

# Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki

*The Analysis of the Relationship Among Organizational Learning, Organizational Commitment and Tends to Leave in Hotels*

**Nilgün AVCI\* - Deniz KÜÇÜKUSTA\*\***

\* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Çeşme, İzmir  
E-posta: nilgun.avci@ege.edu.tr

\*\* Dr., The Hong Kong Polytechnic University, School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong, Çin  
E-posta: hmdeniz@polyu.edu.hk

## MAKALE BİLGİLERİ

### Makale İşlem Bilgileri:

Gönderilme tarihi : 07 Ekim 2008  
Birinci düzeltme : 10 Kasım 2008  
Kabul : 13 Kasım 2008

### Anahtar sözcükler:

Örgütsel öğrenme  
örgütsel bağlılık  
işten ayrılma eğilimi

## ARTICLE INFO

### Article history:

Submitted : 07 September 2008  
Resubmitted : 10 October 2008  
Accepted : 13 October 2008

### Key words:

Organizational learning  
Organizational commitment  
Intention to leave

## ÖZ

Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Çeşme’de faaliyet gösteren 5 adet beş yıldızlı otel araştırmaya dahil edilmiştir. Alan araştırması kapsamında, literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmış, elde edilen veriler SPSS 13.0 (Statistical Program for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından çalışmanın hipotezleri regresyon ve korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerinde öğrenmenin üç boyutu birbirleri ile ilişkilidir, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the effect of organizational learning on commitment and leave intentions in organizations. Five five-star hotels in Çeşme are chosen to be analyzed within the scope of the study. From the secondary data gathered, a structured questionnaire was developed. Data is analyzed with SPSS 13.0 (Statistical Program for Social Sciences). After testing for the basic aspects of reliability and validity, correlation and regression analysis are used to test the hypotheses of the study. According to the results, there dimensions of organizational learning are significantly correlated to each other. It is also found that learning at an organizational level significantly effects leave intention and organizational commitment of the employees.

## GİRİŞ

Turizm sektörünün gelişiminde ana rol oynayan konaklama işletmelerinin en önemli üretim faktörü insandır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında bir konaklama işletmesinin farklılık yaratmadaki anahtar faktörü işgörenlerdir. Konaklama işletmeleri hizmet üreten, çoğunlukla üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı, müşteri doyumunda işgörenin moral düzeyinin oldukça etkili olduğu işletmelerdir.

Küresel ekonomideki büyüme ve teknolojideki hızlı değişim ve yenilik işletmeleri işgören öğren-

mesine katkıda bulunan faktörleri anlamayı gerektirmektedir. Son yıllarda, insan kaynakları gelişimi, işletmelerin öğrenmeyi teşvik edebilmeleri üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütsel öğrenme, gelecekteki eğilimleri tahmin edebilmeyi, uyumdan öte yaratıcılığı, yönlendirmeyi ve etkin olmayı sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri değişimi yakalayabilmeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme ile başarmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler belirlediği hedeflere daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirmektedir.

Gelecek yüzyılda işletmelerin artan ihtiyaçlarına yanıt verebilecek kaliteli işgören bulma sıkıntısı çeke-

cekleri beklenmektedir. Bu nedenle yaratıcı bireylerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutundurulmaları konaklama işletmelerinin öncelikli amaçları haline gelmiştir.

Konaklama işletmelerinde işgören devir oranı yüksektir. Tüm işletmeler için yüksek işgören devri önemli bir sorun iken hizmet sektöründe daha da önemli bir sorun haline gelmiştir. İşten ayrılma eğiliminde olan bireyin performansının düşük olacağı da bir gerçektir. Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması için çalışmalar yapmak, işgörenin ayrılma eğilimini azaltmak için çözüm önerileri getirmek gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacını örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Literatür taramasında, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların yapıldığı ancak örgütsel öğrenme ile, bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin birlikte analiz edilmediği saptanmıştır. Özellikle konaklama işletmeleri açısından bu kapsamda bir araştırmanın yapılmamış olması, bu çalışmanın insan kaynakları yönetiminin gelişmesi için önem taşımaktadır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmanın temel kavramı olan örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi kavramları incelenmiştir.

### Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu ortamda küresel rekabet, eğitimde, sanayide ve ekonomide de hızlı değişim yaşanmaktadır. Artık işletmeler değişime uyum sağlamanın ötesine giden yaratıcı bir eylemde bulunmaya gereksinim duymaktadır. Bugün rekabetçi avantajın anahtarı, insan kaynaklarını dünün koşullarına göre değil, yarının gereksinimlerine göre yönlendirmektir.

Hızlı bilgi akışı bilgi toplumunu oluşturmakta ve geleceğin toplumu olarak nitelenen bilgi toplumunda nitelikli işgörenlerin önemi artmaktadır. Bilgi toplumunda, örgüt bireylerinin önemli özelliklerinden biri de sürekli öğrenmedir. İnsan kaynakları gelişimi konusundaki çalışma süreci işgörenlerin öğrenmesine odaklanmaktadır (Poell, Dam ve Berg 2004: 529).

Örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında değinilmiş, daha sonra Peter Senge tarafından şekillen-

dirilmiştir (Özgener 2000:52). Sistem düşüncesinin gelişimi işletmelerin yaşayan örgütler olarak algılanmasını sağlamıştır (Senge, 2006:18). Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, örgütsel öğrenmenin iş dünyasında popüler olmasına neden olmuştur (Özgener 2000:52).

Bireyler gibi örgütler de öğrenirler ve belirgin öğrenme biçimleri geliştirirler. Bireyler gibi, örgütler de bunu çevreleriyle olan ilişkileri ve çevreleriyle yakınlık kurmak için seçtikleri yöntemler yoluyla gerçekleştirirler (Eren 2004: 608). Öğrenme bireyde başlar, ancak bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi sağlamayabilir. Örgütsel öğrenmenin hedefi bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye entegre etmektir (Yeo 2005:368). Öğrenme bireyin gelişimi için ne kadar gerekli ise işletmeler için de aynı derecede önemlidir (Xie 2005:12). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin gelişimi çok önemliyken, örgütlerin öğrenmesi ile birlikte tüm işletmenin gelişimi daha da önem kazanmaktadır.

Bu dönemde örgütler için öğrenme hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Öğrenme ile örgütler değişime adapte olur, hataları tekrarlamaz gerekli bilgileri depolar ve geliştirir (Senge 2006: 22). Örgütler değişimi yakalayabilmeyi ve güncel kalabilmeyi öğrenme ile başarır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmasıdır (Senge 2006: 17). Yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı örgütler için vazgeçilmez değerdir.

Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme anlayışının uygulanması ile bilgiye kolayca ulaşabilen ve ulaştığı bilgiyi kullanabilen işgörenlerin verimliliği artarken, eğitilmiş işgücü ile oluşturulan örgüt yapısının olumlu özellikleri işgörenleri daha bağlı kılacak ve konaklama işletmelerinde yaşanan en önemli sorun olan işgören devrini azaltacaktır (Aksu ve Ehtiyar 2007:260). Örgütsel öğrenme, konaklama işletmelerinin değişime uyum sağlaması, yenilikler yaratması, müşteri tatminini artırması, böylece de rekabet üstünlüğü elde etmesini olanaklı hale getirmektedir (Yang 2004:421).

Bilginin edinimi, paylaşımı, değişikliğin uygulanması insan kaynağını daha etkin ve verimli hale getirmesi ile, işletmelere sağlayacağı yararlar işgörenlerin tek tek bireysel gelişiminden daha fazla olmaktadır. Örgütsel öğrenme işletmeler için son dönemde daha yoğun uygulanan çok önemli bir gelişmedir.

George Huber (1991: 88) örgütsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, paylaşımı, yorumlanması, yeniden kul-

lanmak ve değerlendirmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak tanımlamıştır. Başka bir anlamıyla, örgütsel öğrenme bilgiyi işleme sürecidir.

Literatürde pek çok yazarın birbirinden farklı örgütsel öğrenme tanımları yaptıkları belirlenmiştir. Tanımların ortak noktalarının örgütlerin açık sistem oldukları, çevreyle uyum sağlayabilmek için bilgi edinmenin, edinilen bilginin içselleştirilmesinin, örgüt hafızasına alınmasının ve sonuçta öğrenmenin örgüt düzeyinde gerçekleşmesinin gerekliliği üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır.

Bu çalışmaya teorik temel oluşturan örgütsel öğrenmenin analitik yapısı Watkins ve Marsick tarafından geliştirilmiştir. Marsick ve Watkins'e (2003: 132-151) göre, örgütsel öğrenmede üç düzey bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ilk düzeyi bireysel öğrenmedir. Bireysel öğrenme, bireyin yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelmektedir. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olamaz. Ancak, örgütsel öğrenme, bireylerin öğrenmelerinin toplamıdır anlamına gelmemektedir. Bu anlamada bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için önem taşımakla birlikte, tek başına yeterli olmamaktadır. Takım düzeyinde öğrenmede, bireylerin öğrendiklerini takımda paylaşması, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışının oluşması söz konusudur. Örgüt düzeyinde öğrenmede ise takım düzeyinde oluşan anlayışının örgütün tamamına ulaşması ve örgütün veri tabanına işlenmesidir.

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde üç düzeyde gerçekleşen öğrenmenin birbirleri ile ilişkili olup olmadığı aşağıda geliştirilen hipotezler ile sınanacaktır.

H<sub>1</sub> : Birey düzeyinde öğrenme ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub> : Birey düzeyinde öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub> : Takım düzeyinde öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Literatürde yer alan örgütsel öğrenme konusundaki makaleler incelendiğinde bir kısım çalışmanın örgütsel öğrenmenin işletmelerde uygulanmasının önemi (Lick 2006:88; Poell, Dam ve Berg 2004: 529) üzerinde durdukları gözlenmiştir. Özellikle bireysel olarak örgütsel öğrenme uygulamasının işletmelere yararının yanı sıra, işletmeler arasında yapılacak örgütsel öğrenme uygulamalarının sektöre yararları (Antal ve Sobzak 2004:77) üzerinde

çalışıldığı görülmektedir. Çalışmalardan bir bölümünde işletmelerde örgütsel öğrenmenin nasıl uygulanacağı, diğer çalışmalarda da örgütsel öğrenmenin farklı değişkenler üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Bir çok araştırmacı, örgütsel öğrenmenin işgörenin performansında olumlu etki yarattığı konusunda birleşmektedir (Skerlavaj ve diğ. 2007:346; Hsu ve Pereira 2008:188). İşgören, müşteri ve tedarikçiler açılarından incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin performansı arttırdığı görülmüştür.

Bir çok çalışmada, örgütsel bağlılıkla örgütsel öğrenme arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu (Çırpan 1999: 48; Çam 2002: 138; Xie 2005: 82; Wright 1997: 42) belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme konaklama işletmesinde çalışan işgörende kendini geliştirme olanağı sağlamasından dolayı ahlaki bir yükümlülük yaratarak normatif bağlılığı da arttırabileceği öngörülmektedir. Turizm sektöründe örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme ile nasıl bir ilişki gösterdiği konusu çalışılmamıştır. Bu ilişkiyi sınamak üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>4</sub>: Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin işletmelerin başarısında önemli bir uygulama olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenmenin işgörenlerin tutumlarındaki, işletmenin performansındaki (Skerlavaj ve diğerleri, 2007: 346; Hsu ve Pereira 2008, 205) etkileri incelenmiş ve önemli etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Türkay (2007), doktora tezinde konaklama işletmeleri açısından pazara dayalı örgütsel öğrenme olgusunun çevresini çizmeye çalışmıştır. Tezinde, hizmet farklılaştırma stratejisinin bilgi elde etme davranışı üzerine etkisi ve örgüt belleğinin bilginin yorumlanması üzerine etkisinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Konaklama işletmeleri açısından pazara dayalı örgütsel öğrenmenin örgütün bütününe değil yalnızca işlevsel bölümleri içine alan bir olgu olduğunu ortaya koymuştur.

Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köyleri üzerinde yaptığı araştırma ile doktora tezinde Avcı (2005), konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin ne düzeyde olduğunu ve öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Sonuçta, yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açık fikirliliğin örgütsel öğrenmede önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında da önemli bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir.

Özdemir (2006), doktora tezinde konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenmenin algılanan çevre ve örgütsel performans ile ilişkisini saptamaya çalışmıştır. Araştırma bulguları çevrenin örgütsel öğrenmeyi tetikleyici bir değişken olarak kabul edilebileceğini göstermiş, örgütsel öğrenmenin de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak düşünülmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Türkiye ekonomisi için oldukça önemli bir sektör olan turizm sektöründe, işletmeler için yararı kanıtlanmış olan örgütsel öğrenme konusunda sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Buradan hareketle tüm bu değişkenlerin birbiriyle ilişkisinin incelenmesinin sektöre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

### Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Küresel rekabette başarılı olabilmenin koşulu işletmelerin sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmelerinden geçmektedir. Önceleri sermaye üzerine yoğunlaşan işletmeler günümüzde emek değerinin önemini kavramışlardır. Artık işletmelerin başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, nitelikli işgöreni işletmeye kazandırmak, kişisel gelişimini sağlamak için ortam oluşturmak önemli olmakla birlikte, bu işgörenleri işletmede tutabilmek de çok önemlidir. İşgörenlerin herhangi bir üretim faktörü olmaktan çok, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli, işletmenin kimliğini içselleştirmiş bireyler olmaları beklenmektedir.

Turizm sektöründe, işgören diğer üretim faktörleriyle oranla daha da önem kazanmaktadır. Bir konaklama işletmesinin başarısı ve varlığını koruyabilmesi müşteri memnuniyetiyle mümkün olabilmekte, bunu sağlayan da işgörenlerin sunduğu kaliteli hizmetle gerçekleşmektedir. Konaklama işletmesinde, insan kaynaklarının nitelikli işgörenin seçilmesi, kazandırılması kadar o işgörenin işletmede tutulması işlevi de bulunmaktadır. Hatta konaklama işletmesinde bulunan işgörenlerin işletmeye uyumu sağlandıktan, gerekli deneyimi ve gelişimi kazandıktan sonra kaybedilmesi önemli bir maliyettir. Tekrar aynı nitelikte işgöreni bulmak işe almak ve işletmeye uyumunu sağlamak için zaman ve maddi kaynak gerekmektedir. Bu süre içerisinde nitelikli işgören eksikliğinin neden olacağı müşteri memnuniyetindeki kayıplar da unutulmamalıdır.

Bu nedenle, nitelikli işgörenin istihdam edilmesi, gelişme olanaklarının sunulması ve işyerine bağlılığının sağlanması konaklama işletmeleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Konaklama işletmesinin değerlerini benimsemiş bağlı işgören, deneyimi nedeniyle verimliliği yüksek olmasından dolayı işletmenin başarısını artıracaktır.

Artık işgörenler, iş ararken ya da iş değiştirirken yalnızca maddi olanaklara göre karar vermemektedir. Bireysel gelişim, işgörenlerin kariyerlerinde ilerleyebilmelerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle işgörenler öğrenmenin teşvik edildiği, engellenmediği işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler.

Farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi bakış açıları nedeniyle literatürde birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımlamaları görülmektedir. Meyer ve Allen örgüte bağlılığı, işgörenin işe düzenli devam etmesi, iş yerinin değerlerini koruması ve amaçlarıyla bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen 1991: 61). Becker ise örgüte bağlılığın büyük ölçüde "side bets"e (yan bahis-yatırım) dayandığını, işgörenin örgütten ayrıldığında kaybedeceği birikmiş çıkarlardan etkileneneğini belirtmiştir (Becker 1960: 32). Daha çok işten ayrılmanın getireceği maliyetler üzerinde durmuştur. Caldwell, Cahatman ve O'Reilly bağlılığı temelde bireyin örgüte psikolojik bağı olarak tanımlamışlardır (Caldwell, Cahatman ve O'Reilly 1990: 247). Bu bağı da; itaat, bütünleşme ve öğrenme olarak belirlemişlerdir.

Mowday ve McDade bağlılığı bireyin örgüte olan ilgisi, özdeşleşme gücü olarak tanımlamışlardır (Mowday ve McDade 1979:84). Örgütsel bağlılığı belirleyen üç ögeyi de; güçlü bir güvenle örgütsel değerleri kabullenme, örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği olarak belirlemişlerdir.

Salancik, devam etme davranışına katkısı olan durumun bilinçli farkına varmanın ötesinde gizli olduğunu belirtmiştir (Salancik 1977: 62). Bireyin algılanan maliyetlerden çok psikolojik olarak bağlılık davranışı gösterdiğini savunmuştur. Örgüte olan pozitif tutumların bağlılık davranışına yönlendirdiğini belirtmiştir. Bağlılık, örgüte olan vefa, fedakarlık ve örgütü eleştirmeme olarak da algılanmaktadır.

Literatürde bir çok farklı tanımın olması ve bunların birbiriyle çelişiyor gibi görünmesini Meyer ve Allen çalışmalarında, bağlılığın çok boyutlu olmasına bağlamışlardır (Meyer ve Allen 1991: 61). Bu tanımların bir kısmı doğru, diğerleri yanlış olama-

makta, gerçekte her biri bağlılığın farklı bir boyutu üzerinde durduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın tek boyutlu değil çok boyutlu bir kavram olduğu görüşü kabul görmektedir. Örgütsel bağlılık alanında yapılmış çalışmalarda kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamışsa da, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu geniş ölçüde kabul görmüştür.

Örgütsel bağlılık, 90'lı yılların başlarından itibaren üzerinde çok çalışılan bir konu olmuştur. Makalenin içeriği ile bağlantılı olarak son yıllarda yapılmış çalışmaları incelerken özellikle ağırlama endüstrisindeki araştırmalar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Turizm sektöründe örgütsel bağlılık konusunda yapılmış çalışmalarda, örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları (Akıncı 2002: 26-33; Silva 2006: 317-328; Namasivayam ve Zhao 2007: 1212) üzerinde durulmuştur. Özellikle örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki pozitif ilişki ve bağlılığın işi bırakma eğilimi üzerindeki etkisine vurgu yapılmıştır.

Konaklama işletmelerinde işgörenin bağlılığının oldukça önemli bulunduğu, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları konusunda yapılmış çalışmaların çokluğunda da görülmektedir. Diğer işletme türlerinde çokça araştırılmış olmasına karşına, konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenme ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır.

### **Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğilimi**

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin başarısı, işletme için gerekli nitelikte ve sayıda işgörenin işletmeye kazandırılması, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve bu kaynaklardan etkin şekilde yararlanılması ile olanaklı hale gelmektedir.

Tüm işletmeler için işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi çok önemlidir. İşgören devri hem yöneticiler hem de çok farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur. Son otuz yılda bu ilgi işgören devrinin finansal etkisinden dolayı daha da yoğunlaşmıştır.

Çalışmalar konaklama sektöründe işgören devrinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama işletmelerinin insana dayanması ve ürünün kalitesinde işgörenin doğrudan rolü nedeniyle, işten ayrılma eğilimi oldukça önemlidir. Kim, Leong ve Lee ağırlama endüstrisinde işgören devir hızını düşürmek için, işletmelerin işgörenleri motive edecek gerçek faktörlerde duyarlı olmalarının bir

zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir (Kim, Leong ve Lee 2005:171).

Egan, Yang ve Bartlett'e (2004: 279) göre işten ayrılma eğilimi, örgütten ayrılmak için kasıtlı ve bilinçli bir istektir. İşten ayrılma eğilimi, işgörenlerin işi bırakma yönünde bilinçli tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bireyin işini bırakma yönünde isteğinin ve bu konuda da bilinçli arayışlarının ve davranışlarının olması söz konusudur.

İşten ayrılma eğilimi kavramının anlaşılması işgören devrinin anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. İş bırakma eğilimi, işgören devrini etkileyen en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda, Fishbein ve Ajzen'in bir davranışa eğilimin gerçek davranışın temeli olduğu teorisinden hareketle, işgören devrinin gerçek göstergesi olan faktörün işi bırakma eğilimi olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran Kim, Leong ve Lee 2005:171).

İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri için yeni işgören bulma, eğitme, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımaktadır. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğu belirlendiğinde, bu eğilimin ortadan kaldırılması için çabaların yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Böylece, işe yerleştirilen, uyum sağlayan, takımın bir parçası olan ve yatırım yapılan önemli bir üretim kaynağı olan nitelikli işgören konaklama işletmesinde tutulabilecek ve etkin kullanım olanağı sağlanabilecektir.

Son yıllardaki işten ayrılma eğilimi konusunda yapılan çalışmaların yönüne bakıldığında, demografik faktörlerin, iş doyumunun (Coomber ve Barriball 2007: 297; Cohen 1993: 1140; Clugston 2000: 477; Lambert, Hogan ve Baton 2001) ve çalışma koşullarının (Yin ve Yang 2002: 573) işten ayrılma eğilimindeki etkileri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İşten ayrılma eğilimi sürecinin nasıl geliştiği, nelerin etken faktör olduğu belirlenmesi yönünde çalışmalar da yapılmaktadır.

İşten ayrılma eğilimini etkileyen faktörleri inceleyen araştırmacılar tarafından üzerinde en fazla durulan değişkenler, iş doyumu ve örgütsel bağlılıktır. Bu konuda yapılmış yüzlerce çalışma bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın işi bırakma eğilimindeki en önemli faktör olduğu pek çok araştırmacı tarafından kabul görmektedir (Cohen 1993: 1140; Clugston 2000:477; Çekmecelioğlu 2006; Sabuncuoğlu 2007: 621). Manlove ve Guzell (1997: 146) örgütüne bağlı olan bireyin değerlerinin ve inançlarının örgütünkilerle uyumlu olacağını bu nedenle de örgütün hedeflerine ulaşması için çaba gösterirken, işten ayrılma eğiliminin de düşük olacağını belirtmişlerdir.

Türkiye’de turizm sektöründe işi bırakma eğilimini inceleyen araştırmacılar, konaklama işletmelerinde işgücü devrinin yüksek olduğu (Birdir 2000:142; Tuna 2007: 45-52) sonucuna ulaşmışlardır. Bu veriden hareketle, konaklama işletmelerinde işi bırakma eğilimini düşürecek faktörlerin araştırılıp öneriler sunulması gerektiği ortadadır. Özellikle de örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azlığı (Egan, Yang ve Bartlett 2004: 280) konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin işten ayrılma eğiliminde etkisinin olup olmadığını sınamak üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>5</sub>: Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür incelemesinden elde edilen ikincil veriler analiz edilmiştir. Çalışmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasında literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır.

Geçerliliği ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış olan ölçeklerin, ülkemiz konaklama işletmeleri işgörenleri açısından nasıl algılandığını görmek için pilot test uygulanmıştır. Öncelikle ölçekler Türkçeye çevrilmiş, konuyla ilgili akademisyenlerle ve psikologla ifadeler üzerinde çalışılmıştır. Ülkeler arası kültür farklılıklarından ve sektörel farklılıklardan dolayı algı farklılıkları oluşabileceğinden, ifadeleri güçlendirmek ve daha anlaşılır duruma getirmek gerekmektedir. Pilot test 100 anket üzerinde yapılmış, bazı ifadeler çıkarılmış bazıları da daha anlaşılır duruma getirilmiştir.

Çalışma, sezon yoğunluğu yüksek ve son dönemlerde oldukça fazla isminden söz ettiren bir destinasyon olan Çeşme’de gerçekleştirilmiştir. Çeşme, sezonu kısa, her şey dahil sisteminin uygulanmadığı ve fiyat düzeyi yüksek olan özellikli bir destinasyondur.

Çeşmede faaliyet gösteren 5 adet beş yıldızlı otel araştırmaya dâhil edilmiştir. Örgütsel öğrenme uygulamasının daha çok büyük ölçekli konaklama işletmelerinde uygulanabileceği öngörülmüştür. Anket, otellerde görev yapan tüm personele dağıtılmıştır. Çeşmede faaliyet gösteren beş yıldızlı otelleri insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu araştırmanın evreninin 500 kişiden oluştuğu belirlenmiştir. Dağıtılmış olan 500 anketin geri dönüş oranı %50’dir. Bu oran örneklemi temsil etmesi bakımından kabul edilebilir sınırlar içindedir (Sekaran 2000: 252).

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kullanılan örgütsel öğrenme ölçeği, Marsick ve Watkins tarafından 1997’de geliştirilen “Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi” ölçüm aracından uyarlanarak hazırlanmıştır (Marsick ve Watkins 2003: 132-151). Ölçek 43 ifadeden oluşmaktadır. Ancak daha sonraları 21 ifadeye indirilmiştir (Yang 2003: 152). Anketin ikinci bölümünde işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini ölçmede Allen ve Meyer’in geliştirdikleri, üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Allen ve Meyer’in ilk ölçüm aracı da her bir boyut için 8 ifade yer almakta ve toplam 24 ifadeden oluşmaktaydı. Ancak bu çalışmada, ölçek 2001 yılında Meyer ve Herscovitch’in geliştirdiği biçimde kullanılmıştır (Meyer ve Herscovitch 2001: 320). Ölçekte her bir boyut için 2 ifade bulunmakta, toplam 6 sorudan oluşmaktadır. İşten ayrılma eğilimi ölçeği Wayne, Shore ve Linden tarafından geliştirilmiştir (Wayne, Shore ve Linden 1997: 82-111). Ölçek beş ifadeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

Çalışmada öncelikle geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından hipotez testlerine yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 13.0 (Statistical Program for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin faktör yapı geçerliliği faktör analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra verilerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha ile test edilmiştir. Hipotezler, korelasyon ve regresyon testi ile analiz edilmiştir.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulgularından ilk olarak sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre de Tablo 1 oluşturulmuştur. Tablo 1’de katılımcıların profili yer almaktadır. Katılımcılar yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve meslekte çalışma yıllarına göre incelenmişlerdir.

Tablo 2 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir sınırlar içerisinde oldukları görülmektedir. Cronbach'ın Alfa Katsayıları testi tüm ölçeklere birlikte uygulandığında katsayı .870 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir, ayrıca sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan .80'in düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir (Nunnally 1967:248).

Ölçeklerin faktör yapı geçerliliği faktör analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Faktör yapısını belirlemek için, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden olan temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis) kullanılmıştır.

Örgütsel öğrenme ölçeğinde 21 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 2518,885 ve p anlamlılık değeri 0,001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,933'dür. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Sayısal ve Yüzdesele Dağılım Tablosu

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>		
30 ve altı	46	18,4
31-40	154	61,6
41 ve üzeri	50	20,0
Toplam	250	100
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	91	36,4
Erkek	159	63,6
Toplam	250	100
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	41	16,4
Lise	122	48,8
Üniversite	87	34,8
Toplam	250	100
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	56	22,4
Bekâr	194	77,6
Toplam	250	100
<b>Meslekte Çalışma Yılı</b>		
1 yıldan az	37	14,8
1-3 yıl	76	30,4
4-6 yıl	68	27,2
7-9 yıl	33	13,2
10 yıldan fazla	36	14,4
Toplam	250	100

Tablo 2. Güvenirlilik Tablosu

Ölçek	Cronbach'ın Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Örgütsel Öğrenme	,934
Örgütsel Bağlılık	,809
İşten Ayrılma Eğilimi	,723
Genel	,870

Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyon teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,30'un üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır. Değişkenlerden ikisi ortak varyans değerinin 0,50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Verilere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur. Faktör analizi tablosu incelendiğinde, verilerin üç boyutta toplandığı görülmektedir. Birinci faktör, örgütsel düzeyde öğrenme olarak adlandırılmıştır (BO). Faktör 1'in özdeğeri 5,482 ve toplam varyansın %24,130'unu açıklamaktadır. Faktör1'e katılımcılar ortalama değer olarak 3,651 vermişlerdir. Bir başka deyişle, örgüt düzeyinde öğrenme ile ilgili ifadelerle ara sıra ile çoğu zaman arasında bir sıklıkla işletmelerinde bireysel düzeyde öğrenmeyi sağlayan tutumların varlığını belirtmişlerdir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen ikinci faktör, takım düzeyinde öğrenme (TO) olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörün özdeğeri, 2,990'dır ve toplam varyansın %11,874'ünü açıklamaktadır. Katılımcılar bu faktöre ortalama olarak 3,429 vermişlerdir. Bir başka deyişle, takım düzeyinde öğrenme ile ilgili ifadelerle ara sıra ile çoğu zaman arasında bir sıklıkla işletmelerinde takım düzeyde öğrenmeyi sağlayan tutumların varlığını belirtmişlerdir.

Son faktör ise birey düzeyinde öğrenme (BO) olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün özdeğeri, 2,787 'dir ve toplam varyansın %4,567'ünü açıklamaktadır. Bu faktöre katılımcılar, ortalama değer olarak 3,641 vermişlerdir. Başka bir deyişle de, ara sıra ile çoğu zaman arasında bireysel düzeyde öğrenme tutumunun varolduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Tablo 4'de korelasyon değerleri yer almaktadır.

Korelasyon tablosu incelendiğinde tüm korelasyon değerlerinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Birey düzeyinde öğrenme ile takım düzeyinde öğrenme arasında ilişki anlamlı ve po-

Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Açıklanan varyans %	F	$\alpha$	p
<b>Faktör 1: Örgüt düzeyinde öğrenme (OO)</b>		5,482	3.651	28,853	4,564	.921	0,001
İşletmem sorun çözerken çalışanların önerilerini söylemesini teşvik eder.	,735						
İşletmem, çalışanlarına kullandıkları malzemeler üzerinde denetim yetkisi verir.	,728						
İşletmem, bilgilerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	,727						
İşletmem, ortak çıkarlar için topluyla birlikte çalışır	,711						
İşletmem, eğitime harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını ölçer.	,690						
İşletmem, sistematik olarak performansımızı ölçer	,681						
İşletmemde, liderler öğrenmek için sürekli olarak fırsat ararlar.	,673						
İşletmem çalışanların yenilikleri denemesini destekler.	,624						
Liderler yönettikleri çalışanlara danışmanlık yaparlar.	,606						
İşletmem, çalışanların global düşünmesini teşvik eder.	,605						
Bölümler yöneticilerin bölümlerin önerilerini uygulayacağına emindirler.	,550						
<b>Faktör 2: Takım düzeyinde öğrenme (TO)</b>		2,990	3,429	15,737	11,874	,703	0,001
Bölümler gerektiğinde hedeflerini değiştirmekte özgürdürler.	,797						
Bölümler topladığı yeni bilgilerle amaçlarını gözden geçirir.	,627						
Çalışanlar birbirlerinin güvenini kazanmak için zaman harcarlar.	,552						
<b>Faktör 3: Bireysel düzeyde öğrenme (BO)</b>		2,787	3,641	14,66924,1304		.809	0,001
Çalışanlar, öğrenmek için birbirlerine yardım ederler.	,786						
Çalışanlara öğrenmelerini desteklemek için zaman ayrılır.	,717						
Çalışanlar görüşlerini ifade ederken, diğerlerinin de ne düşündüğünü sorarlar.	,568						
Çalışanlar birbirlerini açık ve dürüst değerlendirirler.	,562						
Çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilirler.	,505						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,933; Bartlett Test of Sphericity = 2518,885; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 59,259

zitif yönlüdür ( $r=0,622$  ve  $p=0,0001$ ). Birey düzeyinde öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında ilişki vardır ( $r=0,689$  ve  $p=0,0001$ ). Takım düzeyinde öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında ilişki vardır ( $r=0,616$  ve  $p=0,0001$ ). Buna göre  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmektedir.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Tablo 5'de örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin üç boyutu ile örgütsel bağlılık ifadelerinin 6 ifadesinin ortalaması arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde, F değerinin 57,136, sig. F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R=,433 ve R Square=,187 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bilgilerle, örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenme değişkeninin örgütsel bağlılık değişkenini %18 oranında açıkladığı görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel öğrenme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu verilerle  $H_4$  hipotezi kabul edilir.

Örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Tablo 6'da örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi görülmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde, F değerinin 30,802, Sig. F değerinin,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R=,332 ve R Square=,110 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bilgilerle, örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenme değişkeninin işten ayrılma eğilimi değişkenini %11 oranında açıkladığı görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel öğrenme işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu verilerle  $H_5$  hipotezi kabul edilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Testlerin sonucu geliştirilen hipotezleri doğrulamıştır.

Elde edilen bulgular, örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde,



Tablo 4. Korelasyon Tablosu

		Birey düzeyinde Öğrenme	Takım düzeyinde Öğrenme	Örgüt Düzeyinde Öğrenme
Birey düzeyinde Öğrenme	Pearson	1		
	Sig. (2-tailed)			
	Sayı	250		
Takım düzeyinde Öğrenme	Pearson	,622(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,0001		
	Sayı	250	250	
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Pearson	,689(**)	,616(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,0001	,0001	
	Sayı	250	250	250

etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla aynı yönde gerçekleşmiş (Çırpan 1999: 48; Çam 2002: 138; Xie 2005: 82; Write 1997: 42), daha önce elde edilen bulguları desteklemiştir. Diğer sektörlerde sınanmış ve ortaya konmuş olan bu ilişki konaklama işletmelerinde de elde edilmiştir.

Bu da işgörenlerin kendilerini geliştirebildikleri ve öğrendikleri işletmelerde kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme ile öğrenme ve kişisel gelişim olanağı sağlayan işgörenin, konaklama işletmelerinde kalma arzusu duygusal boyutta gerçekleştiği gibi, işletme tarafından sunulan olanakları kaybetmeme, kendine yapılmış olan yatırımın karşılığını verme, başka işletmelerde bu ortamdaki yoksun kalmama gibi düşüncelerle devam ve normatif bağlılıklarını sürdürebilecektir. Örgütsel öğrenme yoğun olarak duygusal bağlılığı etkilerken diğer bağlılık boyutlarındaki etkisi de azımsanamaz.

Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, öğrenmenin birey, takım ve örgüt düzeyinde bağlılıkla ilişkisi ayrı ayrı sınanmıştır. Elde edilen veriler örgüt düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde bu yönde bir bulguya rastlanılmamıştır.

Elde edilen bu sonuç, gerçekte bireysel düzeyde

öğrenme olanağının sunulması işgören açısından örgütsel bağlılıkta etkili olmaz iken, öğrenmenin örgüt düzeyinde gerçekleşmesinin bağlılıkta etkili olduğunu göstermektedir. Böylece, örgütsel bağlılıkta öğrenme fırsatının yeterli olmadığı örgütsel öğrenmenin daha etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Literatür taramasında ampirik çalışmalarda bu yönde bir ilişkinin varlığı konusunun yeterince araştırılmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Egan, Yang ve Bartlett 2004: 280). Çalışmanın bulgusu daha önce yapılmış az sayıdaki ampirik çalışmaların sonucuyla örtüşmekte ve bu çalışmaları desteklemektedir. Sınırlı sayıda ve diğer sektörlerde sınanmış olan örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi ilişkisi konaklama işletmelerinde de elde edilmiştir.

Özellikle konaklama işletmelerinin önemli bir sorunu olan yüksek işgören devri sorununa çözüm olabilecek yaklaşımlara daha da çok gereksinim bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme işgörenlerin işten ayrılma eğilimini düşürebilecek önemli bir uygulama olarak görülebilir.

Ağırlama endüstrisinde yaşanan küresel rakabette işletmeler, kendine özgü ve verimli insan kaynakları uygulamaları ile başarılı olabileceklerdir. Araştırmacılar arasında örgütsel öğrenmenin

Tablo 5. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Öğrenme Düzeyi Boyutu ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	$\beta$	t	Sig T
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,433	7,559	,0001
Sabit	1,868	9,455	,0001

Not: Multiple R=,433 R Square=,187; Adjusted R Square=,184 F= 57,136; Signif F= ,0001

Tablo 6. Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Öğrenme Düzeyi Boyutu ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisinin Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	$\beta$	t	Sig T
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	-,298	-5,550	,0001
Sabit	3,425	16,981	,0001

Not: Multiple R=,433 R Square=,187; Adjusted R Square=,184 F= 57,136; Signif F= ,0001

anahtar niteliğinde rekabet avantajı sağladığı konusunda ortak bir görüş bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinin en önemli kaynağı olan işgörenlerin işyerinde tutundurulmaları, işgören devrini düşürmeleri örgütsel öğrenme ile sağlanabildiği bu çalışma ile de ortaya konmuştur. Bu konuda somut olarak şunlar önerilebilir:

- Örgütsel öğrenme işletmenin bütününde birlikte uygulanmalıdır. Konaklama işletmelerinde bir çok farklı bölüm bulunduğundan, bu bölümlerin hepsinin katılımı sağlanmalıdır.
- Örgütsel öğrenmeye tüm çalışanlar inanmalıdır. Burada özellikle üst yönetimin tavrı çok önemli olup örgütsel öğrenmenin desteklenmesi ve ortamın oluşturulması gerekir.
- Öğrenme bireyde başlar. Bunun için işgörenler öğrenmeleri için teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bu amaçla ödüller verilebileceği gibi, kurslara seminerlere, konferanslara katılımı zaman ve para olarak desteklenebilir.
- Konaklama işletmesi içinde öğrenme fırsatları oluşturulmalıdır. İşletme içi ve işletme dışı benchmarking uygulamaları, eğitim programları, projeler birer fırsattır.
- İşgörenler en çok yaptıkları işten öğrenirler. İş yaparken oluşan hatalar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmeli, hataların kaynağına inerek araştırılmalı, getirilen çözüm önerileri değerlendirilmelidir.
- İşgörenlerin zihinsel modellerinin gelişmesine de çaba harcanmalıdır. İşgörene sorgulamayı, yaratıcılığı, işletmeyi bir sistem olarak algılamasını, kişisel ustalık gelişimini ve takım halinde çalışabilmeyi öğretmek gerekmektedir.
- İşgörenlerin elde ettiği bireysel bilgiler işletmenin tümüne yayılmalıdır. Bunun için örgüt kültürü çok önemlidir. Örgüt kültürünün paylaşımına, takım çalışmasına, güvene dayanması gereklidir. Bu ortamın yaratılmasında tüm yönetime görev düşmektedir. Ekip çalışması ve eşitlik adalet duygusunun işletmeye yerleşmesi gerekmektedir.
- İşletme dışında seminer yada konferans, kurs gibi çalışmaya katılmış olan işgörenlerin bilgilerini işletme içi seminer vererek aktarması sağlanmalıdır.
- Konaklama işletmelerinde personelin kullandığı kafeterya ve dinlenme odaları gibi bölümlere duvar panoları asılabilir. Bu alanlar bilgi aktarımı için kullanılmalıdır.
- Konaklama işletmelerinde yoğun olarak kulla-

nılan memorandumlar da örgütsel öğrenmede araç olarak kullanılmalıdır.

- Konaklama işletmelerinde projelerin üretilmesi ve uygulanması edinilen bilgilerin yorumlanması ve uygulamaya konmasında da yarar vardır. Bunun için konaklama işletmesinin ortak vizyon da geliştirmesi gerekmektedir.
- Edinilen bilgilerin kullanılması için örgüt ikliminin yeniliklere, gelişime ve değişikliğe uygun olması gerekmektedir. Bu ortamın yaratılması da yöneticilere düşmektedir. Yaratıcılık, denemelelere olanak sağlanması ve ödüllendirme iyi birer yöntemdir.
- Örgüte ait olan bu bilgiler kayıt altına alınmalı, zaman zaman gözden geçirilerek değerlendirilmelidir. Özellikle işgören devir hızı yüksek olan konaklama işletmelerinde bilgilerin saklanması daha da önemlidir. Bu bilgiler örgütsel hafızaya alındığında örgüte mal olmaktadır.
- Bilgiler ve değerlendirmeler raporlar halinde dosyalanabilir. Bu dosyalara gereksinim duyan işgörenler ve işe yeni başlayanlar kolayca ulaşabilmelidir.
- Bilgisayarlar bilginin saklanmasında iyi bir araçtır. Özellikle İtranet, hem bilgi saklamada hem de dağıtımda iyi bir araçtır.

Bu çalışmanın bulguları hem teorik hem pratik sonuçlara uymasına rağmen sınırlılıkları kabul edilmelidir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi tek boyutlu incelenmiştir. Başka bir çalışmada değişkenlerin alt boyutlarının etkileşimleri de incelenebilir. Örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılığın, duygusal, normatif ve devam bağlılığındaki etkileri ayrı ayrı araştırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2006). Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *SOİD*, 3 (2):26-33.
- Aksu, A. ve Ehtiyar, R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Antal, A. B. ve Sobczak, A. (2004). Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility, *Journal of General Management*, 30 (2): 77-98.
- Argis, C. (1996). *On Organizational Learning*. Oxford, Uk, Blackwell.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2006). Kuruma Bağlılık. Editör: Aktaş, C.C. Kurumsal Kültür, Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Araştırmalar Dergisi* No: 3 Ankara: 121-140.

- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.O. (2003). Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global. *Tourism Management*, 24(2): 149-154.
- Becker, H.S. (1960). Notes on The Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.
- Birdir, K. (2000). Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, Eylül-Aralık: 142-148.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O’Reilly, C.A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 477-486.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 36(5): 1140-1157.
- Coomber, B. ve Barriball, K.L. (2007). Impact of Job Satisfaction Componentson Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 44: 297-314.
- Coşkun, R. (2000). Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler, *Bilgi*, (2), 1:109-116.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Çekmecelioglu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), Haziran.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel; Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, *Doktora Tezi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- Egan, T.M., Yang, B. ve Bartlett, K.R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fioretti, G. (2007). The Organizational Learning Curve, *European Journal of Operational Research*, 177: 1375-1384.
- Gömez, P. J., Lörente, J. C. ve Cabrera, R. V. (2005). Organizational Learning Capability a Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58(6): 715-725.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Doktora Tezi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Hsu, C. ve Pereira, A. (2008). Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning, *Omega*, 36(2): 188-205.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Chain Restaurant, *International Journal of Hospitality Management*. 24(2):171-193.
- Kozak, M. A. (2004). *Değişim Yönetimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Lambert, E. G. ve diğ. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers., *The Social Science Journal*, 38: 233-250.
- Lick, D.W. (2006). A new Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams, *Evaluation and Program Planning*, 29(1): 88-96.
- Manlove, E.E. ve Guzell, J.R. (1997). Intention to Leave, Anticipated Reasons for Leaving, and 12-Month Turnover of Child Care Staff, *Early Childhood Research Quarterly*, 12: 145-167.
- Marsick, V.J. ve Watkins. K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2) : 132-151.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch (2001). Commitment in the Work Place Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Mowday, R.T. ve McDade, T.W. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Attitudes, *Academy of Management Proceedings*: 84-89.
- Namasivayam, K ve Zhao, X. (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality in Indi, *Tourism Management*, 28: 1212-1223.
- Nunnally, P. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw Hill, New York
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Adana, Çukurova Üniversitesi: İşletme Anabilim Dalı.
- Özdipçiner, N.S. ve Kalınkara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), Bahar: 82-92.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 2: 52.
- Poell, R. F., Dam, K.V. ve Van Den Berg, P.T. (2004). Organising Learning in Work Contexts, *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 529-540.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 621-636.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too Easy, *Organizational Dynamics*, Summer: 62-82.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 3rd Ed, Wiley and Sons, USA.
- Senge, M.P. (2006). *Beşinci Disiplin.Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık*. 13. Baskı, Çeviri: İldeniz, A. & Doğukan, A. İstanbul.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4): 317-328.

- Skerlavaj, M., Stemberger, M.I., Skrinjar, R. ve Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture-the Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance, *International Journal of Production Economics*, 106(2): 346-367.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 45-52.
- Türkay, O. (2007). Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri, *Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Xie, D. (2005). Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization, *Doktora Tezi*, ABD, The Ohio State University.
- Wayne, S.J., Shore, L.M ve Linden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Wright, D.L. (1997). The Effect of Organizational and Individual Learning on job Satisfaction and Organizational Commitment, *Doktora Tezi*, ABD, College of Administration and Business Louisiana Tech University.
- Yang, J. (2004). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels, *Tourism Management*, 25(4): 421-428.
- Yeo, R. K. (2005). Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of the Learning Organization Literature, *The Learning Organization*, 12(1).
- Yin, J.C.T. ve Yang, K. A. (2002). Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors, *International Journal of Nursing Studies*, 39: 573-581.