

OTEL İŞLETMESİ İŞGÖRENLERİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI: YERLİ VE YABANCI ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekoklu
A.N.S. Kampüsü 03200/Afyonkarahisar
E-posta: elbeyipelit@aku.edu.tr

Yasin KELEŞ

Giresun Üniversitesi
Giresun Üniversitesi Bulancak Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü
Güzelyalı Mah. Derya Cad. No:10 Bulancak/Giresun
E-posta: ykeles55@gmail.com

Melike ÇAKIR

Gazi Üniversitesi
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Ankara
E-posta: melike.cakir10@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, yerli ve yabancı zincir otel işletmelerindeki işgörenlerin öğrenen örgüt uygulamalarına yönelik algıları çerçevesinde, otel işletmelerinin öğrenen örgüt gelişim aşamalarından hangi aşamada olduğunu belirleyebilmektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmış ve söz konusu anket Ankara ve İstanbul'da faaliyet göstermekte olan yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde çalışan 512 işgören üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde, yüzde, frekans, t testi, ANOVA ve Bonferroni testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Ankara ve İstanbul'da faaliyet göstermekte olan yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin, örgüt aşamaları arasından, öğrenen örgüt aşamasında yer aldığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, otel işletmeleri, otel işletmeleri işgörenleri.

Alan Tanımı: İşletme (İnsan Kaynakları Yönetimi)

HOTEL ESTABLISHMENT EMPLOYEES' PERCEPTIONS TO THE LEARNING APPLICATIONS OF ORGANIZATIONS: A RESEARCH IN DOMESTIC AND FOREIGN BUSINESS CHAIN HOTELS

Abstract

The purpose of this research is to determine the stage of the hotel establishments in learning application development stages in the context of perceptions of employees to learning applications

in domestic and foreign hotel chains. Survey techniques was used in the study as data collection methods and these surveys was applied to 512 employees working in both local and foreign hotel chains operating in Ankara and Istanbul. In the analysis of the obtained data, percentage, frequency, t test, ANOVA and Bonferroni tests were used. According to research results, domestic and international chain hotel companies, which operate in Ankara and Istanbul, are in learning organization phase among organization phases.

Key Words: *Learning organization, hotel management, hotel employees.*

JEL Classification: L83, M12, M19.

1. GİRİŞ

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için, bilgiyi sürekli kullanmaktadırlar (Gölnü, 2006:73). Bu nedenle örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Elma ve Demir, 2000:43). Bu süreç ile birlikte, öğrenen örgüt yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Öğrenen örgüt kavramı, ilk defa 1990 yılında Peter Senge (1998) tarafından yayınlanan beşinci disiplin adlı eser ile yaygın olarak tanınmaya başlamıştır. 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). 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). Tuna ve Çakırer (2008)'e öğrenen örgüt, bireyi ve bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, yani öğrenmeyi öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, belli zaman ve aralıklarda gerçekleştirilen bir olay olmaktan çıkarılarak, örgütteki bütün çalışmalar, işbirliği ve öğrenme temeline oturtulmaktadır (Braham, 1998:9). Öğrenen örgüt, anlaşıldığı gibi bir süreci temsil etmekte ve belli aşamaları tamamladıktan sonra örgüt, öğrenen örgüt haline almaktadır. Bu çerçevede örgütlerin öğrenen örgütler haline gelebilmesi için geçirdiği süreç sırasıyla; bilen, anlayan ve düşünen örgüt aşamalarıdır. Örgütler bu aşamalardan sonra öğrenen örgüte dönüşmektedirler. Söz konusu bu aşamalara ilişkin genel bilgilere yer vermekte fayda vardır.

2. ÖĞRENEN ÖRGÜT AŞAMALARI

2.1.Bilen Örgüt

Tarihi akış içerisinde ilk halkayı oluşturan bilen örgütün, en eski model olduğu vurgulanmaktadır (Özgener, 2002:43; Koç, 2006:70). Bilen örgütler, çevrelerinde var olan değişime tepki biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. (Senge, 1998:11). Değişimler büyük çaplı olmamakla birlikte, sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişim sağlanmaya çalışılmaktadır (Ertürk, 2008:274; Sayan, 2006:40). Bu tür yapılarda, yapılan yenilikler öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bu yüzden firmanın kanıtlanmış çizgisiyle sınırlı kalan yenilikler, rekabet gücünü de sınırlamaktadır. Bilen örgütlerin en büyük özelliği, rasyonelliğe ve etkinliğe her şeyden çok

önem vermekte olmalarıdır (Koç, 2006:71). Bilen örgüt, insanların güçlü yönleri ve potansiyelleri çevresinde kurulmaktansa, insanları mekanik örgütlemenin gereklerine uyacak bir biçimde şekillendirebilmektedir (Çam, 2002:62). 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).

2.2. Anlayan Örgüt

Bilen örgütleri anlayan örgütler izlemektedir. Bilen örgütler zaman geçtikçe işlevini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğini anlamaktadırlar (Çam, 2002:63). Ertürk'e (2008) göre anlayan örgütlerin bilen örgütlerden farklı tarafı, insan unsuruna önem verilmesidir. Özellikle 1970'lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojiadaki sürekli gelişme gibi nedenlerden dolayı, örgütlerin en iyi tek yol arayışından, farklı yönlerle doğru yönelmeye başladığı görülmektedir. 1980'lerde örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmektedir (Çam, 2002:63; Koç,2007:71) 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).

2.3. Düşünen Örgüt

Anlayan örgüt aşamasının bir üst aşamasında, düşünen örgüt yer almaktadır. Bu aşamada temel anlayış teşhis ve tedavidir (Mocan, 1998:11; Aktaran, Yücel, 2007). Düşünen örgütler, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir (Ertürk, 2008:274; Mocan, 1998:11). Düşünen örgütün eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak, temeldeki soruna yönelmemesidir. İşle ilgili sorunların çözümünde tepki verici programları esas alan bu yaklaşım, çoğu zaman yönetimin bakış açısını kısıtlamakta ve öğrenmeyi engellemektedir (Özgener, 2000:44; Aktaran Kınır ve Mesci, 2007).

2.4. Öğrenen Örgütler

Günümüzde son aşamada ortaya çıkan öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden, personelinin geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt şekli olarak benimsenmektedir (Senge, 1998:20). Öğrenen örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak yeteneklerini geliştirebilen, işine bağlı takım arkadaşları ile anlamlı ilişkiler kurabilen örgüttür (Genç, 2007:201; Erigüç ve Balçık, 2008:75). Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmektir (Koç,2006:72). Örgüt, her fırsatta öğrenme yollarını aramakta ve müşterileri ile sürekli iletişim kurarak, onlarla arasında bir öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirmektedir. Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aradaki en büyük farkın, değişime olan yaklaşımlardan kaynaklandığı görülmektedir. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır (Yücel, 2007:26; Ertürk, 2008:275; Diken vd.,2006:44). Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir (Diker, 2007:15). Koçel'e (2003) göre öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde güdülemek, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Dolayısıyla öğrenen örgütlerin yaratıcılık ve öğrenme

becerisini kullanarak, değişimi önceden sezinleme ve değişim gerçekleşmeden önce harekete geçme kapasitesine sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür (Efil, 1999:333; Taşcı, 2004:91). Senge (1998), öğrenen örgütün oluşması için beş disiplinin oluşması gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu bu disiplinler, kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem disiplinleri olmakla birlikte, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yollarıdır. Bu yeni beş disiplini, diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerinden ayıran en önemli özellik, bu disiplinlerin kişisel disiplin olmalarıdır. Söz konusu disiplinlerin her biri, nasıl düşünüldüğü, gerçekten ne istenildiği, örgüt içinde nasıl iletişime girildiği ve nasıl birlikte öğrenildiği ile yakından ilgili olmakla birlikte, geleneksel yönetim disiplinleri olmaktan çok, sanatsal disiplinler gibi düşünülmektedir (Senge, 1998: 13). Turizm işletmelerinde öğrenen örgütün oluşması, değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda turizm işletmelerinin yenilikleri izlemekten öte yenilikleri ortaya koyan ve hizmet kalitesini paydaşlarından öğrendikleri ile artıran örgüt olabilmeleri, öğrenen örgüt aşamasına ulaşmalarından geçmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenlerin öğrenen örgüt uygulamalarına yönelik algıları çerçevesinde, otel işletmelerinin öğrenen örgüt gelişim aşamalarından hangi aşamada olduğunu belirleyebilmektir. Bu genel amaç doğrultusunda, araştırmada, aşağıda belirtilen alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır:

- Otel işletmeleri işgörenlerinin; bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek,
- İşgörenlerin öğrenen örgüt aşamalarına ilişkin görüşlerinin; öğrenen örgüt aşamalarına göre farklılıklarını belirleyebilmek,
- İşgören görüşleri kapsamında, yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamalarına göre farklılıklarını belirleyebilmek.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında yer alan yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt aşamalarından hangisinde yer aldığını incelemek ve söz konusu bu aşamalara ilişkin faaliyetlerini belirleyebilmek amacıyla toplam 31 sorudan oluşan ve söz konusu dört örgüt aşamasına ilişkin ifadelerin yer aldığı anket oluşturulmuştur. Araştırmaya katılanların, anketteki ifadelerine, beşli Likert ölçeği doğrultusunda katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Araştırmada kullanılan anket daha önce konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan (Senge, 1998; Özgener, 2002; Gölönü, 2006; Erigüç ve Balçık, 2007; Kingir ve Mesci, 2007; Özcan,2007; Tuna ve Çakırer, 2008) yararlanılarak hazırlanmıştır. Bununla birlikte, söz konusu anket için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede gerek yerli ve gerekse yabancı zincir bakımından en büyük ve kurumsal olan, Dedeman, Sheraton ve Sürmeli gruplarına bağlı zincir işletmelerinin Ankara ve İstanbul şubelerindeki işgörenler, araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma evreninin 10.000'den büyük olduğu ve sınırsız evren kapsamında değerlendirildiği durumlarda 384 işgörenin evreni temsil ettiği varsayımından hareketle (Ural ve Kılıç, 2006), her bir otel için 100'er anket olmak üzere 600 anket dağıtılmıştır. Söz konusu 600 anketten geri dönen

530 anket içerisinde 512 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Böylelikle, elde edilen 512 anketin, araştırma evrenini temsil edebilme niteliğine sahip olduğunu belirtmek olasıdır. Araştırmada veriler, SPSS 16.0 programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi için, iki değişkenin olduğu durumlarda bağımsız örneklem için t testi ve ikiden fazla değişkenin olduğu durumlarda ise tek yönlü varyans analizinden (Anova) yararlanılmıştır. Ayrıca farklı boyutların karşılaştırılmasında, farklılıkların kaynaklarını çözümlenebilmek amacıyla Bonferroni testinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları otellerin %53,5'i (f=274) Ankara'da, %46,5'si (f=172) İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Söz konusu otellerin %66,4'ü yerli (f=340), %33,6'sı yabancı (f=172) zincir otellerden oluşmaktadır. İşgörenlerin, %19,5'i Ankara Dedeman ve İstanbul Dedeman, %18,6'sı Ankara Sheraton (f=95), %15,4'ü Ankara Sürmeli (f=79), %14,6'sı İstanbul Sheraton (f=75), %12,3'ü de İstanbul Sürmeli (f=63) otellerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 1'de, işgörenlerin otel işletmelerinin bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin görüşlerinin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre katılımcılar, bilen örgüt kapsamındaki tüm ifadelerle "az katılıyorum" ve "hiç katılmıyorum" cevabını vermişlerdir ki, bu durum işletmelerin bilen örgüt seviyesini aşmış olduklarını ortaya koymaktadır. Anlayan örgütler kapsamındaki ifadelerden "yaptığımız hatalar kabul edilir" (ifade 8: $\bar{X}=4.64$) ve "verilen eğitimin sadece yöneticiler tarafından belirlenir" (ifade 9: $\bar{X}=4.51$) ifadelerine işgörenlerin katılım oranı yüksektir. Araştırmaya katılanlar, diğer ifadelerle ise katılmamaktadırlar. Düşünen örgüt kapsamındaki ifadelerden "sadece sorunların kaynağı değil çözümü önemlidir" (ifade 13: $\bar{X}=1.48$) ifadesine işgörenler katılmamaktadırlar. Diğer ifadelerle ise genel olarak katılmaktadırlar. Görüldüğü gibi işletmeler çalışanların eğitimine ve sorunlar karşısında aradıkları çözümlere değer vermekteler. Ertürk (2008) ve Mocan (1998)'in belirttiği gibi problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Diğer taraftan işgörenlerin öğrenen örgüt aşamasında yer alan ifadelerle katılım oranları oldukça yüksektir. Bu durum, anket uygulanan otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında olduklarına yönelik bir ipucudur. Çünkü işgörenlerin belirttiği bu görüşlerin, işletmelerdeki örgüt uygulamalarının muhatapları olarak geçerli verileri yansıtmakta olduğunu belirtmek olasıdır. Katılımcılar, bu aşamada yer alan ifadelerle tam katılmaktadırlar. Nitekim bu husus ilgili ifadelerle ilişkin aritmetik ortalamalara da yansımış ve öğrenen örgüt aşamasındaki ifadelerle ilişkin işgören görüşlerinin aritmetik ortalamaları, 4.50'nin (tamamen katılıyorum) üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Burada, otel işletmelerinin öğretim ve gelişime verdikleri değer oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: İşgörenlerin otel işletmelerinin bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt uygulamalarına ilişkin görüşleri

Boyutlar	İfadeler*	Tamamen Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum		Standart sapma	Aritmetik ortalama
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bilen Örgüt	1. ifade	-	-	-	-	-	-	251	51	261	51	0.50	1.49
	2. ifade	-	-	-	-	-	-	233	45.5	279	55	0.50	1.46
	3. ifade	-	-	-	-	7	0.3	229	11.2	276	14	0.53	1.47
	4. ifade	-	-	-	-	-	-	42.0	42.0	297	58	0.49	1.42
	5. ifade	-	-	-	-	-	-	233	45.5	279	55	0.50	1.46
Anlayan örgüt	6. ifade	-	-	-	-	-	-	245	47.9	267	52	0.50	1.48
	7. ifade	-	-	-	-	-	-	257	50.2	255	50	0.50	1.50
	8. ifade	329	64.3	183	0.37	-	-	-	--	-	-	0.48	4.64
	9. ifade	262	51.2	250	48.8	-	-	-	-	-	-	0.50	4.51
	10. ifade	-	-	-	-	-	-	245	12.0	267	13	0.50	1.48
	11. ifade	2	0.4	3	0.6	-	-	243	47.5	264	52	0.58	1.50
Düşünen Örgüt	12. ifade	317	61.9	195	38.1	-	-	-	-	-	-	0.49	4.62
	13. ifade	-	-	-	-	-	-	245	12.0	267	13	0.50	1.48
	14. ifade	298	58.2	214	41.8	-	-	-	-	-	-	0.49	4.58
	15. ifade	311	60.7	201	39.9	-	-	-	-	-	-	0.49	4.61
Öğrenen Örgüt	16. ifade	299	58.4	213	41.6	-	-	-	-	-	-	0.49	4.58
	17. ifade	291	56.8	221	-	-	-	-	-	-	-	0.50	4.57
	18. ifade	277	54.1	235	-	-	-	-	-	-	-	0.50	4.54
	19. ifade	12	2.3	223	43.6	12	2.3	-	-	-	-	0.55	4.52
	20. ifade	279	54.5	223	45.3	1	0.2	-	-	-	-	0.50	4.54
	21. ifade	262	51.2	246	48.0	4	0.8	-	-	-	-	0.52	4.50
	22. ifade	277	54.1	235	45.9	-	-	-	-	-	-	0.50	4.54
	23. ifade	291	56.8	221	43.2	-	-	-	-	-	-	0.50	4.52
	24. ifade	265	51.8	247	48.2	-	-	-	-	-	-	0.50	4.52
	25. ifade	265	51.8	247	48.2	-	-	-	-	-	-	0.50	4.52
	26. ifade	291	56.8	221	43.2	-	-	-	-	-	-	0.50	4.57
	27. ifade	264	51.6	247	48.2	1	0.2	-	-	-	-	0.50	4.51
	28. ifade	274	53.5	238	46.5	-	-	-	-	-	-	0.50	4.54
	29. ifade	282	55.1	230	44.9	-	-	-	-	-	-	0.50	4.55
	30. ifade	266	52.0	246	48.0	-	-	-	-	-	-	0.50	4.52
	31. ifade	301	58.8	211	41.2	-	-	-	-	-	-	0.49	4.59

*: İfadelerin tümü Ek'de yer almaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde, otel işletmelerin en fazla öğrenen örgüt aşamasında yer aldığı görülmektedir. Nitekim, Tablo 2'deki aritmetik ortalamalardan da anlaşılacağı gibi, işgörenlerin görüşleri, bütün örgüt aşamalarında birbirinden farklıdır. Bu durum alanyazın destekler niteliktedir. Dolayısıyla, örgütlerin öğrenen örgüt aşamasına ulaşması için bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt aşamalarını yaşamış olmaları gerekmektedir (Koçel, 2007:335; Mocan,1998:10). Bunu takip eden oran ise, düşünen örgüt ortalamalarına ilişkin orandır. İlk örgüt aşaması olan bilen örgüt ile öğrenen örgüt arasında büyük bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Özgener (2002)'in ve Koç (2006)'ın da belirttiği gibi, bilen örgüt, tarihi akışı içinde ilk halkayı

oluşturan en eski model olmakla birlikte, öğrenen örgüt son aşamada ulaşılan örgüttür (Senge, 1998). Örgüt aşamaları arasında bulunan farkların temel nedenin bu durum olduğu söylenebilir.

Tablo-2: Öğrenen örgüt aşamalarına ilişkin farklılıklar

Aşamalar	\bar{X}	s.s	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Bilen örgüt	1.459	0.283	77.250	0.000*	a
Anlayan örgüt	2.520	0.289			b
Düşünen Örgüt	4.140	0.211			c
Öğrenen Örgüt	4.537	0.350			d

*p<0.001: a,b,c,d:aşamalar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 3'te, işgören görüşleri kapsamında, yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamalarına göre farklılıkların olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo-3: Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin öğrenen örgüt aşamalarının karşılaştırılması

Boyutlar (Öğrenen Örgüt Aşamaları)	Otel Türleri	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Bilen örgüt	Yerli zincir oteller	340	1.46	0.28	0.312	0.755
	Yabancı zincir oteller	172	1.45	0.28		
Anlayan örgüt	Yerli zincir oteller	340	2.53	0.28	0.691	0.490
	Yabancı zincir oteller	172	2.51	0.29		
Düşünen örgüt	Yerli zincir oteller	340	4.14	0.21	-0.403	0.687
	Yabancı zincir oteller	172	4.14	0.21		
Öğrenen örgüt	Yerli zincir oteller	340	4.53	0.35	-0.548	0.584
	Yabancı zincir oteller	172	4.55	0.35		

İşletmeler örgüt aşamalarına göre karşılaştırıldıklarında, yerli ve yabancı zincir otellerin, öğrenen örgüt aşamasında yer alma bakımından herhangi bir farklılık göstermediği ve her iki otel türünün de öğrenen örgüt aşamasında olduğu ilgili tablodaki aritmetik ortalamalardan anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise, Senge (1998)'nin belirttiği öğrenen örgütlerin disiplini olan sistem düşüncesi, ortak vizyon, kişisel ustalık, zihni modeller ve takım halinde düşünme zincir otellerin taşıdıkları karakter özellikleri arasında yer almasından kaynaklanmaktadır. Zincir oteller varlıkları

sürdürebilmek için birlik olarak hareket edebilmeli ve tüm halkalarda hizmet kalitesinden ödün vermemelidirler. Bu sebeple iletişimin çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Senge, 1998:11).

5. SONUÇ

Bu araştırmada, İstanbul ve Ankara’da faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işgörenlerinin öğrenen örgüt uygulamalarına yönelik algıları ve otel işletmelerinin öğrenen örgüt gelişim aşamalarından hangi aşamada olduğu, söz konusu işletmelerde çalışan işgören görüşleri doğrultusunda araştırılmıştır. Bu kapsamda Ankara’da ve İstanbul’da faaliyet gösteren zincir otel işletmesi işgörenlerinden 512 işgörene anket uygulanmış ve elde edilen verilere göre, yerli ve yabancı zincir otellerin örgüt aşamalarından öğrenen örgüt aşamasında yer aldığı belirlenmiştir. İşgörenler, öğrenen örgüt uygulamalarının işletmelerde gerçekleşip gerçekleşmediğiyle ilgili ifadelerin tümüne “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevabını vererek olumlu görüş bildirmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin öğrenen örgüt aşamalarına ilişkin işgören görüşleri ile tüm örgüt aşamalarına ilişkin görüşleri arasında da farklılıklar belirlenmiştir. Diğer taraftan, otel türü bakımından (yerli ve yabancı zincir) öğrenen örgüt aşamalarına ilişkin işgören görüşleri arasında herhangi bir farklılık belirlenmemiş ve anket uygulanan tüm otel işletmelerinin, öğrenen örgüt aşamasında olduğu saptanmıştır. Söz konusu bu durum, ilgili işletmelerin özellikle zincir otel olması ve bu doğrultuda kurumsallaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu tür işletmeler, özellikle modern yönetim ve organizasyon biçimlerini örgütlerine yansıtmada diğer türlerine (aile işletmesi görünümünde olan diğer bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri vb.) göre daha avantajlı durumda olmalarından kaynaklanabilmektedir. Bu durum kurumsallaşmış olan bu türde zincir otel işletmelerinin karlılıklarına, sürdürülebilirliklerine ve imajlarına katkıda bulunmaktadır. Alanyazında belirtildiği gibi, örgüt aşamaları bir basamak niteliğindedir (Senge, 1998; Ertürk, 2008). Araştırmadan elde edilen sonuçlar, otel işletmelerinin, gelişimlere uyum sağlama ve yenilikler ortaya koyarak başarı elde etme noktasında, öğrenen örgüt aşamasında yer alma bakımından önemli atılımlar içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, otel işletmelerinin, bilgiye ve gelişime önem verdiklerinin birer göstergesi sayılmakla birlikte, bu durum söz konusu işletmelere rekabet avantajı sağlama noktasında da katkıda bulunacaktır. Bu araştırmanın evrenini Ankara ve İstanbul’daki yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır ve bilimsel araştırmalarda sonuçlar yalnızca evrene genellenebilmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, otel işletmelerinin diğer türlerinde (özellikle sahiplik yapısı itibari ile aile işletmelerinde) ve otel işletmelerinin bulunduğu bölgelere göre farklılık olup olmadığı araştırılarak mevcut durumun ortaya konulması, gerek söz konusu işletmelerin çağdaş örgüt şartlarını içeren öğrenen örgüt aşamalarına geçişlerinde öneri getirmede, gerekse konuyla ilgili sorunların tespitinde fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Braham J. Barbara, *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, İstanbul: Rota Yayını, 1998.
- ÇAM Salim, *Öğrenen Örgüt ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul:Papatya Yayıncılık, 2002.
- Diken Ahmet, Öztürk Yusuf Emre ve Çoban Gürbüz, “*Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Konya’daki Banka Örgütünde Amprik Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi” Karaman İ. İ.B.F. Dergisi, 2006, 11(9), 43-58.
- Diker İhsan, *Öğrenen Örgüte Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları* (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, 2007, Balıkesir

- Efil İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Bursa: Alfa Kitabevi, 1999
- Elma Cevat ve Demir Kamile, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000
- Erigüç Gülsün ve Balçık Yalçın Pınar, “*Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama*” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10/1, (2007), 76-106.
- Ertürk Mümin, *Yönetim ve Örgüt*, Ankara:Beta Yayıncılık, 2008.
- Genç Nurullah, *Yönetim ve Örgüt*, Ankara: Seçkin Kitabevi, 2007.
- Gölönü Sirel “*Gelişen Teknolojiler, Öğrenen Örgütler ve Halkla İlişkiler*” Selçuk İletişim Dergisi, 4.3.2006, 74-81.
- Kıngır Said ve Mesci Muammer, “*Öğrenen Örgütler*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, 6 (19), 63-81.
- Koç Özcan, *Öğrenen Örgütlerde Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006, İnönü.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Örgüt-Örgütlerde Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul:Beta Yayıncılık, 2007.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul:Beta Basım Yayıncılık, 2003.
- Mocan Cevdet, “*Öğrenen Örgütler*”, Executive Excellence, Ağustos, 1998, 2(17)
- Özgener Şevki, “*Öğrenen Örgüt Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması*”, Verimlilik Dergisi, 2002, 2, 41-64.
- Pekel Hakan, *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.S.’de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, Eskişehir.
- Sayan Elif, *Otomotiv Sektöründe Öğrenen Örgütler*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Kocaeli.
- Senge M. Peter, *Beşinci Disiplin Öğrenen Örgüt Düşünüşü ve Uygulaması*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1998.
- Taşçı Deniz ve Eroğlu Erhan, “*İşletmelerin Öğrenen Örgüt Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü*” Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 2004, 89-109
- Tuna, Özlem ve Çakırer Mehmet Akif, “*Öğrenen Örgüt: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nin Öğrenen Örgüt Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi Afyon Kocatepe Üniversitesi*”, İ.İ.B.F. Dergisi, 2008, 10(2), 257-272.
- Ural Ayhan ve Kılıç İbrahim, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara:Detay Yayıncılık,2006.
- Yücel İlhami, *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, Erzurum.

Ek: Araştırmada Kullanılan Anketin Kapsadığı İfadeler	
Bilen Örgüt	1- İşletmemizde uyulması zorunlu olan çok fazla kural vardır.
	2- Yaptığımız işler çok sık denetlenir.
	3- İşletmemizdeki en önemli şey işin bitmesidir.
	4- Şirketimizle ilgili en iyi kararları yöneticilerimiz verir.
	5- Personel önemlidir ama işletmemizin değerleri her şeyin üstündedir.
Anlayan Örgüt	6- İşletmemizin değerleri (kültürü) kendimi geliştirmeme engel oluyor.
	7- İşletmemizin değerlerine aykırı hareketler cezalandırılır.
	8- İşimizde yaptığımız hatalar kabul edilir.
	9- Hangi konuda kime eğitim verileceğini yöneticiler belirler.
	10- Verilen eğitime katılmak zorunludur.
	11- Kendi işimle ilgili bilgiler sadece beni ilgilendirir.
Düşünen Örgüt	12- Bir sorunla karşılaşıncı önce çözüm yolları aranır.
	13- Sorunların kaynağı değil çözümü önemlidir.
	14- Yöneticilere sorunların çözümü konusunda eğitim verilir.
	15- Çalışanlara işin yapılışı ile ilgili eğitim verilir.
	16- Dış ülkelerde gelişen olaylar işletmemizi etkiler.
Öğrenen Örgüt	17- İşletmemizde her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir.
	18- İşletmemiz gerekli öğrenme ortamını sağlar.
	19- İşletmemizde her çalışan yaşam boyu öğrenmeye özendirilir.
	20- Çalışanlara yabancı dil, motivasyon vb. gibi hizmet içi eğitimler verilir.
	21- İşletmemizdeki her çalışan bir diğerinin gelişimine katkıda bulunur.
	22- Bir sorunla karşılaşıldığında temel nedeni aranır.
	23- İşletmemizde her şey bir bütün olarak ele alınır, her şey birbirini etkiler.
	24- Sürekli yeni fikirler üretmemiz ve bunları uygulamamız desteklenir.
	25- Benim gibi düşünmeyen insanları da dinlerim.
	26- İşletmemizin geleceğine dair hedeflerini destekliyorum.
	27- Benim yaptığım hata işletmenin diğer bölümlerini de etkiler.
	28- Hatalarımız bize deneyim kazandırır.
	29- Rakiplerimizin başarıları veya başarısızlıkları bize tecrübe kazandırır.
	30- Çevremizdeki her şey (diğer oteller, tüketici, çalışan, rakipler vb.) öğrenmemize katkıda bulunur.
	31- Bilgi işletmenin her yerine hızlı ve verimli bir şekilde ulaşır.