



## ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN TÜRKİYE'DEKİ OTEL İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ANALİZİ\*

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,  
Doğancılar Yerleşkesi, 81650 Akçakoca/Düzce  
*suleyman.agras@duzce.edu.tr*

**Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,  
Konuralp Yerleşkesi, Merkez/Düzce  
*izzetkilinc@duzce.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerinin analiz edilmesidir. Ayrıca çalışma kapsamında belirlenen yeteneklerin otel işletmelerinin ve yöneticilerinin belirli özelliklerine göre farklılaşma durumlarının da ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu amaçla Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsayan nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında 316 otel işletmesinin üst kademe yöneticilerine yüz yüze, posta ve telefon aracılığı ile anket yapılmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı ve keşfe yönelik analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen verilere faktör analizi yapılmış ve anketteki 65 ifadeden 19 ifadenin 4 faktör içerisinde yer aldığı görülmüştür. Keşfedici faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan faktör modelinde yer alan boyutlar, belirlenen örgütsel yetenekleri açıklayıcı nitelikte bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre otel yöneticilerinin cinsiyet, eğitim durumu ve yaş aralığına göre otel işletmelerinin bazı örgütsel yeteneklerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Öte yandan otel işletmelerinin yıldız sayısı ve bulunduğu bölge, otel türü ve faaliyet süreleri ve faaliyet yılı sayısına bağlı olarak örgütsel yeteneklerinin farklılaştığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Yetenekler, Otel İşletmeleri, Türkiye.

### ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES IN THE CONTEXT OF HOTELS IN TURKEY

#### Abstract

The aim of this study is to analyze the certain organizational capabilities of hotel businesses in Turkey. In addition, it is aimed to find out the differentiation status of determined capabilities according to the specific characteristics of the hotel and managers in the scope of the study. For this aims, a quantitative research has been conducted including 3, 4 and 5 star hotels in Turkey. In this scope senior managers were surveyed from 316 hotel business by using face to face survey, email and telephone. The obtained data were subjected to descriptive and exploratory analysis. The dimensions defined in the factor model that is derived by using exploratory factor analysis have been accepted as illuminative for organizational capabilities. According to the results of the research the differentiations have been identified in some organizational capabilities according to gender of hotel managers their education level and ages. On the other hand, differentiations were determined in some organizational capabilities according to the criteria's such as the star and type of hotels, the geographical area and duration of activities and activities depending on the number of years.

**Key words:** Organizational Capabilities, Hotels, Turkey.

\* Bu çalışma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı (DÜBAP) tarafından desteklenmiştir.

## 1. Giriş

Küreselleşme, hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet nedeniyle işletmeler pek çok fırsat ve tehditle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum karşısında işletmelerin en önemli gündemi rekabet avantajının nasıl elde edileceği ve sürdürüleceğidir (Acar, 2005). Fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerle mücadele edebilmek için işletmelerin güçlü yapılara sahip olması gerekmektedir. Stratejik yönetim alanında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde edebilecekleri konusunda pek çok görüş ve kuram bulunmaktadır. Bu kuramlardan biri de pek çok araştırmacı tarafından yoğun ilgi görmüş olan Kaynak Temelli Görüştür. Barney (1991, 1996)'nin çalışmaları ile bir ekol olarak literatüre geçen bu kuram, eşsiz kaynak ve yeteneklere sahip olmanın rekabetçi üstünlük sağlamadaki rolünü ön plana çıkarmaktadır. Bu bakış açısı, rekabetçi üstünlüğün tanımlayıcısı olarak, stratejik yönetim alanında endüstri yapısından daha çok iç yeteneklere odaklanmayı işaret etmektedir. (Bayramoğlu, 2007).

Değişimin ve rekabetin yoğunluğunun artması, küçük veya büyük ölçekli işletme olunmasına bakılmaksızın işletmelere bir taraftan öngörülemez fırsatlar sunarken, diğer taraftan büyük tehditleri de beraberinde getirdiği (Kayabaşı ve Kanberoğlu, 2008) günümüz iş dünyasında rekabet ve değişimle baş edebilmek için işletmelerin güçlü örgütsel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Collis (1994), "Örgütsel yetenekler nasıl değerlidir?" başlıklı çalışmasıyla rekabet avantajının analizinin, işletmenin sahip olduğu kaynak, kapasite ve yetenekler çerçevesinde yapılması gerektiğini belirtmiştir. Literatürde işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan örgütsel yeteneklerle ilgili olarak öğrenme, yenilik, değişim yetenek ve kapasitelerin önemi dile getirilmiştir. Ancak hali hazırda örgütsel yetenekler konusunun otel işletmeleri bağlamında ele alınmadığı görülmektedir. Bu çalışmada rekabet açısından kritik yetenekler olan, lojistik yetenekler, yenilik yapabilme, örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim yeteneklerinin Türkiye'deki otel işletmeleri açısından analiz edilmesi amaçlanmıştır.

## 2. Örgütsel Yetenekler

Örgütsel yetenekler konusunun teorik arka planı Barney (1991, 1996) tarafından ortaya konulan Kaynak Temelli Görüş (Resource Based View) teorisine dayanmaktadır. Hall (1993) ve Brown (2007) gibi yazarların da belirttiği üzere Kaynak Temelli Görüşe göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı işletmenin kaynak ve yetenekleridir. Nadir bulunan, taklit edilmesi zor ve ikamesi olamayan değerli kaynaklara sahip olmak rekabet avantajının temel kaynağı olarak görülmektedir. Bununla beraber bu özellikteki kaynaklara sahip olmanın rekabette üstünlük için gerekli ancak tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir. Kaynakları değer ve rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejilere dönüştürecektir itici faktör ise

örgütsel yeteneklerdir. Yamen (2010: 3)'e göre kaynakların etkili yönetimi için işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin farkına varması ve bu yeteneklerini faaliyet gösterdiği alanda değişen çevresel koşullara ve zamana karşı doğru bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir.

Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilmek ve bünyeye adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin fiziksel faaliyetleri ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlarının yeteneklerinin tamamını ifade etmektedir. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamaları ile ilgili olarak iç çevresine odaklanarak dış baskılara karşı kendi rekabet avantajını kullanabilme kabiliyetlerini ifade etmektedir. Bununla beraber yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş örgütün dinamik ve kolektif alışkanlıklardır (Zehir ve Acar, 2005: 17-18). Bir diğer bakış açısında örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Sevicin, 2006: 111). Örgütsel yetenekler konusuna ilişkin yapılan literatür incelemesinde rekabet ve rekabette üstünlük açısından kritik önem taşıyan bazı örgütsel yeteneklere vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu yetenekler içerisinde lojistik yetenekler, öğrenme ve değişim yetenekleri ile yenilik yapabilme yetenekleri yer almaktadır. Aşağıda örgütsel yeteneklerin kavramsal çerçevesi ve rekabet açısından önemi ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

### **2.1. Lojistik Yetenekler**

Lojistik, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçlerden oluşan bir sistemdir. Doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007). Bununla beraber lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri siparişlerinin işyerinde veya müşterinin kapısında teslimatı anlamına gelen ancak sadece teslimattan ibaret olmayan, içinde her birinin bilimi olan birçok araç barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Çekerol ve Kurnaz, 2011: 49). Lojistik yetenekler bir işletmenin müşteri beklentilerini aşarak, nihayetinde işletmenin pazar ve mali performansını artıracak ve aynı zamanda rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bir araç olarak görülmektedir (Acar, 2010). Lojistik yetenekleri rekabetçi perspektif ile değerlendiren Bilginer ve Kayabaşı

(2007: 630), lojistik süreçlerin ve bu süreçlerdeki yeteneklerin rekabet açısından taşıdığı önemi dört unsurla açıklamışlardır. Bu unsurlar;

- Müşteri beklentileri doğrultusunda etkin davranışların sergilenmesi,
- Tedarik zincirinin işletmeler arası uyumu ve stratejik tedarikçi ortaklığındaki etkinliğin sağlanması,
- Rekabetçi gücün artırılması,
- Pazardaki gereksinimlerin karşılanması için en uygun davranışların sergilenmesi

Yazarların Uluslararası Standartlar Enstitüsü (ISO) tarafından belirlenen Türkiye'nin ilk 1000 üretim işletmesine yönelik yaptıkları araştırmada ise lojistik faaliyet ve yeteneklerin işletmelere sağladığı katkıları; yenilik, tedarikçi ilişkilerinde etkinlik, tedarik etkinliği, çevresel sorumluluk, değişimi yönetme, iletişim, sipariş işleme ve esneklik faktörleri şeklinde sıralamışlardır. Çekerol ve Kurnaz (2011: 51-52), lojistik faaliyetlerin artan öneminin küresel rekabet ortamı ve maliyet ve verimlilik konuları ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Küresel rekabet ortamı işletmeleri, ürettikleri ürünlerini kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin hizmet kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer, mekn ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Morash vd. (1996) tarafından yapılan sınıflandırmada ise lojistik yetenekler tedarik odaklı ve talep odaklı olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Yazarların yaptıkları araştırmada lojistik yeteneklere stratejik önem atfedilmiş ve rekabet avantajının kaynağı olarak şu yetenekler ön plana çıkarılmıştır:

- Dağıtım güvenilirliği
- Satış sonrası müşteri hizmetleri
- Hedef pazara cevap verebilirlik
- Dağıtım sürati, satış öncesi müşteri hizmeti
- Geniş dağıtım ağı, seçici dağıtım ağı
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü

Morash vd. (1996)'nin çalışmalarına paralel olarak Sandberg ve Abrahamsson (2011) tarafından yapılan çalışmada da lojistik yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir. Farklı olarak Sandberg ve Abrahamsson (2011) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin lojistik yetenekleri operasyonel yetenekler olarak adlandırılmakta ve beş boyutta incelenmektedir. (Sandberg ve Abrahamsson (2011) Bu boyutlar, yönetsel bilgi ve yapısı, çapraz fonksiyonel ekip çalışması, kontrol, öğrenme ve tedarikçi ilişkileridir. Acar (2010) tarafından KOBİ'ler üzerine yapılan bir araştırmada lojistik yeteneklerin firma stratejisi ve performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yazar çalışmasında işletmelerin

rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) firma performansını etkilemesinde lojistik belirleyici ara değişken olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada kullanılan lojistik yetenekler ölçeğine göre lojistik yeteneklerin boyutları şu şekilde belirlenmiştir (Acar, 2010);

- Pazar şartlarındaki değişime cevap verebilme,
- Satış sonrası hizmetler,
- Dağıtım erişim zamanının hızı ve güvenilirliği,
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü,
- Dağıtım ağının genişliği,
- Lojistik hizmetleri farklılaştırma ve
- Tersine lojistik süreçlerdir.

Lojistik faaliyet ve yeteneklerin otel işletmeleri açısından taşıdığı anlam ve önem diğer işletmelere göre daha fazladır. Bunun temel nedeni otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alındığında lojistik yeteneklere olan ihtiyacın daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni otel işletmelerinin belirli özellikleri ile açıklanabilir. Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin bazıları şunlardır (Aktaş,1989, Kıngır, 2009: 459):

- Otel işletmeleri zaman satar,
- Emek yoğun işletmelerdir,
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir,
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir,
- Dinamik bir yapıya sahiptirler,
- Risk faktörü yüksek bir sektörde faaliyet gösterirler.

Otel işletmelerinin belirtilen özellikleri nedeniyle hizmet üreten işletmeler olması, üretim ve tüketim arasında zamanın kısa olması, lojistik yetenekleri otel işletmeleri açısından daha da önemli kılmaktadır. Hizmetlerin soyutluk, heterojen olma, eş zamanlı üretim ve tüketimi ile dayanıksızlık (kolay bozulabilirlik) gibi diğer özellikleri dikkate alındığında istenilen üretim malzemelerinin istenilen maliyet ve kalitede elde edilmesi ve servisinin yapılması için lojistik faaliyetlerde etkinlik gerekmektedir. Bu etkinliğin sağlanması ise ancak güçlü lojistik yetenekler ile mümkündür.

## 2.2. Yenilik Yapabilme Yeteneği

Yenilikçilik, büyüme stratejisi gereği yeni pazarlara girmek, pazar payını artırmak ve örgütü rekabetçi güçle donatmanın temel araçlarından biri olarak görölmektedir. Küresel pazarlarda rekabet eden işletmeler, hızlı değişen ve gelişen teknolojilerin ürün ve hizmetlere değer katan bir rol üstlenmesi ile yenilik yapmanın rekabet edebilmenin temel bir gerekliliği olduğunu düşünmektedirler (Chailom ve Mumi, 2010: 71). Örgütler, ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini arttırmak için yenilik faaliyetlerine önem vermektedir. Yenilik yapabilmenin gerekliliği ve önemi, Terziođlu vd. (2008: 378) ve Verde vd. (2011)'nin belirttiği üzere küreselleşen iş dünyası, artan rekabet koşulları karşısında rekabet gücünü korumak ve arttırmak ve varlığını sürdürebilmek açlarından ortaya çıkmaktadır. Küresel ölçekteki rekabet, fiyat ve faktör maliyetleri merkezli olmaktan çıkmış, yenilik temelli hale gelmiştir. Rekabet koşulları örgütlerin yenilik yapabilme yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Nečadová ve Scholleová (2011: 834), işletmeleri yenilik yapmaya zorlayan faktörleri řu şekilde belirtmişlerdir:

- Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelik çözümler oluşturma,
- Yeni ürünler geliştirme ve sunmanın gerekliliği,
- Mevcut ürünlerin geliştirilmesi gerekliliği,
- İş koşullarının geliştirilmesi,
- Çevre üzerindeki olumsuz ekolojik etkilerin azaltılması ve
- Başka firmalarla işbirliğinin geliştirilmesi.

Bununla birlikte yenilik yapabilme yeteneğinin nasıl geliştiği ve bunun için hangi unsurların belirleyici olduğu, bu yetenek için hangi kavramların ön plana çıktığı konusu gündeme gelmektedir. Kaçınılmaz bir şekilde, yenilik yapabilme yeteneği ile ilgili olarak ön plana çıkan unsurların başında, organizasyonların Ar-Ge faaliyetleri gelmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin gelişmesi ve teşvik edilmesi, örgütlerin yenilik yapabilme yeteneklerini, olumlu yönde etkilediği kabul gören bir görüşür (Terzioğlu vd., 2008). Örgütün faaliyet gösterdiği piyasaların yapısı, örgütlerin yenilik yeteneğini etkileyen diğer önemli bir faktördür. Pazar yoğunlaşmasının yüksek olduğu pazarlarda yenilik oranları daha fazla olmaktadır. Bunun temel nedeni, pazarda önemli bir gücü bulunan örgütlerin Ar-Ge yatırımlarını finanse etmede daha yetkin durumda olmaları ve daha kolay ekonomik getiri sağlamak için yenilikçiliği teşvik edebilmeleridir (Symeonidis, 1996). Öte yandan Aranda vd. (2001) yaptıkları araştırmada, işletmelerin, yenilik yapabilme derecesinin işletmenin büyüklüğü ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre işletme büyüklüğü yenilik

yapabilmeyi pozitif olarak etkileyen bir faktördür. Bu görüşten hareketle yenilik yapabilme yeteneğinin büyük işletmelerde daha fazla gelişen bir örgütsel yetenek olduğu söylenebilir. Symeonidis (1996) büyük işletmelerin, küçük işletmelere göre daha fazla yenilik yapabilme durumlarının şu nedenlerden kaynaklandığını belirtmiştir:

- Ar-Ge projeleri, yüksek maliyet gerektirdiği için yüksek satış oranları olan büyük işletmeler ancak bu maliyetleri karşılayabilmektedirler.

- Büyük ve farklı yapıları içeren işletmeler öngörülemeyen yenilikleri ortaya çıkarmada daha iyi bir pozisyonadılar.

- Büyük işletmeler çok sayıda projeye girişmeyi ve Ar-Ge'nin taşıdığı risklere katlanmayı göze alırlar,

- Büyük işletmeler dış finansman kaynağına daha kolay ulaşabilmektedirler.

Örgütsel yenilik yapabilme yeteneği ile ilgili olarak öne sürülen bir diğer görüşte ise bu yeteneğin işletmelerin bilgi varlıklarını gösteren entelektüel sermaye ile orantılı olarak gelişen bir yetenek olduğudur. Verde vd. (2011: 6-9) örgütsel bilgiye dayalı soyut varlıkların işletmenin yenilikçi olabilmesinde kilit faktörler olduklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bir işletmenin yenilik yapabilme yeteneği, sahip olduğu entelektüel varlıkları ve örgütsel bilgisi ile yakından ilişkilidir. Rekabet avantajının önemli bir aracı olarak kabul edilen yenilikçilik faaliyetlerinin temelinde somut olduğu kadar soyut varlıklarında önemli bir etkisi vardır. Örgütlerin insan, yapısal ve ilişki sermayelerinin tamamından oluşan bilgi stokları onların entelektüel sermayelerini oluşturmaktadır. Örgütler, bu bilgi stokları sayesinde yenilikçi ürünler geliştirebilirler. Zeki, işine motive olmuş ve deneyimli insanların bulunduğu bir işletme yenilik süreci için önemli bir temele sahip demektir. Bu açıdan bakıldığında emek yoğun olan otel işletmeleri için yenilik yapabilme yeteneğinin diğer işletmelere göre daha çok soyut varlıklara dayanabileceği söylenebilir. Bu görüşlere paralel olarak yenilik yapabilme yeteneğinde finansal durumun etkili olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Yenilik yapabilme ve Ar-Ge faaliyetleri için belirli bir finansal güç gerekmektedir. Nečadová ve Scholleová (2011) yenilikçi faaliyetlerin ve davranışların önündeki en büyük engelin yüksek maliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Geline noktada değerli somut ve soyut varlıklara sahip ve finansal açıdan güçlü örgütlerde yenilik yeteneğinin daha fazla gelişmiş olması beklenmektedir. Bu unsurlarla birlikte işletmeleri yenilikçi olmaya yönelten, bir anlamda zorlayan işletme dışı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin dikkate alınması, yenilik yapabilme yeteneğinin önemini açıklayıcı niteliktedir.

Örgüt düzeyinde yeniliğin etkileri farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi ve ürün ve hizmet kalitesinin artırılması biçiminde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen en temel faktör, yenilik kaynaklı ve sürekliliği olan verimlilik artışıdır. Rekabetin tetiklediği yenilik, yeni bir ürünün piyasaya çıkarılması, mevcut ürünlerin yenilenmesi, yeni girdilerin kullanılması, yeni pazarların bulunması veya mevcut üretim ve pazarlama yöntemleriyle, işletme kârını arttıracak yenilikleri kapsamaktadır (Terzioğlu vd., 2008: 378). Yenilik yapmak yukarıda belirtildiği gibi pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Ancak firma içi ve firma dışı bazı nedenler yenilik yapabilme yeteneğinin gelişmesi ve buna bağlı olarak yeniliklerin gerçekleşmesini olumsuz etkilemektedir. Yenilik girişiminin önündeki engeller; yüksek maliyetler, uzmanlık eksikliği, yeniliğin geri dönüşünün uzun olabilmesi, teknik ekipman eksikliği, yasalar ve normlar, sermaye eksikliği, müşterinin yeniliklere tepkisizliği, riskten korkma, pazar bilgisinin eksikliği, iş ve yönetim altyapısının eksikliği şeklinde sıralanabilir (Nečadová ve Scholleová, 2011: 834).

Yeniliğin işletme düzeyinde önemli olması, işletmelerin yenilik yeteneklerini belirleyen unsurların tespiti konusunda birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur. İşletmelerin yenilik yeteneklerini belirleyen temel unsurlar işletme büyüklüğü ve piyasa yapısıdır (Schumpeter, 1966). Schumpeter'e göre (1966) işletme büyüklüğü arttıkça işletmenin yenilik yapma yeteneği de artmakta ve bu da rekabet gücünün artmasına yol açmaktadır. Bu yaklaşımda, büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere göre, daha fazla yenilik yapma kapasitesine sahiptirler (Symeonidis, 1996). Bunun nedeni Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetlerinin yüksek olması ve bu yüksek maliyetlere ancak büyük işletmelerin katlanabilmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirmeleri için pek çok neden bulunmaktadır. Bunlar içerisinde başta sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve pazarda varlığını sürdürebilmek yer almaktadır. Literatürdeki çalışmalardan (Han vd., 1998, Hurley ve Hult, 1998, Cavuşgil vd., 2003, Janz vd., 2003 ve Bolivar-Ramos, vd. 2011) yola çıkılarak yenilik yapabilmenin yararları şu şekilde sıralanabilir.

- Pazar koşullarında meydana gelen değişimleri yakalamak
- Müşteri tercih ve taleplerinde ortaya çıkan değişimlere cevap vermek
- Rekabet edebilme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek
- Yeni teknolojilere uyum sağlamak
- Örgütsel performansını yükseltmek
- Uzun vadede varlığını sürdürebilmek



- Endüstrideki baş döndürücü değişimlere (türbülans) karşılık verebilmek

Björk vd. (2010)'ne göre yenilik yapabilme yeteneğinde süreklilik için örgütün düşünme ve düşünceyi teşvik etmeye yönelik yetenekleri geliştirilmeli ve takviye edilmelidir. Bunun için örgüt içinde düşünceye sınır koymamak, yeni fikirleri araştırmak ve ortaya çıkarmak gerekmektedir. Ancak bu sayede yenilikçi düşünceler ve gözlemler yapılabilecektir. Verde vd. (2011) İspanya'daki üretim işletmelerinde yaptıkları araştırma, işletmelerin entelektüel ve bilgiye dayalı varlıklarının yenilik yapabilme yeteneklerinin oluşmasında belirleyici faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek derecede entelektüel varlıklara sahip olan üretim işletmelerinin ürün geliştirmede teknolojik yenilikleri daha iyi gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için de yenilik yapabilme yeteneği giderek daha fazla önemli bir yetenek olmaktadır. Otelcilikte başarının devamı, yenilik yapmayı gerektirmektedir. Konuklarına sundukları farklı hizmetler ve yeniliklerle onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayan otel işletmelerinin sayısı günden güne artmaktadır. Otel işletmeleri, rekabet avantajı elde etmek için hizmet yeniliklerine gereken önemi vermeli ve hizmette tek düzelikten kurtulmaya ve farklılaşmaya gitmelidir. Otellerin hem kendi aralarında hem de diğer rakip destinasyonlara karşı rekabet üstünlüğü sağlaması için farklılaşmaya gitmeleri, aynı zamanda da gelir getirici yenilik uygulamaları yapmaları gerekmektedir (Durna ve Babür, 2011: 73-74).

### 2.3.Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenme, bir işletmenin büyümesi, yenilikçi olabilmesi ve faaliyetlerini etkinlikle yürütebilmesi açılarından kilit faktör konumundaki bir yetenektir. Chiva ve Alegre (2008) örgütsel öğrenme yeteneğinin bir organizasyonun etkinliğinde, yenilikçi olabilmesinde ve büyüme eğilimi gösterebilmesinde temel konulardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilişkili kavramlar içerisinde “öğrenme”, “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” kavramları yer almaktadır. Öğrenme, hem kişisel hem de örgütsel anlamda kullanılan bir kavramdır. Kişisel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan değerlendirilebilen öğrenme ile ilgili olarak Bennis (1988: 61) öğrenmeyi kişisel bir değişim süreci olarak tanımlarken Senge (1994: 9-13) örgütsel öğrenmeyi organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” olarak tanımlamıştır. Öte yandan herkesin sürekli öğrendiği ve kendini yenilediği örgüt olarak tanımlanan öğrenen örgüt, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve rekabet avantajı

yakalamayı amaç edinen organizasyon olarak tanımlanmıştır (Aydoğan vd. 2001 ve Başol, 2005: 10-11).

Örgütsel öğrenme kavramı, yönetim literatüründe ilk defa Cyert ve March tarafından örgüt geliştirme kavramı ile birlikte kullanılmış birçok yazar tarafından farklı yönleriyle ele alınarak geliştirilmiştir. Bu kavram iş dünyasında ise, ilk defa 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve Chris Argyris tarafından iş dünyası ekseninde tanımlanmaya çalışılmıştır (Avcı vd. 2010: 98). Örgütsel öğrenme kavramı, örgütün deneyimsel ve bilişsel süreçlerine dayanan ve bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını gerektiren kollektif kapasitesi olarak da tanımlanmıştır (Bolivar-Ramos vd., 2011: 670). Tablo 1'de örgütsel öğrenme kavramına ilişkin bazı tanımlar sunulmaktadır.

**Tablo 1: Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Tanımlar**

Yazar (lar)	Yıl	Örgütsel Öğrenme Tanımı
Cyert ve March March ve Olsen	(1963) (1975)	Örgütlerin deneyimlerine göre hareket tarzlarını değiştirmesidir.
Argyris ve Schön Argyris	(1978) (1990)	Örgütsel hataların bulunması ve ortaya çıkarılması olayıdır.
Duncen ve Wies Nevis vd.	(1979) (1995)	Örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesidir.
Garvin Dodgson Fiol ve Lyles	(1999) (1993) (1985)	Hem bilginin işlendiği hem de eylemlerin iyileştirildiği bir süreçtir.

**Kaynak:** Avcı vd. 2010, s. 99'dan uyarlanmıştır.

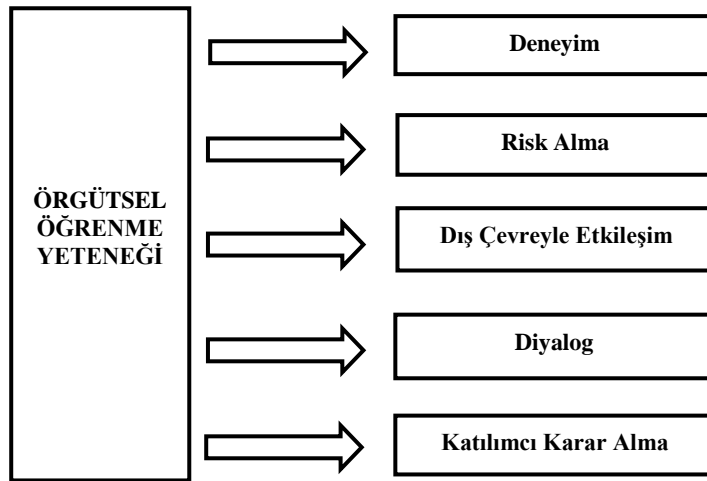
Örgütler için öğrenme hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Öğrenme ile örgütler değişime adapte olur, hataları tekrarlamaz gerekli bilgileri depolar ve geliştirir. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmasıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 34). Bu noktada örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek örgütsel yeteneklere ihtiyaç vardır. Örgütsel öğrenme yeteneği, işletmelerin örgütsel öğrenme yönündeki yetenekleri ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme rekabetçi üstünlük elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesi açısından stratejik bir bakış açısı gerektiren bir yetenektir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesi konusunda yapılan tartışmalarda örgütsel öğrenmenin bireysel ve takım halinde öğrenmenin bir sonucu olduğu vurgulanmaktadır. Avcı vd. (2010: 97) örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye kolay olmayan bir geçiş sürecinin olduğunu, bunun için işletmelerin takımlar kurmalarını gerektiğine işaret etmektedirler. Burada kilit rol oynayan unsur ise süreç içindeki kesintisiz iletişimin gerekliliğidir. şekil 1'de öğrenme yeteneğinin gelişim süreci betimlenmiştir.



**Şekil 1:** *Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye*

**Kaynak:** Avcı vd. (2010) s.97 'den uyarlanmıştır.

Şekil 1'de görüldüğü 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 (Avcı vd. 2010: 97). Örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel etkinliği, yeniliği ve potansiyel büyümeyi tetikleyen kilit faktör konumundadır. Ancak burada örgütsel öğrenme yeteneğinin hangi faktörlerin etkisiyle geliştiği, diğer bir ifadeyle örgütün öğrenme potansiyelini hangi boyutların etkilediği sorusu gündeme gelmektedir. Chiva ve Alegre (2008: 323) örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişimini arttıran ve kolaylaştıran beş temel faktörün (boyutun) olduğunu, bu boyutlar sayesinde örgütün öğrenme yeteneğinin geliştiğini ve örgütün öğrenen bir örgüt olabildiğini belirtmişlerdir. Söz konusu boyutlar şekil 2'de görülmektedir.



**Şekil 2:** *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Alt Boyutları*

**Kaynak:** Chiva ve Alegre, 2008, s. 326.

*Deneyim*, bir organizasyonda yeni fikir ve düşüncelere ne ölçüde değer verildiği bunlarla ilgilenildiği ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme yeteneğini en güçlü şekilde etkileyen bu faktör, sorunların yenilikçi bir yaklaşımla ele alınmasını, işlerin gerçekleştirilmesi ile ilişkili farklı metot, düşünce ve prosedürlerin geliştirilmesini gerektirmektedir. *Risk alma* boyutu ise

örgüt içinde karmaşıklığa belirsizliğe ve hatalara karşı tolerans gösterebilmeyi ifade etmektedir. Etkili bir örgütsel öğrenme için hatalarında önemli bir etkisi bulunmakta bunların avantaj ve dezavantajları belirlenmelidir. Hataları ve yanlışları kabul etmek risk almayı gerektirmekte, bu doğrultuda alınan riskler ise örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılmaktadır. *Dış çevre ile etkileşim*, dış çevre ile olan ilişkilerin kapsamı ile ilgilidir. Çevrenin özellikleri, öğrenmede önemli bir role sahip olup, örgütsel öğrenme üzerinde etkileri birçok yazar (örn: Bapuji ve Crossan, 2004 ve Nevis vd., 1995 gibi) tarafından incelenmiştir. Çevre ile olan ilişki ve bağlantılar, örgütün değişen çevreyi değerlendirmesi ve uyumu yakalaması bakımından önemlidir. Bu noktada çevreyi gözlemlene, değişimlere açık olma ve etkileşimi canlı tutma örgütsel öğrenme bakımından üzerlerinde önemle durulmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin *diyalog* boyutunda ise örgüt içi süreçlerde iletişim ve diyalogun önemine işaret etmektedir. Sözcüklerin arkasındaki anlamları keşfetmek ve genel anlaşılabilir bir dil geliştirmek öğrenme yeteneği bakımından son derece önemlidir. Bu da ancak sürekli diyalog ile mümkündür. Diyalog boyutu Avcı vd. (2010)'in de belirttiği örgüt içi bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye doğru geçişteki kesintisiz iletişim unsurunun gerekliliğini teyit etmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili beşinci boyut olan *katılımcı karar alma* ise çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmeleri durumunu ifade etmektedir. Organizasyonlar katılımcı karar vermenin motivasyonel etkilerinden yararlanmak, çalışanların süreçlere katılımını arttırmak, iş tatminini ve örgütsel katılımı geliştirmek istemektedirler. Katılımcı karar alma aracılığıyla bireylerin bilgisi daha fazla ortaya çıkmakta ve öğrenme yeteneğine katkı sağlamaktadır (Chiva ve Alegre, 2008: 326-330). Ussahawanitchakit ve Sriboonlue, (2011: 165) gibi yazarlar örgütsel öğrenme yeteneğinin çeşitli faktörlerden beslenerek ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Yazarların belirttiği faktörler içerisinde;

- Öğrenmeyi teşvik eden örgüt kültürü,
- Öğrenmeye yönelik yapılan teşvikler,
- Örgütün mevcut diğer yetenekleri,
- Sürekli değişim kapasitesi ve
- Liderlik yer almaktadır.

Bu faktörlerden liderlik ile ilgili olarak öğrenen örgüt olma sürecinde kritik rol oynayan etkenlerden birinin üst kademe yöneticilerin rolü olduğu belirtilmiştir. Okumuş vd. (2007: 31-37) tarafından öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rol ve görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Ortak vizyon yaratabilme,

- Yenilikçi olma ve risk alabilme,
- Sistematik düşünme ve sistem kurabilme,
- Çok yönlü koordinatör olabilme,
- Değişimi gerçekleştirmede rehber olma ve çalışanlar ile iletişim kurabilme,
- Öğretmen, mentor ve öğrenen rolü,
- Hizmetkar liderlik rolü,
- Kararlılık ve zaman ayırma,
- Ölçme ve ödüllendirme

Örgütsel öğrenme yeteneğini geliştiren ve teşvik eden unsurlar olduğu gibi bu yeteneğin önünde engel oluşturan, örgütlerin öğrenen örgütler olmalarını kısıtlayan bir takım unsurlar ve koşullar da bulunmaktadır. Dikmen (1999) organizasyon yapısı, bireysel gelişme, çevre, bilgi teknolojisi, bilgi edinilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza faktörlerinin istenilen düzeyde sağlanamaması durumunda, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir. Yumuşak ve Yıldız (2011: 161)'a göre örgütler, kendi içlerinde örgütsel öğrenmeyi engelleyen çeşitli düzeydeki engellerle karşılaşabilirler. Her örgütün kendi yapısal özelliğine göre farklılık göstermekle birlikte öğrenen örgüt olmanın engelleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sorunu kabul etmeme,
- Sorunu görüp de görmemezlikten gelme,
- Bilgiyi paylaşmama, ilişkilendirememe,
- Ders almama,
- Bilgi üretilmesini engelleme,
- Sorunlarla kişileri karıştırma,
- Mimariyi ve sistemi anlamamak,
- Geçmişin başarılarına sığınma,
- Eğitimle öğrenmemeyi garantileme ve
- Yetkiyi devretmemedir (merkezi güç olma eğilimi)

Bir işletmenin örgütsel öğrenme yeteneğinin geniş ve gelişmiş olmasının çok kritik yararları bulunmaktadır. Bu yararlar içerisinde işletmenin daha fazla bilgi üretmesi, rekabet avantajı elde etmesi ve rakiplerinden daha üstün bir performans ortaya koyması yer almaktadır. Aynı zamanda işletmeler öğrenme yeteneklerini geliştirerek, yönetimin kapasite ve yeteneğini geliştirmeyi, işletmenin operasyon ve faaliyetlerini arttırmayı ve örgütsel performans ve başarıyı genişletmeyi hedeflemektedirler. Ussahawanitchakit ve Sriboonlue (2011: 165)'nin

yaptıkları çalışmada da test edildiği üzere örgütsel öğrenme yeteneği değişimin yüksek olduğu pazar ve çevre koşullarında işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği görüşü, Bolivar-Ramos vd. (2011: 670) tarafından da desteklenmiştir. Yazarlar, örgütsel öğrenme yeteneğini teknolojiyi ayırt edebilme yetenekleri ile birlikte inceleyerek işletmenin yenilik yapması ve performansını arttırmasında bu yeteneklerin büyük bir etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Yeni teknolojilerden yararlanmanın ve iş performansını artırmanın çıkış yolu olarak teknolojiye dayalı ayırt edici yetenekler ve örgütsel öğrenme yeteneği olarak görülmektedir.

#### 2.4. Örgütsel Değişim Yeteneği

Değişim, günümüz iş dünyasını en çok etkileyen kavramların ve üzerinde tartışılan konuların başında gelmektedir. Değişimin yönlendirdiği ve değişim odaklı bir dünyada, değişime uyum sağlama gücü ve yeteneği olan organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmektedir. İlişki halinde bulunulan çevrede, bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama süreci (Kozak ve Güçlü, 2006) olarak tanımlanan değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu kavram yalnızca olumsuzluklar karşısında meydana gelen bir durumu değil, aynı zamanda “planlı ya da plansız bir şekilde bir süreç ya da ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak da tanımlanmıştır. Örgütsel değişim ise örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunların arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade eder (Taşlıyan ve Karayılan, 2006: 254). Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı, hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu, işletmeleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmelere bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi tehdit kaynağı da olabilmektedirler (Dinçer, 2004: 71). Küreselleşmeyle ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmaktadır. Bununla beraber teknolojinin gelişmesine paralel olarak ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri kısılırken, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve sunma süresi de azalmaktadır. İşletmeler eskiye göre daha hızlı hareket etmek zorundadır. Bu açıdan işletmeler değişim konusunda dinamik yapılarda tasarlanmalıdırlar (Tatari, 2005). Bu dinamik yapı ise örgütsel değişimi yönetebilme yeteneği ile mümkündür. Ilgaz ve Erşahin, (2004) değişimi yönetmek sürecinde temelde üç sorunun yanıtlanması gerektiğini belirtmektedirler. Bu sorular:

- Neyi değiştirmeliyiz?
- Nasıl değiştirmeliyiz?

- Kontrolümüz dışında neler değişebilir?

Bu soruların yanıtlanması örgütsel değişim yeteneğinin gerekliliğini gündeme getirmektedir. Bu noktada değişimi algılamak, nelerin değiştiğini sürekli sorgulamak ve yapılması gerekenleri tasarlamak gerekmektedir. Bununla beraber başarılı bir değişim süreci için izlenmesi gereken aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Taşlıyan ve Karayılan, 2006: 260):

- Değişime etki eden faktörlerin belirlenmesi
- Değişim ihtiyacının belirlenmesi
- Problemin teşhisi
- Alternatif örgüt geliştirme metotları ve stratejileri tespit etme
- Sınırlayıcı şartların belirlenmesi
- Metot ve strateji seçimi
- Programın uygulanması
- Programın değerlendirilmesi

Örgütsel değişim yeteneği, örgütün çevreye yönelik olarak sergilediği reaktif ve proaktif davranışları ile ilgilidir. Bu yetenek kapsamında örgütsel değişim işletmenin, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır (Özkan, 2005: 4 ve Tüfekçi, 2007). Rekabet sürecine dinamizm kazandıran en önemli unsur, geleceğin belirsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan değişimlere karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarıdır. İşletmenin sahip olduğu beşeri ve maddi olanak ve yetenekler, değişimlere karşı dinamizm katsayısını arttırmakta ve her türlü değişimle başa çıkabilmesine olanak sağlamaktadır (Baydaş, 2011: 501). Değişim eğilimini tahmin edebilme, çağın gerçeklerini okuyabilmek ve geleceğe hazır bir hale gelmek örgüt açısından bir var olma–yok olma sorunu olarak algılanmalıdır (İnce, 2011: 321). Bunun için gerekli olan en önemli itici faktör de işletmenin değişim yeteneğini dinamik bir yapıda tutmasıdır.

Örgütsel değişim yeteneği, Judge ve Elenkov (2005) tarafından örgütsel değişim kapasitesi olarak görülmekte ve işletmelerin geniş ve dinamik yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre örgütsel değişim yeteneği, işletmelere, geçmiş yeteneklerini ortaya çıkan fırsat ve tehditlere uyum sağlamada yeni yeteneklere dönüştürmeyi ifade etmektedir. Madsen vd. (2005) tarafından da incelenen değişim yeteneği “değişim için hazır olmak” (readiness for change) kavramı ile ilişkili olarak kullanılmakta, örgütün bireysel düzeyde değil kolektif olarak değişime hazır olmasını ifade etmektedir. Örgütsel değişim

yeteneğini kaynak temelli görüş çerçevesinde değerlendiren Judge ve Elenkov (2005: 894) rgtsel değişim yeteneği ve firma performansı konusunda yaptıkları çalışmada örgütsel değişim yeteneği için aşağıda belirtilen sekiz boyut ortaya koymuşlardır.

- Güvenilir liderlik
- Güven duyan takipçiler
- Yetenek şampiyonları
- Orta kademe yönetimin katılımı
- Yenilikçi kültür
- Hesap verebilir kültür
- Sistem içi iletişim
- Sistem düşüncesi

Güvenilir liderlik, st kademe yöneticilerin örgütün güvenini kazanmaları ve çalışanlara kolektif hedeflere ulaşma yolunu gösterebilmelerini ifade etmektedir. Güven duyulan bir lider örgütsel değişim için önemli olduğu kadar liderin gösterdiği hedeflere güven duyan takipçiler de önemlidir. Kilit faktör karşılıklı güvendir. Örgütlerin yetenekli değişim liderlerini çekebilmeleri ya da yetiştirebilmeleri konusundaki yetenekleri de örgütsel değişim yeteneği için önemlidir. Nitelikli kişiler yetenek şampiyonları olarak da tanımlanabilmektedir. Değişim yeteneğinde, örgütün st kademe yöneticileri ile örgütün tamamı arasında etkin bir bağ kurma işlevini gören orta kademe yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bununla birlikte yenilikçi ve hesap verebilir bir kültür değişim yeteneği açısından vazgeçilmez unsurlardır. Sistem düzeyinde düşünme ve sistem içindeki yatay ve dikey iletişim kanallarının açık olması değişimin temellerini ve örgütün çevresinde meydana gelen olayları anlamada son derece önemlidir (Judge ve Elenkov, 2005: 894-895). Örgütsel değişim yeteneği Mc Guinness vd. (2002) tarafından örgüt içi faktörlerle açıklanmıştır. Bu faktörler içerisinde örgütsel değişimi gerektiren özellikle dış çevredeki değişimlerin izlenmesi ve değişim zorunluluğunun hissedilmesi ilk sırada yer almaktadır. Değişim için ihtiyaç duyulan liderlik, çalışanların, kendi iş çevresi ile ilgili konularda yapılan değişimlerde aktif rol almaları ve buna bağlı olarak personel glendirme örgüt içi faktörler arasındadır. Değişim sürecinin başarısı için değişimi tanımlama, lme–değerlendirme ve ödül-ceza sistemi kurmanın gerekliliği de yazarlar tarafından dile getirilmiştir.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlere talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı daha hızlı bir değişim söz konusudur. İşletmeler genellikle pazar yapısı,



müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan değişimler nedeni ile mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz hale gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler. Otel işletmelerinin hizmet sektöründe olmaları nedeni ile diğer sektörlerden daha fazla dış ve iç çevredeki değişimlerin baskısı ve etkisi altındadırlar. Otel işletmeleri, sosyal ve teknik sistemler açısından sürekli bir değişim içerisindeyler. Bu değişimlerle turizm işletmeleri ya çevrelerini etkilerler, ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenlerle otel işletmeleri bu çevresel belirleyicilerdeki koşullardan herhangi birinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri yakından takip etmek durumundadırlar (Kozak ve Güçlü, 2006). Bu noktalar otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneğine olan ihtiyaçlarını arttırmaktadır.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerinin (yenilik yapabilme, lojistik, öğrenme ve değişim) analiz edilmesidir. Bununla birlikte Türkiye'deki otel işletmelerinin bazı özelliklerinin (bölge, kuruluş yapısı, yıldız sayısı vb.) örgütsel yeteneklerini farklılaştırma durumlarının ortaya konulması da araştırmanın hedefleri arasında yer almaktadır.

#### **3.2. Yöntem**

Bu araştırma olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgilere sahip olunmasını sağlayan ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran betimleyici araştırma yaklaşımı (Arslanoğlu, 2012: 4) bir olgunun daha iyi anlaşılmasını ve problemin netleştirilmesini ve çalışılacak önemli değişkenleri tanımlamaya yönelik keşifsel araştırma (Gates ve McDaniel, 2010: 43) yaklaşımları ile gerçekleştirilmiştir. Belirtilen amaca ulaşabilmek amacıyla nicel bir araştırma yapılmıştır. Nicel araştırma ise olgu ve olaylara gerçekçi bir bakış açısı ile yaklaşarak, verileri gözlemlenebilir, ölçülebilir, genellenebilir bir biçimde sayısal ifadelerle ortaya koyan araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Golafshani, 2003: 597-598).

#### **3.3. Evren ve Örneklem**

Evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, zaman ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak evreni temsil edebilecek örneklem seçimi yapılmasına karar verilmiştir. Birçok örnekleme yöntemi arasından araştırmanın kapsam ve içeriğine daha uygun olduğu düşünülen kümeleme ve kotalı örneklem yöntemleri seçilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada Türkiye'nin 7 coğrafik bölgesinin her biri örneklem kümesi olarak belirlenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre sınıflandırılmaları ve bölgelere göre dağılımları dikkate

alınarak kotalı (oranlı) örnekleme yöntemine göre örnekleme kümeleri oluşturulmuştur. Araştırma evrenini temsil edebilecek örnekleme sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003, 292-294) tarafından geliştirilen örnekleme sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1567 otel işletmesi için örnekleme sayısı 309 otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte 309 otel işletmesinin evreni temsil edememe olasılığı dikkate alınarak %5 oranında sapma olasılığı hesaplanmıştır. Geline nokta örnekleme sayısı  $309 \times \%5 + 309 = 324$  otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Kotalı örnekleme yöntemine göre hesaplanan örnekleme dağılımında 324 otelin 74'ü 5 yıldızlı, 105'i 4 yıldızlı ve 130'u 3 yıldızlı otellerden oluşmuştur. Evren ve örnekleme kümeleri Tablo 9'da ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Araştırmanın Evren ve Örnekleme Sayıları

Bölgeler (Örnekleme Kümeleri)	Evrendeki İşletme Sayısı			Örnekleme Sayısı		
	5 yıldız	4 yıldız	3 yıldız	5 yıldız	4 yıldız	3 yıldız
Akdeniz Bölgesi	211	184	154	42	36	30
Marmara Bölgesi	48	110	166	10	22	33
Ege Bölgesi	78	135	144	16	26	28
Karadeniz Bölgesi	6	21	57	1	4	11
İç Anadolu Bölgesi	21	64	87	4	13	17
Doğu Anadolu Bölgesi	3	11	29	1	2	6
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	6	14	23	1	3	5
<b>Toplam:</b>	<b>373</b>	<b>539</b>	<b>655</b>	<b>78</b>	<b>110</b>	<b>136</b>
<b>Genel Toplam Evren/Örnekleme:</b>	<b>1567</b>			<b>324</b>		

Tablo 2'den örnekleme büyüklüğünün 324 olduğu, örnekleme dâhil edilen otel işletmeleri bölge ve yıldız sayısına göre belirlendiği söylenebilir. Hedeflenen örnekleme ulaşmada ise her bölgeden (yıldız kriterine de uygun olarak) kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anketlere yanıt veren otel işletmelerinin sayısı 316'dır. Araştırmanın verileri 316 otel işletmesinden elde edilmiştir. Bu rakam örneklemin sayısının %97,5'lik kısmını oluşturmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir. Yazışma yoluyla veri toplama yöntemi olan anket yöntemi daha çok sosyal içerikli araştırmalarda kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51 ve Baş, 2001: 11-33). Bu araştırmada anket tekniğinin kullanılmasının nedeni anket yönteminin sağladığı avantajlardan yararlanılması ve araştırma konusunun bu tekniğe dayanılarak incelenmeye uygun olmasıdır. Sekaran (2003)'nin belirttiği anket geliştirme ilkeleri ve Baş (2001) ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ün belirttikleri anket geliştirmede dikkat edilmesi gereken ilke ve kurallar dikkate

alınarak anket formu geliştirilmiştir. Buna göre anketlerde ifade şeklinin belirlenmesi, ölçüm ilkelerinin belirlenmesi ve genel görünümle ilgili ilkeler dikkate alınmıştır. Hazırlanan anket formunda örgütsel yetenekler konusundaki literatür incelemesine dayanılarak geliştirilen önermeler ve otellerin belirli özelliklerine ilişkin kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir.

Hazırlanan anket formunda otel yöneticilerinin, örgütsel yeteneklere ilişkin ifadelere katılım düzeyleri 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. İlgili literatür taranarak (Mc Guinness vd. 2002;, Judge ve Elenkov, 2005; Chiva ve Alegre, 2008; Ussahawanitchakit ve Sriboonlue, 2011; Nečadová ve Scholleová, 2011; Verde vd. 2011 ve Sandberg ve Abrahamsson 2011 gibi) geliştirilen anket formunun pilot uygulaması 15 Temmuz – 15 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrasında anket formu revize edilmiştir. 01 Eylül 2012 – 15 Ocak 2013 tarihleri arasında veriler telefonla aramak ve yüz yüze görüşmek yöntemleriyle toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı ve keşfe yönelik istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Anket formundaki ifadelerle uygulanan faktör analizleri ile örgütsel yetenekler için geliştirilen ölçme aracının anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Daha sonra örgütsel yeteneklerin otel işletmelerinin bazı özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumlarını belirlemek için ANOVA ve T testleri yapılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri otel işletmelerinin ve anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin belirli özellikleri ile örgütsel yeteneklere ilişkin faktörler arasında varsayılan ilişkilere göre tablo 3'te formüle edilmiştir.

**Tablo 3:** *Araştırmanın Hipotezleri*

Hipotezler	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
<b>H 1:</b> Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Bulunduğu Bölge	Örgütsel Yetenekler
<b>H 2:</b> Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Otel Türü	Örgütsel Yetenekler
<b>H 3:</b> Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Yıldız Sayısı	Örgütsel Yetenekler
<b>H 4:</b> Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Faaliyet Süresi	Örgütsel Yetenekler
<b>H 5:</b> Otel işletmelerinin faaliyet yılına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Faaliyet Yılı	Örgütsel Yetenekler
<b>H 6:</b> Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Cinsiyet	Örgütsel Yetenekler
<b>H 7:</b> Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Yöneticilerin Yaş Aralığı	Örgütsel Yetenekler
<b>H 8:</b> Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	Yöneticilerin Eğitim Durumu	Örgütsel Yetenekler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, iki örneklemli durumlar için t testi, ikiden fazla örneklemli durumlar için ise Tek Yönlü (One Way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA ile örneklemeler arasında farklılık olup olmadığı belirlenmiş. Ayrıca, Varyansların Homojenliği (homogeneity of variances) testi yapılarak, ana kütle varyanslarının aynı (equal variances assumed) olduğu belirlendiğinden, hangi değişkenin diğerlerinden farklı olduğu durumu için Scheffe Testi kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma bulgularının sunumu kapsamında ilk olarak araştırmaya katılan Türkiye’deki otel işletmeleri ile anketi yanıtlayan orta ve st kademe yöneticilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. Tanımlayıcı istatistikler Tablo 4’te sunulmaktadır.

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri ve Anketi Yanıtlayan Yöneticilere ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Otel İşletmesinin Türü</b>		
Kadın	111	35,1	Münferit Otel	222	70,3
Erkek	205	64,9	Zincir Otel	94	29,7
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Yıldız Sayısı</b>		
İlkretim	6	1,9	3 yıldız	137	43,4
Lise	76	24,1	4 yıldız	106	33,5
n Lisans	64	20,3	5 yıldız	73	23,1
Lisans	162	51,5			
Lisans st	7	2,2			
<b>Yönetici Yaş Aralığı</b>			<b>Otel İşletmesinin Faaliyet Yılı</b>		
20-30	119	37,6	1-10 yıl	145	45,9
31-40	122	38,7	11-20 yıl	84	26,6
41-50	75	23,7	21 yıl ve üzeri	87	27,5
<b>Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi</b>			<b>Otel İşletmesinin Bulunduğu Bölge</b>		
Her mevsim	229	72,5	Akdeniz	107	33,9
Sezonluk	87	27,5	Ege	70	22,2
			Marmara	65	20,6
			Karadeniz	16	5,1
			Doğu Anadolu	9	2,8
			İç Anadolu	40	12,7
			Güneydoğu Anadolu	9	2,8

Tablo 4’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin %35,1’sini kadın yöneticiler, %64,9’unu ise erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu değerlendirildiğinde %51,5 ile lisans mezunları ön plana çıkmaktadır. İlkretim ve lise mezunlarının toplam oranı %42,8’dir. Genel değerlendirme yapıldığında katılımcıların eğitim durumlarının yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan yaş aralığı değişkenine bakıldığında ise 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin oranının %37,6 ve 31-40 yaş aralığında olan yöneticilerin oranı

ise %38,7'dir. Bu oranlar otelcilik endüstrisinde genç yöneticilerin işbaşında olduğunu göstermektedir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin yöneticilik deneyimi içerisinde en yüksek oran %57,6 ile 1-7 yıl arasında yöneticilik deneyimi olan yöneticilere aittir.

Araştırmaya katılan otellerin büyük kısmı münferit otellerden (%70,3) oluşmaktadır. Zincir otellerin oranı ise %29,7'dir. Yıldız sayısı kriterine göre otel işletmelerinin %43,4'lük kısmının 3 yıldızlı %33,5 kısmının 4 yıldızlı ve %23,1 kısmının ise 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin buldukları bölgeye göre sınıflandırılmasında %33,9'lük kısmının Akdeniz bölgesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu oran, Türkiye'deki otellerin büyük kısmının bu bölgede yer alması ile paraleldir. En düşük oranlar ise Doğu ve Güneydoğu bölgelerine aittir. Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine bakıldığında %72,5'nin her mevsim, %27,5'nin ise sezonluk çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan otel işletmelerinin %45,9'lük kısmının 1-10 yıldır işletme aşamasında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu oran araştırma evrenindeki otellerin yaklaşık yarısının yeni işletme aşamasına girdiğini göstermektedir. Öte yandan %27,5 oranındaki otellerin 21 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

#### 4.2. Faktör Analizi

Anket formunu yanıtlayan otel yöneticilerinin örgütsel yeteneklere ilişkin ifadelere katılım dereceleri doğrultusunda örgütsel yeteneklere yönelik faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analiz değerleri, Kalaycı vd. (2010) ve Tavşancıl (2007) tarafından veri setinin faktör analizi için taşınması gereken uygunluk kriterlerini taşıdığı anlaşılmıştır. Buna göre Faktör analizi sonucunda faktör modelinin geçerliliğin kabul edilebilmesi için yeterliliklerinin sağlandığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda toplam varyansı açıklama oranını %65,485 ve KMO örneklem yeterliliği de %85,3'dür. Bartlett's Testi değeri 3593,689; s.d.: 496; sig: ,000 anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa değeri 0,89 çıkmıştır. Bu değerler faktör modelinin kurulabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir. Tablo 5'te faktör analizi değerleri sunulmaktadır.

Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır.  $p(\text{sign.}) = 0,000 < 0,05$  olduğundan Bartlett Testinin sonucu anlamlıdır. Dolayısıyla sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotezi kabul edilir. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO katsayısı 0,85 olduğundan sonuç mükemmeldir. Bu sebeple, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008).

**Tablo 5: Örgütsel Yeteneklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n: 316)**

FAKTÖRLER	Faktör Yüklü	Özdeğer	Ortalama	Varyans (%)	Alfa
<b>Faktör 1: Örgütsel Öğrenme Yeteneği (ÖÖY)</b>					
İşletmemizde herkes ihtiyaç duyduğu bilgiye tam zamanında ulaşabilmektedir.	,787	8,563	4,10	11,601	,857
Çalışanların girişimleri olumlu geribildirim aldığından sürekli yeni fikirler üretilebilmektedir.	,773				
Yöneticilerimizden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışı vardır.	,724				
İşletmemizde elde edilen yeni tecrübeler çalışanlara yayılarak çalışanların gelişimleri desteklenmektedir.	,682				
İşletmemizde takım çalışması üst düzeyde gerçekleştirilmektedir.	,641				
İşletmemizin çalışanları risk alma konusunda yöreklendirilirler.	,639				
<b>Faktör 2: Lojistik Yetenekler (LY)</b>					
Hizmet üretim sürecinde istediğimiz ürünleri uygun maliyetlerle bulmaktayız.	,746	2,640	4,21	10,429	,819
Hizmetlerin sunum süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	,736				
Lojistik alt yapıımız hizmetlerimizi farklılaştırmada önemli bir rol oynamaktadır.	,732				
Hizmetlerin üretilme süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	,719				
Hizmetlerimizi müşteriilerimize istenilen şekilde ulaştırabilmekteyiz.	,683				
<b>Faktör 3: Örgütsel Değişim Yeteneği (ÖDY)</b>					
İşletmemizin çalışanları değişim hakkındaki görüşlerini rahatça seslendirme şansına sahiptir.	,791	2,182	4,11	10,154	840
İşletmemizde değişim için, çalışanların risk almasına tolerans tanınmaktadır.	,769				
İşletmemiz değişimi gerçekleştirilebilecek yetenekleri olan değişim öncülerine sahiptir.	,730				
İşletmemiz statüko ile mücadele edebilecek gönüllü değişim öncülerine sahiptir.	,681				
İşletmemizin çalışanları değişimin işletmeye nasıl katkı sağlayacağının farkındadır.	,667				
<b>Faktör 4: Yenilik Yapabilme Yeteneği (YYY)</b>					
İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, yönlendirme (yetki, sorumluluk, kaynak tahsisi) konusunda yeterince uzmandır.	,839	1,986	4,01	7,184	,840
İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, zamanlama konusunda yeterince uzmandır. (ne zaman ne yapacağını iyi bilmektedir)	,815				
İşletmemiz, yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahiptir.	,597				

**Notlar:** Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %85,3 Bartlett's Test of Sphericity için  $X^2$ : 3593,689; s.d.: 496; sig: ,000, Ölçeğin tamamı için Alfa: ,890 Açıklanan toplam varyans: %65,485; Kullanılan Likert Ölçeği: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 5'te otel işletmelerinin belirli örgütsel yetenekleri ile ilgili faktörlerde ortaya çıkan değişkenler betimlenmiştir. Anketi yanıtlayan üst kademe yöneticilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde oluşturulan faktör modelindeki faktörlerin içyapısı incelendiğinde her faktör için farklı sayılarda değişkenin modele girdiği görülmektedir. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin içyapısı incelendiğinde 6 değişkenin bu yapı içinde yer aldığı görülmektedir. Bunlar:

- Herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye tam zamanında ulaşabilmesi
- Çalışanların girişimleri doğrultusunda sürekli yeni fikirler üretilebilmesi
- Yöneticilerden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışının olması
- Yeni tecrübelerinin çalışanlara yayılarak gelişimlerinin desteklenmesi
- Takım çalışmasının üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve
- Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirilmesi

Öte yandan örgütsel yetenekler kısmının ikinci faktörü olan Lojistik Yetenekler faktörünün içyapısı incelendiğinde beş değişkenin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu değişkenler; hizmet üretim sürecinde istenilen ürünlerin uygun maliyetlerle bulunabilmesi, hizmet sunum sürecinin rakiplerden daha hızlı gerçekleştirilebilmesi, lojistik alt yapının hizmet farklılaştırmasına olanak verecek şekilde tasarlanmış olması, hizmet üretim sürecinin etkin olması, hizmetlerin müşterilere kolaylıkla ulaştırılabilmesidir. Diğer bir boyut olan Örgütsel Değişim Yeteneği faktörünün içyapısını açıklayan değişkenler ise şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Çalışanların değişim konusundaki fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri
- Değişim için çalışanların risk almalarına tolerans tanınması
- Değişime öncülük edecek değişim öncülerinin olması
- Statüko ile mücadele edebilecek gönüllü değişim öncülerinin olması
- Çalışanların değişime nasıl katkıda bulunacaklarının bilincinde olmaları

Tüm işletmeler için olduğu gibi otel işletmeleri için de rekabette çok önemli bir örgütsel yetenek olan *Yenilik Yapabilme Yeteneği* boyutunda 3 temel değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler de çalışanların Ar-Ge çalışmaları konusunda yönlendirilmesi (yetki sorumluluk ve kaynak tahsisinin yapılması), Ar-Ge çalışmalarının zamanında yapılmasında uzman olunması (Ne zaman hangi yeniliklerin yapılması gerektiğinin bilinmesi) ve yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahip olunmasıdır.

#### **4.3.Farklılık Analizleri**

Farklılık analizleri çerçevesinde Tablo 3'deki tanımlayıcı istatistiklerde belirtilen değişkenlere göre otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumları ortaya konulmuştur.

### a) Cinsiyete bağlı olarak örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu

Tablo 6’da cinsiyet faktörüne bağlı olarak otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerinde farklılıkların olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6:** *Cinsiyet ile Faktör Ortalamalarına İlişkin t Testi*

Faktörler	t değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	1,515	,131	
Yenilik Yapabilme Yeteneği	1,770	,078	
Örgütsel Değişim Yeteneği	1,167	,244	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	2,040	<u>,042</u>	<b>Var</b>

#### **Bağımsız Değişken: Cinsiyet (Kadın, Erkek)**

Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Yapılan değerlendirmede p değerlerinden yalnızca örgütsel öğrenme yeteneğinde farklılık olduğu görülmektedir. Grup istatistiklerinden kadın yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin ortalamaları (ort: 4.19) erkek yöneticilerden (ort: 4.07) yüksek çıkmıştır. Bu noktada farklılığın yönü, bayan yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği faktörüne ilişkin ifadelerle erkek yöneticilerden daha fazla katıldıkları söylenebilir.

### b) Yöneticilerin yaş aralığına göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu

Tablo 7’de anketi yanıtlayan yöneticilerin yaş aralığına bağlı olarak örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7:** *Yöneticilerin Yaş Aralığına Göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumu*

Faktörler	F değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	2,427	,090	
Yenilik Yapabilme Yeteneği	3,940	<u>,020</u>	<b>Var</b>
Örgütsel Değişim Yeteneği	1,550	,214	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	2,576	,078	

#### **Bağımsız Değişken: Yöneticilerin Yaş Aralığı (20-30 Yaş Aralığı, 31-40 Yaş Aralığı, 41-50 Yaş Aralığı)**

Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçları, otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin (F (3,940) ve  $p < .05$ ) yöneticilerin yaş aralığına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında 20-30 yaş aralığı (ort: 4.13) ile 41-50 yaş aralığındaki yöneticiler (ort: 3.84) arasında olduğu tespit edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden 20-30 yaş aralığındaki yöneticilere ait ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.



### c) Yöneticilerin eğitim durumuna göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu

Tablo 8'de anketi yanıtlayan yöneticilerin eğitim durumlarına bağlı olarak örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 8: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumu**

Faktörler	F değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	3,835	,005	Var
Yenilik Yapabilme Yeteneği	1,484	,207	
Örgütsel Değişim Yeteneği	,257	,905	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	,838	,502	

**Bağımsız Değişken: Yöneticilerin Eğitim Durumları** (İlköğretim, Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü)

Tablo 8'deki analiz sonuçları, yalnızca lojistik yeteneklerinin (F (3,835) ve  $p < .01$ ) yöneticilerin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında lojistik yeteneklerdeki farklılığın ilköğretim (ort: 3.97) ve lisans mezunları (ort: 4.16) arasında olduğu görülmüştür. Tanımlayıcı istatistikler, lisans mezunlarına ait ortalama değerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

### d) Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu

Otel işletmelerinin buldukları bölgeler itibariyle araştırma değişkenlerinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 9'de gösterilmiştir.

**Tablo 9: Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeye göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumu**

Faktörler	F değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	,853	,530	
Yenilik Yapabilme Yeteneği	1,507	,175	
Örgütsel Değişim Yeteneği	1,070	,380	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	2,467	,024	Var

**Bağımsız Değişken: Bölgeler** (Marmara Ege, Akdeniz, İç Anadolu, Doğu Anadolu, Karadeniz, Güneydoğu Anadolu)

Analiz değerlerine göre, bölgeler açısından yalnızca örgütsel öğrenme yeteneğinin farklılaştığı görülmektedir. Scheffe Testi sonuçlarından Örgütsel öğrenme yeteneğinde Akdeniz Bölgesi ile İç Anadolu Bölgesi otelleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın yönüne bakıldığında Akdeniz bölgesinin öğrenme yeteneğine ilişkin değeri (ort: 3,9) iken İç Anadolu bölgesinin değeri (ort: 4,3) çıkmıştır. Bu değerler İç

Anadolu Bölgesi otellerinin Akdeniz Bölgesi otellerine göre öğrenme yeteneklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### e) Otel türüne göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu

Otel türü değişkenine göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumları ile ilgili t testi sonuçları tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** *Otel Türüne Göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumuna İlişkin t Testi*

Faktörler	t değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	-,756	,451	
Yenilik Yapabilme Yeteneği	-3,471	<u>,001</u>	<b>Var</b>
Örgütsel Değişim Yeteneği	-,625	,533	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	-,075	,940	

#### Bağımsız Değişken: Otel Türü (Münferit Otel, Zincir Otel)

Tablo 10'daki sonuçlardan otel işletmelerinin türüne göre (münferit veya zincir otel olma durumu) örgütsel yetenekleri açısından yenilik yapabilme yeteneğinde farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın yönünü belirlemek amacıyla yapılan grup istatistiklerinde zincir otel işletmelerinin daha yenilik yapabilme yeteneklerinin (Ort: 4.21) münferit otellere göre (Ort: 3,9) daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

#### f) Otel işletmelerinin yıldız sayısına göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu

Otel işletmelerinin büyüklük kriterlerinden birisi de yıldız sayılarıdır. Buna göre yıldız sayısına bağlı olarak otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11:** *Yıldız Sayısına göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi*

Faktörler	F değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	2,439	,089	
Yenilik Yapabilme Yeteneği	5,167	<u>,006</u>	<b>Var</b>
Örgütsel Değişim Yeteneği	1,044	,353	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	,219	,803	

#### Bağımsız Değişken: Yıldız Sayısı (3 yıldız, 4 yıldız, 5 yıldız)

Tablo 11'deki sonuçlara göre otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneği otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Scheffe testi sonuçları farklılığın 4 yıldızlı (Ort: 3,92) ve 5 yıldızlı (Ort: 4,24) oteller arasında olduğunu göstermiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden 5 yıldızlı otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneğine ilişkin ortalama değeri daha yüksek olduğu görülmüştür.

**g) Otel işletmelerinin faaliyet süresine göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu**

Otel işletmelerinin her mevsim veya sezonluk faaliyet göstermeleri durumuna göre rekabetçi davranışlarında farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan T testi sonuçları tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12:** Faaliyet Süresine Göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumuna İlişkin t Testi

Faktörler	t değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	1,682	,006	Var
Yenilik Yapabilme Yeteneği	2,916	,004	Var
Örgütsel Değişim Yeteneği	,379	,705	
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	2,774	,006	Var

**Bağımsız Değişken: Faaliyet Süresi (Her Mevsim, Sezonluk)**

Tablo 12'deki sonuçlara göre otel işletmelerinin lojistik (t (1,682) ve  $p < .01$ ), yenilik yapabilme (t (2,916) ve  $p < .01$ ) ve Örgütsel öğrenme yetenekleri (t (2,774) ve  $p < .01$ ) de faaliyet sürelerine göre farklılaşmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan grup istatistikleri Tablo 13'de yer almaktadır.

**Tablo 13:** Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumlarına İlişkin Grup İstatistikleri

Faktörler	Faaliyet Süresi	N	Ort.	St. Sapma
Lojistik Yetenekler	Her mevsim	226	4,2308	,46127
	Sezonluk	86	4,1742	,50795
Yenilik Yapabilme Yeteneği	Her mevsim	225	4,1037	,63766
	Sezonluk	86	3,8256	,79167
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	Her mevsim	226	4,1746	,51275
	Sezonluk	87	3,9739	,59512

Grup istatistiklerinde her mevsim faaliyet gösteren otel işletmelerine ait ortalama değeri sezonluk çalışan otel işletmelerinden daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde her mevsim faaliyet gösteren otel işletmelerinin lojistik yetenekler, yenilik yapabilme yeteneği ve örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin ortalama değerleri sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

**h) Otel işletmelerinin faaliyet yılı sayısına göre örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumu**

Otel işletmelerinin faaliyet yılı sayısına bağlı olarak örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 14'de yer almaktadır.

**Tablo 14:** Otel İşletmelerinin Faaliyet Yılı Sayısına göre Örgütsel Yeteneklerin Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	F değeri	P Değeri	Farklılık
Lojistik Yetenekler	1,789	,169	
Yenilik Yapabilme Yeteneği	,060	,941	
Örgütsel Değişim Yeteneği	3,745	,025	Var
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	,800	,450	

**Bağımsız Değişken: Faaliyet Yılı (1-10 Yıl Arası, 11-20 Yıl Arası, 21 yıl ve üzeri)**

Tablo 14'deki sonuçlara göre otel işletmelerinin lojistik, yenilik yapabilme ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin faaliyet yılına göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan analiz sonuçları, otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerinin ( $F(3,745)$  ve  $p < .05$ ) faaliyet yılına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında farklılığın 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren otel işletmeleri (Ort: 4,19) ile 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren oteller (Ort: 3,99) arasında olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren otel işletmelerine ait ortalama değerinin daha yüksek olduğu grlmştir.

### 5. Tartışma ve Sonuç

Bu alışmada Türkiye'deki otel işletmelerinin belirli örgütsel yetenekleri yapısal olarak analiz edilmiş ve belirli değişkenlere göre farklılaşma durumları ortaya konulmuştur. Çalışmanın kuramsal temeli, Kaynak temelli görüş'e (RBV) dayanmaktadır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerinden 316 otel işletmesinin orta ve st kademe yöneticilerine yüz yüze, posta ve telefon aracılığı ile anket yapılmıştır. Örgütsel yetenekler ile ilgili literatür incelemesine dayalı olarak geliştirilen anket formunun pilot uygulaması 15 Temmuz – 15 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrasında anket formu güncellenmiş ve 01 Eylül 2012 – 15 Ocak 2013 tarihleri arasında araştırmanın verileri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.00 programında yapılandırılarak tanımlayıcı ve keşfe yönelik analizlere tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonuçları otel işletmelerinde örgütsel yeteneklerle ilgili ortalama değerlerinin 4 yetenek için de yüksek çıkması otel işletmelerinin örgütsel yeteneklere önemli yatırımlar yaptıklarını göstermektedir. Faktör analizi sonucunda otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerini açıklayan değişkenler tablo 15'de gösterilmektedir.

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan örgütsel yetenek boyutları bu konuda daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde yorumlanabilir. Lojistik yetenekler boyutu ile ilgili ulaşılan boyutlar Acar (2010) ve Sandberg ve Abrahamsson (2011) gibi yazarların lojistik yetenekler için kullandıkları değişkenler kısmen örtüşmektedir. Hizmet retim sürecinde istenilen ürünlerin uygun maliyetlerle bulunabilmesi otel işletmelerinde tedarikçilerle ilişkilerin mükemmel olduğunu göstermektedir. Farklı olarak, Acar (2010)'ın belirttiği tersine lojistik süreçlerin otel işletmelerinde geçerli olmadığı söylenebilir. Bu durum hizmet kavramının daha çok soyut unsurlara dayanması ile açıklanabilir.

Yeni pazarlara açılmak, pazar payını arttırmak isteyen otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneğine yatırım yapmaları önemlidir. Araştırma sonuçları otel işletmelerinde yenilik yapabilme yeteneği için özellikle Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Symeonidis (1996) belirttiği üzere Ar-Ge projeleri yüksek maliyet gerektirdiği için yüksek satış oranları olan büyük otel işletmelerinin ancak bu maliyetleri karşılayabileceği söylenebilir. Literatürde finansal durum gibi faktörler de yenilik yapabilme yeteneği bakımından önemli faktörler olarak görülmesine karşın bu araştırmada bu faktörlerin yenilik yapabilme yeteneğini açıklamadığı ortaya çıkmıştır.

Öte yandan örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutları, Chiva ve Alegre (2008) ve Avcı vd.'nin (2010) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların girişimleri doğrultusunda sürekli yeni fikirler üretilebilmesi, örgütsel öğrenmenin risk alma eğilimi ile paralellik göstermektedir. Yeni tecrübelerin çalışanlara yayılarak gelişmelerinin desteklenmesi ise örgütsel öğrenme yeteneğinin diyalog boyutunu açıklamakta olduğu belirtilebilir. Öte yandan takım çalışmasının üst düzeyde gerçekleştirilmesi, katılımcı karar alma boyutunu açıkladığı gibi örgütsel öğrenme için önemli olan takım halinde öğrenmeyi de kapsadığı söylenebilir. Bu boyutla ilgili sonuçlar Ussahawanitchakit ve Sriboonlue (2011: 165) gibi yazarların örgütsel öğrenme yeteneği için dile getirdiği önemli faktörleri de kısmen açıklamaktadır. Takım halinde öğrenme, yeni bilgilerin örgüte yayılmasını sağlama gibi değişkenler aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünün önemli parçalarıdır. Burada yalnızca literatürde belirtilen dış çevre ile iletişim boyutunun araştırma sonuçları ile açıklanamadığı görülmektedir.

Son olarak örgütsel değişim yeteneğine ilişkin ulaşılan sonuçlar otel işletmelerinin Madsen vd. (2005)'nin dile getirdiği “değişim için hazır olma” pozisyonunda olduklarını göstermiştir. Dahası örgütsel değişim yeteneğini kaynak temelli görüş çerçevesinde değerlendiren Judge ve Elenkov (2005: 894)'un örgütsel değişim yeteneği belirttiği boyutlar, Türkiye'deki otel işletmeleri için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişime öncülük edecek liderlerin bulunması, çalışanların değişime nasıl katkı sağlayacaklarının bilincinde olmaları ve değişim için riske tolerans tanınması yoğun rekabet ve değişimlerle baş eden otel işletmeleri için önemli yeteneklerdir.

Otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerinin otel/yönetici özelliklerine göre farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin yapılan t testi ve ANOVA testi değerlerinden şu sonuçlara ulaşılmıştır: İlk olarak otel işletmelerinin buldukları bölge ile örgütsel öğrenme yeteneklerinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi öğrenme yeteneği

açısından doğrulanmıştır. Analizler sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği en güçlü olan otellerine İç Anadolu Bölgesi otelleri olduğu anlaşılmıştır. Bu durum iç Anadolu bölgesi otellerinin çoğunlukla her mevsim faaliyet göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte Akdeniz Bölgesindeki otellerde örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin ortalama değerinin düşük olması bu bölgedeki otellerde personel devir hızının iç Anadolu bölgesine göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Sezonluk çalışan oteller ile tatil amaçlı hizmet veren otellerin Akdeniz bölgesindeki yoğunluğu, işgücünün daha hızlı değişmesine yol açtığından bu yöndeki anlamlı farklılıkların sektörün gerçeklikleri ile de örtüşmekte olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Okumuş vd. (2007)'inin otel işletmelerinin öğrenen örgüt olabilmeleri yönündeki görüşleri ile paralellik göstermektedir.

İkinci olarak farklılık analizleri kapsamında otel türü ve faktör ortalamasına ilişkin t testi sonuçları, münferit oteller ile zincir otellerin yenilik yapabilme yeteneklerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi yenilik yapabilme yeteneği açısından doğrulanmıştır. Sonuçta zincir otellerin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Sermeye yapıları, fiziksel donanımları, işgücü kapasitesi vb. açılardan bakıldığında zincir otellerin daha yenilikçi olmaları beklenmektedir.

Otel işletmelerinin yıldız sayısı ile faktör ortalamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçlarında yenilik yapabilme yeteneği açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi benzer şekilde yenilik yapabilme yeteneği açısından doğrulanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler 5 yıldızlı otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Yıldız sayısına göre yenilik yapabilme yeteneğinin doğru orantılı bir şekilde yükselmesi, Aranda vd (2001) ve Symeonidis (1996)'in işletme büyüklüğu ve yenilik yapma ilişkisi ile ilgili görüşlerini destekler niteliktedir. Yazarların görüşlerinde işletme büyüklüğu yenilikçiliği pozitif olarak etkileyen bir faktör olduğu ve büyük işletmelerin daha fazla Ar-Ge yatırımı yaptıkları ve yenilik yapmak için gerekli finansal güce sahip oldukları belirtilmiştir.

Öte yandan otel işletmelerinin sezonluk veya her mevsim faaliyet göstermesi ile faktör ortalamalarına ilişkin t testi sonuçları otel işletmelerinin lojistik, yenilik ve örgütsel öğrenme yeteneklerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. *Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezleri üç örgütsel yetenekler açısından kabul edilmiştir. Sonuçlar, her mevsim çalışan otel işletmelerinin lojistik, yenilik ve öğrenme yeteneklerinin daha gelişmiş olduklarını göstermiştir. Bu durum her mevsim çalışan otel

işletmelerinin sezonluk çalışan otel işletmelerine göre lojistik, yenilik ve öğrenme yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir. Otel işletmelerinin kaç yıldır faaliyette bulunduğu (faaliyet ömrü) ile faktör ortalamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları faaliyet yılına bağlı olarak yalnızca örgütsel değişim yeteneği açısından farklılık olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda faaliyet yılı 1-10 yıl arasında olan otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerinin daha güçlü olduğu anlaşılmıştır. Bu açıdan “Otel işletmelerinin faaliyet yılına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır” hipotezi örgütsel değişim yeteneği açısından kabul edilmiştir. Örgütsel değişim yeteneği ile ilgili literatürde yeni kurulan ya da genç işletmelerin daha güçlü değişim yeteneğine sahip oldukları yönünde bir görüşe rastlanılmamıştır. Otelcilik gibi her şeyin çok hızlı değiştiği bir endüstride uzun yıllar faaliyet gösteren otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerine ait ortalama değerinin düşük olması şaşırtıcıdır.

Anketi yanıtlayan otel işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri örgütsel yeteneklerini farklılaştırma durumları analiz edilmiştir. ANOVA ve t testi değerleri için yapılan değerlendirmelerde ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin cinsiyetlerine bağlı olarak yalnızca örgütsel öğrenme yetenekleri farklılaşmaktadır. Kadın yöneticilerin yönettiği otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yetenekleri daha yüksek çıktığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi öğrenme yeteneği açısından kabul edilmiştir. Otel yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinde anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerin yönettiği otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olduğu anlaşıldığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi yenilik yeteneği açısından kabul edilmiştir. Otel yöneticilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak lojistik yetenekleri farklılaştığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi lojistik yetenekler açısından kabul edilmiştir. Lisans mezunlarının yönettiği otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin ilköğretim mezunlarının yönettiği otel işletmelerine oranlara daha yüksek çıkmıştır. Ancak frekans analizlerinde ilköğretim mezunlarının sayısının düşük olmasından bu sonucu doğrulamak için ilköğretim mezunlarının daha fazla içinde olduğu örnekleme ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu çalışmada özet olarak Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerinin yapısal analizi yapılmıştır. Bununla beraber yönetici ve otel özelliklerinin örgütsel yetenekleri farklılaştırma durumu tanımlanmıştır. Çalışma sonucunda

otel işletmelerine müşterilerin istek ve beklentilerine istenildiği şekilde karşılık verebilmek isteyen ve pazar koşullarında değişime hızlı adapte olmak isteyen otel işletmelerinin lojistik yeteneklerine daha fazla yatırım yapmaları önerilmektedir. Ayrıca Rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak isteyen ve yenilik temelli rekabette avantajlı pozisyonda bulunmak isteyen yerli otel işletmelerinin yenilik yeteneklerine daha fazla yatırım yapmaları önerilmektedir. Ar-Ge ve inovasyon için gerekli fiziksel yatırımların yapılması, bununla birlikte özellikle stratejik düzeyde yetenekli işgücünün istihdam edilmesi yenilik yapabilme yeteneği açısından otel işletmelerine önemli kazanımlar sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Acar, A. Z. (2011). Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: KOBİ'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 1-21.
- Acar, A.Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (3), 15- 34.
- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2009). Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs-Eskişehir.
- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği, Geliştirilmesi Ve Doğrulanması, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103-131.
- Aktaş, A. (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya: Retromat Matbaası.
- Aranda, A. D., B. Rata, M.A. ve Duarte, R. (2001). "Innovation and Firm Size: An Empirical Study for Spanish Engineering Consulting Companies", *European Journal of Innovation Management*, 4 (3), 133-142.
- Arslanoğlu, İ. (2012). Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri, [w3.gazi.edu.tr/~iarslan/arastek.doc](http://w3.gazi.edu.tr/~iarslan/arastek.doc) (10.04.2012).
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), Bahar: 33-44.
- Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010). Öğrenme Düzeyleri Arası İlişi Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 10 (1), 95-115.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik U. Ve Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 191-213.
- Bapuji, H. and Crossan, M. (2004) From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research', *Management Learning*, 35 (4), 397-417.
- Baş, T. (2001). *Anket*, Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- Baydaş, A. (2011). "Değişim Ortamında Yeni Rekabet Vizyonu" (içinde: *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Edit: İsmail Bakan) Ankara; Gazi Kitabevi.



- Bayramoğlu, G. (2007). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusas, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Eskişehir.
- Bilginer N., Kayabaşı A. ve Sezici E. (2008), Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 22, 277-297.
- Bilginer, N. ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 629-644.
- Björk, J. Boccardelli, P. ve Magnusson, M. (2010). Ideation Capabilities for Continuous Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 385-396.
- Bolivar-Ramos, M.T., García-Morales, V.J. ve Mihi-Ramírez, A. (2011). Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance, *Economics and Management*, 16, 670-675.
- Brown, E. D. (2007). Competitive Advantage and the Resource Based View of the Firm <http://ericbrown.com/competitive-advantage-and-the-resource-based-view-of-the-firm.htm>, [Erişim: 14.01.2013].
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., Zhao, Y. (2003), "Tacit Knowledge Transfer And Firm Innovation Capability", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1), 6-21.
- Chailom, P. ve Mumi, A. (2010). The Effects of Information Technology Capability, Network Competency and Organizational Learning on Logistics Innovation, Competitive Advantage and Performance of Food Businesses in Thailand, *International Journal of Business Strategy*, 10 (3), 71-85.
- Chiva, R. ve Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry, *British Journal of Management*, 20, 323-340.
- Collis, D. J. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (1), 143-152.
- Çekerol, G. S. ve Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 47-59.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme Öğrenen Organizasyonlar, *Yönetim* 10 (34), 57-67.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011) Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 73-98.
- Gates, R. ve McDaniel, C. Jr. (2010). *Marketing Research Essentials*, 7th Edition, United States of America; John Wiley & Sons, Inc.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 8 (4), 597-607.
- Han, J.K., Kim, N., ve Srivastava, R.K. (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?, *Journal of Marketing*, 62 (4): 30- 45.
- Hurley, R. and Hult, T. (1998), Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination', *Journal of Marketing*, 62, July, 42-54.
- Ilgaz P. ve Erşahin, B. (2004). Değişim Yönetimi Ar-Ge Danışmanlık, [www.arge.com](http://www.arge.com). (10.03.2012).

- İnce, M. (2011). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/.../319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/.../319-340.pdf) (15.03.2012).
- Janz, N. , Lööf, H. ve Peters, B. (2003). Firm Level Innovation and Productivity- Is there a Common Story Across Countries? Zentrum für Europäische Wirtschafts forschung GmbH Centre for European Economic Research, *DiscussionPaper*, No: 03-26.
- Judge, W.Q. ve Elenkov, D. (2005). Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms, *Journal of Business Research*, Vol: 58, pp: 893-901.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara; Asil Yayın, Dağıtım.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Kayabaşı, A. ve Kanberoğlu, Z. (2008). KOBİ'lerde Rekabetçi Yeteneklerin Geliştirilmesinde Rol Oynayan Örgütsel Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirme, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 45 (520), 49-65.
- Kıngır, S. (2009). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 457-482.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2006). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme , [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?excall=29](http://www.isguc.org/arc_view.php?excall=29) (09.03.2012).
- Madsen, S. Miller, D. ve John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 16 (2), 213-233.
- Mc Guinnes, T. , Morgan, R.E. ve Oxtoby, B. (2002). Organizational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id389.pdf> (20.03.2012).
- Morash, E.A., Droge, C.L.M. ve Vickery S.K. (1996) “Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success”, *Journal of Business Logistics*, 17 (1), s.1-22.
- Nečadová, M. ve Scholleová, H. (2011). Motives and Barriers of Innovation Behaviour of Companies, *Economicsand Management* ISSN 1822-6515, pp: 832-838.
- Nevis,.C., DiBella, J, & Gould, M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınç İ. (2007). Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü, *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7 (13), 31-51.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir; Kann Kitabevi.
- Sandberg, E. ve Abrahamsson M. (2011). Logistics Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *International Journal of Logistics Research and Applications* 14 (1), 61-75.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons Ltd.
- Sevicin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 109-124.

- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2006). "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi" *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Editör: İsmail Bakan), İstanbul; Beta.
- Tavşancıl, E. (2007). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 3. Baskı, Ankara Nobel Yayıncılık.
- Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökovalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 377-388.
- Ussahawanitchakit, P. ve Sriboonlue, P. (2011). Transformational Leadership, Strategic Flexibility, Learning Capability, Continuous Improvement, and Firm Performance: Evidence from Thailand, *International Journal Of Business Strategy*, 11 (1), 162-172.
- Verde, M.D., Castro, G. M. ve Lo'pez, J.E.N. (2011). Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability Evidence from Spanish Manufacturing Firms, *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1), 5-19.
- Yamen, M. (2011). *Dinamik Yetenekler*, [www.belgeler.com/blg/2hlu/dinamik-yetenekler](http://www.belgeler.com/blg/2hlu/dinamik-yetenekler), (01.02.2012).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara; Detay Yayıncılık.