



## İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar ve Kişilerarası Çatışma: Duygusal Zekânın Düzenleyici Etkisi

*Workplace Incivility and Interpersonal Conflict: The Moderating Effects of Emotional Intelligence*

### ÖZET

Bu çalışmada, işyerindeki nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişki ve bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici bir rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Çalışmanın örneklemini, Sakarya’da faaliyet gösteren üç mobilya fabrikasında görev yapan 375 işgören oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Veriler LISREL 8.54 ve SPSS 23.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin işyerinde nezaketsiz davranış algıları arttıkça kişilerarası çatışmanın arttığı görülmektedir. Ancak, duygusal zekânın bu ilişkide düzenleyici bir rolünün olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, bu sonuca göre, işgörenlerin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça, nezaketsiz davranışların kişilerarası çatışma üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı söylenebilir. Ulaşılabilen kaynakların sınırlılığı da dikkate alındığında çalışma, bu sonuçları ile alan yazınındaki bu boşluğu doldurmaktadır. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur. Bu kapsamda, çalışmanın en önemli kısıtı, araştırmanın sadece üç mobilya fabrikasında yapılması nedeniyle çalışmanın sonuçlarının imalat sektörüne yönelik genellenememesidir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde kültürel etmenler dikkate alınarak bu çalışmanın yapılmasının alan yazınına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, gelecekte yapılacak çalışmalarda işyerinde nezaketsiz davranışlar ile negatif iş çıktıları arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar, Kişilerarası Çatışma, Duygusal Zekâ

### ABSTRACT

In this study, the relationship between incivility in the workplace and interpersonal conflict and whether emotional intelligence has a moderator role in this relationship were tested. The sample of the study consists of 375 employees working in three furniture factories operating in Sakarya. The data were collected on a voluntary basis with the survey method. Data were analyzed with LISREL 8.54 and SPSS 23.0 statistical data analysis packages. According to the results of the analysis, it is seen that as employees' perceptions of incivility in the workplace increase, interpersonal conflict increases as well. Additionally, it was determined that emotional intelligence had a moderator role in this relationship. In other words, according to the results of the analysis, it can be said that as the emotional intelligence levels of the employees increase, the interpersonal conflict does not increase even though the incivility behaviors increase. Considering the limited resources, the study fills this gap in the literature with these results. As in every study, there are some limitations in this study as well. In this context, the most important limitation of the study is that the results of the study cannot be generalized to the manufacturing sector since the study was conducted only in three furniture factories. In further studies, it is considered that carrying out this study can contribute to the literature by considering cultural factors in different regions and different sectors. Moreover, in further studies, the relationship between incivility in the workplace and negative work outcomes and the organizational culture's moderator effect can be examined.

**Keywords:** Workplace Incivility, Interpersonal Conflict, Emotional Intelligence

### GİRİŞ

Bir yandan örgüt ortamını bozan, diğer yandan işgörenlerin moralini bozan üretim karşıtı iş davranışları, örgütsel davranış ve psikoloji yazınında önemli bir ilgi odağı oluşturmaktadır (Deshpande ve Joseph, 2010:104; Bibi vd. 2013:319). Hung ve meslektaşlarına (2009:257) göre bu ilginin nedeni, üretim karşıtı iş davranışlarının hemen hemen her türlü örgütte görüldüğü ve verimlilik kaybına, yüksek sigorta ve işçilik maliyetleri ile işgören devrinde artışa neden olmasıdır. Başlangıçta kavrama ilişkin araştırmalar taciz, zorbalık, saldırganlık ve adaletsizlik gibi farklı kötü muamele türleri üzerinde yoğunlaşmasına (Bibi vd. 2013:319) rağmen özellikle Andersson ve Pearson (1999) tarafından yapılan çalışma ile “iş yerinde nezaketsiz davranışlar” alan yazınında artan bir ilgi görmeye başlamıştır (Hutton ve Gates, 2008:168). Andersson ve Pearson’a (1999:457) göre işyerinde nezaketsiz davranışlar, birbirine saygılı davranmayı içeren işyeri normlarını ihlal eden düşük yoğunluklu ve belirsiz sapkın davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işyerinde nezaketsiz davranışlar, geleneksel işyeri davranış normlarını ihlal eden görünüşte önemsiz sözler ve eylemler olarak tanımlanmaktadır (Loi vd., 2015: 170). Alan yazınında en yaygın davranış türleri olarak aşağılayıcı ve küçümseyici yorumlar yapmak, çalışanın fikirlerine kayıtsız kalmak ya da bir iş arkadaşını görmezden gelme ve kaşlarını çatma gibi davranışları içeren (Bibi vd., 2013:319) nezaketsiz davranışlar kişiler arasında çatışmayı tetikleyebilmektedir (Cortina vd., 2022:742). Bu bağlamda, işgörenlerin algıladıkları

Murad Yüksel<sup>1</sup>

### How to Cite This Article

Yüksel, M. (2023). “İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar ve Kişilerarası Çatışma: Duygusal Zekânın Düzenleyici Etkisi”, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(67):3302-3314. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.71796>

Arrival: 15 June 2023

Published: 31 August 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

<sup>1</sup> Dr., Millî Savunma Bakanlığı, Ankara, Türkiye

stresin önemli bir kaynağını oluşturan kişilerarası çatışma (Guo, vd., 2020:193) işgörenler açısından karşılaştıkları en zor sorunlardan biriyken yöneticiler için en sinir bozucu ve rahatsız edici deneyimlerden biri olarak kabul edilmektedir (Abbas ve Joshi, 2012:1). Bu nedenle, işyerindeki nezaketsiz davranışlar ve kişiler arasındaki iş yeri çatışmaları, örgütler için çözülmesi gereken aksi halde doğrudan ve dolaylı maliyetleri olan fenomenler olarak kabul edilmektedir (Pearson ve Porath, 2005:8). Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı işyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma ilişkisini incelemek ve bu ilişkide duygusal zekânın düzenleyici etkisinin olup olmadığını test etmektir.

Alan yazında, işyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma ilişkisini doğrudan ya da dolaylı inceleyen çalışmalar (Cortina vd., 2022) olsa da ulaşılabilen kaynakların sınırlılığı da göz önüne alındığında, duygusal zekânın bu ilişkide düzenleyici etkisinin test edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışma, yazındaki boşluğu doldurması açısından önem taşımaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar

ABD işletmelerine yıllık tahmini 300 milyar dolara mal olan işyerinde nezaketsiz davranışlar, kötü ya da kaba davranışlardan daha fazlası olarak kabul edilmektedir (Kunkel ve Davidson, 2014:215). Modern çalışma hayatında giderek artan nezaketsiz davranışlar (Torkelson, vd. 2016:4), *birbirine saygılı davranmayı içeren işyeri normlarını ihlal eden düşük yoğunluklu ve belirsiz sapkın davranışlar* olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999:457). Bu davranış şekli, karakteristik olarak kabalığı, nezaketsizliği ve saygısızlığı içerir (Cortina, vd. 2001:64). İşyerinde nezaketsiz davranışları kaba davranışlar olarak niteleyen Porath ve Erez (2009:29) bu tür davranışları başkalarına karşı saygısızlık eden bir kişinin sergilediği duyarsız veya hürmetsiz davranışlar olarak tanımlamışlardır (Porath ve Erez, 2007:1181). Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda işyerinde nezaketsiz davranışlara *genellikle başkalarıyla saygısız veya küçük düşürücü konuşma, işyeri arkadaşlığından dışlama, başkalarını yok sayma, söz kesme, başkaları hakkında küçümseyici sözler söyleme veya diğer kaba davranışlar* gibi davranışlar örnek verilmektedir (Kunkel ve Davidson, 2014:220; Bibi vd., 2013:319).

Her ne kadar iş yerinin hızlı temposu ve rekabeti işyerindeki nezaketsiz davranışları onaylıyor gibi görünse de (Pearson vd., 2001: 1388) yapılan çalışmalarda birçok örgütte büyüyen bir sorun olarak görülmektedir (Loi vd. 2015:171). Pearson ve Porath (2005:9) işyerinde nezaketsiz davranışlar ile cinsel tacizin örgüte verdiği zarar kapsamında, çalışma takvimi, verimlilik ve işgören devri açısından (ilgili maliyetler de dahil) benzer özelliklere sahip olduğunu ifade etmişler ve nezaketsiz davranışların yaygınlığına ve zarar verici etkisine rağmen, örgütsel tepkilerin belirsiz olduğunu, bazı yöneticilerin kişiler arası çatışmalara bulaşmak istemedikleri için nezaketsizliği görmezden geldiklerini, bu tür davranışları işgörenler arasındaki kişisel meseleler olarak değerlendirdikleri için göz ardı ettiklerini bazıların ise bu tür davranışları rekabet avantajının anahtarı olarak gördüklerini ve bu nedenle nezaketsiz davranışlara izin verdiklerini hatta ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak işyerinde nezaketsiz davranış kavramını yazına kazandıran Andersson ve Pearson (1999) işyerinde, bir çalışan veya çalışan grubunun başka bir çalışana veya çalışan grubuna karşı nezaketsiz bir davranışta bulunduğu zaman hedefteki kişi ya da grubun bu nezaketsiz davranışı algılayarak bunu bilişsel olarak etkileşimsel bir adaletsizlik şeklinde yorumlayabileceğini ve doğal olarak karşılık verme arzusuna kapılabileceğini ifade etmişler ve bu durumun “*kısasa kısas*” olarak ifade ettikleri bir *nezaketsiz davranış sarmalına* neden olabileceğini iddia etmişlerdir. Bu açıdan, işyerinde nezaketsiz davranışların muhtemelen çok daha yüksek yoğunluklu agresif davranışlara neden olabilecek bir dizi nezaketsiz davranış sarmalının (Kunkel ve Davidson, 2014:222) başlangıç noktası olabileceği ihtimali ağırlık kazanmaktadır (Porath ve Erez, 2009:42).

Pearson ve Porath (2005:8) yapmış oldukları çalışmada, işyerindeki nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgörenlerin üretkenliğinin, performansının, motivasyonunun, yaratıcılığının ve yardım etme davranışlarının olumsuz yönde etkilendiği, ayrıca bu tür davranışlara doğrudan maruz kalmayan ancak tanık olan işgörenlerin bile duygusal ve davranışsal olarak olumsuz etkilendiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında, örgüt içerisindeki nezaketsiz davranışların etkilerinin önemsiz olduğuna inanan yöneticilerin zamanının %13’ünü bu davranışların yarattığı problemleri çözmek için harcadıkları ifade edilmektedir. Benzer şekilde konuya ilişkin yapılan çalışmalarda, her ne kadar düşük yoğunluklu ve belirsiz olsa da (Andersson ve Pearson, 1999:457) işyerinde nezaketsiz davranışlar iş tatminini, performansı, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını düşürmekte, işten ayrılma niyetini, işe geç gelme davranışını, işgören devrini ve saldırgan davranışlar sergileme eğilimini artırmaktadır (Bibi vd. 2013:318; Kunkel ve Davidson, 2014:222; Sguera vd. 2016:116; Burch, vd. 2023:285).

Genel olarak, çalışanların nezaketsizlik davranışı hakkında hissettikleri davranışın süresine, çeşitliliğine ve davranışı sergileyenin gücüne bağlıdır. Başka bir ifadeyle, uzun bir süre devam eden ve çeşitli olumsuz davranışları içeren nezaketsiz davranışlar, tekrarlanan, öngörülebilir davranışları içeren münferit olaylardan daha stresli olarak algılanmaktadır. Ayrıca amirin sergilediği nezaketsiz davranışlar, yatay seviyedeki iş arkadaşlarının sergilediği

nezaketsiz davranışlardan daha fazla stres uyandırmaktadır (Sidle, 2009:88). Bu açıdan işyeri nezaketsizliği çalışan istismarı, mobbing/zorbalık, baltalama gibi kavramlarla örtüşmektedir. Ancak bu davranış şekilleri genellikle zamanla ortaya çıkan ve açıkça düşmanca niyet içeren davranış kalıplarıdır. Buna karşılık, işyeri nezaketsizliği daha hafif ve belirsizdir (Penney ve Spector, 2005:780; Torkelson, vd. 2016:4).

### İşyerinde Kişilerarası Çatışma

İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır. Doğar, aile içerisinde büyür ve sonra daha büyük bir toplumun parçası olur. Tüm bu topluluk içerisinde sosyalleşir ve bir sosyal ağın parçası olur. Bu nedenle kişilerarası ilişkilerin kalitesi insan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle kişilerarası ilişkilerin *karanlık tarafı*, başka bir ifadeyle kötü ilişkiler, bireylerin hayatını pozitif yönlü ilişkilere nazaran daha fazla etkilemektedir (Frone, 2000:246). Nitekim, kişiler arası ilişkilerde, grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, stratejik karar vermede ve diğer örgütsel olaylarda ekip ve örgüt dinamiklerinde içsel bir süreç olan çatışma (Boz, vd. 2009:113), birden fazla tarafın dahil olduğu iletişimsel durumlarda meydana gelebilecek kaçınılmaz bir olgudur (Aliakbari ve Amiri, 2016:266).

Araştırmacılar tarafından 70 yılı aşkın bir süredir örgütsel açıdan önemi ve etkisi incelense de kavramın net, kabul görmüş bir tanımı ve sınıflandırması bulunmamaktadır. Bu açıdan bazı araştırmacılar daha geniş bir bakış açısına sahip olmak için kavramın tanımını yapmaktan kaçınırken görgül çalışmalar yapan araştırmacılar kavramın ne zaman, nerede ve nasıl meydana geldiğine ya da etkilerinin neler olduğuna ilişkin tanımlamalar yapmışlardır (Barki ve Hartwick, 2004:217). En genel tanımıyla çatışma, kişiler ve gruplar arasında farklı nedenlerle ortaya çıkan uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık durumlarının genel ifadesidir (Töngür, 2016:553). Başka bir ifadeyle çatışma, karşılıklı olarak ayrıcalıklı ya da uyumsuz değerlere sahip taraflar arasındaki belirli bir tür sosyal etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir (Haq, 2011:288). Bu açıdan çok sayıda örgütsel sürece ve sonuca nüfuz eden ve yaygın bir olgu olan *çatışma* kavramı, kişiler arası, gruplar arası, örgütler arası ve uluslararası seviyede farklı tanımlamalarla ifade edilmiştir (Barki ve Hartwick, 2001:195). Kavramın oldukça geniş olmasından dolayı, bu çalışmada çatışma kavramı, örgütsel açıdan ve kişilerarası ilişkiler boyutunda ele alınacaktır.

De Dreu' ya (2004:8) göre kişilerarası çatışma bir birey veya grubun kendileri için önemli olan çıkarları, inançları veya değerleri ile başka bir birey veya grup arasındaki farklılıkları ve karşıtlıkları algılamasıyla başlayan bir süreçtir. Başka bir deyişle kişilerarası çatışma, bir tarafın çıkarlarının başka bir tarafın çıkarlarıyla çakıştığı veya olumsuz olarak etkilendiğinin algıladığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kundi, 2022:105). Kişilerarası çatışma genellikle bir taraf diğerinin hedeflerine ulaşılmasını engellemeye çalıştığını hissettiğinde ortaya çıkar (Chatterjee ve Kulakli, 2015:321). Kişisel zevkler, politik tercihler, değerler ya da diğer insanlarla iletişim kurma tarzları gibi (De Dreu, 2004:8) genellikle çeşitli sosyal uyaranlara sahip olan kişilerarası çatışma (Ohbuchi ve Fukushima, 1997:100), normalde sürtüşme, gerginlik, düşmanlık ve sabırsızlık gibi duygusal faktörlerden oluşan kişiler arası uyumsuzlukla ilgilidir (Haq, 2011:289).

Yapılan araştırmalarda, örgütlerde yaygın ve yöneticiler için sıkıntılı bir durum olan kişilerarası çatışma (Chatterjee ve Kulakli, 2015:321), işgörenlerin stres seviyelerini, işten ayrılma niyetlerini artırdığı, kaygı, depresyon ve hayal kırıklığı gibi olumsuz tepkilere neden olduğu, iş tatmininde, örgütsel bağlılık seviyelerinde, verimliliklerinde ve refah düzeylerinde azalmaya sebep olduğu, problem çözme kapasitelerini olumsuz etkilediğini ve görevlerine odaklanamamalarına neden olduğu tespit edilmiştir (Frone, 2000:247; De Dreu, 2004:10; Boz vd., 2009: 114; Haq, 2011:289).

### Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramının temeli ilk defa 1920 yılında Thorndike tarafından ifade edilen "sosyal zekâ" kuramına dayanmaktadır (Yüksel, 2006:6). Thorndike (1920, Akt.: Wong ve Law, 2002:245) sosyal zekâyı "*erkekleri/kadınları, kız/erkek çocuklarını anlama ve yönetme-insan ilişkilerinde bilgece hareket etme yeteneği*" olarak tanımlamıştır. Thorndike'a göre zekânın *mekanik, soyut ve sosyal* olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Kişinin *mekanik zekâsı* eşyaları ve mekanizmaları yönetme becerisini, *soyut zekâsı* fikirleri ve sembolleri yönetme ve anlama yeteneğini ve son olarak *sosyal zekâsı* insanları anlama ve yönetme becerisini ifade etmektedir (Newsome, vd., 2000:1006). Thorndike'ı takiben Gardner'a kadar zekâ kavramı üzerinde çalışma yapan araştırmacılar genellikle zekânın bilişsel kullanımına odaklanmışlardır (Afzalur Rahim, vd., 2002:303). Gardner (1983) çoklu zekâ kuramı ile zekânın yedi farklı şeklinin olduğunu (mantıksal/matematiksel zekâ, dilsel zekâ, mekânsal zekâ, müziksel zekâ, bedensel/kinestetik zekâ, kişisel/kişilerarası zekâ ve natüralist/doğasal zekâ) iddia etmiştir (Brualdi Timmins, 1996:1). Gardner'ın kişisel zekâ olarak adlandırdığı sosyal zekâ boyutunun bir parçası olarak duygusal zekâ kavramını (Salovey ve Mayer, 1990:189; Afzalur Rahim, vd., 2002:303) ilk defa 1990'ların başında alan yazınında Salovey ve Mayer (1990) kullanmıştır (Wong ve Law, 2002:246). Salovey ve Mayer'a (1990:189) göre duygusal zekâ, *bireyin kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve tüm bu bilgiyi bireyin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneğini içeren sosyal zekânın bir alt boyutudur.*

Ancak, daha sonraları yapmış oldukları çalışmada Mayer ve Salovey (1997), duygusal zekânın diğer zekâ biçimlerinden farklılaştığını ve özellikle duyguların ve duygusal içeriğin yönetimiyle ilgilendiğini savunmuştur (Jordan ve Troth, 2021:197). Başka bir ifadeyle Mayer ve Salovey (1997), duygusal zekânın sosyal zekâdan farklı bir grup yetenek içerdiğini ve daha küresel bir yapıya sahip olduğunu iddia etmişlerdir (Newsome, vd. 2000:1006).

Mayer ve meslektaşlarına (2016:291) göre duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan insanlar (a) duyguları net olarak algılayabilmekte, (b) kendi düşüncelerini rahatlatmak için duyguları doğru kullanabilmekte, (c) duyguları ve duygusal anlamları kavrayabilmekte ve (d) kendileri ve başkaları için duyguları yönetebilmektedirler. Bu açıdan Salovey ve Mayer'a (1990) duygusal zekâyı dört boyutta kavramsallaştırmışlardır (Wong ve Law, 2002:246). Bu açıdan Mayer ve Salovey'nin duygusal zekâ kavramsallaştırması, duygu ve bilişi birbirine bağlayan duygusal yeteneklere odaklanmaktadır (Jordan ve Troth, 2021:197).

*Bireyin kendi duygularını değerlendirmesi ve açıklaması:* (Öz duygusal değerlendirme) Bireyin derin duygularını anlama ve bu duyguları doğal olarak ifade edebilme yeteneği ile ilgilidir. Bu alanda büyük bir yeteneğe sahip olan insanlar, çoğu insandan önce duygularını hisseder ve kabullenir.

*Bireyin başkalarının duygularını değerlendirmesi ve tanınması:* (Başkalarının duygularını değerlendirme): Bu boyut bireyin çevresindeki insanların duygularını algılama ve anlama yeteneğiyle ilgilidir. Bu yeteneği yüksek olan bireyler, karşısındakilerin zihinlerini okumanın yanı sıra başkalarının duygu ve hislerine karşı çok daha duyarlıdırlar.

*Kendi duygularının işleyişini ayarlama (Duyguların düzenlenmesi):* Bu boyut bireyin psikolojik sıkıntıdan daha hızlı bir şekilde kurtulmasını sağlayacak olan duygularını düzenleme yeteneği ile ilgilidir.

*Performansı kolaylaştırmak için duygu kullanımı (Duygu kullanımı):* Bu boyut bireyin duygularını yapıcı faaliyetlere ve kişisel performansa yönlendirerek kullanma yetenekleriyle ilgilidir.

Her ne kadar alan yazınında duygusal zekâ kavramını ilk defa Salovey ve Mayer (1990) kullanmış olsa da kavram, Daniel Goleman'ın çok satan "*Duygusal Zekâ*" adlı kitabından sonra hem akademik çevrede hem de toplumda popüler hale gelmiş ve böylelikle kavramın farklı tanımları ve sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır (Stys ve Brown, 2004:1). Başka bir ifadeyle Mayer ve Salovey'in (1997) kavramsallaştırdığı sadece bilişsel yetenektan oluşan kavramı Bar-On (1997) ve Goleman (1998) hem bilişsel yetenek hem de kişilik yönleriyle karma bakış açısıyla incelemiş ve sınıflandırmıştır (Prentice, vd. 2020:380). Duygusal zekânın akademik zekâdan (IQ) daha önemli olduğunu vurgulayan Goleman (1998:33) göre duygusal zekâ, "*Kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisi*" olarak tanımlamıştır. Goleman (1998), Mayer ve Salovey' in modelini temel olarak duygusal zekâyı *öz bilinç, duyguları idare edebilme, başkalarının duygularını anlama, kendini harekete geçirme ve ilişkileri yürütebilme* olmak üzere beş boyutta kavramsallaştırmıştır (Yüksel, 2006:29). Goleman gibi duygusal zekâ yazınına katkıda bulunan bir diğer yazar "*duygusal bölüm/katsayı (emotion quotient)*" terimini ilk kez kullanan Reuven Bar – On' dur (Stys ve Brown, 2004:1). Bar – On (1997, Akt.: Kanesan ve Fauzan: 4) duygusal zekâyı, bireyin çevresel talepler ve baskılarla başarılı bir şekilde başa çıkabilme yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler olarak tanımlamış ve *kışisel farkındalık, kişilerarası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali* olmak üzere beş ana boyutta incelemiştir (Yüksel, 2006: 25). Sonuç olarak, her ne kadar duygusal zekâ kavramının popüler olmasını Goleman (1995) sağlamış olsa da ilk defa Salovey ve Mayer (1990) tarafından tartışmaya açılmış ve kökleri Thorndike'ın (1920) sosyal zekâ kuramına kadar uzamıştır (Afzalur Rahim, vd., 2002:303). Ayrıca, Mayer ve Salovey'in (1990) duygusal zekâ modeli, akademik araştırmalar için en uygun model olarak kabul edilmektedir (Jordan ve Troth, 2021:197). Bu nedenle çalışmamızda Mayer ve Salovey'in (1990) dört boyutlu duygusal zekâ modeli kullanılmıştır.

## KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

### İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar ve Kişilerarası Çatışma İlişkisi

İşyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için bu çalışmada bireylerin fiziksel, duygusal, sosyal ve psikolojik kaynaklarını elde etmeye, sürdürmeye ve korumaya çalıştığını öne süren (Han vd. 2016:98) *Kaynakların Korunması Kuramından* faydalanılacaktır. Kaynakların Korunması Kuramına göre sosyal bir ortam içerisinde yaşayan bireyler o sosyal ortam içerisinde kendisini korumak ve geliştirmek için koşullar yaratmaya çalışır. Başka bir ifadeyle, sosyal ortam içerisindeki bireyler sosyal ilişkilerini kurmak için kullandıkları kaynakları korumak ve muhafaza etmek için koşullar yaratmaya çalışır. Dolayısıyla, Kaynakların Korunması Kuramının odak noktasını bu kaynakları etkileyen çevresel olaylara yönelik bireyin gösterdiği tepkiler oluşturur (Hobfoll ve Schumm, 2009: 287).

Kuramda ifade edilen kaynaklar, Hobfoll'a (1989:516) göre bireyin değer verdiği nesnelere, kişilik özellikleri, durumlar ya da bu kaynaklara ulaşabilmek için sergilenen eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla

işyerinde nezaketsiz davranışlar, bireyin duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketen bir stres unsurunu temsil etmektedir (Loh vd., 2021:310). Çünkü iş yeri davranışını düzenlemek için benimsenen temel ahlaki standartlar ve resmi olmayan kurallardan oluşan ahlaki normlar ihlal edildiğinde nezaketsiz bir ortam oluşur. Birey, karşısındaki kişiye zarar verme niyetinde olmasa bile kişi bu davranışı nezaketsiz olarak algılayabilir ve kişide olumsuz etkiler yaratabilir (He, vd. 2021:298). Nitekim Giunetti ve meslektaşları (2013:304) yapmış oldukları çalışmada yüksek düzeyde nezaketsiz davranışlara maruz kalan kişilerin olumsuz ruh hallerinin arttığını, sosyal ve duygusal enerji kaynaklarının azaldığını tespit etmiştir. Özetle, Kaynakların Korunması Kuramı, daha önce iş yeri nezaketsizliği ile iş yerindeki sapkın davranışlar, işten ayrılma, duygusal tükenme ve iş güvensizliği gibi birçok stres / gerginlik ilişkilerini açıklamak için kullanılmıştır (Zahid ve Nauman, 2023). Dolayısıyla kuram, iş yeri nezaketsizliğinin neden olduğu kaynak tüketimini anlamada ve işgörenlerin kişiler arası çatışma davranışı ile kaybettikleri kaynakları geri kazanmaya ve onları korumaya çalışmalarını anlamada yardımcı olacaktır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, işyerinde nezaketsiz davranışlar düşük yoğunluklu (Andersson ve Pearson, 1999:457) ve strese neden olan (Han, vd.2022:501) normal dışı davranışlar olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle, telefona nezaketsiz bir şekilde cevap vermek, bir şeyi ikmal yapılmadan sonuncusunu kullanmak, başka bir işgören hakkında olumsuz konuşmak ve iş arkadaşlarına kaba elektronik postalar göndermek gibi davranışları içeren iş yerindeki nezaketsiz davranışlar (Roberts, vd. 2016:449), temel insani normları ihlal ettiği ve karşısındaki kişinin saygınlığına ve itibarına zarar verdiği için önemli bir işyeri stres unsuru olarak kabul edilmektedir (Han, vd.2022:501). Bu nezaketsiz davranışlar gerektiği biçimde ele alınmazsa, sarmal bir hal alabilir ve şiddete yol açabilecek düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilir (Loi vd., 2015). Dolayısıyla bireyin statüsü, konumu ve benlik saygısı gibi kaynaklarının (Hobfoll, 1989:516-517) kaybolmasına neden olan işyerindeki nezaketsiz davranışlara karşı negatif tepkiler göstermesi (Sguera vd., 2016:117), hedefteki kişinin söz konusu kaynakları tekrar kazanmak ve korumak için çatışma davranışı sergilemesine neden olabilir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliği, kişilerarası çatışmanın nedeni olarak ifade edilmektedir (Majeed vd., 2021:550). Bu açıklamalardan hareketle çalışmamızda test edilecek birinci hipotezimiz aşağıda belirtildiği gibidir:

*Hipotez 1: İşyerinde algılanan nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.*

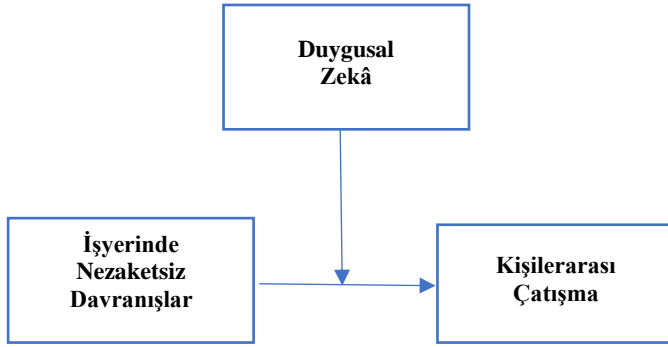
### **İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar ve Kişilerarası Çatışma İlişkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Etkisi**

Daha önce ifade edildiği gibi, işyerinde nezaketsiz davranışlar hem nezaketsiz davranışlara maruz kalanlar için hem de bu davranışlara tanık olanlar için birer stres kaynağı olarak kabul edilmektedir (Chen ve Wang, 2018:2035; Duffey, 2018:1). Stres bireyin kaynakları ya da stres kaynağının taleplerini karşılama yeteneği yetersiz olduğunda veya karşılanamadığında ortaya çıkar (Carter ve Loh, 2017:43). Lazarus ve Folkman'a (1987:43) göre bireyler stres unsuru ile karşılaştıklarında iki değerlendirme süreci yaşarlar. Birincil değerlendirmede stres etkeninin zarar verme potansiyeli ve beklenen zarar miktarı değerlendirilirken ikinci değerlendirmede kişisel kaynakların bu stres unsuru ile başarılı bir şekilde baş edilip edilemeyeceğine yönelik seçenekler değerlendirilir.

Bu açıdan birey yeterli kaynaklara ya da duygusal zekâ gibi yeteneklere sahipse, stres etkeninden etkilenme olasılıkları daha düşüktür (Carter ve Loh, 2017:43). Çünkü duygusal zekâ, strese karşı başlıca koruyucu faktörlerden biridir. Yani duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, duygularını uygun bir şekilde kontrol ederek örgüte zarar verebilecek etik dışı davranışlardan kaçınabilirler (Bibi vd. 2013:320). Başka bir ifadeyle duygusal zekâ seviyesi düşük olan işgörenler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında öfke, panik, korku, kıskançlık ve diğer olumsuz duygular yaşayabilir ve etik dışı davranışlar sergileyebilirler Tam tersine duygusal zekâ seviyesi yüksek olan işgörenler aynı olumsuz duyguları deneyimleyebilse de, duygularını düzenleme becerileri yüksek olduğu için, oluşabilecek olumsuz duygularla daha başarılı bir şekilde başa çıkabilirler (Miao, vd., 2017:144).

Jordan ve Troth'a (2021:198) göre duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler öfkelerinin farkında olur. Öfkesiyle bağlantı kurar ve öfkesini düzenleyerek davranışlarını yapıcı bir şekilde motive edebilir. Öte yandan, duygusal zekâ seviyesi düşük olan bireyler, duygularının veya bu duyguların kaynağının farkında olmayabilir ve öfkenin düşüncelerini tüketmesine izin vererek öfkesini en başta tetiklemiş olabilecek haksızlıklar üzerine yöneltebilir. Başka bir ifadeyle duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, düşük duygusal zekâ seviyeli bireylere göre olumsuz duygularını daha iyi tanımlayabilir, kullanabilir, anlayabilir ve yönetebilirler. Böylelikle yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip bireyler, düşük duygusal zekâ seviyesine sahip bireylere nazaran daha az psikolojik sıkıntı çekme eğilimindedirler (Carter ve Loh, 2017:43). Bu bağlamda duygusal zekâ, işyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma ilişkisinde düzenleyici bir role sahip olduğu düşünülebilir. Nitekim alan yazınında pek çok araştırmacı, duygusal zekânın farklı değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisini incelemiştir (Bibi vd. 2013:320). Dolayısıyla çalışmamızda test edilecek ikinci hipotezimiz ve araştırma modelimiz aşağıda belirtildiği gibidir:

*Hipotez 2: Bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ seviyesinin, işyerinde algılanan nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.*



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Sakarya ilinde faaliyet gösteren 32 mobilya firması arasından örnekleme olarak seçilen 3 mobilya fabrikasıdır. Bu işletmelerde toplam işgören sayısı 950'dir. Örneklem büyüklüğünün tespitinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır. %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 275 kişidir. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketlerin uygulanmasında, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler araştırma ekibinin katılımcılara anketlerle birlikte verdiği zarflarda ve ağzı kapalı olarak 01 Temmuz-05 Eylül 2022 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu kapsamda, araştırma ekibi tarafından 500 anket dağıtılmış, 390 adedi doldurulmuş olarak toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %78'dir. 15 ankette eksik verilerin olduğu belirlenmiş ve bunlar analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda, analize dahil edilen anket sayısı 375'tir. Örnekleme oluşturan işgörenler imalat, sevkiyat, insan kaynakları, muhasebe, satın alma, pazarlama ve güvenlik bölümlerinde çalışmaktadırlar. Örnekleme oluşturan 375 kişinin yaş ortalaması 31,5; çalışma sürelerinin ortalaması ise 6,8 yıldır. Erkek işgörenlerin oranı %88, kadın işgörenlerin oranı %12; evlilerin oranı %66, bekârların oranı %34; düz lise mezunlarının oranı %50,4, meslek lisesi mezunlarının oranı %38,1, ön lisans mezunlarının oranı %6,7, lisans mezunlarının oranı %4,3 ve lisansüstü mezunlarının oranı %0,5'tir.

### Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

**Duygusal zekâ ölçeği:** İşgörenlerin duygusal zekâ seviyelerini ölçmek için Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen 16 maddeli ve dört boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İfadelere örnekler “Kendi duygularımı iyi anlarım”, “Başkalarının duygularına ve hislerine karşı duyarlıyım” şeklindedir. Çalışmada kullanılan verilerin analiz edilmesi sonucu ölçeğin güvenilirlik değeri, 0,89 olarak ölçülmüştür. Araştırmamızda sınanacak hipotez açısından duygusal zekânın boyutlarından ziyade duygusal zekânın genel özelliği önemli olduğu için boyutlarının ortalaması alınarak duygusal zekâyâ ilişkin tek bir ortalama hesaplanmıştır.

**Kişilerarası Çatışma Ölçeği:** İşgörenlerin kişilerarası çatışma algılarını ölçmek için Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen, Kisamore ve meslektaşları (2010) tarafından kullanılan 4 maddeli ve tek boyuttan oluşan İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeğinden (Interpersonal Conflict at Work Scale-ICAWS) faydalanılmıştır. İfadelere örnek “İşyerindeki diğer insanlar ne sıklıkla size bağırlar?” şeklindedir. Çalışmada kullanılan verilerin analiz edilmesi sonucu ölçeğin güvenilirlik değeri, 0,78 olarak ölçülmüştür.

**İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği:** İşgörenlerin, işyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalma algılarını ölçmek için Blau ve Andersson (2005) tarafından geliştirilen, Bal Taştan (2014) tarafından kullanılan 7 maddeli ve tek boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İfadelere örnekler “Ne kadar sıklıkla sizi küçümsediler ya da sizi herhangi bir şekilde hor gördü(ler)” şeklindedir. Çalışmada kullanılan verilerin analiz edilmesi sonucu ölçeğin güvenilirlik değeri, 0,88 olarak ölçülmüştür.

### Verilerin Analizi

Veriler LISREL 8.54 ve SPSS 23.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. İş yeri nezaketsizliği ve kişiler arası çatışma ilişkisini belirleyebilmek için basit regresyon analizi, bu ilişki üzerinde duygusal zekâ değişkenlerinin düzenleyici etkisini saptayabilmek için Hayes (2017) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

### Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçme modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçme modeli, alternatif üç modelle karşılaştırılmıştır (Tablo 1). Ölçme modeli; duygusal zekâ düzeyini ölçmeye yönelik tek faktör, işyeri nezaketsizliğini ölçmeye yönelik tek faktör ve kişilerarası çatışma algısını ölçmeye yönelik tek faktör olmak üzere toplam üç faktörden oluşmaktadır. Ölçme modelinin uyum değerlerine bakıldığında, kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir: kikare ( $X^2$ ) değeri 657.73, serbestlik derecesi (df) 270, kikare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2.43, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.062, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.98 ve normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.96. Ölçme modeli ve diğer modelleri karşılaştırmak için Kikare farklılık testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu kapsamda, ölçme modelinin diğer modeller ile karşılaştırıldığında en iyi değere sahip olduğu anlaşılmaktadır (Model 2 -- değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği Yapısal Boş Model ( $\Delta X^2 = 2401.11$ ,  $p < 0.01$ )-, Model 3 - tüm faktörlerin tek faktöre yüklendiği Tek Faktörlü Model ( $\Delta X^2 = 3373.94$ ,  $p < 0.01$ ).

**Tablo 1:** Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	$X^2$	df	$X^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	$X^2_{diff}$	$df_{diff}$
Model 1								
Üç faktörlü ölçme modeli	657.73**	270	2.43	0.062	0.98	0.96		
Model 2	3059.11**	324	9.44	0.150	0.88	0.86	2401.38	54**
Yapısal boş model								
Model 3	4031.67**	324	12.44	0.170	0.86	0.85	3373.94	54**
Tek faktörlü ölçme modeli								

$N = 375$ , \*\*  $p < 0.01$

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Duygusal zekâ, işyerinde nezaketsiz davranışlar ve kişilerarası çatışma boyutları ile deneklerin, yaş, ve çalışma süresini içeren kontrol değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayılarını, ortalamalarını ve standart sapma değerleri Tablo 2,'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Yaş	31,5	5,221	1			
2. Çalışma Süresi	6,81	3,681	,719**	1		
3. Duygusal Zekâ	3,74	0,746	,173**	,125*	1	
4. İşyeri Nezaketsizliği	1,65	0,751	-,113*	-,119*	-,536**	1
5. Kişilerarası Çatışma	1,46	0,643	-,210**	-,152**	-,656**	,656**

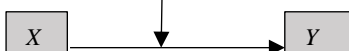
$N = 375$ , \* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

Tablo 2 incelendiğinde işgörenlerin duygusal zekâ seviyeleri ile işyerinde nezaketsiz davranış algıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki ( $r = -.536$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Benzer şekilde işgörenlerin duygusal zekâ seviyeleri ile kişilerarası çatışma algıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki ( $r = -.656$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin işyerinde nezaketsiz davranış algıları ile kişilerarası çatışma algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde ( $r = .656$ ,  $p < .001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

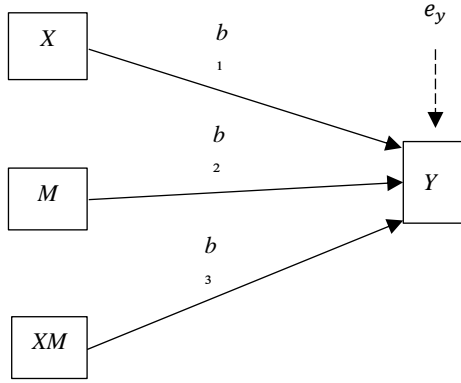
### Regresyon Analizi Sonuçları

İşyerinde nezaketsiz davranış algıları ile kişilerarası çatışma ilişkisini belirleyebilmek için basit regresyon analizi (Model 1), bu ilişki üzerinde duygusal zekâ değişkeninin düzenleyici etkisini saptayabilmek (Model 2) için Hayes (2017) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Bu makro ile aracı ve düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen modeller sınanmaktadır (Hayes vd., 2017:77). Bu bağlamda, analiz edilen Model 2'e yönelik simgesel ve istatistiksel model Şekil 2'de görülmektedir. Ayrıca yapılan çoklu regresyon analizinde bağımsız değişken, düzenleyici değişkenler ve etkileşim terimleri arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunu oluşabileceği için, bağımsız değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983:323; Aiken ve West, 1991:35).

#### Simgesel Model



## İstatistiksel Model



X'in Y üzerindeki koşulsal etkisi  $Y = b_1 + b_3M$

**Şekil 2:** Model 1'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model (PROCESS Macro Model1)

**Kaynak:** Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.

**Tablo 3:** İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar ile Kişilerarası Çatışma İlişkisi Üzerinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Etkisi

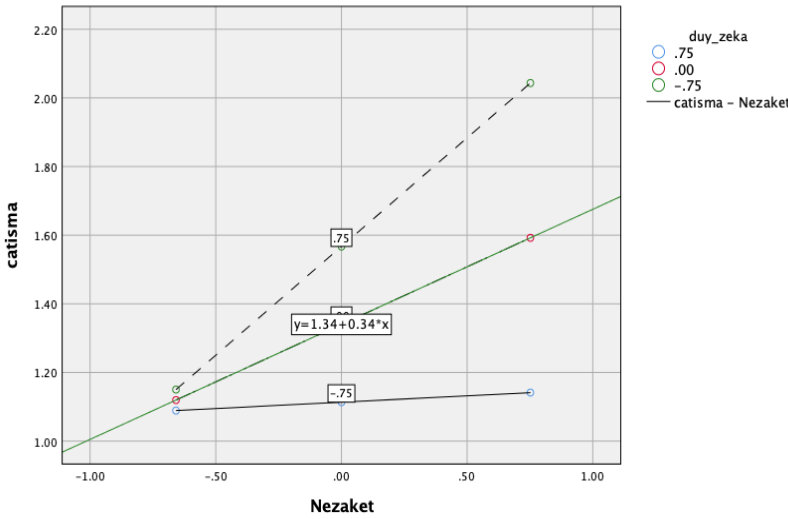
Değişkenler	Kişilerarası Çatışma
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.3403
1. Nezaketsiz Davranışlar	0.3353**
2. Duygusal Zekâ	-0.3039**
3. Nezaketsiz Davranışlar *Duygusal Zekâ	-0.3994**
F	243.3325
R	0.8143
R <sup>2</sup>	0.6630

Not:  $N = 375$ , \*\* $P < 0.01$ , Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde, işyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta = -0.3353$ ,  $p < 0.01$ ). Bu kapsamda *hipotez 1* kabul edilmiştir. Ayrıca işyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma ilişkisinde duygusal zekânın düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, duygusal zekânın düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ( $\beta = -0.3994$ ,  $p < 0.01$ ). Söz konusu analiz, Tablo 3'te gösterilmiştir. Dolayısıyla *hipotez 2* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan Şekil 3'ü incelemek faydalı olacaktır.





**Şekil 3:** İşyerinde Nezaketsiz Davranışlar ile Kişilerarası Çatışma İlişkisi Üzerinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Etkisi  
**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, işyerinde nezaketsiz davranışlar arttıkça kişilerarası çatışma artmaktadır. Ancak işgörenlerin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça, nezaketsiz davranışların kişilerarası çatışma üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı söylenebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada öncelikle işyeri nezaketsizliği ile kişilerarası çatışma ilişkisi incelenmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgularda da görüldüğü gibi, işgörenlerin işyerindeki nezaketsiz davranışlarının kişilerarası çatışmayı artırıcı yönde bir etkisi söz konusudur. Başka bir ifadeyle, elde edilen bulgular çerçevesinde, işyeri nezaketsizliğinin kişilerarası çatışmanın nedenlerinden biri olduğu (Majeed vd., 2021:550) anlaşılmıştır. Çalışma ile elde edilen bu sonucun, Penney ve Spector (2005) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışmada incelenen ikinci husus işyeri nezaketsizliği ile kişilerarası çatışma ilişkisinde duygusal zekânın düzenleyici etkisinin olup olmadığı yönündedir. Bu açıdan, ortaya çıkan diğer bir sonuç, nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgörenlerin sahip oldukları duygusal zekâ seviyesinin potansiyel kişilerarası çatışma ihtimalini azaltması ya da artırması yönünde olmuştur. Başka bir ifadeyle, araştırma bulgularına göre nezaketsiz davranışlar arttıkça kişilerarası çatışma artmaktadır. Ancak işgörenlerin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça nezaketsiz davranışlar artsa da kişilerarası çatışma artmamaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekânın, strese karşı başlıca koruyucu faktörlerden biri olduğu, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin, duygularını uygun bir şekilde kontrol ederek örgüte zarar verebilecek etik dışı davranışlardan kaçınabildikleri (Bibi vd. 2013:320) anlaşılmıştır. Dolayısıyla duygusal zekâ, işyerindeki nezaketsiz davranışları proaktif olarak ele almak için yararlı bir strateji olabilir (Ricciotti, 2016:123).

Çalışmada incelenen konular ve araştırma bulgularının, alan yazımına iki yönden katkı sağladığı değerlendirilmektedir. İlk olarak gerek işyerindeki nezaketsiz davranışlar ve kişilerarası çatışma olgusu gerekse duygusal zekâ kavramının işletmeler ve bireyler açısından ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya konmuştur. Çalışmada özellikle iş yerinin hızlı temposu ve rekabetin yoğunluğu nedeniyle çoğu işletme tarafından görmezden gelinen nezaketsiz davranışların (Pearson vd., 2001: 1388) yüksek yoğunluklu agresif davranışlara neden olabileceği (Kunkel ve Davidson, 2014:222) ve kişilerarası çatışmanın işgörenlerin stres seviyelerini, işten ayrılma niyetlerini artırdığı, kaygı, depresyon ve hayal kırıklığı gibi olumsuz tepkilere neden olduğu, iş tatmininde, örgütsel bağlılık seviyelerinde, verimliliklerinde ve refah düzeylerinde azalmaya sebep olduğu, problem çözme kapasitelerini olumsuz etkilediği ve görevlerine odaklanamamalarına neden olduğu (Frone, 2000:247; De Dreu, 2004:10; Boz vd., 2009: 114; Haq, 2011:289) vurgulanmıştır. Ulaşılabilen kaynakların sınırlılığı da dikkate alınarak, işyerinde nezaketsiz davranışlar ile kişilerarası çatışma ilişkisinde duygusal zekânın düzenleyici etkisinin test edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışma, yazındaki bu boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir. Gelecekteki çalışmalarda nezaketsiz davranışlar ile negatif iş çıktıları arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenebilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmanın ana kütesini Sakarya ilinde faaliyet gösteren 32 mobilya firması arasından örnekleme olarak seçilen 3 mobilya fabrikası oluşmaktadır. Araştırmanın aynı bölge içerisinde faaliyet gösteren üç işletmede ve sadece mobilya sektöründe yapılmasından dolayı, çalışmanın sonuçlarını genellemek söz konusu değildir. Ayrıca veriler anket yöntemi ile

toplanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda işgörenlerin kendileri dışından farklı kaynaklardan da veri toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, S. M., & Joshi, N. (2012). A descriptive study of workplace conflict management styles in Indian organizations. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 15(2), 1-14.
- Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Anita Chan, K., ... & Van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International journal of organizational analysis*, 10(4), 302-326.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Aliakbari, M., & Amiri, M. (2016). Personality, face concern, and interpersonal conflict resolution styles: A case of Iranian college students. *Personality and Individual Differences*, 97, 266-271.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS quarterly*, 195-228.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management*, 15(3), 216-244.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQI): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bibi, Z., Karim, J., & Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 113-121.
- Brualdi Timmins, A. C. (1996). Multiple intelligences: Gardner's theory. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 10.
- Burch, K. A., Barnes-Farrell, J. L., & Sorensen, M. B. (2023). Examining the Relationship between Experienced Workplace Incivility and Aggressive Driving Behaviors on the Work-to-Home Commute. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 283-303.
- Carter, L., & Loh, J. (2017). What has emotional intelligence got to do with it: the moderating role of EI on the relationships between workplace incivility and mental health?. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(1), 41-58.
- Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). A study on the impact of communication system on interpersonal conflict. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 320-329.
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053.
- Cohen, J. Ve Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, (2.b.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64.
- Cortina, L. M., Sandy Hershcovis, M., & Clancy, K. B. (2022). The embodiment of insult: A theory of biobehavioral response to workplace incivility. *Journal of Management*, 48(3), 738-763.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International journal of conflict management*, 15(1), 6-26.

- Deshpande, S. P., & Joseph, J. (2010). The impact of ethical values and perceptions of ethical conduct on counterproductive behavior of future managers. *Journal of Competitiveness Studies*, 18(1/2), 102.
- Duffey, C. N. (2018). Effect of Emotional Intelligence on Perceived Workplace Incivility: Examining the Moderating Role of Organizational Commitment Among Technology Specialists (Doctoral dissertation, Capella University).
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 246.
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 297.
- Goleman, D. (1998). *İş Başında Duygusal Zekâ*, Varlık Yay., İstanbul, 1998.
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace incivility and work engagement: The mediating role of job insecurity and the moderating role of self-perceived employability. *Managerial and Decision Economics*, 43(1), 192-205.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I. S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497-523.
- Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- He, Y., Walker, J. M., Payne, S. C., & Miner, K. N. (2021). Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support. *Stress and Health*, 37(2), 297-309.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E., & Schumm, J. A. (2009). Conservation of resources theory: Application to public health promotion. *Emerging theories in health promotion practice and research*, 2, 285-312.
- Hung, T. K., Chi, N. W., & Lu, W. L. (2009). Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology*, 24, 257-270.
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56(4), 168-175.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2021). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. In *Emotion and Performance* (pp. 195-218). CRC Press.
- Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models Of Emotional Intelligence: A Review. *e-BANGI Journal*, 16(7).
- Kisamore, J. L., Jawahar, I. M., Liguori, E. W., Mharapara, T. L., & Stone, T. H. (2010). Conflict and abusive workplace behaviors: The moderating effects of social competencies. *Career Development International*, 15(6), 583-600.
- Kundi, Y. M., Badar, K., Sarfraz, M., & Ashraf, N. (2022). Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 104-124.
- Kunkel, D., & Davidson, D. (2014). Taking the Good with the bad: measuring civility and incivility. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 215.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality*, 1(3), 141-169.

- Loh, J. M., Thorsteinsson, E. B., & Loi, N. M. (2021). Workplace incivility and work outcomes: Cross-cultural comparison between Australian and Singaporean employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 305-329.
- Loi, N. M., Loh, J. M., & Hine, D. W. (2015). Don't rock the boat: The moderating role of gender in the relationship between workplace incivility and work withdrawal. *Journal of Management Development*, 34(2), 169-186.
- Majeed, H. A., Jan, F. A., & Shah, F. A. (2021). Abusive Supervision and Workplace Incivility in Public Sector Hospitals in Khyber Pakhtunkhwa: Does Emotional Intelligence matter?. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, 27(06).
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3, 31.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144-156.
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(6), 1005-1016.
- Ohbuchi, K. I., & Fukushima, O. (1997). Personality and interpersonal conflict: Aggressiveness, self-monitoring, and situational variables. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 99-113.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human relations*, 54(11), 1387-1419.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.
- Porath C. ve Erez A. (2007). Does Rudeness Matter? The Effects of Rude Behavior on Task Performance and Helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-97.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence—an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403.
- Ricciotti, N. A. (2016). Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization (Doctoral dissertation, Walden University).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2016). Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 115-127.
- Side, S. D. (2009). Workplace incivility: how should employees and managers respond?. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 88-89.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- Stys, Y., & Brown, S. L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections (Vol. 340). Ottawa, ON, Canada: Research Branch, Correctional Service of Canada.
- Torkelson, E., Holm, K., & Martin, B. (2016). Workplace incivility in a Swedish context. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 3-22.
- Töngür, A. (2016). İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13).

Wilmot, W. W., & Hocker, J. (2011). *Interpersonal conflict* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (pp. 97-128). Routledge.

Yüksel, M. (2006). Duygusal zekâ ve performans ilişkisi (bir uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Erzurum.

Zahid, A., & Nauman, S. (2023). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, (ahead-of-print).