



## Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak İncelenmesi

Oğuz DİKER

Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.Turizm Fak.,  
Asst. Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Uni. Tourism Faculty,

Oricd Id: 0000-0002-9538-1621

oguzdiker@comu.edu.tr

### Öz

Örgütsel öğrenme, işletmeler açısından çevreyi kontrol edebilmek ve çevreye uyum sağlamak adına büyük öneme sahiptir. Çevreye uyum sağlayabilmek ve çevresel şartları kontrol edebilmek, işletmelerin yaşam sürdürülebilirliğinin anahtarıdır. Turizm işletmeleri gibi hareketli çevrelere sahip işletmelerde bu oldukça stratejik bir konudur. Öğrenme için gerekli olan bilgi edinimi, bilgi yönetimi ve bilginin kullanılması yalnızca etkili öğrenme modellerinin kullanımı ile mümkün olmaktadır. Bu çalışmada amaç turizm işletmeleri açısından örgütsel öğrenmenin önemini ortaya konulması ile yüksek etkili öğrenme modelinin turizm işletmeleri açısından uygunluğunun araştırılmasıdır. Yapılan incelemelerde örgütsel öğrenmenin turizm işletmelerinde performans artışı, örgütsel bağlılık gibi yapısal, müşteri sadakati, rekabet üstünlüğü gibi pazara yönelik avantajları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Önemi tespit edilen örgütsel öğrenmeye yönelik turizm işletmeleri için araştırılması önerilen modelin insan kaynaklarını önemseyen, dinamik, bürokratik prosedürleri ön görmeyen tiplerinin turizm işletmeleri için fonksiyonel, bürokratik, insan kaynağını önemsemeyen ve statik, tiplerinin ise fonksiyonel olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Turizm İşletmeleri, Turizm İletmelerinde Öğrenme, Yüksek Etkili Öğrenme.

## Conceptual Investigation of High-Impact Learning Model in Terms of Tourism Organizations

### Abstract

Organizational learning has big importance for organizations about orientation and control the environment. Orientation and control of the environment is key for sustainability of organizational life. This matter is a strategic point for organizations that have dynamic environment just as tourism organizations. Requisite elements of organizational learning such as knowledge acquisition, knowledge management and use of knowledge must be procurable by effective learning models. Scope of this research is explanation the importance of organizational learning and suggestion an organizational model for tourism organizations. Organizational learning has structural effects just as positive performance and organizational commitment, market oriented effects such as competitive advantage and customer loyalty. According to results, learning types that focused on sustainable change, HR, non-bureaucratic and dynamic organizational structures are functional for tourism organizations. On the other hand, learning type that offer bureaucratic, have a low opinion of HR and static structures are not functional for tourism organizations.

**Keywords:** Learning, Organizational Learning, Tourism Organizations, Learning in Tourism Organizations, High Impact Organizational Learning.

## I. Giriş

Artan tüketim alışkanlıkları geçmişte sektör adıyla anılan iş kollarındaki faaliyetleri gerek nitelik gerekse nicelik anlamında arttırarak endüstriyel boyutlara taşımıştır. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyinin (WTTC) raporuna (2016) göre turizm endüstrisi 2027 yılında toplam 2,1 milyar kişinin hareketiyle, kişi başına düşen milli gelirlere toplam 11,512.9 milyar dolar seviyesine katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Diğer yandan turizmin; konaklama tesisleri, seyahat acentaları, havayolları ve yolcu taşımacılığı ile yiyecek-içecek işletmeleri özelinde 2027 yılında dünya genelindeki istihdamın %4'lük kısmına tekabül edecek şekilde 139,086,000 iş olanağı doğuracağı belirtilmektedir. Bu verilerde göz önüne alındığında turizm sektörünün de günümüzde bir endüstri haline geldiği görülmektedir.

Turizm endüstrisi yapısı gereği rekabetin uluslararası boyutta olduğu yapıdadır. Şöyle ki, dünyanın herhangi bir yerindeki bir turizm işletmesi gelişen teknolojinin de etkisiyle başka bir yerdeki potansiyel ziyaretçilere ulaşarak güdüleme yaratabilmektedir. Bu bağlamda turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için rekabet üst seviyelerdedir. Diğer yandan turizm endüstrisinde ana faaliyet konusu hizmettir ve hizmetin özelliği gereği durumsal koşullardan doğrudan etkilenme söz konusudur. Bu nedenle de talep değişkenliği üst seviyededir (Reisenger, 2009: 16). Tüm bu özellikler turizm işletmelerinin hareketli çevreler içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirme zorunluluğunu doğurmaktadır.

Çevre, gerek insanların, gerekse örgütlerin birer parçası olarak oluşumuna katkı sağladıkları, bunun yanında da faaliyetlerini gerçekleştirdikleri somut olmayan ortamlardır. Çevre, içerisinde bulunan bütün paydaşların faaliyetlerini doğrudan etkileme kabiliyetine sahiptir. Özellikle yoğun teknolojik gelişmelerin, durumsal değişkenlerin çok olduğu hareketli çevrelerde faaliyet gösteren kişiler ve örgütler çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere etkin bir şekilde cevap verebilmelidir. Turizm işletmeleri de bu sınırlar içerisinde faaliyet gösterirler. Her biri topluluk düzeyinde olan turizm işletmeleri çevrelerinde meydana gelen bütün değişiklikleri tespit edip çevresel şartlara uyum sağlamak durumundadır.

Çevre ile örgüt arasındaki ilişkiyi anlatan birçok kuram bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi durumsallık yaklaşımıdır. Yaklaşımına göre örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek için çevre koşullarına uyum sağlamak mecburiyetindedir (Husted, 2000: 27). Çevre koşullarına uyum sağlayamayan örgütler müşteri yaratamazken, yok olmaya da mahkûmdur. Çevre ile örgüt arasındaki ilişkiyi anlatan kuramlardan bir diğeri popülasyon ekolojisi kuramıdır. Kurama göre, örgütlerin çevreleri tarafından şartlarına uyup uymamalarına göre seçilirler. Çevreleri tarafından "seçilmeyenler" ya da "negatif seçimlikler" olarak belirlenen örgütler ölürlerken, "seçilenler" ya da "pozitif seçimlikler ise hayatta kalırlar (Perrow, 1986: 209).

Çevrenin örgütler üzerindeki etkisi iki ana başlık altında incelenebilir; (1) çevre hakkında bilgi ihtiyacı ve (2) çevreden edinilen kaynaklara olan



ihtiyaç. Her iki durumda da örgütler çevreyi kontrol edebilmeli ve çevresel değişikliklere anında cevap verebilmeleridir. Bunun en kesin yolu ise öğrenmedir. Buna göre en temel ifadeyle öğrenme, bireysel ya da topluluk düzeyinde çevre ile etkileşim ve yaşantı sonucunda davranışta meydana gelen devamlı bir değişiktir (Allen, 2002; Bandura, 1971; Berkhout vd., 2006; McCluskey ve Lovarini, 2005).

Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde sosyal-bilişsel bir öğrenme türü olan örgütsel öğrenmenin önemini ortaya konulması ile öğrenme modellerinden Ulrich vd.'nin (1993) yüksek etkili öğrenme modelinin turizm işletmeleri açısından teorik olarak değerlendirilmesidir. İlgili çalışmada söz konusu amaçlar kuramsal olarak ele alınmış literatür taraması ile elde edilen bilgiler ortaya konulacaktır.

## II. Öğrenme Kuramları ve Örgütsel Öğrenme

Öğrenme kuramları, insanların, grupların ve dolaylı olarak örgütlerin çevreleri ile etkileşimi sonucunda kendini ve çevresini geliştirecek yetenekler kazanmasını sistematik biçimde inceleyen kuramlardır (Çelen, 1999: 16). Öğrenme kuramları, insan ve/veya grupların davranışlarını, bu davranışlarda meydana gelen değişikliklerin nasıl meydana geldiği ve geliştiği konusunda varsayımlar olup; öğrenmenin hangi koşullar altında oluşacağını ya da oluşmayacağı belirtmektedirler (Driscoll, 2005; Işık ve Şenyuva, 2009). Diğer bir ifadeyle öğrenme kuramları, bireyin öğrenme biçimini, öğrenmenin oluşmasını, öğrenmeyi sağlayan koşulları ve etkenleri değişik açılardan ele alan yaklaşımlardır (Erden, 2007: 10).

Doğası gereği kuramlar, araştırmacıların konuyu ele alış biçimlerine göre çeşitlenmektedir. Bu bağlamda öğrenme olgusu da konuyu ele alan birçok psikolog ile eğitimcinin düşünce ve bakış açılarında etkilenerek çeşitlenmiştir. Kimi psikolog ve eğitimciler öğrenme kuramlarını; "beyin temelli" "sosyal- bilişsel", "davranışçı", "duyuşsal" olarak sınıflandırılmaktadır. Bazıları ise kuramları, uyarıcı ve tepki arasında kurulan bağlar ile açıklamaya çalışan "davranışçı", bireyin çevresi hakkındaki bilişleriyle ve bu bilişlerin onun davranışlarını etkileme yollarını inceleyen "sosyal- bilişsel" olarak iki grupta sınıflandırmaktadır (Senemoğlu, 2013: 93).

Davranışçı öğrenme kuramı bireyin çevresi ile etkileşim neticesinde davranışlarında oluşan değişime odaklanmaktadır (Haleblan ve Finkelstein, 1999: 31). Öğrenmenin davranışçı modelleri basitlik, denetim üzerine odaklanarak, karmaşık davranışların öğretilmesine görece dolaysız biçimlerde yaklaşmak için bir yöntem, bunun başarılıp başarısız olduğunu ölçmek için ise bir yol ve çekici bir bilimsel kesinlik görüntüsü önerirler (Tusting ve Barton, 2011: 16). Davranışçı öğrenme kuramları tablo 2'de belirtildiği gibi klasik koşullanma, Watson davranışçılığı, bitişik koşullanma ve edimsel koşullanma şeklindedir.



**Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak  
İncelenmesi (Conceptual Investigation of High-Impact Learning Model in Terms of Tourism  
Organizations)**

<b>Klasik Koşullanma</b>	Öğrenme olayı, uyarıcıya (koşullu/koşulsuz) verilen tepkiler neticesinde davranışlar (koşullanma) halinde ortaya çıkmakta ve uyarıcının bütün tekrarlarında benzer davranış sergilenmektedir.	Pavlov (1849-1936)
<b>Watson Davranışçılığı</b>	Öğrenmede bitişiklik ve sıklığın önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır. Öğrenme, uyarıcıların yakın zamanlarda birlikte verilmesi ile oluştuğu varsayılarak, uyarıcıların verilmiş sıklıklarının artması ile pekiştirme sağlanmaktadır.	Watson (1889-1958)
<b>Bitişik Koşullanma</b>	Uyarıcı ve tepki bitişiktir. Bir hareket oluşturan uyarıcı kombinasyonu, tekrarlarında o hareket tarafından izlenme eğiliminde olacaktır. Bir tepki sırasında etkin olan uyarıcı kalıpları, tekrar edildiğinde o tepkiyi ortaya çıkaracaktır.	Guthrie (1886-1959)
<b>Edimsel Koşullanma</b>	Öğrenme tepkisel ve edimsel koşullanma yolu ile oluşan davranışlardan ibarettir. Tepkisel koşullanma uyarıcıya bağlı olarak ortaya çıkar. Edimsel koşullanma ise davranışın hoş olan ya da hoş olmayan sonuçlarının davranışlar üzerindeki etkisine bağlı olarak ortaya çıkar.	Skinner (1904-1990)

**Tablo 1.** Davranışçı Kurama Göre Öğrenme Yaklaşımları

**Kaynak:** Schunk ,2011: 34-48’den uyarlanmıştır.

Davranışçı öğrenme kuramlarından en bilinenlerinin başında Pavlov’un klasik koşullanma kuramı gelmektedir. Kuram, öğrenme olayının koşullu ya da koşulsuz uyarıcılara verilen tepkiler neticesinde oluşan koşullanma durumu ile açıklamaktadır (Schunk, 2011: 34). Pavlov’un yaklaşımından esinlenerek geliştirdiği bakış açısı ile Watson öğrenmenin bitişiklik, sıklık ile pekiştirme ile oluşacağını vurgulamış ve bitişik koşullanma kuramına öncülük etmiştir (Hergenhahn ve Olson, 2005: 46). Bitişik koşullanma kuramı ile Guthrie “öğrenmenin tek yasası” olarak açıkladığı kuramında, öğrenmenin bitişik olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, bir uyarıcıya karşı yapılan tepkinin, daha sonra aynı uyarıcı ile karşılaşıldığında da gösterilme eğilimi vardır (Senemoğlu, 2012: 115).

Davranışçı öğrenme kuramlarından en geniş perspektife sahip olanı edimsel koşullanma kuramıdır. Kurama göre öğrenme, tepkisel ve edimsel koşullanma ile oluşan davranışların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Tepkisel koşullanma, bilinen uyarıcı ya da uyarıcılar yolu ile oluşmaktadır. Söz konusu uyarıcı ya da uyarıcılar pekiştirici adıyla anılır ve tepkiden önce verilerek davranışın oluşmasını sağlar. Edimsel koşullanma ise bilinen bir uyarıcı ya da uyarıcılar ile oluşmazlar. Edimsel koşullanmada anahtar, davranış ile ortaya çıkan sonuca yönelik algıdır. Davranışın sonucunda “hoş olan” ya da “hoş olmayan” algı oluşur. Birey davranış sonucunu hoş olarak algılayorsa davranışı yineleme tutumu aksi halde ise davranıştan kaçınma tutumu sergileyecektir (Skinner, 1974: 208-221).



Örgütsel öğrenmeye kaynaklık eden bir diğer kuram bilişselcilik olarak adlandırılmaktadır. Bilişselci kuram, öğrenmeyi yalnızca gözlemlenebilen davranışların değişimi olarak gören modeli reddeder. Bunun yerine öğrenme, zihinsel yapı ve süreçteki değişimler; dünyayı temsil eden zihinsel harita ve şemaların artan karmaşıklığı ve gelişimi biçiminde ele alınır (Tusting ve Barton, 2011: 17-18). Sosyal-bilişsel kurama göre öğrenme, doğrudan yaparak öğrenme ya da başkalarının deneyimlerinin gözlemlenmesi ile gerçekleşir (Bandura, 1971: 3). Doğrudan öğrenme kişinin kendi yaptıklarından öğrenmesidir. Başarılı ve kabul gören davranışlar bellekte tutulur, başarısız olanlar tekrar edilmez. Gözlemleyerek öğrenme de ise dolaylı yoldan gerçekleştirilir. Öğrenme sırasında herhangi bir eylem gerçekleştirilmez. Dolaylı öğrenme bireyi ya da grubu yanlış davranışı birebir yapmaktan kurtarır (Schunk, 2011: 80-81).

Diğer bir kuram olan Sosyal-bilişsele göre birey ya da grup pasif değil etkileşimcidir. Tablo 2’de iki yaklaşımı belirtilen sosyal-bilişsel kuramda öğrenen ile çevresi arasında sürekli alışveriş söz konusudur. Öğrenenin bilişsel sürecindeki durumları, uyararı ve olayları seçer, kritik önemi olanları algılar ve değerlendirir (Çelen, 1999: 113). Bandura’ya göre öğrenen, mevcut durumunu değerlendirme sonucunda kendini içsel olarak pekiştirir. Davranışın düzenlenmesinde, içsel pekiştirmeler başkalarının algıladığı dışsal pekiştirmelerden daha etkilidir (Senemoğlu, 2012: 230).

<b>Modelle (Gözleyerek) Öğrenme</b>	Albert Bandura’nın üzerinde durduğu teoridir ve gözleyerek öğrenmeyi kapsamaktadır. Kurama göre öğrenme süreci, öğrenenin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek yeni davranış şekilleri edinmesi ya da mevcut davranış kalıplarını genişletmesi olarak açıklanmaktadır.	Bandura (1925-)
<b>Kavrayarak Öğrenme</b>	Bu akım Gestalt psikolojisinde etkilenmiştir. Kurama göre insanın tüm algıları bütün olarak ele alınarak algılananları anlayabilmek için bütünü oluşturan tüm parçaların münferit olarak ele alınması ve anlam verilmesi gerektiği savunulmaktadır.	Köhler (1887-1967) ve Wertheimer (1880-1943)

**Tablo 2.** Sosyal-Bilişsel Kurama Göre Öğrenme Yaklaşımları

**Kaynak:** Avcı, 2005’ten uyarlanmıştır.

Sosyal-bilişsel kurama göre öğrenme, bilginin alınmasını ve saklanmasını öngören özel bir durumdur. Öğrenenin bilişsel yapısında ve işlemlerinde değişiklik meydana getirmektedir. Davranışsal teoride vurgulanan davranış değişikliği, söz konusu teori içerisinde yalnızca bireyin ilgisine bağlı olarak bilginin edinildiği, işlendiği birbirini takip eden bir süreç olarak ele alınmaktadır. Sosyal-bilişsel psikolog ve eğitimcilerin çalışmaları ışığında özellikle 1960’tan sonra dikkate değer görülmüştür (Avcı, 2005: 34).

Öğrenme olayı karmaşık bir yapıya sahiptir. Konu ile alakalı ilk yıllarda yapılan araştırmalar, kavramın açıklanması ve ortaya çıkış koşulları ile şekillerinin belirlenmesine yönelik olmuştur. Sonraki yıllarda ise öğrenme olgusunun hangi düzeylerde gerçekleştiği araştırılmaya başlanmıştır.



Örgütsel öğrenme kavramı bu araştırmalar neticesinde kendini göstermiş ve üzerine çalışmalar yapılmıştır. Sosyal-bilişsel öğrenmenin yalnızca bireysel bir olay olmadığını ve farklı düzeylerde oluşabileceğini ortaya koymuştur.

Öğrenme Düzeyi	Süreç	Girdi/Çıktılar
Bireysel Öğrenme	Sezgisel	Sezgiler İmaj Metaforlar
	Bilişsel	Dil Bilişsel Harita İletişim/Diyalog
Grup Düzeyinde Öğrenme	Entegrasyon	Paylaşılan Değerler Karşılıklı Etkileşim Etkileşim Sistemleri
Örgütsel Öğrenme	Kurumsallaşma	Rutinler Tanı Sistemleri Kurallar ve prosedürler

**Tablo 3.** Öğrenme Düzeyleri

**Kaynak:** Crossan vd., 1999: 525.

Literatürde öğrenme düzeyleri üzerinde yapılan araştırmalarda bir mutabakat söz konusudur. Öğrenme farklı yollar ile olsa dahi tablo 3’de de sıralandığı gibi bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir. Her bir düzeyde öğrenme, ilgili tabloda da belirtildiği gibi farklı zihinsel süreçler ile farklı girdi/çıktı birleşimleri çevresinde oluşur. Sosyal-bilişsel öğrenme türlerinden örgüt düzeyinde öğrenme, grup öğrenmesinin bir bütünü olarak ifade edilmektedir (Edmonson, 1999; Hurley ve Hult, 1998; Rousseau, 1985; Somech ve Zahavy, 2004 ). Tablo 4’de farklı araştırmacılara ait tanımları belirtilen örgütsel öğrenme Slater ve Narver (1995) tarafından, örgütte yeni bilginin gelişimi ile potansiyel örgütsel davranışta değişim meydana gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanım da Daft ve Weick (1984) örgütsel öğrenmenin örgütlerin faaliyetleri ve çevreleri arasındaki ilişkiye yönelik bilişsel bir süreç olduğunu ifade etmektedirler. Daha önce de belirtildiği üzere örgütler gerek çevrenin öngördüğü gerekse çevrede meydana gelen koşullara uyum sağlamak mecburiyetindedir. Bu en temel örgütsel amaç olan hayatta kalma adına mecburidir. Özellikle tüketici zevk ve alışkanlıklarındaki değişimin yüksek olduğu turizm endüstrisi gibi alanlarda faaliyet gösteren örgütler için öğrenme elzemdir.



Örgütsel öğrenme, doğrudan performansı yükseltmese dahi bilişsel yapının ve davranışın değişimidir	Crossan vd. (1995)
Örgütsel öğrenme, bilgi edinim ve kullanma sürecinde potansiyel davranışların değişim oranını ifade eder	Huber (1991)
Öğrenme, hataların tespiti ile düzeltilmesinin yanında gelecekte oluşacak ve etkililiği düşürecek hataların ortadan kaldırılmasıdır.	Argyris (1976)
Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonlar, bilgiye ulaşarak transferini gerçekleştirebilen ve davranışlarını yeni bilgi ve becerilere dönüştürebilme kabiliyetine sahip yapılardır	Garwin (1993)
Öğrenen örgütler, işletmelerde kişilerin enerjilerini örgütlerde istenen sonuçlara yönlendirebildiği, örgütsel düşünmenin ve sürekli olarak kolektif öğrenmenin teşvik edildiği ortamlardır.	Senge (1990)
Örgütsel öğrenme, örgütsel rutinlerin açığa çıkarılarak deneyimler ve çevresel değişimler üzerinde örgütsel davranışta değişim yaratma sürecidir.	Berkhout vd.(2006)
Örgütsel öğrenme, bireysel, grup ya da örgütsel düzeyde, örgütün çevresi ya da stratejilerinin sonuçlarından edindiği bilgileri işleme ve dönüştürerek kullanma sürecidir.	Curado (2006)
Örgütsel öğrenme, iletişimin ve problem çözmenin anahtarı olarak kısa ya da uzun vadede örgütün süreçler ile çevresinden aldığı bilgiler sayesinde davranış geliştirme, problem çözüme ve ilişkileri düzeltme sürecidir.	Steiner (1998)

Tablo 4. Örgütsel Öğrenme Tanımları

### III. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme

Diğer bütün endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler için de (bilgi yönetimi kuramında) örgütsel öğrenme kavramı örgütlerin çevrelerinden aldıkları bilgileri edinme, işleme, yararlanma ve saklamaları ile ilgilidir. Turizm endüstrisi için de örgütsel öğrenme davranışı kolektif bir yapıda olup bütün örgütü kapsamaktadır. Turizm endüstrisinde örgütler öğrenme davranışını içselleştirerek kültürlerine yerleştirmek böylece öğrenen örgütler haline gelmek durumundadırlar. Söz konusu durum gerek örgütsel yaşamın sürdürülebilirliği gerekse sürekli rekabet avantajı sağlamak adına önemlidir. Örgütsel öğrenme örgütsel performanstan, çalışan bağlılığına kadar birçok örgütsel değer ile doğrudan ilişkilidir. Açık sistem olmanın temelini oluşturan örgütsel öğrenme olgusu örgütlerde arzu edilen sonuçlara ulaşmada anahtar role sahiptir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren bütün örgütler için söz konusu durum geçerlidir.

Turizm işletmelerinde örgütsel öğrenmenin önemine yönelik yapılan çalışmalardan birinde Blackman ve Ritchie (2008) turizm endüstrisinde kriz yönetimi üzerine yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenmenin kriz yönetiminde etkin politikaların belirlenmesi, bunların örgüt bütününe yayılması ve kriz dönemlerinde kullanılması adına önemli olduğunu belirtmişlerdir. Turizm işletmeleri üzerine yapılan bir başka çalışmada



Kyrakidou ve Gore (2005) örgütsel öğrenmenin personel güçlendirme ve çalışanları iş ile ilgili kendi kararlarını alma, proaktif ve reaktif davranışlar üzerine olumlu etkisinden bahsetmiştir. Halme (2001) öğrenmenin turizmde sürdürülebilir gelişimin anahtarı olduğunu belirtmiş ve örgütsel sonuçlara odaklanma ile örgütsel faaliyetlere katılmaya etkisini vurgulamıştır. Özdemir (2006) örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin varlığına işaret ederek, öğrenmenin performansı olumlu yönde etkilediği, bunun da en çok finansal olmayan performans bağlamında hissedildiğini vurgulamıştır.

Tablo. 5'deki turizm endüstrisinde örgütsel öğrenmeye yönelik yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel öğrenme davranışına sahip öğrenen turizm örgütlerinin en önemli avantajlarının sürdürülebilir rekabet hususunda olduğu görülmektedir. Proaktif davranışı geliştiren örgütsel öğrenme ile işletmeler tüketici zevk ve alışkanlıklarında oluşan değişiklikleri doğrudan gözlemlene ve turistik ürünlere aktarma kabiliyetine sahiptirler. Bu durumun turizm işletmelerine aynı zamanda sürdürülebilir müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlama konusunda da yardımcı olduğu görülmektedir.





Yazar	Analiz Düzeyi	Turizm İşletmelerinde Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Bulgular
Yang (2004)	Otel İşletmeleri	Birçok otel işletmesi ziyaretçilerinin ne istediğini anlayarak müşteri sürekliliği ve bağlılığı yaratmak isterler. Otel işletmelerinde sürdürülebilir müşteri memnuniyeti yaratmada anahtar kavram örgütsel öğrenmedir. Bireylerin edindikleri bilgilerin örgüte aktarılması ve böylece kolektif öğrenmenin oluşmasını kapsayan süreçtir.
Tajeddini (2009)	Otel İşletmeleri	Öğrenme yönelimlilik ve örgütsel öğrenme yaratıcı kalite süreci ile yeni hizmet geliştirme anahtarı olan örgütsel yaratıcılık ile ilişkilidir. Bunun yanında örgütsel öğrenme turizm işletmelerinde inovatif düşünce ile inovasyon davranışını da geliştirir.
Matthing vd. (2004)	Ağırlama İşletmeleri	Proaktif yaklaşımın ve müşteri sadakatinin yakalanmasında örgütsel öğrenme riskin azaltılması ve rekabet avantajı sağlanması açılarından önemlidir.
Hu vd. (2009)	Ağırlama İşletmeleri	Öğrenme ve bilgi paylaşımı hizmet inovasyonu ve performansın artırılmasında önemli etkiye sahiptir.
Hjalager (2009)	Turizm İşletmeleri	Öğrenme kültürü ve öğrenme yönelimlilik turizm işletmelerinde inovatif yatkınlığı geliştirici etkiye sahiptir.
Hallin ve Marnburg (2008)	Turizm Endüstrisi	Örgütsel öğrenme, bilgi yönetiminin temelini teşkil etmektedir. Turizm işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve sürekli müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri için bilgi yönetimini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.
Fraj vd. (2015)	Otel İşletmeleri	Örgütsel öğrenme ve öğrenme yönelimliliği, otel işletmeleri için proaktif çevresel stratejiler geliştirme ve performans iyileştirmesi konusunda hayati önem taşımaktadır.
Bayraktaroğlu ve Kutanis (2002)	Otel İşletmeleri	Örgütsel öğrenme gerçekleştirerek öğrenen örgüt olabilmek yerel ve küresel bazda rekabet avantajı sağlamak adına gereklidir.
Ayazlar (2012)	Otel İşletmeleri	Örgütsel öğrenme ve öğrenme yönelimlilik, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı vasıtasıyla hizmet inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde etkiye sahiptir.
Avcı ve Küçükusta (2009)	Otel İşletmeleri	Örgütsel öğrenme, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileme kapasitesine sahipken , işten ayrılma niyetini azaltmada da etkilidir.

**Tablo 5.** Turizm Endüstrisinde Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Araştırmalar

Diğer yandan örgütsel öğrenme neticesinde oluşacak kolektif öğrenme kabiliyeti ve alışkanlığı iç paydaş olan çalışanların niteliklerinin artmasını sağlayarak doğrudan örgütün potansiyellerine yansımaktadır. Çalışanların

potansiyellerindeki artış, doğrudan örgütsel bağlılığı arttırarak, iş gücü kayıplarını önleyerek çalışanların iş tatminlerini de doğrudan etkilediği yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere etkin örgütsel öğrenme politikaları ve modelleri kullanılarak turizm işletmelerinin öğrenme yönelimi kazanmasıyla öğrenen örgütler haline gelmeleri birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel öğrenme modellerinden birisi olan yüksek etkili öğrenme modelinin turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi yapılarak uygunluğu tartışılacaktır.

#### IV. Ulrich Vd.'nin Yüksek Etkili Öğrenme Modeli ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi

Ulrich vd. (1993) örgütsel öğrenmeyi fikirlerin etkin bir şekilde ortaya çıkarılması ve örgüte yayılması olarak ifade etmektedirler. Örgütlerde etkili öğrenmenin bireysel ya da grup düzeyinden ziyade daha genel olan örgüt düzeyinde gerçekleşmesi ile olacağını vurgulamaktadırlar. Araştırmacılar, etkili öğrenmenin örgüt sınırları içerisinde geliştiğinde birçok anlamda fayda sağladığını ifade etmektedirler. Bunlar;

- (1) Örgütlerin edinecekleri öğrenme fırsatları,
- (2) Bireysel ve grup düzeylerindeki öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürebilmek,
- (3) Arzulanan sonuçlara ulaşmak ve başkalarından öğrenebilme imkânları şeklindedir.

Etkili öğrenme için öncelik öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi ve bilginin doğru edinimi ile kullanımudur. Yaklaşım kapsamında gerçekleştirilen araştırma kapsamında etkili öğrenme için dört yöntem önerilmektedir.

##### a) Sürekli Gelişim Yöntemiyle Öğrenme (Continuous improvement)

Bu öğrenme türü daha ileri düzeyde öğrenmeden önce mevcut durumun daha iyi öğrenilmesi yönünde uğraş gerektirir. Bu öğrenme türünde kullanılması öngörülen araçlar; öneri sistemleri, süreç geliştirme ve çalışma kolları, takım tasarım mühendisliği, akış diyagramları. Bu öğrenme türü diğer türlere nazaran daha bürokratik olarak nitelendirilmektedir. Bu öğrenme türünü benimseyen örgütlerin diğerlerinden daha düşük kapasitelerde olacağı öngörülmektedir.



**Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak İncelenmesi (Conceptual Investigation of High-Impact Learning Model in Terms of Tourism Organizations )**

	Hizmet	Mal
<b>İşlemler</b>	İnsan Odaklı	Teknik
	Belirsiz, kararsız	Kararlı, kestirilir
	Emek yoğun	Sermaye yoğun
	Müşteri sürecin bir parçası	Müşteri süreçten ayrık
	Sistem müşteriyle doğrudan ilişkili	Sistem müşteriyle dolaylı ilişkili
	Yanıt süresi kısa	Yanıt süresi uzun
<b>Çıktılar</b>	Üretim ve tüketim eş zamanlı	Önce üretilir sonra tüketilir
	Stoklanamaz	Stoklanabilir
	Taşınamaz	Taşınabilir
	Toptan üretilemez	Toptan üretilebilir
	Fabrikasyon olanaksız	Fabrikasyon olanaklı
	Genellikle patentle korunmaz	Patentle korunur
	Soyut, dayanaksız	Fizikseli dayanıklı
	Daha az standarttır	Standarttır
	Değişken belirsiz verimlilik	Kararlı verimlilik
	Değişken belirsiz kapasite	Belirlenebilir kapasite
	Ölçümü zor, öznel kalite	Ölçümü kolay, nitel kalite
	<b>Çalışanlar</b>	Kolay denetlenemez
İnsanları etkileyebilmek gerekir		Sadece teknik ustalık istenir
Büyük ölçüde kişisel kararlar		Kişisel kararlar daha sınırlıdır
Müşteriyle çok yoğun ilişki		Müşteriyle ilişki az veya hiç yok

**Tablo 6.** Mal ve Hizmete Dönük Özellikler

**Kaynak:** Sayım ve Aydın, 2011: 250.

Tablo 6’da da belirtildiği gibi hizmetin genel özelliklerinden birisi olması nedeniyle turizm işletmelerinde üretim ve tüketim eşgüdümlüdür (Sierra ve McQuitty, 2005: 397). Bu bağlamda hizmetin üretilmesi uzun üretim planlama ve tasarım aşamaları olmaksızın doğrudan tüketicilere sunulmaktadır (Parasuraman vd., 1985: 42). Bu durum turizm işletmelerinde aşırı bürokratik süreçlere yer olmadığını göstergesidir. Turizm işletmelerinde operasyonlar hızlı karar alma ve uygulama ile yürütülmektedir. Turizm işletmelerinde bütün süreç ve prosedürlerin



benzer şekilde işlemeden ötürü aşırı bürokratik uygulamalar söz konusu için doğasına aykırıdır. Bu nedenle söz konusu öğrenme türü turizm işletmeleri için uygun değildir.

Ulrich vd. (1993) sürekli gelişim yöntemiyle öğrenmenin Asya'daki örgütler için daha uygun olacağını ifade etmişlerdir. Bu ifadeyle esasında söz konusu öğrenme türünün Asya kültürlerinde olduğu gibi sistemli ve teknik çalışma prensiplerinin yerleşik olduğu örgütler için geçerli olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca söz konusu örgütler daha merkezîyetçi karar alma davranışlarına sahiptir. Turizm işletmelerinde operasyonlar büyük ölçüde kişisel kararlar ile daha az standart prosedürler ile yürümektedir. Bu açılarından bakıldığında da söz konusu öğrenme türünün turizm işletmeleri açısından fonksiyonel olmadığı anlaşılmaktadır.

### **b) Yetenek Kazanma Yolu ile Öğrenme (Competence Acquisition)**

Bu öğrenme türü, öğrenmeyi çalışmanın yeni yol ve yöntemi olarak benimseyerek öğrenmeye genel bir bağlılık yaratma ve öğrenmeyi kendi iş stratejilerinin önemli bir parçası olarak görmeyi gerekli kılar. Bu öğrenme türü bireysel ve grup düzeyinde yeni yetenekler kazanmak suretiyle gerçekleşmektedir. Bu öğrenme türünü benimseyen örgütlerin bürokratik olmayan yapılarda olduğu vurgulanmaktadır. Yetenek kazanma yolu ile öğrenme sürekli iyileşme ve gelişmeyi gerektirdiğinden örgütsel yapının buna uyum sağlaması gerekmektedir.

Daha geniş bir ifadeyle Ulrich vd. söz konusu öğrenme tipinin insan odaklı ve insan kaynaklarının gelişimini diğerlerine nazaran daha önem veren bir yapıda olduğunu vurgulamaktadır. Turizm endüstrisi ve dolayısıyla turizm işletmelerinde yürütülen faaliyetler "emek yoğun" olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle turizm işletmelerinde faaliyetlerin ana konusu entelektüel sermaye bağlamında insan kaynağıdır (Engström vd., 2003: 293).

Söz konusu açıdan ele alındığında örgütler mal, hizmet ya da her ikisini birden üretmek için kurulurlar. Turizm sektörü de hizmet üreten örgütlerdendir. Bu işletmelerde gerçekleştirilen bütün faaliyetler için gereklidir. Turizm işletmelerinde öğrenme de bu bağlamda insan kaynaklarının ve çalışma gruplarının yardımıyla edinilebilmektedir. Hizmetin müşteriyle yoğun ilişki ve etkileyebilme gerekliliği gereği tüketici zevk ve alışkanlıklarını doğrudan algılayabilecek ve bunları bilişsel ve davranışsal açılarından öğrenmeye çevirerek örgüte aktaracak olanlar da yine insan kaynağıdır. Bu açılarından ele alındığında söz konusu öğrenme tipi, model önermelerinden turizm işletmeleri için en uygunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun yanında bu öğrenme tipinde bürokratik olmayan yapıları ön görmesiyle turizm işletmelerine daha uygun olduğu anlaşılmaktadır. Diğer



yandan turizm işletmeleri için doğası gereği açık sistem olmalı ve yenilikçi ve dönüşümcü yönetim ile kültürel yaklaşımları benimsemelidir. Modelin bu öğrenme tipi için önermeleri incelendiğinde sürekli iyileşme ve gelişmeyi önermesi turizm işletmeleri açısından fonksiyonelliğini bir kez daha vurgulamaktadır.

### **c) Deneme Yolu İle Öğrenme (Experimentation)**

Bu öğrenme türü yeni fikirlerin sürekli olarak geliştirilmesi ve çalışmaya aktarılmasını kapsamaktadır. Bu öğrenme türünü benimseyen örgütler yeni fikirlerin denenmesi sayesinde edindikleri yeni yöntem ve ürünler vasıtasıyla çalışma alanlarında ve pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlarlar. Bu öğrenme türü hızlı düşünme ve karar vermeyi gerektirir. Bu özellikleri ile ele alındığında söz konusu öğrenme tipi turizm işletmeleri, özellikle de yiyecek ve içecek işletmeleri açısından etkili bir yöntemdir.

Yiyecek içecek işletmeleri, faaliyetlerinde özellikle deneysel öğrenme yoluyla edindikleri yeni yöntemlerle ürün gamlarını geliştirmektedir. Turizm endüstrisinde rekabetin yoğun hissedildiği iş kollarından birisi olan söz konusu işletmeler hızlı düşünme, karar verme ve uygulayabilme kapasiteleri ile sürekli rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. "Niche" pazarlara hitap eden "boutique" otel işletmeleri için de söz konusu öğrenme türünden bahsetmek mümkündür.

Şöyle ki, modele göre bu öğrenme türü en yüksek düzeyde rekabet ile en yüksek değişim kapasitesine sahiptir. Maliyet stratejilerinden ziyade değişim stratejilerine odaklanan örgütler için uygundur. Daha çok özel istek içeren konseptlere sahip olan ve daha üst gelir gruplarını hedefleyen "boutique" otel işletmeleri maliyetlerden ziyade değişime odaklanarak, müşteri sadakati yaratmak böylece de rekabet avantajı sağlamak hedefindedirler.

### **d) Sınırları Genişletme Yoluyla Öğrenme (Boundary Spanning)**

Bu öğrenme türü örgütlerin sürekli olarak sınırlarını aşarak diğer örgütlerin neler yaptığını öğrenerek ortaya çıkardığı fikirler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu öğrenme kapsamında örgütler ikincil ve dış kaynaklardan elde ettikleri bilgiler vasıtasıyla çevrelerindeki örgütlerin, rakiplerin faaliyetlerini, stratejilerini inceleme, kendi faaliyetleri ile kıyaslama (benchmarking) yaparlar. Sınırları genişletme yolu ile öğrenme sayesinde örgütler faaliyetlerini gerçekleştirmede alternatif yollar bulma konusunda sorun yaşamaları da koordinasyon, yeni kavramların geliştirilmesi ve uygulanmasında eksiklik yaşayacaklardır. Ulrich vd. (1993) tarafından gerçekleştirilen ilgili araştırmaya göre bu öğrenme türü değişim kapasitesi en düşük olan öğrenme türü iken insan kaynaklarına da en az önem verendir.



Turizm işletmeleri yapısal olarak koordinasyonun üst seviye olması gereken yapıdadırlar. Üretim ve tüketimin eşgüdümlü olması, üretim yapan birimler ile satışı yapan birimlerde sürekli iş birliğini gerekli kılar. Söz konusu öğrenme tipinin koordinasyon yönünden eksiklik önermesi turizm işletmeleri açısından fonksiyonel olmayan bir durumu ifade eder. Diğer yandan insan kaynaklarına daha az önem vermesi insan odaklı faaliyetleri ile ön plana çıkan turizm işletmeleri açısından diğer bir negatif yöndür.

İlgili öğrenme tipinin değişim kapasitesinin düşük olması yönünden ele alındığında değişim kapasitesinin yüksek olması beklenen turizm işletmeleri açısından negatif etki yaratacağı açıkça anlaşılmaktadır. Modelde sınırları genişletme yoluyla öğrenme için diğer öğrenme tiplerinden daha yavaş tepkimeler içerdiği ifade edilmektedir. Fakat turizm işletmelerinde değişime daha hızlı tepkimeler vermek elzemdir.

### V. Sonuç ve Değerlendirme

Turizm endüstrisi yapılan işin doğası gereği çevre etkileşimi yüksek işletmelerden oluşmaktadır. Bunun ana nedenlerinden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- (1) Teknolojik gelişim ve dönüşümlerin tüketime olan etkisinin turizm sektöründe de yoğun şekilde hissedilmesi
- (2) Gelişen teknolojiyle birlikte insanları turizm faaliyetlerine iten güdü ve dürtülerdeki yoğun değişim
- (3) Bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan farklı turizm tiplerinin ve katılımcı sayılarının artışı
- (4) Turizm endüstrisindeki küresel rekabet
- (5) Turizm pazarının cezbedici büyüklüğü
- (6) Ulusal ve uluslararası boyutta mevcut olan hukuki yükümlülükler
- (7) Uluslararası ilişkilerdeki yoğun değişim.

Bütün bu hususlar göz önüne alındığında turizm işletmelerinin çevreleri ile olan mevcut etkileşim yeteneklerinin artırılması gerekmektedir. Çevre ile gerçekleştirilecek etkileşimin anahtarı bilgi yönetimidir. Bilginin iç ve dış çevreden doğru kaynaklardan edinilmesinin yanında etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Söz konusu bilginin etkin kullanımı ise örgütsel yapının ve gerçekleştirilen işin çağın ve çevrenin koşullarına uygun olarak gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Yönetim literatüründe yapılan çalışmalar, işletmelerin çevrelerinden edindikleri bilginin etkin yönetimi ve kullanımı sürecini örgütsel öğrenme kavramı ile açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme çevresel hareketliliğin yoğun yaşandığı turizm işletmeleri için de elzemdir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki, turizm işletmelerinin bilgi yönetimi, öğrenme yönelimi ve örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin yüksek olması, çalışan performansları, örgütsel bağlılık, iş gücü devir oranının düşmesi gibi



örgütsel sonuçlara sahiptir. Diğer yandan sürdürülebilir rekabet avantajı, müşteri sadakati yaratılması gibi pazara yönelik hususlarda turizm işletmelerinin örgütsel öğrenme kapasitelerinden olumlu anlamda etkilenmektedir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar ile turizm işletmelerinde etkin örgütsel öğrenme yeteneği kazanmasına yönelik modellerin önerilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Ulrich vd. (1993) tarafından geliştirilen yüksek etkili öğrenme modelinin turizm işletmeleri açısından uygunluğu tartışılmıştır. Model yüksek etkili öğrenme için dört öğrenme tipi önermektedir. Söz konusu öğrenme tiplerinden insan kaynaklarına daha çok odaklanan, bireysel ve grup düzeyindeki öğrenmenin önemsendiği “yetenek kazanma yoluyla öğrenme” tipi emek yoğun faaliyetlerin gerçekleştiği insan odaklı bir yapıya sahip turizm işletmeleri açısından uygun olduğu sonucuna ulaşılabılır. Diğer yandan maliyet stratejilerinden ziyade değişim stratejilerine odaklanmayı öngören “deneme yoluyla öğrenme” modeli bu özelliği nedeniyle özellikle “boutique” oteller ile “niche” pazarlara hitap eden diğer turizm işletmeleri için uygun olduğu görülmüştür. İlgili öğrenme tipinin yeni fikirlerin denenmesi sayesinde edindikleri yeni yöntem ve ürünler vasıtasıyla çalışma alanlarında ve pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı öngörmesi nedeniyle de yiyecek içecek işletmeleri açısından başvurulabilecek bir yöntem olduğu sonucu çıkarılabilir

Modelde ön görülen diğer öğrenme tiplerinden “sürekli gelişim yoluyla” öğrenme aşırı bürokratik yapılar önermesi nedeniyle dinamik ve bürokratik olmayan yapılara sahip turizm işletmeleri için uygun olmadığı düşünülürken, “sınırları genişletme yoluyla öğrenme” ise insan kaynağını önemsememesi ve daha statik yapılara işaret etmesiyle insan unsurunun ön planda olduğu, hareketli turizm işletmeleri açısından uygun olmayacağı görüşüne varılmıştır.

Sonuç olarak turizm işletmelerinin öğrenme yeteneğinin geliştirici çalışmaların yapılması işletme yapıları, uluslararası rekabet ve sektörel kalitenin artması gibi birçok yönden yararlı olacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda turizm endüstrisinde nitelikli öğrenme yöntemlerinin arttırılmasına dönük proje ya da diğer akademik çalışmalar ile öngörülen modellerin işletmeler tarafından uygulanması sağlanabilir. Bunun yanında ise turizm işletmeleri için ön görülen modellerin uygulandığı otellerde nicel çalışmalar yapılarak örgütsel değişkenler ile ilişkileri ölçülebilir.

### **Kaynakça**

Allen, Will (2002). Using Participatory and Learning-Based Approaches for Environmental Management to Help Achieve Constructive Behaviour Change, Landcare Research Contract Report, 1-51.



- Argyris, Chris (1994) Good Communication That Blocks Learning, Harvard Business Review, July-August, 77-85.
- Avcı, Nilgün; Küçükusta, Deniz (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Bahar, ss. 33-44.
- Avcı, Umut (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme. Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ayazlar, Gökhan (2012) Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Aydın.
- Bandura, Albert (1971). Social Learning Theory, General Learning Press, Newyork.
- Bayraktaroğlu, Serkan; Kutanis, Ozen, Rana (2003). Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global, Tourism Management, 24, pp. 149-154.
- Berkhout, Frans; Hertin, Julia; David, M. Gann (2006). Climatic Change, 78: 135-156.
- Blackman, Deborah; Ritchie, W. Brent (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning, Journal of Travel & Tourism Marketing, 23:24, pp. 45-57.
- Crossan, M. Mary; Lane, W. Henry; White, E. Roderick (1999). Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, 522-537.
- Crossan, M. Mary; Lane, W. Henry; White, E. Roderick; Djurfeldt, Lisa (1995). Organizational Learning: Dimensions For A Theory, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, No. 4, 337-360.
- Curado, Carla (2006) Organizational Learning and Organizational Design, The Learning Organization, Vol. 13, No. 1, 25-48.
- Çelen, Nermin (1999). Öğrenme Psikolojisi, İmge Yayınevi, Ankara.
- Daft, L. Richard; Weick, E. Karl (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, 284-295.
- Driscoll, P. Marcy (2005). Psychology of Learning for Instruction, Third Edition, Pearson Pub.





**Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak  
İncelenmesi (Conceptual Investigation of High-Impact Learning Model in Terms of Tourism  
Organizations )**

Edmondson, C. Amy (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Engström, E. J. Truls; Wedtnes, Petter; Westnes, Furdal, Siren (2003). Evaluating Intellectual Capital in the Hotel Industry, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, Issue: 3, pp. 287-303.

Erden, Evrim (2007). Sınıf Öğretmenlerinin Fen Öğretimi Öz Yeterlilik İnançlarının Öğrencilerin Fen Tutumları ve Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, İzmir.

Fraj, Elena; Matute, Jorge; Melero, Iguacel (2015). Enviromental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Enviromental Success, *Tourism Management*, 46, pp. 30-42.

Garwin, A. David (1993) Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, 1-15.

Haleblian, Jerayr; Finkelstein, Sydney (1999). The Influence of Organizational Acquisition Experince on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, 29-56.

Hallin, Antonia, Carina; Marnburg, Einar (2008). Knowledge Management In The Hospitality Industry: A Review of Empirical Research, *Tourism Management*, 29, pp. 366-381.

Halme, Minna (2001) Learning For Sustainable Development In Tourism Network, *Business Strategy and the Enviroment*, 10, pp. 100-114.

Hergenhahn, B. R.; Olson, H. Matthew (2005). An Introduction To Theories Of Learning, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

Hjalger, Anne-Mette (2010). Progress in Tourism Management: A Reviev of Innovation Research in Tourism, *Tourism Management*, 31, 1-12.

Hu, Meng-Lei, Monica; Horng, Jeou-Shyan; Sun, Christine, Yu-Hua (2009) Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance, *Tourism Management*, 30, pp.41-50.

Huber, P. George (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures, *Organization Science*, Vol.2, No. 1, 88-115.

Hurley, F. Robert; Hult, M. Tomas (1998) Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, 42-54.

Husted, W. Bryan (2000) A Contingency Theory of Corporate Social Performance, *Business& Society*, Vol.39, No. 1, 24-48.



- Işık, Burçin; Şenyuva, Emine (2009.) Öğrenme Kuramları ve Hemşirelik Eğitimine Yansımaları, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, Vol. 17, No. 2, 144-150.
- Kyriakidou, Olypia; Gore, Julie (2005). Learning by Example: Benchmarking Organizational Culture in Hospitality, Tourism and Leisure SMEs, Benchmarking: An International Journal, Vol. 12, Issue: 3, pp. 192-206.
- Matthing, Jonas; Sanden, Bodil; Edvardsson, Bo (2004) New Service Development: Learning from and With Customers, International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, Issue: 5, pp.479-498.
- McCluskey, Annie; Lovarini, Meryl (2005). Prviding Education on Evidence-Based Practice Improved Knowledge but Did Not Change Behaviour: A Before and After Study, BMC Medical Education, 5:40.
- Özdemir, Bahattin (2006). Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Parasuraman, A.; Valarie, A. Zeitman; Berry, L. Leonard (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Perrow, Charles (1986). Complex Organizations A Critical Essay, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Reisenger, Yvette (2009). "Unique Characteristic of Tourism Hospitality, and Leisure Service", Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, Ed.Kandampully, Jay; Mok, Connie; Sparks, Beverly, Routledge, p.15-48.
- Rousseau, M. Denise (1985). Issue of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives, Research in Organizational Behavior, Vol 7, 1-37.
- Sayım, Ferhat. ve Aydın, Volkam (2011). "Hizmet Sektörü Özellikleri Ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29: 245-262
- Schunk, H. Dale (2011). Öğrenme Teorileri Eğitimsel Bir Bakışla Çev. Demir, Mahmut, Yasin, Ed. Şahin Muzaffer, Nobel Yayınları, Ankara.
- Senemoğlu, Nuray (2012). Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya, Pegem Akademi, Ankara.
- Senge, M. Peter (1997) The Fifth Discipline, Measuring Business Excellence, Vol. 1, Issue: 3, 46-51.



**Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak  
İncelenmesi (Conceptual Investigation of High-Impact Learning Model in Terms of Tourism  
Organizations )**

---

Sierra, J. Jeremy; McQuitty, Shaun (2005). Service Providers and Customers: Social Exchange Theory and Service Loyalty, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Issue: 6, pp. 392-400.

Skinner, B. Frederic (1974). *About Behaviorism*, Vintage Books, A Division of Random House, Newyork.

Slater, F. Stanley; Narver, C. John (1995). Market Orientation and The Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No.3, 63-74.

Somech, Anit; Zahavy, A. Drach (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.

Steiner, Lars (1998) Organizational Delemmas as Barriers to Learning, *The Learning Organization*, 193-201.

Tajeddini, Kayhan (2009). The Impact of Learning Orientation on NSD and Hotel Performance: Evidence from the Hotel Industry in Iran, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2, Issue: 4, pp. 262-275.

Tusting, Karin; Barton, David (2011). Öğrenme Kuramları ve Yetişkin Öğrenme Modelleri Üzerine Kısa Bir İnceleme, Çev. Yıldız, Ahmet; Demirli, Aylin, Dipnot Yayınları, Ankara.

Ulrich, Dave; Jick, Todd; Glinow, Von, Ann, Mary (1993). High- Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.

World Travel and Tourism Council (2016). *Travel&Tourism Economic Impact 2017 World*, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf> 06.06.2017 tarihinde erişilmiştir.

Yang, Jen-te (2004). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels, *Tourism Management*, 25, pp. 421-428.

