

Gönderim Tarihi: 22.01.2018 Kabul Tarihi: 12.04.2018

OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARI: İSTANBUL'DA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Orhan AKOVA*
Yusuf YILDIRIM**
Ayhan BAYRAM***

LEARNING ORGANIZATION PERCEPTIONS OF THE HOTEL EMPLOYEES: A RESEARCH IN FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL

Öz

Otel işletmelerinin yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermesi ve hızla değişen dış çevre koşulları örgütlerin rekabetçi yeteneklerini artırmaları için öğrenen örgüte dönüşümlerini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algılarını belirlemektir. Araştırmada veri toplamak amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 172 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde T testi, Anova testi, Pearson Korelasyon Analizi ve LSD testlerinden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Otel İşletmeleri, Otel İşletmeleri Çalışanları.

Abstract

The fact that hotels operate in a highly competitive environment and rapidly changing external environmental conditions make it necessary for the learning organization transformations to increase the competitiveness of organizations. The purpose of this study is to determine the organizational perceptions of employees of four- and five-star hotel management employees. In order to collect data in the survey, 172 employees were surveyed in four and five star hotels operating in Istanbul. In the analysis of the obtained data, T test, Anova test, Pearson Correlation Analysis and LSD tests were used. Within the scope of

* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, eposta: akovaorhan@hotmail.com.

** Öğr. Gör., Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, e-posta: yusufyildirim086@gmail.com.

*** Dr. Öğr. Üyesi., Giresun Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Lojistik Yönetimi Bölümü, eposta: ayhan.bayram@giresun.edu.tr.

the research, four and five star hotels operating in Istanbul are in the learning organization stage.

Keywords: Learning Organization, Hotels, Hotel Employees.

1. Giriş

Değişen ve gelişen bir çevrede var olma çabası içinde olan örgütler sürekli olarak öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Bir yandan stratejik hedeflerine ulaşmaya çalışan işletmeler, diğer yandan teknolojik, çevresel, ekonomik ve yapısal değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Örgütler hayatta kalabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için kendilerini hızlı bir şekilde değiştirebilmeli ve geliştirmelidir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik, siyasi, teknolojik ve çevresel gelişmeler, örgütleri daha fazla etkilemeye ve uluslararası rekabet içinde mücadele etmeye zorlamaya başlamıştır.

Bilgi yönetim sistemleri işletmelerin uluslararası rekabette başarılı olmalarında kullandıkları önemli araçlardan biridir. İşletmeler yoğun rekabetle baş edebilmek için bilgi sistemi oluşturmak zorundadır. Başarılı ve doğru bilgi sistemi oluşturmak ve yerinde kararlar verebilmek için örgütlerin öğrenme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin geleneksel yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Elma ve Demir 2000: 243). Örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon çalışmalarında yer vermiş, sonrasında bu kavram Peter Senge tarafından şekillendirilmiştir (Özgener 2000: 52). Öğrenen örgüt kavramı ise, 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan Beşinci Disiplin adlı eser ile yaygın olarak tanınmaya başlanmıştır. Bu kavram yeni olmakla birlikte, kaynağını 1950’li yıllardan başlayarak gelişen sistem düşüncesinden almaktadır. Sistem düşüncesinin gelişmesi, örgütlerin yaşayan örgütler olma biçiminde düşünülmesini sağlamaktadır (Ertürk 2009: 274). Sistem düşüncesinin öğrenme sürecine uyarlanması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki olumlu etkileri, örgütsel öğrenmenin iş dünyasında popüler olmasına neden olmuştur (Özgener 2000: 52).

Otel işletmeleri çok hızlı değişen, rekabet koşullarının çok yoğun olduğu, ekonomik ve politik belirsizliklerin sürekli arttığı, entelektüel sermayenin önem kazandığı bir çevrede faaliyet göstermektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun olması, hizmetin üretildiği anda tüketilmesi, hizmetin stoklanamaması, örgüt içinde personel ilişkilerinin önemi, teknoloji kullanımının sınırlı olması, talebin ekonomik, siyasi, hukuki, doğal afetler gibi olaylara duyarlı olması vb. özelliklerinden diğer işletmelerden

farklılaşmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri başarılı olmak ve uzun dönem ayakta kalmak için hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Öğrenen örgütler değişimi yakalayabilen ve bu değişimi örgüt içerisine aktarabilip, kendini yenileyen örgütlerdir. Otel işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmesi için rakiplerinden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olması gerekmektedir. Otel işletmeleri, çalışanlarının gelişimine önem veren, değişime ve yeniliğe hızlı bir şekilde uyum sağlaması gereken, müşteri tatminini daimi olarak artırması gereken işletmelerdir. Bu bağlamda otel işletmelerinde bireysel öğrenmeyle birlikte örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması bireysel öğrenmedir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için önem taşımakla birlikte, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için, bireylerin öğrendiklerini örgütle paylaşması, bu bilgilerin birlikte yorumlanması ve örgütün bütününe ulaşması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme ile birlikte bir örgütün öğrenen örgüt olması bir süreci temsil etmektedir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algılarını belirlemektir.

2. Literatür

Öğrenen örgütler yaklaşımı ilk kez Peter Senge tarafından ortaya atılmıştır. Senge, öğrenen örgüt konusundaki görüşlerini sistem yaklaşımını esas alarak oluşturmuştur. Senge'e göre öğrenen örgüt şu şekilde tanımlanmıştır: *"Bu organizasyondaki kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler"* (Senge 1993: 11). Senge'e göre öğrenmek dinamik bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler, öğrenen örgüt yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda sürekli olarak bir öğrenme faaliyeti içindedirler ve öğrenme, parçadan bütüne doğru ilerlemektedir. Böylelikle örgüt, kendi içinde bütünleşmeyi de öğrenmekte ve problemlere ortak çözümler geliştirmeyi de öğrenmektedir. Öğrenen örgüt, çevresinde ne olup bittiğinin farkında olan, istediği sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleşmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen örgüttür (Senge 1990: 405). Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin, sürekli yaşadığı olaylardan sonuç çıkarmasını, çıkardığı

sonuçları değişen çevre şartlarına uyum için kullanılmasını, personel geliştirici bir sistem oluşturmasını; böylelikle değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olmasını ifade etmektedir (Koçel 2007: 312). Öğrenen örgütler; kendi gelecekleri için öğrenen ve bilgi kapasitesini devamlı olarak geliştiren örgütlerdir. Aynı zamanda örgütlerin öğrendikleri bilgileri kullanabilme yeteneği de değişen rekabet şartlarında gittikçe önem kazanan bir konudur. Bir örgütü diğer örgütlerden farklı hale getiren ve o örgüte özgü olan kaynak; bilimsel ve teknik bilgidir sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her türlü bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Bilgi yönetimi; bilgiyi toplayıp derleme ve bunları kişisel tecrübeleri ile birleştirerek örgüt çalışanlarının yararına sunma şeklinde tanımlanırken; bazı yazarlar ise, örgütlerdeki bilgi yönetimi çalışmalarını, gelecekteki potansiyel sermaye yatırımı olarak görmektedirler. Bu bakış açısıyla bilgi yönetimi, hem örgütün müşteri potansiyeli, hem örgüt çalışanları hem de örgütün yapısı bir tür entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir (Sağsan 2002: 224). Öğrenen örgütlerin temel yaklaşımı; sürekli gelişim, öğrenmeye açıklık, öğrenilen bilgilerin çevre şartlarına uyumlaştırılması ve örgütte içselleştirilmesidir. Öğrenilen bilgilerin örgütte içselleştirilmesi örgütün bütün üyelerini kapsayan bir süreçtir. Günümüz hızlı ve sürekli değişim koşullarında yalnızca yönetim kademesinde bulunanların öğrenen örgüt sürecini anlaması yeterli olmamakta, örgütün tüm bireylerinin sürekli öğrenme sürecinde olması, yeniliklere uyum sağlaması ve uygulaması gerekmektedir. Bu sürecin başarılı bir şekilde örgütte işlemesi örgüt olmanın gerekliliğidir.

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün örgütleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen örgütler olmak zorundadırlar (Barutçugil 2002: 52). Öğrenen örgütlerde öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir. Bireyler kendilerini geliştirirken örgütlerini de değiştirirler. Örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir ve çalışanlar örgütü yenilikler konusunda eğitirler (Braham 1998: 19).

Öğrenen örgütlerin özellikleri bağlamında üç temel dinamikten söz etmek mümkündür. Bu dinamiklere göre; öğrenen örgütler bilgiyle iç içedir, kendilerini yenileyen bir yapıya sahiptir ve dış dünyaya açıktırlar (Mills ve Friesen 1992: 147-148). Öğrenme olayı esas itibarı ile bir organizasyonun çalışanları ve çevresi ile ilişki kurma ve bu olgulara yaklaşım biçimi ile ilgilidir. Bu açıdan incelendiğinde organizasyonların

bir gelişim süreçlerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Organizasyonların “Öğrenen Organizasyon” durumuna gelebilmeleri, belli bir gelişim sürecinin sonunda gerçekleşir (Kutaniş 2002: 259). McGill, Slocum ve Lei (1992) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgütlerin gelişimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen örgütlerin gelişimini dört aşamada incelemişlerdir (Aksu ve Özdemir 2005: 426). Bahsi geçen dört aşama; bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt şeklinde gerçekleşmektedir.

Bilen örgütler, örgüt modelinin en eski ve en çok bilinen grubunu oluşturmaktadır. Klasik örgüt şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol ve Yönetim Teori, Max Weber ve Bürokrasi Modeli gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların özünde her yer ve her şartta en iyi tek bir yol bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür örgütler bilen örgütler olarak adlandırılmıştır. Bilen örgütlerde öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz, sadece çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler ve var olan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar (Baransel 1993: 196). Bilen örgütlerin en büyük özelliği, rasyonelliğe ve etkinliğe her şeyden çok önem vermeleridir (Koç 2006: 71). Bilen örgütlerde yöneticinin en önemli sorumluluğunun, çalışanları yakından denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamak olduğu vurgulanmaktadır. Bilen örgütlerdeki bu sıkı denetimde uyum sağlama konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi, öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir (Senge 1998: 19).

Bilen örgütleri anlayan örgüt yaklaşımı izlemektedir. Bilen örgütlerden farklı olarak anlayan örgütlerde insan unsuru önem kazanmıştır. Çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası olarak değil, insan olarak ön plana çıkmış, insan mutluluğu ile motivasyon ve verimlilik arasında ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur. Anlayan örgütler ifadesini, neo-klasik yönetim yaklaşımında bulmaktadır (Pekel 2007: 7). Anlayan örgütlerin temel felsefesi, şirket değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktır (Sayan 2007: 14).

Düşünen örgütler, bilen ve anlayan örgütlerden farklı olarak, belirli kurallara bağlı davranışlar sergilemek yerine, kararları birlikte veren ve oluşan sorunların çözümünde bir araya gelerek çözümü birlikte arayan yapılardır. Sorun çıktığı zaman örgütü oluşturan bireyler bir araya gelirler ve çözümü hep birlikte üretmek için çalışırlar (Öneren 2008: 167). Düşünen örgütlerin temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini işletmenin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama

nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır. Bu tarz örgütler, problemlerin çabuk teşhis edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Bu nedenle öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur (Mocan 1998: 11).

Öğrenen örgüt kavramı bireyi, bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, diğer bir deyişle, öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik, örgütlerin bugün en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir (Taşçı ve Eroğlu 2004: 82). Günümüzde son aşamada ortaya çıkan öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt şekli olarak benimsenmektedir (Senge 1998: 20). Bu tür örgütlerde çalışanların yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen bireyler olması öngörülür ve tüm yeniliklerle birlikte değişim hareketleri kendi içinden çıkar. Bir noktada öğrenen örgütlerin temel felsefesi, kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmaktır da denilebilir. Çalışanlar, hem öğrenmenin ve öğrenme zincirinin birer halkaları hem de vizyonu oluşturan öğeleridir (Öneren 2008: 167). Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenirler (Koçel 2001: 357).

Literatürde otel işletmelerinde öğrenen örgüt kavramıyla ilgili birçok çalışmaya rastlanmıştır. Otel işletmelerinde öğrenen örgütle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algıları yanında; örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi, performans, işgücü verimliliği, örgütsel performans, müşteri tatmini, işe gömülmüşlük ve bireysel uyarlanabilir performansı değişkenleriyle ilişkisi araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin düzeyi ve öğrenme ile öğrenen örgüte dönüşme süreci, örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütün üzerindeki etkisi gibi konular incelenmiştir.

Avcı ve Küçükusta (2009) yapmış oldukları çalışmada otel işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştırmış, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Benzer bulgulara, bu çalışmanın öncesinde farklı sektörlerde de rastlanmıştır (Çırpan 1999: 48; Çam 2002: 138; Xie 2005: 82, Write 1997: 42).

Avcı (2005) Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel öğrenmenin düzeyini ve öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel öğrenme üzerinde, yönetimin tutumunun, açık fikirliliğin ve geliştirme faaliyetlerinin önemli olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, çalışmada örgütsel öğrenme ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca benzer şekilde, Özdemir (2006) yapmış olduğu çalışmada, otel işletmelerinde örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olduğu sonucuna varmıştır. Saldamlı (2014) beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrenen örgüt ile işgücü verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırmış ve öğrenen örgüt ile işgücü arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmış ve otel işletmelerinde örgütsel öğrenme için yönetsel kültürün ve bilgi paylaşımının önemini vurgulamıştır. Seçilmiş ve Kodaş (2017) ise, otel işletmelerinde ve turizm belgeli restoranlarda çalışan, mutfak personeli üzerinde örgütsel öğrenme yeteneği ile yaratıcılık süreci ilişkisini araştırmış ve mutfak çalışanlarının örgütsel öğrenme yeteneklerinin yaratıcılık süreçlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Bayraktaroğlu ve Kutaniş (2003) yapmış oldukları çalışmada Türkiye'deki otel işletmelerinin öğrenen örgüte dönüşme sürecini incelemiş ve otel işletmelerinin öğrenen örgüt olmalarının küreselleşen dünyada rekabet avantajı yaratacağını ifade etmiştir. Yang (2004) Taiwan otellerinde yapmış olduğu çalışmada, üst yönetimin örgütsel öğrenmeye önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşmış ve örgütsel öğrenmenin müşteri tatminini artıracaklarını ifade etmiştir. Kanten ve Gürlek (2015) Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel yapının ve öğrenen örgütün işe gömülmürlük ve bireysel uyarlanabilir performans üzerindeki etkisini araştırmış, organik örgüt yapısının işe gömülmürlük ve bireysel uyarlanabilir performans üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığına, mekanik örgüt yapısının ise işe gömülmürlüğü pozitif yönde etkilediği, bireysel uyarlanabilir performans üzerinde ise doğrudan bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma kapsamındaki bir diğer sonuç ise; öğrenen örgütün hem işe gömülmürlüğü hem de bireysel uyarlanabilir performansı pozitif yönde etkilediği ve öğrenen örgütün, organik örgütle işe gömülmürlük arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmesidir. Khoshkhoo ve Nadalipour (2015) küçük ve orta ölçekli seyahat ve turizm acentalarında rekabetçi ortamda örgütsel öğrenmeyi araştırmış ve öğrenmenin değişen dünyada yaşamda kalmak için bir ön şart olduğu sonucuna varmışlardır. Liu (2017) otel işletmelerinde rekabet avantajı yaratmak amacıyla, örgütsel öğrenme, yenilikçi davranış ve entelektüel sermaye ilişkisini araştırmış ve

bu konuda 595 otel yöneticisinden bilgi toplamıştır. Yöneticiler, otel yönetimlerinin öğrenme konusunda açık fikirli olduklarını, rekabet avantajı elde edebilmek için artan bir şekilde yenilikçi davranış ve entelektüel sermayeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Pelit ve diğerleri (2010) yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algılarını ölçmek amaçlı Ankara ve İstanbul otellerinde yapmış oldukları çalışmada, zincir durumu değişeni ile öğrenen örgüt aşamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Öğrenen örgüt algısı ile ilgili çalışmalarda; öğrenen örgüt algısının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; çalışanların öğrenen örgüt algısı ile ilgili yapılan çalışmalarda; öğrenen örgüt algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür (Töremen 1998; Subaş 2010; Aksu 2013; Arslan 2014; Seçkin 2015). Bu sonuçtan farklı olarak, Kılıç (2009) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Keskin (2007), Aksu (2013), Tacar (2013) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aksu (2013) yaptığı örgüt algısının çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Subaş (2010), Aksu (2013) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aksu (2013) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Tacar (2013) ve Arslan (2014) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bal (2011) ve Aksu (2013) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgüt algısının kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Öğrenen örgüt algısının belirlenmesi amacıyla hazırlanan çalışmalarda; öğrenen örgüt algısının genellikle eğitim kurumlarında araştırıldığı dikkat çekmektedir.

Aksu (2013) yapmış olduğu çalışmada, hem yöneticilerin, hem çalışanların öğrenme sürecinin örgüte yansıtılmasında takım halinde hareket etme gerekliliğini ortaya koymuştur. Ayrıca, öğrenme sürecinde ve işletme içi düzenlemelerde çalışanların görüşleri alınması gerektiği sonucuna ulaşılan bu çalışmada çalışanların takım çalışması konusunda

teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu sonuçlara benzer şekilde Tacar (2013) yapmış olduğu çalışmada, öğrenen örgüt algısının yükselmesi için örgüt içerisinde çalışanların fikirlerine yer verilmesi gerektiği ve örgüt tarafından bu fikirlerin paylaşılacağı ortam yaratılması gerektiğini ifade etmiştir. Subaş (2010) yapmış olduğu çalışmada takım halinde öğrenmenin önemini vurgulamış, çalışanların bu yönde algılarının artırılması için motivasyon araçlarının geliştirilmesinin gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, öğrenen örgüt sistematığının geliştirilmesi için çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulayan bu çalışmada, öğrenen örgüt olmayı engelleyen faktörlerin araştırılması gerektiği vurgulanmıştır. Töremen (1998) örgütlerin öğrenen örgüt olabilmeleri için iletişime önem vermeleri gerektiğini ifade etmiş ve çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim kopukluğu yaşanmaması için önlemler alınması gerektiğini vurgulamıştır. Yöneticilerin, iletişim sayesinde örgüt kültürünü güçlendirebileceğini ifade eden Töremen (1998) çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi gerektiğini savunmuş ve örgüt vizyonunun paylaşılır hale getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda Keskin (2007) yönetici ve çalışanların vizyon sahibi olabilmeleri için onlarda yaşam zenginliği yaratabilecek imkânlar sunulmasını ve kariyer yapma konusunda çalışanlar teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Arslan (2014) yapmış olduğu çalışmada öğrenen örgüt kültürünün güçlendirilmesi için yöneticilerin iletişim becerilerini arttırmaları gerektiğini ifade etmiş ve katılımcı yönetim anlayışının uygulanması gerektiğini savunmuştur.

Uluslararası literatürde öğrenen örgüt konusu sıklıkla çalışmalara konu olmuş fakat otel işletmelerinde öğrenen örgütle ilgili çalışmalara az sayıda rastlanmıştır. Uluslararası literatürde öğrenen örgüt son yıllarda örgütsel başarı, liderlik stilleri, örgütsel zekâ, örgütsel atiklik, örgütsel bağlılık, örgütsel yaratıcılık, örgütsel yenilikçilik, sosyal sermaye ve örgütsel performans konularıyla sıklıkla ilişkilendirilmiştir.

Otel işletmeleri, sürekli öğrenmeyi, personel geliştirmeyi ve yeniliklere uyum sağlamayı ilke edinmesi gereken işletmelerdir. Otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında olması değişimlere uyum sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin öğrenen örgüt olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu düşüncüyü destekler biçimde, Pelit ve diğerleri (2010) yapmış oldukları çalışmada, otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında olduğunu tespit etmiş ve örneklem doğrultusunda bu sonucu, işletmelerin kurumsallaşmasına, modern yönetim ve organizasyon biçimlerini örgütlerine yansıtılabilmelerine dayandırmıştır.

Öğrenen örgütler konusu literatürde sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Ulusal literatürde öğrenen örgütler bu çalışmada olduğu gibi örgüt

çalışanlarının algıları ve değerlendirmeleri yönünde araştırılmış, araştırma alanı olarak eğitim kurumları tercih edilmiştir. Bu çalışmalarda öğrenen örgüt gelişim aşamalarının ve öğrenen örgüt kavramının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Otel işletmelerinde öğrenen örgüt ile ilgili yapılan çalışmalarda ise öğrenen örgüt; örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, performans, iş gücü verimliliği ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalarda öğrenen örgütler ile örgütsel bağlılık, performans ve iş gücü verimliliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılrken, öğrenen örgüt ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası literatürde otel işletmelerinde öğrenen örgüt; yaratıcılık, müşteri tatmini, bireysel uyarlanabilir performans, işe gömülmüşlük, örgütsel yapı, rekabet avantajı, yenilikçi davranış ve entelektüel sermaye konularıyla ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalarda öğrenen örgüt ile yaratıcılık, müşteri tatmini, bireysel uyarlanabilir performans, işe gömülmüşlük, yenilikçi davranış, entelektüel sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmalarda, öğrenen örgüt olmanın rekabet avantajı sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; özellikle otel işletmelerinde öğrenen örgüt algısına dair çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Ulusal literatürde Pelit ve diğerlerinin (2010) yapmış oldukları çalışma dışında öğrenen örgüt algısına dair bir çalışmaya rastlanmazken, uluslararası literatürde öğrenen örgüt algısına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algısını analiz ederek otel işletmelerinin öğrenen örgüt olma gerekliliğini ortaya koyması bakımından literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmanın, otel işletmelerinde öğrenen örgüt sürecini inceleyecek araştırmacılara yol göstereceği düşünülmüştür.

3. Yöntem

Bu bölümde çalışanların öğrenen örgüt algılarını belirlemeye yönelik anketin dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanması sonucunda elde edilen veriler çeşitli istatistikî yöntemler aracılığıyla açıklanmaktadır. Bu araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların öğrenen örgüt algılarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, öğrenen örgüt gelişim aşamalarının alt boyutları arasındaki ilişki ve çalışanlarının demografik özellikleriyle öğrenen örgüt gelişim aşamaları alt boyutları arasındaki anlamlı farklılıklar araştırılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin sahip olduğu örgüt yapıları, yönetim anlayışları, otel büyüklüğü, çalışan niteliği ve niceliği açısından diğer otellere göre daha gelişmiş olduğu

varsayımıyla öğrenen örgüt algısının oluşabileceği düşünülerek araştırma 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır.

3.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler yüz yüze anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunun ilk kısmında, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ve kuruma ilişkin özellikleri belirlemeye yönelik 9 adet soru sorulmuştur. İkinci kısımda ise, öğrenen örgüt yaklaşımı algısını ölçmeye yönelik toplam 31 adet ifade yer almaktadır. Ankete katılanlardan, sorulan her bir ifadeye kendi durumlarına uygun cevap vermeleri istenmiştir. Öğrenen örgüt yaklaşımı algısını ölçmek amacıyla Pelit, Keleş ve Çakır (2010) tarafından (Senge 1998; Özgener 2000; Gölönü 2006; Erigüç ve Balçık 2007; Kınır ve Mesci 2007; Tuna ve Çakırer 2008) daha önce konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen öğrenen örgüt algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 31 madde bulunmaktadır. Öğrenen örgüt algısı ölçeğinin Pelit ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının (.87) yüksek derecede güvenilir olması ve birçok çalışmada kullanılmış olması en önemli tercih nedeni olmuştur.

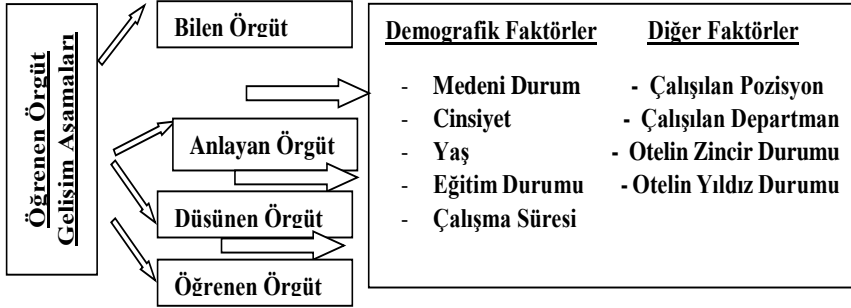
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır (Altunışık ve diğ. 2012). 01 Ekim-30 Ekim 2017 tarih aralığında İstanbul'da faaliyet gösteren dört yıldızlı 10 otel ve beş yıldızlı 20 otel olmak üzere toplam 30 otel ziyaret edilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılarak belirlenen toplam 180 otel çalışanı ile yüz yüze görüşülerek anket formları doldurulmuştur. Toplanan anketlerden 8 tanesi değerlendirmeye uygun görülmediğinden 172 anket analize tabi tutulmuştur.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterildiği gibidir. Araştırma modelinde öncelikle öğrenen örgüt gelişim aşamalarına yer verilmektedir. Daha sonra demografik ve diğer faktörlere yer verilerek, öğrenen örgüt gelişim aşamalarının alt boyutları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Şekil 1’de yer alan araştırma modelinde öğrenen örgüt gelişim aşamalarının alt boyutları, bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt alt boyutlarının demografik ve diğer faktörlerle arasındaki ilişkinin yanı sıra öğrenen örgüt gelişim aşamalarının alt boyutları bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt alt boyutları arasındaki ilişki de incelenmektedir.

4. Bulgular

Likert Tipi ölçeğe göre hazırlanan soruların güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Analize göre öğrenen örgüt algısının Cronbach’s Alpha değeri, 891 olarak bulunmuştur. Bu değer $0,80 \leq \alpha < 1$ değerleri arasında olmasından dolayı ölçek yüksek derecede güvenilirdir denilebilir (Kayış 2010: 405).

Verilerin analizinde, frekans, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test ederken, T testi, Anova testi ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için de Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan öğrenen örgüt algısı ölçeğine daha önce faktör analizi yapıldığı için yeniden faktör analizi yapılmayarak ölçeğin orijinalinde yer alan alt boyutlara göre analizler yapılmıştır. Öğrenen örgüt algısı, bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt olmak üzere dört alt boyut altında ölçülmüştür. Çalışmada, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ile diğer faktörlere ilişkin çalışılan pozisyon, çalışılan departman, otelin zincir durumu ve yıldız sayısına ilişkin sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ışığında örneklem grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Modelin Tahmin Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>% Frekans</i>	<i>Mod</i>
Erkek	109	63,4	1
Kadın	63	36,6	
<i>Medeni Durum</i>			
Bekâr	103	59,9	1
Evli	69	40,1	
<i>Yaş</i>			
25 Yaş ve Altı	35	20,3	2
26-35 Yaş	86	50,0	
36-45 Yaş	40	23,3	
46 Yaş ve Üzeri	11	6,4	
<i>Eğitim Durumu</i>			
Ön Lisans	39	22,6	2
Lisans	115	66,9	
Lisansüstü	18	10,5	
<i>Çalışma Süresi</i>			
2 Yıl ve Altı	92	53,5	1
3-5 Yıl	40	23,3	
6-8 Yıl	18	10,5	
9-11 Yıl	10	5,8	
12 Yıl ve Üzeri	12	7	
<i>Çalışma Pozisyonu</i>			
Yönetici	116	67,4	1
İş gören	56	32,6	
<i>Otelin Yıldız Durumu</i>			
Dört Yıldız	24	14	2
Beş Yıldız	148	86	
<i>Otelin Zincir Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>% Frekans</i>	<i>Medyan</i>
Uluslararası Zincire Bağlı	124	72,1	1
Ulusal Zincire Bağlı	29	16,9	
Bağımsız	19	11	
<i>Çalışılan Bölüm</i>			
Genel Müdürlük	32	18,6	4
Kat Hizmetleri	9	5,2	
Muhasebe	10	5,8	
Ön Büro	41	23,8	
Personel Bölümü	10	5,8	
Satış	32	18,6	
Yiyecek&İçecek	25	14,5	
Diğer (Güvenlik, Teknik, vd.)	13	7,6	

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir kısmının erkek, medeni durumlarının bekâr, 26-35 yaş aralığında, lisans eğitim durumunda, 2 yıl ve altı çalışma süresi, yönetici çalışma pozisyonunda, beş yıldızlı otel, uluslararası zincire bağlı otel ve ön büro bölümünde

çalışanların olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin puan ortalamaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Puan Ortalamaları

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Hata</i>
Bilen Örgüt	172	3,29	,669
Anlayan Örgüt	172	3,53	,614
Düşünen Örgüt	172	3,72	,776
Öğrenen Örgüt	172	3,99	,685
Genel Öğrenen Örgüt Algısı	172	3,52	,507

Tablo 2’de değişkenlere ilişkin ortalamalar verilmiştir. Genel öğrenen örgüt algısının puan ortalamasının 3,52 olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde bilen örgütün puan ortalamasının 3,29 ile en düşük, öğrenen örgüt ise 3,99 ile en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Katılımcıların bilen örgüt algı düzeyinin orta düzeyde, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt algı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Genel örgüt algı düzeyinin de yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Değişkenlerin karşılaştırılabilmesi için (2 grup olması durumunda) parametrik testlerden t testi ve (3 ve daha fazla grup olması durumunda) Anova testi uygulanmıştır. Araştırmada değişkenler arasında anlamlı farklılık tespit edilenlere yer verilmiştir.

T testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun cinsiyetleriyle karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile bilen örgüt ($p=,562>,05$), anlayan örgüt ($p=,959>,05$) ve düşünen örgüt ($p=,636>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, öğrenen örgüt değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren t testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkeni ile Öğrenen Örgüt Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>St. Hata</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Öğrenen Örgüt</i>	Erkek	109	4,04	,626	8,373	,004
	Kadın	63	3,90	,774		

Cinsiyet değişkeni ile öğrenen örgüt ($p=,004<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Değişkende erkeklerin puan ortalaması kadınlara göre daha yüksektir. Değişkende erkeklerin

kadınlara göre daha fazla puan alma nedeninin öğrenen örgüt eğilimlerinin daha yüksek olması düşünülmektedir.

T testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun medeni durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Medeni durum değişkeni ile bilen örgüt ($p=,796>,05$), anlayan örgüt ($p=,748>,05$), düşünen örgüt ($p=,255>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,168>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

T testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun çalışılan otellerin yıldız sayılarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Otellerin yıldız sayıları değişkeni ile bilen örgüt ($p=,228>,05$), anlayan örgüt ($p=,975>,05$), düşünen örgüt ($p=,910>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,174>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

T testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun çalıştığı pozisyonla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışılan pozisyon değişkeni ile bilen örgüt ($p=,983>,05$), anlayan örgüt ($p=,209>,05$), düşünen örgüt ($p=,868>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,174>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Anova testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun eğitim durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni ile bilen örgüt ($p=,058>,05$), anlayan örgüt ($p=,236>,05$), düşünen örgüt ($p=,944>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,180>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anova testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun yaş durumlarıyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yaş durumu değişkeni ile bilen örgüt ($p=,065>,05$), anlayan örgüt ($p=,734>,05$), düşünen örgüt ($p=,830>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,867>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anova testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem

grubunun çalışma süreleri karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma süresi değişkeni ile bilen örgüt ($p=,072>,05$), anlayan örgüt ($p=,156>,05$), düşünen örgüt ($p=,241>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,652>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Anova testiyle öğrenen örgüt algısını incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri otellerin zincir durumuyla karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Zincir durumu değişkeni ile bilen örgüt ($p=,770>,05$) ve anlayan örgüt ($p=,115>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Otellerin Zincir Durumu ile Düşünen Örgüt ve Öğrenen Örgüt Değişkenlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	<i>Varyansın Kay.</i>	<i>Kareler Top.</i>	<i>N</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anl. Fark</i>
<i>Düşünen Örgüt</i>	Gruplararası	3,966	2	1,983	3,384	,036	1-3
	Gruplariçi	99,030	169	,586			
	Toplam	102,996	171				
<i>Öğrenen Örgüt</i>	Gruplararası	4,955	2	2,478	5,521	,005	1-2, 1-3
	Gruplariçi	75,438	169	,446			
	Toplam	80,393	171				

Tablo 4’de verilen analiz sonuçları, otellerin zincir durumu ile düşünen örgüt ($p=,036<,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,005<,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Değişkenlerdeki farklılığın hangi otellerin zincir durumu gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Otellerin Zincir Durumu Değişkeni ile Düşünen Örgüt ve Öğrenen Örgüt Değişkenlerine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	<i>Otellerin Zincir Durumu</i>	<i>Farkların Ort.</i>	<i>St. Hata</i>	<i>P</i>
Düşünen Örgüt	Uluslararası Zincire Bağlı	,423	,188	,026
	Bağımsız			
Öğrenen Örgüt	Uluslararası Zincire Bağlı	,310	,137	,025
	Ulusal Zincire Bağlı			
	Uluslararası Zincire Bağlı	,457	,164	,006
	Bağımsız			

Tablo 5’de uluslararası zincire bağlı ile bağımsız ($p=,026<,05$) olan katılımcıların düşünen örgüt algılarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık uluslararası zincire bağlı olan otel çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Uluslararası zincire bağlı olan ($\bar{X}=3,81$) otel işletmeleri çalışanlarının düşünen örgüt algıları diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Uluslararası zincire bağlı ile ulusal zincire bağlı ($p=,025<,05$) ve uluslararası zincire bağlı ile bağımsız ($p=,006<,05$) olan katılımcıların öğrenen örgüt algılarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılık uluslararası zincire bağlı olan otel çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Uluslararası zincire bağlı olan ($\bar{X}=4,09$) otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algıları diğer gruplardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anova testiyle öğrenen örgüt algısının incelemeye yönelik sorulardan oluşan bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri örneklem grubunun çalıştıkları departman karşılaştırılarak bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışılan departman değişkeni ile bilen örgüt ($p=,241>,05$), düşünen örgüt ($p=,476>,05$) ve öğrenen örgüt ($p=,346>,05$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, anlayan örgüt değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş ve anlamlı farklılıkları gösteren Anova testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Çalışılan Departman ile Anlayan Örgüt Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	<i>Varyansın Kay.</i>	<i>Kareler Top.</i>	<i>N</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anl. Fark</i>
<i>Anlayan Örgüt</i>	Gruplararası	8,188	7	1,170	3,399	,002	2-3,
	Gruplariçi	56,428	164	,344			2-6,
	Toplam	64,615	171				3-4, 3-8, 4-6, 6-8

Tablo 6’da verilen analiz sonuçları, çalışılan departman ile anlayan örgüt ($p=,002<,05$) değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Değişkenlerdeki farklılığın hangi çalışılan departman gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD testi yapılmıştır. LSD testine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Çalışılan Departman Değişkeni ile Anlayan Örgüt Değişkenine İlişkin LSD Testi Sonuçları

	<i>Otellerin Zincir D.</i>	<i>Farkların Ort.</i>	<i>St. Hata</i>	<i>P</i>
<i>Anlayan Örgüt</i>	Kat Hizmetleri	,759	,269	,005
	Muhasebe			
	Kat Hizmetleri	,681	,221	,002
	Satış			
	Muhasebe	-,609	,206	,004
	Ön Büro			
	Muhasebe	-,512	,246	,039
	Diğer (Teknik, Güvenlik, vd.)			
	Ön Büro	,531	,138	,000
	Satış			
	Satış	-,434	,192	,026
	Diğer (Teknik, Güvenlik, vd.)			

Tablo 7’de kat hizmetleri ile muhasebe ($p=,005<,05$), kat hizmetleri ile satış ($p=,002<,05$), muhasebe ile ön büro ($p=,004<,05$), muhasebe ile diğer (teknik, güvenlik, vd.) ($p=,039<,05$), ön büro ile satış ($p=,000<,05$) ve satış ile diğer (teknik, güvenlik, vd.) ($p=,026<,05$) departmanında çalışan katılımcıların anlayan örgüt algılarında farklılık bulunmuştur. Bu

farklılık muhasebe ve satış departmanında çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Muhasebe departmanı ($\bar{X}=3,16$) ve satış departmanında ($\bar{X}=3,24$) çalışanların anlayan örgüt algıları diğer gruplardaki katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Boyut</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>P</i>
Bilen Örgüt	Anlayan Örgüt	172	,263	,000
Bilen Örgüt	Düşünen Örgüt	172	,160	,036
Anlayan Örgüt	Düşünen Örgüt	172	,479	,000
Anlayan Örgüt	Öğrenen Örgüt	172	,563	,000
Düşünen Örgüt	Öğrenen Örgüt	172	,786	,000

Bilen örgüt ile anlayan örgüt ve düşünen örgüt değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, anlayan örgüt değişkeniyle % 26,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki ve düşünen örgüt değişkeniyle % 16 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,036<,05$) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre bilen örgüt değişkeninin puanı arttıkça anlayan ve düşünen örgüt değişkenlerinin de puanı artmaktadır.

Anlayan örgüt ile düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, düşünen örgüt değişkeniyle % 47,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) zayıf bir ilişki ve düşünen örgüt değişkeniyle % 56,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki bulunmuştur. Buna göre anlayan örgüt değişkeninin puanı arttıkça düşünen ve öğrenen örgüt değişkenlerinin de puanı artmaktadır.

Düşünen örgüt ile öğrenen örgüt değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, % 78,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) yüksek bir ilişki bulunmuştur. Buna göre düşünen örgüt değişkeninin puanı arttıkça öğrenen örgüt değişkeninin de puanı artmaktadır.

5. Sonuç

Araştırmada, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının belirlenmesi

amaçlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerle öğrenen örgüt aşamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından 172 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen verilere göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular Pelit ve diğerlerinin (2010) yerli ve yabancı zincir otellerde yapmış oldukları çalışmada elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışmada yapılan t testiyle cinsiyet değişkeni ile bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, öğrenen örgüt değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Töremen (1998), Subaş (2010), Aksu (2013), Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda bu araştırma sonucuyla kısmen benzer olan öğrenen örgüt algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kılıç (2009) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda bu araştırma sonucundan farklı olarak öğrenen örgüt algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmada medeni durum, otellerin yıldız sayıları durumu ve çalışılan pozisyon değişkenleriyle bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Keskin (2007), Aksu (2013), Tacar (2013) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösteren öğrenen örgüt algısının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aksu (2013) yaptığı çalışmada bu araştırmanın sonucundan farklı olarak öğrenen örgüt algısının çalışılan pozisyon değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada Anova testiyle eğitim durumu, yaş durumu, çalışma süreleri değişkenleriyle bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda bu araştırmanın sonucuyla benzerlik gösteren öğrenen örgüt algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Subaş (2010), Aksu (2013) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda bu araştırmanın sonucundan farklı olarak öğrenen örgüt algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmada bu araştırmanın sonucuyla benzerlik gösteren öğrenen örgüt algısının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aksu (2013) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda bu araştırmanın sonucundan farklı olarak öğrenen örgüt algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna

ulaşmışlardır. Tacar (2013) ve Arslan (2014) yaptıkları çalışmalarda bu araştırma sonucuna benzer olarak öğrenen örgüt algısının çalışması süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bal (2011) ve Aksu (2013) yaptıkları çalışmalarda bu araştırma sonucundan farklı olarak öğrenen örgüt algısının kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmada zincir durumu değişkeni ile bilen örgüt ve anlayan örgüt değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Pelit ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları çalışmada bu araştırmayı kısmen destekleyen bir sonuca ulaşarak zincir durumu ile öğrenen örgüt gelişim aşamaları alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Araştırmada çalışılan departman değişkeni ile bilen örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, anlayan örgüt değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada korelasyon analizi sonucunda bilen örgüt ile anlayan örgüt değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki, düşünen örgüt değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı çok zayıf bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, anlayan örgüt ile düşünen örgüt değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki ve öğrenen örgüt değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Düşünen örgüt ile öğrenen örgüt değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular, otel işletmelerinin bilgiye ve öğrenmeye önem verdiklerini göstermektedir. Öğrenmeye önem veren otel işletmeleri, turizm sektörünün dinamik yapısına hızlıca uyum sağlama yeteneğine sahip olacak ve hizmet farklılığı yaratarak rekabet avantajı elde edebilecektir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında olması bireysel öğrenmeyle birlikte örgütsel öğrenmeyi ilke edindiklerini göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri, örgüt düzeyinde gelişmeye önem vermektedir. Örgüt düzeyinde öğrenmeyi gerçekleştirebilen otel işletmeleri çalışanlarının motivasyon düzeyi yükselecek ve örgütsel bağlılık düzeyleri artacaktır. Otel işletmeleri, yöneticilerine ve çalışanlarına verdiği eğitimlerle öğrenmeyi teşvik etmeli ve öğrenilenlerin paylaşılması için ortam yaratmalıdır. Ayrıca, yöneticiler öğrenen örgüt algısının yükselmesi için, örgüt içerisinde çalışanların fikirlerine önem vermeli ve takım halinde hareket etmenin gerekliliğini çalışanlara aktarmalıdır. Bu çalışma bazı kısıtlar içermektedir. Araştırma kolayda örnekleme yöntemiyle yapıldığından kısıtlı bir gözlem sayısını içermektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerdeki

otellerde çalışanların öğrenen örgüt algılarının karşılaştırılmalı analizi yapılabilir ve öğrenen örgüt algısının pozitif örgütsel davranış ve duygusal emek konusuyla ilişkisi araştırılabilir.

Kaynaklar

- Aksu, A., ve Özdemir, B. (2005). Individual Learning and Organizational Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region. *Managerial Auditing Journal*, 20 (4): 429.
- Aksu, M. (2013). Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arslan, Ş. (2014). Yönetici ve Örgütlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Söke İlçesi Örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1): 33-44.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişisine Yönelik İnceleme. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bal, Ö. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Olarak Okullarına İlişkin Algıları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: Avcıol Basın Yayın.
- Barutçugil, İ. (2002). Eğitimcinin Eğitimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., ve Kutaniş, R.O. (2003). Transforming hotel into learning organizations: a new Strategy for going global. *Tourism Management*, 24: 149-154.
- Braham, J. B. (1998). Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak. (Çev. Ali Tekcan) İstanbul: Rota Yayınları.

- Çam, S. (2002). Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elma, C., ve Demir, K. (2015). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar (4.baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erigüç, G. ve Balçık, Y., P. (2007) Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10 (1): 76-106.
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta.
- Gölönü, S. (2006). Gelişen Teknolojiler, Öğrenen Örgütler ve Halkla İlişkiler. Selçuk İletişim Dergisi, 4 (3): 74-81.
- Kanten, P., Kanten, S., ve Gurlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. Procedia Economics and Finance, 23: 1358- 1366.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). Ş. Kalaycı (Ed.) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde (403-419). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keskin, B. (2007). Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khoshkhou, M. H. I., ve Nadalipour, Z. (2016). Tourism SMEs and organizational learning in a competitive environment. The Learning Organization, 23: 184-200.
- Kılıç, F. (2009). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kıngır, S., ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (19): 63-81.
- Koç, Ö. (2006). Öğrenen Örgütlerde Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kutaniş, R. (2002). Öğrenen Organizasyonlar. İ. Dalay, R. Altunışık, R. Coşkun, (Ed.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları içinde (257-282). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66: 13-23.
- McGill, M., Slocum, W., J., ve Lei, D. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21 (1): 5-17.
- Mills, D., Q. ve Friesen, B. (1992). The Learning Organization. *European Management Journal* 10 (2): 146-156.
- Mocan, C. (1998). Öğrenen Örgütler. *Executive Excellence*, 2(17): 3-18.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 163-178.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. *Verimlilik Dergisi*, 41-64.
- Pekel, H. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pelit, E., Keleş, Y., ve Çakır, M. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2): 59-68.
- Sağsan, M. (2002). Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Arakesitinde 'Örgütsel İnsan'. *Bilgi Dünyası*, 3 (4): 205-230.
- Saldamlı, A. (2014). Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı ve Verimlilik İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 191-210.

- Sayan, E. (2006). Otomotiv Sektöründe Öğrenen Örgütler. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B., ve Kodaş, D. (2017). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (3): 150-167.
- Seçkin, D. (2015). Öğrenme Engellerinin Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Senge, M. P. (1990). Beşinci Disiplin. (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, M. P. (1993). Beşinci Disiplin. (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, M. P. (1998). Beşinci Disiplin. (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Subaş, A. (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılamaları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tacar, K. (2013). İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşçı, D., ve Eroğlu, E. (2004). İşletmelerin Öğrenen Örgüt Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 89-109.
- Töremen, F. (1998). Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tuna, Ö., ve Çakırer, M. A. (2008). Öğrenen Organizasyon Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesinin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2): 257-272.

- Wright, D. L. (1997). The Effect of Organizational and Individual Learning on Job Satisfaction and Organizational Commitment. Unpublished doctoral dissertation, College of Administration and Business Louisiana Tech University, USA.
- Xie, D. (2005). Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, USA.
- Yang, J. (2004). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels. *Tourism Management*, 25 (4): 421-428.