri seçilirken görev başında eğitim yöntemleri ile görev dışında eğitim yöntemlerinin Tablo 7'deki zayıf ve güçlü yanları dikkate alınarak eğitim yönteminin seçilmesi durumunda eğitimin etkinliğinin artacağı belirtilebilir.

Tablo 7. Görev başında ve görev dışında eğitim yöntemlerinin karşılaştırılması

Görev Başında Eğitim Yöntemleri	Görev Dışında Eğitim Yöntemleri
Bilme, anlama, kavrama.	En iyi uygulamaları geliştirme.
İşgörenin işi bırakmaksızın “çalışırken eğitilmesi” ilkesine dayanır.	İşden ayrı bir yerde düzenlenir.
Görev başı eğitim yöntemlerinin uygulanması kolay olduğundan maliyeti düşüktür.	İşgörenlerin kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri amaçlandığı için maliyeti yüksektir.
Bu yöntemin uygulanması için işgörenin temel iş bilgisine sahip olması gerekir.	Bu eğitim tamamlayıcı bir nitelik taşıyır ve çeşitlilik gösterir.
Öğretilen bilgi ve becerilerin anında uygulanma olasılığı vardır.	Öğretilen bilgi ve beceriler sonradan uygulama imkanı bulur.
İş ortamında gerçekleştirildiği için üretim sürecinde çok az aksamalar yaşanır.	Görev dışında gerçekleştirildiği için üretim süreçlerine bilgi ve beceriler aktarılırken bazı aksaklıklarla karşılaşmak olasıdır.
Adaptasyon sorunu oldukça düşük düzeydedir.	Hızlı ve yeni gelişmeler nedeniyle adaptasyon sorunu oldukça yüksektir.
Görevlerin, rollerin ve statülerin açıkça belirlenmediği durumlarda sonuç alınmaz.	Genelde danışmanlık firmaları, uzmanlar ve üniversiteler tarafından verilir.
Eğitime ayrılacak sürenin bulunmayışı ve üstlerin eğitim konusundaki yetersizlikleri dezavantajdır.	Eğitilecek işgören eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime vermesi gerekir.
Eğitici üst nitelikli değilse, ast, eğitici üstten daha fazla bildiğini düşünerek, onunla çatışabilir ve bu hatalı sonuçlara yol açabilir.	Yöneticilerin ve işgörenlerin günlük baskıdan uzaklaşmasını sağlar.
Aktarılan bilgiler güncelliğini kaybederse veya çalışanlar hızlı teknolojik gelişmeleri takip edemiyorsa bu eğitim yöntemlerinin verimliliği düşük olur ve örgütsel dinamizm azalır.	Hızlı teknolojik gelişmeleri takip eden ve sürekli bilgisini güncelleyen uzmanlar tarafından verildiğinden bu eğitimin verimliliği yüksektir ve örgütsel dinamizm artar.
Çalışma ortamından kaynaklanan gürültü, stres, yorgunluk vb. etkenlerden dolayı firelere, hatalı üretime, israfa ve makinaların bozulmasına neden olabilir.	Görev dışında eğitim verildiği için eğitimin uygulanması esnasında hatalı üretim olasılığı ve fire oranı düşüktür, kaynaklar ve makinalar daha verimli kullanılır.
Görev başında eğitimde aynı anda çok sayıda işgörene eğitim verilmesi durumunda işler aksayacağından arzu edilen faydalara ulaşmak mümkün olmayabilir.	Görev dışında eğitim yöntemleri aynı anda çok sayıda işgörene eğitim verilmesi için oldukça uygundur.

Kaynak: Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 188-191; Serinkan, 2007: 125.

3.4.7. Programı İzleme ve Değerleme

Eğitim programının değerlendirilmesi, eğitim programının etkileri hakkında geri bildirim elde etme ve elde edilen bilgiler ışığında eğitimin katkısını değerlendirmeye yönelik bir girişim olarak ele alınabilir (Obisi, 2011). Usman (2014: 10), eğitimin değerlendirilmesini, eğitim sonrasında ulaşılan sonuçlarla eğitim öncesinde ortaya konulan hedeflerin karşılaştırılması şeklinde tanımlamaktadır. Eğitim programının değerlendirilmesi, organizasyonun eğitimin amaçlarına ve hedeflerine ulaşım sağlamadığını tespit etmektir.

Değerlendirme, eğitimin ortaya koyduğu çıktıları anlamayı ve sonraki eğitim uygulamalarını geliştirmek için gerekli verileri sağlar. Örneğin; eğitimden elde edilen fayda eğitim için katılan maliyetlerden düşük ise, örgüt, performans, üretkenlik, müşteri tatmini veya diğer sonuçların iyileştirilmesi için değişime (eğitim yönteminin ve eğiticilerin değiştirilmesi gibi) gidebilir (Obisi, 2011: 87; Noe, 2010: 217; Aragon ve Valle, 2013).

Noe'a (2010: 217-218) göre eğitimin değerlendirmesi hem biçimlendirici, hem de özetleyici değerlendirmeyi içerir. *Biçimlendirici değerlendirme*; eğitim programının tasarımı ve geliştirilmesi sürecinin değerlendirilmesini ifade eder. Bu değerlendirme, eğitim programının doğru bir şekilde organize edilmesine, sorunsuz bir şekilde yürütülmesine, katılımcıların programdan beklenen donanımlara sahip olarak ayrılmalarına ve katılımcıların bu programdan memnun kalmalarına yardımcı olur. Ayrıca biçimlendirici değerlendirme, eğitim programının nasıl daha iyi hale getirileceği hakkında bilgi sağlar ve genellikle program hakkında niteliksel veri toplamayı içerir. *Özetleyici değerlendirme ise*; eğitim programına katılanların bilgi ve davranışlarının ne derece değiştiğini belirlemek için yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların eğitim hedeflerinde tanımlanan bilgi, beceri, tutum, davranış ve benzeri sonuçları elde edip etmediklerini irdelemektedir. Buna ilaveten, bu değerlendirme, örgütün eğitim programından elde ettiği maddi kazanımları da ortaya koymaktadır. Özetleyici değerlendirme genellikle, testler, davranış derecelendirmelerinin yanısıra satış hacmi, iş kazaları, patentler gibi performansın nesnel ölçütleri yoluyla niceliksel veriler toplamaktadır (Noe, 2010: 217-218).

Bir eğitimin değerlendirilmesinde eğitim programına katılan işgörenlerin bireysel performansları, takımlarına ve departman çıktılarına yaptıkları katkıları ve eğitimin örgütsel işleyişe etkisine kadar kapsamlı bir şekilde değerlendirilmelidir (Obisi, 2011). İşgören eğitim programlarının değerlendirilmesiyle ilgili olarak geliştirilmiş çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modeller bu çalışmanın eğitim etkinliğinin ölçülmesi kısmında ele alınmaktadır.

3.5. İşgören Eğitiminin Faydaları

Çalışma hayatının yapısında meydana gelen değişimler ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel gelişmelere hazırlıklı olma nedeniyle son dönemlerde işgören eğitimi konusuna yönelik ilgi hem örgütsel uygulamalar, hem de akademik çalışmalar açısından ciddi düzeyde artış göstermiştir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde her yıl yaklaşık olarak 210 milyar doların işgören eğitimi için harcandığı tahmin edilmektedir (Ford, 2014: 2). Çalışan eğitimine bu denli yüksek bütçelerin ayrılıyor olmasının temelinde, sürekli rekabet üstünlüğü sağlamada insanın temel kaynak olarak görülmesi yatmaktadır. Bu durumda işgören eğitimi için yapılan harcamalar maliyet olarak değil birer yatırım olarak algılanmaktadır. Yeni yönetim anlayışı, bilgi, kalite ve inovasyon yaklaşımları, eğitilmiş ve yetenekli insan kaynağını odağına alan yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır.

İşgören eğitiminin, bireysel ve örgütsel faydaları alan yazında çok geniş yelpazede değerlendirilmektedir. Örneğin, Cole (2002: 332) örgütlerde yürütülen eğitim programının bir takım katkıları olacağından bahsetmektedir. İşgören eğitimi sayesinde işgörenin yetenek yelpazesinde ve işgücü piyasasındaki değerinde bir artış görülmekte ve müşteri tatmini yükselmektedir.

3.5.1. İşgören Eğitiminin Örgütler Açısından Faydaları

İşgören eğitimi ile örgütte meydana gelen olumlu değişimler genel anlamda örgütsel kazanımlar olarak değerlendirilebilir. Örgütsel performans, satış miktarı, satış geliri, karlılık, verimlilik, etkililik, çalışan tatmini, müşteri tatmini, işgören başına düşen gelir ve kalite gibi örgütsel çıktılardaki olumlu değişimler ilk akla gelen kazanımlar olarak sıralanabilir (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón ve Sanz-Valle, 2003). İşgören eğitiminin örgütsel faydaları ve dolaylı kazanımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón ve Sanz-Valle, 2003; Aguinis ve Kraiger, 2009; Deros, Saibani, Yunos, Rahman ve Ghani, 2012; Alnidawy, 2015):

- İnsan sermayesini geliştirme eğitimi (*human capital development training*) gibi eğitimler, işgören, müşteri, sahip ve paydaşların tatminini doğrudan olumlu etkiler.

- İşgören eğitimi, işgücü verimliliğini (kişi başına düşen satış miktarı gibi) artırır.
- İşgören eğitimi, olumlu iş ve örgüt iklimi, iş ile ilgili pozitif davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranışlar gibi) işgören devamlılığı, ürün kalitesi, hizmet kalitesi gibi sosyal performansa katkı sağlamaktadır.
- İşgören eğitimi, örgütün finansal performansında iyileşmelere (maliyetlerin azaltılması gibi) yol açar.
- Orta ve üst kademeler için ihtiyaç duyulan insan kaynağının örgüt içi kaynaklardan karşılanmasını sağlar.
- Çatışma yönetimi, liderlik becerilerini geliştirme, yetenek geliştirme, diğerlerini motive etme ve öncelikleri belirleme gibi konularda verilen eğitimler, hizmet kalitesini artırır ve işgören devir hızını azaltır.
- İşgören eğitimi dolaylı olarak müşteriler, rakipler ve hatta çalışanlar nezdinde organizasyonun itibarına olumlu katkı sağlar.
- İlişki geliştirme, norm geliştirme ve kurumsal güven gibi işgören eğitimleri sosyal sermayenin gelişimine katkı sağlamaktadır.
- İşgören eğitimi, sosyal etkileşim yöntemlerini geliştirmeye ve topluma liderlik edebilecek karakterlerin gelişimine zemin hazırlar.

3.5.2. İşgören Eğitiminin İşgörenler Açısından Faydaları

Eğitim yoluyla işgörenlerin yeni yetenekler (Satterfield ve Hughes, 2007) ve işe yönelik davranışlar edinmesi, performanslarında artışa (Arthur Jr, Bennett Jr, Edens ve Bell, 2003) yol açmaktadır. Örneğin, davranış biçimlendirme eğitimiyle, işgörenin bilgi yapıları (Day, Arthur Jr, ve Gettman, 2001) ve zihinsel modellerin (Marks, Sabella, Burke ve Zaccaro, 2002) ortaya çıkan davranış değişimi bireylerin teknik yeteneklerinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu durumun işgörenlerin açıklayıcı bilgi ve görev performanslarını da artırdığını ortaya koymaktadır (Marks, vd., 2002). Benzer şekilde işgören eğitimi alanların örtülü ve prosedürel bilgilerinde artışın da iş performanlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Taylor, Russ-Eft ve Chan, 2005).

Bazı araştırmaların bulgularına göre işgören eğitiminin işgören açısından faydaları ve dolaylı kazanımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aguinis ve Kraiger, 2009: 454-455; Fawad Latif, 2012; Jehanzeb ve Bashir, 2013):

- İşgören eğitimi özellikle görev başında yürütüldüğü zaman inovatif ve sözle belirtilmeden anlaşılan (*rtl-tacit*) yeteneklerin doğmasına zemin hazırlar. Örneğin; bir nbro çalışanının var olan bir bilgisayar programından hareketle çalıştığı kuruma özgü bir misafir kayıt sistemi oluşturması hem inovatif hem de örtülü yeteneğin performansa yansımastır.
- Davranış biçimlendirme eğitimi (*behaviour-modelling training*) gibi işgören eğitimleri, teknik yeteneklerin kazanılmasına katkı sağlar.
- İşgören eğitimi, belirli bir bilgi veya yeteneğin uygulanması olarak tanımlanabilecek olan stratejik bilgiyi geliştirir.
- Stres eğitimi gibi koşullara göre verilen işgören eğitimi, performansta tutarlılık sağlar.
- İşgören eğitimi ile sağlanabilecek olan performans tutarlılığı çalışanın öz yeterliliği veya öz yönetim yeteneklerinin (*self-management skills*) gelişmesi ile sonuçlanır.
- İşgören eğitimi, işgörenlere farklı kültürlerde iş yapma becerileri kazandırdığında performansa olumlu katkıda bulunur.
- İşgören eğitimi, herhangi bir işin doğru bir Şekilde gerçekleştirilmesi için çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri arttırarak bireysel ve ekip verimliliğini arttırır ve ayrıca çıktıların kalitesinde ve miktarında artış sağlar.
- Eğitilmiş bir işgören, işi nasıl yapacağını ve niçin yapması gerektiğini bildiği için işgörenin özgüveni artar.
- İşgören eğitimi sayesinde bilgi, beceri ve yeteneği artan işgörenin kariyerinde yükselme ve gelişme olanakları ve işgören tatmini artar.
- Eğitilmiş işgörenlerden oluşan takımlarda açıklayıcı bilgilerde gelişme, daha iyi planlama, görev koordinasyonu, problem çözmede işbirliği ve sağlıklı iletişim söz konusu olduğu için takım performansında yükselme olur.
- Eğitimli bir işgören, malzeme ve ekipmanları doğru biçimde ve doğru miktarda kullandığı için israfın önüne geçilir ve iş kazalarında azalmalar görülür ve dolayısıyla denetim gereksinimi azalır.

- İşgören eğitimi motivasyon, etik değerler ve personel güçlendirme açısından rol modelleri gibi işgörenleri teşvik etmektedir. Böylelikle eğitim, lider, yönetici ve işgörenlerde fazladan çaba göstermeye gönüllülük, örgütsel değerleri geliştirme, görevlere aktif katılım ve öz yeterlilik gibi tutumsal ve davranışsal değişimlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- İşgören eğitimi, örgütsel iletişime ve ekip kaynak yönetimi (*crew recourse management, CRM*) temelli takım iletişimini geliştirmeye katkı sağlayarak takım çalışması, karar verme ve insan faktöründen doğan kazalar konusunda farkındalık yaratır.

Özetle işgören eğitiminin genel olarak işgörelere ve iş takımlarına katkıları; örtülü yetenekler, inovasyon, iletişim, bilişsel ve kişilerarası yetenekler, teknik yetenek, performansta tutarlılık, öz yönetim yetenekleri, kültürler arası uyum olarak belirtilebilir (Aguinis ve Kraiger, 2009). Ayrıca işgören eğitimi iş performansına etki eden personel güçlendirme, planlama, takım içi görev koordinasyonu ve öz yeterliliğe dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Bütün bu faydalar göz önüne alındığında Aguinis ve Kraiger (2009) işgören eğitimi faydalarının artırılması için eğitim sürecinin her bir aşamasında yapılması gerekenleri şu şekilde özetlemektedir:

- ***Eğitim ihtiyacını belirleme safhasında*** eğitim ihtiyacını belirlemede deneyimli uzmanların kullanılması, eğitime katılan işgörelerin eğitim için hazır ve motive olmalarının sağlanması ve ihtiyaç ölçümüne ilişkin verilerin kalitesinin yüksek olması gerekir.
- ***Eğitim tasarımı safhasında*** uygun eğitim tasarımları ve dağıtım yöntemlerinin kullanılması ve eğitim kapsamı belirlenirken işgörelerin kararlara dâhil edilmesi zorunludur.
- ***Eğitim safhasında*** özellikle teknolojinin kullanılması konusunda işgörelere yönelik uyumsal rehberlik * yapılması gerekir.
- ***Eğitim değerlendirilmesi safhasında*** eğitimin uygulama ve transfer edilmesinin çıktılarının ölçülmesi, kavramsallaştırma ve eğitimin eğitime

* Uyumsal rehberlik (*adaptive guidance*): “eğitim süresince nelerin ne kadar çalışılacağı ve hangi uygulamaların yapılacağı konusunda teşhis etme ve gelişmeye yönelik bilgilerle eğitime katılan kişilerin donatılmasıdır” (Aguinis ve Kraiger, 2009: 463).

katılanlar, eğitimi dağıtanlar ve fon sağlayanlar gibi paydaşlar eğitim etkisinin ölçülmesi ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının tam olarak belirlenmesi, odağa alınan kesimin ihtiyaçlarının ve profilinin çıkarılması eğitimin katkılarını somut olarak ortaya koyacaktır.

- *Eğitim transfer safhasında* eğitim transferinin yapılmasında özellikle süpervizörlük ve yönetsel destek gibi kişilerarası etmenlerin dikkate alınması eğitimden beklenen faydaları artırabilmektedir.

3.6. İşgören Eğitim Etkinliği Kavramı

İşgören eğitimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkin güç olan işgörenin performansı ve örgüt başarısına olası katkısını artırmak amacıyla planlanmış öğrenme faaliyetleridir. Öte taraftan işgören eğitimi etkinliği ise verilen eğitimden sonra gerek çalışan gerekse örgüt bazında meydana gelen değişimlerin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Alınan eğitimin işe ne derecede uygulandığının belirlenmesidir. Bu kapsamda işgörenin eğitimi etkinliğine yönelik yapılmış bazı tanımlamalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Devi ve Shaik'e (2013: 16) göre işgören eğitim etkinliği, eğitim ihtiyaçları, eğitim tasarımı, eğitici performansı ve işgörenin eğitim performansının etkili bir şekilde belirlenmesi ile gözlemlenebilir. Benzer şekilde işgören eğitim etkinliği, eğitim amaçlarının gerçekleştirilme derecesini ifade etmektedir ve bir dizi eğitim ve transfer çıktılarının ölçülmesi ile değerlendirilir (Tai, 2006: 55). Bir başka tanımda işgören eğitim etkinliği, transferin kullanımı veya eğitimden edinilen bilgi ve yeteneklerin işe uygulanması olarak ifade edilmektedir (Montesino, 2002). Sarin, Segó, Kohli ve Challagalla'ya (2010: 145) göre işgören eğitim etkinliği; işgörenin eğitim sonrasında gerçekleşen değişimi faydalı bilgi ve yetenek edinimi olarak algılama derecesidir.

Bir başka tanımda eğitim değerlendirme, eğitimin işleyip işlemediğinin bir çalışması iken, işgören eğitim etkinliği eğitimin neden işlediğine dair bir çalışmadır (Kraiger, McLinden ve Casper, 2004: 341). Bu tanımlamalar ve işgören eğitimi çalışmalarına dayanarak yönetsel açıdan işgören eğitim etkinliği; eğitimle edinilen bilgi, yetenek ve davranışların iş içeriğine yayılması ve pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar edinilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Montesino, 2002; Alvarez, Salas ve Garafano, 2004; Aguinis ve Kraiger, 2009; Noe, 2010: 187).

3.7. İşgören Eğitim Etkinliğinin Ölçümü

İşgören eğitimi, örgütsel davranışta ve örgütsel çıktılarda arzu edilen sonuçları elde edebilmek için işgörenleri hazır hale getirmek adına kullanılan bir araçtır. İşgören eğitimin etkinliği, işletmenin ve eğitime katılan işgörenin eğitimden elde ettiği kazanımları ifade etmektedir (Noe, 2010: 216). Bu kazanımlar, işgören açısından yeni yetenek ve davranışların öğrenilmesi, uzmanlaşma, performans, tatmin ve piyasa değerinin artışı, işletme açısından ise satış miktarında artış, müşteri tatmini, performans artışı, kar artışı gibi faydalar olarak düşünülebilir.

Eğitim etkinliğinin ölçümü eğitimin ne kadar etkili olduğunun tespit edilmesinin yanında eğitim etkinliğini etkileyen faktörlerin etkisini de belirlemektir. Rabbanikhah, Jaghagh, Gholizadeh, Sabouri ve Alirezai (2016: 2142), eğitim etkinliğini etkileyen faktörleri yönetim anlayışı, planlama, insan kaynakları, araçlar ve metotlar, kurallar ve yönetmelikler ve işyeri ve çalışma ortamı olarak ifade etmektedirler.

Eğitim etkinliğinin ölçümü, eğitim programının faydalarına yönelik belirli çıktıları veya kriterleri ölçmektedir (Noe, 2010: 216). Eğitim çıktıları veya kriterleri ise işletmenin eğitim programı, eğitici, işgören performansı ve örgütsel çıktıları ölçmek amacıyla kullanılan ölçekleri ifade etmektedir. Eğitim etkinliğinin ölçülmesi, eğitimin etkili olup olmadığına karar vermek için ihtiyaç duyulan süreçler olarak tanımlanmaktadır (Noe, 2010: 216). Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin etkili olabilmesi, insan kaynakları yönetiminin ve eğitim sisteminin örgütsel stratejiyle uyumlu olmasına ve daha da önemlisi, eğitim ve gelişim faaliyetlerini etkin kılacak bir ölçüm aracının varlığına bağlıdır (AlYahya ve Mat, 2013).

Alan yazın incelendiğinde, konu üzerine yapılan çalışmalarda eğitim etkinliğinin ölçümünde üç temel boyut olduğu görülmektedir (Eroğlu, 2006). *Bu boyutlardan birincisi*, eğitim programının hazırlanması üzerine odaklanmaktadır. Bu boyut; eğitimin tasarlanmasını, geliştirilmesini, eğitim ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin ortaya konmasını ve eğitim programının planlanan şekilde uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bu boyut, eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasıyla işe başlamakta ve eğitim programının ihtiyaç

sahipleriyle buluşması aşamasına dek uzanmaktadır. *İkinci boyut*, her eğitim programı için eğitimin sonuçlarının ölçülmesini kapsamaktadır. İşgörenlerin eğitimden memnuniyetlerinin ölçülmesi, bilgi, yetenek ve tutumlarındaki değişimlerin belirlenmesidir. Edinilen bilgi ve yeteneklerin ne düzeyde davranışlara yansıdığı ve eğitim sonrasında sağlanan değişimlerin örgütsel sonuçları nasıl etkilediği bu aşamada ölçülmektedir. Örgütsel çıktıların fiyatla ifade edilmeside yine bu aşamada yer almaktadır. *Son boyut*, eğitim sisteminin verimliliği ve etkinliğinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu kapsamda, belirli bir dönem içinde işletmede gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin planlanan şekilde yürüyüp yürümediği, eğitim ihtiyaçlarının doğru şekilde belirlenip belirlenmediği ve işgören eğitimlerinin beklentileri karşılama düzeyi tespit edilir. Bu yolla, eğitim faaliyetlerinin işletme açısından faydaları ortaya konulmuş olur.

Noe (2010: 217), eğitimin etkinliğinin niçin ölçülmesi gerektiğini şu başlıklar altında toplamaktadır:

- Eğitim programının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, programın öğrenme amaçlarını karşılayıp karşılamadığını tespit etmek, öğrenme çevresinin yeterli olup olmadığını ve eğitimin işe transfer edilip edilmediğini anlamak.
- Eğitimin kapsamı, organizasyonu ve program yönetiminin (plan, konaklama, eğiticiler ve materyaller vb.) öğrenmeye ve eğitimin işte kullanımına katkı sağlayıp sağlamadığını belirlemek.
- Eğitime katılan işgörenlerin eğitimden ne kadar faydalandıklarını ölçmek.
- Katılımcıların programı başkalarına tavsiye edip etmeyecekleri, programa katılma nedenleri ve programdan elde ettikleri tatmin düzeylerini belirlemek.
- Programın maliyeti ve finansal yararlarını belirlemek.
- En iyi eğitim programının tespiti için çeşitli eğitim programlarının maliyet ve faydalarını göz önüne almak.

3.8. Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Modeller

İşgören eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi, eğitimin ne derecede etkili olduğuna karar vermek için veri ve bilgi toplamanın sistematik bir süreci olarak tanımlanmaktadır (Farjad, 2012). Alan yazında eğitim etkinliğinin ölçümüne ilişkin çok sayıda model bulunmakla beraber, bu çalışmada teoride ve uygulamada kabul gören belli başlı beş model açıklanmıştır.

3.8.1. Kirkpatrick Modeli

Halen eğitim ve eğitim etkinliğine yönelik olarak yapılan çalışmalarda Kirkpatrick Dört Düzey Modeli yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu model işgören eğitim etkinliğinin ölçümü için geliştirilmiş ilk modellerden olmasına rağmen güncelliği halen devam etmektedir (Salas ve Cannon-Bowers, 2001; Arthur Jr, vd., 2003; Grohmann ve Kauffeld, 2013). Modelin popülerliğini koruma nedeni ise 'eğitimin hangi açıdan etkili olduğuna yönelik reaksiyon, öğrenme, davranış ve sonuçlar gibi sorulara yanıt aramasında' gizli olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Arthur Jr, vd., 2003: 235). Model, reaksiyon, öğrenme, davranış ve sonuçlar şeklinde adlandırılan dört aşamadan meydana gelmektedir (Kirkpatrick, 1979; Kirkpatrick, 1996; Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2009). İlgili aşamalar ve her bir aşamada neyin ölçülmekte olduğu Şekil 12'de görülmektedir.



Şekil 12. Kirkpatrick Modelinde değerlendirme aşamaları
Kaynak: Eroğlu, 2006: 115.

• *Reaksiyon Aşaması*: Reaksiyon kendi kendini değerlendirme olarak tanımlanmakta ve işgörenin eğitim programına duygusal ve tutumsal tepkilerini temsil etmektedir (Arthur Jr, vd., 2003). Reaksiyon işgörenin eğitim programıyla ne derecede ilgilendiğinin ve beğendiğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Reaksiyonun değerlendirilmesi esasında işgörenin duygularının ölçümüdür. Reaksiyonun değerlendirilmesinde asgari bir standardın yakalanabilmesi için yapılabilecekler şöyle sıralanabilir (Kirkpatrick, 1979):

- Ne öğrenileceğine karar verilmelidir.
- Yorumları gösterebilecek tarzda öğrenileceklerin listesi yapılmalıdır.
- Reaksiyon düzeyini gösteren formlar hazırlanmalıdır.
- Gerçek verilere ulaşabilmek için cevapların kime ait olduğu belli olmayacak tarzda formlar hazırlanmalıdır.
- Eğitime katılan işgörenler ek yorumlar yazmaya cesaretlendirilmelidir.

Eğitimin etkili olması her şeyden önce katılımcıların eğitime gösterdikleri olumlu reaksiyona bağlıdır. Eğitime gösterilen olumlu reaksiyon katılımcıların öğrenmeye motive olmaları açısından gereklidir. Reaksiyon aşamasının değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının, programın ve öğrenmenin ne kadar etkili olabileceği ve programın nasıl geliştirilebileceği konularında önemli fikirler sunmaktadır (Kirkpatrick, 1996). Bu aşamanın değerlendirilmesi sürecinde, katılımcılara, eğitim konusu, eğitimin teknik (sunum, tartışma vb.) boyutu ve eğiticinin performansı gibi başlıklarda sorular sorularak eğitim programına dâhil olmaları sağlanır. Bu sayede, eğitim programının ve eğiticilerin ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeye getirilmeleri amaçlanır. Bu aşamada elde edilen değerlendirme formları, yöneticiler ve eğitimi talep edenler için eğitimin etkililiği, eğitmenler için ise daha sonraki eğitimlerin standartlarını oluşturmada değerli veri niteliği taşımaktadır (Kaya, Günay ve Damgacı, 2015).

Reaksiyonun değerlendirilmesiyle eğitim programının koordinatörü veya yöneticisi programın ne derecede kabul gördüğüne kanaat getirmektedir. Böylelikle gelecek programların iyileştirilmesine yardımcı yorum ve öneriler elde edilmiş olmaktadır. Ayrıca işletmeler reaksiyonu müşteri memnuniyetinin bir göstergesi olarak

kullanabilmektedirler (Kirkpatrick, 1996). Bu aşamada elde edilen veriler; özellikle anahtar roldeki katılımcıların gösterdiği reaksiyonun gelecek eğitim faaliyetlerine yön vermesi ve katılımcıların programa gösterdiği reaksiyon ile öğrenme ve özen gösterme düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olması açısından önemlidir. Özetle bu aşama eğitime katılan işgörenlerin göreceli olarak ilgililik ve eğitimin kalitesi noktasındaki işgören tatminini ölçmektedir (Farjad, 2012).

- *Öğrenme Aşaması:* İşgören eğitim etkinliği ölçümünün ikinci aşaması olan öğrenme; eğitimle birlikte kazanılan bilgi, yetenek gelişimi ve davranış değişiminin ölçümü olarak tanımlanabilir (Kirkpatrick, 1996). Öğrenme, eğitim programına katılanların tutumlarını değiştirme, bilgi düzeylerini geliştirme ve beceri düzeylerini arttırma derecesi olarak tanımlanır (Chimote, 2010: 29). Bir başka ifadeyle öğrenme, “eğitim katılan işgörenderce belirli prensip, gerçek ve tekniklerin anlaşılabilir özümsemesidir” (Kirkpatrick, 1979: 127).

Öğrenme aşaması öğrenme amaçlarının karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilidir (Rehmat, Aaltio, Agha ve Khan, 2015). Bir eğitim programında bilgi, yetenek ve tutum olmak üzere üç şey öğretilir. Bunlardan en az bir veya daha fazlası edinilmeden davranış değişikliğinin beklenilmesi pek olası gözükmemektedir (Kirkpatrick, 1996). Öğrenme düzeyi davranış değişikliği için bir gereksinim olarak görülmelidir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2009). Bir önceki aşamada elde edilmiş olan olumlu reaksiyonlar öğrenmenin ve davranış değişikliğinin gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla ikinci adım olan öğrenme safhasında yapılabilecekleri ve gerçekleşen öğrenmeyi ölçmek için takip edilebilecek prosedürü Kirkpatrick (1979) şu şekilde sıralamaktadır:

- Eğitime katılan her bir işgörenin öğrenmesi ölçülebilir sonuçlar almak için değerlendirilmelidir.
- Öğrenmenin programla ilgili olup olmadığını ölçmek için önce ve sonra yaklaşımı kullanılmalıdır.
- En tarafsız olacak şekilde öğrenme nesnel biçimde ölçülmelidir.
- Tarafsızlığı sağlamak amacıyla eğitime katılmamış bir kontrol grubu oluşturulmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları istatistiksel olarak ölçülmelidir.

Öğrenme aşaması öğrenmenin gerçekleşmesi, ölçüm araçlarının kullanılabilirliği, ilk ve son eğitimlere kat yöneticilerinin müdahaleleri ve öğrenmenin uzun vadede getirisi ile ilgilidir (Rae, 2000: 199). Öğrenme aşamasının değerlendirilmesi reaksiyon aşamasına göre daha güç ve zaman alıcıdır. Bu aşamanın değerlendirilmesinde aşağıdaki önerileri dikkate almak yararlı olmaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2009):

- Elverişli bir kontrol grubu kullanılmalıdır.
- Program öncesi ve sonrasında bilgi, yetenek ve tutumları ölçen araçlar belirlenmelidir.
- Bilgi ve tutumları ölçmek için testler yapılmalıdır.
- Yetenekleri ölçmek için performans testleri kullanılmalıdır.
- Sorulardan tam ve doğru cevaplar alınmalıdır.
- Değerlendirme sonuçlarına dayanarak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

• *Davranış Aşaması:* Bu aşamada amaç, eğitimin iş performansını ne ölçüde değiştirdiğini tespit etmektir. Davranış aşamasında elde edilen sonuçlar eğitim içeriğinin gerçekte işe nasıl uygulandığının ve örgütsel olarak eğitimin kullanılabilirliğinin bir göstergesidir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2009). Dolayısıyla davranış değişiminin eğitim sürecinde değil iş ortamında araştırılması gereklidir. Sonuçlarının doğruluğu açısından değerlendirmenin eğitim programının akabinde değil, davranış değişikliği ortaya çıktıktan sonra yapılması önerilir (Kaya, Günay ve Damgacı, 2015).

Davranış aşaması işgören eğitimi sonucunda iş performansında hangi değişimlerin gerçekleştiğinin ölçülmesidir (Rehmat, Aaltio, Agha ve Khan, 2015). Bu aşamada cevaplandırılması gereken sorular önceki düzeylere oranla daha karmaşık ve zordur (Kirkpatrick, 1996). Bunun nedenlerinden *birincisi*, katılımcıların davranış değişikliği gösterebilmeleri için fırsatlarla karşılaşma durumudur. *İkincisi*, davranış değişikliğinin ne zaman meydana geleceğini bilmenin imkânsız olmasıdır. Ancak eğitime katılan işgören, önüne çıkan ilk fırsatı değerlendirme fırsatını kaçırabilir. Bazen işgören istenen davranışı, fırsatın hemen sonrasında sergileyebilir, bazen de hiç sergileyemez. *Üçüncüsü*, davranış değişikliği gösteren katılımcı, “iyi şeyler öğrendim ve bu şekilde davranmaya çalışacağım” veya “öğrendiklerimi

beğenmedim, eskisi gibi davranmaya devam edeceğim” diyebilir ya da “öğrendiğim şeyler iyiydi fakat patronum yüzünden ve zaman kısıtlaması nedeniyle bu davranışları göstermem mümkün değil” şeklinde bir sonuca varabilir (Kaya, Günay ve Damgacı, 2015).

Davranış aşaması verilen eğitimin eğitime katılan işgören davranışları üzerindeki etkisi ile ilgilidir (Rae, 2000: 199). Reaksiyon ve öğrenmenin değerlendirilmesine kıyasla davranış değişimini değerlendirmek için daha sistematik ve bilimsel bir yaklaşım sergilemeyi gerekmektedir. Kirkpatrick (1996), davranış değişimi açısından eğitimin değerlendirilmesinde takip edilmesi gerekenleri şöyle belirtmektedir:

- Bir kontrol grubu kullanılmalıdır.
 - Davranış değişiminin görülmesi için yeterli zaman tanınmalıdır. Eğitime katılanlara öğrendiklerini uygulamaya koyabilmeleri için eğitim sonrası değerlendirmenin en erken üç ay sonra yapılması önerilir.
 - Performansın değerlendirilmesi eğitime katılan işgören, eğitim yöneticileri (eğitmenler), eğitime destek sağlayanlar, gözlemciler ve çalışanın işyeri performansını gözlemleyebilen diğer kişiler gibi bir veya birden çok paydaş ile görüşme veya araştırma yürütülerek yapılmalıdır.
 - Uygun örneklem seçilerek, eğitim öncesi ile sonraki değişimi kıyaslamak ve eğitime bağlı değişimi değerlendirmek için istatistiksel analizler uygulanmalıdır.
 - Eğitim öncesi ve sonrasında işgörenin görev başı performansına yönelik sistematik bir yaklaşım benimsenmeli ve uygun zaman dilimlerinde değerlendirme tekrarlanmalıdır.
 - Eğitim maliyeti ile eğitimin olası getirisi kıyaslanmalıdır.
- *Sonuçlar Aşaması:* İşgören eğitim etkinliğini değerlendirmenin son aşaması olan bu aşama, eğitim vasıtasıyla gerçekleşen sonuçların ölçümü olarak ifade edilebilir (Kirkpatrick, 1996). Eğitim programlarının amacı, arzulanan sonuçların elde edilmesidir. Bu sonuçlar, maliyetlerin azalması, kalitenin yükselmesi, üretimin artması, işgören devir hızının düşmesi ve devamsızlık oranında azalma gibi örgütsel çıktılardır (Rehmat, Aaltio, Agha ve Khan, 2015). Sonuçların düzeyi, örgütsel

başarılar eğitimin nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2009). Dolayısıyla bir eğitim programının değerlendirilmesi arzulanan çıktılardan ne derece gerçekleştiğinin ölçülmesidir. Sonuçların değerlendirilmesinde takip edilebilecek prosedür Kirkpatrick (1996) tarafından şöyle ifade edilmiştir:

- Olanaklı ise bir kontrol grubu kullanılmalıdır.
- Sonuçların elde edilebilmesi için yeterli zaman olmalıdır.
- Hem eğitim öncesi, hem de eğitim sonrası sonuçlar ölçülmelidir.
- Ölçümler, uygun zaman dilimlerinde tekrarlanmalıdır.
- Değerlendirmenin olası getirisi, maliyeti ile kıyaslanmalıdır.

Sonuçlar aşaması eğitimin başlangıcı ile sonrası arasındaki korelasyona odaklanarak ne öğrenildiği, nasıl uygulandığı ve işe yansımalarının ne olduğu ile ilgilidir (Rae, 2000: 199). Reaksiyon ve öğrenme aşamaları eğitim programının içeriğiyle ilgilendiği için içsel kriterler olarak adlandırılmaktadır. Davranış ve sonuç aşamaları ise eğitim programının dışında yani sonrasında ortaya çıktığı için dışsal kriterler olarak anılmaktadır. Dışsal kriterlerin sadece öğrenmeden etkilenmediği, daha büyük organizasyonel ve ekonomik faktörlerden de etkilenebileceği gözden kaçırılmamalıdır (Kaya, Günay ve Damgacı, 2015).

3.8.2. Kaufman ve Keller Modeli

Kaufman ve Keller (1994), Kirkpatrick modelinin örgütsel performansı ve örgütsel çıktılardan değerini dikkate almadığı için işgören eğitim etkinliğini değerlendirmede yetersiz olduğunu savunmaktadırlar. Bu eleştiriden yola çıkarak Kirkpatrick modelini geliştiren Kaufman ve Keller (1994), işgören eğitim etkinliğinin ölçümü için beş aşamalı bir ölçüm modeli önermişlerdir. Modelin en büyük özelliği, eğitim etkinliği ölçümü faaliyetlerini örgütün çevresine taşıyarak yürütülen eğitim faaliyetlerinin topluma ve müşterilere yansımalarının da değerlendirme kapsamına dâhil edilmiş olmasıdır. Bu ekmeden dolayı Kirkpatrick modeline, “toplumsal çıktılar” adıyla yeni bir aşama eklenmiştir (Kaufman ve Keller, 1994: 377). Bu aşama “Evaluation Plus (EV+)” olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2006: 116). Bu aşama, herhangi bir kuruluşun kullandıklarının, ürettiklerinin ve dış çevreye sunduklarının yani tüm

faaliyetlerinin dışsal etki ve sonuçlarının değerlendirilmesini içermektedir (Kaufman ve Unger, 2003). Kaufman ve Keller (1994) modelinin aşamaları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Kaufman’ın Beş Düzeyde Eğitim Etkinliğini Ölçme yaklaşımı

Düzye	Değerlendirme	Amaç
5	Toplumsal çıktılar	Toplumun ve müşterilerin beklentilerini yanıtlama, sonuçlar ve çıktılar.
4	Örgütsel çıktılar	Örgütsel katkı ve kazançlar.
3	Uygulama	Örgüt içinde bireysel veya küçük grupların kullanımı, yetenekliliği ve avantajları.
2	Kazanma	Bireysel ve küçük grupların becerikliliği, üstünlükleri ve kazançları.
1b	Tepki	Kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin geçerliliği ve verimliliği.
1a	İmkan tanıma	Beşeri, finansal ve fiziksel kaynak girdilerinin geçerliliği ve kalitesi.

Kaynak: Kaufman ve Keller, 1994: 378.

Tablo 8’de görüldüğü gibi, toplumsal çıktılar düzeyinde örgütler eylemlerinin toplumsal yansımalarını ve sonuçlarını dikkate almaları konusunda teşvik edilmektedir. Olumlu toplumsal sonuçların tahmin edilmesi ve planlanmasıyla, örgütler bu sonuçlardan dolayı daha kolay hesap verebilmekte ve sonuçların doğuracağı kazanımlardan yararlanabilmektedirler (Kaufman ve Keller, 1994).

3.8.3. CIRO Modeli

İşgören eğitim etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan modellerden birisi de CIRO modelidir. CIRO modeli, adını modeli oluşturan aşamaların ilk harflerinden a (*Contents/Contexts, Inputs, Reactions, and Outcomes* - İçerik/Bağlam, Girdiler, Tepkiler ve Sonuçlar) almaktadır. Model, tepkileri ve sonuçları değerlendirmeden önce bağlam ve girdilerin analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Hem eğitimden önce, hem de eğitimden sonra CIRO unsurları aracılığıyla eğitim etkinliğini ölçen bu model, iş dünyasında ve akademik bağlamlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Passmore ve Velez, 2015: 140). Modelin aşamaları ve içeriği kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Topno, 2012):

- İçerik Değerlendirme (*Contents/Context Evaluation*) Aşaması: Bu aşamada eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi ve örgütsel kültür ve iklimle ilgili hedeflerinin tespit edilmesiyle ilgili konular üzerine odaklanılmaktadır.
- Girdilerin Değerlendirilmesi (*Input Evaluation*) Aşaması: Eğitim faaliyetlerinin tasarımı ve sunumu ile ilgilidir.
- Tepkilerin Değerlendirilmesi (*Reaction Evaluation*) Aşaması: Eğitim programı ve diğer eğitim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için eğitim deneyiminin kalitesi hakkında katılımcıların tepkilerinin toplandığı aşamadır.
- Çıktıların Değerlendirilmesi (*Outcome Evaluation*) Aşaması: Bu aşamada ise, faaliyetlerden elde edilen başarıya odaklanılmakta ve acil, ara ve nihai değerlendirme olmak üzere üç düzeyde ölçüm gerçekleştirilmektedir. *Acil değerlendirme*, eğitimin hemen sonrasında katılımcıların bilgi, beceri ve tutum değişikliklerinin ölçülmesidir. *Ara değerlendirme*, öğrenmenin işyerine nasıl transfer edildiği ve eğitimin iş performansı üzerindeki yansımalarının ölçülmesidir. *Nihai değerlendirmede* ise, eğitim faaliyetlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçülmesi söz konusudur.

CIRO modelinin temel üstünlüğü, hedefleri, bağlamı ve eğitim girdilerinin dikkate alınmasında yatmaktadır. Modelin dezavantajlı yönü ise, davranış değişikliklerini ölçmemesidir (Tennant, Boonkrong ve Roberts, 2002) .

3.8.4. CIPP Modeli

CIPP modeli projelerin, programların, personelin, ürünlerin, kurumların ve sistemlerin değerlendirilmesi için kullanılabilecek kapsamlı bir çerçevedir (Stufflebeam, 2003: 32). Daniel L. Stufflebeam (1983) tarafından geliştirilen CIPP program değerlendirme modeli, içerik değerlendirme, girdi değerlendirmesi, süreç değerlendirmesi ve ürün değerlendirmesi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Modelin en önemli amacı, bir programın işleyişini iyileştirmektir (Topno, 2012).

Modelde yer alan dört değerlendirme aşaması kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Eroğlu, 2006):

- *İçeriğin Değerlendirilmesi (Content/Context Evaluation) Aşaması:* Bu aşamada ihtiyaçlar, problemler, önemli noktalar ve fırsatlar belirlenerek, amaçların ve önceliklerin oluşturulmasına yönelik değerlendirmeler yapılır.
- *Girdilerin Değerlendirilmesi (Input Evaluation) Aşaması:* Girdi değerlendirme aşaması, programların amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların doğru bir şekilde nasıl kullanılabileceğinin değerlendirildiği aşamadır.
- *Sürecin Değerlendirilmesi (Process Evaluation) Aşaması:* Bu aşamada eğitim programı öncesinde, uygulanması esnasında ve sonrasında sürecin işleyişı hakkında yapılan değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir.
- *Ürün Değerlendirilmesi (Product Evaluation) Aşaması:* Ürün değerlendirme aşaması, eğitim ve gelişim hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve sonuçların yorumlanmasını kapsar. Bu aşamada, eğitim programının sonuç ve değerlerinin ortaya konmasına yönelik çalışmalar yapılır.

3.8.5. Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Kârlılığı Modeli

Phillips (1996a), eğitim yoluyla oluşturulan yatırım karlılığını (*return on investment - ROI*) hesaplamak için Kirkpatrick'in dört aşamalı değerlendirme modeline bir başka seviyenin eklenmesini önermiştir. James ve Roffe'ye (2000) göre, Phillips'in beş basamaklı yatırım karlılığı modeli, eğitim değerini parasal değere çevirmekte ve sonuç olarak eğitimle ilgili bir yatırım getirisi (*return on investment - ROI*) ortaya koymaktadır. Bundan dolayı model, alan yazında kısaca "ROI" şeklinde adlandırılmaktadır (James ve Roffe, 2000).

Phillips'in beş aşamalı yatırım kârlılığı modelinin aşamaları ve her aşamada neyin ölçüldüğü aşağıda kısaca açıklanmıştır (Chmielewski ve Phillips, 2002: 227):

- i- *Reaksiyon ve Planlanmış Eylem:* Planlanmış eylemlerin ne ölçüde gerçekleştirildiği ve programda çalışan memnuniyetinin ölçülmesi.

- ii- *Öğrenme*: Eğitim programına katılanların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimin ölçülmesi.
- iii- *İş Uygulamaları*: İş süreçlerini/görev başındaki davranış değişikliklerini ölçme.
- iv- *İş Sonuçları*: İşle ilgili değişkenlerdeki değişimleri ölçme.
- v- *Yatırım Getirisi*: Kazanımlarla maliyetleri karşılaştırma.

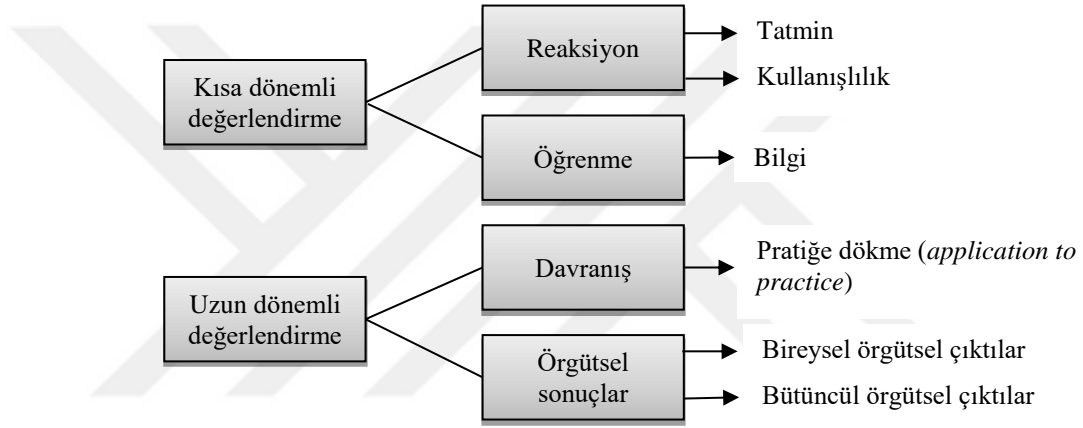
Bu modeli diğer modellerden farklı kılan üç özellik bulunmaktadır (Phillips, 1996b): (1) Modelin eğitim etkinliği ölçümünü bir süreç içerisinde ele alması ve neyin nasıl yapılması gerektiğini ortaya koymasındadır. (2) işgören eğitimi sonrasında yaratılan değer maddi (parasal) olarak ortaya çıkarılması ve bunların maliyetlerle karşılaştırılarak eğitimin yarattığı değer konmasıdır (yatırım kârlılığının hesaplanması). (3) Eğitim etkinliği ölçümünde ölçüm sonuçlarının ne derece güvenilir olduğu; yani “elde edilen faydaların gerçekten eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığı” ya da “ne derecede kaynaklandığı” soruları üzerine yoğunlaşmasıdır.

3.8.6. Q4TE Modeli

Grohmann ve Kauffeld (2013), Kirkpatrick (1996) dört düzey eğitim değerlendirme modeli ve Wang ve Wilcox'ın (2006) kısa ve uzun dönemde değerlendirme çalışmalarından esinlenerek Profesyonel Eğitim Değerlendirme Anketi (*The Questionnaire for Professional Training Evaluation-Q4TE*) modelini geliştirmişlerdir. Grohmann ve Kauffeld'in (2013) çalışmaları iki amaca yöneliktir: (1) Eleştirdikleri boşlukları gidermek, (2) Zaman ve uygulama açısından kullanışlı ve ekonomik bir eğitim değerlendirme modeli geliştirmek. Modelde reaksiyon, öğrenme, davranış ve örgütsel çıktılar olmak üzere dört düzey bulunmaktadır (bkz. Şekil 13). Buna göre reaksiyon düzeyi tatmin ve kullanışlılığı (*utility*) ölçmeye yöneliktir. Bütüncül olarak eğitimden tatmin ve algılanan eğitimin kullanışlılığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Öğrenme düzeyi katılımcının bilgiyi edinimine odaklanmaktadır ve her iki düzey de kısa dönemde değerlendirilmektedir.

Davranış düzeyinde ise eğitim içeriğinin görev başında ne kadar uygulandığının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel sonuçlar ise, bireysel örgütsel çıktılar ve

bütüncül örgütsel çıktılara odaklanmaktadır. Sonuçlar hem nitel, hem de geçici etkileri kapsamaktadır. Bu doğrultuda bireysel bazda örgütsel çıktılar ve bütüncül olarak örgütsel çıktılar ölçülmektedir ve eğitim etkinliğinin uzun dönemde değerlendirilmesi ile ilgilidir. Tatmin, kullanılışlılık, bilgi, pratiğe dökme, bireysel örgüt çıktıları ve bütüncül örgüt çıktıları olarak belirlenen dört düzeye ait boyutlar kısa ve uzun dönemde değerlendirme olarak iki grup altında toplanmıştır. Bu doğrultuda kısa dönemli değerlendirme için tatmin, kullanılışlılık ve bilgiye dair ifadeler kullanılırken uzun dönemli değerlendirme için pratiğe dökme, bireysel örgütsel çıktıları ve bütüncül örgütsel çıktıları dair ifadeler yer almaktadır.



Şekil 13. Profesyonel Eğitim Değerlendirme Anketi (O4TE)

Kaynak: Grohmann ve Kauffeld, 2013: 139.

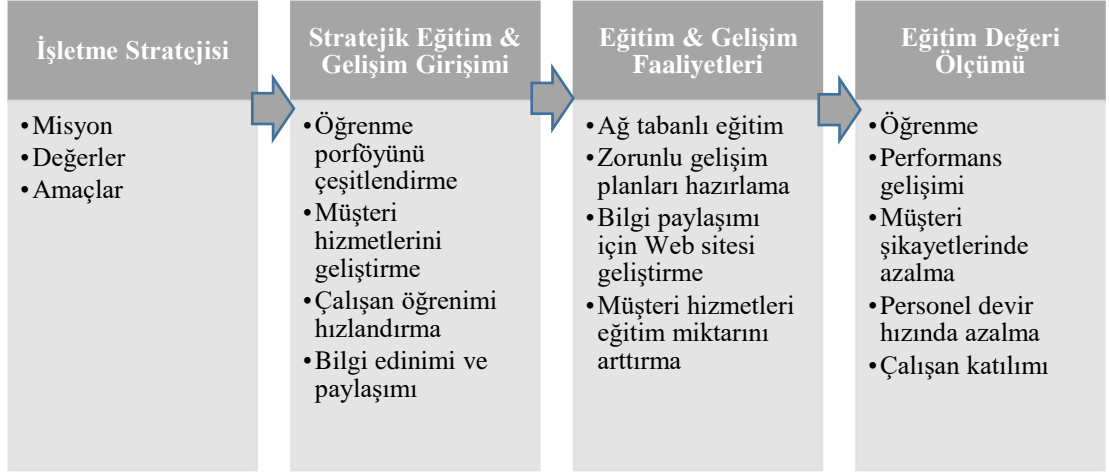
Ölçeği, ekonomiklik ve zaman açısından kullanılışlı kılan unsur ise dört düzeyi ifade eden kısa ve uzun dönemli değerlendirme boyutlarının 12 ifade ile ölçülüyor olmasıdır. Ayrıca eğitim programlarının transfer edilmesi katılımcılara evet ya da hayır olarak cevaplayabilecekleri “eğitim içeriğini işe yansıtılabildiniz mi?” sorusu ile ölçülmüştür. Transfer sayısını belirlemek için ise ölçekte katılımcılardan eğitim içeriğini kaç kez uygulama fırsatı yakaladıklarını ve bunların neler olduğunu 10 sınırını aşmamak üzere belirtmeleri istenmiştir.

3.9. İşgören Eğitimi, İşletme Stratejisi ve Rekabet Gücü İlişkisi

Yeni teknolojiler, hızlı bilgi gelişimleri, küresel boyut kazanan iş dünyası ve elektronik ticaret gibi çevre koşullarında işletmeler kendilerini sürekli olarak büyük bir değişimin içerisinde bulmaktadırlar. Bu değişim ekseninde nitelikli insan

kaynakları uzun bir süredir stratejik rekabet üstünlüğünün temeli olarak görülmektedir ve işletmeler sürekli olarak insan kaynaklarının bilgi, yetenek ve kabiliyetlerini bu değişimlere uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Hurt, 2016). Bu dinamik koşullarda işletmeler işgörenlerini cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek durumundadırlar. Dolayısıyla işgören eğitimi bir maliyet değil bir ihtiyaç ve rekabet gücü belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin küresel pazarlarda sunum yapabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamaları, yüksek kalitede mal ve hizmet üretme, yeni teknolojileri ve iş sistemlerini kullanma, rekabetçi istihbarat uygulamaları yönetme ve bu bilgilerle strateji geliştirme gibi temel yeteneklere sahip olmaları ve değişen koşullara karşı hazır olmaları için işgörenlerini eğitmeleri gerekmektedir.

Bu anlamda, işletmeleri uyguladıkları stratejilere göre savunmacı, araştırmacı, analitik ve reaktif olarak tiplere ayıran Miles ve Snow (1984) insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejilerinin birbiriyle uyumlu olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu yazarlara göre araştırmacı (*explorer*) işletmelerde insan kaynaklarının temel yetenekleri, işletmelerin yaratıcı kapasitelerini ve yeni bilgileri edinme olasılıklarını oluşturmaktadır. Bu tür stratejiyi takip eden işletmelerin insan kaynakları stratejileri eğitim stratejileridir. Eğitim stratejileri kapasite, risk ve verimliliğe, örgütsel performansa ve gelişime yönelik sistemleri geliştirmeye odaklanmaktadır (Noe, 2010: 58). Buradan hareketle Noe (2010: 58-59), stratejik eğitim ve gelişim sürecini açıklamaya yönelik bir model geliştirmiş ve eğitimin işletme stratejileri ile nasıl bütünleştirilebileceğinin bir modelini sunmuştur (Şekil 14).



Şekil 14. Stratejik eğitim ve gelişim süreci
Kaynak: Noe, 2010: 59.

Noe'nun (2010: 58-59) stratejik eğitim ve gelişim süreci modeli işletme stratejilerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Kararlaştırılan stratejiyi desteklemeye yönelik stratejik eğitim ve gelişim girişimleri ile ikinci safhaya geçilmektedir. Üçüncü safhada stratejik eğitim ve gelişim girişimleri somut eğitim ve gelişim faaliyetlerine dönüştürülmektedir. Sürecin son safhasında eğitimin işletme stratejisi gereği belirlenen hedeflere destek sağlayıp sağlamadığını belirlemeye yönelik ölçümler yer almaktadır. Örneğin bu doğrultuda stratejik eğitimin, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde rekabet gücü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalarında Ubeda-García vd. (2013a/2013b), emek yoğun işletmeler açısından eğitimin örgütsel çıktılara yol açabileceğini gösteren bir model geliştirmişlerdir. Model eğitim politikaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Modele göre eğitim stratejileri (eğitim ihtiyacı ve amaçlarının belirlenmesi, uygulama ve değerlendirilmesi) müşteri tatmini, verimlilik ve finansal performansı artırmaktadır. Dolayısıyla işgörenin eğitim etkinliği, örgütsel performansı geliştirerek işletmeye rekabet gücü kazandırmaktadır.

Gainer (1989), odaklanma (*concentration*), içsel büyüme (*internal growth*), dışsal büyüme (*external growth*) ve küçülme (*disinvestment*) olarak dört temel stratejinin eğitim uygulamaları ile birlikte kullanılabileceğini belirtmektedir. Kısaca bu stratejilere bakıldığında *odaklanma stratejisi* pazar payını artırma, maliyetleri düşürme ve ürünler için niş pazarlar yaratmaya odaklanmaktadır. *İçsel büyüme stratejisi*, yeni pazar ve ürün geliştirme, inovasyon ve ortak girişimlere yönelme

anlamına gelmektedir. *Dışsal büyüme stratejisi*, satıcı ve tedarikçi edinmeye veya işletmenin yeni pazarlarda yayılmasını sağlayacak işletmeleri satın almaya odaklanmaktadır. *Küçülme stratejisi* ise işin paraya çevrilmesi ve tasfiyesini vurgulayan bir strateji olarak belirtilmektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda belirlemiş olduğu stratejilerin paralelinde bir eğitim programı geliştirilebileceği ve işgören eğitiminin; stratejinin uygulanabilirliğini ve başarısını artıracığı belirtilmektedir (Gainer, 1989; Raghuram ve Arvey, 1994). Bu doğrultuda Noe (2010: 76-77), işletme stratejisine göre eğitim uygulamalarının neler olabileceğini ve nelerin başarılmasında eğitimin rol oynayabileceğini Tablo 9’da vurgulamaktadır. Buna göre küçülme stratejisi izleyen bir işletmenin çalışanlara yeni iş bulma konusunda eğitim verebileceğini ve kalan çalışanların da yeni sorumluluklarla karşı karşıya kalacakları için eğitimle bu yeni duruma uyum sağlamalarının kolaylaştırılabileceğini belirtmektedir.

Noe (2010: 76-77), odaklanma stratejisi gereği niş pazarlara yönelen işletmelerin ise mevcut işgücünün yeteneklerini geliştirme yoluna gitmek durumunda olduklarını ifade etmektedir. İçsel büyüme stratejisi doğrultusunda birleşme yoluna giden işletmelerin, yeni işletmenin hedeflerine ulaşması için işgörenlerini yeni yeteneklerle donatmaları, yeni örgüt kültürü hakkında eğitim vermeleri gerekmektedir. Dışsal büyüme stratejisi gereği yeni tedarikçi veya satıcılar edinen bir işletmenin dağıtım kanallarının sağlıklı işleyebilmesi için işgörenlerine elektronik öğrenme ve yeni yazılım programlarını öğretme durumunda kalacağı ifade edilmektedir.

Tablo 9. İşletme stratejilerine göre eğitim uygulamaları

Strateji	Faaliyet	Nasıl Başarılacağı	Anahtar Noktalar	Eğitim Uygulamaları
Odaklanma	-Pazar payını arttırma -İşletme maliyetlerini düşürme -Niş pazar oluşturma ve sürdürme	-Ürün kalitesini iyileştirme -Verimliliği arttırma veya teknik süreç geliştirme -Mal veya hizmeti özelleştirme	-Yetenek geçerliliği -Mevcut işgücünü geliştirme	-Takım oluşturma -Çapraz eğitim -Özel programlar -Kişilerarası yetenek eğitimi -İşbaşında eğitim
İçsel Büyüme	-Pazar geliştirme -Ürün geliştirme -İnovasyon -Ortak girişim	-Mevcut ürünleri pazarlama/dağıtım kanalları ekleme -Küresel pazarı genişletme -Mevcut ürünü geliştirme -Yeni mal veya farklı ürün üretme -Ortak girişimle genişleme	-Yeni iş ve görev oluşturma -İnovasyon	-Ürün değerine dair yüksek kalitede iletişim -Kültürel eğitim -Yaratıcı düşünce ve analize önem veren örgüt kültürünü geliştirme -İşte teknik yeterlilik -Geri bildirim ve iletişimde yönetici eğitimi -Çatışma yönetim yetenekleri
Dışsal Büyüme	-Yatay bütünleşme -Dikey bütünleşme -Odaklanmış farklılaştırma (<i>concentric diversification</i>)	-Aynı ürün pazar zincirindeki işletmeleri kazanma (yeni pazarlara erişim) -Ürünü tedarik eden veya satın alan işletmeleri kazanma -Edinilecek firma ile ortak hiçbir noktası olmayan işletmeleri edinme (<i>acquire</i>)	-Bütünleşme -İşten çıkarma (<i>redundancy</i>) -Yeniden yapılanma	-İşgören yeterliliklerine karar verme -Eğitim sistemlerinin uyumu -Birleşen işletmelerin metot ve prosedürleri -Takım oluşturma -Paylaşılan kültür gelişimi
Küçülme	-Tasarruf (<i>retrenchment</i>) -Revizyon (<i>turnaround</i>) -Elden çıkarma (<i>divestiture</i>) -Tasfiye (<i>liquidation</i>)	-Maliyetleri azaltma -Varlıkları azaltma (<i>reduce assets</i>) -Gelir meydana getirme -Hedefleri yeniden tanımlama -Tüm malları satma/tam tasfiye (<i>sell off all assets</i>)	-Etkililik	-Motivasyon, hedef oluşturma, zaman yönetimi, stres yönetimi, çapraz eğitim -Liderlik eğitimi -Kişilerarası iletişim -İş bulma destek eğitimi (<i>outplacement</i>) -İş arama yetenekleri eğitimi

Kaynak: Noe, 2010: 76-77.

İnsan kaynakları uygulamaları gelişmiş yetenekler ve insan sermayesi (eşsiz, nadir, taklit edilemez ve değerli iç kaynaklar) sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla stratejik eğitim sürecinin işletme stratejilerine (odaklanma, büyüme ve küçülme vb.) göre uyarlanması işletmenin rekabet gücü elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle işletme stratejilerinin eğitim programları ve uygulamaları ile bütünleştirilerek yürütülmesinin işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve dolayısıyla işletme hedef ve amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcı bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

3.10. İşgören Eğitim Etkinliğinin Rekabet Gücü Üzerine Etkisine Yönelik Çalışmalar

Bir işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için üç tip varlığa sahip olması gerekmektedir: (1) Finansal (nakit ve sigorta), (2) Fiziksel (teçhizat, bina ve mal) ve (3) Soyut varlıklar. Soyut varlıklar ikame edilmesi veya taklit edilmesi güç varlıklar kategorisindedirler ve işletmelerin rekabet gücüne katkı sağlamaktadırlar. Soyut varlıklar insan, müşteri, sosyal ve entelektüel sermaye olarak dört kategoride ele alınmaktadır (Noe, 2010: 13-14).

İşletmeler için değer yaratmada işgören eğitimi soyut varlıklara katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla işgören eğitimi direk olarak katma değeri artırarak rekabetçiliği yükseltmektedir. Bu anlayışla alan yazında eğitimin örgütsel performans ve rekabet gücü üzerindeki etkisini belirlemek üzere birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. İşgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü ve örgütsel performans arasındaki ilişki ve bulguları ihtiva eden bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir. Ayrıca, bütüncül bir bakış açısı kazandırabilmek için işgören eğitiminin nitel ve nicel çıktıları üzerine yapılan çalışmalar Tablo 10'da özetlenmiştir.

Munoz Castellanos ve Salinero Martín (2011), eğitimin işletme sonuçlarına olan etkilerini doğrulamak ve eğitim ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için 50 ve üzerinde çalışanı olan farklı sektörlerdeki 118 işletme üzerinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma sonuçlarında eğitim faaliyeti yürüten işletmelerin yürütmeyenlere göre daha fazla karlılık elde ettikleri ve işgören eğitim etkinliğinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kalite,

müşteri bağlılığı, işgören motivasyonu, müşteri tatmini, değişime uyum, rekabetçilik, verimlilik gibi uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar için ise periyodik olarak analizlere gereklilik duyulduğunun altı çizilmektedir. Porter'ın (1991) farklılaştırma ve Miles ve Sonow'un (1984) araştırmacı stratejilerini takip eden işletmelerin eğitime daha fazla yatırım yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Kyriakidou ve Maroudas (2010), Birleşik Krallıkta ağırlama endüstrisinde faaliyet gösteren 89 küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinin (otel, restoran, pub vb.) yönetici, sahip ve çalışanlarıyla görüşme yaparak nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Ağırlama ve turizm sektöründe en iyi uygulamalarda işletme ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim girişimlerine karşı işletmelerin daha istekli oldukları yönünde bulgulara erişmişlerdir. Turizm işletmeleri görev başında eğitimi ile birlikte formal eğitime de yer vermektedirler. Böylece işletmeler görev başında eğitimi ve işletmenin genel stratejileriyle uyumlu eğitim yöntemlerini kullanmakta ve formal eğitim vasıtasıyla iyi eğitilmiş işgücünden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler. Turizm işletmelerinin en iyi eğitim uygulamaları, kısa ve uzun vadeli çıktılarını göz önüne almaktadır. Ayrıca eğitime yapılan yatırımlarda işletmenin amaçlarını yerine getirmesiyle ilgili faaliyetlere çalışanların katılımlarını sağlamak için uygun zemin ve şartların oluşturulduğu görülmektedir. Formal ve informal eğitimlerle işletmeler örgütsel destek ve güven algısını çalışanlara vermektedirler. Kültürün aktarılması, personel güçlendirme ve işyerini sahiplenme gibi anlayışlar teşvik edilerek, işgörenlerin sorumlu ve kültürel olarak uyumlu tutum takınmalarının önü açılmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerin e-ticaret girişimi başlatabilmeleri işgören eğitimini de beraberinde getirmektedir. Küçük ve orta ölçekli turizm işletmeleri için işgören eğitimi stratejik bir adım olacaktır. Bu anlamda Darch ve Lucas (2002), Queensland/Avustralya'da 20 küçük ve orta ölçekli yiyecek işletmeleri ile görüşme gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları, e-ticaret girişimi başlatabilmeleri için bu tür işletmelerin işgören eğitimi vasıtasıyla gerekli bilgi ve teknik yetenekleri edinebilecekleri sonucuna ulaşmışlardır.

Costen ve Salazar (2011), bir turizm işletme zincirinden 641 çalışanı örneklem kapsamına almış ve işgören eğitiminin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyetleri üzerindeki etkisini inceleme konusu yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre eğitim alarak yeni yetenek edinmiş işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyet düzeylerinin yüksek olduğu; yani eğitim ile söz konusu çıktılar arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kim (2014), turizm işletmeleri açısından kültürün işgören eğitim programına katılım üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma yürütmüştür. Çalışmaya 132 turist rehberi katılmıştır. Kültür turizmi açısından iş performansının boyutlarını ön bilgi, iş katılım (*job involvement*), iş saygınlığı (*job esteem*) ve programdan beklenti olarak belirlemiştir. Çalışmada işgören eğitim programına katılımın iş performansının boyutları olan beklenti, ön bilgi ve iş saygınlığı ile pozitif ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Dhar (2015), işgören eğitimi ile örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere 53 küçük ve orta ölçekli otel temsilcileri vasıtasıyla 10 çalışana ve her bir çalışandan da üçer müşteriye anket formlarını dağıtmalarını istemiştir. 494 çalışan ve 1080 müşterinin katıldığı bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmada algılanan eğitime ulaşım, algılanan eğitime destek, algılanan eğitimden sağlanan fayda ile örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ubeda-García vd. (2013b), İspanya'nın Valencia bölgesindeki 112 otel yöneticisini örneklem olarak almış ve eğitim politikası ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmanın bağımsız değişkenleri eğitim politikasının boyutları olan formal eğitim planı, eğitim amaçları, eğitim değerlendirme ve eğitim ihtiyacıdır. Bağımlı değişkenleri ise örgütsel performans, insan kaynakları çıktıları, müşteri tatmini, algılanan finansal performans, verimlilik ve finansal performanstan oluşmaktadır. Bağımsız değişken formal eğitim planının, insan kaynakları çıktıları, müşteri tatmini, algılanan finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu fakat finansal performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, eğitim amaçları değişkeninin insan kaynakları

çıktıları, müşteri tatmini, algılanan finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte hem eğitim ihtiyacı, hem de eğitim değerlendirme değişkenlerinin insan kaynakları çıktıları, müşteri tatmini, algılanan finansal performans ve verimliliğe pozitif etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Khasawneh, Al-Rahimy ve Al-Serhan (2015), işgören eğitim sürecini planlama ve tasarımı konusunda Ürdün'de 23 beş yıldızlı otelde görev yapan 199 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçları, eğitim sürecine uygun bir planlama ve eğitim program tasarımının çalışanın eğitim ihtiyacı üzerine temellendirildiğini ve eğitim planlamasının beklenen amaçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim yöntemlerinin hem işbirliği ve takım ruhunu geliştirdiği, hem de eğitici ile eğitime katılan işgören arasında bir etkileşime neden olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma bulguları üst yönetimin eğitim sürecini desteklediğini ortaya koymuştur.

Mapelu ve Jumah (2013), işgören eğitimi konusunda Kenya'da altı orta ölçekli otel üzerinde nicel ve nitel yöntemler kullanarak bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre işgören eğitiminin örgütsel bağlılık ve verimlilik ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca işgören eğitimiyle birlikte işgörenlerin terfi beklentisi yükseldiğinden işgören devir hızını düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Abd Rahman, Imm Ng, Sambasivan ve Wong (2013), otomotiv, yiyecek-icecek ve demir çelik işletmeleri gibi farklı işletmelerde işgören eğitimi ile örgütsel etkinliği araştırmışlardır. Yaptıkları analiz neticesinde eğitimden edinilen bireysel/yönetimsel yetenekler ve süreç yetenekleri ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 10. İşgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişki

İşgören eğitiminin nitel ve nicel çıktıları	Uygulama alanı	Kaynak
İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti	Otel endüstrisi/Turizm işletme zinciri	Chiang, Back ve Canter, 2005; Costen ve Salazar, 2011
İş performansı	Turizm işletmeleri	Kim, 2014
Örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi	Otel işletmeleri	Dhar, 2015
İnsan kaynakları çıktıları, müşteri tatmini, algılanan finansal performans ve verimlilik	Otel işletmeleri/İspanya	Ubeda-García, vd., 2013b
Örgütsel bağlılık, personel devir hızı ve verimlilik	Otel işletmeleri/Kenya	Mapelu ve Jumah, 2013
Örgütsel destek ve güven, genel stratejilere uyumlu personel, örgüt amaçlarına katılım, eğitilmiş işgücü	Turizm işletmeleri/ UK	Kyriakidou ve Maroudas, 2010
İK kalitesi, hizmet kalitesi, hizmet sunum verimliliği, müşteri tatmini	Hizmet endüstrisi	Chapman ve Lovell, 2006
İşgören devir hızı	Turizm işletmeleri	Hong ve Lin, 2013
E-ticaret girişimi başlatabilme olasılığı	Küçük ve orta ölçekli yiyecek sektörü/Avusturalya	Darch ve Lucas, 2002
Eğitim planlamasına katılımı ve müşteri memnuniyeti	Otel işletmeleri/İskoçya	Buick ve Muthu, 1997
İşbirliği ve takım ruhunu geliştirme	Otel işletmeleri/Ürdün	Khasawneh, Al-Rahimy ve Al-Serhan, 2015
Eğitimi etkileyen faktörler	Otel işletmeleri/Yunanistan	Maroudas, Silignaki, Stavrinoudis ve Theofanidis, 2013
Performans (iş güvenliği, iş hazırlığı, hijyen, oda bakımı, müşteri etkileşimi ve hazırlık)	Otel işletmeleri / Pakistan	Afaq, vd., 2011
Müşteri hizmetleri kalitesi, iş performansı, çalışan ve müşteri tatmini, örgütsel bağlılık, maliyet, iş tatmini	Turizm dergi incelemesi	Esu, 2012
Örgütsel etkililik	Otomotiv, yiyecek içecek ve demir çelik işletmeleri	Abd Rahman, vd., 2013
Karlılık, örgütsel performans, uzun vadede işgören motivasyonu, kalite, müşteri bağlılığı ve tatmini, değişime uyum, verimlilik ve rekabetçilik	Çeşitli küçük ve orta ölçekli işletmeler; Tekstil sektörü	Munoz Castellanos ve Salinero Martín, 2011; Şahinoğlu ve Aydın, 2015
Ürün kalitesi ve verimlilik	Küçük ve orta ölçekli işletmeler	Deros, vd., 2012
İnsan kaynakları ve örgütsel bilgi sermayesi	Turizm işletmeleri	Aragon ve Valle, 2013
Verimlilik, çalışan katılımı ve kalite	Küçük ve orta ölçekli işletmeler/Birleşik Krallık, Hollanda, Portekiz, İspanya ve Finlandiya	Aragón -Sanchez, Barba-Aragón ve Sanz-Valle, 2003
Strateji (odaklanma, büyüme, küçülme)	Stratejik eğitim modeli	Gainer, 1989; Noe, 2010
İşgören performansı, örgütsel performans ve verimlilik	Teorik bir çalışma	Elnaga ve Imran, 2013

Afaq, Yusoff, Khan, Azam ve Thukiman (2011), Pakistan’da bir otel zincirine ait üç farklı şehirdeki üç otelin 160 otel çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada katılımcıların almış oldukları eğitim ve işgören eğitimi ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada işgören eğitimi değişkenleri deneyim, eğitimlerde geçirilmiş toplam süre ve eğitim sınav notları olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre işgören eğitimi ile performans (iş güvenliği, iş hazırlığı, otel hijyeni, oda bakımı, müşterilerle etkileşim ve müşteri hizmeti için yapılan hazırlık) arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak çeşitli işgören eğitimleri alan işgörenlerin daha iyi performans sergiledikleri saptanmıştır.

Tablo 10’da ağırlıklı olarak turizm işletmelerinde işgören eğitimi ile çeşitli örgütsel ve bireysel çıktılar arasındaki ilişkilere dair araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırma bulguları genel anlamda incelendiğinde işgören eğitim etkinliğinin rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ya da rekabet gücünü artırdığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin daha başarılı olmalarında işgören eğitimi etkinliğinin çok kritik rol oynadığı, alan yazındaki uygulamalı ve teorik çalışmalardan anlaşılmaktadır (Chapman ve Lovell, 2006; Noe, 2010; Aragon ve Valle, 2013; Elnaga ve Imran, 2013). Bununla birlikte çeşitli eğitim uygulamaları çok farklı sektör ve işletmede rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullanılabilir. Aynı zamanda işgören eğitimi vasıtasıyla işletmeler işlerini büyütecek ve müşteri hizmetlerini iyileştirecek bilgi ve yetenekleri kazanabilmektedirler. Dolayısıyla eğitimin sadece yüksek getiri olarak geri dönen bir yatırım değil ayrıca rekabet gücünü destekleyici bir faaliyet olduğu anlaşılmaktadır. Etkili bir işgören eğitimi, performansın artırılmasında anahtar bir rol oynadığından arzulanan performans ile oluşan performans arasındaki açıklığı daraltmaktadır. Nihayetinde işgören eğitim etkinliği vasıtasıyla işgören yetenekleri, yeterliliği ve yaratıcılıklarında kaydedilen gelişme, örgütsel performans ve verimliliği artırdığı için işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

3.11. Rekabetçi İstihbarat ile İşgören Eğitim Etkinliği İlişkisi

Alan yazın incelendiğinde rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği arasındaki ilişkiye yönelik sınırlı sayıda çalışmanın var olduğu görülmektedir. Rekabetçi

istihbarat birimi işgörenlerine yönelik olarak verilecek eğitim programlarında çıkarım önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü insan kaynakları istihbaratında çıkarım yardımıyla gizlenmiş ve inkar edilen bilgilerin nasıl ortaya çıkartılabileceğine yönelik işgören eğitimleri verilebilmektedir (Bernhardt, 2003: 50-51). Bilgi toplama aşamasında bilgidan çıkarımda bulunabilme, kritik bilgileri elde etmeye dair programlanmış işgören eğitiminin rolünü bir kat daha artırmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin, işletmenin özel bilgilerine yönelik olası tehditlerin ne olduğu, hangi bilgilerin koruma altına alınması gerektiği, hassas bilgilerin erişim düzeyi ve sınırlarının neler olacağı, kısaca karşı istihbarat konularında tüm çalışanlarını eğitmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmeler proaktif bilgi yönetimi programları geliştirmek durumunda olduklarından (McCrohan, 1998) işgören eğitim etkinliği vasıtasıyla rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin etkilerini daha da artırabilirler.

Rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar başlığı altında detayları verilmiş olan Köseoglu, Ross ve Okumus (2016) yaptıkları nitel araştırmada turizm işletmelerinin orta ve alt kademe yöneticilerine ve işgörelere rekabetçi istihbarat faaliyetlerine yönelik eğitim verilmesinin gerekliliğini saptamışlardır. Rekabetçi istihbaratı taktiksel düzeyden stratejik düzeye taşınak için işgörelere rekabetçi istihbarat, stratejik planlama süreci, SWOT analizi uygulamaları, pazarlama planlaması, trendleri öngörme ve etik sorunlar konusunda eğitimler verilmesini önermektedirler. Bu çalışma, aynı zamanda rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin otel performansına pozitif etkide bulunduğuna yönelik bir tespit yapmıştır.

Tao ve Prescott (2000) pazar rekabetçiliği konusunda Çin ile ABD rekabetçi istihbarat uygulayıcılarını kıyaslama yoluna gitmişlerdir. Çalışmada rekabetçi istihbarat ürün ve hizmetleri göz önüne alındığında, Çin rekabetçi istihbarat uygulayıcıları daha çok teknoloji merkezli iken ABD rekabetçi istihbarat uygulayıcılarının daha dengeli bir pozisyon aldıkları görülmüştür. Rekabetçi istihbarat faaliyetlerine Çin'de yönetsel zamanın %35'i ayrılırken ABD'de bu oran %51 düzeyindedir. Bununla birlikte Çin rekabetçi istihbarat birimlerinin ABD istihbarat birimlerinden daha büyük ölçekte, fakat daha az tecrübeye ve daha az istihbarat eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Son olarak Çin rekabetçi

istihbarat uygulayıcılarının, rekabetçi istihbarat kaynakları ve analitik teknikler konusunda yeterli deneyime sahip olmadıkları saptanmıştır.

3.12. Rekabetçi İstihbarat, İşgören Eğitim Etkinliği ve Rekabet Gücü Arasındaki İlişki

Yapılan literatür taramasında, rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracılık rolüne veya bu üç değişkeni bütüncül olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Rekabetçi istihbarat faaliyetlerine dair verilecek işgören eğitiminin ve etkinliğinin rekabet gücü üzerinde etkili olacağını ifade eden çok sınırlı sayıda teorik ve uygulamalı çalışma bulunmaktadır.

Rekabetçi istihbarat kültürünün oluşması ve çalışanlarca içselleştirilmesi için en etkili yollardan biri rekabetçi istihbarat farkındalığı ve eğitimidir. Bu noktada yöneticiler rekabetçi istihbaratın ne olduğunu ve gelişmesinin biraz zaman alabileceğini bilmek durumundadırlar. İşletmeler rekabet gücü elde edebilmek için rekabetçi istihbaratı bir araç olarak kullanabilir. Doğru rekabetçi istihbarat yeteneklerinin (bilgi toplama, analiz ve dağıtım) ne olduğunun belirlenmesi ve buna uygun eğitim programlarının geliştirilmesi ve edinilen bilgi ve yeteneklerin işe uygulanması neticesinde rekabetçi istihbaratın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisinin artacağı belirtilmektedir (Nasri, 2011; Pellissier ve Nenzhelele, 2013; Köseoğlu, Ross ve Okumus, 2016). İşletmenin rekabet gücü elde etmesinde rekabetçi istihbarattan yararlanacak şekilde tasarlanan işgören eğitimi sürecinin işletme stratejileri (odaklanma, büyüme ve küçülme vb.) ile uyumlu olması da önemli bir rol oynamaktadır. Zira başarılı firmalarda karar vericiler güncel ve güvenilir rekabetçi istihbarat ürününe dayanarak işletme stratejilerine karar vermektedirler (Noe, 2010: 76-77).

Mete (2015), Türkiye'nin Gaziantep ilinde 17 zeytinyağı üreticisi ile yüz yüze görüşme tekniği kullanarak ihracatta rekabetçi istihbarat üzerine nitel bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonuçları, zeytinyağı ihracatı yapan firmaların rekabet istihbaratından yararlanmadıklarını, sadece klasik pazarlama yöntemlerini takip ettiklerini göstermektedir. Çalışma sadece bir firmanın rekabet istihbarat faaliyetlerine yönelik işgören eğitimleri verdiği ve sonrasında rekabetçi istihbarat

uygulamalarıyla yeni pazar ve hedef pazar belirlediğini ortaya koymaktadır. Bu firmanın yeni pazarlara yönelik rekabetçi istihbarat uygulamaları sonucunda ihracatında artış olduğu, karlı pazarlara kolay giriş imkânı bulunduğu ve rekabet gücünü yükselttiği saptanmıştır.

Strauss ve Du Toit (2010), küçük ölçekli işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarında rekabetçi istihbarat faaliyetleri açısından karar vericilerin ve alt, orta ve üst kademe yöneticilerin sahip olması gereken bir takım rekabetçi istihbarat yetenekleri olduğunu ifade etmektedirler. Yetenek kazanmanın etkili yollarından biri de işgören eğitimidir. Bu çalışmada, rekabetçi istihbaratın geliştirilmesi ve rekabetçilikte istihbaratın stratejik düzeyde kullanılabilmesi için turizm işletmeleri karar mercilerinin sahip olması gereken yetenekler şöyle belirtilmiştir: (1) Karar vericiler, turizm endüstrisi verilerini değerlendirebilecek ve rekabetçi istihbarat prensip ve uygulamalarını gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip olmalıdırlar. (2) Turizm endüstrisine dair özel bilgi ve stratejik düşünme yeteneğine sahip olmalıdırlar. (3) Teknik, sosyal ve araştırma yeteneklerine ve ağ oluşturma kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. (4) Çoklu görev yeteneği ve inovatif bir kişiliğin yanında fikirleri yazılı ve sözlü olarak ifade edebilme yetenekleri olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN EĞİTİM ETKİNLİĞİ ARACILIĞIYLA REKABETÇİ İSTİHBARAT İLE REKABET GÜCÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Bu bölümünde araştırma konusunun amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır. Bunun yanında, bu bölümde alan yazında yer alan teorik ve uygulamalı araştırma sonuçları ışığında araştırmanın bulgularına dair yapılan değerlendirmeye yer verilmiştir.

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hizmet sektörü dünyada en fazla istihdamın sağlandığı ve çok geniş yelpazeye dağılmış iş hacmi olan ve ülkelerin ekonomilerine ciddi katkılarda bulunan bir sektör durumundadır. İşletmelerin pazar paylarını artırma veya pazar paylarını koruma stratejileri ve çabası beraberinde küresel, ulusal ve yerel çapta rekabeti canlı tutmakta ve rekabetin şiddetlenmesine neden olmaktadır. Hizmet sektörünün genelinde var olan bu durum sektörün önemli bir parçası olan turizm sektörünü de aynı şekilde etkilemektedir.

İşletmeler üretim, ürün, hizmet, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan kaynakları ve örgüt kültürü gibi alanlarda farklılaştırmaya giderek rekabet ederler (West, 2001: 4). Bu kadar çok alanda rekabet ederek rekabet gücü kazanmaya çalışan işletmeler öngörü kabiliyetlerini geliştirmek, fırsat ve tehditleri sezebilmek ve dolayısıyla rakiplerine

karşı üstünlük sağlamak için rekabetçi istihbarat faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Cook ve Cook, 2000: 14). Çünkü rekabetçi istihbaratın amacı işgörenler, araçlar, müşteriler, rakipler, endüstri ve kısaca tüm çevre hakkında toplanan verileri bilgiye dönüştürmek ve stratejik karar vericilere ürün olarak sunmaktır (Vriens, 2004: 15). Hem rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesinde (Tao ve Prescott, 2000; Köseoglu, Ross ve Okumuş; 2016), hem de performans ve verimlilik (Wright, Pickton ve Callow, 2002; Priporas, Gatsoris ve Zacharis, 2005; Karim, 2011) artırmada işgören eğitiminin pozitif katkı sağladığı literatürden anlaşılmaktadır. Çünkü işgören eğitimi vasıtasıyla bilgi, teknik ve örtülü yetenekler kazanılmakta ve bu durum örgütsel davranış ve örgütsel performans çıktıları olumlu yönde etkilemektedir (Aguinis ve Kraiger, 2009; Costen ve Salazar, 2011; Kim, 2014). Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın temel **amacı**; turizm işletmeleri açısından rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı role sahip olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçlar doğrultusunda şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasında bir ilişki var mıdır?
- Rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği arasında bir ilişki var mıdır?
- İşgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasında bir ilişki var mıdır?
- İşgören eğitim etkinliği, rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmekte midir?

Rekabet gücü; finansal ve işlevsel performans, verimlilik, karlılık, örgütsel davranış çıktıları gibi soyut ve somut rekabet gücü göstergeleri altında birçok çalışmada ele alınmıştır (Covin ve Slevin, 1989; Haber ve Reichel, 2005; Hu, Horng ve Sun, 2009; Wang ve Wang, 2012; Dupeyras ve MacCallum, 2013: 7). İşletmeler varlıklarını devam ettirmek ve sosyal, ekonomik ve örgütsel fayda elde etmek amacıyla örgütsel performanslarını geliştirmek durumundadırlar. Bu noktada insan kaynakları temel girdilerden biri durumundadır. Bu nedenle farklılaştırma, katma değer ve temel yetenek yaratmak için işgören eğitimi bir maliyet olarak değil, bir yatırım olarak görülmektedir. Alan yazında da işgören eğitimi ve işgören eğitim programları ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Chiang, Back ve Canter, 2005; Chapman ve Lovell, 2006; Afaq, vd., 2011; Munoz Castellanos ve Salinero Martín, 2011; Dhar, 2015).

Rekabet gücünü etkileyen unsurlardan birinin de rekabetçi istihbarat olduğu önceki çalışmaların bulgularından anlaşılmaktadır (Teo ve Choo, 2001; Wright, Pickton ve Callow, 2002; Viviers, Saayman ve Muller, 2005; Mugo, Wanjau ve Ayodo, 2012; Tej Adidam, Banerjee ve Shukla, 2012). Fakat alan yazında rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda rekabetçi istihbaratı planlama, toplama, analiz, dağıtım, örgütsel farkındalık, resmi altyapı ve işgören katılımı boyutları ile bir bütün olarak ele alan araştırmaya rastlanamamıştır. Araştırmaların rekabetçi istihbaratın birkaç boyutu ile sınırlı kaldığı görülmüştür (Priporas, Gatsoris ve Zacharis, 2005; Seviçin, 2005; Wright, Bisson ve Duffy, 2012). Ayrıca turizm sektöründe rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016). Çalışmanın alan yazına bu anlamda bir katkı sağlaması önemlerinden biridir.

Rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliğine yönelik çalışmaların daha çok işgören eğitimi ve eğitim programları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İşgören eğitim etkinliğinin daha çok teorik zeminde ele alınıp rekabetçi istihbarat ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (McCrohan, 1998; Tao ve Prescott 2000; Bernhardt, 2003). Ancak, alan yazında rekabetçi istihbaratın işgören eğitim etkinliği üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya da rastlanamamıştır.

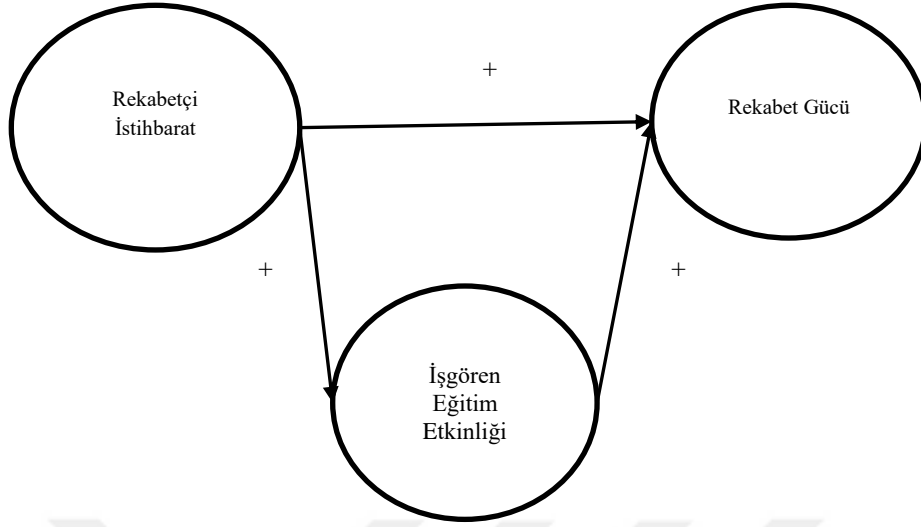
Yapılan literatür taramasında, rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü kavramlarını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak irdelemeye çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buna karşın rekabetçi istihbarat konusunda verilecek bir eğitimin örgütsel performansa katkı sağlayacağını belirten çok sınırlı sayıda teorik ve uygulamalı çalışma bulunmaktadır (Nasri, 2011; Pellissier ve Nenzhelele, 2013; Mete, 2015; Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016). Bu çalışmada bu değişkenler bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılmakta ve değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu nedenle mevcut çalışmanın **en önemli katkısının** rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin rolünü ele alması olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bağımsız değişkeni rekabetçi istihbarat, bağımlı değişkeni rekabet gücü ve aracı değişkeni de işgören eğitim etkinliği olarak belirlenmiştir. Alan yazında rekabetçi istihbaratın boyutları konusunda tam bir netlik olmamakla birlikte planlama, toplama, analiz ve dağıtım olarak dört temel boyut ön plana çıkmaktadır (Bernhardt, 2003; Bose, 2008). Bu dört boyuta örgütsel farkındalık, resmi altyapı ve işgören katılımı boyutlarını da ekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Saayman vd., 2008). Aracı değişken olan işgören eğitim etkinliğinin boyutları konusunda reaksiyon, öğrenme, davranış ve sonuçlar şeklinde sıralanan genel kabul görmüş bir sınıflandırma söz konusudur (Kirkpatrick, 1996; Arthur Jr, vd., 2003; Grohmann ve Kauffeld; 2013).

Rekabet gücü boyutlarının hem nitel, hem de nicel göstergelere dayalı olarak çok çeşitlilik arz ettiği görülmektedir (Stavrou, 2005; Crotts, Mason ve Davis, 2009; Hu, Horng ve Sun, 2009; Wang ve Wang, 2012; Blanke ve Chiesa, 2013; Dupeyras ve MacCallum, 2013; Aydemir, Saylan ve Aydoğmuş, 2014). Ancak, bu çalışmanın içeriği ve amacı doğrultusunda bu çalışmada, rekabet gücünün *işlevsel performans*, *finansal performans* ve *yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı* olarak üç boyutla ölçülmesi kararlaştırılmıştır. Bu değişkenler; finansal performans Inman vd., (2011), işlevsel performans Wang ve Wang, (2012) ve yeni hizmet geliştirme Hu, Horng ve Sun (2009) gibi araştırmacıların çalışmalarında da kullanılmıştır.

Bu çalışmada rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişki, rekabetçi istihbarat ve işgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler ile birlikte rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı rolü araştırılmaktadır. Araştırma modeli Şekil 15'te görülmektedir.



Şekil 15. Araştırma modeli

Alan yazında işgören eğitimi ve eğitim program ve uygulamaları ile rekabetçi istihbarat arasında yapılan çalışmaların varlığına sınırlı da olsa rastlanılmaktadır. Fakat bu çalışmalar daha çok rekabetçi istihbarata yönelik verilecek eğitimin rekabetçi istihbarat faaliyetlerini geliştireceği yönündedir (Tao ve Prescott, 2000; Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016). Buradan hareketle rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği arasındaki ilişkiye yönelik hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: *Rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Yönelimsel anlamda rekabet gücü, bir işletmenin mevcut ve olası rakiplerine karşı hem nicel, hem de nitel olarak üstünlük kurmasından doğan güçtür (Cracolici ve Nijkamp, 2009: 337). Alan yazında rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü değişkenleri arasındaki ilişkinin farklı alt boyutlar altında incelendiği görülmektedir (Elbashir, Collier ve Davern, 2008; Karim, 2011; Mugo, Wanjau ve Ayodo, 2012; Tej Adidam, Banerjee ve Shukla, 2012). Bu iki değişkenin birbiriyle ilişkilendirilmesinin sebebi, rekabetçi istihbaratın rekabet dinamiklerini geliştirmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak için çevreyle ilgili öngörülerini geliştirme potansiyeline sahip olmasıdır (Prescott, 1995:

42). Bu yapılan araştırmalar ışığında rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye dair hipotez şöyle oluşturulmuştur:

Hipotez 2: *Rekabetçi istihbarat rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Literatürde işgören eğitimi ve eğitim programları ile rekabet gücü üzerinde birçok çalışmaların olduğu görölmektedir (Chiang, Back ve Canter, 2005; Chapman ve Lovell, 2006; Costen ve Salazar, 2011; Reynolds, Rahman ve Bradetich, 2014; Şahinoğlu ve Aydın, 2015). İşgören eğitimi vasıtasıyla kazanılan bilgi, yetenek ve davranışların birçok pozitif örgütsel ve bireysel çıktıları olduğu bu çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu çalışmalar paralelinde işgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 3: *İşgören eğitim etkinliği rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Çeşitli değişkenler arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin (Sarin, vd., 2010) ve işgören eğitiminin aracı değişken olduğu çalışmalara rastlanmaktadır (Aziz, 2016; Shafiq ve Khan, 2016). Buna rağmen literatür taramasında, rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü değişkenlerini bir bütün olarak ele alan çalışmalara rastlanamamıştır. Fakat rekabetçi istihbarat süreçlerine dair verilecek eğitimlerin, rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin başarısını artıracadığı ve dolayısıyla karlılık ve performans gibi örgütsel çıktıları pozitif yönde etkileyeceğine dair savlar alan yazında dile getirilmektedir (Nasri, 2011; Pellissier ve Nenzhelele, 2013; Mete, 2015). Bu çalışmalar ışığında rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracılık rolü üstleneceği tezi savunulmuş ve hipotez şöyle oluşturulmuştur:

Hipotez 4: *İşgören eğitim etkinliği, rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayacaktır.*

4.3. Yöntem

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmalarında katılımcıların bir konu ya da bir olay hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılır. Tarama modelleri genel ve örnek tarama modelleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Bu çalışma

genel tarama modeli özellikleri taşımaktadır. Genel tarama modeli, tekil ve ilişkisel tarama modellerinden oluşmaktadır. Tekil tarama modellerinde değişkenlerin ayrı ayrı tür veya miktar olarak oluşumları belirlenir. İlişkisel tarama modellerinde ise iki veya daha fazla değişkenin birlikte değişim varlığı veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2009: 86). Veriler, topluluk özelliğini temsil eden parçasından bir diğer ifadeyle örneklemden toplanmakta (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 231) ve araştırmaya katılan kişilerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplardan oluşmaktadır.

4.3.1. Evren ve Örneklem

Rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide çalışan eğitim etkinliğinin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmanın evrenini Nevşehir ilindeki T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletmesi belgeli konaklama tesisleri (90), turizm yatırım belgeli konaklama tesisleri (15) ve A grubu seyahat acentaları (173) çalışanları oluşturmaktadır. Nevşehir ili merkez ve ilçelerinde bu kriterlere sahip turizm işletmeleri sayısı 278'dir. Bakanlıktan turizm işletmesi belgeli konaklama tesislerinin 25'i üç, dört ve beş yıldızlı otel, 33'ü özel konaklama tesisi, 30'u pansiyon, 1'i çiftlik evi ve 1'i butik otel türünde konaklama işletmeleridir. Turizm yatırımları belgeli 15 tesis bulunmaktadır. Bu işletmelerin 10'u üç, dört ve beş yıldızlı otellerdir. 2'si özel konaklama tesisi ve 3'ü de butik otel türünde konaklama işletmeleridir. Nevşehir ilinde 173 seyahat acentası bulunmaktadır ve hepsi A grubu seyahat acentasıdır. Bu seyahat acentalarından 20'sinin merkezi başka illerde (www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr, 2017).

Evren, araştırmada bilgi edinilecek bilgi kaynakları ve birimleri iken örneklem bütünü temsil etme niteliğine sahip bütün içerisinden seçilmiş parçadır (Güven, 2006: 139). Evreni oluşturan bu 278 işletmedeki her bir işgörene ulaşma imkânı olmaması, maliyet ve zaman gibi faktörler nedeniyle örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için öncelikle evreni oluşturan 278 turizm işletmesindeki işgörenlerin tam sayısı öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle Nevşehir Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB) Nevşehir Şubesi ve yerel yönetimlerle temasa geçilmiştir. Ancak ilgili kuruluşların veri tabanlarında Nevşehir ili ve ilçelerindeki

konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarında çalışmakta olan işgörenlere ilişkin yeterli veri olmadığından evreni oluşturan işletmelerdeki işgörenlerin tam sayısına ulaşamamış ve örneklem büyüklüğü belirlenememiştir. Bu sebeple evren bilinmediğinden sınırsız evren örnekleme ($n=z^2(pq)/e^2$) formülü kullanılarak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (Baş, 2013: 41). Bu formülde; n: örneklem büyüklüğünü, p: incelenen olayın oluş sıklığını (%50), q: incelenen olayın olmayış sıklığını (1-p), e: kabul edilebilir hata düzeyini ($\pm\%5$), z: belirlenen güven aralığındaki standart hatayı (%5) ifade etmektedir. Bu değerlerin formülde yerine konması sonucunda örneklem büyüklüğü $n=(1.96)^2 \cdot (0.5 \times 0.5) / 0.05^2 = 385$ olarak bulunmuştur. Bununla birlikte literatürde örneklem büyüklüğünün kullanılan ölçeklerdeki ifade sayısının 10 katı kadar olması gerektiği ve bunun daha güvenilir sonuçlar vereceğine dair görüşler de bulunmaktadır (Byrne, 2010: 105). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 66 ifade bulunmaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü ($66 \times 10 = 660$) 660 işgörene ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmesinin nedenleri, araştırma için gerekli bilgi ve verilerin en kolay şekilde toplanması, zamanın etkin kullanılması ve araştırmanın maliyetinin azaltılması arayışıdır (Kitchenham ve Pfleeger, 2002; Kurtuluş, 2010: 63).

Kolayda örnekleme yönteminde araştırma için gerekli olan örneklem büyüklüğüne ulaşana kadar veri ve bilgi toplamaya devam edilir. Bu doğrultuda evreni oluşturan turizm işletmelerinin büyük bir çoğunluğuna bizzat araştırmacı tarafından ziyaretler gerçekleştirilmiş ve bu işletmelerin işgörenlerine 1200 adet anket formu elden dağıtılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranını artırmak için yöneticiler ve çalışanlardan önce randevu alınmış ve ayrıca anketler işgörenlere bırakılarak belli bir sürede doldurmaları talep edilmiştir. 5 aylık anket uygulama süreci sonunda 681 adet anket formu elde edilmiştir. Ancak bu anketlerin 30 adedi eksik ve yetersiz olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen anketler arasında bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 651 anket formu olduğu görülmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %54.25 olarak gerçekleşmiş ve belirlenen örneklem büyüklüğünün (385)

üstünde bir sayıya ulaşılmış ve 660 sayısına da ciddi oranda yaklaşılmıştır. Bu oran ve sayı örneklem yeterliliği istatistiği için yeterli kabul edilmektedir (Baş, 2013: 43).

4.3.2. Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

4.3.2.1. Ölçekler

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek ve rekabetçi istihbarat (bağımsız) ve işgören eğitim etkinliği (aracı) değişkenlerine ne derecede katıldıkları ve işletme rekabet gücü (bağımlı) değişkenine dair algıları ölçmek için bir soru formu (anket) hazırlanmıştır. Soru formunun ilk bölümünde demografik değişkenlere ikinci bölümde ise araştırmanın değişkenlerine ait ifadeler yer verilmiştir. Bu doğrultuda rekabetçi istihbarat (Saayman, vd., 2008), işgören eğitim etkinliği (Phillips , 1996a; Noe, 2010: 240; Grohmann ve Kauffeld 2013) ve rekabet gücü için işlevsel performans, finansal performans (Wang ve Wang, 2012) ve yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı (Hu, Horng ve Sun, 2009) ölçek ve çalışmalardan yararlanılmıştır. Bununla birlikte ölçeklerin Türkçeye çevrilerek kullanılmasına yönelik olarak ‘back-translation’ metodu takip edilmiştir (Brislin, 1976). İlk olarak ölçekler İngilizce ve Türkçe diline hakim bir uzmana gösterilmiş ve ölçekler Türkçeye çevrilmiştir. İkinci olarak Türkçeye çevrilmiş ölçekler farklı bir uzmana gönderilmiş ve İngilizceye çevirmeleri istenmiştir. Sonra bu ölçeklerin ifadeleri ilk İngilizce hali ile karşılaştırılmıştır.

Bundan sonra 8 turist rehberi ve 22 konaklama işletmesi çalışanı üzerinde pilot çalışma yapılmış ve bu uygulama sonucunda alınan geri bildirim ile ölçek ifadeleri Türk Kültürü ve turizm işletmeleri faaliyet ve çalışma usullerine uygun olarak düzeltilmiş ve ‘back translation’ aşamaları tekrarlanmıştır. Herhangi bir sorun çıkmadığı için ölçeklere son hali verilmiştir. Bu ölçeklere ait detaylar aşağıdaki gibidir:

- **Rekabetçi İstihbarat Ölçeği:** Turizm işletmelerinde rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin ne derecede uygulandığını belirlemek için Saayman ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen rekabetçi istihbarat ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçek 38 ifadeden ve yedi alt boyuttan oluşmaktadır. İletişim/analiz (7 ifade), bilgi toplama (5 ifade) ve planlama ve odak (5 ifade) boyutları rekabetçi istihbarat süreci ile ilgili iken; farkındalık (4 ifade), iç bilgi (6 ifade), resmi altyapı (5 ifade) ve işgören katılımı (6 ifade) rekabetçi istihbaratın içeriği ile ilgilidir.

• **İşgören eğitim etkinliği ölçeği:** Turizm işletmeleri çalışanlarının katılmış oldukları eğitim programlarının etkinliğini belirlemek için Grohmann ve Kauffeld'in (2013) geliştirdikleri 12 ifadeden oluşan Profesyonel Eğitim Değerlendirme Anketi-*Q4TE* ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçek, Wang ve Wilcox'ın (2006) kısa ve uzun dönemde değerlendirme ve Kirkpatrick'in dört düzey eğitim değerlendirme modelleri temel alınarak hazırlanmıştır. Ölçekteki ilk altı ifade reaksiyon ve öğrenme ile ilgilidir ve kısa dönemde eğitim değerlendirme boyutudur. Davranış ve örgütsel sonuçlarla ilgili olan son altı ifade ise uzun dönemde değerlendirme boyutunu ölçmeye yöneliktir. Fakat bu çalışmada ölçeğe Phillips, (1996a) ve Noe'nun (2010: 240) çalışmalarından faydalanılarak 3 yeni ifade daha eklenmiştir. Bu ifadeler eğitimin maliyeti, eğitim programlarına ilgili ve ihtiyacı olan kişilerin katılıp katılmadığı ve terfi ile ilgilidir. Dolayısıyla katılımcıların işgören eğitim etkinliği değişkenine dair algıları toplam 15 ifade ile ölçülmüştür.

• **Rekabet Gücü Ölçeği:** Rekabet gücü doğrudan ölçülemediği için alan yazında çok çeşitli rekabet gücü göstergeleri bulunmaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008; Maune, 2014). Bu çalışmada işlevsel performans, finansal performans ve yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı rekabet gücü göstergeleri olarak belirlenmiş ve rekabet gücü toplam 18 ifade ile ölçülmüştür (1=Beklentilerin Çok Altında, 2= Kötümser Tahminleri Karşılama, 3= Hedefi Tam Olarak Karşılama, 4= İyimser Tahminleri Karşılama, 5= Beklentilerin Çok Üstünde). İşgörenlerin işletmelerine dair rekabet gücü algılarını belirlemek için farklı araştırmacılar tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanılmıştır. İşlevsel performans (6 ifade) ve finansal performans (4 ifade) için Wang ve Wang'ın (2012) uyguladıkları ölçekler kullanılmıştır. Wang ve Wang (2012: 8903) işlevsel performans ölçeğini Bowersox, Closs, Stank ve Keller'in

(2000) hazırlamış oldukları “finansal ölçüm” ölçeğinden uyarlamışlar ve müşteri hizmetleri, hizmet, maliyet yönetimi, kalite, verimlilik ve varlık yönetimi performansları ile uyumlu olarak hazırlamışlardır. Finansal performans ölçeği daha önce Claycomb, Dröge ve Germain (1999) ve Inman ve diğerleri (2011) tarafından kullanılmıştır. Finansal performans ölçeği ortalama yatırım getirisi, ortalama karlılık, kar artışı ve ortalama satış getirisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı için ise Hu, Horng ve Sun (2009: 44) tarafından geliştirilen ölçek (8 ifade) kullanılmıştır. Yeni ürün ve hizmet geliştirme performans ölçeği yeni ürün, hizmet ve iş geliştirme konularında kaynak ayrımı, işgücü, yaklaşım, teşvik ve terfi, zaman ve süreç, ortam, iletişim ve işbirliği üzerinde durmaktadır.

Demografik Değişkenler: Soru formunun bu bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mezuniyetin turizm alanında olup olmadığı, mesleki deneyim süresi, çalıştıkları bölüm, işletme türü, çalışan sayısı ve işletmenin faaliyet süresine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bununla birlikte katılımcılara iş eğitimi, yeniden eğitim veya intibak eğitimi alıp almadıkları, aldıkları eğitimin sayısı ve almış oldukları eğitimi çalışma hayatına kaç kez uygulayabildikleri de sorulmuştur.

4.3.2.2. Çalışma Verilerinde Kullanılan Analiz Teknikleri

Çalışmada öncelikle kayıp değerlere yönelik analizler yapılmıştır. Sonra uç değerlerin olup olmadığını tespit etmek için her bir denegin Mahalanobis uzaklığı test edilmiştir. Çalışmanın değişkenlerine ait verilerin normal dağılıp dağılmadığı, Saçılma Diyagramı Matrisi ile Çarpıklık ve Basıklık (*Skewness and Kurtosis*) testleriyle değerlendirilmiştir. Bundan sonra katılımcıların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü ölçekleri vasıtasıyla elde edilen verilerin teorik olarak geliştirilen modele uygunluğunu test etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yöntemi kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi ölçek geliştirme, geçerlilik analizleri ve önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasına yönelik analizlerde kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde bir kuram temelinde belirli değişkenlerin önceden

belirlenmiş faktörlerde ağırlıklı olarak yer alıp almadıkları ve ne oranda yer aldıkları test edilir. Ayrıca gizil değişkenlerin faktör ağırlıkları ve bir modelin uygunluk derecesi belirlenebilir (Aytaç ve Öngen, 2012). Doğrulayıcı faktör analizini açıklayıcı faktör analizinden ayıran özellik iyi tanımlanmış bir modelin yeterliliğini test etmesidir. Teori veya geçmiş araştırmalara dayanarak bir model önceden belirlenir. Gözlenen değişkenler olayı iyi ölçmekte midir? Veriler olayın boyutlarının varlığını desteklemekte midir? İfadelerle (maddelerle) olayın kaç boyutu temsil edilmektedir? Hangi ifadeler hangi boyutlarla ilişkilidir? gibi açık uçlu soruların cevaplarına doğrulayıcı faktör analizi ile ulaşılabilir. Bununla birlikte gizil olayın (*latent phenomena*) doğası ve boyut sayısı gibi yapısı ve gözlenen değişkenlerin tekil ve kolektif performansı hakkındaki sorulara doğrulayıcı faktör analizi vasıtasıyla cevap alınır (Bowen ve Guo, 2011: 9-10).

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, teori veya geçmiş araştırmalara dayanarak kurulmuş bir modelin gizil ve gözlenebilen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel olarak tanımlanmasını sağlayan istatistiksel bir yöntemdir. YEM, varyans, kovaryans, çoklu regresyon, faktör analizleri, yol analizi, tekrarlanmayan modelleme (*nonrecursive modeling*), çok düzeyli modelleme (*multilevel modeling*), gizil büyüme eğrisi modelleme (*latent growth curve modeling*) gibi istatistik modellerinin genel bir modeli olarak görülebilir (Bowen ve Guo, 2011: 5-6). YEM gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermesinin yanında gizil değişkenler arasındaki yönlü (*directional* örn: regresyon) veya yönlü olmayan (*nondirectional* örn: korelasyon) ilişkileri de göstermektedir (Bowen ve Guo, 2011: 7-13). YEM bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin bir üçüncü değişken tarafından kısmen veya tamamen açıklandığı model olan aracı değişkenli modellerin (*mediation models*) test edilmesi için değerli bir analiz yöntemidir. Ayrıca YEM çoklu bağımlı değişkenlerin bulunduğu modellerin test edilmesine de olanak sağlar. YEM üçüncü bir değişkenin değerleri veya düzeyi sebebiyle bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisinin çeşitlilik gösterdiği moderatör modelleri (*moderation models*) ölçmek için de çok uygundur (Bowen ve Guo, 2011: 7-13).

Yapısal eşitlik modelinin oluşturulmasında öncelikle modelin temeli bir teoriye dayandırılır. Teori paralelinde bir yol şeması çizilir ve sonra örneklem belirlenir. Yol şeması modeldeki gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri gösterir. Modelin test edileceği örneklemin belirlenmesinden sonra modelin test edilmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada DFA ve yol analizleri yapılır. Sonra uyum değerlendirilmesi yapılarak gerekli ise modelde bir takım modifikasyonlara gidilir. Yani, değişikliklere göre model tekrar test edilir. Modelin uyum iyiliği indekslerine göre tekrar değerlendirilmesi yapılarak model ret veya kabul edilir. Son olarak bulgular yorumlanır ve tartışılır (Meydan ve Şeşen, 2015: 19; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 256).

Yapısal eşitlik modelini takip eden araştırmalarda test edilen modelin iyi uyum gösterip göstermediği genel kabul görmüş bir uyum indeksindeki değerler aralığında olup olmadığına göre belirlenir (Şimşek, 2007: 13). Literatürde bu indekslerin hepsinin genel kabulü noktasında tam bir netliğin olmadığı anlaşılmaktadır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2013: 578; Byrne, 2016: 127-128; Kline, 2016: 269). Fakat Kline, (2016: 269) rapor edilmesi gereken minimum uyum iyiliği indekslerinin χ^2/df , CFI, RMSEA ve SRMR olduğunu belirtmektedir. AGFI, GFI ve NNFI=TLI indeks değerleri ek olarak rapor edilmiştir. Tablo 11’de gösterilen ve kullanılan uyum iyiliği indeksleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Şimşek, 2007: 13; Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271-272; Byrne, 2016).

-Ki-kare Testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2) ve Serbestlik Derecesi (df): Ki-kare testi gözlenen ve beklenen varyans-kovaryans değerlerine bakılarak farklılık hipotezinin test edilmesine dayanan veri ile model arasındaki uyuma dair bir testtir. Ki-kare değerinin anlamlı olması ve 5’den küçük ve 0’a yakın olması modelin iyi uyumunu gösterir. (Byrne, 2010; Meydan ve Şeşen, 2015: 32).

-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (The Root Mean Square Error Approximation-RMSEA): Daha çok büyük örneklerde tercih edilen karşılaştırmalı uyum indeksidir. Merkezi olmayan Ki-kare dağılımında evren kovaryanslarını belirlemek amacıyla kullanılan bir indekstir. 0 ile 1 arasında değer

alması beklenir ve 0'a yakın olması mükemmel uyuma işaret eder. 0.05 ile 0.08 arasında değer alması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir ve evren ile örneklem kovaryansları arasında fark olmadığını ifade eder (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Tablo 11. YEM ve DFA uyum iyiliği indeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum	Referanslar
Genel Model Uyumu			
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 3df$	-	
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$	Byrne, 2010
p değeri	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	Schermelleh-Engel vd., 2003
RMSEA (<.05)	$.10 < p \leq 1.00$	$.05 \leq p \leq .10$	Marsh and Hau, 1996; Hair vd, 2009; Byrne, 2010
NNFI=TLI	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI < .95$	Mulaik vd., 1989; Bentler, 1992; Hu ve Bentler, 1999
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI \leq .89$	Marsh vd., 1988;
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.80 \leq AGFI \leq .89$	Doll, Xia ve Torkzadeh, 1994
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .08$	

-Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (The Non-normed Fit Index-NNFI): NNFI yerine TLI (ör: AMOS yazılımında) terimi de kullanılan bir karşılaştırmalı uyum indeksidir. NFI'da olduğu gibi modelin Ki-kare değerinin bağımsız modelin Ki-kare oranına modelin Serbestlik derecesi (*df*) ilave edilir. 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenir ve 1'e çok yakın değer alması mükemmel uyuma işaret eder. 0.90 ile 0.95 arasında değer alması ise kabul edilebilir sınırlardır (Meydan ve Şeşen, 2015: 33; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 270).

-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (The Comparative Fit Index-CFI): NNFI'a kıyasla örneklem sayısına daha az duyarlı karşılaştırmalı uyum indeksidir. Modelin uyumu, modelin değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan bağımsızlık

modeli/yokluk modeli ile karşılaştırılmasıyla belirlenir. Bir başka ifadeyle bağımsızlık modeli kovaryans matrisi ile önerilen modelin kovaryans matrisini karşılaştırır. 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenir ve 1'e çok yakın değer alması mükemmel uyuma işaret eder. 0.95 ile 0.97 arasında değer alması ise kabul edilebilir sınırlardır (Meydan ve Şeşen, 2015: 34; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 269-270). Bununla birlikte Bentler (1992), 0.90 CFI değerinin kabul edilebilir olduğunu belirtirken Hu ve Bentler (1999) bu değerini 0.95 yakın olmasını iyi uyum olarak önermişlerdir.

-Uyum İyiliği İndeksi (The Goodness of Fit Index-GFI): Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilmesiyle ilgili mutlak uyum indeksidir. Çoklu regresyondaki R^2 'ye benzeyen GFI modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne kadar ölçtüğünü gösterir. Bir başka ifadeyle model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın miktarları ile ilgilidir. 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenir ve 1'e çok yakın değer alması mükemmel uyuma işaret eder. 0.90 ve üzerinde değer alması ise kabul edilebilir sınırlardır (Meydan ve Şeşen, 2015: 34; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 269). Bu noktada Hair vd., (2013: 578) GFI değerinin 0.90 olmasını iyi olarak değerlendirirken, Marsh, Balla ve McDonald'ın (1988) çalışmalarında olduğu gibi son zamanlarda bazı çalışmalarda 0.80 ila 0.89 arası değerler de kabul edilebilir sınırlar olarak görülmektedir.

-Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (The Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI): AGFI, daha çok büyük örneklerde tercih edilen mutlak uyum indeksidir ve örneklem genişliğinin dikkate alındığı GFI'nin düzenlenmiş bir formudur. Daha fazla parametre serbest bırakılır ve modelin serbestlik derecesinde yapılan düzeltmeye dayanır. 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenir ve 1'e çok yakın değer alması mükemmel uyuma işaret eder. 0.90 ve üzeri değer alması ise iyi uyum sınırlardır (Meydan ve Şeşen, 2015: 35; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 269). Öte yandan kabul edilebilir sınırlar ise 0.80 ile 0.89 arasında kalmaktadır (Doll, Xia ve Torkezadeh, 1994).

-Standardize Edilmiş Artık Değerlerin Ortalama Karekökü (The Standardized Root Mean Square Residual-SRMR): Standardize edilmiş artık değerlerin ortalama

karekökü (SRMR), RMR gibi artık değerlerin uyumunu temel alan genel bir uyum ölçümü olmasının yanında RMR ile gözlenen değişkenlerin varyans ve kovaryans büyüklüklerine bağlıdır. Bu da değişkenlerin skalaları dikkate alınmadığında RMR değerinin iyi veya kötü uyum gösterip göstermediğine karar vermeyi neredeyse imkânsız kılmaktadır. SRMR de bu açığı kapatmak üzere geliştirilmiştir. Modelin 0.08'in altında değer alması kabul edilebilir uyum gösterdiği anlamına gelmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 12).

4.4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde Nevşehir ilinde bulunan konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarında görev yapan işgörenlere uygulanan soru formundan elde edilen bulgulara ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.4.1. Analiz Öncesi Gereklilikler

Analizlere başlamadan önce toplanan verilerin analize uygun olup olmadıklarını kontrol etmek için öncelikle kayıp değerler sonra uç değerler kontrol edilmiştir. Sonra verilerin normal dağılıp dağılmadıkları test edilmiştir.

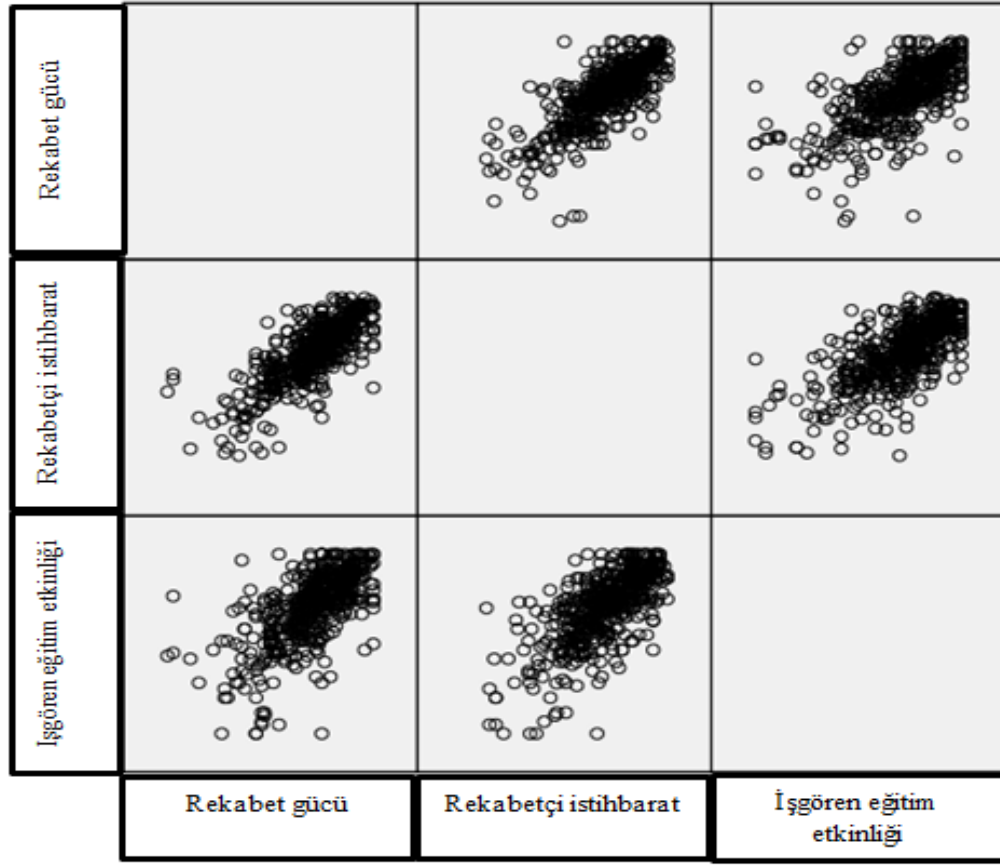
Kayıp Değerler: Kayıp değerler, ölçme aracının başarısızlığından, katılımcıların tüm ifadelerine cevap vermemesinden ya da veri girişinde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Kayıp değerlerin çokluğu küçük ya da orta büyüklükteki veri setlerinde ciddi sorunlara neden olabilir. Kayıp değerler %5'ten az ise bu kayıp değerler silinir. %5-15 arasında ise yaklaşık değer atama yollarından biri tercih edilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 21). Verilerdeki kayıp değerler az sayıda olmasına karşın veri seti boyunca yayılmış durumdadır. Dolayısıyla nicel veriler için *yaklaşık değer atama yollarından seriler ortalaması* tercih edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen verilerden tüm deneklerin belirli bir değişkene ilişkin ortalamaları hesaplanmış ve kayıp değerlerin bulunduğu verilerle ilgili ortalamaları verilmiştir.

Çok Değişkenli Uç Değerler (Outliers): Çok değişkenli uç değerler, iki ya da daha fazla değişkene ilişkin puanların olağan dışı birleşimleridir. Çok değişkenli uç

değerler Mahalanobis uzaklığından bir deneğin diğer deneklerin merkezine olan uzaklığı ile belirlenebilir. Mahalanobis uzaklığı örneklem ortalamasından tek bir veri uzaklığını ölçen istatistiğin adıdır. Mahalanobis uzaklığını belirlemek için regresyon yapılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 14-15). Mahalanobis uzaklığının incelenmesinde Hair vd. (2013: 65) tarafından önerilen 3.5 değeri dikkate alınmıştır. Buna göre öncelikle her bir deneğin Mahalanobis uzaklık değerinin toplam ifade sayısına olan oranı belirlenmiştir. Bu çalışmada ifade sayısı 66'dır. Bir deneğin uç değer kabul edilebilmesi için oranın küçük örneklerde 2.5'ten büyük olması büyük örneklerde ise 3 veya 4'den büyük olması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada Mahalanobis değerleri 3.5'in üzerinde olan beş denek analizden çıkartılmıştır (bkz. Ek 1).

Çok Değişkenli Normal Dağılım: Çok değişkenli normal dağılımda, örnekleme yer alan değişkenlerin tek başına ve tüm birleşimleri açısından normal dağılması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 16-17), başka bir ifadeyle iki değişkenin karşılıklı etkisinin normal dağılacağı öngörülür (Hair vd., 2013: 686). Çok değişkenli normallik testlerinin grafiksel ve istatistiksel yolları vardır. Grafiksel yollardan saçılma diyagramı matrisi vasıtasıyla normallik incelenebilir. Grafikte dağılımlar elips şeklinde ise çok değişkenli normalliğin sağlandığı belirtilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 29). Çünkü histogram grafiksel olarak veri seti dağılımının şeklini göstermektedir (Hair vd., 2013: 31).

Şekil 16 incelendiğinde saçılma matrisi verilerinin elips şeklinde dağıldığı görülmektedir. Yani veriler normal dağılım göstermektedir.



Şekil 16. Normallik testi: Saçılma Diyagramı Matrisi

Çok değişkenli normal dağılım ölçümü istatistiksel olarak Çarpıklık ve Basıklık (*Skewness and Kurtosis*) testi ile yapılabilir (Hair vd., 2013: 31-32; Schumacker ve Lomax, 2016: 35). Anlamlılık düzeyi kritik çarpıklık ve basıklık testinde sıklıkla kullanılmaktadır. 0.01 anlamlılık düzeyinde -2.58 ile +2.58 öte taraftan 0.05 anlamlılık düzeyinde bu kritik değerler -1.96 ile +1.96 olarak kullanılmaktadır (Hair vd., 2013: 71). Yapılan çarpıklık ve basıklık testi ($p>0.05$) sonucunda çarpıklık değerlerinin -.951 ve -.336 aralığında olduğu, basıklık değerlerinin ise -.761 ve 1.708 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir (Bkz: Ek 2). Bu değerlerin Kline (2011: 160) ve Hair vd., (2013: 71) tarafından önerilen sınır değerleri aşmaması nedeniyle verilerin normal dağıldığı kanaatine varılmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamalı yaklaşım tercih edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). Aracılık testi için önyükleme (*bootstrap*) güven aralıkları yöntemi kullanılmıştır (Hayes, 2013).

4.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu çalışmaya katılan Nevşehir ili ve ilçelerindeki konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları işgörenlerine ait demografik özellikler Tablo 12’de sunulmuştur. Araştırmaya 533’ü konaklama işletmelerinde, 118’si seyahat acentalarında olmak üzere toplam 651 işgören katılmıştır. Yani katılımcıların %81,9’u konaklama işletmelerinde çalışırken, %18,1’si seyahat acentalarında görev yapmaktadır. Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin %54,4’ü 5 yıldızlı otel ve özel konaklama tesisinde görev yapmaktadır.

Bulgulara göre katılımcıların %44,1’i kadın ve %55,9’u erkektir. Katılımcıların %89,4’ü 40 yaş ve aşağısında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla büyük bir çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların %33,5’inin fakülte ve yüksekokullardan mezun oldukları görülmektedir ve bunu %30,8 ile meslek yüksekokulundan mezun olan katılımcılar takip etmektedir. İlköğretim ve liseden mezun olan katılımcıların yüzdesi %31,4’tür. Yüksek lisans ve doktora programlarından mezun olan katılımcıların yüzdesi ise %4,3’tür. Katılımcıların %60’ı turizm alanında örgün eğitim alırken %38,2’si farklı alanlarda örgün eğitim almışlardır. Mezuniyetlerinin turizm alanında olup olmadığına dair yöneltilen soruya katılımcıların %1,8’i cevap vermemiştir.

Demografik özellikler mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde katılımcıların %57,3 gibi büyük bir çoğunluğunun 5 yıl ve daha az deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bunu %25,3 ile 6-10 yıl deneyime sahip olan katılımcılar takip etmektedir. Yani 10 yıl ve daha az mesleki deneyime sahip katılımcıların toplamı %82,2 dir. Mesleki deneyim süresi beş ve beş yıldan daha az olan işgörenlerinin %57,3 ile başı çekmesi turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğunun bir göstergesi olarak belirtilebilir.

Tablo 12. Katılımcılara dair demografik özellikler

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
Cinsiyet			Çalıştığı Departman		
Kadın	287	44,1	Yönetim	92	14,1
Erkek	364	55,9	Satış/Pazarlama	95	14,6
Yaş			Ön Büro/Rezervasyon	148	22,8
20 Yaş ve aşağısı	51	7,8	Muhasebe/Finansman	41	6,3
21-30 Yaş arası	346	53,2	Yiyecek İçecek	229	35,2
31-40 Yaş arası	185	28,4	Operasyon	33	5,0
41-50 Yaş arası	59	9,1	Diğer	13	2,0
51 Yaş ve üzeri	10	1,5	İşletmede Çalışan Sayısı		
			10'dan Az Çalışan	150	23,1
Eğitim			10-25 Çalışan	179	27,5
İlköğretim	68	10,5	26-50 Çalışan	165	25,4
Lise	136	20,9	51-100 Çalışan	81	12,3
Meslek Yüksekokulu	201	30,8	100'den Fazla Çalışan	74	11,4
Fakülte ve Yüksekokul	218	33,5	Cevap vermeyen Katılımcılar	2	0,3
Yüksek Lisans	26	4,0	İşletmenin Faaliyet Süresi		
Doktora	2	0,3	5 Yılden az	165	25,3
Turizm Alanında Örgün Eğitim			5-9 Yıl	163	26,1
Alanlar	391	60,0	10-14 Yıl	153	23,4
Almayanlar	248	38,2	15- 19 Yıl	52	8,0
Cevap vermeyen Katılımcılar	12	1,8	20 Yılden çok	108	16,6
Mesleki Deneyim Süresi			Cevap vermeyen Katılımcılar	10	1,5
1 Yıl ve aşağısı	142	21,8	İş Eğitimi, Yeniden Eğitim ve/veya İntibak Eğitimi		
2-5 Yıl arası	231	35,5	Alanlar	648	99,5
6-10 Yıl arası	165	25,3	Almayanlar	2	0,3
11-15 Yıl arası	65	10,0	Cevap vermeyen Katılımcılar	1	0,2
16 Yıl ve üzeri	48	7,4	Aldığı Eğitim Sayısı		
İşletmenin Türü			1 kez	205	31,5
3 Yıldızlı Otel	16	2,5	2 kez	185	28,4
4 Yıldızlı Otel	104	16,0	3 kez	90	13,8
5 Yıldızlı Otel	245	37,7	4 kez	41	6,3
Özel Konaklama Tesisi	109	16,7	5 kez ve daha fazla	109	16,8
Butik Otel	38	5,8	Cevap vermeyen Katılımcılar	21	3,2
Seyahat Acentası	118	18,1	Alınan Eğitimi Çalışma Hayatına Yansıtma		
Diğer (pansiyon, çiftlik evi)	21	3,2	Yansıtanlar	347	53,2
			Kısmen yansıtanlar	247	38,0
			Yansıtamayanlar	48	7,4
			Cevap vermeyen Katılımcılar	9	1,4

Katılımcılar çalıştıkları bölümlere göre değerlendirildiğinde %35,2'sinin yiyecek ve içecek bölümünde ve %22,8'inin ön büro ve rezervasyon bölümünde oldukları görülmektedir. %14,6 ile satış ve pazarlama bölümü %14,1 ile yönetim bölümü takip etmektedir. %6,3'ü muhasebe ve finansman bölümünde çalışırken %5'i operasyon bölümünde çalışmaktadır. Katılımcıların %2'si ise diğer bölümlerde (kat hizmetleri, sauna, transfer, ulaşım vb.) görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %76'sı 50 ve daha az çalışana sahip turizm işletmelerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %0,3'ünün ise işletmelerindeki çalışan sayısını bildirmedikleri veya bu soruyu atladıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcılar çalıştıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre ele alındığında %74,8'inin 14 yıl ve daha az süredir faaliyette olan işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların %1,5'i işletmelerinin faaliyet süresini bildirmemiştir. Katılımcıların %25,3'ünün 5 yıldan daha az süredir faaliyette olan turizm işletmelerinde görev yaptıkları görülmektedir. Bu veriler Nevşehir ilinde her dört konaklama işletmesi ve seyahat işletmesinden birinin son beş yılda kurulduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılar görev başında ve görev dışında işgören eğitimi alıp almadıkları açısından ele alındığında, %99,5'i bu tür bir eğitim almıştır. %0,3'ü bu tür bir eğitim almamışken %0,2'si bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Bununla birlikte %59,9'u bir veya iki kez bu tür bir eğitim almıştır. %20,1'i üç veya dört kez, % 16,8'i ise beş kez veya daha fazla işgören eğitimi almıştır. Katılımcıların %3,2'si ise kaç kez işgören eğitimi aldıklarını bildirmemiştir. Katılımcıların %91,2'sinin almış oldukları eğitimleri çalışma hayatına tamamen veya kısmen yansıttıkları ve % 7,4'ünün ise almış oldukları eğitimleri işe yansıtamadıkları anlaşılmaktadır.

4.4.3. Rekabetçi İstihbarat, İşgören Eğitim Etkinliği ve Rekabet Gücü Ölçekleri Faktör Analizi

Faktör analizi, ölçek geliştirme, uyarlama veya bir ölçeğin farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda yapı geçerliliğini test etmek için kullanılır ve diğer istatistiksel analizlere bir yol haritası çizer (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 177). Faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere iki farklı şekilde yapılabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 614). AFA genellikle araştırmanın ilk aşamalarında uygulanmasının yanında (Tabachnick ve Fidell, 2012: 614) daha çok keşifsel çalışmalarda (örn. değişken setleri içerisinde yapı araştırılması) tercih edilirken, DFA ölçek yapıları hakkında araştırmacının teorik bir yargıya sahip olduğu durumlarda kullanılabilir (Hair vd., 2013: 93). Bu nedenle mevcut araştırmada ölçeklerin boyutlandırması hakkında

bilgi sahibi olabilmek için ilk olarak AFA uygulanmıştır. AFA'nın uygulanmasından sonra elde edilen yapılar DFA ile tekrar incelenmiştir.

AFA'da faktör yükü 0.50'nin altında olan ifadelerin analize dahil edilmemesi önerilmektedir (Hair vd., 2013: 103). Ancak toplam açıklanan varyansın %70 ve KMO katsayısının da 0.70 olması durumunda eğer bir ifade araştırma konusu için kritik nitelikte ise 0.40'ın üzerinde faktör yükü olanlar analize dahil edilebilir. Çok boyutlu ölçeklerin faktör sayısının belirlenmesinde faktör öz değerinin (*eigen value*) 1'den büyük olması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 194-239) ve açıklanan toplam varyansın %60 ve üzerinde olması (Hair vd., 2013: 477/497) gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada faktör yükü için kabul noktası 0.50 olarak belirlenmiş ve faktör yükü 0.50'den düşük olan ifadelerin göz önüne alınması kararlaştırılmıştır.

Faktör analizinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri üretilen yeni faktörler arasında ilişkisizlik olması ve ulaşılan sonuçların anlamlı olmasıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 197). Bu noktada binişikliğin dikkate alınması gerekmektedir. Binişiklik bir ifadenin birden fazla özelliği ölçtüğü anlamına gelir ve geçerliliğe aykırı bir durumdur. Bir ifadenin binişik olduğuna karar vermek için ilgili ifadenin kabul düzeyinden yüksek bir değere ve iki veya daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0.1'den küçük olması gerekmektedir. Binişik ifadeler analize dahil edilmez (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 233-234). Örneğin işgören eğitim etkinliğinin “*S15. Eğitimler sayesinde örgütsel iklimde (psikolojik havada) iyileşme görüldü*” ifadesi her iki faktörde 0.447 ve 0.532 değerleri almaktadır. Bu değerler arasındaki fark 0.085'dir ve 0.1'den küçüktür. Bu da bu ifadenin binişik olduğunu göstermektedir. Fakat bu ifadenin analizlerden çıkarılma nedeni binişik olmasının yanında ortak varyans (*communalities*) değerinin 0.50'nin altında (0.483) olmasıdır. Dolayısıyla binişik ifadelerin dikkate alınmasına karar verilmiştir. Belirtilenler dikkate alınarak ilk olarak tüm ölçeklere ayrı ayrı AFA ve hemen sonrasında DFA uygulanmıştır.

4.4.3.1. Rekabetçi İstihbarat Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Rekabetçi istihbarat ölçeğinin faktör desenini çıkarmak için Temel Bileşenler Analizi ve dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) tercih edilmiştir. Rekabetçi istihbarat ölçeğine uygulanan ilk AFA sonucunda ortak varyans (*communalities*) 0.50'nin altında kalan 6 ifade analizden çıkartılmış (Hair vd., 2013: 103) ve AFA tekrarlanmıştır. Buna göre analizden çıkartılan 6 ifade şunlardır: “**S12.** *Stratejik ortakların, tedarikçilerin, dağıtımçıların ve diğer paydaşların niyet ve planları izlenir.* **S13.** *İşletmemiz çeşitli bilgi toplama metotları kullanır (turizm fuarları, internet siteleri, turizm endüstrisi raporları vb.).* **S24.** *Çalışanlar, iş ve işletmenin bilgi gereksinimleri konusunda yardımlaşır.* **S25.** *Üst yönetim karar verme ve stratejik planlama süreçlerinde rekabetçi bilgi ve bulgulardan yararlanır.* **S32.** *İşletmemizde, çalışanların gözlem ve araştırma bulgularını rapor edebilmeleri için uygun ortam, metot ve yollar bulunmaktadır.* **S33.** *İşletmemiz, toplanan bilgi ve verilerin kapsamlı bir envanterini sürekli olarak tutar”.*

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğine karar vermek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılır. KMO değeri 0.70-0.80 arasında orta, 0.80-0.90 arasında iyi ve 0.90'nın üzeri ise mükemmel örneklem büyüklüğü olarak belirtilmektedir (Hair vd., 2013: 102). Bartlett küresellik testi (*Bartlett's Test of Sphericity*) verilerin çok değişkenli dağılımdan gelip gelmediğini test eder (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 207-208) ve 0.05'ten küçük anlamlılık düzeyinde ise değişkenler arasında yeterli korelasyonun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013: 103). Rekabetçi istihbarat ölçeğinden çıkartılan bu altı ifade sonucunda nihai AFA sonucu Tablo 13'de gösterilmiş ve elde edilen faktör deseni, faktör yükleri, eşkökenlilik, öz değerleri, varyansları ve güvenilirlik (*Cronbach's Alpha*) değerleri bu tabloda verilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü üzere KMO değeri 0.947 olduğu ve Bartlett küresellik testinin ($\chi^2=11320.491$; $p\leq 0.000$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu iki test sonucu örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre faktör analizi varsayımlarının sağlandığı belirtilebilir.

27 ifade için özdeğeri 1'in üzerinde beş faktör olduğu tespit edilmiştir. Rekabetçi istihbarat değişkenine ait beş faktörün toplam varyansı %68,827'dir ve her bir faktörün güvenilirlik değerleri 0.88 ile 0.90 arasındadır. Faktör yükü en yüksek ifadelerle sahip faktörden başlanarak ve kuramsal temellere dayalı kalınarak isimlendirme yapılmıştır. Buna göre birinci faktör "**Resmi Altyapı ve İşgören Katılımı**" (RAİK), ikinci faktör "**Bilgi Toplama**" (BT), üçüncü faktör "**Planlama**" (P), dördüncü faktör "**Örgütsel Farkındalık ve Dağıtım**" (ÖFD) ve beşinci faktör ise "**Bilgi Analizi**" (BA) olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerdeki ifadelerin faktör yüklerinin Hair ve diğerleri (2013: 103) tarafından önerilen değerin (0.50) üzerinde olduğu ve ifadeler arasında herhangi bir binişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. DFA yapmanın amacı yapısal eşitlik modelinin test edilmesinden önce düşük yüklem katsayıları oluşturan ölçek ifadelerinin belirlenmesi ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonların tespit edilmesidir (Bowen ve Guo, 2011: 9-10). Dolayısıyla sosyal bilimlerde kullanılan AMOS programı vasıtasıyla doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 13. Rekabetçi istihbarat ölçeği AFA sonuçları

Faktörler	Faktör Yükü	Özdeğer	Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Eşkökenlilik
Resmi Altyapı ve İşgören Katılımı (RAİK)		4.047	14.991	.90	
İşletmemizde, rekabet ortamı veya pazar ortamı ile ilgili veri ve bulguları sürekli değerlendiren bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır.	0.74				0.69
İşletmemizin bir veri tabanı bulunmaktadır.	0.74				0.66
Çalışanlar, rekabet ortamına dair bilgi toplama konusunda işbirliği yapar.	0.82				0.77
Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğu, ilgili herkesin katılımıyla belirlenir.	0.77				0.72
İşletmemiz, çalışanların rekabet ortamı ile ilgili gözlem ve araştırmalarını rapor etmelerini teşvik edici bir sisteme sahiptir.	0.78				0.73
Çalışanlar rekabet ortamı ile ilgili bilgi toplama faaliyetlerine gönüllü katılım sağlar.	0.53				0.52
Bilgi Toplama (BT)		4.034	14.941	.90	
İşletmemiz, müşterileri anlamak için bilgi yönetimi araçlarını (veri madenciliği, bilgi depolama vb.) kullanır.	0.73				0.67
İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar avantajlarını daha iyi kavramak için bilgi toplar ve raporlar hazırlar.	0.70				0.67

Karar vericiler, bilgi toplama raporlarını işletme ihtiyaçlarına göre denetler.	0.80				0.74
Toplanan tüm bilgilerin doğruluğu en az bir başka bilgi kaynağı ile test edilir.	0.75				0.71
Bilgi kaynaklarının (kişiler, uzmanlar, danışmanlar, kurullar, yayımlar, internet vb.) güvenilirliği değerlendirilir.	0.77				0.70
İşletmede çalışanların ne bildikleri ve hangi raporlara sahip olduklarına dair iç bilgi denetimi yapılır.	0.57				0.54
Planlama (P)		3.654	13.534	.89	
Yöneticiler, işletmenin bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için ilgililerle toplantılar yapar.	0.77				0.70
Ticaret fuarları, sergiler ve konferanslardan önce edinilmesi gereken bilgiler konusunda ilgililer eğitilir ve hazırlanır.	0.75				0.68
Çalışanlar, işletme açısından tehdit veya fırsat olabilecek rakip davranışlarını izlemek için yönlendirilir.	0.81				0.75
İşletmemiz, etkin yönetim ve rekabet üstünlüğü için bilgi edinmeye dönük planlar yapar.	0.75				0.69
Yönetim, rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğunu çevresel değişimleri dikkate alarak güncel tutar.	0.72				0.67
Örgütsel Farkındalık ve Dağıtım (ÖFD)		3.560	13.187	.90	
Üst yönetim, bilgi edinme faaliyetlerini destekler.	0.76				0.71
Toplanan bilgi rekabet üstünlüğü edinmek için kullanılır.	0.75				0.72
İşe alma ve işten ayrılma görüşmelerinin sonuçları ileride yararlanılmak amacıyla bilgi yönetim sistemine aktarılır.	0.77				0.74
Örgüt kültürü, bilgi paylaşımını teşvik eder.	0.72				0.71
Toplanan bilgiler CEO ve/veya üst yönetime rapor edilir.	0.75				0.67
Bilgi Analizi (BA)		3.287	12.174	.88	
Yöneticiler doğru karar vermek için olası rakiplere ait bilgileri inceler.	0.80				0.68
Toplanan bilgi işletme çalışanları arasında paylaşılır ve incelenir.	0.79				0.71
İşletmemizde toplanan bilgiyi analiz etmek için çeşitli yöntemler kullanılır (bilgisayar destekli analiz, simülasyon, nedensellik analizi vb.)	0.76				0.74
İşletmemiz rakiplerin davranışlarını önceden öngörebilmek için onların plan ve stratejilerini analiz eder.	0.66				0.66
İşletmemiz esas rakiplere ilişkin analitik modeller kullanır (SWOT, Açık Analiz vb.).	0.63				0.63
Açıklanan Toplam Varyans (%)			68.827		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü		.947			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	11320.491			
	Sd	351			
	Anlamlılık	.000			

Doğrulamalı faktör analizi için ilişkisiz, birinci düzey, ikinci düzey ve birinci düzey tek faktörlü doğrulamalı faktör analizi olmak üzere dört farklı analiz yapılabilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 74). Bu analizlerin yapılmasının nedeni hangi modelin diğer bir modele göre daha iyi olduğunu belirtebilmektir. Bu karar için iyi uyum indekslerinin yanında AIC ve CAIC kriterleri göz önüne alınır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 45-46).

-Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion-AIC): Akaike Bilgi Kriteri, tahmin edilen parametre sayısının belirlenmesi amacıyla ki-kareyi (χ^2) düzenleyen ve modellerin kıyaslanması için kullanılan bir kriterdir. AIC değeri en küçük olan model en iyi uyum sağlayan model olarak değerlendirilir. Bunun yanında AIC bir anlamlılık testi değil sadece tanımlayıcı bir ölçümdür ve modeller arasında kıyaslama yaparken karar vermek için kullanılabilir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 45-46).

-İstikrarlı Akaike Bilgi Kriteri (Consistent Akaike Information Criterion-CAIC) CAIC tıpkı AIC gibi aynı yolla kullanılmaktadır. Buradaki istikrar (consistent) kelimesi örneklem büyüklüğünün sonsuza kadar eğilim göstermesi ($N \rightarrow \infty$) durumunda doğru modelin seçilmesi anlamına gelmektedir. En iyi modelin hangisi olduğuna karar vermekte kullanılır ve en düşük CAIC değerine sahip model tercih edilir. Bu da bir anlamlılık testi değildir ve modellerin kıyaslanmasında ve karar vermede kullanılan bir kriterdir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 49).

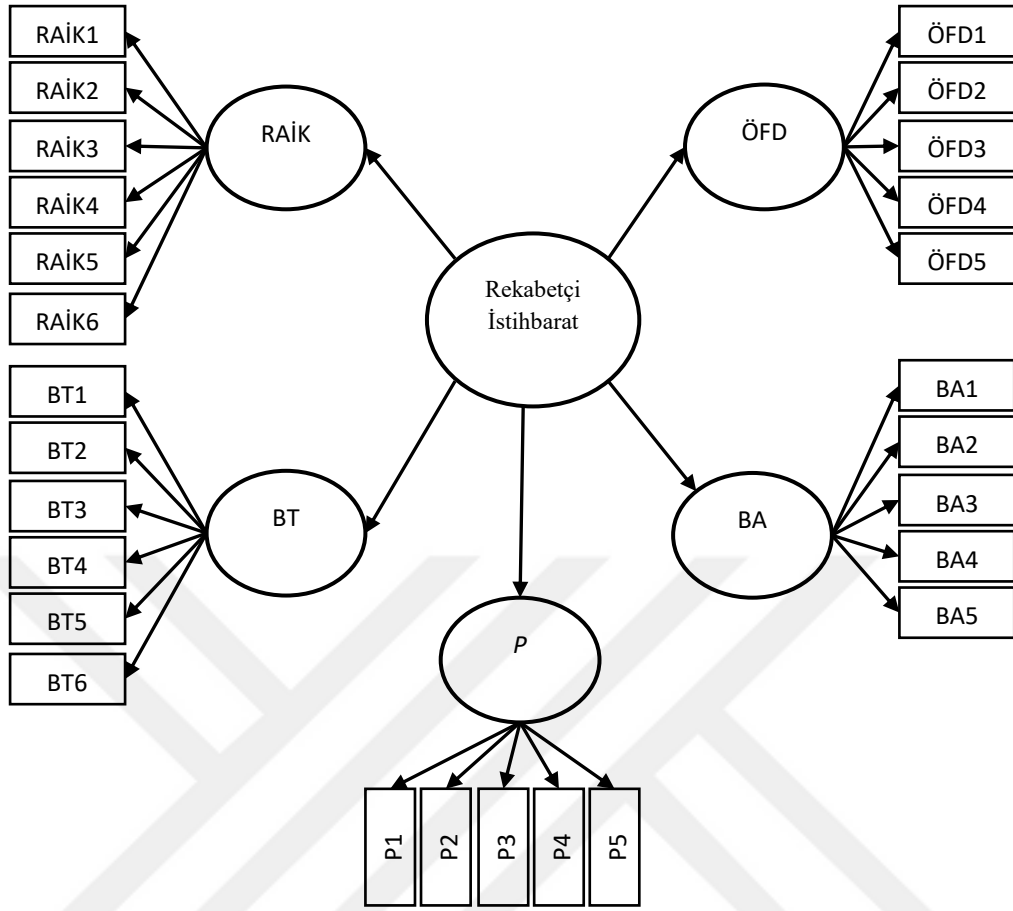
Dört farklı düzeyde faktör analizine burada kısaca göz atmak gerekmektedir. İlişkisiz doğrulayıcı faktör analizinde tek yönlü oklarla gizil değişkenin ölçüm birimi gözlenen değişkenin varyansına bağlanır. Bu oklar gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler üzerindeki nedensel etkisini (standardize edilmiş regresyonu) ve gözlenen değişkenin faktör yükünü göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 74). Bu yolla yapılan analize ilişkisiz doğrulayıcı faktör analizi denir. Gizil değişkenlerin çift yönlü oklarla birbirine bağlanması ile boyutlar arasındaki korelasyon değerleri ölçülmüş olmaktadır ki böylelikle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi seviyesine geçilmektedir. İkinci düzey faktör analizinde her bir ölçeğin gizil değişkenleri tek yönlü oklarla bir üst gizil değişkene bağlanır ve aralarındaki regresyon araştırılır. Bundan sonra bir üst seviyede yani ikinci düzeyde oluşturulan (rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü) gizil değişkenler çift yönlü oklarla korelasyonları gösterecek şekilde birbirlerine bağlanarak doğrulayıcı faktör analizi yol şeması oluşturulur.

Tablo 14. Rekabetçi istihbarat ölçeği DFA sonuçları

Model	Boyut	İfade	Faktör Yüğü	AIC	CAIC	BYG	OAV
1. Düzey	RAİK	6	.66-83	1106.9	1457.1	.90	.61
	BT	6	.69-81			.90	.60
	P	5	.77-81			.89	.62
	ÖFD	5	.74-83			.90	.63
	BA	5	.67-83			.88	.59
Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=3.081$; CFI = .94; GFI = .89; AGFI = .88; RMSEA = .057; TLI = .93; SRMR = .046							
Model	Boyut		Faktör Yüğü	AIC	CAIC	BYG	OAV
2. Düzey	RAİK		.77	1100.7	1423.5	.88	.60
	BT		.81				
	P		.73				
	ÖFD		.78				
	BA		.77				
Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=3.081$; CFI = .94; GFI = .90; AGFI = .88; RMSEA = .057; TLI = .93; SRMR = .045							

AFA sonucu elde edilen rekabetçi istihbarat yapısı DFA ile hem birinci düzey, hem de ikinci düzey olarak incelenmiştir. DFA’da rekabetçi istihbarat ölçeğinin beş boyuttan oluşan birinci düzey yapısı ile beş boyuttan oluşan ikinci düzey yapısı karşılaştırılmıştır ve DFA sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir. Tablo 14’te görüldüğü üzere rekabetçi istihbarat ölçeğinin beş boyutlu ikinci düzey yapısına ait uyum iyiliği değerlerinin, beş boyutlu birinci düzey yapısına ait uyum iyiliği değerlerinden daha iyi olduğu söylenebilir. Buna ilaveten AIC ve CAIC ölçümleri farklı sayıdaki gizil değişkenlerin bulunduğu modellerin kıyaslanması için kullanılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2010: 90; Byrne, 2010: 82). AIC ve CAIC değerlerine dayanarak yapılan kıyaslamalarda daha küçük AIC ve CAIC değerlerine sahip modeller tercih edilir (Kline, 2011: 222; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 51-52). Bu kapsamda Tablo 14 incelendiğinde beş boyutun birleştirildiği ikinci düzey yapının AIC ve CAIC değerleri birinci düzey değerlerinden daha küçük olduğu için ikinci düzey yapının daha iyi olduğu söylenebilir (ikinci düzey AIC=1100.7 < birinci düzey AIC=1106.9; ikinci düzey CAIC=1423.5 < birinci düzey CAIC=1457.1). Bu nedenle ve çalışmanın amacı doğrultusunda rekabetçi istihbarat ölçeği ikinci düzey bir yapı ile ele alınmıştır.

Rekabetçi istihbarat yapısına ait DFA sonuçlarının iyi uyum değerleri gösterdiğinin tespit edilmesi neticesinde yakınsak geçerliliği (*convergent validity*) ve ayırt edici geçerliliği (*discriminant validity*) test edilmiştir. Yakınsak geçerliliği için her bir gizil değişkene ait ortalama açıklanan varyans “OAV” (*avarage variance extracted-AVE*) ve bileşik yapı güvenilirlik “BYG” (*composite reliability-CR*) değerleri incelenmiştir. Bir başka ifadeyle modelin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Yakınsak geçerlilikten bahsedebilmek için OAV ve faktör yük değerlerinin 0.50’den ve BYG değerinin de 0.70’ten büyük olması gerekmektedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 90). Ayırt edici geçerlilik ise, gizil değişkenler arasındaki korelasyon oranlarına dayanmaktadır. Ayırt edici geçerliliğinden bahsedebilmek için ise her bir faktörün OAV değerinin, diğer bir faktörle olan korelasyon karesinden daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker 1981: 46). Bir başka ifadeyle bir gizil değişkenin OAV karekökünün, o değişken ile bir başka gizil değişken arasındaki korelasyondan büyük olması ayırt edici geçerliliğini göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Tablo 14 incelendiğinde faktör yüklerinin önerilen minimum değer olan 0.50’yi karşıladığı ve OAV değerlerinin de 0.50 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu yapıya ait yakınsak geçerliliğin sağlandığı belirtilebilir. Tablo 19’da görüldüğü gibi her bir faktörün OAV değerinin her iki faktör arasındaki korelasyon değerinin karesinden büyük olması sebebiyle ayırt edici geçerliliğin sağlandığı belirtilebilir (Hair vd., 2013: 605). Fakat rekabetçi istihbarat ölçeği ikinci düzey yapısı ele alındığı için tek bir gizil değişken oluşmuştur. Dolayısıyla ikinci düzey yapının korelasyon değeri Tablo 14’te verilmemiştir.



Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=3.081$; CFI= .94; GFI= .90; AGFI= .88; RMSEA= .057; TLI= .93;
SRMR= .045

Şekil 17. Rekabetçi istihbarat ölçeği ikinci düzey DFA

4.4.3.2. İşgören Eğitim Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İşgören eğitim etkinliği ölçeğinin faktör desenini çıkarmak için rekabetçi istihbarat ölçeğinde izlenen aşamalar tekrarlanmış ve aynı yöntemler takip edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak AFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk AFA sonucunda, ortak varyans (*communalities*) 0.50'nin altında kalan ifadeler analizden çıkartılmış ve AFA tekrarlanmıştır (Hair vd., 2013: 103). Buna göre “**S7.** *Aldığım eğitimler sayesinde yeni öngörü ve vizyonlar edindim.* **S8.** *Aldığım eğitimleri yaptığım işlerde başarılı bir şekilde uyguladım.* **S12.** *Eğitimlerin maliyeti zamanla örgütsel ve bireysel faydaya dönüşür.* **S13.** *Eğitim kazanımları, ilgili ve ihtiyaç sahibi kişilerin programlara katıldığını gösterir.* **S15.** *Eğitimler sayesinde örgütsel iklimde (psikolojik havada) iyileşme görüldü” ifadeleri analizden çıkartılmıştır. Analizden çıkarılan bu beş ifade sonrası nihai AFA sonucu Tablo 15’te gösterilmiş ve KMO değerinin 0.910 olduğu*

ve Bartlett küresellik testinin ($\chi^2=4952.094$; $p\leq 0.000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu iki test sonucu örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre faktör analizi varsayımlarının sağlandığı kanaatine varılmıştır.

Tablo 15. İşgören eğitim etkinliği ölçeği AFA sonuçları

Faktörler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Eşkökenlik
Reaksiyon ve Öğrenme (RÖ)		4.529	45.290	.94	
Aldığım eğitimleri iyi olarak hatırlarım.	0.86				0.78
Aldığım eğitimlerden çok keyif aldım.	0.86				0.77
Aldığım eğitimler işim açısından çok yararlıdır.	0.88				0.82
Eğitim programlarına/kurslara katılmak işim açısından oldukça faydalıdır.	0.82				0.71
Aldığım eğitimlerden sonra, eğitim kapsamında verilen konulara daha çok hâkimim.	0.85				0.75
Eğitimlerde işimle ilgili birçok yeni bilgi edindim.	0.86				0.78
Davranış ve Sonuç (DS)		3.082	30.817	.89	
Aldığım eğitimler sonrasında işimi daha istekli yapıyorum.	0.85				0.78
Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş performansım yükseldi.	0.90				0.84
Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş akışı kolaylaştı.	0.88				0.80
Aldığım eğitimler sayesinde işteki pozisyonumda yükselme oldu.	0.77				0.61
Açıklanan Toplam Varyans (%)			76.107		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	.910				
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	4952.094			
	Sd	45			
	Anlamlılık	.000			

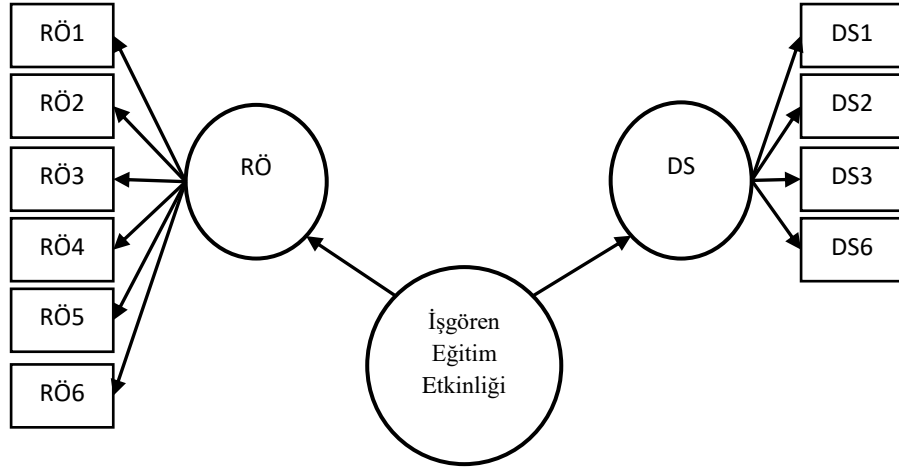
10 ifade için öz değeri 1'in üzerinde iki faktör olduğu tespit edilmiştir. İşgören eğitim etkinliği değişkenine ait iki faktörün toplam varyansı %76,107'dir ve her iki faktörün güvenirlik değeri sırasıyla 0.94 ve 0.89'dur. Faktör yükü en yüksek ifadelerle sahip faktörden başlanarak ve kuramsal temellere dayalı kalınarak isimlendirme yapılmıştır. Buna göre birinci faktör "**Reaksiyon ve Öğrenme**" (RÖ) ve ikinci faktör "**Davranış ve Sonuç**" (DS) olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerdeki ifadelerin faktör yüklerinin önerilen değer olan 0.50 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten ifadeler arasında herhangi bir binişiklik görülmemiştir.

AFA sonucu elde edilen yapı ikinci aşama olarak DFA ile incelenmiştir. DFA’da işgören eğitim etkinliği ölçeğinin iki boyuttan oluşan ikinci düzey yapısı ile iki boyuttan oluşan birinci düzey yapısı da karşılaştırılmıştır. DFA sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir. Görüldüğü üzere işgören eğitim etkinliği ölçeğinin iki boyutlu ikinci düzey yapısına ait uyum iyiliği değerleri ile iki boyutlu birinci düzey yapısına ait uyum iyiliği değerleri aynıdır (bkz: Ek 3a; Ek 3b).

Tablo 16. İşgören eğitim etkinliği ölçeği DFA sonuçları

Model	Boyut	İfade	Faktör Yükü	AIC	CAIC	BYG	OAV
1. Düzey	RÖ	6	.80-.89	180.519	295.406	.94	.72
	DS	4	.66-.91			.89	.68
Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=4.074$; CFI=.98; GFI=.96; AGFI=.93; RMSEA=.069; TLI=.97; SRMR=.026							
Model	Boyut		Faktör Yükü	AIC	CAIC	BYG	OAV
2. Düzey	RÖ		.94	180.519	295.406	.71	.57
	DS		.50				
Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=4.074$; CFI=.98; GFI=.96; AGFI=.93; RMSEA=.069; TLI=.97; SRMR=.026							

AIC ve CAIC değerleri kıyaslandığında aynı değerlere sahip oldukları görülmektedir (bkz: Ek 3a; Ek 3b). Bu nedenle ölçek yapılarının birbirinden daha iyi olduğu söylenemez. Ancak her iki yapı içinde faktör yüklerinin önerilen minimum değer olan 0,50’yi karşılaması ve OAV değerinin de 0.50 değerinden yüksek olması sebebiyle bu yapıların yakınsak geçerliği sağladığı belirtilebilir. Buna ilaveten her bir faktörün OAV değerinin her iki faktör arasındaki korelasyon değerinin karesinden büyük olması sebebiyle ayırt edici geçerliğinin sağlandığı ifade edilebilir (bkz. Tablo 19). Ölçeklerin kıyaslanması neticesinde yapıların birbirine üstünlük sağlamadığı görülmüştür. Araştırmanın amacı kapsamında işgören eğitim etkinliği ölçeğinin iki boyuttan oluşan ikinci düzey yapı ile ele alınmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla tek bir gizil değişken olduğu için Tablo 16’da korelasyon verilmemiştir.



Uyum İndeksleri:

$\chi^2/sd=4.074$; **CFI**=.98; **GFI**=.96; **AGFI**=.93; **RMSEA**=.069; **TLI**=.97; **SRMR**=.026

Şekil 18. İşgören eğitim etkinliği ölçeği ikinci düzey DFA

4.4.3.3. Rekabet Gücü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Rekabet gücü ölçeğinin faktör desenini çıkarmak için rekabetçi istihbarat ve işgören eğitim etkinliği ölçeklerinde izlenen aşamalar tekrarlanmış ve aynı yöntemler takip edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak AFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk AFA sonucunda ortak varyans değeri, Hair vd. (2013: 103) tarafından önerilen 0.50'nin altında kalan iki ifade analizden çıkartılmış ve AFA tekrarlanmıştır. Buna göre çıkartılan ifadeler şöyledir: “**S11.** *Rakiplere kıyasla işletmenin yeni mal ve hizmet geliştirilmesi için kaynak ayırımı*, **S12.** *Rakiplere kıyasla mevcut işgücünün, işletmenin gelişimi için gerekli yeni mal ve hizmetleri geliştirme yeterliliği*”. Nihai AFA sonucunun yer aldığı Tablo 17’de görüldüğü üzere rekabet gücü ölçeğinin KMO değerinin 0.935 olduğu ve Bartlett küresellik testinin ($\chi^2=5554.164$; $p \leq 0.000$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bütün ifadelerin faktör yükleri 0.50'nin üzerindedir. Bu iki test sonucu, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Dolayısıyla faktör analizi varsayımlarının sağlandığı görülmektedir.

Tablo 17. Rekabet gücü ölçeği AFA sonuçları

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz Değer	Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Eşkökenlilik
Yeni Ürün ve Hizmet geliştirme Performansı (YÜHG)		3.785	23.658	.88	
Rakiplere kıyasla mevcut işgücünün, yeni iş veya yeni ürün geliştirmeye yönelik profesyonel tutumu	0.69				0.61
Rakiplere kıyasla işletmenin başarılı yeni iş geliştirme projelerinde görev alan çalışanlarına teşvikler sunma ve terfi verme düzeyi	0.72				0.66
Rakiplere kıyasla işletmede yeni mal ve hizmetler geliştiren ekibin kullandığı zaman, kaynaklar ve süreçlerin etkililik düzeyi	0.72				0.60
Rakiplere kıyasla işletmenin yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda uygun ortam sağlama durumu	0.77				0.70
Rakiplere kıyasla işletmenin bütün bölüm ve birimlerinin yeni iş geliştirme konusundaki etkileşim düzeyi	0.72				0.63
Rakiplere kıyasla işletmenin yeni iş projeleri geliştirme konusunda yönetim ve çalışanların işbirliği düzeyi	0.71				0.60
Finansal Performans (FP)		3.271	20.445	.87	
Rakiplere kıyasla işletmenin varlık yönetimi	0.65				0.62
Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama yatırım getirisi	0.72				0.64
Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama karlılığı	0.76				0.69
Rakiplere kıyasla işletmenin kar artışı	0.82				0.75
Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama satış getirisi	0.72				0.61
İşlevsel Performans (İP)		3.231	20.192	.85	
Rakiplere kıyasla işletmenin müşteri tatmini	0.66				0.53
Rakiplere kıyasla işletmenin kalite gelişimi	0.77				0.71
Rakiplere kıyasla işletmenin maliyet yönetimi	0.77				0.69
Rakiplere kıyasla işletmenin değişimlere cevap verme yeteneği	0.72				0.64
Rakiplere kıyasla işletmenin verimliliği	0.70				0.62
Açıklanan Toplam Varyans (%)			64.295		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	.935				
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	5554.164			
	Sd	120			
	Anlamlılık	.000			

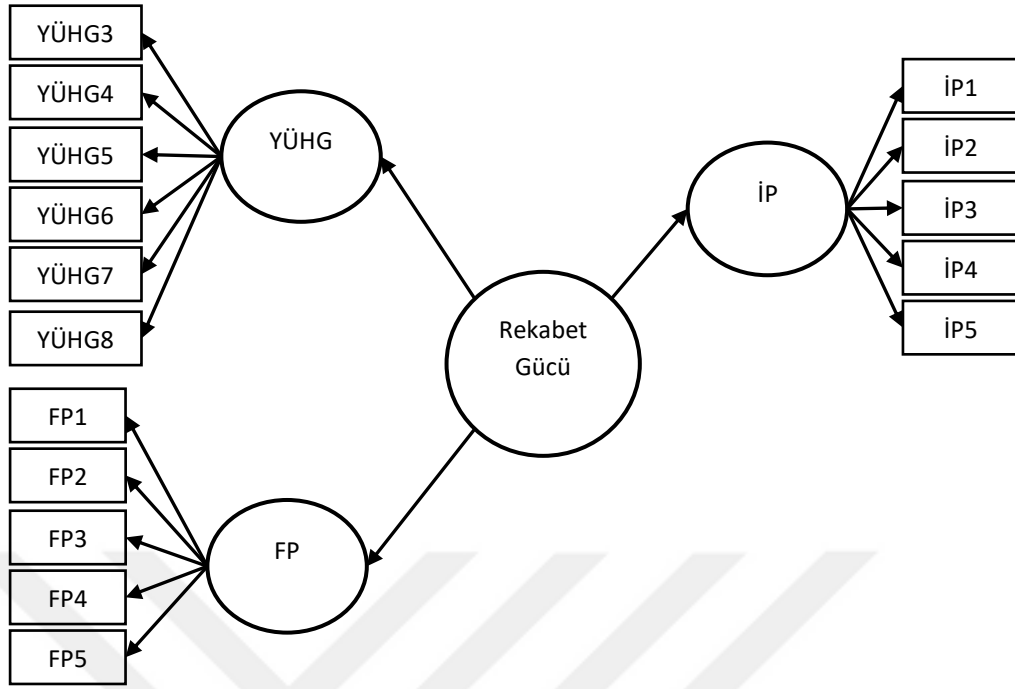
16 ifade için özdeğeri 1'in üzerinde üç faktör olduğu tespit edilmiştir. Rekabet gücü değişkenine ait üç faktörün toplam varyansı %64,295'dir ve her bir faktörün güvenilirlik değerleri sırasıyla 0.88, 0.87 ve 0.85 olarak gerçekleşmiştir. Faktör yükü en yüksek ifadelerle sahip faktörden başlanarak ve kuramsal temellere dayalı kalınarak isimlendirme yapılmıştır. Buna göre birinci faktör "**Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Performansı**" (YÜHG), ikinci faktör "**Finansal Performans**" (FP) ve üçüncü faktör "**İşlevsel Performans**" (İP) olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerin

altındaki ifadelerin faktör yüklerinin önerilen değer olan 0.50 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten ifadeler arasında herhangi bir binişiklik tespit edilmemiştir.

Tablo 18. Rekabet gücü ölçeği DFA sonuçları

Model	Boyut	İfade	Faktör Yükü	AIC	CAIC	BYG	OAV
1. Düzey	YÜHG	6	.71-.79	465.85	657.32	.88	.56
	FP	5	.71-.79			.87	.57
	İP	5	.64-.79			.86	.54
Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=3.919$; CFI= .95; GFI= .93; AGFI= .90; RMSEA= .067; TLI= .94 SRMR= .038							
Model	Boyut	İfade	Faktör Yükü	AIC	CAIC	BYG	OAV
2. Düzey	YÜHG		.86	465.85	657.32	.88	.70
	FP		.82				
	İP		.83				
Uyum İndeksleri: $\chi^2/sd=3.919$; CFI= .95; GFI= .93; AGFI= .90; RMSEA= .067; TLI= .94 SRMR= .038							

AFA sonucu elde edilen yapı ikinci aşama olarak DFA ile incelenmiştir. DFA’da rekabet gücü ölçeğinin üç boyuttan oluşan ikinci düzey yapısı ile üç boyuttan oluşan birinci düzey yapısı da karşılaştırılmıştır. DFA sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere rekabet gücü ölçeğinin üç boyutlu ikinci düzey yapısına ait uyum iyiliği değerleri üç boyutlu birinci düzey yapısına ait uyum iyiliği değerleri ve AIC ve CAIC değerleri aynı çıkmıştır (bkz. Ek 4a; Ek 4b). Bu nedenle ölçek yapılarının birbirinden daha iyi olduğu söylenemez. Her iki yapı içinde faktör yüklerinin önerilen minimum değer olan 0.50’yi karşılaması ve OAV değerinin de 0.50 değerinden yüksek olması sebebiyle bu yapıların yakınsak geçerliği sağladığı belirtilebilir. Ayrıca her bir faktörün OAV değerinin her iki faktör arasındaki korelasyon değerinin karesinden büyük olması sebebiyle ayırt edici geçerliğinin sağlandığı ifade edilebilir (bkz. Tablo 19). Ölçeklerin kıyaslanması neticesinde yapıların birbirine üstünlük sağlamadığı görülmüştür. Araştırmanın amacı kapsamında rekabet gücü ölçeğinin üç boyuttan oluşan ikinci düzey yapı ile ele alınmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla tek bir gizil değişken olduğu için Tablo 18’de korelasyon verilmemiştir.



Uyum İndeksleri:

$\chi^2/sd=3.919$; CFI= .95; GFI= .93; AGFI= .90; RMSEA= .067; TLI= .94 SRMR= .038

Şekil 19. Rekabet gücü ölçeği ikinci düzey DFA

4.4.4. Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik kanıtları sunulduktan sonra YEM'in ilk adımı olan ölçüm modeli test edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde uyum değerlerinin yanında yapı geçerliği de incelenmiştir. Yapı geçerliği için ayırt edici ve yakınsak geçerlikler araştırılmıştır (Hair vd., 2013: 605). Bu bulgular Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Ölçüm Modeli

Ölçek	Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü	t değerleri***
Rekabetçi İstihbarat	RAİK	İşletmemizde, rekabet ortamı veya pazar ortamı ile ilgili veri ve bulguları sürekli değerlendiren bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır.	0.79	*
		İşletmemizin bir veri tabanı bulunmaktadır.	0.76	20.65
		Çalışanlar, rekabet ortamına dair bilgi toplama konusunda işbirliği yapar.	0.83	23.22
		Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğu, ilgili herkesin katılımıyla belirlenir.	0.82	22.72
		İşletmemiz, çalışanların rekabet ortamı ile ilgili gözlem ve araştırmalarını rapor etmelerini teşvik edici bir sisteme sahiptir.	0.81	22.43
		Çalışanlar rekabet ortamı ile ilgili bilgi toplama faaliyetlerine gönüllü katılım sağlar.	0.66	17.53
	BT	İşletmemiz, müşterileri anlamak için bilgi yönetimi araçlarını (veri madenciliği, bilgi depolama vb.) kullanır.	0.77	*
		İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar avantajlarını daha iyi kavramak için bilgi toplar ve raporlar hazırlar.	0.78	20.65
		Karar vericiler, bilgi toplama raporlarını işletme ihtiyaçlarına göre denetler.	0.81	21.54
		Toplanan tüm bilgilerin doğruluğu en az bir başka bilgi kaynağı ile test edilir.	0.81	21.68
		Bilgi kaynaklarının (kişiler, uzmanlar, danışmanlar, kurullar, yayınlar, internet vb.) güvenilirliği değerlendirilir.	0.79	21.06
		İşletmede çalışanların ne bildikleri ve hangi raporlara sahip olduklarına dair iç bilgi denetimi yapılır.	0.69	18.01
	P	Yöneticiler, işletmenin bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için ilgililerle toplantılar yapar.	0.78	*
		Ticaret fuarları, sergiler ve konferanslardan önce edinilmesi gereken bilgiler konusunda ilgililer eğitilir ve hazırlanır.	0.78	20.83
		Çalışanlar, işletme açısından tehdit veya fırsat olabilecek rakip davranışlarını izlemek için yönlendirilir.	0.81	21.66
		İşletmemiz, etkin yönetim ve rekabet üstünlüğü için bilgi edinmeye dönük planlar yapar.	0.79	21.05
		Yönetim, rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğunu çevresel değişimleri dikkate alarak güncel tutar.	0.77	20.55
		Üst yönetim, bilgi edinme faaliyetlerini destekler.	0.79	*
	ÖFD	Toplanan bilgi rekabet üstünlüğü edinmek için kullanılır.	0.81	22.06
		İşe alma ve işten ayrılma görüşmelerinin sonuçları ilerde yararlanılmak amacıyla bilgi yönetim sistemine aktarılır.	0.83	22.78
		Örgüt kültürü, bilgi paylaşımını teşvik eder.	0.81	22.10
		Toplanan bilgiler CEO ve/veya üst yönetime rapor edilir.	0.74	19.93
		Yöneticiler doğru karar vermek için olası rakiplere ait bilgileri inceler.	0.67	*
	BA	Toplanan bilgi işletme çalışanları arasında paylaşılır ve incelenir.	0.75	16.56
		İşletmemizde toplanan bilgiyi analiz etmek için çeşitli yöntemler kullanılır (bilgisayar destekli analiz, simülasyon, nedensellik analizi vb.)	0.83	18.00
		İşletmemiz rakiplerin davranışlarını önceden öngörebilmek için onların plan ve stratejilerini analiz eder.	0.80	17.50
		İşletmemiz esas rakiplere ilişkin analitik modeller kullanır (SWOT, Açık Analiz vb.).	0.77	17.01
		Aldığım eğitimleri iyi olarak hatırlarım.	0.86	*
	RÖ	Aldığım eğitimlerden çok keyif aldım.	0.86	28.82
		Aldığım eğitimler işim açısından çok yararlıdır.	0.89	30.87
Eğitim programlarına/kurslara katılmak işim açısından oldukça faydalıdır.		0.80	25.42	
Aldığım eğitimlerden sonra, eğitim kapsamında verilen konulara daha çok hâkimim.		0.82	26.77	
Eğitimlerde işimle ilgili birçok yeni bilgi edindim.		0.85	28.56	

DS	Aldığım eğitimler sonrasında işimi daha istekli yapıyorum.	0.84	*									
	Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş performansım yükseldi.	0.91	28.90									
	Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş akışı kolaylaştı.	0.86	26.93									
	Aldığım eğitimler sayesinde işteki pozisyonumda yükselme oldu.	0.66	18.48									
YÜHG	Rakiplere kıyasla mevcut işgücünün, yeni iş veya yeni ürün geliştirmeye yönelik profesyonel tutumu	0.73	*									
	Rakiplere kıyasla işletmenin başarılı yeni iş geliştirme projelerinde görev alan çalışanlarına teşvikler sunma ve terfi verme düzeyi	0.78	19.14									
	Rakiplere kıyasla işletmede yeni mal ve hizmetler geliştiren ekibin kullandığı zaman, kaynaklar ve süreçlerin etkililik düzeyi	0.72	17.70									
	Rakiplere kıyasla işletmenin yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda uygun ortam sağlama durumu	0.80	19.63									
	Rakiplere kıyasla işletmenin bütün bölüm ve birimlerinin yeni iş geliştirme konusundaki etkileşim düzeyi	0.75	18.36									
	Rakiplere kıyasla işletmenin yeni iş projeleri geliştirme konusunda yönetim ve çalışanların işbirliği düzeyi	0.72	17.66									
FP	Rakiplere kıyasla işletmenin varlık yönetimi	0.75	*									
	Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama yatırım getirisi	0.75	18.72									
	Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama karlılığı	0.78	19.64									
	Rakiplere kıyasla işletmenin kar artışı	0.78	19.63									
	Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama satış getirisi	0.71	17.55									
İP	Rakiplere kıyasla işletmenin müşteri tatmini	0.64	*									
	Rakiplere kıyasla işletmenin kalite gelişimi	0.79	16.31									
	Rakiplere kıyasla işletmenin maliyet yönetimi	0.77	15.98									
	Rakiplere kıyasla işletmenin değişimlere cevap verme yeteneği	0.74	15.62									
	Rakiplere kıyasla işletmenin verimliliği	0.74	15.66									
Bileşik Yapı Güvenirliği, Ortalama Açıklanan Varyans, Korelasyon ve OAV'nin Karekökü												
	BYG	OAV	BA	BT	P	ÖFD	RAİK	RÖ	DS	İP	FP	YÜHG
BA	0.88	0.59	0.77									
BT	0.90	0.60	0.65	0.78								
P	0.89	0.62	0.56	0.59	0.79							
ÖFD	0.90	0.63	0.60	0.62	0.59	0.80						
RAİK	0.90	0.61	0.58	0.62	0.56	0.62	0.78					
RÖ	0.94	0.72	0.35	0.35	0.32	0.34	0.39	0.85				
DS	0.89	0.68	0.30	0.30	0.29	0.28	0.32	0.45	0.83			
İP	0.86	0.54	0.22	0.21	0.15	0.23	0.26	0.27	0.25	0.74		
FP	0.87	0.57	0.16	0.17	0.12	0.17	0.16	0.17	0.15	0.68	0.76	
YÜHG	0.88	0.56	0.27	0.29	0.22	0.28	0.28	0.23	0.21	0.72	0.70	0.75

Uyum indeksleri: $\chi^2/sd = 2.266$; $CFI = .93$; $GFI = .85$; $AGFI = .84$; $RMSEA = .044$; $TLI = .92$; $SRMR = .047$ *1'e sabitlenmiştir. *** t değerlerinin ($p < .001$) düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Korelasyon değerleri pozitif ve ($p < .001$) düzeyinde anlamlıdır. Çapraz koyu değerler OAV'nin karekökünü temsil etmektedir.

Tablo 19'da görüldüğü üzere tüm ifadelerle ait faktör yüklerinin önerilen minimum değer olan 0.50'yi geçtiği ve her bir faktörün OAV değerlerinin önerilen 0.50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bileşik yapı güvenirliliği (BYG) değerlerinin de 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir. Son olarak OAV değerlerinin kareköklerinin ilgili faktörlerin korelasyon değerlerinden yüksek olması ayırt edici geçerliğin sağlandığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle her bir faktörün OAV değerinin her iki faktör

arasındaki korelasyon değerinin karesinden büyük olması sebebiyle ayırt edici geçerliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 20. İkinci düzey DFA'lara ilişkin korelasyon ve aritmetik ortalama analizi sonuçları

Boyut	1	2	3	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1.Rekabetçi İstihbarat	1			3,73	,69
2.İşgören Eğitim Etkinliği	.626***	1		3,61	,87
3.Rekabet Gücü	.340***	.382***	1	3,96	,63

*** p<.001 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 20'de görüldüğü üzere ikinci düzey yapıların korelasyonları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmektedir. Yani araştırma bulgularına göre rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği arasında ($r=.626$; $p<.001$), rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasında ($r=.340$; $p<.001$) ve iş gören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasında ($r=.382$; $p<.001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm modeli aşamasından sonra yapısal modelin test edildiği aşamaya geçilmiştir.

4.4.5. Yapısal Model

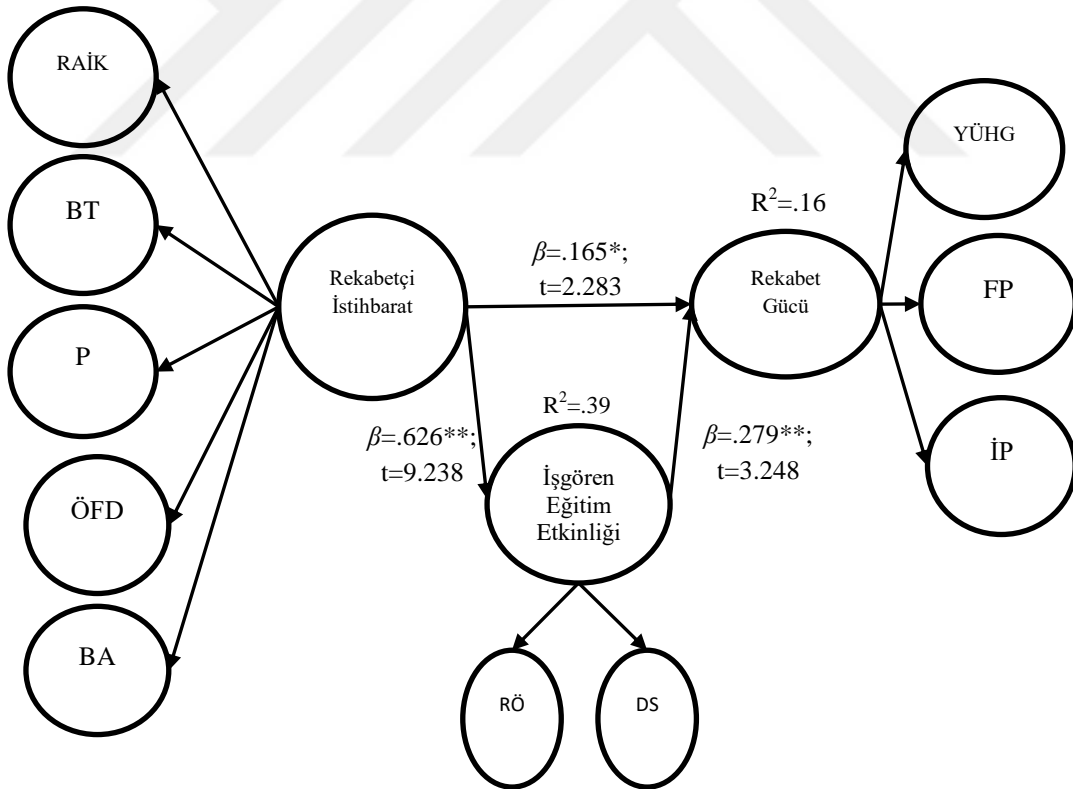
Araştırma amacı kapsamında geliştirilen modelin ve hipotezlerin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Uygulanan YEM'e ilişkin sonuçlar Şekil 20'de özetlenmiş ve Tablo 21'de detaylı bir şekilde sunulmuştur. YEM sonucunda elde edilen uyum iyiliği indekslerinin iyi ve kabul edilebilir düzeylerde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 21. Yapısal model sonuçları

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör Yüğü (β)	t değerleri	R ²	Sonuç
H1	Rİ→İEE	.626**	9.238	.39	Kabul
H2	Rİ→RG	.165*	2.283		Kabul
H3	İEE→RG	.279**	3.248	.16	Kabul

Uyum indeksleri: $\chi^2/sd= 2.237$; $CFI=.93$; $GFI=.85$; $AGFI=.84$; $RMSEA=.044$; $TLI=.92$; $SRMR=.047$; $**p<.01$; $*p<.05$
Rİ: Rekabetçi İstihbarat, **İEE:** İşgören Eğitim Etkinliği, **RG:** Rekabet Gücü

Tablo 21’de görüldüğü üzere rekabetçi istihbarat işgören eğitim etkinliğini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=.626$; $t=9.238$; $p<.001$). Dolayısıyla bu bulgu **H1** hipotezini desteklemektedir. Benzer şekilde rekabetçi istihbarat rekabet gücünü de pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=.165$; $t=2.283$; $p<.05$). Buna göre **H2** hipotezi de desteklenmiştir. Ayrıca işgören eğitim etkinliği rekabet gücünü pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=.279$; $t=3.248$; $p<.001$). Bu bağlamda **H3** hipotezi de desteklenmektedir. Rekabetçi istihbarat işgören eğitim etkinliğini güçlü bir etki ile yönlendirirken, rekabet gücünü düşük bir etki ile yönlendirmektedir. Bununla birlikte işgören eğitim etkinliği rekabet gücüne orta düzeyde pozitif etki etmektedir (Kline, 2011: 185). Öncül değişkenler rekabetçi istihbarat ve işgören eğitim etkinliği birlikte, rekabet gücü bağımlı değişkenindeki varyansın %16’sını açıklamaktadır. Bununla birlikte rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliğindeki varyansı %39 oranında açıklamaktadır (Kline, 2011: 185).



Uyum indeksleri: $\chi^2/sd= 2.237$; $CFI=.93$; $GFI=.85$; $AGFI=.84$; $RMSEA=.044$; $TLI=.92$; $SRMR=.047$; $**p<.01$; $*p<.05$

Şekil 20. Yapısal model sonuçları

4.4.6. Aracı Modelin Test Edilmesi

Mevcut araştırmada işgören eğitim etkinliğinin rekabetçi istihbarat ile rekabet g¼c¼ arasındaki ilişkideki aracı rol¼ incelenmiştir. Aracı değişken: bağımsız değişkendeki bir değişim, bir veya daha fazla aracı değişkende değişime neden olur ve bu da bağımlı değişkende bir değişime neden olur (Hayes: 2013: 7). Aracı değişken bağımsız değişkenin sonucu ve bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin nedenidir (Baron ve Kenny, 1986). Bir başka ifadeyle rekabetçi istihbarat rekabet g¼c¼n¼ etkilemek için işgören eğitim etkinliğine ihtiyaç duymaktadır. Mevcut araştırmada YEM sonuçlarına g¼re rekabetçi istihbaratın rekabet g¼c¼ üzerindeki etkisi d¼ř¼k bir d¼zeyeye sahip iken, işgören eğitim etkinliğinin rekabet g¼c¼ üzerindeki etkisi orta d¼zeydedir. Buna ilaveten rekabetçi istihbarat işgören eğitim etkinliğini g¼c¼l¼ bir şekilde etkilemektedir. İşgören eğitim etkinliğinin yer almadığı, yalnızca rekabetçi istihbaratın rekabet g¼c¼ üzerindeki direkt etkisinin ¼l¼ld¼đ¼ bir model oluşturulmuştur ($\beta=.340$; $p<.01$). Bu bulguya g¼re rekabetçi istihbaratın tek başına rekabet g¼c¼ üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapısal modeldeki işgören eğitim etkinliği değişkenin aracı olduğu model dikkate alınmıştır. Bu modelde işgören eğitim etkinliği aracılığı ile rekabetçi istihbaratın rekabet g¼c¼ üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=.165$; $p<.05$). Ancak rekabetçi istihbaratın rekabet g¼c¼ üzerindeki pozitif etkisi azalmıştır. İşgören eğitim etkinliğinin aracılık rol¼, ¼ny¼kleme (*bootstrap*) g¼ven aralıkları y¼ntemi ile araştırılmıştır. ¼ny¼kleme y¼ntemi çoğu koşul altında dolaylı (*indirect*) etkiler için en g¼c¼l¼ ve elde edilen g¼venilirlik limitlerinin en makul y¼ntemlerinden biridir (Preacher ve Hayes, 2008: 886). Buna ilaveten ¼ny¼kleme arada bulunan (*intervening*) değişkenlerin etkisini tespit etmede de daha geçerli ve daha g¼c¼l¼ bir y¼ntemdir (Hayes, 2009: 412). Bu nedenle bu çalışmadaki işgören eğitim etkinliğinin aracı rol¼n¼n doğrulanması ¼ny¼kleme (*bootstrap*) y¼ntemi ile de incelenmiştir. Standart hatalar ve g¼ven aralıkları gibi istatistiksel parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılan yeniden ¼rnekleme tekniği olarak tanımlanan (Efron ve Tibshirani, 1994: 392) ¼ny¼kleme y¼ntemi y¼zdeli (*percentile*), t-değeri temelli (*bootstrap-t*), yanlılığı d¼zeltilmif (*bias-corrected; BC*) ve yanlılığı d¼zeltilmif hızlandırılmış (*BC accelerated; BC_a*) gibi farklı şekillerde yapılabilmektedir (Cheung ve Lau, 2008: 301; Hayes, 2009: 412). ¼ny¼kleme y¼ntemleri içerisinde yaygın olarak BC ¼ny¼kleme y¼ntemi tavsiye edildiği için

(MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004: 120; Cheung, 2007: 238; Hayes, 2009: 116; Williams ve MacKinnon, 2008: 37; Ledermann ve Macho, 2009: 665; Hayes, 2013: 97) bu yöntem tercih edilmiştir. BC önyükleme yönteminde belirli bir alt örneklem sayısı belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada alt örneklem olarak literatürde genellikle önerilen 1000 örneklem değeri kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004: 722; Cheung ve Lau, 2008: 301). BC önyükleme yöntemine göre işgören eğitim etkinliğinin aracı rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. İşgören eğitim etkinliğinin aracı rolü

Hipotez	İlişkiler	İşgören Eğitim Etkinliği olmaksızın (β)	İşgören Eğitim Etkinliği ile (β)	Sonuç
<i>H4</i>	RI→RG	.340**	.165*	Kısmi Aracı*
Aracılık modeline ilişkin Güven aralıkları				
Güven Aralığı	Alt Sınır		.031	
	Üst Sınır		.279	
	Direkt etki		.165*	
Güven Aralığı	Alt Sınır		.081	
	Üst Sınır		.265	
	Dolaylı etki		.175**	

**p<.01;*p<.05

Tablo 22’de görüldüğü üzere işgören eğitim etkinliğinin rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. İşgören eğitim etkinliğinin rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide aracı rolüne ait standardize edilmiş dolaylı etkisi 0.175’tir ve bu değer alt sınır olan 0.081 ve üst sınır olan 0.265 arasındadır ($\beta = 0,175$; %99 CI [0.081 ile 0.265]). Bu güven aralıklarının sıfırı kapsamadığı görülmektedir. Dolayısıyla işgören eğitim etkinliğinin aracılık etkisi vardır (Hayes, 2013: 111-112). Ancak, direk etkinin $p < .05$ düzeyinde anlamlı olması nedeniyle işgören eğitim etkinliğinin tam aracılık etkisinden söz edilemez. Yani işgören eğitim etkinliği rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığı ve kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Bu bulguya dayanarak **H4** hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu paralelinde rekabet gücünün artırılması noktasında rekabetçi istihbarat etkisinin daha etkili bir faktör haline getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada işgören eğitim etkinliği devreye girmektedir. Bir başka ifadeyle, rekabetçi istihbarat faaliyetlerine yönelik işgören eğitimlerinin verilmesinin ve bu eğitimlerin etkinliğinin sağlanmasının işletme rekabet gücünü daha da iyileştireceği ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye sahip olduğu doğal çekicilikler, kültürel miras ve tarihi zenginlik sebebiyle dünyadaki önemli turizm destinasyonlarından biri durumundadır. Bu özellikler turizm endüstrisinin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Turizm sektörü gerek ulusal gerekse küresel ölçekte istihdama ve ekonomiye ciddi katkılarda bulunan önemli sektörlerden bir tanesidir. Ekonomik katkılarının yanında turizmin fiziki, sosyal, psikolojik, kültürel ve politik katkılarının olduğu alan yazından anlaşılmaktadır (Crouch ve Ritchie, 1999). Bu da turizm işletmeleri açısından rekabetçiliği kaçınılmaz duruma getirmektedir. Turizm işletmeleri pazar, stratejik alanlar, insan kaynakları, finans, yerleşke, tedarik, dağıtım kanalları, fiyat ve tutundurma faaliyetleri gibi çok geniş bir yelpazede rekabet etmektedirler. Turizm işletmeleri bu kadar geniş rekabet alanlarında yönetsel anlamda rekabet gücü elde edebilmek için değer yaratma, temel yetenek geliştirme ve rekabet gücünü etkileyen dinamik ve faktörler gibi alanlara odaklanmak durumundadırlar (Porter, 2008a-2008b; Cracolici ve Nijkamp, 2009; Dupeyras ve MacCallum, 2013). İşletmeler temel yeteneklerin oluşturulması ve geliştirilmesinin yanısıra rekabet stratejileri (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, zaman liderliği stratejisi, odaklanmış maliyet liderliği, odaklanmış farklılaştırma stratejisi, bütünleşik maliyet liderliği stratejisi ve bütünleşik farklılaştırma stratejisi) ile de değer yaratmaktadırlar (Porter, 1991). Temel yetenek ise insan kaynaklarına yönelik anlayış, yatırım ve eğitimden doğan taklit edilmesi güç bir üstünlük kazandırmaktadır. Temel yeteneğin kazanılmasıyla farklılaştırma sağlanacağı için, temel yeteneğin rekabet gücünün önemli bir kaynağı olduğu da söylenebilir. Rekabet

gücünü etkileyen bir diğer etmenin ise rekabet dinamikleri (altı güç, işletme gelişimi, stratejik ortaklar) ve pazar dışı faktörler (değişimler, hükümet politika ve düzenlemeleri, ekolojik gelişmeler ve sosyo-kültürel yapı) olduğu literatürden anlaşılmaktadır (Hodgetts, 1993; Porter, 2008b: 27; Baron, 1995; Koen vd., 2002; Amberg, Wehrmann ve Zimmer, 2005). Bu dinamikler ve faktörler, rekabet gücünü ciddi düzeyde etkileyen ve izlenmesi gereken alanlardır. Çünkü endüstri yapısını çözümlenmek bir başka ifadeyle müşterilerdeki, tedarikçilerdeki, ikame ürün ve hizmet sağlayıcılardaki, olası ve mevcut rakiplerdeki, hükümet ve yabancı hükümet düzenlemelerindeki farklılıkları görmek endüstrideki fırsatların neler olduğunu sezme anlamına gelmektedir. Bu rekabet dinamikleri ve faktörlerini analiz edebilme, fırsatları ortaya çıkarabilme ve bu doğrultuda geliştirilecek strateji ve uygulamaların başarısı işletmelerin rekabet güçleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Açıklamalar ışığında rekabet gücünü etkileyen dinamik ve faktörlerin analiz edilmesi rekabetçi istihbarat faaliyetleri kapsamına girmektedir (Prescott, 1995; Tao ve Prescott, 2000; Vriens, 2004: 2; Murphy, 2005: 6). Bu doğrultuda rekabet gücü kavramı, işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabetçi istihbarat faaliyetleri, temel yetenek ve değer yaratmaya dair stratejileri ve başarılarından doğan güç olarak ifade edilebilir (Porter, 1991/2008a; Prescott, 1995; Murphy, 2005). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere rekabetçi istihbarat rekabet gücü oluşturmada etkili olan bir dizi faaliyeti kapsamaktadır. Rekabetçi istihbarat faaliyetleri iç ve dış çevreye ait dağıntık halde bulunan verilerin toplanması, analiz edilmesi, organize edilmesi ve paylaşılmasını içermektedir. Dolayısıyla rekabetçi istihbarat, çevreden bilgi edinme, edinilen bilgiyi analiz etme ve dağıtma suretiyle kazanılan yetenek ve çevredeki olası değişimleri zamanlı öngörebilme kabiliyeti anlamına gelmektedir (Bernhardt, 1994: 6; Yuan ve Huang, 2001; Vriens, 2004: 15). Bu kabiliyetle yöneticilerin stratejik karar vermeleri kolaylaşacağı için rekabet güçlerinin artacağı söylenebilir.

Yüksek kalitede hizmet ve ürünün yaratılması ve dağıtılması için turizm işletmelerinin nitelikli işgücünü istihdam etmesi veya oluşturması gerekmektedir (Kyriakidou ve Maroudas, 2010). Bu da işgören eğitiminin önemini daha da fazla ön plana çıkarmıştır. İşgören eğitimi görev performansının başarısı için kritik öneme sahip bilgi, yetenek veya davranış gibi işgörenlerin işle ilgili donanımlarını güçlendirmek için bir işletme tarafından gerçekleştirilen planlı çabalar bütünüdür

(Noe, 2010: 5). Bununla birlikte yönetsel açıdan işgören eğitim etkinliği; eğitimle edinilen bilgi, yetenek ve davranışların iş içeriğine yayılması ve pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar edinilmesi sürecidir (Montesino, 2002; Alvarez, Salas ve Garafano, 2004; Aguinis ve Kraiger, 2009; Noe, 2010: 187). İşgören eğitim etkinliği, rekabet gücüne katkı sağlamanın yanında rekabetçi istihbarat faaliyetleri için de gereklidir. Çünkü planlama/yönlendirme, toplama, analiz ve dağıtım olarak dört temel aşamadan oluşan rekabetçi istihbarat sürecinin sağlıklı işlemesi; bu konularda işgörenlerin eğitilmesini ve eğitim etkinliğinin güncel tutulmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda turizm işletmeleri açısından mevcut çalışmada rekabet üstünlüğü teorileri (*Porterian*) çerçevesinde rekabet gücü, stratejik yönetim ve örgütsel istihbarat çerçevesinde rekabetçi istihbarat ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde işgören eğitim etkinliğine dair modeller teorik çerçeve olarak belirlenmiştir. Rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkisinde çalışan eğitim etkinliğinin aracılık rolü üstleneceği ileri sürülmüş ve test edilmiştir.

Araştırmada verileri analiz etmek için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal model sonuçlarına göre; *rekabetçi istihbaratın, işgören eğitim etkinliğini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir*. Bu bulgu dikkate alındığında rekabetçi istihbarat faaliyetleri neticesinde çevreden elde edilen veriler ve bilgiler sayesinde çalışanların temel yeteneklerini geliştirmeye yönelik işgören eğitimlerinin tasarlanmasının mümkün olabileceği veya bu tür eğitimlerin etkinliğinin artırılabilirliği söylenebilir. Zira öğrenme bakış açısına göre rekabetçi istihbarat işletmeyi öğrenen organizasyonlara dönüştürebilir ve ekonomik değer zinciri gibi analizlerde uzmanlaşmasını sağlayabilir (Fleisher ve Blenkhorn, 2001: 130-131). Aynı zamanda rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Yani rekabetçi istihbarat faaliyetlerine yönelik olarak işgörelere görev başında ve görev dışında eğitimler verilmesi ve bu tür eğitimlerin etkinliği rekabetçi istihbarat faaliyetlerini daha etkin hale getirebilmektedir.

Alan yazında rekabetçi istihbaratın işgören eğitim etkinliği üzerindeki etkisine yönelik ampirik çalışmalara rastlanmamasına karşın iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair teorik ve uygulamalı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda eğitim programları ve etkinliği ile örtülü yetenek veya gizlenmiş bilgilerin ortaya

çıkarılabileceği ve karşı istihbarat faaliyetlerinin başarılı olacağı ileri sürülmektedir (Bernhardt, 2003: 50-51). Benzer şekilde, yöneticilere yönelik rekabetçi istihbarat (Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016), rekabetçi istihbarat kaynakları ve analitik teknikler konusunda sistematik işgören eğitim programlarının (Tao ve Prescott, 2000) yürütülmesinin etkili olacağı belirtilmektedir. Bu çalışmalar, rekabetçi istihbarat ile işgören eğitim etkinliği arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğuna dair tespiti destekler niteliktedir.

Yapısal model analiz sonuçlarına göre, *rekabetçi istihbaratın rekabet gücünü pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır*. Bu bulgu planlama, bilgi toplama, bilgi analizi ve dağıtım faaliyetleri sonucunda elde edilecek filtrelenmiş bilginin stratejik bir ürün olduğu ve rekabet gücünü arttıracak şekilde yorumlanabilir. Yüksek kalitedeki rekabetçi istihbarat ürününün, gelir artışı, maliyetlerin düşmesi ve yönetsel etkinlik gibi rekabet gücü göstergelerini pozitif etkilediğine (Teo ve Choo, 2001), rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin ve rekabetçi istihbarat kültürünün rekabet gücünü pozitif etkilediğine (Viviers, Saayman ve Muller, 2005), yüksek düzeyde rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin finansal performansı artırdığına (Tej Adidam, Banerjee ve Shukla, 2012), rekabetçi istihbarat kapsamına giren iş istihbaratının iş performansını pozitif etkilediğine (Karim, 2011), müşteri istihbaratı ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğuna (Elbashir, Collier ve Davern, 2008) ilişkin çalışma bulguları, bu çalışmanın rekabetçi istihbaratın rekabet gücünü pozitif etkilediğine dair tespitini destekler niteliktedir.

Yapısal model analiz sonuçları incelediğinde; *işgören eğitim etkinliğinin rekabet gücünü pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur*. Bu bulgu turizm işletmelerinde işgörenlere görev başında (işe alıştırma, yetki göçerimi gibi) ve görev dışındaki (teknoloji destekli eğitim, örnek olay yöntemi gibi) eğitim yöntemleriyle etkin eğitim verilmesinin rekabet gücünü (finansal performans, işlevsel performans, yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı gibi) artıracak şekilde yorumlanabilir. Bununla birlikte etkin eğitim faaliyetlerinin kâr ve örgütsel performansı pozitif etkilediği (Munoz Castellanos ve Salinero Martín, 2011), turizm işletmelerinde görev başı ve formal eğitimlerin dolaylı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif etkilediği (Kyriakidou ve Maroudas, 2010), işgören eğitimi ile örgütsel bağlılık ve

hizmet kalitesinin pozitif ilişkili olduğu (Dhar, 2015), eğitimi etkin değerlendirmenin insan kaynakları çıktıları, müşteri tatmini, algılanan finansal performans ve verimliliği pozitif etkilediği (Ubeda-García vd., 2013b), ürün kalitesi ve verimliliğini geliştirmeye yönelik verilen eğitimlerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne katkı sağladığı (Deros vd., 2012) yönündeki çalışma bulguları, bu çalışmadaki işgören eğitim etkinliğinin rekabet gücünü pozitif etkilediğine dair tespit ile paralellik göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre *işgören eğitim etkinliğinin, rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı tespiti yapılmıştır*. Literatürde bu bulguyla karşılaştırılacak herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından, mevcut bulgunun bu alandaki bilgi yokluğunu gidermesi, çalışmanın alana yaptığı önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir. Bu bulgudan yapılacak çıkarım, rekabetçi istihbarat faaliyetleri (planlama, bilgi toplama, bilgi analizi, dağıtım gibi) konularında işgörelere eğitim verilmesinin rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin daha etkili sürdürülmesini sağlayacağı ve rekabet gücünü artırabileceği şeklindedir. Ancak, bu bulguya göre turizm işletmelerinde rekabetçi istihbarat ve işgören eğitim etkinliğinin henüz arzulanan düzeyde olmadığı ve rekabet gücüne tam anlamıyla etki etmediği de ifade edilebilir. Kısaca, bu bulgu, rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkisinin işgören eğitim etkinliği vasıtasıyla daha da güçleneceği anlamına gelmektedir.

Genel olarak literatürde rekabet gücüne (performans, verimlilik, karlılık, örgütsel davranış çıktıları gibi rekabet gücü göstergeleri yardımıyla) yönelik birçok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır (Covin ve Slevin, 1989; Haber ve Reichel, 2005; Coşar, 2006; Hu, Horng ve Sun, 2009; Wang ve Wang, 2012; Dupeyras ve MacCallum, 2013: 7; Özdemir ve Yılmaz, 2016; Dursun, 2016). Öte yandan alan yazında rekabetçi istihbarat konusunda teorik birçok çalışma (McCrohan, 1998; Cook ve Cook, 2000; Bernhardt, 2003; Vriens, 2004; Murphy, 2005; Salles, 2006; Bose, 2008; Edin, 2008; Tüfekçi, 2014) bulunurken, uygulamalı çalışmaların, özellikle turizm sektöründe, yeteri kadar çok olmadığı görülmektedir (Teo ve Choo, 2001; Wright, Pickton ve Callow, 2002; Viviers, Saayman ve Muller, 2005; Priporas, Gatsoris ve Zacharis, 2005; Seviçin, 2005; Papatya, 2006; Akpınar ve Edin, 2007;

Mugo, Wanjau ve Ayodo, 2012). Ayrıca turizm sektöründe rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye yönelik çok az sayıda araştırma mevcuttur (Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016). Dolayısıyla bu çalışmanın turizm sektöründe rekabetçi istihbarat (*planlama, toplama, analiz, dağıtım, örgütsel farkındalık, resmi altyapı, işgören katılımı boyutları*) ile rekabet gücü (*finansal performans, işlevsel performans, yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı boyutları*) arasındaki ilişkiyi çok boyutlu ve bütüncül ele alması alan yazına bir katkı olarak değerlendirilebilir.

İşgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi irdeleyen birçok sayıda çalışma mevcuttur (Chiang, Back ve Canter, 2005; Devi ve Shaik, 2013; Dhar, 2015). Öte yandan rekabetçi istihbaratın işgören eğitim etkinliği üzerindeki etkisine yönelik doğrudan bir çalışmaya rastlanmasada bu değişkenler arasındaki ilişkinin önceki çalışmalarda teorik temelde ve daha ziyade işgören eğitimi ve programları bazında ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda işgören eğitiminin rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin etkinliğini artıracakları belirtilmektedir (McCrohan, 1998; Tao ve Prescott 2000; Bernhardt, 2003). Netice itibariyle rekabetçi istihbarat ve işgören eğitim etkinliği ile rekabet gücü arasındaki ilişkileri mevcut çalışmanın boyutlarıyla bir bütün olarak irdelemeye çalışan bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmanın sistematik teorik arka planı, ölçekleri ve bulgularına alan yazına katkı sağlayacağı belirtilebilir.

Yapılan analizler neticesinde, turizm işletmeleri rekabetçi istihbarat ve işgören eğitim etkinliği düzeylerinin yüksek düzeyde olmadığı söylenebilir. Ancak rekabetçi istihbarata bakış açılarına göre işletme tipleri (Rouach ve Santi, 2001) ve tutumları (Wright, Pickton ve Callow, 2002) göz önüne alındığında, mevcut örneklem kapsamında turizm işletmelerinin ‘aktifler’ kategorisinde olduğu ve işlevsel tutum sergiledikleri saptanmıştır. Bu tespitin turizm sektöründe gerçekleştirilecek nitel çalışmalarla test edilmeye muhtaç olduğu da bir gerçektir. Köseoglu, Ross ve Okumus’un (2016: 167-168), Minot/ND/ABD yapmış oldukları nitel çalışmaları incelendiğinde Minot bölgesi turizm işletmelerinin ‘reaktifler’ kategorisinde oldukları sonucu çıkarılabilmektedir.

Doğru rekabetçi istihbarat yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi ve buna uygun eğitim programlarının geliştirilmesiyle edinilen kritik bilgi ve yeteneklerin işe uygulanması neticesinde rekabetçi istihbaratın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisinin artacağı anlaşılmaktadır (Strauss ve Du Toit, 2010; Nasri, 2011; Pellissier ve Nenzhelele, 2013; Köseoglu, Ross ve Okumus, 2016). Ayrıca rekabet üstünlüğü elde etmek için işletme stratejileri ile stratejik işgören eğitiminin bütünleştirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Noe, 2010: 76-77). Ancak, etkin işletme stratejilerine karar vermek için etkin rekabetçi istihbarat ürünlerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Prescott, 1995: 42). Bu nedenle rekabetçi istihbarat ürününe göre stratejik bir işgören eğitim planlaması yapılması ve bu planın işletme stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi bir gerekliliktir. Bu kapsamda araştırmanın bulguları ile ilişkili olarak işgören eğitim etkinliği vasıtasıyla rekabetçi istihbaratın turizm işletmelerinin rekabet gücünü artırmasına yönelik olarak şu öneriler sunulabilir:

- Öncelikle rekabetçi istihbarat faaliyetleri ve eğitimi konusunda paydaşların görüşleri dikkate alınarak işgören eğitimlerinin içeriğinde stratejik planlamaya yönelik araçlar, bilgi toplama stratejileri, SWOT analizi uygulamaları, pazarlama planlaması, gelecekteki eğilimleri öngörme gibi konulara yer verilebilir. Bu türden eğitim programları sayesinde işgörenler bir takım temel yetenekler edindiklerinde ve bunları işe aktarabildiklerinde rekabet gücüne katkı sunabilirler. Ayrıca turizm işletmelerindeki otomasyon sistemleri, müşteri veri tabanları ve iş yönetim sistemlerine ilişkin teknik, sosyal ve araştırma yeteneklerinin yanında işgörenlerin ağ oluşturma yeteneklerine sahip olmaları için işgören eğitim programlarının tasarlanmasının ve etkinliğinin rekabet gücüne olumlu etki yapabileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda:

-Rekabetçi istihbaratın ne olduğu, ne yapabileceği, nasıl katkı sağlayabileceği ve bilgi paylaşımının önemini bildiren sürekli duyarlılık işgören eğitim programları geliştirilmelidir. Böylelikle çalışanlar neyi aramaları gerektiği ve işletme dışında neleri paylaşmamaları gerektiğini öğrenebileceklerdir.

-Bilgi toplama kaynağı olarak, turizm işletmeleri sadece internet ve kamuya açık kaynaklarla yetinmemeli, endüstrideki insanlar (çalışanlar, uzmanlar vb.) ve işletme içi belgelerden hükümet raporlarına kadar olası tüm kaynakları

(güncel ve stratejik öneme sahip bilgileri edinmek üzere) tarayacak bir sistem kurmalıdırlar. Kurulacak olan bu sistemin etkin kullanımına yönelik işgören eğitimleri düzenlenmelidir.

- Turizm işletmeleri, iş dünyasının hızına erişmek ve sayısız bilgiyi rekabet gücü elde edebilecek strateji formuna dönüştürebilmek için rekabetçi istihbarat ürününe ihtiyaç duymaktadırlar. Mevcut pazar paylarını artırma ve yeni müşteriler kazanma, mevcut rakiplerin geleceğe yönelik faaliyetlerini ve olası rakiplerin kimler olabileceğini önceden öngörebilme yine rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin ne kadar etkili yürütüldüğü ile ilgilidir. Ayrıca turizm endüstrisi ve diğer endüstrilerdeki gelişim ve değişimleri fark etme ve bunların olası etkilerini ve yaratacağı fırsatları görebilmede rekabetçi istihbarat ciddi bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte rekabetçi istihbaratın turizm işletmelerinin politik faaliyetlerini izleme ve bu faaliyetlerden doğacak fırsat ve tehditlerden haberdar olma noktasında da rol oynadığı görülmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinin rekabetçi istihbarat düzeylerinin gelişmesi ve rekabet güçlerini artırmalarına yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

-Rekabetçi istihbarat işletme kültürüne yerleştirilmelidir.

-Stratejik yönetim anlayışıyla hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunun rekabetçi istihbaratın ilk safhası olan planlamada belirlenmesi yerinde olacaktır.

-Bütün rekabet dinamikleri ve pazar dışı faktörleri dikkate alan rekabetçi istihbarat faaliyetleri yürütülmelidir.

-Rekabetçi istihbarat faaliyetlerinin sorumluluğunun sadece yönetim kademesinde olanlara değil, tüm kademelere ait olmasına yönelik politikalar oluşturulabilir. Bu çerçevede rekabetçi istihbarat faaliyetlerinde çalışanların rollerini ve sorumluluklarını belirleyen bir birim veya bölüm oluşturulmalıdır. Böylece sürekli ve sağlıklı bir koordinasyon ve iletişim sağlanabilir ve edinilen bilgi eş zamanlı olarak doğru dağıtım ve kullanıma açılabilir.

-Rekabetçi istihbarat ürününün fiyat, tutundurma ve müşteri portföyü faaliyetlerinin ötesinde senaryolar geliştirilerek (yapay zeka yardımı ile) kullanılması rekabetçi istihbarat ürününe stratejik bir yön kazandırabilir.

-Turizm işletmeleri tüm faaliyet ve süreçlerle rekabetçi istihbaratı bütünleştirmelidirler. Çünkü rekabetçi istihbarat faaliyetleri yöneticilerin satışlar, iş geliştirme, pazara giriş, ürün geliştirme ve ar-ge konularında stratejik karar verebilmelerine destek sağlamaktadır.

-Rekabetçi istihbarat faaliyetleri neticesinde işgören eğitim etkinliğine yönelik edinilecek bilgiler stratejik ürüne dönüştürülmelidir. Böylece stratejik kararlarla (benchmarking ve değişim mühendisliği gibi) turizm işletmelerinin öğrenen organizasyonlara dönüştürülmesi gerekmektedir.

Toplumsal nitelikli araştırmalarda bir takım sınırlılıkların olması neredeyse kaçınılmaz bir durumdur ve bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar söz konusudur. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları işgörenlerinin rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü algılarının incelendiği bu uygulamalı çalışma sadece Nevşehir ilini ve iki tür turizm işletmesini kapsamaktadır. Ana kütle oluşturulurken diğer turizm işletmeleri kapsam dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırma bulgularının tüm turizm işletmelerine genellenemeyeceği gerçeği bir sınırlılık olarak görülebilir. Rekabet gücü, varlıklar (insan kaynakları, kültür vb.), süreçler (stratejik yönetim, işlevsel ve pazarlama süreçleri vb.) ve performans (finans, verimlilik, pazar payı vb.) olmak üzere üç temel kategoriye ayrılabilmesine rağmen birçok somut veya soyut gösterge ile ölçülmektedir (Maune, 2014). Bu çalışmada rekabet gücünün sadece üç faktör ile ölçülmüş olması ikinci bir sınırlılıktır. Çünkü rekabet gücü bütün işletme fonksiyonları faaliyet ve uygulamalarının başarı derecesidir. Bu da neredeyse tüm işletme fonksiyonlarının uygulama sonuçlarını kapsamaktadır.

Bu çalışmada rekabetçi istihbarat, işgören eğitim etkinliği ve rekabet gücü arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda bu değişkenler arasındaki ilişkiler alt boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve birbirlerine olan etkilerini gösterecek şekilde gerçekleştirilebilir. Çalışma kapsamındaki değişkenlere yönelik farklı sektörlerde bir takım çalışmalar olmasına rağmen rekabetçi istihbarat ile rekabet gücü arasındaki ilişkide işgören eğitim etkinliğinin aracı rolüne yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu konu üzerinde farklı sektörlerde araştırmalar yapılabilir. Bununla birlikte Türkçe alan yazında rekabetçi istihbarat değişkeninin

turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Rekabetçi istihbaratın rekabet gücüne veya işgören eğitim etkinliğinin rekabetçi istihbarata olan etkisinin farklı bölge ve sektörlerde incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı belirtilebilir. Bununla birlikte turizm sektöründe rekabetçi istihbarat farkındalığı ve uygulamalarına yönelik nitel bir çalışma yapılabilir. Rekabetçi istihbarata bakış açıları ve tutumlarına göre turizm işletmelerinin hangi işletme tipine (Rouach ve Santi, 2001; Wright, Pickton ve Callow, 2002) girdikleri belirlenebilir. Ayrıca bu çalışmaya konu olan değişkenlerle örgütsel davranış, kişisel özellikler ve diğer yönetsel kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik çalışmaların da literatüre önemli kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abrhám J (2014) Competitiveness of the tourism destination in the global economy. *The 8th International Days of Statistics and Economics*. Prague, September 1-10.
- Afaq FU, Yusoff RBM, Khan A, Azam K, Thukiman K (2011) Employees' training and performance relationship in hospitality sector a case of Pearl Continental Hotel, Karachi, Pakistan. *International Review of Business Research Papers* 7(3): 149-158.
- Aguinis H, Kraiger K (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* 60: 451-474.
- Akbaba A, Erenler E (2008) Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi* 19(1): 21-36.
- Akpınar H, Edin İ (2007) Rekabet İstihbaratı. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 7(28), 1-8.
- Aldemir C, Ataol A, Budak G (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir).
- Alipour M, Salehi M, Shahnava A (2009) A study of on the job training effectiveness: Empirical evidence of Iran. *International Journal of Business and Management* 4(11): 63-68.
- Al-Kassem AH (2014) Determinants of employee's overall satisfaction toward training and development programs. *International Journal* 3(3): 129-135.

- Alnidawy AAB (2015) The effect of identifying training needs on the effectiveness of the training process and improving the individual and organizational performance: Applied study in the Jordanian health sector. *International Journal of Business Administration* 6(4): 48-56.
- Alvarez K, Salas E, Garofano CM (2004) An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review* 3(4): 385-416.
- AlYahya MS, Mat NB (2013) Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick model. *Asian Journal of Business and Management Sciences* 2(11): 14-24.
- Amberg M, Wehrmann J, Zimmer, R (2005) Factors influencing the design of mobile services (pp. 199-212). In *Mobile information systems* (Springer, Boston, MA).
- Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Andreeva T, Kianto A (2012) Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management* 16(4): 617-636.
- Aragon IB, Valle RS (2013) Does training managers pay off? *The International Journal of Human Resource Management* 24(8): 1671-1684.
- Aragón-Sánchez A, Barba-Aragón I, Sanz-Valle R (2003) Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management* 14(6): 956-980.
- Armenski T, Marković V, Davidović N, Jovanović T (2011) Integrated model of destination competitiveness. *Geographica Pannonica* 15(2): 58-69.
- Arthur Jr W, Bennett Jr W, Edens PS, Bell ST (2003) Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology* 88(2): 234.
- Aydemir B, Saylan U, Aydoğmuş F (2014) Turizmde rekabet: Seyahat ve turizm (T&T) rekabet edebilirlik raporunda Türkiye'nin ve Avrupa'nın değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(1):1-15.

- Aytaç M, Öngen B (2012) Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi* 5: 14-22.
- Aziz, S. F. A. (2016). Evaluating training effectiveness using the Malaysian sample: Tracing the mediation effect of training motivation using SEM-AMOS. *International Journal of Economics and Financial Issues* 6(6): 94-100.
- Bakan İ (2000) The importance of formal employee education in the world of growing uncertainty. *First International Joint Symposium on Business Administration, Challenges for Business Administrators in the New Millennium*. Çanakkale, Turkey, June 1-3.
- Baldwin TT, Ford JK, Blume BD (2009) Transfer of training 1988–2008: an updated review and agenda for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 24(1): 41-70.
- Baron DP (1995) Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California management review* 37(2): 47-65.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The Moderator mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Baruah J, Paulus PB (2008) Effects of training on idea generation in groups. *Small Group Research* (26): 1-19.
- Baş T (2013) *Anket* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Bayo-Moriones A, de Cerio J M D (2002) Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@ n@ Gement* 5(3): 175-199.
- Bentler P M (1992) On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin* 112 (3), 400–404.
- Bernhardt D (2003) *Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence* (Ft Pr, London).
- Bernhardt DC (1994) 'I want it fast, factual, actionable'-tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning* 27(1): 12-24.
- Berry LL, Conant JS, Parasuraman A (1991) A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science* 19(3): 255-268.

- Bilgin L, Taşçı D, Kağnıcıoğlu D, Benligiray S, Tonus HZ (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir).
- Bingöl D (2016) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Blanchard PN, Thacker JW (2007) *Effective Training: Systems, Strategies, And Practices* (Pearson Prentice Hall, New Jersey).
- Blanke J, Chiesa T (2013, May). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation* (The World Economic Forum, Geneva).
- Bose R (2008) Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems* 108(4): 510-528.
- Bowen NK, Guo S (2011) *Structural equation modeling* (Oxford University Press, New York).
- Bowersox DJ, Closs DJ, Stank T, Keller S B (2000) How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review* 4(4): 70-78.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology* 11 (3), 215–229.
- Buhalis D (1996) Enhancing the competitiveness of small and medium sized tourism enterprises. *Electronic Markets* 6(1): 1-6.
- Bui H, Baruch Y (2010) Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization* 17(3): 208-227.
- Buick I, Muthu G (1997) An investigation of the current practices of in-house employee training and development within hotels in Scotland. *Service Industries Journal* 17(4): 652-668.
- Burke LA, Baldwin TT (1999) Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management* 38(3): 227-241.
- Burke LA, Hutchins HM (2007) Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review* 6(3): 263-296.
- Büyüköztürk Ş, Çakmak EK, Akgün ÖE, Karadeniz Ş, Demirel F (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Pegem Akademi, Ankara).
- Byrne B M (2010) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd edition)* (Routledge, New York).

- Byrne B M (2016) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (Routledge, New York).
- Calof JL, Skinner W (1998) Competitive intelligence for managers: a brave new world. *Optimum, the Journal of Public Sector Management* 28(2): 38-43.
- Campbell JJ, Dunnette MD, Lawler EE, Weick, KE (1970) *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness* (McGraw-Hill, New York).
- Campbell JP, Kuncel NR (2001) Individual and team training. In Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C (Eds), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology* (Sage, London).
- Can H, Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S (2009) *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Canman D (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yargı Basım Yayım, Ankara).
- Canongia C (2007) Synergy between competitive intelligence (CI), knowledge management (KM) and technological foresight (TF) as a strategic model of prospecting-The use of biotechnology in the development of drugs against breast cancer. *Biotechnology Advances* 25(1): 57-74.
- Chan SC, Ngai EW (2007) A qualitative study of information technology adoption: how ten organizations adopted Web-based training. *Information Systems Journal* 17(3), 289-315.
- Chapman JA, Lovell G (2006) The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(1): 78-88.
- Chen H, Chau M, Zeng D (2002) CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. *Decision Support Systems* 34(1): 1-17.
- Cheng BS, Hsu RC (1997) Human capital and economic growth in Japan: an application of time series analysis. *Applied Economics Letters* 4(6): 393-395.
- Cheng EW, Ho DC (2001) A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review* 30(1): 102-118.
- Cheung GW, Lau RS (2008) Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods* 11(2), 296-325.

- Cheung M W (2007) Comparison of approaches to constructing confidence intervals for mediating effects using structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 14(2): 227-246.
- Chiang CF, Back KJ, Canter DD (2005) The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 4(2): 99-118.
- Chimote NK (2010) Training Programs: Evaluation of Trainees' Expectations and Experience. *IUP Journal of Organizational Behavior* 9(3): 28-47.
- Chmielewski TL, Phillips JJ (2002) Measuring return-on-investment in government: Issues and procedures. *Public Personnel Management* 31(2): 225-237.
- Chon KS, Maier TA (2009) *Welcome to Hospitality: An introduction* (Cemgage Learning Inc., Canada).
- Chung Y (2013) Trainee readiness for diversity training. *Journal of Diversity Management (Online)* 8(2): 77-84.
- Claycomb C, Dröge C, Germain R (1999) The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *The International Journal of Logistics Management* 10(1): 37-58.
- Cole GA (2002) *Personnel and Human Resource Management (5th Edition)*. (Continuum, London).
- Cook M, Cook CW (2000) *Competitive Intelligence: Create an Intelligent Organization and Compete to Win* (Kogan Page, London).
- Cook RA, Hsu CH, Marqua JJ (2016) *Tourism: The Business of Hospitality and Travel/ Turizm: Konaklama ve Seyahat İşletmeciliği*, çev. Tuna M (Pearson Education, USA).
- Corbett C, Van Wassenhove L (1993) Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review* 35(4): 107-122.
- Costen WM, Salazar J (2011) The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 10(3): 273-284.
- Coşar Y (2006) Konaklama işletmelerinin rekabet gücü ve rekabet gücünü belirlemeye yönelik İzmir ilinde dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama.

- Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Turzizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Covin JG, Slevin DP (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10(1): 75-87.
- Cracolici MF, Nijkamp P (2009) The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management* 30(3): 336-344.
- Crane A (2005) In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. *Business Horizons* 48(3): 233-240.
- Croes R, Kubickova M (2013) From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing & Management* 2(3): 146-154.
- Crotti R, Misrahi T (2015) *Travel and Tourism Competitiveness Report 2015: T&T as a Resilient Contribution to National Development* (The World Economic Forum, Geneva).
- Crotts JC, Mason PR, Davis B (2009) Measuring guest satisfaction and competitive position in the hospitality and tourism industry an application of stance-shift analysis to travel blog narratives. *Journal of Travel Research* 48(2): 139-151.
- Crouch GI, Ritchie JB (1999) Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research* 44(3): 137-152.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2016) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akademi, Ankara).
- Darch H, Lucas T (2002) Training as an e-commerce enabler. *J. Workplace Learn* 14: 148–155.
- Day EA, Arthur Jr W, Gettman D (2001) Knowledge structures and the acquisition of a complex skill. *Journal of Applied Psychology* 86(5): 1022.
- Day GS (1981) Strategic market analysis and definition: an integrated approach. *Strategic Management Journal* 2(3): 281-299.
- de Brito RP, de Oliveira LB (2016) The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review* 13(3): 90-110.

- Deros BM, Saibani N, Yunos B, Rahman MNA, Ghani JA (2012) Evaluation of training effectiveness on advanced quality management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 56: 67-73.
- Deschamps JP, Nayak PR (1995) *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners* (Harvard Business Press, US).
- Devi DVR, Shaik N (2013) Evaluating training & development effectiveness-An empirical study. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review* 2(9): 12-18.
- Dhar RL (2015) Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management* 46: 419-430.
- Diamantopoulos A, Siguaw, J A (2000) *Introducing LISREL: A Guide for The Uninitiated* (Sage Publication, London).
- Dirani KM (2009) Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International* 12(2): 189-208.
- Dishman PL, Calof JL (2008) Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* 42(7/8): 766-785.
- Doll W J, Xia W, Torkzadeh G (1994) A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly* 18(4) 453-461.
- Dönmez N (2015) Bir terimin özgün bağlamından koparılması: " İş istihbaratı" nın hikâyesi. *Avrasya Terim Dergisi* 3(2): 9-14.
- Driscoll M (2002) *Web-based training: Creating e-learning experiences* (John Wiley & Sons, San Francisco).
- Du Toit AS (2003) Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management* 23(2): 111-120.
- Dupeyras A, MacCallum N (2013) Indicators for measuring competitiveness in tourism: A guidance document. *OECD Tourism Papers* (2) (OECD publishing).
- Dursun M (2016) Butik otel sektörü ve rekabet analizi: Daphnis Otel örneği. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi* 6(2/1): 162-182.
- Dwyer L, Kim, C (2003) Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414.

- Edelheim J, Ueda D (2007) Effective use of simulations in hospitality management education-a case study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* 6(1): 18-28.
- Edin İ (2008) Rekabet istihbaratı sürecinde anahtar istihbarat konularının belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi* 25(2): 589-600.
- Efron B, Tibshirani R J (1994) *An Introduction to The Bootstrap* (Chapman & Hall).
- Elbashir MZ, Collier PA, Davern MJ (2008) Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems* 9(3): 135-153.
- Elnaga A, Imran A (2013) The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management* 5(4): 137-147.
- Ergin C (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım* (Akademyplus Yayınevi, Ankara).
- Eroğlu U (2006) İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(2): 111-133.
- Ertürk, M (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Esu BB (2012) Linking human capital management with tourism development and management for economic survival: The Nigeria experience. *International Journal of Business and Social Science* 3(11): 276-287.
- Farjad S (2012) The evaluation effectiveness of training courses in university by Kirkpatrick model (Case study: Islamshahr University). *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 46: 2837-2841.
- Fawad Latif, K. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial and Commercial Training* 44(4): 211-222.
- Feinstein AH, Parks SJ (2014) Simulation research in the hospitality industry. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning* 29: 45-57.
- Fleisher CS (2001) An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). In Fleisher CS, Blenkorn DL (Eds.) *Managing Frontiers in Competitive Intelligence* (Quorum Books, Greenwood Publishing Group, London).

- Fleisher CS, Blenkhorn DL (Eds.) (2001) *Managing Frontiers in Competitive Intelligence* (Quorum Books, Greenwood Publishing Group, London).
- Ford JK (2014) *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. (Psychology Press, NY) <https://books.google.com.tr> (25 Nisan 2016).
- Forman D C (1995) The use of multimedia technology for training in business and industry. *Multimedia Monitör* 13(7): 22-27.
- Fornell C, Larcker, D F (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Fraj E, Matute J, Melero I (2015) Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management* 46: 30-42.
- Gainer LJ (1989) Making the competitive connection: strategic management and training. *Training and Development Journal* 43(9):1-30.
- Goldstein IL (1993) *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, CA).
- Görmüş AŞ (2009) Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XI,S I, 57-75.
- Grigore AM (2014) Book Publishing Business in Romania-An Analysis from the Perspective of Porter's Five Force Model. *Revista de Management Comparat International* 15(1): 31-47.
- Grohmann A, Kauffeld S (2013) Evaluating training programs: development and correlates of the questionnaire for professional training evaluation. *International Journal of Training and Development* 17(2): 135-155.
- Groom JR, David FR (2001) Competitive intelligence activity among small firms. *SAM Advanced Management Journal* 66(1): 12-20.
- Güven S. (2006) *Toplumbilimde Araştırma Yöntemleri* (Ezgi Kitabevi, Bursa).
- Güzel T (2005) Eğitim ve geliştirme. *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Demir C (Ed.) (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Haber S, Reichel A (2005) Identifying performance measures of small ventures-the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management* 43(3): 257-286.

- Hackett P (1997) *Introduction to Training*. (CIPD Publishing, London).
<https://books.google.com.tr/> (20 Nisan 2016).
- Hair J F, Black W C, Babin B J, Anderson R E (2009) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (Seventh Ed.)* (Upper Saddle River: Prentice Hall).
- Hair J F, Black W C, Babin B J, Anderson R E (2013) *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th edition)* (Pearson Education Limited, Essex).
- Harris R, Willis P, Simons M, Underwood F (1998) *Learning The Job: Juggling The Messages in on-and off-The-Job Training* (NCVER, Australia).
- Hayes A F (2009) Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs* 76(4): 408-420.
- Hayes AF (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Guilford Publications, New York).
- Heppes D, du Toit A (2009) Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa. *In Aslib Proceedings: New Information Perspectives* 61(1): 48-66.
- Hodgetts RM (1993) Porter's diamond framework in a Mexican context. *MIR: Management International Review* 33:41-54.
- Holt DT, Armenakis AA, Feild HS, Harris SG (2007) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(2): 232-255.
- Hong WC (2008) *Competitiveness in The Tourism Sector: A Comprehensive Approach From Economic and Management Points* (Springer Science & Business Media, Germany).
- Horng JS, Lin L (2013) Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 20: 61-67.
- Hu LT, Bentler P M (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1), 1-55.
- Hu MLM, Horng JS, Sun YHC (2009) Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management* 30(1): 41-50.

- Huber GP (1990) A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review* 15(1): 47-71.
- Hurt KJ (2016) A theoretical model of training and its transference: the pivotal role of top management team composition and characteristics. *Human Resource Development International*, 19(1): 44-66.
- Inman R A, Sale RS, Green KW, Whitten D (2011) Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management* 29(4): 343-355.
- James C, Roffe I (2000) The evaluation of goal and goal-free training innovation. *Journal of European Industrial Training* 24(1): 12-20.
- Jehanzeb K, Bashir NA (2013) Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management* 5(2): 243-252.
- Jonkeren O (2005) An explorative study to inland waterway transport-the Rhine market. *45th Congress of the European Regional Science Association: Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society*, Amsterdam, The Netherlands, European Regional Science Association (ERSA), Louvain-la-Neuve, August 23-27.
- Jørgensen JJ (2008) Michael Porter's contribution to strategic management. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 5(3): 236-238.
- Kahaner L (1997) *Competitive intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top* (Simon and Schuster, New York).
- Karasar N (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Karim AJ (2011) The value of competitive business intelligence system (CBIS) to stimulate competitiveness in global market. *International Journal of Business and Social Science* 2(19): 196-203.
- Kaufman R, Keller JM (1994) Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly* 5(4): 371-380.
- Kaufman R, Unger Z (2003) Evaluation plus: Beyond conventional evaluation. *Performance Improvement* 42(7): 5-8.

- Kaya İ (2015) İnsan kaynakları yönetimi'nde eğitim ve geliştirme uygulamaları: otel işletmesinde bir örnek olay incelemesi. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi* 4(11): 77-91.
- Kaya Y, Günay R, Damgacı FK (2015) Kirkpatrick dört düzey program değerlendirme modeli. *Uluslararası Eğitim bilimleri Dergisi* 2(5): 89-97.
- Khasawneh MS, Al-Rahimy SA, Al-Serhan HF (2015) The assessment of the training process in jordanian hotels (A field study on five-star hotels). *International Journal of Marketing Studies* 7(2): 104-114.
- Kim BG (2014) The effectiveness of a training program for the self-evaluated job performance of cultural tourism interpreters. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 15(4): 382-398.
- Kirkpatrick D (1996) Great ideas revisited. *Training and Development* 50(1), 54-59.
- Kirkpatrick DL (1979) Techniques for evaluating training. *Training & Development Journal* 33(6): 78-92.
- Kirkpatrick DL, Kirkpatrick JD (2009) *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs: Easyread Super Large 24ph Edition* (ReadHowYouWant. Com).
- Kissack HC, Callahan JL (2010) The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning. *Journal of European Industrial Training*, 34(4): 365-380.
- Kitchenham B, Pfleeger SL (2002) Principles of survey research: part 5: populations and samples. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes* 27(5): 17-20.
- Kline RB (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd ed.* (Guilford Press. New York).
- Kline RB (2016) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 4th ed* (Guilford Press, New York).
- Koen P A, Ajamian GM, Boyce S, Clamen A, Fisher E, Fountoulakis S, Seibert R (2002) *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques* (Wiley, New York, NY).
- Köseoglu MA, Ross G, Okumus F (2016) Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management* 53: 161-172.

- Kraiger K, McLinden D, Casper WJ (2004) Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management* 43(4): 337-351.
- Kumpikaitė V, Čiarnienė R (2008) New training technologies and their use in training and development activities: Survey evidence from Lithuania. *Journal of Business Economics and Management* 9(2): 155-159.
- Kurtuluş K (2010) *Araştırma Yöntemleri* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Kyriakidou O, Maroudas L (2010) Training and development in British hospitality, tourism and leisure SMEs. *Managing Leisure* 15(1-2): 32-47.
- Landau R (1992) Technology, capital, formation and U.S. competitiveness, *In International Productivity and Productivity*, Hickman BG (Ed.) (Oxford University Press, NY).
- Leape LL (2002) Reporting of adverse events. *The New England journal of medicine*, 347(20), 1633-1638.
- Ledermann T, Macho S (2009) Mediation in dyadic data at the level of the dyads: a Structural Equation Modeling approach. *Journal of Family Psychology* 23(5): 661-670.
- Liebowitz J (2006) *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management* (Auerbach Publications, FL).
- Longenecker CO (2007) The training practices of results-oriented leaders. *Industrial and Commercial Training* 39(7): 361-367.
- Lönnqvist A, Pirttimäki V (2006) The measurement of business intelligence. *Information Systems Management* 23(1): 32-40.
- Lucas Jr RE (1988) On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22(1): 3-42.
- MacKinnon D P, Lockwood C M, Williams J (2004) Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research* 39(1): 99-128.
- Mapelu IC, Jumah L (2013) Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in Kisumu City, Kenya. *Development* 1: 43-48.
- Marks MA, Sabella MJ, Burke CS, Zaccaro SJ (2002) The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 87(1): 3-13.

- Maroudas L, Silignaki D, Stavrinoudis T, Theofanidis P (2013) Factors influencing education, training and development in the Greek hospitality industry. A case study. *In 5th International Scientific Conference in Tourism Trends and Advances in the 21st century* 1-9. Rhodes
- Marsh H W, Balla J R, McDonald R P (1988) Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin* 103(3): 391.
- Marsh H W, Hau K T (1996) Assessing goodness of fit: Is parsimony always desirable?. *The Journal of Experimental Education* 64(4); 364-390.
- Matofari MEW (2015) Effect of training practices on the performance of small and medium size hotel enterprises in Mombasa County, Kenya. Masters Thesis, Technical University of Mombasa, Mombasa.
- Maune A (2014) Competitive intelligence as an enabler for firm competitiveness: An overview. *Journal of Governance and Regulation* 3(2): 29-42.
- McCrohan KF (1998) Competitive intelligence: Preparing for the information war. *Long Range Planning* 31(4): 586-593.
- McDowell D (2008) *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users* (Scarecrow Press, USA).
- Mete M (2015) Türkiye'nin daha karlı zeytinyağı ihracatı yapabilmesi için ticari istihbarat ve hedef pazar seçiminin önemi örnek bir uygulama. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences* 14(2): 371-386.
- Meydan CH, Şeşen H (2015) *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Miles RE, Snow CC (1984) Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics* 13(1): 36-52.
- Mockler RJ (1992) Strategic intelligence systems: Competitive intelligence systems to support strategic management decision making. *SAM Advanced Management Journal* 57(1): 4.
- Montesino MU (2002) Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A posttraining study. *Human Resource Development Quarterly* 13(1): 89-108.
- Mugo HW, Wanjau K, Ayodo E (2012) An investigation into competitive intelligence practices and their effect on profitability of firms in the banking

- industry: A case of Equity Bank. *International Journal of Business and Public Management* 2(2): 61-71.
- Mulaik S A, James L R, Van Alstine J, Bennett N, Lind S, Stilwell C D (1989) Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3): 430.
- Muller ML (2004) Organizational structure of competitive intelligence activities: a South African case study. *South African Journal of Information Management* 6(3): 1-9.
- Munoz Castellanos RM, Salinero Martín MY (2011) Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management* 22(03): 574-594.
- Murphy C (2005) *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work* (Gower Publishing, Ltd., Burlington).
- Nasri W (2011) Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management* 24(1): 53-67.
- Negash S (2004) Business intelligence. *Communications of the Association for Information Systems* 13: 177-195
- Ng Kwet Shing M, Spence LJ (2002) Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical? *Business Ethics: A European Review* 11(4): 343-353.
- Noe R A (2010) *Employee Training and Development* (McGraw-Hill/Irwin, Boston).
- Obisi C (2011) Employee training and development in Nigerian organisations: Some observations and agenda for research. *Australian Journal of Business and Management Research* 1(9): 82-91.
- Onyango JW, Wanyoike DM (2014) Effects of training on employee performance: a survey of health workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences* 1(1): 11-15.
- Örücü E (2013) *Modern İşletmecilik* (Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa).
- Özdemir E (2010) Rekabet istihbaratı toplama ve etik: Bir alan araştırması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (43): 67-95.

- Özdemir EG, Yılmaz V (2016) Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism* 1(1): 61-80.
- Özdipçiner NS, Soydaş ME (2016) Turizm endüstrisi ve konaklama işletmeleri. *Karaman, A. (Ed.) Otel İşletmeciliği* (Eğitim Yayınevi: Konya).
- Özgener Ş (2005) Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri. Aktan CC, Vural İY (Ed.), *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* (Çizgi Kitabevi, Konya).
- Öztürk M, Sancak S (2007) Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yasar University* 2(7): 761-794.
- Papatya N (2006) İşletmelerde rekabetçi zekanın değişen yüzü: Girişimci pazarlama. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 5(16): 45-59.
- Passmore J, Velez MJ (2015) Training evaluation. In Kraiger K, Passmore J, Santos NRd, Malvezzi S (eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (John Wiley & Sons, Chichester, UK).
- Pelit E, Türkmen F (2007) Turizm işletmelerinin hizmetçi eğitim uygulamalarına yönelik bir araştırma (Otel işletmeleri ve seyahat acentalarının karşılaştırması). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi* 1(14): 202-226.
- Pellissier R, Nenzhelele TE (2013) Towards a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management* 15(2): 1-7.
- Phillips JJ (1996a) *Accountability in Human Resource Management* (Routledge, Houston).
- Phillips JJ (1996b) ROI: The search for best practices. *Training & Development Journal* 50(2): 42-47.
- Pike RW (2003) *Creative training techniques handbook: Tips, tactics, and how-to's for delivering effective training* (Human Resource Development, Amherst Massachusetts).
- Porter ME (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12(2): 95-117.
- Porter ME (2008a) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (The Free Press, Simon and Schuster, NY).

- Porter ME (2008b) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86(1): 25-40.
- Preacher K J, Hayes A F (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers* 36(4): 717-731.
- Preacher K J, Hayes A F (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.
- Prensky M (2001) Simulations: Are they games? *Digital game-based learning*, 1-10. <http://cmap.upb.edu.co/> (28 Augustos 2017).
- Prescott JE (1995) The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management* 6: 71-90.
- Priporas CV, Gatsoris L, Zacharis V (2005) Competitive intelligence activity: Evidence from Greece. *Marketing Intelligence & Planning* 23(7): 659-669.
- Punia BK, Kant S (2013) A review of factors affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implications and future research directions. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* 2(1): 151-164.
- Putter S E (2013). Making training stick: A close examination of how trainee readiness, supervisor support, and practice foster transfer in a mobile technology-based training program. Doctoral dissertation, Colorado State University, Colorado.
- Rabbanikhah F, Jaghagh AM, Gholizadeh RM, Sabouri S, Alirezaei S (2016) Analyzing effective factors in efficiency of organizational trainings (a case study: Employees of ministry of health and medical education). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* 2136-2154.
- Rae L (2000) *Effective planning in training and development* (Kogan Page Publishers, London).
- Raghuram S, Arvey RD (1994) Business strategy links with staffing and training practices. *People and Strategy* 17(3): 55.
- Raheja K (2015) Methods of Training and Development. *Innovative Journal of Business and Management* 4(2): 35-41.

- Rastogi PN (2000) Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management* 19(1): 39-48.
- Rehmat W, Aaltio I, Agha M, Khan H (2015) Is training effective? Evaluating training effectiveness in call centers. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 20(1): 4-14. Retrieved from http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol20_no1_pages_4-13.pdf
- Reynolds D, Rahman I, Bradetich S (2014) Hotel managers' perceptions of the value of diversity training: An empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26(3): 426-446.
- Richardson L, Luchsinger V (2007) Strategic marketing implications in competitive intelligence and the economic espionage act of 1996. *Journal of Global Business Issues* 1(2): 41-45.
- Rogers WA, Maurer TJ, Salas E, Fisk AD (1997) Training design, cognitive theory, and automaticity: Principles and a methodology. In Ford JK, (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (Psychology Press, NY).
- Rouach D, Santi P (2001) Competitive intelligence adds value: 5 intelligence attitudes. *European Management Journal* 19(5): 552–559.
- Saayman A, Pienaar J, De Pelsmacker P, Viviers W, Cuyvers L, Muller ML, Jegers M (2008) Competitive intelligence: Construct exploration, validation and equivalence. *In Aslib Proceedings* 60(4): 383-411).
- Said NSM, Jahya NS, Mazlan NA, Ali SRO, Yusof HSM (2016) Workplace training: reinforcing effective job performance. *E-Academia Journal UiTMT* 5(1): 1-15.
- Salas E, Cannon-Bowers JA (2001) The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology* 52(1): 471-499.
- Salleh NSNM, Amin WAAWM, Mamat I, Jusoh MS, Kelantan UTM, Abidin PSMZ (2016) How do employee readiness, training design and work environment relate to transfer of training in public sector? *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* 6(10): 20-27.
- Salles M (2006) Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning & Control* 17(3): 229-237.

- Sarin S, Sego T, Kohli AK, Challagalla G (2010) Characteristics that enhance training effectiveness in implementing technological change in sales strategy: a field-based exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30(2): 143-156.
- Satterfield JM, Hughes E (2007) Emotion skills training for medical students: A systematic review. *Medical Education* 41(10): 935-941.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online* 8(2): 23-74.
- Schumacker R E, Lomax R G (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Routledge, New York).
- Schumacker RE, Lomax RG (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (Fourth Edition)* (Routledge Psychology Press, New York).
- Scott BR, Lodge GC (1985) US competitiveness in the world economy. *Thunderbird International Business Review* 27(1): 26-26.
- Scott SG, Bruce RA (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3): 580-607.
- Serinkan C (2007) İnsan kaynağının eğitimi ve eğitimin önemi. *İnsan Kaynakları Yönetimi, Dolgun U (Ed.)* (Ekin Kitabevi, Bursa).
- Seviçin A (2005) Türkiye’de ilk 500’e giren işletmelerde rekabetçi istihbarat sistemi uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23(2): 181-205.
- Shafiq A, Khan A (2016) The effects of marketing and branding on sales performance via mediation of employee training in telecom industry in Parkistan. *Journal of Administrative & Business Studies* 1(2): 1-10 <https://scholar.google.com.tr/scholar>.
- Sinclair MT, Blake A, Sugiyarto G (2003) The economics of tourism. In *Aspects of Tourism, Classic Reviews in Tourism*, Cooper C (Ed.) (Channel View Publications, Clevedon).
- Sisson GR (2001) *Hands-on training: A simple and effective method for on the job training* (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco).

- Smit AJ (2010) The competitive advantage of nations: Is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? *Southern African Business Review* 14(1): 105-130.
- Stavrou ET (2005) Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior* 26(8): 923-947.
- Strauss AC, Du Toit ASA (2010) Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. In *Aslib Proceedings* 62(3): 302-320.
- Stufflebeam DL (2003) The CIPP model for evaluation. In *International Handbook of Educational Evaluation* (Springer, Netherlands).
- Şahin L, Güçlü FC (2010) Genel olarak hizmet içi eğitim: Ülker şirketler topluluğu hizmet içi eğitim süreci ve uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (59): 217-270.
- Şahinoğlu MA, Aydın S (2015) Hazır giyim sektöründe verilen hizmet içi eğitimin işgörenlerin kaliteye ilişkin görüşlerine etkisi. *Tekstil ve Mühendislik* 22(98): 56-62.
- Şimşek ÖF (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları* (Ekinoks Yayınları, Ankara).
- Şimşek Ş, Öge HS (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Eğitim-Akademi Yayınları, Konya).
- T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu: Türk Dil Kurumu. Büyük Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr/> 11 Ocak 2017.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. İşletmeler. <http://www.nevsehirkulturuzturizm.gov.tr/> 5 Ağustos 2017
- Tabachnick B G (2012) *Using Multivariate Statistics (Sixth Ed.)* (Pearson Education, NY).
- Tabassi AA, Bakar AA (2009) Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management* 27(5): 471-480.
- Tai WT (2006) Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review* 35(1): 51-65.
- Tanke ML (2001) *Human Resources Management for the Hospitality Industry* (Delmar Thomson Learning, Denmark).

- Tao Q, Prescott JE (2000) China: Competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review* 11(4): 65-78.
- Taylor PJ, Russ-Eft DF, Chan DW (2005) A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology* 90(4): 692.
- Tej Adidam P, Banerjee M, Shukla P (2012) Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27(3): 242-254.
- Tennant C, Boonkrong M, Roberts P A (2002) The design of a training programme measurement model. *Journal of European Industrial Training* 26(5): 230-240.
- Teo TS, Choo WY (2001) Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. *Information & Management* 39(1): 67-83.
- Toker S, Moseley JL (2011) Competitive intelligence scale for organizations (CISO). In Biech E (Eds) *The 2011 Pfeiffer Annual: Consulting*, (Pfeiffer, SF).
- Topno H (2012) Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management* 5(2): 16-22.
- TRTHABER. ABD, aralarında Türkiye'nin de olduğu 5 ülkeye gümrük vergisini artırıyor. <https://www.trthaber.com>, 2 Mayıs 2018, 10:23.
- Tsu Wee Tan T, Ahmed ZU (1999) Managing market intelligence: An Asian marketing research perspective. *Marketing Intelligence & Planning* 17(6): 298-306.
- Tuan LT (2015) Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: Cultural intelligence as a moderator. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 17(2): 212-228.
- TURSAB Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. Turizm verileri. <http://www.tursab.org.tr> (6 Mayıs 2017/ 23 Temmuz 2018).
- Tüfekçi ÖK (2014) İşletmelerin inkübatörü olarak rekabetçi zekanın stratejik rolü. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi* 5(11):178-195.
- Tüzün Kİ (2005) General overview of training effectiveness and measurement models. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 145-156.
- Ubeda-García M, Marco-Lajara B, Sabater-Sempere V, Garcia-Lillo F (2013a) Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry.

- The International Journal of Human Resource Management* 24(15): 2851-2875.
- Ubeda-García M, Marco-Lajara B, Sabater-Sempere V, García-Lillo F (2013b) Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development* 37(4): 380-413.
- Usman OS (2014) Assessment of training and development and its effect on employees' job performance in Yaba College of Technology. *Afro Asian Journal of Social Sciences* 5(5.2): 1-18.
- Ülgen H, Mirze SK (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Beta, Ankara).
- Van Berlo MPW (2005) Instructional design for team training: Development and validation of guidelines. Unpublished PhD dissertation, Catholic University of Leuven, Leuven, Belgium.
- van Brakel P (2005) Innovation and competitiveness in South Africa: The case for competitive intelligence as an instrument to make better use of information. *SA Journal of Information Management* 7(1):1-4.
- Van Heerden RP, Irwin B, Burke ID, Leenen L (2012) A computer network attack taxonomy and ontology. *International Journal of Cyber Warfare and Terrorism (IJCWT)* 2(3): 12-25.
- Viviers W, Saayman A, Muller ML (2005) Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics* 32(7): 576-589.
- Vriens DJ (Ed.) (2004) *Information And Communication Technology For Competitive Intelligence* (Idea Group Publishing, Hershey)
- Walker JR (2010) *Introduction to Hospitality Management* (Pearson Education LTD, London).
- Wall G, Norris J (2003) Gender and tourism. In *Aspects of Tourism, Classic Reviews in Tourism*, Cooper C (Ed.) (Channel View Publications, Clevedon).
- Wang GG, Wilcox D (2006) Training evaluation: Knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources* 8(4): 528-539.
- Wang Z, Wang N (2012) Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications* 39(10): 8899-8908.
- Wehmeier S, McIntosh C, Turnbull, J (2006) *Oxford Advanced Learner's Dictionary (7th Edition)*, (Oxford University Press, Oxford).

- West C (2001) *Competitive Intelligence* (Palgrave Macmillan, NY).
- Williams J, MacKinnon D P (2008) Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling* 15(1): 23-51.
- Woods R (1992) *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association (East Lansing, MI).
- Wright S, Bisson C, Duffy AP (2012) Applying a behavioural and operational diagnostic typology of competitive intelligence practice: Empirical evidence from the SME sector in Turkey. *Journal of Strategic Marketing* 20(1): 19-33.
- Wright S, Calof JL (2006) The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. *European Journal of Marketing* 40(5/6): 453-465.
- Wright S, Eid ER, Fleisher CS (2009) Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management* 25(9-10): 941-964.
- Wright S, Pickton DW, Callow J (2002) Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning* 20(6): 349-360.
- Yıldız E (2014) Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ışığında eğitim ve geliştirmenin rolü, işlevleri ve bir örnek olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11(41): 215-236.
- Yılmaz A (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Yuan S, Huang M (2001) A study on time series pattern extraction and processing for competitive intelligence support. *Expert Systems with Applications* 21: 37-51.
- Yüksel Ö (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Zakaria MN, Yaso MR, Ghazali MS, Ibrahim MAH, Ismail M (2017) Integration of employee development practices and organisational performance of local government. *Institutions and Economies* 9(1): 61-79.
- Zhang J, Philip SY, Lv Y (2017) Enterprise employee training via project team formation. *Proceedings of the 10th ACM International WSDM Conference on Web Search and Data Mining, WSDM*. Cambridge, UK, February 6-10.

Zhao W, Ritchie JB (2007) Tourism and poverty alleviation: An integrative research framework. *Current Issues in Tourism* 10(2-3): 119-143.

Zhou Y, Maumbe K, Deng J, Selin, SW (2015) Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives* 15: 72-80.



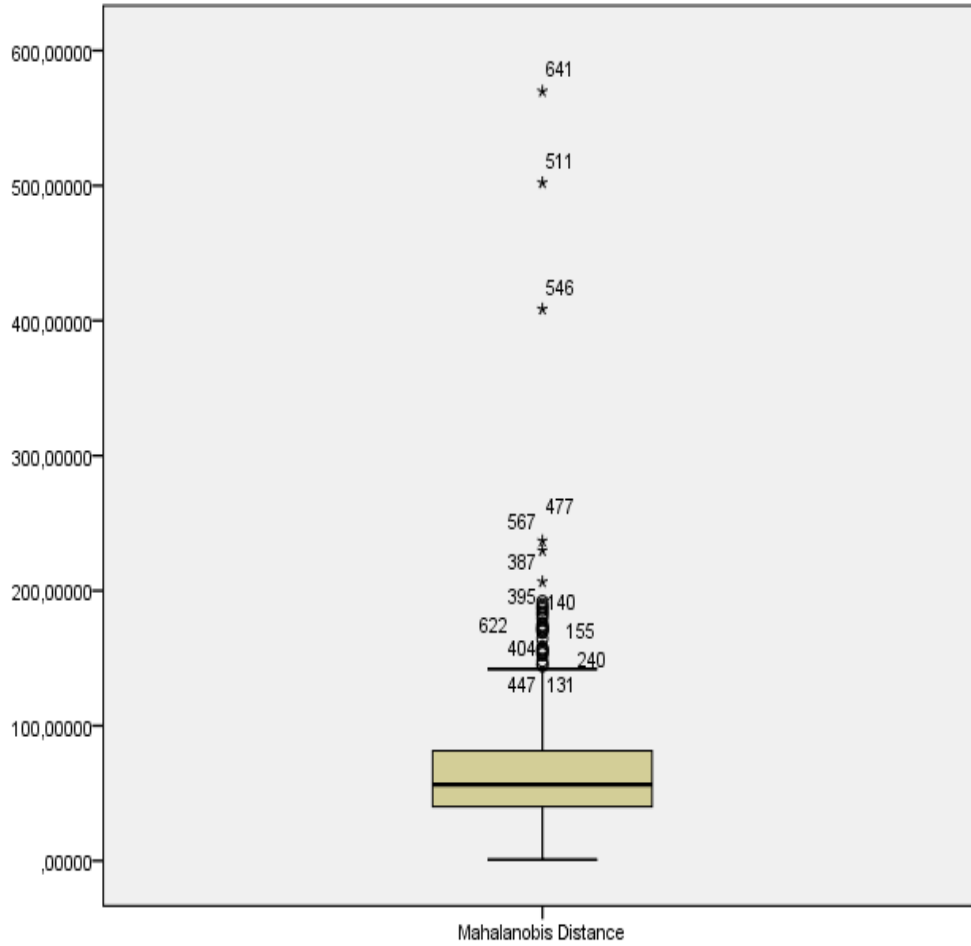
EKLER



Ek 1a: Uç Değerler: Mahalanobis Uzaklığı

Denek Numarası	Mahalanobis Değeri	D^2/sd
641	569,86664	8,63
511	502,16422	7,61
546	408,52027	6,19
567	236,83873	3,59
477	229,74033	3,48

Ek 1b: Uç değerler: Mahalanobis Uzaklığı



Ek 2: Çarpıklık-Basıklık (*Skewness-Kurtosis*)

İfadeler	N	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
RÖ1	646	-0,859	0,096	-0,183	0,192
RÖ2	646	-0,746	0,096	-0,324	0,192
RÖ3	646	-0,929	0,096	0,056	0,192
RÖ4	646	-0,729	0,096	-0,159	0,192
RÖ5	646	-0,907	0,096	0,227	0,192
RÖ6	646	-0,765	0,096	-0,225	0,192
RÖ7	646	-0,819	0,096	-0,245	0,192
RÖ8	646	-0,594	0,096	1,708	0,192
DS1	646	-0,574	0,096	-0,649	0,192
DS2	646	-0,719	0,096	-0,343	0,192
DS3	646	-0,771	0,096	-0,236	0,192
DS4	646	-0,641	0,096	-0,458	0,192
DS5	646	-0,572	0,096	-0,659	0,192
DS6	646	-0,336	0,096	-0,761	0,192
DS7	646	-0,663	0,096	-0,014	0,192
İP1	646	-0,896	0,096	0,969	0,192
İP2	646	-0,936	0,096	0,907	0,192
İP3	646	-0,788	0,096	0,518	0,192
İP4	646	-0,887	0,096	0,797	0,192
İP5	646	-0,786	0,096	0,463	0,192
FP1	646	-0,785	0,096	0,521	0,192
FP2	646	-0,779	0,096	0,364	0,192
FP3	646	-0,846	0,096	0,537	0,192
FP4	646	-0,674	0,096	0,113	0,192
FP5	646	-0,842	0,096	0,806	0,192
YÜHG1	646	-0,801	0,096	0,616	0,192
YÜHG2	646	-0,951	0,096	0,975	0,192
YÜHG3	646	-0,892	0,096	0,654	0,192
YÜHG4	646	-0,883	0,096	0,622	0,192
YÜHG5	646	-0,883	0,096	1,285	0,192
YÜHG6	646	-0,869	0,096	0,908	0,192
YÜHG7	646	-0,935	0,096	1,143	0,192
YÜHG8	646	-0,795	0,096	0,364	0,192
BA1	646	-0,911	0,096	0,331	0,192
BA2	646	-0,684	0,096	-0,078	0,192
BA3	646	-0,724	0,096	0,079	0,192
BA4	646	-0,590	0,096	0,006	0,192
BA5	646	-0,566	0,096	0,010	0,192
BT1	646	-0,720	0,096	0,124	0,192
BT2	646	-0,662	0,096	0,025	0,192
BT3	646	-0,785	0,096	0,390	0,192
BT4	646	-0,618	0,096	-0,072	0,192

BT5	646	-0,757	0,096	0,223	0,192
BT6	646	-0,805	0,096	0,336	0,192
BT7	646	-0,669	0,096	-0,067	0,192
BT8	646	-0,715	0,096	0,252	0,192
P1	646	-0,884	0,096	0,525	0,192
P2	646	-0,818	0,096	0,144	0,192
P3	646	-0,754	0,096	0,010	0,192
P4	646	-0,722	0,096	0,096	0,192
P5	646	-0,826	0,096	0,342	0,192
ÖFD1	646	-0,922	0,096	0,452	0,192
ÖFD2	646	-0,769	0,096	0,161	0,192
ÖFD3	646	-0,756	0,096	0,196	0,192
ÖFD4	646	-0,688	0,096	0,094	0,192
ÖFD5	646	-0,837	0,096	0,168	0,192
ÖFD6	646	-0,904	0,096	0,399	0,192
ÖFD7	646	-0,859	0,096	0,599	0,192
RAİK1	646	-0,665	0,096	-0,041	0,192
RAİK2	646	-0,825	0,096	0,242	0,192
RAİK3	646	-0,724	0,096	0,061	0,192
RAİK4	646	-0,669	0,096	0,007	0,192
RAİK5	646	-0,699	0,096	-0,023	0,192
RAİK6	646	-0,649	0,096	-0,119	0,192
RAİK7	646	-0,778	0,096	0,036	0,192
RAİK8	646	-0,905	0,096	0,586	0,192
Geçerli N	646				

Ek 3a: İşgören eğitim etkinliği ölçeğine ilişkin birinci düzey DFA sonuçları

Analysis Summary

Date and Time

Date: 30 Temmuz 2018 Pazartesi

Time: 12:15:35

Title

Egit_1_duzey_son: 30 Temmuz 2018 Pazartesi 12:15

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	138,519	34	,000	4,074
Saturated model	55	,000	0		
Independence model	10	4984,292	45	,000	110,762

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,035	,956	,928	,591
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,679	,279	,119	,228

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,972	,963	,979	,972	,979
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,756	,735	,740
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	104,519	71,968	144,635
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4939,292	4711,078	5174,155

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,215	,162	,112	,224
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,728	7,658	7,304	8,022

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,057	,081	,004
Independence model	,413	,403	,422	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	180,519	181,248	274,406	295,406
Saturated model	110,000	111,909	355,894	410,894
Independence model	5004,292	5004,639	5049,000	5059,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,280	,229	,342	,281
Saturated model	,171	,171	,171	,174
Independence model	7,759	7,405	8,123	7,759

Ek 3b: İşgören eğitim etkinliği ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA sonuçları

Analysis Summary

Date and Time

Date: 30 Temmuz 2018 Pazartesi

Time: 12:16:02

Title

Egit_2_duzey_son: 30 Temmuz 2018 Pazartesi 12:16

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	138,519	34	,000	4,074
Saturated model	55	,000	0		
Independence model	10	4984,292	45	,000	110,762

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,035	,956	,928	,591
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,679	,279	,119	,228

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,972	,963	,979	,972	,979
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,756	,735	,740
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	104,519	71,968	144,635
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4939,292	4711,078	5174,155

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,215	,162	,112	,224
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,728	7,658	7,304	8,022

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,057	,081	,004
Independence model	,413	,403	,422	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	180,519	181,248	274,406	295,406
Saturated model	110,000	111,909	355,894	410,894
Independence model	5004,292	5004,639	5049,000	5059,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,280	,229	,342	,281
Saturated model	,171	,171	,171	,174

Ek 4a: Rekabet gücü ölçeğine ilişkin birinci düzey DFA sonuçları

Analysis Summary

Date and Time

Date: 30 Temmuz 2018 Pazartesi

Time: 12:12:01

Title

Guc_1_duzey_son: 30 Temmuz 2018 Pazartesi 12:12

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	35	395,846	101	,000	3,919
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	5607,778	120	,000	46,731

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,926	,900	,687
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,352	,248	,148	,219

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,929	,916	,946	,936	,946
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,842	,782	,796
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	294,846	237,453	359,808
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	5487,778	5245,923	5735,957

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,614	,457	,368	,558
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,694	8,508	8,133	8,893

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,067	,060	,074	,000
Independence model	,266	,260	,272	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	465,846	467,741	622,324	657,324
Saturated model	272,000	279,363	880,029	1016,029
Independence model	5639,778	5640,645	5711,311	5727,311

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,722	,633	,823	,725
Saturated model	,422	,422	,422	,433
Independence model	8,744	8,369	9,129	8,745

Ek 4b: Rekabet Gücü Ölçeğine ilişkin İkinci Düzey DFA sonucu

Analysis Summary

Date and Time

Date: 30 Temmuz 2018 Pazartesi

Time: 12:13:27

Title

Guc_2_duzey_son: 30 Temmuz 2018 Pazartesi 12:13

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	35	395,846	101	,000	3,919
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	5607,778	120	,000	46,731

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,926	,900	,687
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,352	,248	,148	,219

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,929	,916	,946	,936	,946
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,842	,782	,796
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	294,846	237,453	359,808
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	5487,778	5245,923	5735,957

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,614	,457	,368	,558
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,694	8,508	8,133	8,893

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,067	,060	,074	,000
Independence model	,266	,260	,272	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	465,846	467,741	622,324	657,324
Saturated model	272,000	279,363	880,029	1016,029
Independence model	5639,778	5640,645	5711,311	5727,311

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,722	,633	,823	,725
Saturated model	,422	,422	,422	,433
Independence model	8,744	8,369	9,129	8,745

Ek 5: Anket formu

Anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “Turizm işletmelerinde rekabetçi istihbaratın rekabet gücü üzerindeki etkisi: İşgören eğitim etkinliğinin aracı rolü” başlıklı doktora tez çalışmasının uygulama kısmına birincil veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler bütünsel olarak değerlendirilecek ve bilimsel yayın dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Celal YILMAZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
cyilmaz@nevsehir.edu.tr
0.384.228 1000 (29020)

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
sozgener@nevsehir.edu.tr

KATILIMCI VE İŞLETMEYLE İLGİLİ SORULAR

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek				
2. Yaşınız:	: (.....) <input type="checkbox"/> 20 yaş ve aşağısı	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri				
3. Eğitim düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise ve dengi	<input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu	<input type="checkbox"/> Fakülte ve yüksekokul	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
4. Mezuniyetiniz turizm alanında mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır				
5. Mesleki deneyim süreniz:	: (.....) <input type="checkbox"/> 1 yıl ve aşağısı	<input type="checkbox"/> 2-5	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri	
6. İşletmenizin türü:	<input type="checkbox"/> Otel İşletmesi	<input type="checkbox"/> Seyahat Acentası				
	<input type="checkbox"/> 3 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 4 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 Yıldızlı	<input type="checkbox"/> A Grubu				
	<input type="checkbox"/> Özel Konaklama Tesisi Belgeli Otel	<input type="checkbox"/> B Grubu				
	<input type="checkbox"/> Butik Otel	<input type="checkbox"/> C Grubu				
	<input type="checkbox"/> Diğer:.....					
7. Departmanınız:	<u>Otel İşletmesi</u>	<u>Seyahat Acentası</u>				
	<input type="checkbox"/> Yönetim	<input type="checkbox"/> Yönetim				
	<input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama	<input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama				
	<input type="checkbox"/> Ön büro/Rezervasyon	<input type="checkbox"/> Operasyon				
	<input type="checkbox"/> Muhasebe/Finansman	<input type="checkbox"/> Muhasebe/Finansman				
	<input type="checkbox"/> Yiyecek İçecek	<input type="checkbox"/> Diğer:.....				
	<input type="checkbox"/> Diğer:.....					
8. İşletmenizde çalışan sayısı:	<input type="checkbox"/> 10'dan az	<input type="checkbox"/> 10-25	<input type="checkbox"/> 26-50	<input type="checkbox"/> 51-100	<input type="checkbox"/> 100'den fazla	
9. İşletmenizin faaliyet süresi:	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az	<input type="checkbox"/> 5-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-14 yıl	<input type="checkbox"/> 15-19 yıl	<input type="checkbox"/> 20 yıldan çok	
10. İş eğitimi, yeniden eğitim ve/veya intibak eğitimi (kurs vb.) aldınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır				
11. Aldığınız eğitim sayısını (sertifikalı+ sertifikasız) belirtiniz?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 ve daha fazla	
12. Almış olduğunuz eğitimin içeriğini çalışma hayatınıza yansıtılabildiniz mi?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır			

KONUYA İLİŞKİN İFADELER

Boyutlar	Lütfen, aşağıda sıralanan ve işletmenizin işgören eğitim etkinliğine dair algılarınızı içeren ifadelere katılım düzeyinizi yan taraftaki kutucuklarda yer alan rakamlardan uygun olanına “X” işareti koyarak belirtiniz. (Grohmann ve Kauffeld, 2013; Phillips, 1996a; Noe, 2010: 240)	Katılım Düzeyi				
		1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
Reaksiyon ve öğrenme	1. Aldığım eğitimleri iyi olarak hatırlarım.	1	2	3	4	5
	2. Aldığım eğitimlerden çok keyif aldım.	1	2	3	4	5
	3. Aldığım eğitimler işim açısından çok yararlıdır.	1	2	3	4	5
	4. Eğitim programlarına/kurslara katılmak işim açısından oldukça faydalıdır.	1	2	3	4	5
	5. Aldığım eğitimlerden sonra, eğitim kapsamında verilen konulara daha çok hâkimim.	1	2	3	4	5
	6. Eğitimlerde işimle ilgili birçok yeni bilgi edindim.	1	2	3	4	5
	7. Aldığım eğitimler sayesinde yeni öngörü ve vizyonlar edindim.*	1	2	3	4	5
	8. Aldığım eğitimleri yaptığım işlerde başarılı bir şekilde uyguladım.*	1	2	3	4	5
Davranış ve sonuç	9. Aldığım eğitimler sonrasında işimi daha istekli yapıyorum.	1	2	3	4	5
	10. Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş performansım yükseldi.	1	2	3	4	5
	11. Aldığım eğitimleri işe uygulamam neticesinde iş akışı kolaylaştı.	1	2	3	4	5
	12. Eğitimlerin maliyeti zamanla örgütsel ve bireysel faydaya dönüşür.*	1	2	3	4	5
	13. Eğitim kazanımları, ilgili ve ihtiyaç sahibi kişilerin programlara katıldığını gösterir.*	1	2	3	4	5
	14. Aldığım eğitimler sayesinde işteki pozisyonumda yükselme oldu.	1	2	3	4	5
	15. Eğitimler sayesinde örgütsel iklimde (psikolojik havada) iyileşme görüldü.*	1	2	3	4	5
Boyutlar	Lütfen, aşağıda sıralanan ve işletmenizin rekabet gücüne dair algılarınızı içeren ifadelere katılım düzeyinizi yan taraftaki kutucuklarda yer alan rakamlardan uygun olanına “X” işareti koyarak belirtiniz. (Wang ve Wang, 2012; Hu, Horng ve Sun, 2009) 1. Beklentilerin çok altında 2. Kötümser tahminleri karşılamakta 3. Hedefi tam olarak karşılamamakta 4. İyimser tahminleri karşılamakta 5. Beklentilerin çok üstünde					
İşlevsel performans	1. Rakiplere kıyasla işletmenin müşteri tatmini	1	2	3	4	5
	2. Rakiplere kıyasla işletmenin kalite gelişimi	1	2	3	4	5
	3. Rakiplere kıyasla işletmenin maliyet yönetimi	1	2	3	4	5
	4. Rakiplere kıyasla işletmenin değişimlere cevap verme yeteneği	1	2	3	4	5
	5. Rakiplere kıyasla işletmenin verimliliği	1	2	3	4	5
Finansal performans	6. Rakiplere kıyasla işletmenin varlık yönetimi	1	2	3	4	5
	7. Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama yatırım getirisi	1	2	3	4	5
	8. Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama karlılığı	1	2	3	4	5
	9. Rakiplere kıyasla işletmenin kar artışı	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmet geliştirme performansı	10. Rakiplere kıyasla işletmenin ortalama satış getirisi	1	2	3	4	5
	11. Rakiplere kıyasla işletmenin yeni mal ve hizmet geliştirilmesi için kaynak ayırımı*	1	2	3	4	5
	12. Rakiplere kıyasla mevcut işgücünün, işletmenin gelişimi için gerekli yeni mal ve hizmetleri geliştirme yeterliliği*	1	2	3	4	5
	13. Rakiplere kıyasla mevcut işgücünün, yeni iş veya yeni ürün geliştirmeye yönelik profesyonel tutumu	1	2	3	4	5
	14. Rakiplere kıyasla işletmenin başarılı yeni iş geliştirme projelerinde görev alan çalışanlarına teşvikler sunma ve terfi verme düzeyi	1	2	3	4	5

	15. Rakiplere kıyasla işletmede yeni mal ve hizmetler geliştiren ekibin kullandığı zaman, kaynaklar ve süreçlerin etkililik düzeyi	1	2	3	4	5
	16. Rakiplere kıyasla işletmenin yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda uygun ortam sağlama durumu	1	2	3	4	5
	17. Rakiplere kıyasla işletmenin bütün bölüm ve birimlerinin yeni iş geliştirme konusundaki etkileşim düzeyi	1	2	3	4	5
	18. Rakiplere kıyasla işletmenin yeni iş projeleri geliştirme konusunda yönetim ve çalışanların işbirliği düzeyi	1	2	3	4	5
Boyutlar	Lütfen, aşağıda sıralanan ve işletmenizin rekabetçi istihbarat faaliyetleri hakkındaki ifadelerle katılım düzeyinizi yan taraftaki kutucuklarda yer alan rakamlardan uygun olanına “X” işareti koyarak belirtiniz. (Saayman, Pienaar, De Pelsmacker, Viviers, Cuyvers, Muller, ve Jegers, 2008)	Katılım Düzeyi				
		1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum				
Bilgi analizi	1. Yöneticiler doğru karar vermek için olası rakiplere ait bilgileri inceler.	1	2	3	4	5
	2. Toplanan bilgi işletme çalışanları arasında paylaşılır ve incelenir.	1	2	3	4	5
	3. İşletmemizde toplanan bilgiyi analiz etmek için çeşitli yöntemler kullanılır (bilgisayar destekli analiz, simülasyon, nedensellik analizi vb.)	1	2	3	4	5
	4. İşletmemiz rakiplerin davranışlarını önceden öngörebilmek için onların plan ve stratejilerini analiz eder.	1	2	3	4	5
	5. İşletmemiz esas rakiplere ilişkin analitik modeller kullanır (<i>SWOT, Açık Analiz</i> vb.).	1	2	3	4	5
Bilgi toplama	6. İşletmemiz, müşterileri anlamak için bilgi yönetimi araçlarını (veri madenciliği, bilgi depolama vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
	7. İşletmemiz yeni teknolojilerin özelliklerini, olası uygulamalarını ve pazar avantajlarını daha iyi kavramak için bilgi toplar ve raporlar hazırlar.	1	2	3	4	5
	8. Karar vericiler, bilgi toplama raporlarını işletme ihtiyaçlarına göre denetler.	1	2	3	4	5
	9. Toplanan tüm bilgilerin doğruluğu en az bir başka bilgi kaynağı ile test edilir.	1	2	3	4	5
	10. Bilgi kaynaklarının (<i>kişiler, uzmanlar, danışmanlar, kurullar, yayınlar, internet vb.</i>) güvenilirliği değerlendirilir.	1	2	3	4	5
	11. İşletmede çalışanların ne bildikleri ve hangi raporlara sahip olduklarına dair iç bilgi denetimi yapılır.	1	2	3	4	5
	12. Stratejik ortakların, tedarikçilerin, dağıtıcıların ve diğer paydaşların niyet ve planları izlenir.*	1	2	3	4	5
	13. İşletmemiz çeşitli bilgi toplama metotları kullanır (<i>turizm fuarları, internet siteleri, turizm endüstrisi raporları vb.</i>).*	1	2	3	4	5
Planlama	14. Yöneticiler, işletmenin bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için ilgililerle toplantılar yapar.	1	2	3	4	5
	15. Ticaret fuarları, sergiler ve konferanslardan önce edinilmesi gereken bilgiler konusunda ilgililer eğitilir ve hazırlanır.	1	2	3	4	5
	16. Çalışanlar, işletme açısından tehdit veya fırsat olabilecek rakip davranışlarını izlemek için yönlendirilir.	1	2	3	4	5
	17. İşletmemiz, etkin yönetim ve rekabet üstünlüğü için bilgi edinmeye dönük planlar yapar.	1	2	3	4	5
	18. Yönetim, rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğunu çevresel değişimleri dikkate alarak güncel tutar.	1	2	3	4	5
Örgütsel farkındalık ve dağıtım	19. Üst yönetim, bilgi edinme faaliyetlerini destekler.	1	2	3	4	5
	20. Toplanan bilgi rekabet üstünlüğü edinmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
	21. İşe alma ve işten ayrılma görüşmelerinin sonuçları ilerde yararlanılmak amacıyla bilgi yönetim sistemine aktarılır.	1	2	3	4	5
	22. Örgüt kültürü, bilgi paylaşımını teşvik eder.	1	2	3	4	5
	23. Toplanan bilgiler CEO ve/veya üst yönetime rapor edilir.	1	2	3	4	5
	24. Çalışanlar, iş ve işletmenin bilgi gereksinimleri konusunda yardımlaşır.*	1	2	3	4	5

	25. Üst yönetim karar verme ve stratejik planlama süreçlerinde rekabetçi bilgi ve bulgulardan yararlanır.*	1	2	3	4	5
Resmi altyapı ve işören katılımı	26. İşletmemizde, rekabet ortamı veya pazar ortamı ile ilgili veri ve bulguları sürekli değerlendiren bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	27. İşletmemizin bir veri tabanı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	28. Çalışanlar, rekabet ortamına dair bilgi toplama konusunda işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
	29. Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilginin ne olduğu, ilgili herkesin katılımıyla belirlenir.	1	2	3	4	5
	30. İşletmemiz, çalışanların rekabet ortamı ile ilgili gözlem ve araştırmalarını rapor etmelerini teşvik edici bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
	31. Çalışanlar rekabet ortamı ile ilgili bilgi toplama faaliyetlerine gönüllü katılım sağlar.	1	2	3	4	5
	32. İşletmemizde, çalışanların gözlem ve araştırma bulgularını rapor edebilmeleri için uygun ortam, metot ve yollar bulunmaktadır.*	1	2	3	4	5
	33. İşletmemiz, toplanan bilgi ve verilerin kapsamlı bir envanterini sürekli olarak tutar.*	1	2	3	4	5

*Analizlerden çıkarılan ifadeleri göstermektedir

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

Ek 6. Özgeçmiş

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Celal YIMAZ

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Eğirdir-1972

Tel: 0 384 228 1000

E-posta: cyilmaz@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: 2000 Evler Mah. NHBV Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Merkez/Nevşehir

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Doktora	NHBV Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2018
Yüksek Lisans	NHBV Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2014
Lisans	Selçuk Ü. Eğitim Fak. İngilizce Öğretmenliği	1996

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2009-	NHBV Üniversitesi	İngilizce Öğr. Gör.
2002-2009	Erciyes Üniversitesi	İngilizce Okt.

YABANCI DİL: İngilizce, Almanca

YAYINLAR

Biçkes, D. M., Yılmaz, C. & Demirtaş, Ö. (2018). "Sanal Kaytarma ve Kişilik: Bir Alan Çalışması, International Journal of Academic Value Studies", 20(4): 699-710.

Demirtaş, Ö., Biçkes, D. M. & Yılmaz, C. (2018). "Örgütsel Kimlik ve Güven Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi" International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies", 8(4): 274-285.

Yılmaz, C. & Biçkes, D. M. (2017). “Örgütsel Özdeşleşmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 19(2), 91-110.

Biçkes, D. M. & Yılmaz, C. (2017). “Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 301-322.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C. & Bakkal, H. (2017). “A Leader and a Symbol Personality: Necmettin Erbakan”, Turkish Studies, 12(8), 51-70.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(2): 97-121.

BİLDİRİLER

Biçkes, D. M. & Yılmaz, C. (2017). “Personality as an Antecedent for Young People’s Internet Usage: A Case Study on Higher Education Students”, Dmitri Yavorinitski 1st International European Congress on Social Sciences, August 11-13, Kiev/UKRAI.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C. & Karaca, M. (2017). “The effects of knowledge management practices on organizational performance: Mediating role of organizational social capital”, XIII. European Conference on Social and Behavioral Sciences May 19-21, Sofia, Bulgaria.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C. & Bakkal, H. (2017). “A Leader and a Symbol Personality: Necmettin Erbakan”, 3. International Milli Gorus Symposium, March 11-12, Ankara.

TURİZM İŞLETMELERİNDE REKABETÇİ İSTİHBARATIN REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞGÖREN EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ARACI ROLÜ

ORJİNALLİK RAPORU

% 5	% 4	% 3	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	inesjournal.com İnternet Kaynağı	<%1
2	studentsrepo.um.edu.my İnternet Kaynağı	<%1
3	repo.pusikom.com İnternet Kaynağı	<%1
4	tel.archives-ouvertes.fr İnternet Kaynağı	<%1
5	legco.gov.hk İnternet Kaynağı	<%1
6	katalog.hacettepe.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	nevsehir.mitosweb.com İnternet Kaynağı	<%1
8	library.cu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1