

# An Empirical Investigation into Organizational Learning in Hotel Organization

1-1-2010

Umut Avci

Izzet Kilinc

Fevzi Okumus

University of Central Florida, [Fevzi.Okumus@ucf.edu](mailto:Fevzi.Okumus@ucf.edu)

Find similar works at: <https://stars.library.ucf.edu/rosenscholar>

University of Central Florida Libraries <http://library.ucf.edu>

 Part of the [Hospitality Administration and Management Commons](#), and the [Tourism and Travel Commons](#)

---

## Original Citation

Avci, U., Kilic, I., Okumus, F. (2010). An Empirical Investigation into Organizational Learning in Hotel Organization. *Ege Academic Review*. 10(1), 95-115.

This Paper is brought to you for free and open access by the Rosen College of Hospitality Management at STARS. It has been accepted for inclusion in Rosen Faculty Scholarship and Creative Works by an authorized administrator of STARS. For more information, please contact [lee.dotson@ucf.edu](mailto:lee.dotson@ucf.edu).

## ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASI İLİŞKİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

RELATIONSHIP AMONG LEARNING LEVELS: AN INVESTIGATION IN  
HOTEL COMPANIES

Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI, Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, aumut@mu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve  
Otelcilik Yüksekokulu, izzetkilinc@gmail.com

Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ, Rosen College of Hospitality Management, The  
University of Central Florida, fokumus@mail.ucf.edu

### ÖZET

Bu çalışmada, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme ve takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verileri, Muğla ilinde faaliyet gösteren tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 799 çalışanına anket uygulanarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda, hem bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında hem de takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, takım öğrenmesinin örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeden daha kapsamlı açıkladığı belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, otel işletmelerine örgütsel öğrenmeyi başarılı şekilde gerçekleştirmek için takım öğrenmesini sağlayan faktörleri dikkatlice incelemesi ve takım kültürüne yatkın ortamı yaratması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** bireysel öğrenme, takım öğrenmesi, örgütsel öğrenme, hizmet sektörü.

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship among individual learning, team learning and organizational learning. Data was collected from 799 employees, who worked in four and five star hotels operated in Mugla, Turkey. The study findings indicate that there is a meaningful relationship among individual learning, team learning and organizational learning. In particular, team learning appears to explain organizational learning more than individual learning. Based

on the study findings, it can be recommended that in order to facilitate organizational learning, hotel organizations should critically analyze and utilize the factors that facilitate team learning.

**Key Words:** individual learning, team learning, organizational learning, service industry.

## 1. GİRİŞ

Organizasyon teorisinde, sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de canlı birer varlık olarak ele alınmış; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabileceği fikri doğmuştur (Yazıcı, 2001). Bu bağlamda, bazı örgütler bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştireceği düşüncesiyle öğrenmeyi teşvik etmekte ve örgütte öğrenmenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı şartları yaratmaya çalışmaktadır (Kim, 1993). Örgütlerde öğrenme, öncelikle bireyler bazında meydana gelmekte ve bireylerin çevresel değişimlere karşı güçlü kılmaktadır. Bu nedenle, iş ortamında her birey, varlığını koruyabilmek için sürekli ihtiyacı olabilecek şeyleri öğrenme peşindedir. Ancak, günümüz rekabet şartları altında bireylerin tek tek öğrendiklerinin çok fazla önemi olmadığı, birlikte öğrenmenin yarattığı gücü yaratamadığı düşünülmektedir. Bu nedenle de, hem birçok işletmeciyi hem de akademisyeni son yıllarda daha çok bireysel düzeyde öğrenilenlerin nasıl örgütsel düzeye aktarılacağı ve bunun nasıl başarılacağı konusu üzerinde durmaktadır. (Cohen ve Levinthal, 1990; Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998). Öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek, düzeyler arası bağlantının nasıl olması gerektiğini ortaya koymak amacıyla yapılan belli sayıda çalışmada (Antonocopoulou, 1998, 2006; Chan vd., 2003; Crossan vd., 1999; Kim, 1993; Nonaka ve Konno, 1998; Richter, 1998) konu farklı yönleriyle ele alınmış ve düzeyler arası bağlantının nasıl kurulabileceğine yönelik önerilerde bulunulmuştur. İlgili çalışmaların bir kısmında öğrenme düzeyleri arası ilişki teorik olarak ele alınmış ve tartışılmış; bir kısmında ise ilişkinin düzeyi ampirik olarak test edilmeye çalışılmıştır. Ampirik testlerin de daha çok sanayi sektörü işletmeleri üzerinde yapıldığı dikkati çekmiştir.

Bireysel düzeyde öğrenmeden örgütsel düzeye geçebilmek, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantıyı sağlıklı şekilde kurabilmek basit değildir. Çünkü, örgütler çok geniş alanda ve sınırsız bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu nedenle de örgütün tüm çalışanları arasında kesintisiz iletişim kurmak zordur. Birçok çalışmada, örgütlerin bu sorunu ortadan kaldırabilmesi için takımların var olması gerektiği savunulmaktadır (Antonocopoulou, 2006; Bennett, 2001; Chan., vd., 2003; Edmonson, 1999; Lick, 2006; Tepeci ve Koçak, 2005). Bu bağlamda, Crossan vd., (1999) takımların, aralarında güçlü iletişim olan kişilerden oluştuğunu ve bu sayede çok hızlı şekilde paylaşılan anlamlar ve ortak zihinsel haritalar oluşturulabildiğini belirtmektedir. Nonaka ve Konno (1998) ise, takımların öncelikle örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesine; bir sonraki aşamada da açık bilginin dağıtılmasına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, takımlarda formal iletişim yanında

formal olmayan iletişimin oldukça gelişmiş olmasının bilginin açık hale gelmesine yardımcı olacağı savunulmaktadır (Dixon, 1992:36-39).

Yukarıda anlatıldığı üzere, örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için öncelikle öğrenen bireylere ihtiyaç vardır. Daha sonra, üyeleri arasında kesintisiz iletişim olan ve bireysel düzeyde öğrenilenlerin paylaşılacağı takımların varlığı gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin başarısı için, birey, takım, örgüt basamaklarını takip eden bir öğrenme sisteminin varlığı önerilmektedir. Bu öneminden dolayı, bu çalışmada öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir;

- Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme,
- Takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme, arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır.

Öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi araştırmada ve test etmede, Antonocopoulou (2006), Chan vd., (2003), Lick (2006), Senge (1997) Yeo (2006) tarafından yapılan çalışmaların yöntemi ve sonuçları destekleyici olmuştur. Bu çalışmalar, hem düzeyler arası ilişkinin var olması gerekliliğine hem de bu ilişkinin test edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Öğrenme düzeyleri arası ilişkinin turizm işletmelerinde yeterince araştırılmamış ve tartışılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü işletmeleri olan otel işletmelerinde öğrenme düzeylerini ve öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, öncelikle bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonraki aşamada, araştırma yöntemi hakkında bilgi verilmiş ve araştırma bulguları sunulmuştur. Son olarak, araştırma bulguları tartışılmış, sonuç ve öneriler sıralanmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, bireylerin belli bir durum karşısında ve/veya tekrarlanan bir olayda gösterdiği davranışı veya bireyin potansiyel davranışlarındaki değişimi ifade etmektedir (Probst ve Büchel, 1997). Bireysel öğrenme sonucu, bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin, bireylerin çabası ve denemeleri sonucu değişimi söz konusudur (Yazıcı, 2001). Bireysel düzeyde öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, bireysel düşünmenin, kişisel tecrübelerin, bireysel ihtiyaçların ve güdülerin olması, farklı unsurların insanları öğrenmeye yöneltmesi gerekmektedir. Kısaca, bireysel öğrenme, bireylerin zekasının, tecrübelerinin, daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmakta ve bireyin bilişsel yapısında değişiklikler yaratmaktadır (Probst ve Büchel, 1997).

Öğrenme sonucu bireyler, görevleri yerine getirebilme ve/veya daha iyi getirebilme becerisi kazanmakta, bireysel yetenek ve yeterliliklerini arttırmakta (Bontis vd., 2002); performanslarında artış yaratmaktadır (Weick, 1991). Bireyler

öğrenerek yeni tecrübeler edinmekte, mevcut tecrübelerini sınamakta, yeni bilgiler ortaya çıkarmaktadır (Kolb, 1984). Bu sayede, bireyde öğrenmenin ürünü olarak kabul edilen bir davranış değişikliği oluşmakta, daha önce yapılamayan birşey yapılabilmekte, birey yeni anlayışlar ortaya çıkarmaktadır (Senge, 1997).

## 2.2. Takım Öğrenmesi

Takım düzeyinde öğrenme, takım üyelerinin tek tek ve birbirinden bağımsız olarak öğrenmesini değil, kişilerin birbirleri ile etkileşim kurarak öğrenmesini esas almaktadır. Bu yönüyle takım düzeyinde öğrenme, bireysel öğrenmeden daha farklı şekilde meydana gelmektedir. Takım düzeyinde öğrenme süreci, sosyal ilişkilerden, takım üyeleri arası işbirliği ve iletişim sürecinden oldukça etkilenmektedir (Yazici, 2005). Takım öğrenmesinde, iş ortamı çalışanlara iş arkadaşlarının deneyimlerinden ve uzmanlıklarından birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak ve diğerlerini izleyerek öğrenme fırsatı sağlamaktadır (Mikkelsen ve Grohaug, 2000).

Takım öğrenmesinde, işbirliği ve katılımçılık ön plana çıkmakta; takım düzeyinde öğrenmede bireylerin ve takımların etkileşimi önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Yazici, 2005). Bu bağlamda, birçok yazara göre takımların öğrenmesinde önemli yeri olan katılımçılığı ve işbirliğini sağlamada temel araç iletişim ve diyalogdur (Edmonson, 1999; Romme ve Dillen, 1997; Tompkins, 1997). Diyalog, insanların bir arada düşünmesini teşvik eder ve öğrenme süreci içinde öğrenmeyi bireysel düzeyde sınırlandıracak öğrenme rahatsızlıklarını hafifletir. Ayrıca iletişim, takımların öğrendiklerinin harekete yansımaları engelleyen rolleri ortadan kaldırarak onların *sınırlandırılmış bir öğrenmeden uzak durmalarına* yardımcı olur (Romme ve Dillen, 1997).

Takım öğrenmesinin örgüt için en önemli rolü, bireysel düzeyde öğrenilenlerin örgütsel düzeye aktarılmasında köprü rolü üstlenmesidir (Bontis vd., 2002; Crossan vd., 1999; Kim, 1993; Salner, 1999; Nonaka ve Konno, 1998). Örgütlerde takım öğrenmesinin gelişebilmesi için, çalışanlar ortak amaçlar benimsemeli, paylaşılmış bir amaç ve kültür oluşturulmalı, takım amaçları açık ve net olmalı, takımlara yönelik gelişmiş ödüllendirme sistemi oluşturulmalı, takımlar arası ve takım içi diyaloglar iyi olmalıdır (Chan vd., 2003; Edmonson, 1999; Yeo, 2006).

## 2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı, yönetim literatüründe ilk defa Cyert ve March tarafından örgüt geliştirme kavramı ile birlikte kullanılmış (Öncül, 1999), bundan sonra bu konuda çalışan birçok yazar tarafından farklı yönleriyle ele alınarak geliştirilmiştir (Argyris, 1990; Argyris ve Schön, 1978; Senge, 1997). Bu kavram iş dünyasında ise, ilk defa 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris tarafından iş dünyası ekseninde tanımlanmaya çalışılmıştır.

Cyert ve March (1963) ile March ve Olsen'e (1975) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerine göre hareket tarzlarını değiştirmesi esasına dayanmaktadır. Argyris ve Schön (1978) ile Argyris'e (1990) göre ise, örgütsel öğrenme hataların bulunması ve ortaya çıkarılması olayıdır. Bu yazarlar, öğrenme üzerinde çevrenin ve çevrede meydana gelen değişikliklerin etkisi olduğunu; örgütlerin bu değişiklikleri doğru şekilde yorumlaması durumunda öğrenebileceğini savunmaktadırlar. Örgütsel öğrenme kavramı, Duncen ve Wies (1979) ile birlikte deneyimlerden ziyade bilgiye ve onun kullanımını esas alan şekilde açıklanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, Duncen ve Wies (1979) ile Nevis vd., (1995) gibi yazarlar örgütsel öğrenmeyi, bilginin işlendiği bilişsel bir süreç olarak ele almışlar ve "örgütsel öğrenmeyi örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesi" şeklinde tanımlamışlardır.

Günümüzde de örgütsel öğrenme, bilişsel temele dayalı ve bilginin işlendiği, çevrede yer alan çok sayıda enformasyonun elde edilerek değerlendirilmesini esas alan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Dolayısıyla, günümüzde örgütler bilgiyi kullanma yanında çok sayıda enformasyonu da üretmek zorunda olan açık sistemler olarak görülmektedir. Özellikle Daft ve Huber (1987), Huber (1991), Walsh ve Ungson (1991), Dixon (1992), Garvin (1999), Dodgson (1993) gibi araştırmacılar, örgütsel öğrenmeyi tamamen enformasyonun üretilmesi ve bilginin kullanılması esasına dayandırmaktadır. Bu bağlamda, Huber (1991) bir örgütün, kendi bilgi süreçlerini yaratıp kullanarak, potansiyel davranış kalıplarını değiştirmesi durumunda öğrenebileceğinden bahsetmektedir. Huber (1991) ile birlikte Garvin (1999), Dodgson (1993), Fiol ve Lyles (1985) gibi araştırmacılar da örgütsel öğrenmeyi hem bilginin işlendiği hem de eylemlerin iyileştirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır.

Literatürde örgütsel öğrenmeyle ilgili ilk çalışmalar örgütsel öğrenmenin ne olduğunu açıklamaya yönelik çalışmalar iken; daha sonraki zamanlarda yapılan çalışmalar genel olarak örgütlerin nasıl öğrenen örgütlere dönüşebileceğini açıklığa kavuşturmaya çalışan çalışmalardır. Bu çalışmalar az sayıdadır ve ampirik bulguları ve/veya varsayımları genelde sanayi sektörü işletmelerine yöneliktir. Senge (1997) örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşümü sağlayan faktörleri, "sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon, takım halinde öğrenme" gibi beş temel disiplinle açıklamıştır. Baker ve Sinkula (1990) ile Sinkula vd., (1997) örgütlerin öğrenme yönelimli olmasında, "yönetimin desteğinin, paylaşılan vizyonun ve açık fikirliliğin" gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Calantone vd. (2002) ise, öğrenme yönelimlilikte yönetimin desteğinin, paylaşılan vizyonun ve açık fikirliliğin yanında "işletme içi bilgi dağılımının" gerekli olduğu belirtmektedir.

Turizm işletmelerinin öğrenen örgütlere dönüşümünde etkili olabilecek faktörleri ve dönüşüm sürecini belirlemeye yönelik ise yerli ve yabancı yazında çok az sayıda çalışma vardır. Bu bağlamda, Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) büyük otel işletmelerinin öğrenen örgütlere dönüşümünün gerçekleştirilmesinde, "yöneticilerde zihniyet değişikliği, örgüt genelinde yeni bilgi yaratımının desteklenmesi, paylaşılmış vizyon oluşturulması ve uygun öğrenme ortamının

yaratılması” gibi faktörlerin önemli olduğunu belirtmiştir. Okumuş vd. (2006a; 2006b) tarafından konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt boyutlarının tespitine yönelik çalışmada ise, “sürekli iyileştirme, liderlik, eğitim, iletişim, inisiyatif kullanma ve bireysel gelişimin” öğrenen örgüt olmada önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

## 2.4. Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki

Örgütlerin öğrenmesi, temelde örgüt üyelerinin öğrenmesine dayanmaktadır (Argyris, 1990; Dodgson, 1993; Kim, 1993; Simon, 1991). Örgüt içinde asıl öğrenenler örgütlerin temel yapı taşları olan bireylerdir ve örgütler bu bireyleri yardımıyla örgütteki dönüşümü sağlamaktadır (Dodgson, 1993). Ancak, örgütte tüm bireylerin öğrenmelerinin toplamı örgütsel öğrenmeyi veya örgütsel bilgiyi sağlamamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Buna rağmen, yapılan araştırmalar örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmenin bir ürünü olduğunu ortaya koymaktadır (Antonacopoulou, 2006; Argyris ve Schön, 1978; Chan vd., 2003; Fiol ve Lyles, 1985; Senge, 1997). Bu çalışmada da, yukarıdaki varsayımlardan hareketle bireysel düzeyde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır.

Örgütlerde, bireysel düzeyde öğrenme örgütsel öğrenme için zorunlu olsa da yeterli değildir (Kim, 1993) ve bireysel düzeyden örgütsel düzeyde öğrenmeye geçiş kolayca sağlanamamaktadır (Crossan vd., 1999). Çünkü, örgütsel öğrenmenin sağlanmasında öğrenen bireyler dışında örgüt kültürü, yöneticilerin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok faktör etkili olabilmektedir (Pinar, 1999). Ayrıca, örgüt düzeyinde bir bütünlük oluşturulabilmesi ve ortak bir hafıza yaratılabilmesi oldukça zordur. Bu nedenle, birçok çalışmada bireysel ve örgütsel öğrenme düzeyi arasında geçişi sağlayacak temel araç olan takımların gerekliliğine değinilmektedir. Özellikle, Antonacopoulou (2006), Cook ve Brown (1999), Crossan vd. (1999), Nonaka (1998), Spender (1996) gibi yazarlar örgütsel öğrenmenin hem birey-takım-örgüt olmak üzere üç aşamada gerçekleşmesinin gerekliliğine hem de takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadırlar. Bu çalışmada da, literatürde yer alan varsayımlardan hareketle takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenecektir.

## 3. ÇALIŞMANIN METODU

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkiyi otel işletmelerinden elde edilen verilerle ilişkiyi test etmektir. Çalışma, literatürde yer alan çalışmalarda vurgulandığı üzere (Chan vd., 2003; Cook ve Brown, 1999; Crossan vd., 1999; Edmonson, 1999; Kim, 1993; Nonaka, 1998) öğrenme düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki olacağı varsayımı altında tasarlanmıştır. Araştırmada,

işletmelerin bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme düzeylerindeki yeterliliğini belirlemek; otel işletmeleri için örgütsel öğrenme boyutlarını ortaya koymak da amaçlanmıştır. Konuya ilişkin yabancı literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Yerli literatürde ise, konuya ilişkin hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle, çalışmanın yöntem ve sonucunun gelecekte yapılacak çalışmalara yön verebileceği ve Türkçe literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

### 3.2.Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini Muğla ilindeki tüm 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evren ulaşılabilir büyüklükte olduğu için örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi kullanılmış ve evrenin tamamı örnekleme oluşturmuştur. Ayrıca her işletmeden ortalama 40 çalışanından veri toplanmıştır. Araştırma verileri araştırmacıların kendisi tarafından toplanmıştır. Toplam 2000 anket formu dağıtılmış ve bunlardan 1250 tanesi geri gelmiştir. 451 anket formu eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamış ve kalan 799 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

### 3.3.Anket Formu ve Ölçüm

Araştırmada bireysel öğrenmeyi ölçmek için Chan vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçek ile Yeo'nun (2006) çalışmasından yararlanılmıştır. Takım öğrenmesini ölçmek için, Edmonson (1996) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Yazar takım öğrenmesini içsel ve dışsal öğrenme davranışları olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Bu çalışmada ise, Bunderson ve Sutcliffe (2003) ile Yeo'nun (2006) çalışmasından da yararlanarak takım düzeyinde öğrenme tek başlık altında içsel-dışsal öğrenme boyutları birleştirilerek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik sorular oluşturulurken ise, Calantone vd. (2002), Sinkula vd. (1997), Baker ve Sinkula (1999), Huber (1991), Fiol ve Lyles (1985), Lähteenmäki vd., (2001) Romme ve Dillen (1997), Yeo'nun (2006) örgütsel öğrenmeye yönelik yargılarından yararlanılmıştır. Çalışmada, örgütsel düzeyde öğrenmeye ilişkin 42 ifade yer almaktadır. Anket formunda 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, (1) Kesinlikle katılıyorum, (7) Kesinlikle katılmıyorum yargılarını ifade etmektedir.

### 3.4.Ön Test

Anketin ön uygulaması bölgenin iki önemli turist çekim merkezindeki (Bodrum ve Marmaris) iki otelin toplam 100 çalışanı ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anket formlarının doldurulmasında iki farklı yol izlenmiştir. İlk aşamada, deneklere sorular anketör tarafından okunarak deneklerin soruları cevaplaması; ikinci aşamada ise, deneklerden anket formlarını anketörün yanında kendi kendilerine doldurmaları istenmiştir. Anket formlarının doldurulması sırasında deneklerle ortalama 25 dakika görüşülmüştür. Anket formlarını kendileri okuyarak dolduran deneklerin bu işlem için ortalama 35 dakika harcadıkları



tespit edilmiştir. Ön test aşamasından sonra anlaşılamayan 8 sorunun ifade şekilleri değiştirilmiştir. Ayrıca, anketi yanıtlayanların bir aşamadan sonra motivasyonunu kaybedebileceği düşünülmüş ve demografik sorular anket formunun en sonuna, öğrenmeye ilişkin sorular ise anketin ilk kısmına alınmıştır.

### 3.5.Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verileri üç aşamada incelenmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan işletmelerin ve cevaplayanların niteliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci aşamada, bireysel ve takım düzeyinde öğrenmeye ilişkin yargıların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Üçüncü aşamada, örgütsel öğrenmeye ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Son aşamada, bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenmeye ilişkin faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

### 3.6.Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada her üç öğrenme düzeyine ilişkin yargıların güvenilirliği ayrı ayrı test edilmiştir. Bireysel öğrenmeye ilişkin yargıların alfa değeri 0.79; takım öğrenmesine ilişkin yargıların alfa değeri 0.88 ve örgütsel öğrenmeye ilişkin yargıların alfa değeri 0.91 olarak belirlenmiştir. Bu güvenilirlik katsayıları, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin boyutlarını oluşturan her bir faktörün alfa değerleri ise Tablo 4'te sunulmaktadır. Güvenilirlikle birlikte ölçeğin geçerliliğinin de belirlenmesi gerekmektedir. Her ne kadar araştırmalarda yüzde yüz geçerliliği elde etmek mümkün olmasa da güvenilirlik geçerlilik için üst sınır belirleyebilmekte ama geçerliliği garantileyememektedir. Bu araştırmanın geçerliliği; "geçerlilik için ulaşılabilecek üst sınır olan güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır" (Karasar, 2005:151-152) görüşünden hareketle belirlenmiştir. Bu durumda bireysel öğrenme için 0,88, takım öğrenmesi için 0,93 ve örgütsel öğrenme için 0,95 sonuçlarına ulaşılmaktadır. Ayrıca ölçek bu konu ile ilgili çalışan iki uzmana incelemeleri için gösterilerek içerik geçerliliği kontrol ettirilmiştir.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları üç başlık halinde sunulmuştur. İlk olarak, cevaplayanın ve işletmenin niteliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İkinci olarak, öğrenme düzeylerine ilişkin bulgular ve faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Son aşamada ise, öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulguların test sonuçları verilmiştir.

ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASI İLİŞKİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**Tablo 1: İşletmeye ve Cevaplayana İlişkin Bulgular (N=799)**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	258	32,3
Bay	531	67,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	115	14,4
Ortaokul	90	11,3
Lise	294	36,8
Üniversite	283	35,4
Yüksek lisans	17	2,1
<b>Eğitimin Turizm ile İlgisi</b>		
Hayır	434	54,3
Evet	354	45,7
<b>Eğitimin İşletme Yönetimi ile İlgisi</b>		
Hayır	487	61
Evet	312	39
<b>İşletmedeki Pozisyonunuz</b>		
Üst kademe	49	6,1
Orta kademe	167	20,9
Alt kademe	583	73
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	342	42,8
2 yıl	185	23,2
3 yıl	75	9,4
4 yıl	50	6,3
5 yıl	48	6
6 yıl ve üstü	99	12,4
<b>Otelin Statüsü</b>		
Bağımsız yerli işletme	517	64,7
Bağımsız yabancı işletme	24	3
Yerli bir zincir işletmeye bağlı	220	27,5
Yönetim anlaşması var	19	2,4
Franchising anlaşması var	19	2,4
<b>Oda Sayısı</b>		
80-100	98	12,3
101-120	85	10,6
121-140	13	1,6
141-160	100	12,5
160'dan fazla	503	63
<b>Yüksek Sezonda Çalışan Personel Sayısı</b>		
80-100	184	23
101-120	73	9,1
121-140	66	8,3
141-160	124	15,5
160'dan fazla	352	44,1

Tablo 1’de görüldüğü üzere, anketi yanıtlayanların %67.7’si erkekler, %32.3’ü ise bayanlardır. Çalışanların %36.8’i lise mezunu, %35.4’ü üniversite mezunudur. İlkokul ve ortaokul mezunlarının oranı oldukça düşüktür. Araştırmaya katılanların % 54.3’ü turizm eğitimi almıştır. Anketi yanıtlayanların işletme içindeki pozisyonlarına bakıldığında, %73’ü kendilerini alt kademe çalışan, %20.9’u orta kademe çalışan ve %6.1’i kendilerini üst kademe çalışan olarak değerlendirmektedir. İşletmede çalışma süresine bakıldığında ilk sırayı %42.8 ile bir yıldan az süre ile çalışanlar oluşturmaktadır. 3 yıl ve daha üzeri süredir işletmede çalışanların oranı sezonluk çalışan işletmelerin özelliği gereği oldukça düşüktür.

#### 4.1. Bireysel Düzeyde Öğrenmeye İlişkin Bulgular

Bireysel öğrenmeye ilişkin yargıların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda özetlenmiştir. Tablonun en alt sütununda, bireysel öğrenmeye ilişkin tüm değişkenlerin genel ortalaması verilmiştir.

**Tablo 2:** Bireysel Öğrenmeye İlişkin İfadeler Tablosu

BİREYSEL ÖĞRENMEYE İLİŞKİN İFADELER	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde bireylerin öğrenmesi desteklenir.	784	2,69	1,66
Sektörel ve mesleki yenilikleri yakından takip ederim.	787	2,30	1,39
Benzer işi yapan kişilerle nasıl başarılı oldukları hakkında konuşurum.	792	2,04	1,37
İşletmemizde bireylerin deneyimlerinden ve hatalarından öğrendiklerine önem verilir.	790	2,88	1,72
İşyerimizde kişiler arası diyalog etkili ve olumludur.	787	2,74	1,84
İşletmemizde çalışanlar tecrübelerini birbirleriyle paylaşırlar.	764	2,96	1,88
Hatalarımızdan ders çıkarırım.	775	2,11	1,49
<b>ARTİMETİK ORTALAMA</b>	<b>---</b>	<b>2,53</b>	<b>---</b>

Bireysel öğrenmeye ilişkin cevapların aritmetik ortalaması 2.53’tür ve yanıtların ortalamasının genel olarak yeterli olduğu söylenebilir. İfadeler tek tek incelenince, yeterliliği düşük olan ifadelerin daha çok *bireyler arası diyaloglara ve iletişime yönelik* olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların tecrübelerini birbiri ile paylaşımında, kişiler arası diyaloglarda, deneyim ve hatalarından öğrenilenler konusunda kısmen yetersizlikler olduğu söylenebilir.

#### 4.2. Takım Öğrenmesine İlişkin Bulgular

Ekip öğrenmesine ilişkin yargıların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda özetlenmiştir. Tablonun en alt sütununda, ekip öğrenmesine ilişkin değişkenlerin genel ortalaması verilmiştir.

**Tablo 3:** Takım Öğrenmesine İlişkin İfadeler Tablosu

TAKIM ÖĞRENMESİNE İLİŞKİN İFADELER	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde ekip çalışması desteklenir.	780	2,27	1,57
Çalıştığım bölümde birlik ve beraberlik hissi vardır.	769	2,34	1,59
İşletmemizde çalışanlar ortaya çıkan problemlerin çözümünü yöneticilere bırakmak yerine çoğu zaman birlikte çözmeye çalışırlar.	772	3,06	1,86
İşletmemiz departmanlarının tüm çalışanları birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olurlar.	766	3,43	2,00
Bilgiler ve sorunlar her bölümde çalışanlar arasında tartışılarak yorumlanır.	770	3,39	1,93
İşletmemizde her bölüm diğer bölümlerden gelecek önerilere açıktır.	770	3,02	1,84
İşletmemizde her bölüm birbiriyle işbirliği içinde bulunur.	770	3,05	1,91
İşletmemizde her bölüm işletmenin misyon ve amaçlarına ulaşmadaki rolünü bilir.	768	2,65	1,66
<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>	<b>---</b>	<b>2,90</b>	<b>---</b>

Takım öğrenmesine ilişkin yanıtların aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =2.90) bireysel öğrenmeye ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamasından ( $\bar{X}$ =2.53) daha düşüktür. Bunun temel nedeni olarak, bireysel düzeyde öğrenmede ortaya çıkan iletişim ve bilgi paylaşımı sorunlarının takım öğrenmesini olumsuz etkilemesi söylenebilir. Takım öğrenmesine ilişkin ifadeleri tek tek inceleyince, işletmenin takım öğrenmesine yeterli desteği verdiği görülmektedir.

#### 4.3.Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Bulgular

Örgütsel öğrenmeye ilişkin değişkenlere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin KMO örneklem değeri 0.964'tür. Bu oran, örneklem büyüklüğünün ölçüm için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett küresellik testi sonucu 51245.128 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucu *yönetimin tutumu ve desteği, sürekli iyileştirme, açık fikirlilik, eğitim ve inisiyatif kullanma* olmak üzere 5 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %61.2'dir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, "yönetimin tutum ve desteğinin" toplam varyansı açıklama oranı %29.8, sürekli iyileştirmenin %10.7, açık fikirliliğin %8.5, eğitimin %6.8, inisiyatif kullanmanın %5.4'tür. Ayrıca, faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakınca, eğitime (3.36), inisiyatif kullanmaya (3.26) ve yönetiminin tutumuna (3.09) ilişkin ortalamaların daha düşük düzeyde olduğu dikkati çekmektedir. Beş faktör içinde, aritmetik ortalaması en yüksek görünen faktör sürekli iyileştirmedi (2.76).

**Tablo 4: Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu (n=799)**

<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE İLİŞKİN İFADELER (<math>\bar{x}</math> =3.10)</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Varyansın Açıklanma Oranı</b>	<b>Alfa</b>
<b>Yönetimin Tutumu (<math>\bar{x}</math> = 3.0935)</b> İşletmemizdeki yöneticiler çalışanları önemli kararlara dahil ederler. Yöneticilerimiz çalışanları dinler ve onlara zaman ayırırlar. İşletmemizdeki yöneticiler yapıcı eleştiriyi kabul ederler. İşletmemizde yöneticiler stratejileri geliştirilirken ve sorunları çözerken kapsamlı analizler yapılır. İşletmemizdeki yöneticiler konuları çok yönlü düşünme ve analiz etme yeteneğine sahiptirler. İşletmemizdeki yöneticiler değişime açıktır.	0,732 0,726 0,684 0,632 0,589 0,528	12,748	29,8	90,61
<b>Sürekli İyileştirme (<math>\bar{x}</math> = 2.7687)</b> İşletmede biz bu işi nasıl daha iyi yapabiliriz sorusu daima sorulur. İşletmemizde başarısızlıklar yapıcı bir şekilde tartışılır. İşletmemizde başarılı yönetim uygulamalarının içeriği ve sonuçları ayrıntılı olarak tartışılır. İşletmemizde çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilir. İşletmemizde bir beraberlik hissi vardır.	0,771 0,745 0,656 0,542 0,511	3,245	10,7	90,78
<b>Açık fikirlik (<math>\bar{x}</math> = 2.9889)</b> İşletmemizin hedeflerine ulaşabilmesi için yeni fikirler sunarım. İşletmemizde bireyler düşüncelerini ifade etmede açık fikirli olmaya özendirilir. İşle ilgili yaratıcı fikirler yönetim tarafından teşvik edilir. İşle ilgili yaratıcı fikirler yönetim tarafından ödüllendirilir.	0,646 0,668 0,675 0,643	2,186	8,5	76,38
<b>Eğitim ve Geliştirme (<math>\bar{x}</math> = 3.3648)</b> Yöneticilerimiz çalışanların eğitimi konusunda kaynak ayırırlar. Yöneticilerimiz eğitimci olarak bizlere eğitim verirler. Yöneticilerimiz kendileri de eğitim programlarına katılarak eğitim alırlar. İşletmemizde çalışanların eğitim programlarına katılmaları teşvik edilir.	0,715 0,694 0,564 0,683	1,734	6,8	90,40
<b>İnisiyatif Kullanma (<math>\bar{x}</math> = 3.2627)</b> İşletmemizde bireyler işleriyle ilgili inisiyatif kullanmaya teşvik edilir. İşletmemizde çalışanlar işlerini yaparken belirli ölçüde risk alması hoşgörüsü ile karşılaşılır.	0,807 0,790	1,549	5,4	72,31

Çalışmanın bu aşamasında bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme ilişkisini test edebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmaktadır. Analiz sonucu, bağımsız

ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASI İLİŞKİ:  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranının (Düzeltilmiş  $R^2=0.704$ ) oldukça yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca, Durbin-Watson katsayısı oto-korelasyon sorunu olmadığına; VIF ile TOLERANS katsayıları ise doğrusal çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir.

**Tablo 5:** Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta ( $\beta$ )	t	Sig	Tolerans	VIF
Sabit		8,470	0,000		
İnisiyatif Kullanma	-0,027	-0,634	0,526	0,207	4,836
Eğitim ve Geliştirme	0,440	13,472	<b>0,000</b>	0,359	2,785
Sürekli İyileştirme	0,279	6,979	<b>0,000</b>	0,240	4,174
Açık Fikirlilik	0,028	0,783	0,434	0,291	3,441
Yönetimin Tutumu ve Desteği	0,236	9,385	<b>0,000</b>	0,608	1,646
R <sup>2</sup> =0,706      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,704      F=368,533      p=0,000 Durbin-Watson = 1,810					

Bağımlı Değişken: Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme ilişkisini en iyi açıklayan değişkenin eğitim ve geliştirme ( $\beta=0.440$ ; sig. 0.000), ikincisinin sürekli iyileştirme ( $\beta=0.279$ ; sig. 0.000), üçüncüsünün ise yönetimin tutumu ve desteği ( $\beta=0.236$ ; sig. 0.000) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, inisiyatif kullanma (sig. 0.526) ve açık fikirliliğin (sig. 0.434) modele anlamlı bir katkısı -bireysel ve örgütsel öğrenme ilişkisini açıklamadığı- olmadığı dikkati çekmektedir.

**Tablo 6:** Takım Öğrenmesi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta ( $\beta$ )	t	Sig	Tolerans	VIF
Sabit		5,948	0,001		
İnisiyatif Kullanma	0,119	2,856	<b>0,004</b>	0,206	4,861
Eğitim ve Geliştirme	0,489	15,065	<b>0,001</b>	0,341	2,932
Sürekli İyileştirme	0,145	3,766	<b>0,001</b>	0,242	4,134
Açık Fikirlilik	0,031	0,890	0,374	0,297	3,371
Yönetimin Tutumu ve Desteği	0,179	7,330	<b>0,001</b>	0,603	1,657
R <sup>2</sup> =0,729      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,727      F=405,220      p=0,000 Durbin-Watson = 1,883					

Bağımlı Değişken: Takım Öğrenmesi

Takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme ilişkisine yönelik çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı (Düzeltilmiş  $R^2=0.727$ ) istatistiksel açıdan oldukça yeterlidir. Durbin-Watson katsayısı ile VIF ve TOLERANS katsayıları ise modelin kurulması ile analizinde sorun olmadığına

işaret etmektedir. Takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme ilişkisini en iyi açıklayan değişkenler sırasıyla, eğitim ve geliştirme ( $\beta=0.489$ ; sig. 0.000), yönetimin tutumu ve desteği ( $\beta=0.179$ ; sig. 0.000), sürekli iyileştirme ( $\beta=0.145$ ; sig. 0.000) ve inisiyatif kullanmadır ( $\beta=0.119$ , sig. 0.004). Buna karşın, açık fikirlilik (sig. 0.374) değişkeninin modele katkısı yoktur.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ONERILER

Bu çalışmanın temel amacı, bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi test etmektir. Çalışmada öncelikle bireysel öğrenmenin, takım öğrenmesinin ve örgütsel öğrenmenin ne olduğu açıklanmış ve öğrenme düzeyleri arasındaki bağlantıya yönelik kavramsal bilgiler verilmiştir. Araştırma aşamasında öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi ölçmek için literatürde yer alan çalışmalardan yararlanarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun ön uygulaması yapıldıktan ve anket formunda bazı değişiklikler yapıldıktan sonra, ankete son şekli verilmiştir. Daha sonraki aşamada, oluşturulan anket formu ile Muğla ilinde faaliyet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından veri toplanması düşünülmüştür. Çalışmanın evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğu için tam sayım örneklem yapılmış ve tüm işletmelere ulaşılmıştır. Bu işletmelerden elde edilen 1250 anketin 451 tanesi uygun doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 799 anket formundan yararlanarak, öğrenme düzeyleri arası ilişki test edilmiştir. Sonuçlar, hem öğrenen örgüt hem de turizm literatüründe yer alan çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırmanın bulguları, bireysel öğrenmeye verilen yanıtların aritmetik ortalamasının hem takım öğrenmesinden hem de örgütsel öğrenmeden yüksek olduğunu göstermektedir. Literatürde de, bireysel öğrenme düzeyinin takım öğrenmesinden, takım öğrenmesinin de örgütsel düzeyde öğrenmeden yüksek düzeyde olacağı konusuna vurgu yapılmaktadır (Edmonson, 1999). Bunun temel nedeni, bireysel düzeyde elde edilen bilgilerin takım düzeyine geçişinde, takım düzeyinde öğrenilenlerin ise örgütsel düzeye aktarılmasında bilgi kayıplarının yaşanması olarak düşünülebilir. Bilgi kayıplarının yaşanmasının birçok nedeni söz konusu olmakla birlikte, Avcı'ya (2005) göre otel işletmelerinde bilgi kayıpları yaşanmasının temel nedeni, çalışanların bilgilerini bireysel bir rekabet aracı olarak kullanma eğilimi sergilemeleri ve önemli bilgileri kendilerinde saklama eğilimi içine girmeleridir.

Çalışmanın bireysel öğrenmeye ilişkin bulguları incelenince, çalışanların, "hatalarından ders çıkarma, sektörel ve mesleki yenilikleri takip etme, başarılı kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanma" gibi hususlara oldukça eğilimli olduğu göze çarpmakta iken; çalışanların tecrübelerini başkalarıyla paylaşma eğilimlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yukarıda da belirtildiği üzere kişilerin bilgilerini bireysel rekabet aracı olarak kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Benzer sonuçlara, takım öğrenmesine yönelik bulgularda da ulaşılmaktadır.

Takım öğrenmesine ilişkin bulgular incelenince, işletmenin takım çalışmalarını geliştirmek için yeterli desteği sağladığı görülmektedir. Buna karşın, gerek departmanların gerekse çalışanların *bir araya gelerek sorunların çözümüne işletmenin katkısı oranında destek sağlamadığı* görülmektedir. Çalışanların bir araya gelememesi ve aralarında etkileşimin olmaması, bilginin bireysel düzeyden örgütsel düzeye aktarımına -dolayısıyla takım düzeyinde öğrenmenin sağlanmasına- engel olmaktadır. Bireyler ekseninde devam eden bilgi aktarım sorunları takım üyeleri arasında kısmen devam etmektedir. Ancak, hem bireysel öğrenmeye hem de takım öğrenmesine araştırmaya katılan işletmelerin verdiği destek oldukça yeterlidir.

Örgütsel öğrenmeye ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucu “yönetimin tutumu ve desteği, sürekli iyileştirme, açık fikirlilik, eğitim ve geliştirme, inisiyatif kullanma” olmak üzere beş faktör ortaya çıkmıştır. Bu beş faktörün, örgütsel öğrenmeyi açıklayan faktörler olduğu literatürde yer alan diğer çalışmalarda da vurgulanmaktadır. Örneğin; Calantove vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada örgütsel öğrenme, “yönetimin tutumu ve desteği, vizyon paylaşımı, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı” ile; Chan vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada “yönetimin tutumu ve desteği, vizyon paylaşımı, açık fikirlilik” ile; Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) tarafından büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada “yöneticilerde zihniyet değişikliği, örgüt genelinde yeni bilgi yaratımının desteklenmesi, paylaşılmış vizyon oluşturulması ve uygun öğrenme ortamının yaratılması” ile açıklanmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan faktörlerin literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçlarını açıklar nitelikte olduğu da göze çarpmaktadır. Literatürden farklı şekilde ortaya çıkan tek faktör, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, özellikle sezonluk çalışan konaklama işletmesi çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırmak, işletmeye uyum sorununu ortadan kaldırmak, onları geliştirmek için başvurulan bir yöntem olduğu için ölçekte bu tür ifadelere yer verilmiştir.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan öğrenme düzeyleri arası ilişkinin testi sonucu, öğrenme düzeyleri arasında anlamlı ve güçlü sayılabilecek bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi üç faktör (eğitim ve geliştirme, sürekli iyileştirme, yönetimin tutum ve desteği) açıklamaktadır. Takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ise, dört faktör (eğitim ve geliştirme, sürekli iyileştirme, yönetimin tutum ve desteği, inisiyatif kullanma) açıklamaktadır. Öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi en güçlü açıklayan değişken *eğitim ve geliştirmedir*. Literatürde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, sürekli iyileştirmeye destek sağlayarak (Garvin, 1999); çalışanların niteliklerini artırmasına, eksiklerini gidermesine yardımcı olarak öğrenmenin gerçekleşmesine hız kazandırdığı düşünülmektedir (Mills ve Bruce, 1992). Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin genellikle sürekli iyileştirme ile sıkı ilişkisi olduğu düşünülebilir (Lindley ve Wheeler, 2001).



Öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi ikinci derece açıklayan faktör, sürekli iyileştirmedir. Sürekli iyileştirme, öğrenmeyi düzenli bir aktivite haline getirerek çevrede meydana gelen hızlı değişimlere karşı bireyi ve işletmeyi diri tutmaktadır (Lindley ve Wheeler, 2001). Bu yönüyle, öğrenen örgüt anlayışını destekler bir yaklaşımdır. Ayrıca, sürekli iyileştirmenin temel aktörleri bireylerdir ve iyileştirmeyi sağlayacak olanlar örgütün üyeleridir. Yönetimin tutum ve desteği, öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi açıklayan üçüncü faktördür. Literatürde yer alan hemen hemen tüm çalışmalarda, üst yönetimin destek vermediği kurumların öğrenen örgütlere dönüşümünün imkansız olduğu düşünülmektedir (Sinkula vd., 1997).

Öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi açıklamayan tek faktör, *açık fikirlilik*dir. Hem bireysel öğrenmenin hem de takım öğrenmesinin açık fikirlilikle anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bu durumun temel nedeni olarak, bireysel ve takım düzeyinde bilgi paylaşımında sorunlar olması gösterilebilir. Çünkü, çalışmanın bireysel öğrenme ve takım öğrenmesine ilişkin sonuçları kısmen de olsa bireyler arası ve takım üyeleri arasında bilgi paylaşımına ilişkin sonuçlar olduğunu göstermektedir. Sadece bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamayan faktör ise *inisiyatif kullanmadır*. Bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin inisiyatif kullanıma eğilimli olmamasından ve/veya çalışanın yaptığı işin inisiyatif kullanmaya uygun iş olmamasından kaynaklanabilir.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan işletmelerin bireysel öğrenmeyi ve takım öğrenmesini desteklediği görülmektedir. Ancak, bireylerin kendi aralarındaki ilişkiden kaynaklanan sorunlar olduğu bireysel öğrenme ve takım öğrenmesine ilişkin bazı ifadelerden anlaşılmaktadır. Regresyon analizi sonuçları, literatürde vurgulandığı gibi, öğrenme düzeyleri arasında anlamlı ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Bu ilişki özellikle takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme arasında daha yoğundur ve örgütsel öğrenmeyi açıklayan beş faktörün dört tanesi takım öğrenmesi ile ilişkilidir. Bireysel öğrenmeyle ise, örgütsel öğrenmeyi açıklayan beş faktörün üç tanesi ilişkilidir. Bu bağlamda, takım düzeyinde öğrenmeden örgütsel düzeyde öğrenmeye geçişin daha kapsamlı olduğu düşünülebilir.

Bu araştırmanın bulguları ışığında, otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ikliminin sağlanmasında takımların önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Çünkü, takımların öğrenmesi örgütsel öğrenmeyi daha kapsamlı açıklamaktadır. Takım öğrenmesine işletmelerin sadece destek sağlaması (örneğin; takım çalışması konusunda eğitim vermek) yeterli olmamaktadır. İşletmelerin takım üyeleri arasında bilgi paylaşımını sağlayacak kusursuz bir iletişim sisteminin kurulması ve açık fikirlilik ortamının yaratılması konusunda destekçi olması daha önemlidir. Bu tür bir iletişim sisteminin oluşturulmasının otel işletmeleri için kolay olmadığı da bilinmelidir. Çünkü, otel işletmelerinin genellikle sezonluk faaliyet göstermesi, işgören devir hızının yüksek olması iletişimin devamlılığını muhtemelen olumsuz etkileyecektir.

## AÇIKLAMA

Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen SB 4013 numaralı projeden geliştirilmiştir.

## KAYNAKÇA

Antonacopoulou, P. E. (1998): "Developing learning managers within learning organizations", (Edt) Easterby-Smith M, Arujo, L., Burgoyne, J., Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice, London: Sage, ss.214-242.

Antonacopoulou, P. E. (2006): "The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices", Management Learning, 37(4), 455-473.

Argyris, C. (1990): Overcoming organizational defences: Facilitating Organizational Learning, Allyn&Bacon, Boston, M.A.

Argyris, C. ve Schön, D. (1978): Organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley, Reading, MA., USA.

Avcı, U. (2005): İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişisine Yönelik İnceleme, SDU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. Ö. (2003): "Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global", Tourism Management, 24 (2), 149-154.

Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), ss.411-427.

Bennet, J. (2001): "The relationship between team and organisational learning", International Journal of Health Care Quality Assurance, 14(1), ss.14-20.

Bontis, N., Crossan, M.M. ve Hulland, J. (2002): "Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows", Journal of Management Studies, 39(4) June, ss.437-469.

Bunderson, S. J. ve Sutcliffe, K. M. (2003): "Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance", Journal of Applied Psychology, 88(3), ss.552-560.

Calantone, J.C., Cavusgil, T. S. ve Zhao, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31(6), ss.515-524

Chan, C.C.A., Lim, L. ve Keasbeyrry, S. K. (2003): "Examining the linkages between team learning bahviors and team performance", *The Learning Organization*, 10(4), ss.228-236.

Cohen, W. M., Levinthal, D.A. ve Daniel, A. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), ss.128-152.

Cook, S. D. N. ve Brown, J. S. (1999): "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Bettween Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science*, 10 (4), ss.381-400

Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999): "An Organizational Learning Framework: From Initution to Institution", *Academy of Management Review*, 24(3), ss.522-537.

Cyert, R. ve March J. (1963): *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Daft, R. ve Huber, G. P. (1987): "How Organization Learn: A Communication Framework", *Research in Sociology of Organizations*, 5(2), ss.1-36

Dixon, M. N. (1992): "Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals", *Human Resource Development Quarterly*, 3 (1), ss.29-48.

Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of some Literature", *Organization Studies*, 14(3), ss.375-394.

Duncen, R. ve Wies, A. (1979): "Organizational learning: Implications for organisational design", *Research in Organizational Behavior*, 1.

Edmondson, A. C. (1996): *Group and organizational influences on team learning*, Basılmamış Doktora Tezi, Harvard University, Boston, USA.

Edmonson, A.C. (1999): "Psyncological safety and learning baheviör in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), ss.350-383.

Erdoğmuş, N. (1991): "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", *MPM Verimlilik Dergisi*, 1991/1, ss.

Farr, K. (2000): "Organizational learning and knowledge managers", *Work Study*, 49(1), ss.14-18.

- Fiol, M. C. ve Lyles, M. H. (1985). "Organisational Learning", *The Academy of Management Review*, 10(4), ss.803-813.
- Galer, G. ve van der Heijden K. (1992): "The learning organization: how planners create organizational learning", *Marketing Intelligence & Planning*,10(6), ss.5-12.
- Garvin, D. A. (1999): "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", *Bilgi Yönetimi*, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul.
- Goh, S. ve Richards G. (1997): "Benchmarking the learning capacity of organizations", *European Management Journal*, 15(5), ss.575-583.
- Huber, G. P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organizations Science*, 2(1), February, ss.88-115.
- Hult, G.T. ve Ferrell, O.C. (1997a): "A global learning organization structure and market information processing", *Journal of Business Research*, 40(2), ss.155-166.
- Hult, G.T. ve Ferrell, O.C. (1997b): "Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement", *Journal of Business Research*, 40(2), ss.97-111.
- Karasar, N. (2005): *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kim, D.H. (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Güz, ss.37-50.
- Koçel, T. (2003): *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., 9. Baskı, İstanbul.
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J. ve Mattila, M. (2001): "Critical Aspects of organizational Learning Research and Proposals for its Measurement", *British Journal of Management*, 12(2), ss.113-129.
- Lick, D. W. (2006): "A new perspective on organizational learning: Creating learning teams", *Evaluation and Program Planning*, 29, ss.88-96
- Lindley E. ve Wheeler, F. P. (2001): "Using the learning square", *The Learning Organization*, 8(3), ss.114-124.
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1975): "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, 3, ss.147-171.

Mikkelsen, A. and Gronhaug, K. (2000): "Measuring organizational learning climate: a cross-national replication and instrument validation study among public sector employees", *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), ss.31-44.

Mills, D.Q. ve Bruce, F. (1992): "The learning organization", *European Management Journal*, 10(2), ss.146-156.

Mullaolland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M. ve Bernardi, A. (2002): "A methodological approach to supporting organizational learning", *International Journal Human-Computer Studies*, 56(3), ss.337-367.

Nevis, E. C., DiBella, A. J. ve Gould, J. M. (1995): "Understanding Organizations as Learning System", *Sloan Management Review*, 36 (2), Winter, ss.73-85.

Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), ss.14-37.

Nonaka, I. ve Konno, N. (1998): "The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, 40(3), Spring, ss.40-54.

Okumuş, F., Kılınç, İ., Avcı, U. (2006a): "An Investigation Into Facilitating Factors To Transform Hotels Into Learning Organizations", *Turk-Kazakh International Tourism Conference*, 20-26 November 2006, Alanya, ss.1183-1192.

Okumuş, F., Kılınç, İ., Avcı, U. (2006b): "Öğrenen Örgütlerin Oluşumunda Üst Kademe Yöneticilerin İşlevi: Muğla Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", TÜBİTAK Projesi, SBB 4013, Ankara.

Öncül, M.S. (1999): "Örgütsel Öğrenme", *MPM Verimlilik Dergisi*, 1999/2, ss.7-24.

Pınar, İ. (1999). "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:2, ss.37-78.

Probst, G.J.B. ve Büchel, B.S.T. (1997): *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall., London.

Richter, I. (1998): "Individual and organizational learning at the executive level", *Management Learning*, 29(3), ss.59-79.

Romme, G. ve Dillen, R. (1997): "Mapping the Landscape of Organizational Learning", *European Management Journal*, 15(1), ss.68-78.

- Salner, M. (1999): "Preparing for the Learning Organization", *Journal of Management Education*, October, 23 (5), ss.489-508
- Senge, P. M. (1997): *Beşinci Disiplin-Öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Simon, H. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), ss.125-134.
- Sinkula, J., Baker, W., ve Noordewier, T. (1997): "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), ss.305-318.
- Spender, J. C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, Specian Issue Winter, ss.45-62
- Tepeci, M. ve Koçak, G. (2005): "Ekiplerde öğrenme: Öğrenen örgütler olmanın anahtarı", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss.379-393.
- Tompkins, T. C. (1997): "Role of diffusion in collective learning", *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), ss.69-85.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991): "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 16 (1), ss.57-91
- Weick, K. E. (1991): "The Nontraditional Quality of Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), ss.116-124.
- Yazıcı, S. (2001): *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcı, H. J. (2005): "A study of collaborative learning style and team learning performance", *Education and Training*, 47(3), ss.216-229
- Yeo, R. (2006): "Implementing organizational learning initiatives: integrating three levels of learning", *Development and Learning Organizations*, 20(3), ss.10-12.