

Received-Makale Geliş Tarihi 20.11.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 31.12.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(114), 2749-2766

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.14579901

Doç. Dr. Tülay Polat Üzümcü

<https://orcid.org/0000-0002-6364-9232>

Kocaeli Üniversitesi, Kartepe Turizm MYO, Kocaeli / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

Narmin İslamlı

<https://orcid.org/0000-0001-6454-9472>

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Azerbaycan Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma¹

The Effect Of Organizational Climate On Organizational Change: A Study in Azerbaijan Accommodation Enterprises

ÖZET

Bu araştırma konaklama işletmelerinde, örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de yer alan konaklama işletmeleri, örneklemini Bakü şehir merkezinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında, SPSS 23 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Ölçeğe yönelik geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve anova testlerinden faydalanılmıştır. Birbirleriyle anlamlı ilişkiler olduğu ve örgüt ikliminin örgütsel değişime etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca konaklama işletmeleri çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine göre anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İklim, Örgütsel Değişim, Turizm, Konaklama İşletmeleri, Azerbaycan.

ABSTRACT

This research was conducted to evaluate the impact of organizational climate on organizational change in accommodation establishments. The population of the study consisted of accommodation establishments in Baku, while the sample consisted of employees of four and five-star hotels located in the city center of Baku. The data obtained from the research were analyzed and evaluated using the SPSS 23 software in a computer environment. Validity and reliability analyses were conducted for the scale. Correlation analysis, regression analysis, t-tests, and ANOVA tests were utilized to test the research hypotheses. Based on the data obtained from the research section of the thesis, it was determined that there were positive and significant relationships between each variable and that organizational climate had an impact on organizational change. Additionally, significant differences were found in the evaluation levels of the impact of organizational climate on organizational change based on the descriptive characteristics of hotel employees.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Change, Tourism, Hotel, Azerbaijan.

1. GİRİŞ

Değişim, geçmişten bu yana pek çok alanda, tartışılan ve fikir üretilen kavramlardan olmasına karşın günümüzde teknolojinin gelişmesi, küreselleşme ve yoğun rekabet ortamında işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Değişim yalnızca işletmeler için değil, bireylerin, toplumların ve devletlerin var olan düzenin değiştirilmesi olarak ifade edilmektedir (İlhan, 2017; Solak vd., 2017: 1). Litwin ve Stringer (1968) turizm işletmelerinin verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birinin personelin tutum ve davranışları olduğunu, müşteri ile iletişim noktasında personelin yardımsever davranışlarının, müşterilerin işletmeyi tekrar tercihinde ve müşteri sadakatinin oluşmasında önemli bir faktör haline geldiğini belirtmiştir. Personelin bu tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli unsur ise işletmelerin kendine has özellikleridir ve personel tarafından algılanabilen ve onların davranışlarını etkileyebilen özellikler bütünü olarak tanımlanan örgüt iklimi kavramını öne çıkarmaktadır (Korkmaz ve Keleş, 2021: 521). Özellikle konaklama

¹ Bu çalışma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Azerbaycan Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma isimli Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

işletmelerinde, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin personelin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olması örgüt ikliminin önemini ortaya koymaktadır (Aydın ve Çilesiz, 2016).

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerindeki etkisine yönelik yapılmış olup, öncelikle örgütsel değişim, örgütsel iklim ve turizm işletmelerinde örgütsel iklim kavramlarına yer verilecektir. Çalışmanın araştırma bölümü ise, daha önce Azerbaycan'da konaklama işletmelerinde örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerindeki etkisine yönelik bir çalışma olmaması sebebiyle, Azerbaycan Bakü kent merkezindeki konaklama işletmeleri çalışanlarının, çalıştıkları oteldeki örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerindeki algılarına yöneliktir. Bu çalışma sonucunda, Azerbaycan konaklama işletmeleri çalışanlarının, tesisteki örgütsel iklimin, çalışanların örgütsel değişime yönelik düşüncelerini nasıl etkilediğini ve örgütsel iklim ile örgütsel değişimin boyutları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel değişim ve örgütsel iklim kavramsal olarak açıklanarak, turizm işletmelerinde örgütsel iklimin önemine yer verilecek olup, araştırma konusuna ilişkin ilgili yazına sunulmuştur.

2.1 Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, “örgütün daha etkin, daha ekonomik, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok ürün ve hizmeti daha rekabetçi” bir şekilde sağlamak için geçen süreç olarak tanımlanmaktadır (Öztop, 2014: 301). Örgütsel değişimin amacı, etkinliği ve üretkenliği artırmaktır. Diğer bir ifadeyle, işi daha verimli yapmak için, işin gereklilikleri ile işi yapan kişinin niteliklerini bir araya getirmektir (Turan, 2011: 55). Örgütsel değişimin bir diğer amacı, örgütün iç ve dış çevredeki değişimlere ve yoğun rekabet ortamına uyum sağlamasına çalışmaktır. Böylece örgüt, müşterilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını dikkate alan, etkinlik ve verimliliği ön planda tutan, yeniliklere ve rekabete kolaylıkla uyum sağlayan örgüt yapısı oluşturabilecektir (Yeşil, 2018: 11).

Örgütsel değişim, bir örgütteki belirli bir zamanda iki nokta arasındaki dönüşümdür ve örgütün öncesi ve sonrası karşılaştırılarak değişim fark edilebilir. Bu değişimler; insanların, nesnelerin yerlerini değiştirmek, kişisel bilgi ve yeteneklerin hâlihazırdaki konumundan farklı bir konuma geçişine kadar gerçekleşen tüm farklılıklardır (İraz ve Efeoğlu, 2023: 36-37). Gareth (1998) örgütsel değişimi, örgütlerin mevcut durumlarından gelecekte etkinliklerini artırmak istedikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak (Aslaner, 2010: 7) tanımlarken, Burnes (1996), dinamik ve belirsiz ortamların ihtiyaç ve yükümlülüklerini örgütün yetenekleriyle eşleştirmeyi hedefleyen bir deneme ve uyum süreci olarak (Boz, 2021: 32) ifade etmektedir. Hu (2007), örgütsel değişimi, örgüt, iç ve dış çevrelere göre dönüşmesi, uyum sağlaması ve değişmesi gereken açık bir organizma olarak tanımlarken (Wang, 2012: 5819), Sağlam (1979) örgütsel değişimi, yaratıcılık, yenilikçilik, örgütsel gelişim, eylem araştırması, örgütsel esneklikle açıklanan bir kavram (Demirgil ve Antalya, 2017: 129) olarak tanımlamaktadır.

Mayhew (2006), bugün örgütler için değişimin normal bir süreç olduğu kadar kaçınılmaz olduğunu ve değişmeyen örgütlerin, rakipleriyle rekabette kaybedeceklerini belirtmektedir. Yeni yöneticiler, yeni teknolojiler, tedarikçilerden gelen zorluklar, hissedar talepleri, müşteri tercihleri ve çevredeki değişiklikler gibi pek çok faktör bir işletmeyi değişime zorlayan temel unsurlardır (Ercan, 2014: 38). Leavitt (1962), bir örgütün; görev, insanlar, teknoloji ve yapı olmak üzere dört ana etkileşim boyutundan oluştuğunu ve bu boyutların, herhangi birindeki bir değişikliğin kesinlikle diğer üçünü de etkileyeceği yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılığa sahip olduğunu ifade etmiştir (Wang, 2012). Nadler ve Tushman (1990) ise, örgütsel değişimi iki boyutta ele almıştır. Birinci boyut, stratejik değişimdir ve örgütün yönetim felsefesi, kurumsal değerleri ve örgüt yapısı gibi kavramları büyük ölçüde yeniden kurulduğunda oluşturur. Ancak değişim, bir örgütün temel yeteneğini değiştirmeden pazar talebini karşılamak için performansını geliştirdiğinde meydana gelmektedir. İkincisi, reaktif değişim, bir örgüt yönetiminin öngörmediği bir realiteye tepki verdiğinde meydana gelirken, öngörülü değişim, bir örgütün bir pazarda daha sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek için dış çevrenin değişikliği veya eğilimine katıldığında meydana gelmektedir (Yang, 2012: 429).

Bir işletmede örgütsel değişim uygulamalarının başarılı olması, bu uygulamalara personelin hâkim olması ve kabul etmesine bağlıdır. Örgütsel değişimin gerekli olduğuna inanmayan personelin olduğu bir örgütte, değişimin başarılı olması beklenemez. Bu nedenle, örgütsel değişim uygulamalarına başlamadan önce, işletme personelinin değişime karşı tutumlarının bilinmesi gerekir (Tokat vd., 2013: 1976). Çünkü pek çok personel genellikle, iş durumundan memnun olmasa dahi örgütsel değişimin mevcut durumu daha da kötüleştireceğine ve yıkıcı olacağına inandığı için değişimden korkar. Ancak bir organizasyon için değişim

ne kadar kaçınılmaz ise, değişime karşı direnç de bir o kadar kaçınılmazdır. Ancak değişime direnç her zaman olumsuz olmaz, bazen de olumlu sonuçlar yaratabilir (Özkalp ve Kirel, 1996: 411).

Örgütsel değişime direncin ortadan kaldırılabilmesi için değişimde etkili olan personelin izleyebileceği yolları beş başlıkta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi katılım, personelin kendisini bu değişim içerisinde hissederek değişime katılmasıdır. İkincisi, iletişim ve eğitim olup, personele değişimle ilgili verilecek olan bilginin değişime olan direnci azaltmasıdır. Üçüncüsü ise, personel değişimle ilgili olan hedefi, süresi, metodu ile ilgili bir müzakere etme anlamına gelen pazarlıktır. Dördüncüsü, açık veya kapalı zor kullanmadır ve bu değişime olan direncin karşılığını almak anlamına gelmektedir. Beşincisi ise, manipülasyon ve kooptasyon olup, bir şeyi değiştirip insanların olayı farklı algılamasını sağlar, bu direnci azaltabilir ama insan manipüle edildiğini anladığı zaman işler içinden çıkılması güç hale gelmektedir. Kooptasyon, bir konuyu onun sorunu ve çözümünün içine dahil ederek (Koçel, 2007: 538) her durumda iletişim, değişim sürecindeki en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm yöneticiler, değişim sürecinin her aşamasında, iletişimin değişimin en önemli faktör olduğunu belirtmekte, eğitim ise, yöneticilerin benimsediği değişim stratejilerinin ikinci önemli unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Okumuş ve Hemmington, 1998: 285).

2.2 Örgütsel İklim

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve değerinin artmasında pek çok faktör etkilidir ve işletmelerin iç ve dış çevresine yön verebilmesi için bazı üstünlüklere sahip olması gereklidir. Bunlar, teknik, ekonomik ve beşeri üstünlüklerdir. Beşeri kaynaklarını yani insan kaynağını etkin ve verimli kullanan işletmeler başarılı ve sürdürülebilir olabilecektir. Örgütlerde bunu başarmanın en önemli yolu da, örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığıdır (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008: 101).

Örgüt iklimi, personelin örgüte hakim olan atmosferi algılamasından kaynaklanan somut ve ölçülebilir özellikler bütünüdür (Deniz ve Çoban, 2016: 50). Örgüt iklimi, üyelerin örgütü kabul etme derecesine bağlıdır ve örgütün iç çevresinin sahip olduğu ve süreklilik gösterdiği ve bu niteliklerin üyeler tarafından hissedildiği özellikler bütünüdür (Karadağ vd., 2008). Günlük çalışma politikalarının uygulanması ile örgütte gelişen ve mevcut çalışma ortamını çalışanların algılayışını ifade eden örgüt iklimi, işletme yönetiminin ve çalışanlarının kalitesini yansıtmaktadır (Karataş, 2015: 49).

Örgütsel iklim, bir örgütteki çalışanların bilerek veya bilmeyerek oluşturdukları, örgütün tamamında ya da bir bölümünde hissedilen çalışma ortamı olarak tanımlanmaktadır (Ensari ve Zembat, 1999; Bahrami vd., 2013; akt. Fırın, 2024: 272). Örgütsel iklim, personelin çalışma ortamına ilişkin benzer algıları (ilerleme, iş birliği fırsatları, liderlik ve çalışma normları) paylaştığı ifadesini içeren ve personelin kendine özgü davranışları sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır (Fırın, 2024: 272). Örgüt iklimi kavramını ilk olarak ortaya koyan Lewin (1951)'in Sosyal Bilimlerde Alan Teorisi' olup, yazar kişinin bir işlevi ve onun örgütsel çevre ile etkileşimi olarak tanımlamaktadır (Polen, 2023: 2776). Gilmer (1966) örgütsel iklimi, "bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütte yer alan çalışanların davranışlarını belirleyen ve etkileyen bir dizi özellik" olarak (Aksoy, 2006: 3), Pritchard ve Karasick (1973) bir örgütü diğerlerinden ayıran iç ortamın kalitesi olarak ifade etmekte (Çekmecelioglu, 2010: 299) ve Smith (2008) ise örgüt iklimini, personel tarafından, o örgütte var olan koşulların ve örgütsel yaşam kalitesinin algılanması ve personelin çalışma ortamından bahsedilme şekli (Gerçeker, 2012: 18) olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel iklim, personelin performansını, etkinliğini, verimliliğini ve motivasyonunu etkilemekte, oluşacak sağlıklı örgüt ortamı hem personeli teşvik edecek hem de personelin motivasyon düzeyini artıracaktır. Sağlıklı bir örgüt ortamı yaratmak için, personelin istek ve ihtiyaçlarının, örgütlerin yönetsel karar alma ve politika geliştirme süreçlerinde dikkate alınması, beklenti ve görüşleri ile kişisel özelliklerinin dikkate alınması hem işe hem de örgüte uygunluğunun sağlanmasında üzerinde ciddiyetle durulması gereken hususlardır (Gök, 2009: 603).

2.3 Turizm İşletmelerinde Örgütsel İklim

Turizm sektörü, küresel düzeyde rekabetçi bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek ve büyümek için, etkili bir pazarlama stratejisinin yanı sıra içsel faktörlerin de dikkate alınması gereklidir. Bu bağlamda, işletmelerin örgütsel değişim ve örgütsel iklim gibi içsel faktörlerin, pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkisi giderek artmaktadır (Garda, 2024: 45).

Örgüt iklimi, turizm işletmelerinde örgütsel başarının artması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Datta ve Singh'e (2018) göre aslında bir otel işletmesinin başarısı müşteri memnuniyetine bağlı olup, müşteri, personelin işe karşı tutumundan etkilenir. Örgüt iklimi, personelin işe karşı tutumunu etkilemektedir ve

konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin personelin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olması, örgüt ikliminin önemini göstermektedir. Bellou ve Andronikidis (2009) örgüt ikliminin çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkisini hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırdığını, böylece uzun vadeli iş başarısı sağladığını ifade etmektedir (Aydın ve Çilesiz, 2016).

Turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olması, zaman baskısı, eğitilmiş çalışanların yeterli sayıda olmaması, personelin çoğunluğunun kariyer planlarının olmaması gibi örgütsel ortamı olumsuz etkileyebilecek unsurlar vardır. Ayrıca, misafirlerle bire bir etkileşime giren personel, bir konaklama işletmesinin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Örgüt ortamına ilişkin yüksek düzeyde personel algısı, iş memnuniyetini ve bağlılığını artırarak, iş gücü devrini azaltacak, üretkenliği ve performansı olumlu yönde etkileyecektir (Altunışık, 2019: 54). Günümüzde konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi insan kaynağı olup, personelin konaklama işletmelerinin temel politika ve stratejilerine inanmaları, özgüven sahibi olmaları, işbirliği, dayanışma ve katılım duygularını geliştirmeleri önemlidir. İyi bir örgüt iklimi, bu duygu ve davranışların gelişimini teşvik edebilecektir (Akşit, 2018: 32). Konaklama işletmelerinde, personel memnuniyeti giderek önem kazanmaktadır ve bu da ancak iyi bir liderle mümkündür. Çünkü konaklama işletmelerinde iyi bir örgüt iklimi oluşturmak ve insanları belli bir amaca yönlendirmek için bu hedeflere ulaşmada onlara sağlanacak kişisel istek ve ihtiyaçların takibi gerekmektedir (Hocaniyazov, 2008: 1).

Konaklama işletmeleri insan kaynağı yoğun işletmeler olup, sağlıklı bir örgüt ortamında personelin katılımını ve motivasyonunu sağlamak hem örgüt, hem personel, hem de müşteri memnuniyeti açısından önemli bir konudur ve insan unsuru ön planda olduğu için personelin iş doyumunu ve motivasyonunu üst seviyede tutmak önemlidir (Papila, 2019: 65). Al-Khasawneh (2013) resort otellerde yaptığı araştırmasında, bu otellerde personelin kendi arasındaki örgütsel iklim bileşenleri ile iş devri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Al-Khasawneh, 2013: 61). Davidson vd. (2002) ise, THOCS'nin yedi örgütsel iklim boyutunun, oteller arasındaki müşteri memnuniyetine ilişkin çalışan algılarındaki farklılığın %30'unu ve çalışanların müşteri memnuniyetine ilişkin algılarındaki değişimin %23'ünü açıkladığını bulmuştur (Manning vd., 2005: 79). Konaklama işletmelerinde örgütsel iklim ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik yazın incelendiğinde, doğrudan konuyla ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ancak genel olarak işletmelerde örgütsel iklim ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birisinde Kuyumcu (2011), örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerine etkisine yönelik çalışmada, işletmelerin bireysel, teknolojik ve yapısal değişim stratejilerinden en fazla teknolojik ve yapısal anlamda değişim stratejisine odaklandıklarını, bireysel anlamda ise personelin iş tatmini ve sorumluluk üzerinde etkili olacağı sonucuna ulaşmıştır. Özkan (2016), örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın örgütsel değişim üzerindeki etkisini kamu kurumları özelinde incelendiği çalışmada, örgütsel iklim iyi bir hal aldığında örgütsel bağlılığın bundan pozitif yönde etkilendiğini buna karşın örgütsel değişime karşı direncin arttığını belirtmektedir. Ayrıca yazar, kamu kurumlarını yenilikler doğrultusunda değiştirmenin, değişimin temel unsuru olan insan kaynağına bağlı olduğunu ve bu nedenle örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın örgütsel değişim sürecinde önem kazandığını vurgulamaktadır.

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve hipotezleri ardından, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, araştırmada kullanılan yöntem, uygulama ve ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizi ile faktör analizi, fark testleri ve regresyon analizi yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmada, Azerbaycan'ın Bakü kent merkezinde yer alan konaklama işletmelerinin örgütsel ikliminin örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca, bu araştırmada elde edilen veriler sonucunda, Azerbaycan, Bakü'de yer alan konaklama işletmeleri personelinin demografik değişkenlerine göre örgütsel iklim ve örgütsel değişim algılarında farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir:

H1: Azerbaycan'da yer alan konaklama işletmelerinin örgütsel iklim ile örgütsel değişim arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Azerbaycan'da yer alan konaklama işletmelerinde örgütsel ikliminin örgütsel değişim üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H3: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitimlerine, departmanlarına, mesleki deneyimlerine göre örgüt iklimi ve örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

a1: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel iklim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

a2: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

b1: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının medeni durumlarına örgüt iklimi algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

b2: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

c1: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel iklim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

c2: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

d1: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının eğitimlerine göre örgütsel iklim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

d2: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının eğitimlerine göre örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

e1: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının departmanlarına göre örgütsel iklim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

e2: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının departmanlarına göre örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

f1: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının mesleki deneyimlerine örgütsel iklim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

f2: Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının mesleki deneyimlerine örgütsel değişim algıları arasında farklılık bulunmaktadır.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada; konaklama işletmelerinin örgütsel ikliminin örgütsel değişim üzerindeki etkisini test etmek üzere anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 23 paket programı kullanılarak analiz edilmiş, elde edilen veriler; frekans, faktör analizi ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada, örgütsel iklim ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon, örgütsel ikliminin örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek üzere ise regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere T-Testi ve One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

3.2.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de yer alan 29 adet dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş, evrendeki tüm konaklama işletmeleri personeline ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini, gönüllü olarak araştırmaya katılan 295 otel personeli oluşturmuştur.

3.2.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda; katılımcılara ait yaş, cinsiyet gibi tanımlayıcı özellikler (8 soru), ikinci kısımda ise beşli likert olarak 36 soru bulunmaktadır. Anket formunun hazırlanmasında, Dunham vd. (1989)'nin geliştirdiği "Değişime Açıklık Ölçeği", Gül (2018)'ün hazırladığı doktora tezinde tercüme edilerek bulunan 3 boyut 16 sorudan yararlanılmıştır. Robert Stringer tarafından geliştirilen "Örgütsel İklim Ölçeği" ise Akdemir (2017)'in hazırladığı yüksek lisans tezinde tercüme edilerek bulunan 3 boyut 20 soru olmak üzere toplam 36 sorudan yararlanılmıştır. İlâveten araştırmanın anketi Türkçe ve Azerbaycan'ca olmak üzere iki dilde hazırlanmış ve çalışanların dil tercihine göre verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik

çalışması yapılmış, yapı geçerliği için açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın örneklemini Azerbaycan'ın başkenti Bakü şehir merkezinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerin personeli oluşturmaktadır ve araştırma bu işletmelerin personeliyle sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri personeline ait tanımlayıcı özellikler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Özellikleri

	Gruplar	N	%		Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	155	52,5	İşletmedeki Konum	Stajyer	7	2,4
	Erkek	140	47,5		Personel	230	77,9
	Toplam	295	100		Şef	19	6,4
Medeni Durum	Evli	131	44,4	Yönetici	39	13,2	
	Bekâr	164	55,6	Toplam	295	100	
	Toplam	295	100	0-2 yıl	39	13,2	
Yaş	17-25	61	20,8	3-5 yıl	80	27,1	
	26-34	125	42,7	6-8 yıl	99	33,6	
	35-43	73	24,9	9-11 yıl	51	17,3	
	44-52	33	11,3	12-14 yıl	19	6,4	
	53+	1	,3	15+	7	2,4	
	Toplam	295	100	Toplam	295	100	
Eğitim	İlköğretim	1	,3	Çalıştıkları Departman	Kat	43	14,6
	Lise	41	13,9		Mutfak	31	10,5
	Ön Lisans	52	17,6		Servis	42	14,2
	Lisans	138	46,8		Muhasebe	42	14,2
	Lisansüstü	63	21,4		İK	36	12,2
	Toplam	295	100		Yönetim	45	15,3
Gelir	Asgari ücret	4	1,4	Diğer	25	8,5	
	300-500 AZN	11	3,7	Toplam	295	100	
	500-700 AZN	127	43,1				
	700-1000 AZN	115	39,0				
	1500+ AZN	38	12,9				
	Toplam	295	100				

Tablo 1'de araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri yer almaktadır. Buna göre konaklama işletmesi çalışanın %44,4'sinin evli %55,6'sının bekar olduğu, %47,5'inin erkek, %52,5'inin kadın olduğu yaş aralıklarına bakıldığında ise, %63,5'inin 35 yaş altında olduğu ve yalnızca %0,3'ünün ise 53 yaşın üzerinde dağıldığı, %85,8'inin üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlarının departmanlarına bakıldığında; %10,5'i önbüro, %14,06'i kat hizmetleri, %10,5'i mutfak departmanında, %14,2'i servis, %14,2'i muhasebe bölümünde, %12,2'i insan kaynakları, %15,03'i yönetim, %8,5'i ise diğer bölümlerde çalışmaktadır. Katılımcıların; %13,02'sinin 0-2 yıl, %77,19'u 2-11 yıl aralığında mesleki deneyime sahipken, yalnızca %8,4'i 12 yıl üstünde deneyimi vardır. Katılımcıların; %2,4'si stajyer, %77,9'i personel, %6,4'i şef ve %13,2'i yönetici konumunda çalışmakta ve %1,4'i asgari ücret, %3,7'i 300-500 AZN, %43,1'i 500-700 AZN, %39,0'i 700-1000 AZN ve %12,9'i 1500+ AZN gelir elde etmektedir.

3.3.2 Faktör Analizi

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi ve örgütsel değişimin hangi boyutlardan oluştuğunu belirlemek ve ölçme aracının geçerliliğini tespit edebilmek için veriler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim Faktör Analizi

ÖRGÜTSEL İKLİM						
Ödüllendirme	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Oİ8.İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır	,734					
Oİ10.Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır	,668					
Oİ9.Yönetim kararlarını teşvik eder.	,665					
Oİ7.Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyuyorum	,605					
Oİ11.Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir	,578					
Bireysel Sorumluluk						
Oİ13.Görev aldığım projelerde sorumlunun kim olduğunu bilmem		,856				
Oİ14.Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer		,781				
Oİ17.Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir		,597				
İlimli Çalışma Ortamı						
Oİ15.Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler			,729			
Oİ6.Genellikle belirlenen hedeflere inanırım			,609			
Oİ16.Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır			,572			
Risk Alma						
Oİ19.Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.				-,765		
Oİ23.Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.				-,711		
Organizasyon Yapısı						
Oİ4.Çalışanlar birbirine güvenir ve olup biten olaylara önem verir					,759	
Oİ1.Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder					,755	
Oİ5.Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.					,556	
Destek						
Oİ21.Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.						,744
Oİ22.Çalışanlar kuruma bağlıdır.						,708
Oİ20.Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.						,689
Oİ18.İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim.						,646
Örgütsel Değişim						
Davranışsal Değişime Açıklık						
OD11.Değişimi desteklerim	,778					
OD9.Şirketteki birçok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir	,778					
OD8.Değişim şirketin yararına olacaktır.	,758					
OD10.Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım	,693					
OD7.Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum.	,690					
OD12.Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor	,677					
OD14.Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır	,672					
OD13.Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır	,660					
OD4.Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm	,652					
Duygusal Değişime Açıklık						
OD2.Değişiklikleri pek sevmem		,811				
OD3.Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim		,763				
OD1.Değişime direnç gösteririm		,750				
OD6.Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım		,696				
Bilişsel Değişime Açıklık						
OD16. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım			-,905			
OD17.Değişimden geçmenin kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum			-,793			
OD18. Olası bir değişimden kazançlı çıkarım			-,499			

Tablo 2’de yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel değişim ölçeğindeki 16 ifadenin 3 boyutta, örgüt iklim ölçeğindeki 20 ifadenin 6 boyut altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel İklimin KMO değeri ,796, Barlett Testi 1898,989, df 231 ve Sig. ,000 olarak bulunduğundan, faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel Değişimin KMO değeri ,0803, Bartlett’s Test 2101,727, df 253 ve Sig.,000 olarak bulunmuş ve bu doğrultuda faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

No	ÖRGÜTSEL İKLİM	Cronbach Alpha
1	Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder	,673
3	Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	,647
5	Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	,641
6	Genellikle belirlenen hedeflere inanırım	,648
7	Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım	,628
8	İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	,638
9	Yönetim kararlarımı teşvik eder.	,627
10	Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır	,635
11	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir	,631
13	Görev aldığım projelerde sorumlunun kim olduğunu bilmem	,694
14	Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer	,700
15	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler	,660
16	Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır	,690
17	Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir	,687
18	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim.	,638
19	Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	,665
20	Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	,631
21	Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	,622
22	Çalışanlar kuruma bağlıdır.	,634
23	Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	,652
	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	
1	Değişime direnç gösteririm	,773
2	Değişiklikleri pek sevmem	,770
3	Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim	,773
4	Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm	,722
6	Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım	,775
7	Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum.	,716
8	Değişim şirketin yararına olacaktır.	,715
9	Şirketteki birçok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir	,719
10	Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım	,716
11	Değişimi desteklerim	,707
12	Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor	,713
13	Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır	,711
14	Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır	,713
16	Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım	,712
17	Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum	,716
18	Olası bir değişimden kazançlı çıkarım	,730

Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır (Alpar, 2003: 382). Alfa katsayısı; 0.80-1.00 arasında ise; Geliştirilen test (ölçek) yüksek güvenilirliğe sahiptir. 0.60-0.80 arasında ise; Geliştirilen test oldukça güvenilir, 0.40-0.60 arasında ise; Geliştirilen testin güvenirliliği düşüktür ve 0.00-0.40 arasında ise; geliştirilen test güvenilir değildir.

Tablo 4. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach α katsayısı	Madde Sayısı (N)
Örgütsel İklim	,685	20
Örgütsel Değişim	,744	16
Tüm maddeler	,720	36

Araştırmanın değişkenleri olan Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim boyutlarının Cronbach α değerleri Tablo 4’de yer almıştır. Buna göre, araştırmanın tüm maddelerinin güvenilirlik değeri %72 çıkmıştır ve bu sonuç ‘Geliştirilen testin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca örgütsel değişimin güvenirliliği %68,5, örgütsel iklimin güvenirliliği ise %74,4 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla örgütsel değişim ve örgütsel iklimin her ikisi de oldukça güvenilir çıkmıştır.

Tablo 5’de Bakü’de yer alan 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının, örgütsel iklim ve örgütsel değişim ölçeklerine ilişkin örneklem büyüklüğü, en düşük ve en yüksek tutum puanı, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmektedir.

Tablo 5. Otel Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim Algı Düzeyleri

Boyutlar		N	Ort	Ss	Min	Max
Örgütsel Değişim	Davranışsal Değişime Açıklık	295	3,508	,649	1,33	5,00
	Duygusal Değişime Açıklık	295	2,916	,891	1,00	4,75
	Bilişsel Değişime Açıklık	295	3,596	,709	1,33	5,00
Örgütsel İklim	Ödüllendirme	295	3,579	,598	1,20	4,80
	Bireysel Sorumluluk	295	2,767	,851	1,00	5,00
	İlimli Çalışma ortamı	295	3,750	,634	1,67	5,00
	Risk Alma	295	3,872	,708	1,00	5,00
	Organizasyon Yapısı	295	3,618	,689	1,00	5,00
	Destek	295	3,564	,662	1,25	5,00

Tablo 5'e göre konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel değişim ölçeği boyutları arasından en yüksek ortalamanın $3,596 \pm 0,709$ ile "bilişsel değişime açıklık" alt faktörü olduğu, en düşük boyutun ise $2,916 \pm 0,891$ ile "duygusal değişime açıklık" faktörü olduğu saptanmıştır. Örgütsel iklim ölçeğinin alt faktörleri arasında ise, en yüksek ortalama $3,872 \pm ,708$ ile Risk Alma alt faktörü olup, en düşük ortalamaya sahip alt faktör $2,767 \pm ,851$ Bireysel Sorumluluk alt faktörü olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iklim ölçeğine ait verilerin normal dağılıma gösterip göstermemesine yönelik yapılan analiz sonucunda skewness (-0,321) ve kurtosis (0,076) değerleriyle verilerin normal dağıldığı gözlenmiştir. Örgütsel değişim ölçeğine ait verilerin normal dağılıma gösterip göstermemesine yönelik yapılan analiz sonucunda skewness (-0,524) ve kurtosis (1,081) değerleriyle verilerin normal dağıldığı gözlenmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi- T Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	T	Sd	P
Davranışsal Değişime Açıklık	Kadın	155	3,463	,665	-1,254	293	,211
	Erkek	140	3,557	,629			
Duygusal Değişime Açıklık	Kadın	155	3,046	,794	2,676	293	,008
	Erkek	140	2,771	,970			
Bilişsel Değişime Açıklık	Kadın	155	3,606	,734	,250	293	,803
	Erkek	140	3,585	,684			
Ödüllendirme	Kadın	155	3,546	,540	-998	293	,319
	Erkek	140	3,615	,656			
Bireysel Sorumluluk	Kadın	155	2,803	,830	,751	293	,453
	Erkek	140	2,728	,876			
İlimli Çalışma Ortamı	Kadın	155	3,739	,629	-299	293	,766
	Erkek	140	3,761	,642			
Risk Alma	Kadın	155	3,980	,616	2,781	293	,006
	Erkek	140	3,753	,783			
Organizasyon Yapısı	Kadın	155	3,630	,694	,315	293	,753
	Erkek	140	3,604	,686			
Destek	Kadın	155	3,588	,610	,662	293	,508
	Erkek	140	3,537	,717			

Tablo 6'da örgütsel değişim ve örgütsel iklime ait boyutların cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonuçlarına göre, örgütsel iklimin boyutlarından "risk alma" (,006) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ve a1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişimin boyutlarından ise "duygusal değişime açıklık" (,008) anlamlı bir farklılık göstermektedir ve a2 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim Ölçekleri Alt Boyutlarının Medeni Durumlarına Göre Analizi-T Testi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss	t	Sd	P
Davranışsal Değişime Açıklık	Evli	131	3,53	,612	,600	293	,549
	Bekar	164	3,48	,678			
Duygusal Değişime Açıklık	Evli	131	2,94	,909	,557	293	,578
	Bekar	164	2,89	,879			
Bilişsel Değişime Açıklık	Evli	131	3,61	,690	,469	293	,639
	Bekar	164	3,57	,726			
Ödüllendirme	Evli	131	3,54	,540	,047	293	1,994
	Bekar	164	3,61	,656			
Bireysel Sorumluluk	Evli	131	2,80	,830	,354	293	-928
	Bekar	164	2,72	,876			
İlimli Çalışma Ortamı	Evli	131	3,73	,629	,173	293	1,365
	Bekar	164	3,76	,642			
Risk Alma	Evli	131	3,98	,616	,310	293	1,018
	Bekar	164	3,75	,783			
Organizasyon Yapısı	Evli	131	3,63	,694	,125	293	1,539
	Bekar	164	3,60	,686			
Destek	Evli	131	3,58	,610	,050	293	1,965
	Bekar	164	3,53	,717			

Tablo 7’de örgütsel değişim ve örgütsel iklimin boyutlarının çalışanların medeni durumuna farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere yapılan T-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel iklimin ve örgütsel değişimin boyutlarından hiçbiri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre araştırmanın b1 ve b2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklimin Yaşa Göre Analizi- (ANOVA)

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Ss	F	P
Davranışsal Değişime Açıklık	18-25	61	3,35	,718	2,370	,053
	26-34	125	3,57	,646		
	35-43	73	3,52	,564		
	44-52	33	3,51	,648		
	53 ve üstü	1	4,88	-		
	Toplam	293	3,51	,649		
Duygusal Değişime Açıklık	18-25	61	2,85	,854	2,021	,092
	26-34	125	2,85	,833		
	35-43	73	2,92	,975		
	44-52	33	3,28	,949		
	53 ve üstü	1	1,75	-		
	Toplam	293	2,91	,894		
Bilişsel Değişime Açıklık	18-25	61	3,48	,744	1,907	,109
	26-34	125	3,68	,729		
	35-43	73	3,60	,588		
	44-52	33	3,43	,779		
	53 ve üstü	1	4,66	-		
	Toplam	293	3,60	,710		
Ödüllendirme	18-25	61	3,45	,693	1,350	,252
	26-34	125	3,58	,588		
	35-43	73	3,60	,509		
	44-52	33	3,70	,619		
	53 ve üstü	1	4,20	-		
	Toplam	293	3,57	,598		
Bireysel Sorumluluk	18-25	61	3,07	,870	2,973	,020
	26-34	125	2,64	,797		
	35-43	73	2,70	,881		
	44-52	33	2,79	,836		
	53 ve üstü	1	2,33	-		
	Toplam	293	2,76	,849		
İlimli Çalışma Ortamı	18-25	61	3,72	,723	4,312	,002
	26-34	125	3,80	,619		
	35-43	73	3,86	,546		
	44-52	33	3,37	,575		
	53 ve üstü	1	3,00	-		
	Toplam	293	3,75	,635		
Risk Alma	18-25	61	3,81	,795	1,361	,248
	26-34	125	3,92	,714		
	35-43	73	3,92	,610		
	44-52	33	3,68	,693		
	53 ve üstü	1	3,00	-		
	Toplam	293	3,87	,707		
Organizasyon Yapısı	18-25	61	3,32	,774	3,867	,004
	26-34	125	3,68	,601		
	35-43	73	3,68	,728		
	44-52	33	3,77	,637		
	53 ve üstü	1	4,00	-		
	Toplam	293	3,61	,690		
Destek	18-25	61	3,46	,672	0,799	,527
	26-34	125	3,57	,687		
	35-43	73	3,57	,603		
	44-52	33	3,65	,675		
	53 ve üstü	1	4,25	-		
	Toplam	293	3,56	,662		

Tablo 8’de Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklimle ait boyutların yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre Örgütsel İklimin boyutlarından “bireysel sorumluluk” (.020), “ilimli çalışma ortamı” (.002) ve “organizasyon yapısı” (.004) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer alt boyutlar (ödüllendirme, risk alma, destek) ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir, c1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişimin boyutlarından hiçbiri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve c2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklimin Eğitime Göre Analizi- (ANOVA)

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Ss	F	P
Davranışsal Değişime Açıklık	İlköğretim	1	2,55	-	1,188	,316
	Lise	41	3,40	,683		
	Ön Lisans	52	3,61	,619		
	Lisans	138	3,51	,692		
	Lisansüstü	63	3,48	,537		
	Toplam	295	3,50	,649		
Duygusal Değişime Açıklık	İlköğretim	1	1,75	-	1,155	,331
	Lise	41	3,07	,882		
	Ön Lisans	52	2,95	,755		
	Lisans	138	2,92	,912		
	Lisansüstü	63	2,78	,947		
	Toplam	295	2,91	,891		
Bilişsel Değişime Açıklık	İlköğretim	1	1,66	-	2,479	,044
	Lise	41	3,69	,101		
	Ön Lisans	52	3,69	,088		
	Lisans	138	3,55	,063		
	Lisansüstü	63	3,56	,087		
	Toplam	295	3,59	0,413		
Ödüllendirme	İlköğretim	1	3,60	-	1,158	,329
	Lise	41	3,43	,624		
	Ön Lisans	52	3,51	,622		
	Lisans	138	3,64	,537		
	Lisansüstü	63	3,59	,678		
	Toplam	295	3,57	,598		
Bireysel Sorumluluk	İlköğretim	1	4,33	-	1,626	,168
	Lise	41	2,71	,797		
	Ön Lisans	52	2,79	,912		
	Lisans	138	2,83	,855		
	Lisansüstü	63	2,61	,808		
	Toplam	295	2,76	,851		
İlimli Çalışma Ortamı	İlköğretim	1	4,33	-	4,407	,002
	Lise	41	4,04	,466		
	Ön Lisans	52	3,84	,561		
	Lisans	138	3,61	,690		
	Lisansüstü	63	3,76	,588		
	Toplam	295	3,75	,634		
Risk Alma	İlköğretim	1	4,50	-	3,420	,009
	Lise	41	4,18	,659		
	Ön Lisans	52	3,97	,597		
	Lisans	138	3,79	,729		
	Lisansüstü	63	3,74	,723		
	Toplam	295	3,87	,708		
Organizasyon Yapısı	İlköğretim	1	3,66	-	,559	,693
	Lise	41	3,49	,820		
	Ön Lisans	52	3,56	,621		
	Lisans	138	3,65	,661		
	Lisansüstü	63	3,65	,720		
	Toplam	295	3,61	,689		
Destek	İlköğretim	1	4,00	-	1,250	,290
	Lise	41	3,39	,670		
	Ön Lisans	52	3,55	,666		
	Lisans	138	3,56	,643		
	Lisansüstü	63	3,67	,689		
	Toplam	295	3,56	,662		

Tablo 9’da Örgütsel değişim ve Örgütsel İklimle ait boyutların eğitime göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel iklimin boyutlarından “ılımlı çalışma ortamı” (0,002) ve “risk alma” (0,009) eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. D1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişim ve örgütsel iklime ait boyutların eğitime göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre; örgütsel değişimin boyutlarından sadece “bilişsel değişime açıklık” (,044) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel değişimin her üç boyutuna yapılan ANOVA testi de anlamlı farklılık göstermektedir. D2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklimin Departmanlara Göre Farklılığı

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Ss	F	P
Davranışsal Değişime Açıklık	Önbüro	31	3,29	,712	1,628	,127
	Kat	43	3,33	,707		
	Mutfak	31	3,56	,637		
	Servis	42	3,62	,564		
	Muhasebe	42	3,59	,483		
	İnsan Kaynakları	36	3,56	,422		
	Yönetim	45	3,61	,708		
	Diğer	25	3,40	,908		
	Toplam	295	3,50	,649		
Duygusal Değişime Açıklık	Önbüro	31	2,98	,972	,783	,602
	Kat	43	3,02	,832		
	Mutfak	31	2,94	,858		
	Servis	42	2,75	,796		
	Muhasebe	42	3,07	,743		
	İnsan Kaynakları	36	2,90	,996		
	Yönetim	45	2,73	1,077		
	Diğer	25	2,96	,796		
	Toplam	295	2,91	,891		
Bilişsel Değişime Açıklık	Önbüro	31	3,40	,681	,986	,442
	Kat	43	3,60	,655		
	Mutfak	31	3,78	,675		
	Servis	42	3,54	,775		
	Muhasebe	42	3,50	,695		
	İnsan Kaynakları	36	3,75	,582		
	Yönetim	45	3,59	,778		
	Diğer	25	3,60	,816		
	Toplam	295	3,59	,709		
Ödüllendirme	Önbüro	31	3,50	,599	1,989	0,57
	Kat	43	3,34	,618		
	Mutfak	31	3,53	,611		
	Servis	42	3,51	,597		
	Muhasebe	42	3,63	,610		
	İnsan Kaynakları	36	3,76	,476		
	Yönetim	45	3,70	,644		
	Diğer	25	3,62	502		
	Toplam	295	3,57	,598		
Bireysel Sorumluluk	Önbüro	31	2,96	1,093	2,664	,011
	Kat	43	3,04	,782		
	Mutfak	31	2,66	,873		
	Servis	42	2,74	,864		
	Muhasebe	42	2,73	,635		
	İnsan Kaynakları	36	2,55	,747		
	Yönetim	45	2,47	,865		
	Diğer	25	3,09	,819		
	Toplam	295	2,76	,851		
İlimli Çalışma Ortamı	Önbüro	31	4,03	,474	2,130	,041
	Kat	43	3,83	,610		
	Mutfak	31	3,75	,719		
	Servis	42	3,76	,594		
	Muhasebe	42	3,77	596		
	İnsan Kaynakları	36	3,75	,604		
	Yönetim	45	3,54	,674		
	Diğer	25	3,53	,726		
	Toplam	295	3,75	,634		
Risk Alma	Önbüro	31	3,95	,662	1,114	,354
	Kat	43	4,06	,677		
	Mutfak	31	3,95	,687		
	Servis	42	3,77	,626		
	Muhasebe	42	3,78	,682		
	İnsan Kaynakları	36	3,77	,637		
	Yönetim	45	3,76	,957		
	Diğer	25	3,98	,549		
	Toplam	295	3,87	,708		
Organizasyon Yapısı	Önbüro	31	3,63	,663	1,918	,067
	Kat	43	3,51	,739		
	Mutfak	31	3,49	,709		
	Servis	42	3,55	,636		
	Muhasebe	42	3,69	,637		
	İnsan Kaynakları	36	3,84	,588		
	Yönetim	45	3,75	,561		
	Diğer	25	3,32	,978		
	Toplam	295	3,61	,689		
Destek	Önbüro	31	3,54	,784	2,716	,010
	Kat	43	3,31	,736		
	Mutfak	31	3,40	,542		
	Servis	42	3,56	,636		
	Muhasebe	42	3,48	,573		
	İnsan Kaynakları	36	3,63	,515		
	Yönetim	45	3,79	,791		
	Diğer	25	3,83	,412		
	Toplam	295	3,56	,662		

Tablo 10’da Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim'e ait boyutların çalıştıkları departmana göre farklılaşım farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır. Buna göre Örgütsel İklim'in boyutlarından Bireysel Sorumluluk (0,011), İlimli Çalışma Ortamı (,041) ve Destek (,010) çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel İklim'in diğer boyutları (ödüllendirme, risk alma, organizasyon yapısı) ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. e1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişim ve örgütsel iklime ait boyutların çalıştıkları departmana göre farklılaşım farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre örgütsel değişimin boyutlarından hiçbiri anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve e2 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 11’de örgütsel değişim ve örgütsel iklime ait boyutların mesleki deneyimlerine göre farklılaşım farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel iklimin boyutlarından ödüllendirme (,001), bireysel sorumluluk (,004), ilimli çalışma ortamı (,014), organizasyon yapısı (,010) ve destek (,032) mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel iklimin boyutlarından sadece risk alma anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve f1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişim ve örgütsel iklim boyutlarının mesleki deneyimlerine göre farklılaşım farklılaşmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre, örgütsel değişimin boyutlarından sadece duygusal değişime açıklık (,047) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel değişimin boyutlarından davranışsal değişime açıklık ve bilişsel değişime açıklık ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve f2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Değişim ve Örgütsel İklim'in Mesleki Deneyime Göre Analizi

Boyutlar	Eğitim (yıl)	N	Ortalama	Ss	F	P
Davranışsal Değişime Açıklık	0-2	39	3,45	,767	1,471	,199
	3-5	80	3,42	,649		
	6-8	99	3,53	,620		
	9-11	51	3,47	,644		
	12-14	19	3,83	,529		
	15 +	7	3,68	,514		
	Toplam	295	3,50	,649		
Duygusal Değişime Açıklık	0-2	39	2,74	,785	2,275	,047
	3-5	80	2,96	,846		
	6-8	99	3,10	,856		
	9-11	51	2,77	,930		
	12-14	19	2,64	1,188		
	15 +	7	2,42	,838		
	Toplam	295	2,91	,891		
Bilişsel Değişime Açıklık	0-2	39	3,63	,678	,657	,656
	3-5	80	3,56	,785		
	6-8	99	3,60	,667		
	9-11	51	3,5098	,752		
	12-14	19	3,84	,612		
	15 +	7	3,57	,498		
	Toplam	295	3,59	,709		
Ödüllendirme	0-2	39	3,51	,635	4,291	,001
	3-5	80	3,38	,684		
	6-8	99	3,63	,499		
	9-11	51	3,67	,536		
	12-14	19	3,98	,405		
	15 +	7	3,71	,798		
	Toplam	295	3,57	,598		
Bireysel Sorumluluk	0-2	39	3,05	,793	3,507	,004
	3-5	80	2,93	,868		
	6-8	99	2,71	,827		
	9-11	51	2,62	,858		
	12-14	19	2,26	,672		
	15 +	7	2,47	,959		
	Toplam	295	2,76	,851		
İlimli Çalışma Ortamı	0-2	39	3,57	,713	2,902	,014
	3-5	80	3,77	,666		
	6-8	99	3,83	,616		
	9-11	51	3,85	,526		
	12-14	19	3,35	,603		
	15 +	7	3,61	,356		
	Toplam	295	3,75	,634		
Risk Alma	0-2	39	3,79	,800	1,070	,377
	3-5	80	3,80	,765		
	6-8	99	4,00	,662		
	9-11	51	3,80	,714		
	12-14	19	3,81	,532		
	15 +	7	4,00	,288		
	Toplam	295	3,87	,708		
Organizasyon Yapısı	0-2	39	3,41	,728	3,082	,010
	3-5	80	3,54	,746		
	6-8	99	3,58	,686		
	9-11	51	3,73	,577		
	12-14	19	4,03	,456		
	15 +	7	4,00	,544		
	Toplam	295	3,61	,689		
Destek	0-2	39	3,55	,707	2,488	,032
	3-5	80	3,44	,696		
	6-8	99	3,52	,662		
	9-11	51	3,65	,630		
	12-14	19	3,90	,418		
	15 +	7	4,00	,288		
	Toplam	295	3,56	,662		

Tablo 12’de araştırma kapsamı çerçevesinde değerlendirilen değişkenler arasındaki korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Araştırmada, örgüt iklimi algıları ile örgüt değişimi algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını, ilişkinin yönünü ve gücünü test etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tabloda 12’de yer alan korelasyon değerlerine göre Örgütsel iklimin boyutlarından ödüllendirme boyutu ile bireysel sorumluluk boyutu arasında ($r=-,201$; $p<0,01$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki, ödüllendirme boyutu ile risk alma boyutu arasında ($r=0,295$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki, ödüllendirme boyutu ile organizasyon yapısı boyutu arasında ($r=0,346$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, ödüllendirme boyutu ile destek boyutu arasında ($r=0,480$; $p<0,01$) da pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Tablo 12. Örgütsel İklimin Örgütsel Değişime Etkisi -Korelasyon Analizi

	Ödüllendirme	Bireysel Sorumluluk	İlimli Ç.O	Risk alma	Organizasyon Y.	Destek	Davranışsal D.A	Duygusal D.A	Bilişsel D.A
Ödüllendirme	1	-.201**		.295**	.346**	.480**	.169**	-.116*	.170**
Bireysel sorumluluk	-.201**	1			-.369**			.126*	
İlimli çalışma ortamı			1	.311**	.118**				
Risk alma	.295**		.311**	1		.136*	.150**	-.131*	.192**
Organizasyon yapısı	.346**	-.369**	.118*		1	.240**			
Destek	.480**			.136*	.240**	1		-.140*	.156**
Davranışsal Değişime Açıklık	.169**			.150**			1	-.329**	.583
Duygusal Değişime Açıklık	-.116*	.126*		-.131*		-.140*	-.329**	1	-.212
Bilişsel Değişime Açıklık	.170**			.192**		.156**	.583**	-.212**	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde/ * 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel iklimin boyutlarından ödüllendirme boyutu ve örgütsel değişimin davranışsal değişime açıklık boyutu arasında ($r=0,169$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki, duygusal değişime açıklık boyutu arasında ($r=-0,116$; $p<0,01$) negatif yönlü ve bilişsel değişime açıklık boyutu arasında ($r=0,170$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel iklimin boyutlarından bireysel sorumluluk boyutu ve organizasyon yapısı boyutu arasında ($r=-0,369$; $p<0,01$) negatif yönlü anlamlı ilişki var iken, bireysel sorumluluk boyutu ile örgütsel değişimin duygusal değişime açıklık boyutu arasında ($r=0,126$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel iklimin boyutlarından ilimli çalışma ortamı ve risk alma arasında ($r=0,311$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve yine organizasyon yapısı arasında ($r=0,118$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel iklimin boyutlarından risk alma ve destek boyutu arasında ($r=0,136$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Örgütsel iklimin boyutlarından risk alma boyutu ve örgütsel değişimin boyutlarından davranışsal değişime açıklık arasında ($r=0,150$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki varken, risk alma boyutu ve duygusal değişime açıklık boyutu arasında ($r=-0,131$; $p<0,05$) negatif yönlü bir ilişki vardır.

Risk alma boyutu ve bilişsel değişime açıklık boyutu arasında da yine ($r=0,192$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Örgütsel iklimin boyutlarından organizasyon yapısı ve destek boyutu arasında ($r=0,240$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki, örgütsel iklimin boyutlarından destek boyutu ve örgütsel değişimin boyutlarından duygusal değişime açıklık arasında ($r=-0,140$; $p<0,05$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel değişimin boyutlarından destek boyutu ve bilişsel değişime açıklık boyutlarının kendisi arasında ($r=0,150$; $p<0,01$) da pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmamızın H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel İklimin Örgütsel Değişime Etkisi-Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	β	p	F	R
Örgütsel Değişim	Ödüllendirme	3,005 ,105	,083	,000	2,011	,384
	Bireysel Sorumluluk					
	İlimli Çalışma Ortamı					
	Risk Alma					
	Organizasyon Yapısı					
	Destek					

Tablo 13’te elde edilen sonuçlar doğrultusunda anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. F istatistik değerinin $F=2,011$ ve buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin de $0,000$ ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin beta katsayısı $=,083$ ’dir ($p<0,05$). Bu durum örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sonucunda araştırmamızın H2 hipotezi doğrulanmıştır. Aynı zamanda Regresyon Analizinin sonucunda Örgütsel Değişim = $3,005 + ,105 * \text{Örgütsel İklim}$ ’dir.

Tablo 13’deki verilere göre, örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerindeki etkisi $,105$ olup, bunun anlamı, örgütsel iklimi bir birim artırdığımızda yani konaklama işletmeleri çalışanlarının, örgütsel iklimini etkileyen

unsurları 0,105 oranında artırdığınızda örgütsel değişime açıklık eğilimlerinin de 0,105 oranında artacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmamızın H2 hipotezi kabul edilmektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Azerbaycan Bakü’de yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, örgütsel iklim örgütsel değişim ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucunda boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ödüllendirme boyutu ile risk alma boyutu arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, yönetim tarafından kararları desteklenen personel, risk alarak kendi performansını artırabilecektir. Çalışanların birbirine güvendiği iyi bir organizasyon yapısına sahip bir işletmede personel risk almaktan korkmayacak, örgüte sadakat duyan personel de, performansını artırmaya çalışacaktır. Örgütsel değişim açısından ise, değişimi destekleyen, değişim için gerekeni yapan personel, değişim için risk almaktan korkmayacaktır.

Örgütsel İklim boyutlarından bireysel sorumluluk boyutunun, organizasyon yapısı ile negatif, duygusal değişime açıklık boyutu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olması; çalışanların birbirine güvendiği iyi bir organizasyon yapısı olmadığı durumlarda, personel sorunlarını kendileri çözmek zorunda kalır. Bu sebeple örgüte güvenleri azalır ve örgütün kendi sorunlarına duyarsız kaldığını düşündüklerinden örgütsel değişime açık davranmayacaktır. İlimli çalışma ortamı boyutu ile risk alma boyutu arasında olan pozitif yönlü anlamlı ilişki olması, organizasyon yapısı iyi olan bir kurumda aynı zamanda ılımlı bir çalışma ortamı da olacağından, bu ılımlı çalışma ortamında personel örgüte güven duyacaktır ve risk almaktan korkmayacaktır. Risk alma boyutunun destek boyutu arasında pozitif bir anlamlı ilişkisinin olması, çalıştığı kurumundan destek gören personelin, örgütsel güveni artacak ve örgütsel bağlılık oluşacağından, risk almaktan korkmayacaktır. Dolayısıyla, personel örgütte gerçekleşecek değişime açık olacak, direnç göstermeyecektir.

Örgütsel değişimin boyutları arasında; davranışsal değişime açıklık ve bilişsel değişime açıklık boyutları arasında pozitif, duygusal değişime açıklık boyutu arasında ise negatif bir ilişkinin olması normaldir. Örgütsel güveni ve örgütsel aidiyeti yüksek olan personel, örgütsel değişimin örgütün yararına olacağını dolayısıyla kendisi yararına olacağını, bilişsel olarak düşünerek, buna yönelik davranışsal değişim için elinden geleni yaparak risk almayı mantıklı görecektir ve buna göre eyleme geçebilecektir. Fakat, insanlar örgüte güven konusunda kaygı duyar ya da tedirgin olursa duygularıyla hareket ederek, bilişsel davranmayabilecek ve değişimi istemeyerek, değişime direnç gösterebilecektir. Örgütsel iklim boyutlarından organizasyon yapısı ile destek boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkinin olması; iyi bir organizasyon yapısına sahip, personelin birbirine güvendiği, takım ruhunu olduğu, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin olduğu bir işletmede personel örgütsel değişimi destekleyeceği anlamına gelmektedir.

Araştırmada ele alınan örgütsel iklimin değerlendirme boyutlarının örgütsel değişim üzerinde etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla örgütsel iklimi ılımlı, organizasyon yapısı iyi olan, personelin desteklediği, emeklerinin karşılığını alabildiği ve ödüllendirildiği bir iklimde personel örgüte güvenerek değişime açık olabilecektir. Değişimin insan kaynağına bağlı olduğunu ve bu nedenle örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın örgütsel değişim sürecinde önem kazandığını belirten Özkan (2016)’nın çalışması araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir. Araştırma sonuçlarını destekleyen bir diğer çalışma ise Kuyumcu (2011)’in örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerine etkisine yönelik araştırmalarıdır. Yazar, işletmelerin bireysel, teknolojik ve yapısal değişim stratejilerinden en fazla teknolojik ve yapısal anlamda değişim stratejisine odaklandıklarını, bireysel anlamda ise personelin iş tatmini ve sorumluluk üzerinde etkili olacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, moral ve motivasyonu yüksek, örgütsel güven ve örgütsel sadakatin olduğu bir örgütsel iklim ortamında çalışanların örgütsel değişime karşı, risk almaktan korkmayan, değişime açık olabilecektir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri personelinin, örgütsel değişim boyutlarından duygusal değişime açıklık boyutu, örgütsel iklimin ise risk alma boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bulgu sonucunda, kadınların değişimi daha az sevdiğini, erkek çalışanların ise daha çok risk aldığı söylenebilecektir. Ülke farklılığı nedeniyle otel çalışanlarına yapılan bu araştırmada para birimi olarak Azerbaycan Manat’ı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmeleri personelinin 4 kişi asgari ücret, 11 kişi 300-500 AZN, 127 kişi 500-700 AZN, 115 kişi 700-1000 AZN, 38 kişi 1500+AZN ücret aldığı tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre, sadece 4 kişinin asgari ücret aldığı, diğerlerinin askeri ücret düzeyinden yüksek bir gelir elde ettikleri görülmektedir. Bu durum otel çalışanlarının iyi bir gelir elde ettiklerini düşündürmesine karşın Azerbaycan da asgari ücretin düşük düzeyde olması, personelin iyi gelir

elde ettikleri anlamına gelmemektedir. Bu nedenle personelin memnuniyetinin en önemli göstergelerinden biri olan gelir, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni ve örgütsel iklimi etkileyeceğinden, konaklama işletmeleri, yapmak istedikleri örgütsel değişime yönelik, personelin gelir düzeyini artırması, personelin örgütsel değişime açıklık algısını olumlu etkilebilecektir.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının bilişsel değişime açıklık algısı daha çok olumlu yönde olurken, duygusal değişime açıklık algısının negatif yönde olması, çalışanların mantıken değişimin iyi olabileceğini kabul etmesine karşı, duygusal olarak bu değişimi kabul etmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin, personelin duygusal değişime açık olabilmeleri için; kişisel gelişim ve kariyer olanakları, gelir, kurumsal fayda yanında, personelin değişimden fayda görebileceklerine ve zarar görmeyeceklerine, iş güvencelerini tehdit edici bir değişim olmadığına inandırılması gerekmektedir. Aksi takdirde değişimi gerekli görüp, desteklemelerine karşın, değişime açık davranmayacaklardır. Örgütsel değişime direncin temel etkenlerinden biri olan direncin ana kaynağı çalışma ortamında güvenin olmamasıdır. İş sırasında kendini güvende, iyi hisseden personel değişim olsa bile kendi ile ilgili, iş güvencesi ile ilgili bir sorun çıkmayacağına inanan personel değişime her zaman olumlu yönde bakacaktır. Bu doğrultuda konaklama işletmeleri yönetimlerinin personelin örgütsel güven düzeyinin artırılması önerilebilir. Ayrıca, işletmelerin personelinin, örgütte yapılacak değişimin gerekliliğine ve değişimin onların daha çok yararına olacağına inandırmaları önemlidir.

Konaklama işletmeleri yönetimlerinin, personelin örgütsel değişime açık olabilmeleri için; kurum içinde personele daha çok sorumluluk verilmesi, çatışma ortamından uzak daha ılımlı bir çalışma ortamının oluşturulması yararlı olabilecektir. Bu durum, personelin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacak ve kendini iyi hisseden personel de, daha verimli olabilecek, örgütsel aidiyeti artarak, örgütsel değişime açık olabilecektir. Otel yönetimlerinin, otelin örgütsel ikliminin iyileştirilmesi için; otelin organizasyon yapısının adaletli olması, personeline yatırım yapması, örgütsel kariyer planlaması yapması, örgütte çatışma ortamı yaratmayacak bir iklim için, örgütte; terfilerin, ödüllendirmelerin ve gelirlerin adaletli olması gerekmektedir. Konaklama işletmeleri yönetimleri personeli için ne kadar olumlu bir örgütsel iklim oluşturabilirse, personel de o kadar motive ve verimli olabilecektir. Bu ılımlı örgütsel iklim ortamında, personelin örgütsel değişime açıklık düzeyi, özellikle duygusal değişime açıklık algısı yaratabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde örgütsel iklim ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik yazın incelendiğinde, doğrudan konuyla ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda bu çalışma, alandaki önemi bir boşluğu doldurmaktadır. Bununla birlikte bu çalışma, Azerbaycan'ın Bakü kentinde yer alan konaklama işletmeleri çalışanları ile sınırlı olup, araştırmanın farklı destinasyonlarda ve farklı turizm işletmelerinde yapılması ve pandemi etkisinden uzak bir dönemde yapılması da yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2017). *Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetimsel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (485763), SB Enstitüsü, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (207919), SB Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (288327), SB Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- Akşit Âşık, N. (2018). Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 29-41.
- Al-Khasawneh, A.L. (2013). Effect of Organizational Climate on Job Turnover of Employees at Tourism Hotels in Petra Region of Jordan. *American Journal Of Social And Management Sciences*, 4(2), 54-62. doi:10.5251/ajms.2013.4.2.54.62.
- Altınışık, D. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (563612), SB Enstitüsü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Aydın, E. & Çilesiz, E. (2016). Örgüt İklimi, Yenilikçi Davranış ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi: Türkiye'de Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 266-280.
- Boz, N. (2021). *Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (679490), SB Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.

- Çekmecelioğlu Gündüz, H. (2010). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Demirgil, Z. & Antalyalı, Ö.L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8 (18), 127-140.
- Deniz, M. & Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum*, 6 (12), 49-72.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L.L., Pierce, J.L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. *In Academy Of Management Annual Meeting*, Washington, DC., 1-22.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1 (1), 33-42.
- Fırın, S. (2024). The relationship between organizational climate perception and psychological ownership. *Journal of Society, Economics and Management*, 5 (2), 269-288.
- Gerçeker, B. (2012). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (331292), SB Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Garda, B. (2024). Turizm İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri Kapsamında Örgüt İklimi ve Liderlik Davranışlarının Analizi. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 37, 44- 62.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (331292), SB Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. & Çalışkan, N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, (3), 63-71.
- Koçel, T. (2017). *İşletme Yöneticiliği*. (11.Baskı). Has Matbaası.
- Kuyumcu, N.M. (2011). *Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (290065), SB Enstitüsü, Niğde Üniversitesi.
- Manning, M.L., Davidson, M. & Manning, R.L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *Hospitality Management*, 24, 75–90.
- Narlı, P. (2023). Örgütsel İklim ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9 (68), 2775-2780.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı) ETAM A.Ş. Matbaa.
- Papila, J.N. (2019). *Örgütsel İklimin Çalışanların Motivasyonlarına ve Görev Performanslarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (551474), SB Enstitüsü, Ufuk Üniversitesi.
- İlhan, A. (2017). Örgütlerde Değişim Yönetimi ve Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek İçin Geliştirilen Stratejiler. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 3(6), 1117-1129.
- İraz, R. & Efeoğlu, M. S. (2023). Örgütsel değişimi başarmak yolunda değişime direnmeyi ortadan kaldırmak için örgüt kültürünün rolü ve önemi: sanayi sektörüne yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 34-53. <https://doi.org/10.52642/susbed.1222052>
- Korkmaz, V. & Keleş, Y. (2021). Algılanan Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 520-534.
- Okumus, F. & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283–288.

- Özkan, M. (2016). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Kamu Kurumları Üzerine Bir İnceleme*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (428046), SB Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 299-316.
- Solak, S.G., Oktay, E. & Pekküçükşen, Ş. (2017). Kamu Yönetiminde Değişime Direnç: İç Denetim Örneği. *Strategic Public Management Journal*, *Strategic Public Management Journal*, 3(1), 1-15.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (320245), SB Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (5), 307-323.
- Wang L.G. (2012). A Study Of The Influence Of Organizational Change On Organizational Performances Of Listed Tourist Hotels In Taiwan: Using Organizational Commitment As The Mediating Variable. *African Journal of Business Management*, 6 (18), 5818-5828.
- Yang, Je-te (2012). Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 428-444.