

Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerinin Sinik Davranışlara Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*

Ayşenur Kayacı¹ , Aziz Gökhan Özkoç² 

ÖZET

Amaç: Bu çalışmada, otel çalışanlarının yöneticileriyle yaşadıkları örgütsel çatışmalarda tercih ettikleri çatışma çözme yöntemlerinin örgütsel sinizme olan etkisini tespit etmek ve çatışmaya uygun olarak çalışanların sinik davranışlarının tetiklenmeyeceği şekilde uygulamaları gereken çatışma çözme yöntemlerinin ampirik olarak ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırma, nicel yöntemle yürütülmüş olup; araştırmanın verileri, Ankara'da bulunan turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 402 çalışandan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin çözümlenmesine ilişkin faktör analizi, güvenilirlik, normallik testleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular: Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinin, örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarını anlamlı yönde etkilediği tespit edilirken, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özgünlük: İlgili literatürdeki araştırmalar, çatışma türlerinden iş-aile, iş-iş dışı ve kişilerarası çatışmaların örgütsel sinizme olan etkisi üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Ancak bu araştırmalarda, çatışmaların örgüt içindeki yerlerine göre yaşanan çatışmalar boyutunda ele alınmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, çalışanların yöneticileriyle yaşadığı örgütsel çatışma durumlarında tercih ettikleri çatışmayı çözme yöntemlerinin sinik tutumlarını hangi düzeyde etkileyeceğini tespit etmek açısından ve araştırmanın turizm sektörü üzerinde değerlendirilmiş olması yönünden özgün bir değer taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri, Örgütsel Sinizm, Otel İşletmeleri, Ankara.

JEL Kodları: M1, L8, L83.

The Impact of Employees Organizational Conflict Resolution Methods on Their Cynical Behaviors: A Study in Hotel Businesses

ABSTRACT

Purpose: The aim of this research is to empirically determine the effects of conflict resolution methods used by hotel employees in conflicts with their managers on organizational cynicism and conflict resolution methods that will not trigger employees cynical behavior.

Methodology: The research was conducted quantitatively with survey data applied to 402 4 and 5 star hotel employees in Ankara. For the analysis of the research hypotheses, factor analysis, reliability, normality tests, descriptive statistics, correlation and multiple regression analyzes were performed.

Findings: According to the findings of the research, it was determined that organizational conflict resolution methods significantly affect the emotional and behavioral subdimensions of organizational cynicism, but it was concluded that does not have a significant effect on the cognitive subdimension of organizational cynicism.

Originality: The studies in the relevant literature focus on the effect of conflict types such as work-family, work-outside and interpersonal conflicts on organizational cynicism. However, it has been observed that these conflicts are not analyzed in terms of conflicts according to their place in the organization. Therefore, this study holds unique value in identifying the extent to which employees, preferred conflict resolution methods in organizational conflicts with their managers affect their cynical attitudes, as well as in its focus on the tourism sector.

Keywords: Organizational Conflict Resolution Methods, Organizational Cynicism, Hotel Businesses, Ankara.

JEL Codes: M1, L8, L83.

* Bu çalışma, Ayşenur Kayacı tarafından Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Prof. Dr. Aziz Gökhan Özkoç danışmanlığında yürütülen "Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerinin Sinik Davranışlara Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nden türetilmiştir.

¹ Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sakarya, Türkiye

² Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sakarya, Türkiye

Sorumlu Yazar-Corresponding Author: Ayşenur Kayacı, aysenurkayaci06@gmail.com

DOI: 10.51551/verimlilik.1485726

Araştırma Makalesi / Research Article | Geliş / Submitted: 17.05.2024 | Kabul / Accepted: 26.12.2024

Atıf/Cite: Kayacı, A. ve Özkoç, A.G. (2024). "Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerinin Sinik Davranışlara Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, 59(1), 235-252.

EXTENDED ABSTRACT

Conflict, which has existed since the dawn of humanity, constitutes an integral part of daily life. As long as individuals are required to coexist and collaborate under interdependent conditions, the occurrence of conflicts becomes inevitable (Earnest and McCaslin, 2000; Eidson, 2003). Due to their labor-intensive nature, hotel enterprises are organizations where employees with a wide range of personality traits coexist. Employees who have been educated and trained in diverse environments and cultures exhibit differing perspectives, beliefs, goals, and interests (Peker & Aytürk, 2002). Similarly, differences within groups, between groups, and across departments similarly hinder consensus on decisions, making organizational conflict inevitable in hotel enterprises (Topaloğlu, 2005). In connection with this, individuals acquire knowledge, skills, attitudes, and values through their interactions with their environment. By continuously evaluating these interactions, individuals develop cognitive, emotional, and behavioral responses (Özden, 2002; Üngüren, 2008). Therefore, it can be asserted that hotel employees are capable of developing cognitive, affective, and behavioral responses to their organizational interactions.

Conflicts within organizations that are poorly managed lead to various negative outcomes, such as psychological, verbal, and physical violence (Kağan, 2021), the prevalence of organizational silence (Kâhya, 2018), and an increase in turnover intentions (Akman, 2018; Tanrıverdi et al., 2016). Furthermore, such conflicts adversely affect motivation (Çobanoğlu and Yüksel, 2020), job performance, job satisfaction (Kale, 2018), and organizational citizenship behaviors (Özçakal and Demirhan, 2023). Therefore, the aim of this research is to empirically determine the effects of conflict resolution methods used by hotel employees in conflicts with their managers on organizational cynicism and conflict resolution methods that will not trigger employee's cynical behavior. A review of the relevant literature reveals that empirical studies examining the relationship between types of organizational conflict and cynicism predominantly focus on work-family and work-life conflicts (Wang et al., 2012; Reichl et al., 2014; Yıldırım and Acar, 2018; Yasim, 2019). However, there is a noticeable lack of quantitative research investigating cynical attitudes arising during conflict management processes. Moreover, prior studies have explored the relationship and impact of variables such as job demands (of which conflict is a subdimension) (Monareng, 2018; O'Brien, 2019), role stressors (Idris et al., 2014; Thomas et al., 2020), and interpersonal conflict (Toksoy, 2017) on cynicism. Nevertheless, the interaction of the concepts addressed in this study has not previously been examined in the context of the tourism sector, highlighting another significant aspect of the research.

The research was conducted quantitatively with survey data applied to 402 4 and 5 star hotel employees in Ankara. For the analysis of the research hypotheses, factor analysis, reliability, normality tests, descriptive statistics, correlation and multiple regression analyzes were performed. According to the findings of the research, it was determined that organizational conflict resolution methods significantly affect the emotional and behavioral subdimensions of organizational cynicism, but it was concluded that does not have a significant effect on the cognitive subdimension of organizational cynicism.

When the findings of the first hypothesis developed within the framework of the research model examining the interaction between the sub-dimensions of conflict resolution methods and the sub-dimensions of organizational cynicism are evaluated, it is seen that the methods of integration, obliging, domination, compromise and avoidance applied by employees during a possible conflict do not have an effect on the levels of cognitive cynicism. The second hypothesis tested the effects of the subdimensions of conflict resolution methods on the affective dimension of organizational cynicism. The findings indicate that integration and obliging methods reduce cynicism levels, while domination and avoidance methods increase affective cynicism. Additionally, the compromising method was found to have no significant effect on affective cynicism. In the third hypothesis, the effects of the subdimensions of conflict resolution methods on the behavioral dimension of organizational cynicism were investigated. The findings reveal that integration and compromise methods do not impact behavioral cynicism levels. However, the obliging method reduces behavioral cynicism, whereas the domination and avoidance methods were found to increase behavioral cynicism levels.

The conflict resolution methods preferred by employees reflect managerial decisions. To elaborate, it is argued that managerial approaches to conflict significantly influence the conflict resolution methods employees adopt in conflicts with their supervisors. The results indicate that while employees predominantly adopt integrative and compromise methods when resolving conflicts with their supervisors, their moderate preference for obliging and avoidance methods cannot be overlooked. Therefore, it is recommended that managers in hotel enterprises adopt an open and transparent communication policy with employees during organizational conflicts. They should also engage in information sharing and exchange of ideas, thereby employing an integrative and compromise strategy. The literature review reveals that conflict resolution methods and organizational cynicism have not been sufficiently studied, especially in the tourism sector and other industries. Accordingly, future research should address these concepts in both contexts, and examining them across different countries or larger samples would improve the generalizability of the results.

1. GİRİŞ

İnsanlığın başlangıcından beri var olan çatışma, günlük yaşamın bir parçasını oluşturmaktadır. İnsanlar, birbirine bağlı koşullar içerisinde birlikte yaşamak ve çalışmak zorunda kaldığı müddetçe çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır (Earnest ve McCaslin, 2000: 1; Eidson, 2003: 36-37). Otel işletmeleri gibi farklı alanlarda çalışan birçok çalışanın bir arada bulunduğu örgütlerde çalışanların farklı amaç ve beklentilerinden kaynaklanan anlaşmazlık durumları örgütsel çatışmaya yol açabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar, örgüt içerisindeki yönetici ve çalışan tarafından sağlıklı bir şekilde çözümlenemediği takdirde çalışanlar üzerinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak olumsuz tutumları ifade eden örgütsel sinizme neden olabilmektedir.

Otel işletmeleri emek-yoğun yapısı itibarıyla diğer örgütlere kıyasla iş gücünün daha fazla olduğu, dolayısıyla da birçok farklı kişilik özelliğine sahip çalışanın bir arada bulunduğu örgütlerdir. Otel işletmelerindeki çalışanlar farklı ortam ve kültürlerde eğitilmiş ve yetiştirilmiş olmalarından dolayı farklı kişilik ve karakter yapısına sahiptirler. Bu sebeple, her çalışan farklı görüş, inanç, hedef ve çıkarılara sahiptir (Peker ve Aytürk, 2002: 240). Otel işletmeleri de diğer tüm örgütlerde olduğu gibi yaşanan bu farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Çalışanlar, örgütün amaçları ve amaçlara ulaşmada kullanılması gereken araçlar arasındaki farklılıklar vb. birçok farklılıklarla, örgüt içerisinde bir arada bulunurlar. Çalışanların, algı ve kişilik özelliklerinin farklı olması, yine benzer şekilde, örgütte grup içinde, gruplar arasında ve departmanlar arasındaki farklılıklar aynı seçenekte ya da kararda bütünlük sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, otel işletmelerinde örgütsel çatışmayı kaçınılmaz bir sonuç olarak beraberinde getirmektedir (Topaloğlu, 2005:6). Bununla bağlantılı olarak bireyler, çevreleri ile etkileşim sürecinin sonucunda bilgiye, beceriye, tutumlara ve değerlere sahip olurlar. Birey, sürekli bir şekilde çevresi ile kendisi arasındaki etkileşimleri değerlendirerek, bunun sonucunda düşünsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler geliştirmektedir (Özden, 2002: 72; Üngüren, 2008: 902). Dolayısıyla, otel çalışanları da örgüt içerisinde deneyimledikleri olay ve durumlar karşısında, kendi iç dünyalarında kurdukları etkileşimlere dair değerlendirmelerde bulunarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler geliştirme olanağına sahip oldukları söylenebilir.

Günlük yaşamın bir parçası olan çatışma örgütsel yaşantının da kaçınılmaz bir parçası haline gelmektedir. Örgütlerde yaşanan ve iyi yönetilemeyen çatışmalar örgütte psikolojik, sözel, fiziksel şiddet türlerine (Kağan, 2021: 95-96), örgütsel sessizliğin hâkim olmasına (Kâhya, 2018: 962), işten ayrılma niyetinin artışına neden olmakta (Akman, 2018: 159; Tanrıverdi ve diğerleri, 2016: 121) ve motivasyonu (Çobanoğlu ve Yüksel, 2020: 360), iş performansını, iş tatminini (Kale, 2018: 174) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Özçakal ve Demirhan, 2023: 2371) olumsuz yönde etkileyen sonuçlara neden olmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada amaç, otel çalışanlarının örgütsel çatışma sürecinde tercih ettikleri çatışma çözme yöntemlerinin, sinik davranış eğilimlerini hangi düzeyde etkileyeceğini tespit etmek ve çalışanların olası bir çatışma durumunda sinik tutumlarının tetiklenmeyeceği biçimde uygulamaları gereken çatışma çözme yöntemlerini ortaya koymaktır. İlgili literatür incelendiğinde, örgütlerde yaşanan çatışma türlerinin sinizm ile olan ilişkisi ve etkisini inceleyen ampirik araştırmaların büyük çoğunluğunun iş-aile çatışması ve iş-iş dışı çatışma üzerinde yoğunlaştığı (Wang ve diğerleri, 2012; Reichl ve diğerleri, 2014; Yıldırım ve Acar, 2018; Yasim, 2019), çatışmaları yönetme sürecinde oluşan sinik tutumların kantitatif araştırmalara konu olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda, ilgili literatürde alt boyutları arasında çatışmanın yer aldığı iş talebi (Monareng, 2018; O'Brien, 2019), rol stresörleri (Idris ve diğerleri, 2014; Thomas ve diğerleri, 2020) ve kişilerarası çatışma (Toksoy, 2017) değişkenlerinin sinizm ile ilişki ve etkisini inceleyen çalışmalara da ulaşılmıştır. Bununla birlikte, araştırmaya konu olan kavramların etkileşimi daha önce turizm sektörü açısından incelenmemiş olması ise çalışmanın bir diğer önemli yönünü ortaya koymaktadır.

Araştırma yedi bölümden oluşmaktadır. Öncelikle giriş yapılarak araştırmanın amacına ve önemine değinilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, ikinci bölümde örgütsel çatışma, üçüncü bölümde örgütsel sinizm, dördüncü bölümde ise örgütsel sinizm açısından çatışmaları yönetmenin önemi ilgili literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda açıklanarak, konuya ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde, örgütsel çatışmanın örgütsel sinizme olan etkisinin ortaya konması amacıyla geliştirilen araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilerek, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemleri kapsayan araştırmanın yöntemi tüm aşamaları ile açıklanmıştır. Devamında, ilgili literatür ışığında geliştirilen hipotezler istatistiksel testler aracılığıyla analiz edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak, araştırma sonuçlarına yer verilerek, araştırmanın teorik ve pratik katkılarına değinilmiş ve önerilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMAYI YÖNETME BİÇİMLERİ

Çatışmalar bireysel bazda yaşanabildiği gibi insan unsurunun yoğun olduğu örgütlerde de meydana gelebilmektedir. Şimşek ve diğerleri (2011 :353), örgütsel çatışma kavramını "Örgütte, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşımı veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar

arasındaki statü, amaç, değer ve algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlamışlardır. Eren (2004 :553) örgütsel çatışmayı, “bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylar” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda çatışmanın, örgütün faaliyetlerini aksattığı yönüne dikkat çekilmiştir (Topaloğlu, 2005). Dolayısıyla, örgütlerin çatışmanın olumsuz sonuçlarından etkilenmemesi için çatışmaların örgütün amaçlarına uygun olarak etkili bir biçimde yönetilmeleri önem taşımaktadır.

Bireylerin çatışma durumunda belirli davranış biçimleriyle kendilerini ifade etme şekli, çatışma yönetim yaklaşımlarını oluşturmaktadır (Gümüşeli, 1994: 22). Çatışma yönetimi ile ilgili önemli çalışmaları olan Rahim (2002: 217), yapmış olduğu çalışmada çatışma yönetim yaklaşımını beş farklı boyutta ele almıştır. Bunlar; “bütünleştirme, kaçınma, hükmetme, ödün verme ve uzlaşma” şeklindedir.

Bütünleştirme Yöntemi; Çatışmaya taraf olan bireylerin karşı karşıya gelerek esas sorunu ve bu konuda neler yapılabileceğini, güven ve açık bir iletişimle müzakere etmelerini ifade etmektedir (Karip, 2021: 64). *Kaçınma Yöntemi*; geri çekilme, pes etme, kaçma ve kötüyü görmeme, kötüyü duymama, kötü konuşmama gibi tutumlarla ilişkilendirilmiştir (Rahim, 2001: 29). *Hükmetme Yöntemi ise*, bireyin kendi pozisyonunu koruyabilmesi için zorlayıcı davranışlarda bulunması olarak tanımlanır (Karip, 2021:66-67). *Ödün Verme Yönteminde* birey, karşı tarafın beklentilerini tatmin etmek amacıyla farklılıkları önemsiz kılar, ortak noktalar üzerinde durur, karşı taraftaki bireyin çıkarlarına uyum sağlamak için kendi beklentilerinden ödün verir (Rahim, 2002). Son olarak *Uzlaşma Yöntemi ise*, çatışmaya taraf olanların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüm yoluna ulaşmak için bazı şeylerden karşılıklı bir biçimde taviz vermesini ifade eder (Robbins ve Judge, 2013: 454).

Örgütlerde etkili bir şekilde yönetilen çatışmaların bireysel açıdan fiziksel, psikolojik, sözel şiddet türlerini azalttığı (Konaklıoğlu ve Yapıcı, 2016: 12; Kağan, 2021: 98) görülürken, yöneticiye duyulan güveni ve (Toprak ve diğerleri, 2017: 127), görev performansını artırarak (Kale, 2018: 174), motivasyon ve bireysel iyi oluşu (Çobanoğlu ve Yüksel, 2020: 361; Sert, 2023: 103) olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamdaki çatışmaların kariyer ve iş tatminini, iş performansını ve örgüte bağlılığı da (Jung ve Yoon, 2018: 504), olumlu yönde etkileyerek işten ayrılma niyetinin azalmasını (Akman, 2018: 155; Şanlı, 2020: 131) sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, etkili yönetilen çatışmaların örgüt açısından, örgüt sağlığının olumlu yönde etkilemesine (Çelik ve Tosun, 2019: 115) ve böylece örgütsel mutluluğun sağlanmasına (Beyaz ve diğerleri, 2022: 32) yönelik katkısı olduğu bilinmektedir.

Örgütsel çatışmalar etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde çatışmaya taraf olan çalışanların liderlerine yönelik temel liderlik becerileri hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmalarına (Xin ve Pelled, 2003: 36), çalışanlar arasında sevgi ve saygının azalmasına (Topaloğlu, 2005: 2), örgüt içinde gerginlik, öfke, düşmanlık besleme, engellenmiş hissetme gibi duyguların artmasına (Wall ve Callister, 1995: 523) neden olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, olumsuz duyguların artması sonucu ilişkilerin yara almasına (Sharpe ve Johnson, 2004: 10), örgütte gruplar arasındaki duygusal bağlılığın azalması (Amason ve Schweiger, 1994: 239), bazı çalışanların kendilerini yenilmiş hissetmesine ve çalışanlar arasındaki mesafenin artmasına (Ojo ve Abolade, 2014: 128) neden olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, çatışmanın sürecine ve yoğunluğuna bağlı olarak çalışanlar, endişe, bunalım, hayal kırıklığı, küsme, kızma, gücenme gibi duygular hissetmelerine, küçümseme, sözlü sataşma, tehdit, aşağılama ve ani çıkış gibi düşmanlık ve saldırganlık boyutunda davranışlar geliştirmelerine (Ayoko ve diğerleri, 2003: 285; Bruk Lee ve Spector, 2012: 7; Nelson ve Quick, 2018: 220) ve çatışan taraflar arasındaki iletişimin zedelenmesine (Gibson ve diğerleri, 2012: 273) yol açabilmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanlar arasında iş birliğinin azalmasına, tarafların moralinin düşmesine, kaygı, stres, tükenmişlik ve memnuniyetsizliklerinin artmasına, iş doyumunu verimliliklerinin azalmasına, örgütsel bağlılığın, sağlığın, huzurun ve mutluluğun olumsuz etkilenmesine (Stroh ve diğerleri, 2001: 121; Hoffman, 2007: 1; McShane ve Glinow, 2017: 305), neden olabilmektedir. Dolayısıyla da çalışanların, güveninin sarsılması ve kaderci bir yaklaşımın benimsenmesi (Tekarslan ve diğerleri, 1989: 229) gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tutumlara neden olduğu ifade edilmiştir.

3. ÖRGÜTLERDE SİNİZM ve SİNİK DAVRANIŞLAR

Bireylerin sadece kendi çıkarlarını önemseydiğine inanan ve bu nedenle diğer herkesi çıkarıcı olarak değerlendiren kimseye “sinik” ve bu düşüncüyü açıklayan felsefi yaklaşıma ise “sinizm” denmektedir (Erdost ve diğerleri, 2007: 1). Örgütsel sinizme yönelik literatürde birçok tanım yer almaktadır ancak en sık kullanılan tanımın Dean ve diğerleri (1998: 354)’e ait olduğu bilinmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel sinizm, “bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsayan olumsuz yargılar” içermektedir. Barefoot ve diğerleri (1989: 48) sinizmi, bireyin başkaları hakkında kötü ve olumsuz düşüncelere sahip olması şeklinde ifade etmiştir. Bateman ve diğerleri (1992: 768) sinizmi, otoriteye karşı beslenen olumsuz ve güvenli olmayan tutumlar şeklinde ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre sinizm, “başkalarının niyetlerine güvenmeme ve muhatapların gerçek karakterlerini yansıtmadıkları inancı” şeklinde tanımlanmıştır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1476). İlgili literatür incelendiğinde sinizm üç

boyutta açıklandığı görülmektedir. Sinizm, bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) boyutlardan oluşan tutumlar olarak açıklanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Bilişsel boyut, örgütte gözlem, algılama ve deneyim yoluyla örgüt hakkında bilgi edinerek inançlar geliştiren ve düşünce ve deneyimleri bu inançlar doğrultusunda şekillendiren çalışanların oluşturduğu sinizmdir (Naus, 2007: 31). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, öfke, küçümseme, utanç ve sıkıntı gibi yoğun duyguların hissedilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Naus, 2007: 31; Pelletier ve Bligh, 2008: 832). Örgütsel sinizmin son boyutunu örgüte karşı inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte ya da örgüt yönetimine karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranış gösterme eğilimini ortaya koyan davranışsal boyut oluşturmaktadır (Kutani ve Çetinel, 2010: 188).

Otel işletmelerinde yapılan araştırmalar, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında birçok unsurun etkili olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar, otel işletmelerinde yaşanan örgütsel sinizmin öncülünü oluşturmaktadırlar. Otel işletmelerinde sinizmin öncülünü oluşturan nedenler arasında; mobbing ve kayırmacılık/nepotizmin varlığı, (Abubakar ve diğerleri, 2017: 135; Gün, 2016: 216; Pelit ve Pelit, 2014: 46), lider-üye etkileşiminin düşüklüğü (Çetin ve Kaptangil, 2016: 1782), yöneticinin kullandığı güç kaynakları (Liceli ve Hassan, 2018: 433), çalışanların duyuşsal zekâsı (Dellaloğlu, 2020: 62; Pelit ve Ayana, 2016: 65), psikolojik sözleşme ihlalleri (Erdoğan, 2015: 145; Tükeltürk ve diğerleri, 2009: 691), bütünlükten yoksun örgüt kültürü (Yıldırım, 2019: 377), zayıf etik iklim (Doğantekin, 2016: 62), adil olmayan örgüt yapısı ve dağıtımsal adaletsizliğin olması (Ağina ve diğerleri, 2023: 15; Orhan ve Ünüvar, 2019:459), örgütsel destek faaliyetlerinin yetersizliği (Ortaköylü, 2022: 100), örgütsel dışlanmanın (Soybalı ve Pelit, 2019: 1237) ve örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgüt yapısının (Altınöz ve diğerleri, 2017: 77; Lee ve diğerleri, 2023: 8) yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, otelcilik sektörünün yanı sıra diğer sektörlerde yapılan araştırmalarda ise örgütsel yabancılaşmanın, örgütsel sessizliğin, örgütsel yalnızlığın (Kayaalp ve Özdemir, 2020: 109), duyuşsal tükenmenin ve örgüte güvenin (Atalay ve diğerleri, 2022: 12) sinizme neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. ÖRGÜTSEL SINİZM AÇISINDAN ÇATIŞMALARIN YÖNETMENİN ÖNEMİ

İlgili literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde çatışmanın olumsuz sonuçlara yol açtığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Otel işletmelerinde, kültürel zekâ düzeyi düşük olan çalışanların çatışma yönetim sürecinde yıkıcı sonuçlar doğurabilen hükmedici bir yaklaşıma eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, kültürel zekâ seviyesi düşük olan çalışanların, otel misafirleriyle çatışma yaşama ihtimali olan bölümlerde çalıştırılmasının sakıncalı olduğu öne sürülmektedir (Şanlı, 2020: 129). Bununla birlikte, Ghanem (2021: 125) yapmış olduğu araştırmada, otel işletmelerinde örgütsel çatışmanın iş tükenmişliği üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu saptamıştır. Bu sonuç, oteldeki örgütsel çatışmaların çalışanların iş tükenmişlik düzeyini artırdığını göstermektedir. Örgütsel çatışmanın, iş tükenmişliğine yol açması çalışanlar üzerinde verimliliğin ve üretkenliğin azalması gibi diğer olumsuz sonuçları da beraberinde getirebileceğinden, otel yönetiminin olası çatışmaları kontrol altında tutmak için çabalaması gerektiği belirtilmiştir. Buna ek olarak, otel işletmelerindeki çatışmaların yönetim sürecinde kullanılan stratejilerin görev performansına negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kale (2018: 174) yapmış olduğu çalışmada, çatışmayı yönetme sürecinde kaçınmacı bir yaklaşımın benimsenmesiyle sorunlara çözüm getirilemediğinden, bireysel performansı negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel çatışmanın, otel işletmelerinde iş performansı ve işletmenin genel performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının iş performanslarına olan en büyük etkisi, işe olan bağlılığın azalmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, örgütün hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Sonuç olarak, örgüt performansının düşmesine, çalışan memnuniyetinin azalmasına ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olmaktadır (Chigozie, 2017: 60). Benzer şekilde, Tanrıverdi ve diğerleri (2016: 121), otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada, liderlerin çatışma yönetim stratejilerinin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde, liderlerin çatışma yönetim sürecinde rekabetçi bir yaklaşım sergilemeleri, çalışanların düşük düzeyde de olsa işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içinde zamanla oluşması muhtemel çatışmaları yönetebilmek amacıyla geliştirilen yöntemlerin uygulanması sürecinde, ilgili taraflar yoğun bir biçimde psikolojilerini dengede tutma ve olumsuz tutumlardan kaçınma mücadelesi verirler. Ancak her çatışmayı çözme yöntemi olumlu veya olumsuz tutum ve davranışların oluşmasını aynı düzeyde etkilemeyecektir. Özellikle çatışmaların çalışanlarda neden olabileceği olumsuz yargıları ifade eden sinik davranışlar, sadece bireyi veya çalışma gruplarını değil aynı zamanda örgütün genel olarak sağlığını tehdit edebilecek sonuçlar doğurabilir.

Turizm sektörü dahil olmak üzere birçok alanda çalışanların sinik tutum ve davranışlar sergilemelerinde etkili olan unsurlar arasında çeşitli çatışma türlerinin bulunduğuna yönelik ampirik çalışmalar ilgili literatürde yer almaktadır. Yıldırım ve Acar (2018: 276) tarafından otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırma, iş-aile çatışma düzeyinin örgütsel sinizme olan etkisini ve bu etkide yaşam doyumunun aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Araştırmada, iş-aile çatışması ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü anlamlı

bir etki tespit edilirken, iş-aile çatışması ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki olduğu saptanmıştır. Araştırmanın bulguları, otel işletmelerindeki çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri arttıkça yaşam doyumlarının azaldığı, örgütsel sinizm tutumlarının ise artış gösterdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Wang ve diğerleri, (2012: 238) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmada, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve sinizm ile pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmaları arttıkça sinizmin artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Yasım (2019: 127) bankacılık sektöründe kadın çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada, iş-aile yaşam çatışması ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmada, iş-aile yaşam çatışması ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, iş-aile yaşam çatışması arttıkça, örgütsel sinizmin artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonucunda, iş-aile yaşam çatışması ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin döngüsel olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, Reichl ve diğerleri (2014: 1) tarafından yapılan araştırmada, meta-analiz yöntemiyle iş-iş dışı çatışma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve sinizm arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre, iş-iş dışı çatışmasının her iki yönünün de duygusal tükenme ve sinizm ile arasında güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütteki çalışanların iş ve özel hayattaki sürekli çatışma hallerinin duygusal tükenmeye ve sinik davranışlara neden olmasıyla bağlantılıdır.

Toksoy (2017: 121) yaptığı araştırmada, kişilerarası çatışma ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, kişilerarası çatışma düzeyinin artması ile örgütteki çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin de artış gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer biçimde, O'Brien (2019: 29) teknoloji sektöründeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada, dört iş talebi (rol belirsizliği, kişilerarası çatışma, iş- aile çatışması, bilişsel talepler) ile tükenmişlik (tükenme, sinizm, mesleki yeterlik) arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre, dört iş talebinden kişilerarası çatışmanın tükenmişliğin alt boyutu olan sinizm ile orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmada, örgütte yaşanan kişilerarası çatışma sonucunda örgütteki çalışanların daha fazla sinik tutumlara maruz kalabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Idris ve diğerleri (2014: 408), rol çatışması ve sinizm arasındaki ilişkiye gerilimin önemli ölçüde aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Thomas ve diğerleri (2020: 495), rol stresörlerinden rol çatışmasının tükenmişliğin alt boyutu sinizm ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, sürücülerin rol çatışması seviyelerinin artmasıyla sinik davranışlarının da artış gösterebileceği şeklinde açıklanmaktadır.

İlgili literatürde görüldüğü üzere, otel çalışanları çalıştıkları örgüt içerisinde çatışmalar yaşayabilir ve yaşadıkları çatışma sonucunda mevcut durumu değerlendirerek bilişsel, duyuşsal veya davranışsal tepkide bulunabilirler. Dolayısıyla, otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar sonucunda çalışanlar, çalıştığı örgüte yönelik sinik davranışlar geliştirebilir ve böylece örgütte örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilirler. Araştırma kapsamında geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri, otel çalışanları açısından söz konusu sorunun kaynağını çözümlenmeye yöneliktir.

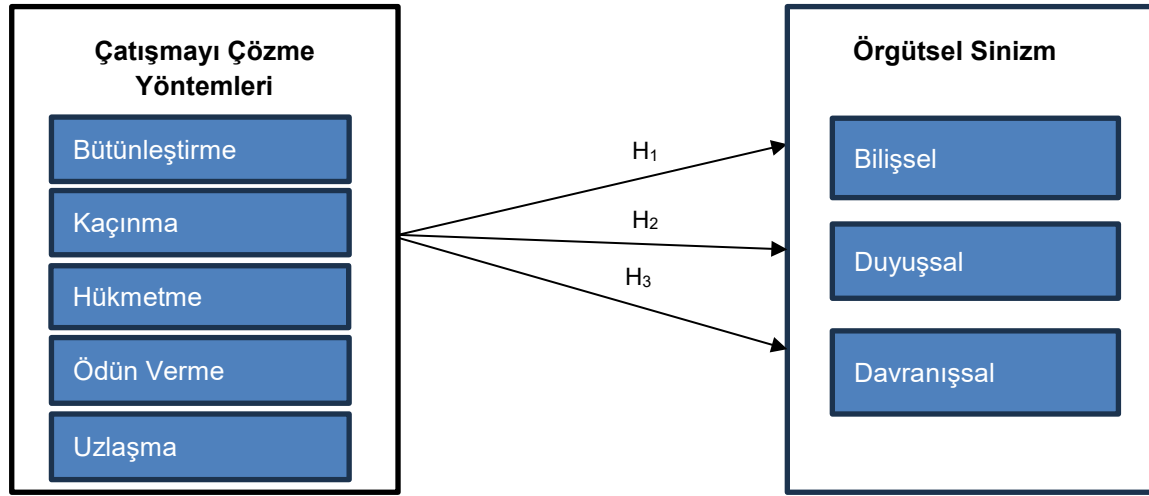
5. YÖNTEM

Araştırmada yapılan literatür tarama süreci sonucunda, belirlenen ilişkisel önermeler bağlamında söz konusu değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli, araştırmanın sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun bir biçimde şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir şekilde analiz edilmesini sağlayacaktır (Şekil 1). Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan bu araştırma modelinde, araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel sinizm, araştırmanın bağımsız değişkeni ise çatışmayı çözme yöntemleridir.

Araştırmanın modeli, araştırmaya konu olan iki değişken arasındaki etkileşime yönelik literatürdeki teorik çerçeve bağlamında geliştirilmiştir. Modele göre, örgütte yaşanan çatışmaların çalışanlar tarafından çeşitli yöntemler ile dengelenmesinin, çalışanların sinizm düzeylerini etkileyebileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle, çatışmayı çözme yöntemlerinin çalışanların örgütsel sinizme yönelik tutumları üzerindeki etkisi ölçülecektir.

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki otel çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmesinin nedeni, bu bölgede kurumsal şehir otellerinin yapısal ve işlevsel yönden araştırmanın uygulanma amacına imkân tanınmasıdır. Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2023 yılı verilerine göre Ankara ilinde 26 adet beş yıldızlı, 51 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (AKTM, 2024). Turizmin mevsimsellik özelliği, sektördeki işgören devir hızının yüksek olması ve araştırma evreninin sayısal olarak tespit etme imkanı olmaması dolayısı ile araştırma evreninin büyüklüğü sonsuz kabul edilerek, örneklem hacmi sonsuz evrene tekabül eden 384 rakamı olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde toplam 402 anket analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla, belirlenen maksimum örneklem

hacminden daha büyük bir katılımcı sayısına ulaşılmıştır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. “Kolayda örnekleme tekniğinde esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşılan kadar devam eder” (Altunışık ve diğerleri, 2019: 168-169). Dolayısıyla, araştırmanın örneklemini Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki 402 çalışan oluşturmaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

Ankete katılım sağlayan katılımcılar cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde, 402 çalışanın %44'ü (n:177) kadın, %56'sı (n:225) erkek çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durum değişkeni açısından değerlendirildiğinde, %60,2'sinin evli, %39,8'inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunu 30-39 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcılar eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde ise büyük çoğunluğun lise ve önlisans eğitimi alan çalışandan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun halihazırdaki işletmede 1-5 yıl aralığında çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan katılımcılar çalışılan işletmenin yıldızı değişkeni üzerinden değerlendirildiğinde, %52,5'inin 5 yıldızlı otelde, %47,5'inin ise 4 yıldızlı otelde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğunu 5 yıldızlı otel çalışanlarının oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların sektörde deneyim süresi değişkeni incelendiğinde, %28,6'sının 1-5 yıl, %24,6'sının 6-10 yıl, %19,9'unun turizm sektöründe deneyimli oldukları görülmektedir. Katılımcıların görev yaptıkları departmanlara bakıldığında, %21,9'u önbüro, %23,9'u yiyecek içecek, %23,1'i kat hizmetleri departmanlarında çalıştıkları görülmektedir.

Örgütsel Çatışmayı Çözme Yöntemleri Ölçeği: Araştırma dahilinde otel çalışanlarının örgütsel çatışmaları yönetme stratejilerini tespit etmek amacıyla Uluslararası literatürde ROCI-II (The Rahim Organizational 49 Conflict Inventory- II) olarak da bilinen ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri ölçeği A, B ve C olmak üzere üç formdan oluşmaktadır. A Formu üst konumundaki çalışanların üst konumdaki çalışanları değerlendirdiği, B formu üst konumdaki çalışanların astlarını değerlendirdiği ve C formu ise akranlarla (aynı statüde çalıştıkları kişilerle) yaşanan çatışma durumlarında tercih edilen çatışma çözme yöntemlerini ölçmektedir. Bu araştırmada ise A Formu kullanılmıştır. Örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri ölçeği, Yağcıoğlu (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlilik, güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek birçok araştırmada (Karcioğlu ve Kâhya, 2011; Kocaman ve diğerleri, 2012; Ayan, 2018; Kenar, 2018; Şanlıöz, 2019) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçek bütünleştirme boyutu (7 ifade), ödün verme boyutu (6 ifade), hükmetme boyutu (5 ifade), uzlaşma boyutu (4 ifade), kaçınma boyutu (6 ifade) olmak üzere 5 alt boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Tamamen Katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan 5'li likert tipi derecelendirme ölçeğinden oluşmaktadır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Örgütsel Sinizm ölçeği Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin, Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlik, güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek birçok araştırmada (Erdoğan, 2015; Gün, 2016; Çetin ve Kaptangil, 2016; Altınöz ve diğerleri, 2017; Dellaloğlu, 2020; Ortaköylü, 2022) kullanılmış ve güvenilirliği yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçek bilişsel boyut (5 ifade), duygusal boyut (4 ifade), davranışsal boyut (4 ifade) olmak üzere 3 alt boyuttan ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Tamamen Katılıyorum” (5)

şeklinde sıralanan 5'li likert tipi derecelendirme ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerinin çözümlenmesinde ise geçerlilik, güvenilirlik analizleri, normallik testleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm ölçeklerine ilişkin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu araştırmada, likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa kat sayısı dikkate alınmıştır. Cronbach Alfa değeri, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve kabul edilebilir değerden bahsedebilmek için bu değer en az 0.70'den büyük olması arzu edilir" (Altunışık ve diğerleri, 2019). Analiz sonuçlarına göre, 28 ifadeden oluşan çatışmayı çözme yöntemleri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,82$; 13 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,85$ olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin analizinden önce kullanılan veri setinin normal dağılım özelliğini taşıyıp taşımadığı incelenmiştir. Normallik dağılımını inceleyebilmek için grafiksel yöntemler, aralık yöntemi, kolmogorov-smirnov testi ve shapiro-wilks normallik testleri uygulanmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013:79) çarpıklık ve basıklık değer aralığının $\pm 1,5$ güven aralığı içerisinde olması durumunda normal dağılımın sağlanabildiğini belirtmiştir. Değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $+1,5$ ile $-1,5$ arasında değer aldığı görülmektedir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm davranışı alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Çatışmayı Çözme Yöntemleri	-0,353	0,122	0,540	0,243
Örgütsel Sinizm	-0,177	-0,122	-0,357	0,243

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan ölçeklere açımlayıcı faktör analizi uygulanmış olup her iki ölçeğin de modelde belirtilen boyutlara uygun olarak yapılandığı görülmüştür. Analiz sonucunda ölçeklerin kendi içinde tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ek).

6. BULGULAR

Aşağıda araştırmanın modeli ve hipotezlerine, evren ve örneklemine, veri toplama yöntem ve aracı ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

6.1. Açıklayıcı ve İlişkisel Analizler

Çatışmayı çözme yöntemlerine ilişkin genel ortalamalara bakıldığında, çalışanların örgüt içinde uyguladıkları çatışmayı çözme yöntemlerinin her birini belirli düzeylerde uyguladıkları görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, otel işletmesindeki çalışanların örgütte yaşadıkları çatışma sürecinde sırasıyla bütünleştirme (ort=4,26), uzlaşma (ort=4,22), kaçınma (ort=3,46), ödün verme (ort=3,42), hükmetme (ort=3,38) stratejilerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerindeki çalışanların yaşadıkları çatışmalarda en çok bütünleştirme (ort=4,26) ve uzlaşma (ort=4,22) stratejisini, en az ise hükmetme (ort=3,38) stratejisini tercih ettikleri söylenebilir (Tablo 2).

Örgütsel sinizme ilişkin genel ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında ise çalışanların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde örgütsel sinizm düzeyi ortalamalarının orta düzeye yakın olduğu görülmektedir (genel ort=2,73; ss=0,71). Dolayısıyla, araştırmaya dahil olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ölçek orta değere yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, otel işletmesindeki çalışanların örgütsel sinizm ortalamalarının bilişsel (ort=2,74), duyuşsal (ort=2,35), davranışsal (ort=3,09) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerindeki çalışanların en fazla davranışsal (ort=3,09) boyutta ve en az ise duyuşsal (ort=2,35) boyutta sinik davranışlara eğilimli oldukları söylenebilir (Tablo 2).

Otel işletmelerinde çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönünü belirleyen korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizmi oluşturan alt boyutlar korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, birtakım çatışmayı çözme yöntemleri ile örgütsel sinizm boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre, bütünleştirme yöntemi ile sinizmin duyuşsal boyutu arasında ($r= -,101$; $p=,043<0,05$) zayıf ancak negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların çatışma sürecinde bütünleştirme yöntemini tercih ettikçe duyuşsal sinizm düzeyleri azalmaktadır. Ödün verme yöntemi ile sinizmin duyuşsal ($r= -,148$; $p=,003<0,01$) ve davranışsal ($r= -,149$; $p=,003<0,01$) boyutu

arasında zayıf ancak negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların çatışma sürecinde ödün verme yöntemini tercih ettikçe duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri azalmaktadır. Hükmetme yöntemi ile sinizmin duyuşsal ($r = ,218$; $p = ,000 < 0,01$) ve davranışsal ($r = ,200$; $p = ,000 < 0,01$) boyutu arasında zayıf ancak pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların çatışma sürecinde hükmetme yöntemini tercih ettikçe duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri artış göstermektedir. Çalışanların çatışma sürecinde uzlaşma yöntemini tercih etmeleri ile sinizm tutumları arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Kaçınma yöntemi ile sinizmin davranışsal ($r = -,120$; $p = ,016 < 0,05$) boyutu arasında zayıf ancak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, çatışma sürecinde kaçınma yöntemini tercih ettikçe, davranışsal sinizm düzeylerinin artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon katsayıları (N=402)

	Ort.	Std. Sapma								
			1	2	3	4	5	6	7	8
1. Bütünleştirme	4,26	0,50	1	0,195**	0,155**	0,644**	0,240**	-0,092	-0,101*	0,050
2. Ödün Verme	3,42	0,71		1	0,018	0,145**	0,499**	-0,067	-0,148**	-0,149**
3. Hükmetme	3,38	0,73			1	0,098*	0,094	0,059	0,218**	0,200**
4. Uzlaşma	4,22	0,47				1	0,136**	-0,006	-0,059	0,069
5. Kaçınma	3,46	0,78					1	-0,026	-0,001	0,120*
6. Bilişsel	2,74	0,84						1	0,450**	0,367**
7. Duyuşsal	2,35	0,88							1	0,590**
8. Davranışsal	3,09	0,09								1

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu), ** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu)

6.2. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri

Otel işletmelerindeki çalışanların çatışmaları çözme yöntemlerinin sinik davranışlar üzerindeki etkisini incelemek için araştırma kapsamında daha önce belirlenen üç hipotezi (H_1 , H_2 , H_3) test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan ilk çoklu regresyon modeli, örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerinin alt boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna olan etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Otel işletmelerinde çatışmayı çözme yöntemlerinin çalışanların bilişsel sinizm tutumlarına olan etkisi H_1 hipotezini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan birinci çoklu regresyon modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen verilere göre, çatışmayı çözme yöntemlerinin alt boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun açıklamada modelin anlamlı olmadığı görülmektedir ($F = 1,770$; $Sig. = 0,118$). Bu nedenle, araştırmadaki bağımsız değişkenlerin; bütünleştirme ($p = ,019 < 0,05$), ödün verme ($p = ,270 > 0,05$), hükmetme ($p = ,149 > 0,05$), uzlaşma ($p = ,148 > 0,05$), kaçınma ($p = 0,682 > 0,05$) yöntemlerinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan bilişsel sinizm üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında geliştirilen H_1 hipotezinin mevcut veriler ışığında reddedildiğini ortaya koymaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. Çatışmayı çözme yöntemlerinin alt boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna yönelik çoklu regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig. (p)	F	Sig.	R	R ²
Bütünleştirme	-0,157	-2,352	0,019	1,770	0,118	0,148	0,022
Ödün Verme	-0,064	-1,105	0,270				
Hükmetme	0,073	1,447	0,149				
Uzlaşma	0,094	1,449	0,148				
Kaçınma	0,024	0,410	0,682				

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Araştırmada oluşturulan ikinci çoklu regresyon modelinde ise, çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna olan etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Otel işletmelerinde çatışmayı çözme yöntemlerinin çalışanların duyuşsal sinizm tutumlarına olan etkisi H_2 hipotezini oluşturmaktadır. İkinci çoklu regresyon modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen verilere göre, modelin anlamlı olduğu ($F = 7,729$; $Sig. = 0,000$) ve çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun yaklaşık %9'unu açıkladığı görülmektedir. Bütünleştirme yönteminin, duyuşsal sinizmi azalttığı görülmektedir (Beta: -0,138; $Sig. = 0,032$). Ödün verme yöntemi, duyuşsal sinizmi azaltmaktadır (Beta: -,175; $Sig. = ,002$). Hükmetme yöntemi, duyuşsal sinizmin artmasına neden olmaktadır (Beta: 0,231; $Sig. = 0,000$). Uzlaşma yöntemi, duyuşsal sinizmi etkilememektedir ($p = ,754 > 0,05$). Kaçınma yönteminin, duyuşsal sinizmi artışına neden olduğu görülmektedir (Beta: 0,095; $Sig. = 0,053$). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunu en çok açıklayan bağımsız değişkenin hükmetme yöntemi olduğu saptanmıştır (Beta: 0,231; $Sig. = 0,000$). Kaçınma yöntemi ise, duyuşsal sinizmi en çok açıklayan ikinci bağımsız değişken

olmuştur (Beta: 0,095; Sig: 0,053). Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamında geliştirilen H₂ hipotezinin mevcut veriler ışığında kısmen desteklendiği görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutuna yönelik çoklu regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig. (p)	F	Sig.	R	R ²
Bütünleştirme	-0,138	-2,147	0,032*	7,729	0,000	0,298	0,089
Ödün Verme	-0,175	-3,144	0,002**				
Hükmetme	0,231	4,752	0,000**				
Uzlaşma	0,020	0,313	0,754				
Kaçınma	0,095	1,683	0,053*				

*, 0,05 düzeyinde anlamlıdır; **, 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Araştırmada oluşturulan üçüncü çoklu regresyon modelinde ise, çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna olan etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Otel işletmelerinde çatışmayı çözme yöntemlerinin çalışanların davranışsal sinizm tutumlarına olan etkisi H₃ hipotezini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan üçüncü çoklu regresyon modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen verilere göre, modelin anlamlı olduğu (F= 9,751; Sig. 0,000) ve çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun %11'ini açıkladığı görülmektedir. Bütünleştirme yönteminin, davranışsal sinizmi etkilemediği görülmektedir (p=,613>0,05). Ödün verme yöntemi, davranışsal sinizmi azaltmaktadır (Beta: -0,276; Sig: 0,000). Hükmetme yöntemi, davranışsal sinizmin artmasına neden olmaktadır (Beta: 0,180; Sig: 0,000). Uzlaşma yöntemi, davranışsal sinizmi etkilememektedir (p=0,200>0,05). Kaçınma yöntemi, davranışsal sinizmin artışına neden olduğu görülmektedir (Beta: 0,238; Sig: 0,000). Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu en çok açıklayan bağımsız değişkenin kaçınma yöntemi olduğu saptanmıştır (Beta: 0,238; Sig: 0,000). Hükmetme yöntemi ise, davranışsal sinizmi en çok açıklayan ikinci bağımsız değişken olmuştur (Beta: 0,180; Sig: 0,000). Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamında geliştirilen H₃ hipotezinin mevcut veriler ışığında kısmen desteklendiği görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutuna yönelik çoklu regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig. (p)	F	Sig.	R	R ²
Bütünleştirme	-0,032	-0,506	0,613	9,751	0,000	0,331	0,110
Ödün Verme	-0,276	-5,012	0,000**				
Hükmetme	0,180	3,744	0,000**				
Uzlaşma	0,080	1,283	0,200				
Kaçınma	0,238	4,272	0,000**				

*, 0,05 düzeyinde anlamlıdır; **, 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Sonuç itibarıyla, kuramsal çerçeve kapsamında geliştirilen ve ilgili istatistiksel testler ile analizleri gerçekleştirilen araştırma hipotezlerinden H₁ reddedilmiş olup, H₂ ve H₃ hipotezleri bu araştırma kapsamında desteklenmiştir. Hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 6'da özet olarak yer almaktadır.

Tablo 6. Hipotezlere ilişkin kabul veya ret tablosu

Hipotezler	Bulgu (F/Sig.)	Sonuç
H ₁ : ÖÇ → BİLS	F= 1,770; Sig. 0,118	Ret
H ₂ : ÖÇ → DUYS	F= 7,729; Sig. 0,000	Kısmen Kabul
H ₃ : ÖÇ → DAVS	F= 9,751; Sig. 0,000	Kısmen Kabul

ÖÇ: Örgütsel çatışma, BİLS: Bilişsel sinizm, DUYS: Duyuşsal Sinizm, DAVS: Davranışsal sinizm

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm endüstrisinde yer alan otel işletmelerinde çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışma sonucunda örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla, yürütülen bu araştırmada; örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş aynı zamanda çalışanların örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinin örgütsel sinizm tutumlarına olan etkisi ampirik olarak test edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular teorik açıdan literatüre, pratik açıdan ise uygulamacılara önemli katkılar sağlamıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında otel işletmelerindeki çalışanların, örgütte yaşadıkları çatışma sürecinde sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini tercih

ederek çatışmaları yönetmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sonuçlar, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları çatışma sürecinde sırasıyla en yüksek düzeyde yapıcı bir yaklaşım olan bütünleştirme, ardından uzlaşma yöntemini tercih ettiğini gösterse de orta düzeyde yıkıcı sonuçlara neden olabilecek kaçınma ve ödün verme yöntemini tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel çatışma kavramını ele alan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Beyaz yakalı kamu çalışanları (Kenar, 2018), tekstil sektöründeki çalışanlar (Demiralp, 2018) ve turist rehberleri (Ak, 2023) üzerinde yapılan çalışmalarda, çalışanların çatışma sürecinde sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuç, araştırmada elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir. Diğer taraftan, Özdemir (2019) yapmış olduğu çalışmada, belediye çalışanlarının en çok uzlaşma, bütünleştirme ve kaçınma yöntemlerini tercih ettiklerini saptamıştır. Bu sonuç, araştırmada elde edilen bulgular ile sırasıyla en fazla tercih edilen yöntemlerin benzerlik göstermesi yönünden araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte, kamu kurumu çalışanları (Ayan, 2018), özel eğitim okulundaki öğretmenler (Demir, 2019), üniversite yönetici ve çalışanları (Şanlıöz, 2019) ve okul müdürleri (Alkan, 2022) üzerinde yapılan çalışmalarda, araştırmanın sonuçlarıyla benzer olarak bütünleştirme, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerinin tercih edilme düzeyleriyle örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmeleri, işgücünün yoğun olduğu örgüt yapısına sahiptir ve yüksek koordinasyon gerektiren örgütlerdir. Birçok farklı kişilik özelliğine sahip çalışanın bir arada bulunduğu otel işletmelerinde yaşanan anlaşmazlıklar çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, otel işletmesi yönetici ve çalışanlarının çatışmaya yönelik benimsedikleri yaklaşımlar önem taşımaktadır. Dolayısıyla, otel çalışanlarının anlaşmazlıklardan doğan çatışmalar konusunda eğitimler düzenlenmesi önerilebilir. Böylece, çatışmanın türüne ve yoğunluğuna bağlı olarak, çatışma durumuna uygun çözüm yöntemlerinin uygulanarak çatışmaların sağlıklı bir şekilde çözülmesi konusunda yararlı olabilir.

Otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde ise, sinizm algılarının orta düzeye yakın olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, örgütteki çalışanların en fazla davranışsal boyutta, en az ise duyuşsal boyutta sinik tutumlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, oteldeki çalışanların yaşadıkları örgütsel çatışma sonucunda örgüt veya çalışanlardan bahsedildiğinde birlikte çalıştıkları çalışanlarla anlamlı bakışmalar, örgütte yaşanan durumlar hakkında şikâyet etme, örgütte yürütülen işler hakkında alaycı konuşmalar yapmak ve örgütün faaliyet ve politikalarını eleştirme gibi sinik tutumlara sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların değer beklentilerinin karşılanmaması durumunda, çalıştıkları örgüte, örgütün faaliyetleri veya yöneticilerine karşı sıkıntı, endişe, gerilim ve öfke gibi sinik tutumlara sahip oldukları söylenebilir. İlgili literatürde örgütsel sinizm kavramını ele alan çalışmaların araştırmanın bulgularıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir. (Erdoğan, 2018, Alici, 2020, Aşık, 2020). Bununla birlikte, ortaokul öğretmenleri (Abaslı, 2018), otel çalışanları (Liceli ve Hassan, 2019), lise öğretmenleri (Görgülü, 2022) üzerinde yapılan çalışmalar, çalışanların sırasıyla en fazla davranışsal en az ise duyuşsal boyutta sinik tutumlara sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde, bütünleştirme yöntemi ile sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, çalışanların çatışmada bütünleştirme yöntemini kullandıkça, duyuşsal sinizm düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Ödün verme yöntemi ile sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, çalışanların çatışmada ödün verme yöntemini kullandıkça, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Yine hükmetme yöntemi ile sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemini kullandıkça, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Son olarak kaçınma yöntemi ile sinizmin davranışsal boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların çatışmada kaçınma yöntemini kullandıkça, davranışsal sinizm düzeylerinde artışa neden olduğunu göstermektedir.

İlgili literatür incelendiğinde, çatışma türlerinden; iş talebi değişkeni alt boyutlarından kişilerarası çatışmanın (O'Brien, 2019) iş-iş dışı çatışma (Reichl ve diğerleri, 2014), iş-aile çatışması ve iş-aile yaşam çatışması (Yıldırım ve Acar, 2018; Yasim, 2019) türlerinin sinizm ile pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Ancak ilgili literatürde, örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik doğrudan ampirik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, örgütsel bazda yaşanan çatışma türlerinin sinizm ile ilişkili olduğu sonuçları dikkate alındığında, araştırmada elde edilen birtakım örgütsel çatışmayı çözme yöntemlerinin literatürdeki çalışmalarda olduğu gibi sinizm ile anlamlı yönde ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, literatürde öne sürülen çatışma türleri ile örgütsel sinizm arasındaki anlamlı ilişki ve etkiler (Wang ve diğerleri, 2012; Reichl ve diğerleri, 2014; Idris ve diğerleri, 2014; Toksoy, 2017; Monareng, 2018; Yıldırım ve Acar, 2018; O'Brien, 2019; Yasim, 2019; Thomas ve diğerleri, 2020) de olduğu gibi bu araştırma kapsamında, örgütsel çatışma sürecinde çalışanların uyguladıkları çatışmayı çözme yöntemlerinin önceki çalışmalarla benzer olarak sinizmi etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel çatışmalarda uygulanan çatışma çözme yöntemleri tükenmişliğin ve işten ayrılma niyetinin artması, görev performansının olumsuz etkilenmesi, motivasyonun düşmesi, fiziksel, psikolojik, sözel şiddet türlerinin artması gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel çatışma çözme yöntemlerinin doğurduğu olumsuz sonuçlardan birinin de örgütsel sinizm olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın literatüre teorik açıdan sağladığı önemli katkılardan biri otel işletmelerinde çatışmayı çözme yöntemleri ile örgütsel sinizm arasındaki etkiye yönelik ortaya konulan sonuçlardır. Bu bağlamda öncelikle, çatışmayı çözme yöntemlerinin bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma alt boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal, davranışsal alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisi analiz edilmiştir. İki değişken arasındaki etkileşime yönelik oluşturulan araştırma modeli kapsamında üç ana hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezlerden ilki, çatışmayı çözme yöntemlerinin örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutuna olan etkisini ölçmeye yöneliktir. Araştırmada, çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının, örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizme etkisi incelendiğinde, çalışanların olası bir çatışma sırasında uyguladığı bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerinin bilişsel sinizm düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

İkinci hipotezde, çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuna ilişkin etkiler test edilmiştir. Bütünleştirme ve ödün verme yöntemleri sinizm düzeyini azaltırken, hükmetme ve kaçınma yöntemleri duyuşsal sinizm düzeylerinde artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, uzlaşma yönteminin duyuşsal sinizm üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Çalışanlar çatışma sırasında bütünleştirme ve ödün verme yöntemlerini tercih ettiklerinde örgüte ve yöneticisine karşı duyduğu olumsuz duyguları azaltmaktadır. Hükmedici ve kaçınmacı bir yaklaşım sergilediklerinde ise örgüte veya yöneticisine karşı duyduğu hayal kırıklığı, güvensizlik, kızgınlık, öfke vb. olumsuz duyguların yaşanmasına neden olmaktadır. Çatışmada uzlaşma yönteminin tercih edilmesi durumunda ise duyuşsal sinizm düzeyi etkilenmemektedir. Araştırmanın sonucuna göre, duyuşsal sinizmin artış göstermesinde en fazla hükmedici yöntem, ikinci olarak ise kaçınma yönteminin neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde çatışmayı çözme yöntemleri alt boyutlarının örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin etkileri incelenmiştir. Bütünleştirme yöntemi ve uzlaşma yöntemlerinin davranışsal sinizm düzeyini etkilemediği görülmektedir. Ödün verme yöntemi ise davranışsal sinizm düzeyini azaltmaktadır. Ancak, hükmetme yöntemi ve kaçınma yönteminin davranışsal sinizm düzeyinin artmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların çatışma sırasında uyguladığı bütünleştirici ve uzlaşmacı bir yaklaşımın davranışsal sinizm düzeylerine etkisi olmadığını göstermektedir.

Çalışanların çatışmada, ortak noktalara odaklanılması amacıyla kendi çıkarlarından ödün verici bir yaklaşım sergilemeleri durumunda örgüte ve yöneticisine karşı olumsuz tutumlarının azaldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların çatışmaya ilişkin konulara yeterince hâkim olmadığı veya karşı taraf için konunun önem taşıması durumunda, mevcut ilişkilerini korumak için ödün verici bir yaklaşım eğiliminde oldukları söylenebilir. Ayrıca, çalışanların çatışma sırasında karşı tarafın istek ve beklentilerini yok sayarak hükmedici yöntemi tercih ettiklerinde ve örgütte gerilimin yüksek olduğu durumlarda çatışmanın ötelenmesi amacıyla kaçınma yöntemini tercih ettikleri durumlarda, çatışmaya neden olan konuların üzerine tam olarak düşülmediğinden, taraflar arasında çatışmaya neden olan soruna çözüm sağlanamaz. Bu durumun, örgütte gerilimin artmasına ve çalışanların aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergilemesine neden olabileceği söylenebilir. Araştırmanın sonucuna göre, davranışsal sinizmin artışına neden olan en etkili çatışma yönteminin kaçınma yöntemi olduğu, ikinci en etkili yöntemin ise hükmetme yöntemi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmeleri yönetici ve çalışanları arasında gerçekleşen çatışmaların işlevsel boyutta yaşanabilmesi için iletişim kanallarının güçlendirilerek çatışmaya neden olan konular hakkında açık bir iletişim politikası izlenebilir. Bununla birlikte, ortak iş birliği gerektiren projeler yürütülebilir. Buna ek olarak, çalışanlar için geri bildirim mekanizmalarından (memnuniyet değerlendirmeleri, anketler, şikâyet kutuları) yararlanılarak gerekli önlemler alınabilir. Ayrıca, işletme içerisinde yapılacak sosyal etkileşim gerektiren faaliyetlerin çalışanların bir araya gelmesine, iş birliğinin ve aktif iletişimin sürdürülmesi konusunda yardımcı olacağı öngörülmektedir.

Çalışanların çatışmayı çözmede tercih ettikleri yöntemler, yöneticilerin aldığı kararların bir sonucudur. Bu durumu açıklamak gerekirse, yöneticilerin çatışmaya yönelik yaklaşımlarının, çalışanların yöneticisi ile yaşadıkları çatışmalarda uyguladıkları çatışma çözme yöntemlerinde belirleyici olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçları, çalışanların yöneticileriyle yaşadıkları çatışma çözme yöntemlerinde daha çok

bütünleştirici ve uzlaşmacı bir yöntem izlediklerini gösterse de orta düzeyde ödün verici ve kaçınma yöntemini tercih etmelerinin önemli olduğunu göstermektedir ve bu durum göz ardı edilemez. Dolayısıyla, otel işletmelerinde yaşanan örgütsel çatışmalarda, yöneticiler çalışanlarına karşı açık ve şeffaf bir iletişim politikası benimsemeli, bilgi paylaşımı ve fikir alışverişinde bulunarak bütünleştirici ve uzlaşmacı bir strateji izlemeleri önerilebilir.

İlgili literatür incelendiğinde özellikle örgütsel çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm konularının hem diğer sektör hem de turizm sektörü açısından gerektiği kadar araştırılmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla, gelecek araştırmalarda söz konusu kavramların turizm sektörü ve diğer sektörler açısından değerlendirilmesi, araştırma sonuçlarının genellenebilir olması yönünden farklı ülkelerde ya da daha fazla örneklem üzerinde araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Yazar Katkıları / Author Contributions

Ayşenur Kayacı: Literatür taraması, Kavramsallaştırma, Metodoloji, Veri Derleme, Analiz, Makale Yazımı-rijinal taslak *Aziz Gökhan Özkoç:* Modelleme, Makale Yazımı-inceleme ve düzenleme.

Ayşenur Kayacı: Literature review, Conceptualization, Methodology, Data Curation, Analysis, Writing-original draft *Aziz Gökhan Özkoç: Modelling, Writing-review and editing*

Çatışma Beyanı / Conflict of Interest

Yazarlar tarafından herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

No potential conflict of interest was declared by the authors.

Fon Desteği / Funding

Bu çalışmada herhangi bir resmi, ticari ya da kâr amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği alınmamıştır.

Any specific grant has not been received from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards

Bu çalışma için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu'nun 18.10.2023 tarihli ve 102280 numaralı kararı ile onay alınmıştır.

For this study, the approval of the Ethics Committee Sakarya University of Applied Sciences was obtained with the decision dated 18.10.2023 and numbered 102280.

Etik Beyanı / Ethical Statement

Yazarlar tarafından bu çalışmada bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan edilmiştir.

It was declared by the authors that scientific and ethical principles have been followed in this study and all the sources used have been properly cited.



Yazarlar, Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

The authors own the copyright of their works published in Journal of Productivity and their works are published under the CC BY-NC 4.0 license.

KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). "Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişisine Yönelik Öğretmen Görüşleri", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Abubakar, A.M., Namin, B.H., Harazneh, I., Arasli, H. ve Tunç, T. (2017). "Does Gender Moderates the Relationship between Favoritism/Nepotism, Supervisor Incivility, Cynicism and Workplace Withdrawal: A Neural Network and SEM Approach", *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.001>
- Agina, M.F., Khairy, H.A., Abdel Fatah, M.A., Manaa, Y.H., Abdallah, R.M., Aliane, N., Afaneh, J. ve Al-Romeedy, B.S. (2023). "Distributive Injustice and Work Disengagement in the Tourism and Hospitality Industry: Mediating Roles of the Workplace Negative Gossip and Organizational Cynicism", *Sustainability*, 15, 15011. <https://doi.org/10.3390/>
- Ak, S. (2023). "Turist Rehberlerinde Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ İlişisinde Algılanan Stresin Rolü", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, A. (2018). "Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Alici, İ. (2020). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performansa Olan Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi", Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Alkan, E. (2022). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmen Performansı ve Okul Mutluluğu Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S. ve Kahraman, E. (2017). "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması". *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 7(2), 73-79.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2019). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı", Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Amason, A.C. ve Schweiger, D.M. (1994). "Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance", *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
- Aşık, N. (2020). "İşyerinde Dışlanma ve Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of International Social Research*, 13(75), 735-747.
- Atalay, M.O., Aydemir, P. ve Acuner, T. (2022). "The Influence of Emotional Exhaustion on Organizational Cynicism: The Sequential Mediating Effect of Organizational Identification and Trust in Organization". *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/2158244022109334>
- Ayan, B. (2018). "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma", Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayoko, O.B., Callan, V.J. ve Härtel, C.E. (2003). "Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors", *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G. ve Williams Jr, R B. (1989). "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival", *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.
- Bateman, T.S., Sakano, T. ve Fujita, M. (1992). "Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768.
- Beyaz, B., Güner, A., Irmak, S. ve Toruk, B. (2022). "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi", *Academic Social Resources Journal*, 33(33), 25-35.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes Eastern Academy of Management Proceedings", *Outstanding Empirical Paper Award*, 150-153.
- Bruk-Lee, V. ve Spector, P.E. (2012). "Interpersonal Conflict and Stress at Work: Implications for Employee Health and Well-Being", *Coping and Prevention*, (Editörler: A.M. Rossi, P.L. Perrewe ve A.M. James), Information Age Publishing, Charlotte, US, 3-22.
- Chigozie, N.E. (2017). "Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria)", *Turizam*, 21(1), 45-64. <http://dx.doi.org/10.18421/TRZ21.01-04>
- Çelik, K. ve Tosun, A. (2019). "Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki", *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 9(1), 99-121. <http://dx.doi.org/10.17984/adyuebd.456709>
- Çetin, H. ve Kaptangil, K. (2016). "The Effect of Leader-Member Exchange (Lmx) on Organizational Cynicism: A Case Study of Hotel Enterprises in Turkey", *Journal of International Social Research*, 9(43), 1776-1785.
- Çobanoğlu, F. ve Yüksel, Y.M. (2020). "Çatışma Yönetim Stilleri: Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi", *Journal of International Social Research*, 13(74), 348-363.
- Dean, W.J., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism." *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Dellaloğlu, M. (2020). "Örgütsel Sinizm Algısına Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Demir, Ö. (2019). "Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Demiralp, B. (2018). "Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğantekin, A. (2016). "Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Earnest, G.W. ve McCaslin, N L. (1994). "Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships between Conflict Management Styles and Personality Type", *Journal of Agricultural Education*, 35(3), 18-22.
- Eidson, J.P. (2003). "A Gender Comparison of Conflict Management Style Preferences within the Space Exploration Industry: Assertiveness versus Cooperativeness", Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Erdoğan, M. (2015). "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erdoğan, P. (2018). "Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi Türkiye, 514-524.
- Eren, E. (2004). "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Folger, J.P., Poole, M.S. ve Stutman, R.K. (2013). "Çatışma Yönetimi (Working Through Conflict", (Çeviren: F. Akkoyun), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ghanem, A. (2021). "Organizational Conflict and Job Burnout of Egyptian Hotels Employees", *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(3), 117-129.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Jr. ve Konopaske, R. (2012). "Organizations: Behavior, Structure, Processes", Fourteenth Edition, McGraw-Hill.
- Görgülü, H. (2022). "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sınırcılık, Örgütsel Bağlılık ve İş Doymu Üzerindeki Etkisi", Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gün, G. (2016). "Otel İşletmelerinde Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Bitlis İlinde Bir Çalışma", *International Journal of Social Science*, 52, 201-219. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS4855>
- Helvacı, M.A. ve Çetin, A. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)", *Turkish Studies (Elektronik)*, 7(3), 1475-1497. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.3454>
- Hoffman, M. (2007). "Does Sense of Humor Moderate the Relationship between Leadership Style and Conflict Management Style", Doctoral Dissertation, University of Nebraska-Lincoln, Human Sciences, Lincoln, USA.
- Idris, M.K., O'Driscoll, M.P. ve Anderson, M.H. (2011). "Longitudinal Mediation Effects of Strain on the Relationships between Role Stressors and Employees' Withdrawal Responses", *Stress and Health*, 27(5), 403-412.
- Jung, H.S. ve Yoon, H.H. (2018). "Improving Frontline Service Employees' Innovative Behavior Using Conflict Management in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Engagement", *Tourism Management*, 69, 498-507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Kaçan, G. (2021). "Sağlık Kurumlarında Şiddet Vakalarını Önleme Yönünde Çatışma Yönetimi Tarzları, Öz Liderlik ve İletişim Becerilerinin Rolü: Hekimler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kâhya, C. (2018). "Sessizliği Bozmak: Örgütsel Çatışma Yönetiminin Rolü (Türkiye Örneği)", *The Journal Of International Social Research*, 11(60), 953-964.
- Kalağan, G. (2009). "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.

- Kale, E. (2018). "Çatışma Yönetim Stillерinin Görev Performansına Etkisi", *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 165-175.
- Karçioğlu, F. ve Kâhya, C. (2011). "Lider – Üye Etkileşimi Ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2021). "Çatışma Yönetimi", Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T.Y. (2020). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık Ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kenar, G. (2018). "Kültürel Zekânın Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Neşe, Ç. (2012). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 167-183.
- Konaklıoğlu, E. ve Yapıcı, O.Ö. (2016). "Örgütlerde Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Psikolojik Şiddetin Çözümü Açısından Kullanılabilirliği: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma", *Verimlilik Dergisi*, 2, 85-101.
- Kutanis, R.Ö. ve Çetinel, E. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi? Bir Örnek Olay", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 186-195.
- Lee, K.S.; Kim, Y.S.; Shin, H.C. (2023). "Effect of Hotel Employees' Organizational Politics Perception on Organizational Silence, Organizational Cynicism, and Innovation Resistance", *Sustainability*, 15, 4651. <https://doi.org/10.3390/su15054651>
- Liceli, M.T. ve Hassan, A. (2019). "Otel Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerine Etkisi", *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(3), 411-436. <https://doi.org/10.32958/gastoria.555405>
- McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. (2018). "Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality", Eighth Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA.
- Monareng, K.P.D. (2018). "The Moderating Effect of Core Self-Evaluative Traits on the Relationship between Job Demands and Burnout", Magister Philosophiae, University of Johannesburg, College of Business and Economics, South Africa.
- Naus, A. (2007). "Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism to Ward Themploying Organization", Doctoral Thesis, Maastricht University, Limburg, NL.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2012). "Organizational Behaviour: Science, the Real World, and You", Eighth Edition, SouthWestern Cengage Learning, Boston, USA.
- O'Brien, A. (2019). "Moderating Effect of Trait Mindfulness on the Relationship Between Job Demands and Burnout Using the Job Demands-Resources Model", Doctoral Dissertation, San Jose State University, California, USA.
- Ojo, O. ve Abolade, D.A. (2014). "Impact of Conflict Management on Employees' Performance in A Public Sector Organization in Nigeria", *Studies in Business and Economics*, 9(1), 125-133.
- Orhan, B. ve Ünüvar, Ş. (2019). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 443-462.
- Ortaköylü, M. (2022). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanlarda Etik Dışı Davranış ve Örgütsel Sinizme Etkisinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Rolü: Antalya Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Antalya Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.
- Özçakal, S. ve Demirhan, G. (2023). "Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" *Third Sector Social Economic Review*, 58(3), 2361-2378.
- Özdemir, M. N. (2019). "The Influence of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on Conflict Management", Master's Thesis, Yeditepe University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, İstanbul.
- Özden Y. (2002). "Eğitimde Yeni Değerler", Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). "Yönetim Becerileri", Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pelit, E. and Pelit, N. (2014). "The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey", *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34-56. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.4996>
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). "Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 45-76. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.169>
- Pelletier, K.L. and Bligh, M.C. (2008). "The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions", *Journal of Business Ethics*, 80(4), 823-844. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9471-8>
- Rahim, M.A. (1983). "Rahim Organizational Conflict Inventory—II Forms A, B, & C", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. <https://doi.org/10.1037/t01012-000>

- Rahim, M.A. (2001). "Managing Conflict in Organizations", Third Edition, Quorum Books, Westport, USA.
- Rahim, M.A. (2002). "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Reichl, C., Leiter, M.P. ve Spinath, F.M. (2014). Work–Nonwork Conflict and Burnout: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 67(8), 979-1005, <https://doi.org/10.1177/0018726713509857>
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). "Organizational Behavior", Fifteenth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Şanlı, S. C. (2020). "Otel Çalışanlarının Kültürel Zekâ Düzeyi, Çatışma Yönetim Stili ve Kariyer Tatmini İlişkisi", Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şanlıöz, E. (2019). "Örgütsel Çatışma Yönetimi: Üniversitelerde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Sert, N. (2023). "Örgütsel Çatışma Yönetiminin Motivasyon ve Bireysel İyi Oluşa Etkisi" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sharpe, D. ve Johnson, E. (2004), "Yöneticinizle Çatışmayı Yönetmek", (Çeviren: G. Günay), Rota Yayın, İstanbul.
- Şimşek, M.S., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2011). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". Gazi Kitabevi, Ankara.
- Soybalı, H.H., Pelit, O. (2019). "Otel İşgörenlerinin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeylerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1225-1246, <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.667>
- Stroh, L.K., Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (2001). "Organizational Behavior: A Management Challenge" Third Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, USA.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). "Using Multivariate Statistics", Sixth Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çifçi, İ. (2016). "Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114-123.
- Tekarslan, E., Baysal, C., Şencan, H. ve Kılıç, T. (1989). "Sosyal Psikoloji", Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Thomas, S.P., Liao-Troth, S. ve Williams, D.F. (2020). "Inefficacy: The Tipping Point of Driver Burnout", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(4), 483-501. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2019-0223>
- Toksoy, A. (2017). "Kişilerarası Çatışma İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi", Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Topaloğlu, C. (2005). "Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmalarınoluşum Süreci ve Örgütsel Performas İlişkisi", *Journal of Management and Economics Research*, 3(4), 1-27.
- Toprak, L.S., Şentürk, F.K. ve Kılıç, G. (2017). "Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 105-133. <https://doi.org/10.22139/jobs.290241>
- Tükel Türk A.Ş., Perçin, Ş.N. ve Güzel B. (2009). "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Üngüren, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of International Social Research*, 1(5), 880–909.
- Wall, J.A. ve Callister, R.R. (1995). "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J. ve Wang, L. (2012). "Work-Family Conflict and Burnout Among Chinese Doctors: The Mediating Role of Psychological Capital", *Journal of Occupational Health*, 54(3), 232-240.
- Xin, K.R. ve Pelled, L.H. (2003). "Supervisor-Subordinate Conflict and Perceptions of Leadership Behavior: A Field Study", *The Leadership Quarterly*, 14(1), 25-40. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00185-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00185-6)
- Yağcıoğlu, D. (1997). "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri Ve Çatışmanın Ele Almış Stilleri", Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yasim, Y.K. (2019). "Relation Between Work-Family Life Conflict and Organizational Cynicism in Women: A Research in Banking Sector", *Handbook of Research on Women in Management and the Global Labor Market*, IGI Global.
- Yıldırım, M. ve Acar, A. (2018). "Influence of the Work-Family Conflict on Organizational Cynicism and Intermediary Role of the Life Satisfaction", *Journal of Yaşar University*, 13(51), 267-280.
- Yıldırım, Y. (2019). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekâ ile Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EK

Tablo A1. Çatışmayı çözme yöntemleri ve örgütsel sinizm ölçeklerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları

	Çatışmayı Çözme Yöntemleri					Örgütsel Sinizm		
	1	2	3	4	5	1	2	3
ÇY23	0,709					ÖS7	0,857	
ÇY22	0,690					ÖS6	0,739	
ÇY1	0,669					ÖS8	0,728	
ÇY4	0,677					ÖS9	0,714	
ÇY28	0,615					ÖS1		0,780
ÇY12	0,546					ÖS3		0,747
ÇY5	0,453					ÖS2		0,709
ÇY26		0,778				ÖS4		0,580
ÇY27		0,733				ÖS5		0,505
ÇY17		0,668				ÖS12		0,868
ÇY16		0,638				ÖS13		0,851
ÇY6		0,448				ÖS10		0,599
ÇY3		0,396				ÖS11		0,524
ÇY11			0,744			<i>Çatışmayı Çözme Yöntemleri Boyutları</i>		
ÇY10			0,711			1	Bütünleştirme	
ÇY24			0,621			2	Kaçınma	
ÇY13			0,510			3	Ödün Verme	
ÇY19			0,498			4	Uzlaşma	
ÇY2			0,470			5	Hükmetme	
ÇY15				0,714		<i>Örgütsel Sinizm Boyutları</i>		
ÇY20				0,659		1	Duyuşsal Boyut	
ÇY14				0,638		2	Bilişsel Boyut	
ÇY7				0,411		3	Davranışsal Boyut	
ÇY25					0,719	Çatışmayı Çözme Yöntemleri KMO Değeri: 0,805		
ÇY8					0,635	Çatışmayı Çözme Yöntemleri Bartlett's Testi: 4178,822 (p<0.05)		
ÇY9					0,628	Örgütsel Sinizm KMO Değeri: 0.856		
ÇY18					0,527	Örgütsel Sinizm Bartlett's Testi: 2328,804 (p<0.05)		
ÇY21					0,505			