




İş Yükü ile Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişkide İş Yeri Nezaketsizliğin Aracı Rolü

Mediator Role of Workplace Incivility in the Relationship Between Workload and Organizational Conflict

Ulviye TÜFEKÇİ YAMAN¹
S. Serpil AYTAÇ²
Oğuz BAŞOL³

¹Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı, Bursa, Türkiye

²Fenerbahçe Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye

³Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Kırklareli, Türkiye

ÖZ

Örgütlerde çalışma ortamının kalitesi şüphesiz çalışanlar, yöneticiler ve işverenler için çok önemlidir. Bu bağlamda örgüt içinde kişiler arasındaki çatışmaların mümkün olduğunca ortaya çıkmadan önlenmesi veya olumlu sonuçlar doğuracak şekilde yönetilmesi arzu edilir. Bunun için çatışmalara yol açan faktörleri bilmek ve anlamak önemlidir. Çalışanların iş yükü düzeylerinin gereken düzeyde belirlenmemesinin örgüt ortamında çatışma dahil pek çok istenmeyen tutum ve davranışa neden olacağı tahmin edilebilir. Ayrıca, işyerinde nezaketsizliğin çalışma ortamını olumsuz etkileyebilecek ve insanlar arasında çatışmayı tetikleyebilecek bazı sonuçları olabilir. Bu çalışmada işyerindeki kişiler arası çatışma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla algılanan iş yükü ele alınmış ve bu etkide nezaketsizliğin işyerindeki aracı rolü incelenmiştir. Bir işletmede çalışan beyaz yakalı işgücü üzerinde yapılan araştırma kapsamında SmartPLS 3 programı ile yapılan analiz sonucunda, algılanan iş yükü ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkide nezaketsizliğin tam aracı rolü olduğu tespit edilmiştir (t: 5.67 → t: 1.43).

Jel Kodları: D23, M10, J24

Anhtar Kelimeler: Örgütsel çatışma, SmartPLS, iş yükü, işyeri nezaketsizliği,

ABSTRACT

The quality of the work environment in organizations is undoubtedly important for employees, managers, and employers. In this context, it is desirable to prevent or manage inter-personal conflicts in the organization in a way that will produce positive results as much as possible. To do this, it is important to know and understand the factors that cause conflicts. It can be expected that inadequate determination of the workload levels of employees will cause various undesirable attitudes and behaviors, including conflict, in the organizational environment. In addition, incivility in the workplace may have some negative effects on the work environment and trigger conflicts among people. In this study, perceived workload was examined in order to determine its effect on inter-personal conflict in the workplace, and the mediating role of incivility in this effect was investigated. As a result of the analysis carried out with the SmartPLS 3 program in a sample of white-collar employees working in a company, it was determined that incivility has a full mediating role in the relationship between perceived workload and inter-personal conflict (t: 5.67 → t: 1.43).

JEL Codes: D23, M10, J24

Keywords: Organizational conflict, SmartPLS, workload, workplace incivility

Geliş Tarihi/Received: 06.01.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 08.03.2023

Yayın Tarihi/Publication Date: 24.05.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:
S. Serpil AYTAÇ
E-mail: serpil.aytac@fbu.edu.tr

Cite this article as: Tüfekci Yaman, U., Aytaç, S. S., & Başol, O. (2023). Mediator role of workplace incivility in the relationship between workload and organizational conflict. *Trends in Business and Economics*, 37(3), 160-168.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Giriş

Örgütlerde çatışmaya yol açan birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Bu faktörler, örgütlerden kaynaklanabileceği gibi, çok iyi bir örgütsel yapılanma bulunsa dahi, örgüt bünyesindeki bireylerin kişilik farklılıklarından ya da küresel anlamda gerçekleşen gelişme ve değişimlerden kaynaklanabilmektedir.

Örneğin; iş yükünün artması, iş yüküne bağlı olarak zaman baskısının ortaya çıkması, iş güvenliği tehdidi, çalışanların yaptıkları iş karşılığında kazandıkları ödüllerin azalması, adalet algısının azalması ve bu faktörler sonucunda iş görenlerin yorgunluk ile birlikte olumsuz duygusal süreçlere maruz kalması (Kalay & Mamacı, 2021; Mamacı ve ark., 2020) bu faktörler arasında değerlendirilebilmektedir. Ayrıca işlerin giderek birbirine karşılıklı olarak bağlanıyor olması, kıt kaynakların paylaşılması gerekliliği, bireyler arasındaki amaçların farklılaşması, yönetsel birtakım faktörler, iletişim problemleri, çıkar farklılıkları ya da algılama farklılıkları başlıca çatışma nedenleri arasında sayılmaktadır (Keser & Zencirkıran, 2021, ss. 176–177; Yürür, 2018, ss. 437–440). İş yaşamı genellikle fiziksel ve zihinsel emek üzerinden açıklansa da iş görenlerin sarf ettikleri duygusal emek düzeyleri de iş yükü olarak değerlendirilebilmektedir (Mamacı, 2021). Dolayısıyla çalışanların algıladıkları iş yükü düzeyleri de farklılık gösterebilmekte, kimi çalışanlar için aynı ya da benzer iş yükü düzeyi normal olarak algılanırken kimi çalışanlar için bu düzey aşırı ve üstesinden gelinemeyecek seviyede görülebilmektedir. Bu bağlamda algılanan iş yükü düzeyinin çalışanlara göre farklılaşmasının örgüt içerisinde bir çatışma konusu olabileceği düşünülebilir. Ayrıca örgüt içerisinde sergilenen nezaketsiz davranışların da istenmeyen bir iş yeri ortamının ortaya çıkmasında etkili olabileceği, çatışma yaratabileceği, diğer bir ifade ile işyerindeki nezaketsiz davranışların örgütlerdeki çatışmanın öncülü olabileceği söylenebilir. İş ortamında nezaketsizlik algılanan çalışanların bu davranışlara karşı bazı negatif tutum ve davranışlara başvurmaları söz konusu olabilecek (Yıldız & Bayrakçı, 2020, s. 517), bunun sonucunda da çatışma ortamı tetiklenebilecektir.

Bu çalışmanın değişkenlerini oluşturan iş yükü, örgütsel çatışma ve iş yeri nezaketsizliği kavramlarının ayrı ayrı pek çok farklı değişkenle ele alındığı çalışmaya literatürde rastlanmaktadır. Ancak yapılan incelemede bu değişkenlerin bir arada ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu değişkenlerin bir arada incelendiği bu çalışmayla literatürdeki ilgili boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, iş yükü ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin incelenmesi ve iş yeri nezaketsizliğinin bu ilişkide bir aracı etkisinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir.

Kavramsal Çerçeve

İş Yükü

İş yükü, işin bir çalışana yüklediği iş talepleri ile ilgilidir (Spector, 2012, s. 286) ve çalışma faaliyetinin hızını da kapsayan, işin yoğunluk düzeyini ve ne kadar güç gerektirdiğini tanımlayan bir kavramdır (Bolat, 2011, s. 88). Yine, çalışanın belirli bir çalışma süresinde bir kazanıma ulaşabilmek adına gerçekleştirdiği görevler bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Kanbur, 2018, s. 126). Bir diğer tanıma göre ise, çalışan bir bireyin gösterdiği performansın ve işe ilişkin tepkilerine etki eden etmenlerin ölçülmesi anlamına gelmektedir (Jung & Jung, 2001, s. 342). İş yükü, örgütsel yaşamın önemli bir boyutudur. Örgüt açısından üretkenlik anlamına gelirken, birey açısından zaman ve enerji demektir. Bu iki bakış açısı arasında bir uzlaşma bulmak, dengeli bir iş ilişkisi sürdürmede temel bir zorluk olarak düşünülebilir (Maslach & Leiter, 1997, s. 38).

İş yükü karmaşık bir kavramdır ve çalışılan saat sayısı, üretim düzeyi ve bunların yanında işin bireyden beklediği zihinsel talepleri de içermektedir (Spector & Jex, 1998, s. 358). Giderek karmaşıklaşan iş süreçleri düşünüldüğünde, işleri gerçekleştirecek çalışanların, eğitim durumu, bilgi seviyesi, yetenek ve becerilerinin de farklılık göstermesi kaçınılmazdır. Fiziksel niteliklerin yanı

sıra bilişsel, zihinsel ve psikolojik niteliklerin de dikkate alınması gerekliliği doğmaktadır. İş yükünün değerlendirilmesinde tüm bu faktörlerin bir arada düşünülmesi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır (Karadağ & Cankul, 2015, s. 362).

Holden ve arkadaşlarının iş yükünün üç türünün bulunduğunu ifade etmeleri de kavramın geniş kapsamlı değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, çalışan sayısını ifade eden birim düzeyinde; bir gün içerisinde gerçekleştirilecek genel iş düzeyini, zorluğunu ve ihtiyaç duyulan dikkat düzeyini içeren iş düzeyinde; yönetim benzeri görevlere odaklanma, eğitim, zihinsel kapasite, gerekli teknolojiler gibi birtakım kaynakları içeren görev düzeyinde iş yükü türlerinden bahsetmektedirler (Holden ve ark., 2011, s. 16).

İş yükü bireyin gerçekleştirdiği iş ile doğrudan ilişkili olması yanında diğer yandan bireyin algılaması ile de ilişkilidir. Bireyin yetenek ve potansiyeline bağlı olarak gösterdiği performans, işin gerçekleştirilmesi gereken ortalama süre ile uyumsuzluk gösteriyorsa, birey iş yükünü aşırı düzeyde algılayabilecektir (Atik & Akoğlan Kozak, 2016, s. 342). Diğer bir deyişle, çalışanın kendisine verilen iş görevlerini normal kabul edilen seviyenin üstünde olarak değerlendirmesi ve algılaması aşırı iş yükünü ifade etmektedir (Keser, 2006, s. 105). Burada, çalışılan işin miktarı kadar, yapılan işin çalışanlarca ne şekilde algılandığına da dikkat çekilmekte, algılanan iş yükü olarak ifade edilen yeni bir olgudan bahsedilmektedir. Buna göre, kendilerinden beklenen iş yükü düzeyini üstesinden gelemeyecekleri kadar yüksek ve zor olarak değerlendirilen bireylerin algıladıkları iş yükü düzeylerinin de yüksek olduğu düşünülebilir (Tayfur & Arslan, 2012, s. 153). Yüksek iş yükü algısı da, çalışanların stres ve tükenmişlik yaşamalarına, yaptıkları işten zevk almamalarına ve çalışma ortamında mutsuz olmalarına neden olmaktadır (Çelik & Çıra, 2013, s. 13).

Aşırı iş yükü algısında olduğu gibi, olması gerekenden daha az düzeyde iş yükü algılanması da çalışanların baskı hissetmelerine ya da stres yaşamalarına yol açmaktadır (Karacaoğlu & Çetin, 2015, s. 49). Her iki durumda da, istenmeyen bir örgüt ortamının oluşması ve çatışmalara zemin hazırlanması söz konusu olabilmektedir. Bu bakımdan iş yükü düzeyinin gerekenden az ya da fazla değil de mümkün olduğunca dengede belirlenmesi önemlidir, iş yükü analizi ve bilimsel iş gücü planlaması uygulamalarıyla bu koşulların sağlanması mümkün olabilecektir (Çakıcı ve ark., 2013, s. 3).

Örgütsel Çatışma

Çatışma, bireyin yer aldığı sosyal ortamı ve içinde bulunduğu zaman diliminde istenmeyen koşullarla karşılaşması ve belirli sonuçlar için zorlanması beraberinde ortaya koyduğu davranış ya da duygusal yapı şeklinde tanımlanmaktadır (Üngüren ve ark., 2009, s. 38). Çatışma, sosyal varlıklar (birey, grup, örgüt vb.) içinde ya da arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlıkla kendini gösteren etkileşimli bir süreç olarak da ifade edilmektedir (Rahim, 2002, s. 207). Diğer bir ifadeyle, tercih edilen sonuçlar, tutumlar, değerler ve davranışlar konusunda kendilerini birbirlerine karşıt olarak algılayan iki veya daha fazla kişiyi içeren bir süreçtir (Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996, s. 72).

Örgütsel çatışma ise, örgüt içinde iki ya da daha fazla çalışan veya grup arasında az sayıda olan kaynakların paylaşılmasında ya da faaliyetlerin tahsis edilmesinde veyahut da bu çalışanlar ve gruplar arasında ortaya çıkan amaç, değer yargıları, statü ya da algılama farklılıklarına yönelik anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Stoner, 1978'den akt. Kocaman ve ark., 2012, s. 170).

Çatışmaya taraf olanlar açısından ortaya çıkabilen bir çatışma türü de kişilerarası çatışmalardır. Kişiler arası çatışma, örgüt bünyesinde birlikte faaliyet gösteren çalışanların çeşitli nedenlerle anlaşamamaları olarak ifade edilebilir (Seval, 2006, s. 247). Bu anlaşmazlıklar, bireyler arasında var olan amaç, değer yargıları ve algılamalardaki farklılıklardan, bilgi, deneyim, yeteneğe ve demografik niteliklere ilişkin farklılıklara kadar birçok faktörden kaynaklanabilmektedir (Tozkoparan, 2013, s. 190).

Örgütler açısından çatışma kavramına ilişkin farklı bakış açılarından bahsetmek mümkündür. Geleneksel bakış açısı dikkate alındığında, çatışmanın örgüte zarar vereceği ve yıkıcı sonuçlarının kaçınılmaz olduğu ve örgüt yönetiminin mutlaka çatışmaları önlemesi gerektiği ifade edilmektedir. Diğer bir görüş olan insan ilişkileri (davranışçı) bakış açısına göre ise, çatışma, sistemin doğal bir parçasıdır (Kavacık ve ark., 2013, s. 74). Buna göre örgüt ortamı, sosyal yapısı düşünüldüğünde, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaların da kaçınılmaz olarak ortaya çıktığı ortamlardır. Örgütlerde gruplaşmaların ortaya çıkması ve buna bağlı olarak çatışmaların yaşanması etkinliğin bir göstergesi olarak görülmekte ve oldukça doğal kabul edilmektedir (Mirzeoğlu, 2005, s. 52). Çatışma belli seviyeye kadar desteklenerek bireyler arasında rekabet yaratılmalı, böylece örgütsel performansa katkı sağlanmalıdır (Özdemir, 2013, ss. 5–6). Buna göre, çatışma, örgütteki ilişkilerin temelini tehdit etmemesi koşuluyla işlevsel olarak kabul edilebilir, çünkü çatışmanın yapıcı tarafı örgütte yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve rekabetçi enerjinin ortaya çıkmasını sağlayıp (Pondy, 1992, s. 257), performans ve karar verme açısından faydalı olabilecektir (Mikkelsen & Clegg, 2019, s. 168). Diğer bir yaklaşım olan etkileşimci (modern) bakış açısı ise her ne kadar insan ilişkileri bakış açısını da yansıtıyor olsa da ayrılan yönleri bulunmaktadır. Çatışmanın varlığı örgüt için doğal kabul edilmekte birlikte, her çatışma örgüte yararlı olmayabilir. Yoğun ve şiddetli çatışmalar çalışanların işten ayrılması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Kavacık ve ark., 2013, s. 74; Özdemir, 2013, s. 6).

Örgütlerde amaçların uyumsuzluğu, gerçeklerin yorumlanmasında farklılıklar, davranışsal beklentilere dayalı anlaşmazlıklar (Robbins & Judge, 2013, ss. 446–447), bireysel farklılıklar, değer yargılarına ilişkin farklı bakış açıları, sorunların farklı şekillerde tanımlanması (Öztaş & Akın, 2009, s. 11), görevlerin amir ya da sorumlu kişi tarafından açıkça belirlenmemesi, grup çalışmasında sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmaması, ihtiyaç duyulan insan gücü, bütçe, ekipman ve çalışma alanı gibi kaynakların paylaşımı (Henry, 2008, s. 17) gibi çok çeşitli nedenlere dayalı olarak çatışma yaşanması mümkündür. Ayrıca açık ve şiddet içeren eylemlerden gizli anlaşmazlık biçimlerine kadar farklı çatışma düzeylerinden bahsedilebilir (Robbins & Judge, 2013, ss. 446–447).

Genel olarak çatışmaların olumsuz sonuçlara yol açacağından düşünülmesine rağmen, eğer etkin bir şekilde yönetilebilirse bazı olumlu sonuçlardan da bahsedilebilir. Belirli ölçüde ortaya çıkan çatışmalar, değişim, yenilik ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını, iletişimin geliştirilmesini, örgüt içinde yardımlaşma davranışlarının artmasını, esnek düşünmenin sağlanmasını teşvik ederek örgütün performansına katkıda bulunabilmektedir (Akkirman, 1998, s. 3).

İş Yeri Nezaketsizliği

Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek ya da belirlenen bir hedefe ulaşabilmek adına bir araya geldikleri örgüt ortamında nezaket davranışlarının sergilenmesi oldukça önemlidir. Nezaketin, örgütün geneline yayılmış bir olgu olarak örgüt kültürünün

bir parçası haline getirilmesi örgüte önemli katkılar sağlamaktadır (Eriş & Kocabıyık, 2022, s. 334). Çağdaş işyerlerinde nezaket, yalnızca başkalarına yönelik saygı ve önem göstermeyi değil, aynı zamanda kasıtlı ve planlı kötü muamele eylemlerinin de olmamasını temsil etmektedir (Leiter ve ark., 2015, s. 112).

Bazı kuralların örgütlere, sektörlere ya da içinde bulunulan kültüre göre farklılaştığı bilinse de, her örgütte karşılıklı olarak saygı göstermeyi gerektiren bir takım kurallar bulunmaktadır ve sergilenen nezaketsiz davranışlarla bu kuralların zarara uğraması söz konusu olmaktadır (Gök ve ark., 2019, s. 107). İş yeri nezaketsizliği, işyerinde karşılıklı saygı normlarını ihlal eden, hedefe zarar vermek için belirsiz bir niyetle gerçekleştirilen düşük yoğunluklu sapkın davranışlardır (Andersson & Pearson, 1999, s. 457). Nezaketsiz davranışlar, karakteristik olarak kaba ve başkalarına saygısızlık göstermeyi içeren davranışlardır (Blau & Andersson, 2005, s. 596). Diğer bir ifadeyle, iş ortamında görülen evrensel saygı normlarına zarar veren ve olumsuz davranışların öncüsü olabilecek saygısız, kaba ve dikkate alınması gereken davranışlar bu kapsamda değerlendirilir (Kızıoğlu, 2021, s. 13).

Nezaketsiz davranışlar, diğer kötü muamele biçimlerine göre daha hafif formda bir davranış olsa da kişisel ve örgütsel maliyetlerinin giderek artan oranda dikkate alındığı görülmektedir (Harold & Holtz, 2015, s. 18). Her ne kadar yoğunluğu düşük olarak değerlendirilse de, bu davranışların daha ciddi saldırgan davranış biçimlerine dönüşme riski söz konusudur (Torkelson ve ark., 2016, s. 117).

Nezaketsiz çalışanlar, aşağılayıcı bir dil ve ses tonu kullanabilir, başkalarının itibarını kötüleyebilir veya başkalarının isteklerini görmezden gelebilirler (Porath & Pearson, 2012, s. 326). Küçümseyici ve aşağılayıcı yorumlar yapmak, toplantıları kesintiye uğratmak, birinin arkasından konuşmak, insanları görmezden gelmek, dikkatli bakışlar veya rahatsız edici göz teması kurmak, hakaret etmek ya da bağırarak (Johnson & Indvik, 2001, s. 459), çalışanı önemli iş etkinliklerinin dışında bırakmak, diğer çalışanlardan verileri gizlemek, ekip çalışması için önemli verileri paylaşmamak, dedikodu yapmak, söylenti yaymak (Felblinger, 2008) gibi farklı nezaketsiz davranış türlerinden bahsedilebilir.

Nezaketsizlik, hedefler, tanık olanlar ve azmettiriciler açısından önemli olumsuz duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçları bulunan maliyetli ve yaygın bir işyeri davranışıdır (Schilpzand ve ark., 2016, ss. 84). İş yeri nezaketsizliği, çalışanların örgüte ve diğer çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışları olumsuz etkilemekte ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel anlamda ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar düşünüldüğünde, örgütler bu olguyu ortadan kaldırmaları gereken bir sorun olarak görmektedirler (Kanten, 2014, s. 12). Çalışan sağlığının olumsuz etkilenmesi, iş tatmininin, üretkenliğin ve örgütsel bağlılığın düşmesi ve yüksek iş gücü devri gibi nezaketsizliğin önemli düzeyde olumsuz sonuçlarından bahsetmek mümkündür (Reio & Ghosh, 2009, s. 238).

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda iş yükü ile çatışma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit eden çok sayıda araştırma olduğu görülmüştür (Hayes, 2008; Kanbur, 2018; Tanrıverdi & Teker, 2010; Uysal ve ark., 2015; Yılmaz & Öztürk, 2011). Buna göre iş yükünün artması örgütte çatışmaları kaçınılmaz kılmakta ve kişilerarası/örgütsel çatışma ihtimali artmaktadır. Diğer yandan iş yükünün yalnızca kişilerarası ve örgütsel çatışmayı arttırmadığı aynı zamanda çalışanlar arasında nezaketsiz davranışların sergilenmesine neden olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur (Kumral & Çetin, 2016; Riasat & Nisar, 2016; Taylor &

Kluemper, 2012). Buradan hareketle iş yükü algısının kişilerarası çatışmaya ve nezaketsiz davranışlara sebep olduğunu söylemek mümkündür. İlaveten literatürde nezaketsiz davranışların çatışmayı arttırdığına ilişkin sonuçlara da ulaşılmaktadır (Pearson ve ark., 2000; Porath & Pearson, 2010). Ancak mevcut araştırmada iş yükü algısının doğrudan çatışma yarattığı ön kabulü yerine iş yükünün çalışanlar arasında işyeri nezaketsizliğine yol açtığı ve işyeri nezaketsizliğinin ise kişilerarası çatışmayı pekiştirdiği bakış açısının sınanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda da araştırma kapsamında aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H₁: Çalışanların iş yükü algılarının örgütlerde ortaya çıkan kişilerarası çatışmalar üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracı rolü bulunmaktadır.

Yöntem

Evren ve Örneklem

Araştırmanın temel amacı, çalışanların iş yükü algılarının işyerindeki çatışma üzerindeki etkisinde nezaketsiz davranışların aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla bir ilimizdeki makine yan sanayiinde faaliyet gösteren bir aile şirketine istihdam edilen toplam 65 beyaz yakalı çalışana tam sayım yöntemiyle anket uygulanmıştır. Gerçekleştirilen uygulama sonucunda eksik ve hatalı cevaplar nedeniyle, toplam 8 anket iptal edilmiştir. Toplamda değerlendirilmesi yapılan 57 kişinin 19'u kadın (%32), 38'i (%68) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde 18 ile 51 arasında değişmekte olup 32 kişi (%56,1) 26–33 yaş arasındadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların 47 sinin (%82,5) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %61'i evli (35 kişi), %39'u bekar (22 kişi). Katılımcıların meslek dağılımları incelendiğinde, endüstri ve makine mühendisleri çoğunlukta olmak üzere 24'ü çeşitli branşlarda mühendis olarak görev yapmaktadır. Bu kurumda kaç yıldır çalıştıkları sorusuna ise, katılımcıların %65 i (37 kişi) mevcut işletmede 0–5 yıl arasında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda, kişisel bilgi formunun yanı sıra, iş yükü, işyeri nezaketsizliği ve kişilerarası çatışma ölçekleri yer almıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerlerinin hesaplamasında hepsinin Cronbach Alfa (α) değerlerinin sosyal bilimlerde kabul edilen 0,70 sınırından büyük olması nedeniyle (Hair ve ark., 2017, s. 122) ölçeklerin güvenilir olduğu anlaşılmıştır (Hair ve ark., 2014).

- *İş Yükü Ölçeği (İYÖ)*: Katılımcıların niceliksel iş yükünü ölçmek amacıyla, Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen, Keser ve ark. (2017) tarafından Türkçe geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan Niceliksel İş Yükü Envanteri kullanılmıştır. 5'li Likert tipinde olan ölçeğin Cronbach Alfa (α) güvenilirlik değeri, 0,87 olarak tespit edilmiştir.
- *İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği (İNÖ)*: İşyerinde nezaketsiz davranışlara ilişkin algının ölçülmesinde Cortina ve ark. (2001) tarafından geliştirilen, Gök ve ark. (2019) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerlik/güvenilirliği yapılan işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların son bir yıldır işyerinde çalışma arkadaşları tarafından hoş olmayan davranışlara maruz kalıp kalmadıklarını sorgulayan 5'li Likert tipinde olup, ölçeğin Cronbach Alfa (α) güvenilirlik değeri, 0,84 olarak tespit edilmiştir.
- *Kişilerarası Çatışma Ölçeği (KÇÖ)*: İşyerinde kişilerarası çatışmayı ölçmek amacıyla, Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen, Aytacı ve Başol (2018) tarafından Türkçe uyarlaması

ve geçerlik güvenilirliği yapılan İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeği (İÇÖ) kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve ölçeğin içsel tutarlık oranı (α); 0,75 olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada verilerin analizinde SPSS versiyon 22 (IBM Statistical Package for the Social Sciences Corp., Armonk, NY, ABD) ve SmartPLS 3 paket programlarından yararlanılmıştır. Sınırlı varsayımlara sahip, anlaşılması ve kullanılması oldukça kolay bir yöntem olan SmartPLS, araştırmada örneklemin küçük olması ve/veya verinin normal dağılmaması durumunda tercih edilen ve bootstrapping tekniği kullanarak örneklem sayısını sanal olarak büyüten bir tahmin yöntemidir (Hair ve ark., 2017, s. 19). Bu çalışmada da örneklem sayısının az olması (57 gözlem) nedeniyle SmartPLS programı tercih edilmiştir.

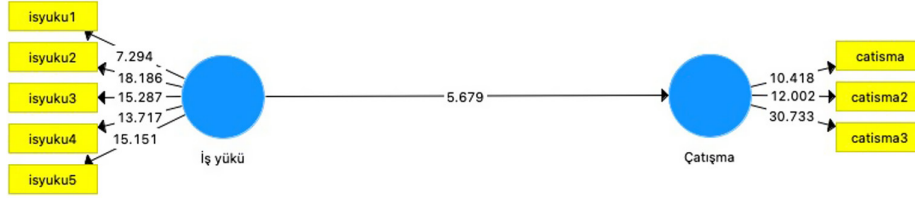
Bu teknik, mevcut veri setinden daha büyük veri setleri üretmek üzere yeniden örnekleme yapmakta olup bazı istatistiksel metodların ve varsayımların yetersiz kaldığı durumlarda güvenilir sonuçlar vermektedir (Başol & Yalçın, 2021; Başol, 2018; Hair ve ark., 2014; Sacchi, 1998). Ancak bu teknik, genelleme yapmamakta, sadece lokal olarak verilerin elde edildiği ortamdaki duruma ait değerlendirmeleri yansıtmaktadır (Nascimento & Macedo, 2016, s. 294).

SmartPLS 3 programında, ileri sürülen modelin geçerliği ve güvenilirliği için; madde güvenilirliği, yapı güvenilirliği, içsel tutarlık, yakınsak geçerlik ve ayrık geçerlik analizlerini gerçekleştirilmiştir. Buna göre modelin güvenilirliği için; harici yüklerin 0,60 üzeri, yapı güvenilirlik değerlerinin 0,70 üzeri ve içsel tutarlık değerlerinin 0,60 üzerinde olması gerekmektedir (Mohamad ve ark., 2015, s. 165; Simon & Bruce, 1991). Modelin geçerliği için ise; çıkarılan ortak varyans değerlerinin (AVE) 0,50'nin üzerinde olması (Bagozzi & Yi, 1988, s. 80) ve AVE değerinin karekökü olarak hesaplanan değerlerin ilgili sütundaki korelasyon değerlerinden büyük olması beklenmektedir (Nascimento & Macedo, 2016, s. 295).

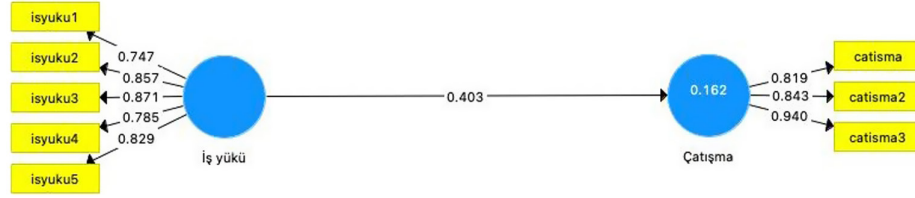
Bulgular

Bu çalışmada, iş yükü ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliğinin aracı rolü olacağı ve böylece çatışmayı arttıracak ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda ileri sürülen hipotezin test edilebilmesi için öncelikle iş yükü ile çatışma arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iş yükü ve çatışma değişkenlerindeki faktör yüklerinin, yapı güvenilirlik ve içsel tutarlık değerlerinin uygun olduğu görülmüştür. Ayrıca modelin yakınsak geçerlik ve ayrık geçerlik değerlerinin de uygun olduğu tespit edilmiştir. Böylece ileri sürülen modelin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir. Şekil 1 ve Şekil 2 de görüldüğü üzere, iş yükü kişilerarası çatışmayı arttırmakta olup (0,40; t: 5,67) modelin açıklıcılık (R^2) değeri 0,16 olarak hesaplanmıştır.

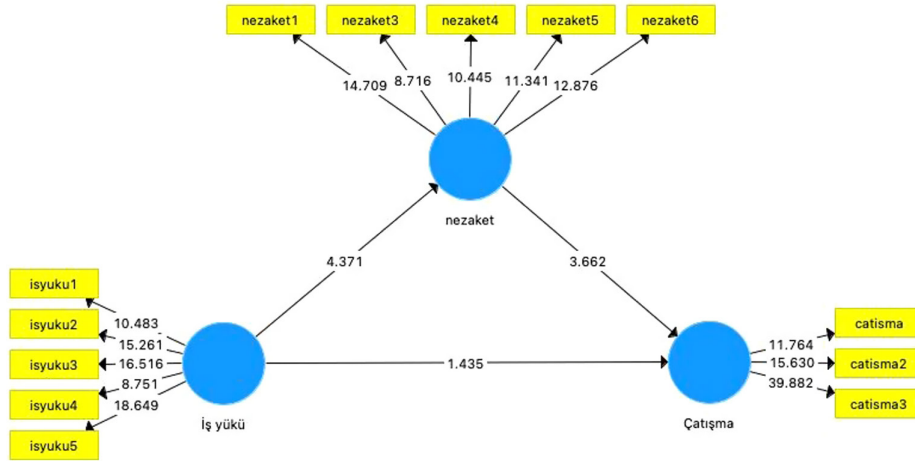
İleri sürülen hipotezin test edilebilmesi için öngörülen modelde de iş yükü, işyeri nezaketsizliği ve kişilerarası çatışma değişkenlerindeki faktör yüklerinin, yapı güvenilirliği ve içsel tutarlık değerlerinin uygun olduğu görülmüştür. Ayrıca modelin yakınsak geçerlik ve ayrık geçerlik değerlerinin de uygun olduğu anlaşılmıştır. Buna göre ileri sürülen iş yükü ve kişilerarası çatışma arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliği aracılık modelinin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir. Şekil 3 ve Şekil 4 incelendiğinde de görüldüğü üzere, iş yükünün kişilerarası çatışma üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin tam aracılık rolü bulunmaktadır. Modelin açıklıcılık (R^2) değeri 0,38 olarak hesaplanmıştır.



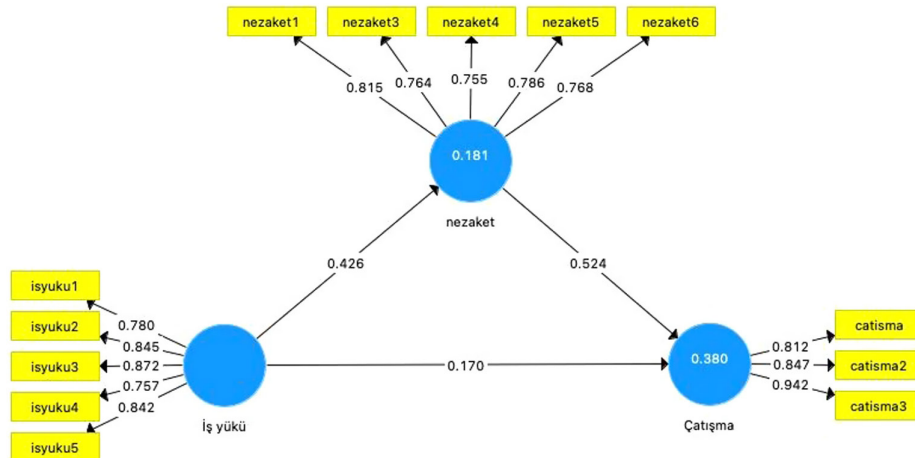
Şekil 1.
Aracılık Öncesi Model t Değerleri.



Şekil 2.
Aracılık Öncesi Model Katsayı Değerleri.



Şekil 3.
Aracılık Sonrası Model t Değerleri.



Şekil 4.
Aracılık Sonrası Model Katsayı Değerleri.

Gerçekleştirilen araştırma sonuçları karşılaştırmalı olarak incelendiğinde; ilk modelde, iş yükünün kişilerarası çatışma üzerinde (0,40; t: 5,67) anlamlı bir etkisinin olduğu ancak işyeri nezaketsizliği aracılığı söz konusu olduğunda bu etkinin ortadan kalktığı görülmektedir (0,17; t: 1,43). Aynı zamanda iki modelin R² değerleri karşılaştırıldığında açıklayıcılık oranında meydana gelen bir değişme de söz konusudur (0,16→0,38). Buna göre, iş yükü çatışmayı doğrudan artırıyor gibi gözükse de istatistikî olarak iş yükü işyeri nezaketsizliğini arttırmakta, bu durum da kişilerarası çatışmayı doğurmaktadır. Sonuç olarak, algılanan iş yükü ile işyerindeki kişilerarası çatışma arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliğinin tam aracı rolü olduğu tespit edilmiştir (t: 5,67→t: 1,43). Buna göre, “çalışanların iş yükü algılarının örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerindeki etkisinde nezaketsiz davranışların aracı rolü bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın kısıtlılığı, elde edilen sonuçlar tek bir işletmede çalışanları temsil etmekte olduğu için toplumun genelini temsil ettiği iddiasında olmamasıdır. Kısıtlı sayıda veri ile SmartPLS tekniği kullanılarak yapılan analiz sonucunda, ileri sürülen hipotez bağlamında; algılanan iş yükü ile işyerindeki kişilerarası çatışma arasındaki ilişkide nezaketsiz davranışların tam aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların nicel iş yükü düzeylerinin görece fazla algılanması sonucunda ortaya çıkan gerginlik kişilerarası çatışmaya neden olmaktadır. Zaman baskısı altında ve birbirinden çok farklı, ağır ve yorucu işleri yapmak, kişilerin tahammül düzeylerini de zorlamakta ve bu durum onları işyerinde çatışmaya sevk etmektedir. Dolayısıyla iş yükü ile çatışma arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Nitekim yapılan bazı çalışmalarda, işyerindeki aşırı iş yükünün işe bağlı gerginliği ve dolayısıyla çatışmayı arttırdığı ve bu durumun onların performanslarını olumsuz olarak etkilediği bildirilmektedir (Kanbur, 2018; Tanrıverdi & Teke, 2010; Uysal ve ark., 2015).

Yılmaz ve Öztürk (2011) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada iş yükünün çatışmanın önemli bir nedeni olduğu görülmüştür. Bir diğer çalışmada da, iş yüküne ilişkin baskılar iş yerinde çatışmayı tetikleyen önemli faktörler arasında bildirilmiştir (Hayes, 2008, s. 9). Bireyin algıladığı yüksek iş yükü stres düzeyinin artmasıyla beraber iş yerinde nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasıyla da ilişkilendirilmektedir (Riasat & Nisar, 2016, s. 22). Taylor & Kluemper (2012) tarafından yapılan bir araştırmada da iş yükü ile nezaketsiz davranışlar arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan örgüt içinde sergilenen nezaketsiz davranışlar çözümü zor nitelikte önemli çatışmalara neden olmaktadır (Kumral & Çetin, 2016, s. 156).

Literatürde her ne kadar iş yükü, nezaketsiz davranışlar ve kişilerarası çatışma değişkenlerinin bir arada ele alınıp incelendiği araştırmalara rastlanmasa da benzer çalışmalarda elde edilen bulguların, bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Diğer bir ifade ile iş yükü, çalışanlar arasında nezaketsiz davranışları arttırmakta, bu durum da kişilerarası çatışmaya yol açmaktadır. İş yükü doğrudan çatışmayı artırıyor gibi görünmesine karşın, nezaketsiz davranışlar bu ilişkide zemin oluşturmaktadır. Bu sonuca göre, işletmede çalışanların aşırı iş yükünün önlenmesi, böylece davranış kontrollerinin de sağlanarak işyerinde kişilerarası çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenlerin analiz edilmesi, yönetimin, öncelikle yapması gereken uygulamalar içinde yer almalıdır. İşletmedeki çatışma ve çekişmenin nedeninin yönetim tarafından değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Çatışma yönetimine ağırlık verilmesi sadece çalışanların iyi oluşlarını ve işten

alacakları tatmini arttırmakla kalmayacak aynı zamanda işyeri barışının sağlanmasında da önemli bir rol oynayacaktır.

Dikkate alınması gereken bir diğer nokta da, örgütlerde çatışmanın hiç ortaya çıkmamasının ya da tamamen önlenmesinin mümkün olmadığıdır. Bunun yanında ortaya çıkan çatışmaların örgüt yararına bir takım sonuçlara yol açması durumu da söz konusu olabilmektedir. Çatışmaya neden olan faktörlerin tespit edilebilmesi ve etkin bir çatışma yönetimiyle çatışmaların kontrol altında ve dengeli yürütülebilmesi, örgütlerde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve kişiler arasındaki ilişkilerin pozitif yönde geliştirilmesini sağlayabilecektir (Nergiz & Düşükcan, 2019, s. 168; Seval, 2006, s. 254).

Çatışmanın yönetilmesinde önemli olduğu düşünülen iş yükü ve işyeri nezaketsizliği değişkenleri bağlamında farklı sektörlerde ve daha geniş örneklerde yeni araştırmaların yapılması, konunun daha kapsamlı anlaşılabilmesine, ilgili yazına ve çatışma yönetimi uygulamalarına katkı sağlaması açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – U.T.Y., O.B.; Tasarım – U.T.Y.; Denetim – U.T.Y., S.S.A.; Kaynaklar – U.T.Y., S.S.A.; O.B.; Malzemeler – S.S.A.; Veri Toplama ve/veya İşleme – S.S.A., O.B.; Analiz ve/veya Yorum – S.S.A., O.B.; Literatür Taraması – S.S.A., U.T.Y.; Yazma – U.T.Y., O.B., S.S.A.; Eleştirel İnceleme – S.S.A.; Diğer – U.T.Y., O.B., S.S.A.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – U.T.Y., O.B.; Design – U.T.Y.; Supervision – U.T.Y., S.S.A.; Resources – U.T.Y., S.S.A., O.B.; Materials – S.S.A.; Data Collection and/or Processing – S.S.A., O.B.; Analysis and/or Interpretation – S.S.A., O.B.; Literature Search – S.S.A., U.T.Y.; Writing Manuscript – U.T.Y., O.B., S.S.A.; Critical Review – S.S.A.; Other – U.T.Y., O.B., S.S.A.

Declaration of Interests: The authors declare that they have no competing interest.

Funding: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 1–11.
- 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. [CrossRef]
- Atik, A. G. E., & Akoğlan Kozak, M. (2016). İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(Özel Sayı), 341–366. [CrossRef]
- Aytaç, S., & Başol, O. (2018). İşyerinde kişilerarası çatışma ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 471–484.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. [CrossRef]
- Başol, O. (2018). OECD ülkelerinde yaşam tatmini üzerine bir değerlendirme. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Dergisi*, 20(3), 71–86. [CrossRef]
- Başol, O., & Yalçın, E. C. (2021). How does the digital economy and society index (Desi) affect labor market indicators in Eu countries? *Human Systems Management*, 40(4), 503–512. [CrossRef]
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595–614. [CrossRef]

- Bolat, O. İ. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87–101.
- Çakıcı, A., Özkan, C., & Akyüz, B. H. (2013). İş yükü yoğunluğunun, iş ve yaşam doyumuna etkisi üzerine otomotiv işletmelerinde bir araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 10(2), 1–26. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cagsbd/issue/44626/554383>
- Çelik, M., & Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansına ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11–20.
- 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), 64–80. [\[CrossRef\]](#)
- Elsayed-Ekjiouly, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71–81. [\[CrossRef\]](#)
- Eriş, E. D., & Kocabıyık, M. S. (2022). Nezaket: Örgütlerde yönetici - çalışan ilişkilerini güçlendirici bir davranış. *Journal of Yasar University*, 17(65), 329–350. [\[CrossRef\]](#)
- Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic, and Neonatal Nursing*, 37(2), 234–41; quiz 241. [\[CrossRef\]](#)
- Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106–115. [\[CrossRef\]](#)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed). Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. [\[CrossRef\]](#)
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16–38. [\[CrossRef\]](#)
- Hayes, J. (2008). Workplace conflict and how business can harness it to thrive. CPP global human Capital report.
- Henry, O. (2008). Organisational conflict and its effects on organizational performance. *Research Journal of Business Management*, 3(1), 16–24. [\[CrossRef\]](#)
- Holden, R. J., Scanlon, M. C., Patel, N. R., Kaushal, R., Escoto, K. H., Brown, R. L., Alper, S. J., Arnold, J. M., Shalaby, T. M., Murkowski, K., & Karsh, B. T. (2011). A human factors framework and study of the effect of nursing workload on patient safety and employee quality of working life. *BMJ Quality and Safety*, 20(1), 15–24. [\[CrossRef\]](#)
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457–465. [\[CrossRef\]](#)
- Jung, H. S., & Jung, H.-S. (2001). Establishment of overall workload assessment technique for various tasks and workplaces. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28(6), 341–353. [\[CrossRef\]](#)
- Kalay, Ü., & Mamacı, M. (2021). Psikolojik danışmanların duygusal emek stratejilerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi. *OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(43), 6662–6681. [\[CrossRef\]](#)
- Kanbur, E. (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumuna üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125–143. [\[CrossRef\]](#)
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11–26. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/22548/240977>
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: AFAD örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 46–69. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nevsosbilen/issue/19740/211278>
- Karadağ, M., & Cankul, İ. H. (2015). Hekimlerde zihinsel iş yükü değerlendirmesi. *International Journal of Social Science*, 35, 361–370. [\[CrossRef\]](#)
- Kavacık, M., Baltacı, F., & Yıldız, A. (2013). Konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73–85. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21598/231932>
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumuna ilişkinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 100–119.
- Keser, A., Öngen Bilir, B., & Aytaç, S. (2017). Niceliksel iş yükü envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19(2), 57–74. [\[CrossRef\]](#)
- Keser, A., & Zencirkıran, M. (2021). *Örgütsel davranış*. Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- Kızıloğlu, E. (2021). *İşyeri nezaketsizliği*. Eğitim Yayınevi.
- Kocaman, S., Kocaman, S., & Çakır, N. (2012). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya bölgesinde bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 167–183. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/musbed/issue/23512/250528>
- Kumral, T., & Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 153–171. [\[CrossRef\]](#)
- Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). Workplace incivility and its implications for well-being. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 13, 107–135. [\[CrossRef\]](#)
- Mamacı, M. (2021). Ruh sağlığı çalışanlarının çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması: Duygusal emek, psikolojik sermaye ve iyi oluş. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(35), 2030–2051. [\[CrossRef\]](#)
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M., & Altun, S. (2020). Perakende sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(9), 20–41.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2019). Conceptions of conflict in organizational conflict research: Toward critical reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 166–179. [\[CrossRef\]](#)
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spor Bilimleri Dergisi*, 11(2), 51–56. [\[CrossRef\]](#)
- Mohamad, M. M., Sulaiman, N. L., Sern, L. C., & Salleh, K. M. (2015). Measuring the validity and reliability of research instruments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 164–171. [\[CrossRef\]](#)
- Nascimento, J. C. H. B., & Macedo, M. A. S. (2016). Structural equation models using partial least squares: An example of the application of Smartpls® in accounting Research. *REPeC. Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 10(3), 282–305. [\[CrossRef\]](#)
- Nergiz, B., & Düşükcan, M. (2019). Örgütsel çatışma ve örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde moderasyon tekniklerin kullanılması. *Firat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 150–172. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fuuiibfdergi/issue/46079/580179>
- Özdemir, A., & A. (2013). Çatışma ve stres yönetimi I. içinde. *Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9–24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16333/170998>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137. [\[CrossRef\]](#)
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257–261. [\[CrossRef\]](#)
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71. [\[CrossRef\]](#)
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E326–E357. [\[CrossRef\]](#)

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. [CrossRef]
- Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237–264. [CrossRef]
- Riasat, F., & Nisar, Q. A. (2016). Does a Workplace Incivility influence employee's job stress and turnover intentions by Moderating role of Psychological Capital: Descriptive study on Banking sector Gujranwala; Pakistan. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 7(12), 17–30. [CrossRef]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th edn). Pearson Education.
- Sacchi, M. D. (1998). A bootstrap procedure for high-resolution velocity analysis. *Geophysics*, 63(5), 1716–1725. [CrossRef]
- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57–88. [CrossRef]
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245–254. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49951/640214>
- Simon, J. L., & Bruce, P. (1991). Resampling: A tool for everyday statistical work. *Chance*, 4(1), 22–32. [CrossRef]
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th edn). John Wiley & Sons.
- 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), 356–367. [CrossRef]
- Tanrıverdi, H., & Teker, Ç. (2010). Eğitim hastanelerinde asistan doktorların klinik iş yükleri bakımından performans ölçütlerinin karşılaştırılması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 1(1), 114–136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/spkd/issue/29282/313490>
- Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147–172. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/7864/103705>
- Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316–329. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/7864/103705>. [CrossRef]
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: The importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work and Stress*, 30(2), 115–131. [CrossRef]
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 189–231. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esad/issue/6062/81550>
- Üngüren, E., Cengiz, F., & Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36–56.
- Uysal, H. T., Akbulut, H., & Ertan, S. (2015). Aşırı iş yükünün performans perspektifinden çalışma psikolojisinde negatifliğe etkisi: Muhasebe meslek mensuplarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 942–955.
- Yıldız, S., & Bayrakçı, C. (2020). İşyeri nezaketsizliği ile iş stresi arasındaki ilişki: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40, 515–529. [CrossRef]
- Yılmaz, F., & Öztürk, H. (2011). Hastanelerde yönetici hemşirelerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve çatışma yönetim yaklaşımları. *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*, 19(3), 145–152.
- Yürür, S. (2018). Örgütsel Çatışma. İçinde A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Çev.), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* (ss. 429–454). Umuttepe Yayınları.

Extended Abstract

Objective: This study aims to examine the relationship between workload and organizational conflict and to determine whether incivility in the workplace plays a mediating role in this relationship. Excessive workload is an employee's evaluation and perception of their job duties as being above the normal level. We hypothesize that the perception of excessive workload may lead to conflicts in organizations and that incivility in the workplace may exacerbate this conflict. To test this, we conduct a study with a sample of employees and use measures of workload, incivility, and interpersonal conflict scales. The results of this study helped us understand whether incivility in the workplace mediates the relationship between workload and conflict in organizations.

Literature Review: The literature review focuses on the relationship between workload and organizational conflict in the workplace. Empirical research indicates that workload is a significant contributor to conflict. Furthermore, it has been established that there is a positive correlation between workload and incivility behaviors. However, incivility behaviors exhibited in the organization can also lead to significant, difficult-to-resolve conflicts.

Methodology: The sample for this research consists of 57 white-collar employees working in a business. The study utilized three scales to measure workload, incivility in the workplace, and interpersonal conflict. In this study, due to the small number of observations (57), the SmartPLS program was used for data analysis. This method has fewer assumptions compared to other methods and uses the bootstrapping technique to virtually increase the sample size.

Results and Conclusions: The results of our research indicate that incivility fully mediates the relationship between perceived workload and interpersonal conflict in the workplace. Our analysis revealed that the factor loads, construct reliability, and internal consistency values for the workload and conflict variables were appropriate. Additionally, we found that the convergent validity and discriminant validity values of the model were also suitable. This means that an increase in workload leads to an increase in incivility among employees, which in turn leads to interpersonal conflict. While workload appears to directly impact conflict, incivility serves as the underlying cause of this relationship. Based on these findings, management should prioritize the prevention of excessive workload for employees and address the behavioral factors that may contribute to interpersonal conflict in the workplace.