



BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE HİZMET TELAFİ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI VE
DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: OTEL İŞGÖRENLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Akkız IŞIK ALBAYRAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mert GÜRLEK

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Bayram AKAY

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi İlker KILIÇ

BURDUR – 2023

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLE HİZMET TELAFİ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI VE
DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: OTEL İŞGÖRENLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Akkız IŞIK ALBAYRAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mert GÜRLEK**

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Bayram AKAY

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi İlker KILIÇ

BURDUR – 2023

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Adı Soyadı

Akkız IŞIK ALBAYRAK

Tarih ve İmza

.... /.... /2023

TEŞEKKÜR METNİ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez yazma süresince her türlü destek ve yardımını esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mert GÜRLEK' e emeklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez jüri üyeleri, kıymetli hocalarım Doç. Dr. Bayram AKAY'A ve Dr. Öğretim Üyesi İlker KILIÇ'a teşekkür ederim.

Bu çalışmanın başlığı tez öneri aşamasında, “Müşteri Kabalığı ile Hizmet Kurtarma Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma” şeklindeydi. Jüri üyelerinin önerisiyle, “Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma” olarak değiştirildi. Bu öneri için jüri üyelerine teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimi aldığım süre boyunca bana farklı bir bakış açısı kazandıran değerli öğretim elemanlarına teşekkür ederim.

Benim için hayatı boyunca elinden gelenin en iyisini yapmış olan, eğitim hayatımda her türlü fedakârlıkta bulunan ve hayat enerjisi ile bana ilham olan yakın zamanda kaybettiğim canım babam Mehmet IŞIK'a ve hayatımın her anında elini üzerimde hissettiğim canım annem Fadime IŞIK'a teşekkür ederim. Bu çalışmamda motivasyon kaynağım sizlersiniz. Çalışmamı sizlere armağan ediyorum.

Burdur, 2023

(IŞIK ALBAYRAK, Akkız, “Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2023)

ÖZET

Bu araştırmada, müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü incelemek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, ilk olarak müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde yüzeysel davranışın ve derin davranışın (duygusal emek boyutları) aracılık rolü incelenmiştir. İkinci olarak ise müşteri nezaketsizliğinin derin davranış ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde iş arkadaşları desteği ve yönetici desteğinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırma kolayda örneklem yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu çerçevede 403 otel işgöreninden veri toplanmıştır. Bulgular sonucunda; müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Müşteri nezaketsizliği derin davranış üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Derin davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yüzeysel davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde derin davranış aracılık rolü oynarken, müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde yüzeysel davranış aracılık rolü oynamamaktadır. Etkileşim değişkenleri derin davranış ve yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla yönetici desteği ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında yeterli çalışma olmadığı dikkate alındığında, bu araştırmanın alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Müşteri Nezaketsizliği, Hizmet Telafi Performansı, Duygusal Emek, Derin Davranış, Yüzeysel Davranış*

(IŞIK ALBAYRAK, Akkız, “The Role of Mediator and Moderator Variables in the Relationship Between Customer Incivility and Service Recovery Performance: A Study on Hotel Employees, Master Thesis, Burdur, 2023)

ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the role of mediator and moderator variables in the relationship between customer incivility and service recovery performance. In this context, firstly, the mediating role of surface acting and deep acting (emotional labor dimensions) in the effect of customer incivility on service recovery performance was examined. Secondly, the moderator role of co-worker support and supervisor support in the impact of customer incivility on deep acting and surface acting was examined. The population of the research consists of the employees of the five-star hotels operating in the province of Antalya. The research was conducted using convenience sampling method. In this context, data were collected from 403 hotel employees. As a result of the findings; customer incivility has a negative and significant effect on service recovery performance. Customer incivility has a negative and significant effect on deep acting. Deep acting has a positive and significant effect on service recovery performance. Customer incivility has no significant effect on surface acting. Surface behavior has a positive and significant effect on service recovery performance. While deep acting plays a mediating role in the effect of customer incivility on service recovery performance, surface acting does not play a mediating role in the effect of customer incivility on service recovery performance. Interaction variables did not have a significant effect on deep acting and surface acting. Therefore, it was determined that the co-worker support and supervisor support did not play a moderatory role. Considering that there are not enough studies on the relationships between variables, this research is expected to contribute to the literature.

Keywords: *Customer Incivility, Service Recovery Performance, Emotional Labor, Deep Acting, Superficial Acting*

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1 Müşteri Nezaketsizliği.....	5
1.2. Hizmet Telafi Performansı	6
1.3. Duygusal Emek Kavramı.....	8
1.3.1. Derin, Yüzeysel ve Doğal Davranış.....	9
1.4. İş Arkadaşı Desteği.....	11
1.5. Yönetici Desteği.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

2.HİPOTEZ GELİŞİMİ	16
2.1. Konaklama Alanında Müşteri Nezaketsizliği Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	16
2.2. Kaynakların Korunumu Teorisi.....	18
2.3. Müşteri Nezaketsizliği ve Hizmet Telafi Performansı.....	19
2.4. Derin Davranışın Aracılık Etkisi.....	20
2.5. Yüzeysel Davranışın Aracılık Etkisi.....	22
2.6. Yönetici Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi.....	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	26
3.1. Evren ve Örneklem.....	26
3.2. Ölçekler.....	26
3.3. Veri Analizi.....	28

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.BULGULAR.....	29
4.1. Tanımlayıcı Bulgular	29
4.2. Dış Model.....	30
4.3. İç Model.....	31

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.TARTIŞMA	35
5.1. Bulguların Özeti.....	35
5.2.Teorik Katkı.....	37
5.3.Uygulamaya Katkı.....	38
5.4. Sınırlılıklar.....	39
5.5. Gelecek Araştırmalara Öneriler.....	39
SONUÇ.....	41
KAYNAKÇA.....	43
EKLER.....	63
Ek 1: Anket Formu.....	63
ÖZGEÇMİŞ.....	66

KISALTMALAR

PLS-SEM : Partial Least Squares Structural Equation Modeling

Vd. : Ve Diğerleri



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. : Araştırmada Kullanılan Ölçekler	27
Tablo 2. : Katılımcıların Demografik Özellikleri	29
Tablo 3. : Dış Model.....	30
Tablo 3. : Ayırt Edici Geçerlik	31
Tablo 5. : Hipotez Testi.....	32
Tablo 6. : Aracılık Analizi	33
Tablo 7. : Düzenleyici Etki Sonuçları.....	33



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	25
--------------------------------	----



GİRİŞ

Turizm sektörü insan emeğinin yoğun olduğu bir sektördür. Otel işgörenleri ise bu emek yoğun sektörde müşteri memnuniyetinde en önemli role sahiptir (Chen vd., 2021: 378). Müşteri memnuniyeti, müşteri odaklı bir ekonomide kurumsal başarı için şüphesiz kritik öneme sahiptir. Fakat bu ilkeye aşırı vurgu yapılması, hizmet işgörenleri açısından olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin, müşteriler işletmenin müşteri odaklı bakış açısını istismar ederek işgörelere yönelik nezaketsiz davranışlar sergileyebilirler (Harris ve Daunt, 2013: 285).

“Nezaketsizlik, karakteristik olarak nezaketsiz ve saygısız olarak kabul edilen düşük yoğunluklu sapkın bir davranışa atıfta bulunur” (Hershcovis, 2011: 500). Bir işyeri ortamında literatür, nezaketsizliğin üç geniş kaynağını tanımlar: yöneticiler, iş arkadaşları ve müşteriler (Schilpzand vd., 2014: 58). Nispeten geç olsada, araştırmacılar, yöneticiler ve iş arkadaşları dışında nezaketsizliğin müşterilerden de kaynaklanabileceğini keşfetmişlerdir. Müşteri nezaketsizliğin düşük hizmet kalitesi gibi olumsuz sonuçları vardır (Sliter vd., 2010: 471). Müşterilerin nezaketsiz davranışları otel işgörenleri için olumsuz sonuçlar doğuracağı için, müşteri nezaketsizliğin işgören davranışları ve performans ölçütleri ile bağlantısını keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Zahoor ve Siddiqi, 2023: 180). Müşteri nezaketsizliğine maruz kalan otel işgörenlerinin işten ayrılma, düşük iş tatmini, iş stresi gibi olumsuz durumlar yaşamasının yanı sıra hayal kırıklığı, kaygı, yalnızlık, depresyon gibi olumsuz duygular yaşaması muhtemeldir (Chen vd., 2021: 379). Müşteri nezaketsizliği olgusunu inceleyen araştırma kanıtları artıyor olsa da bunun farklı sonuçlarına ve iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinin nasıl yönetileceğine daha az ilgi gösteriliyor (Harris ve Daunt, 2013: 283). Sonuç olarak bu kadar olumsuzluk yaşayan işgörenler, müşteri nezaketsizliği sonucu düşük hizmet telafi performansı gösterecektir. Hizmet telafi performansı, müşterilerin sahip olduğu kötü izlenimleri tersine çevirerek müşterilerin tekrar işletmeye kazanılmasını sağlar (Lin, 2010: 891). Dahası, kanıtlar sonucunda kaliteli bir hizmet telafinin önceki olumsuz hizmeti telafi etmenin yanında, müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini, iletişim kalitesini ve olumlu şirket imajını hizmet hatasının öncesinden bile daha ileri seviyelere taşıyabileceği ortaya konulmuştur (Cheng vd., 2008: 490). Hizmet telafi performansı,

müşterilerin sadakatini ve memnuniyetini geri kazanmada çok önemli bir rol oynamaktadır (Sommovigo vd., 2019: 286). Müşteri nezaketsizliğinin bu kadar önemli bir kavram olan hizmet telafi performansını olumsuz etkilemesi bu konuyu araştırmaya değer hale getirmektedir. Müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi performansı ile ilişkilendiren çalışmalar yetersizdir (Sommovigo vd., 2019: 285; Zahoor ve Siddiqi, 2023: 179). Konaklama alanında önceki araştırmalar müşteri nezaketsizliğini daha çok işgörenlerinin işten ayrılma niyeti (Doğantekin vd., 2023; Pu, vd., 2022, Kim vd., 2023; Han, 2016), tükenme (Pu vd., 2022; Han 2016; Kim ve Qu, 2018), kişilerarası çatışmalar (Kim vd., 2023), işe bağlılık (Jang vd., 2020; Ugwu vd., 2022; Zhu vd., 2019), liderlik tarzı (Bani-Melhem, 2020; Boukis vd., 2020) gibi değişkenlerle ilişkilendirmişlerdir. Bu nedenle araştırmamızda müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü incelemek amaçlanmıştır.

Diğer taraftan müşteri nezaketsizliği gibi öfke uyandıran olaylar, işgörenlerin duygularını düzenlemeyi, duygusal emek sarf etme ihtiyacını yoğunlaştırmıştır ve bu durum nezaketsizlik arttıkça daha zorlayıcı hale gelmiştir (Simillidou vd., 2020: 431). Nezaketsiz müşterilerle etkileşimde işgörenler yüzeysel davranış sergileyebilmekte ve bunu olumsuz sonuçları olabilmektedir. Diğer taraftan duygusal emeği harekete geçirebilen işgörenlerin duygusal emeğin diğer boyutu olan derin davranış sergilemesi hem işgörenler hem de müşteriler için olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Simillidou vd., 2020: 432). Derin davranış daha fazla iş tatmini ve tükenmişliğin azalması ile ilişkilidir. Yüzeysel davranış daha fazla yorgunluk, artan tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri ve azalan iş tatmini ile ilgilidir. Bu nedenle, derin davranış, çeşitli performans ölçüleri ile pozitif yönde ilişkilidir ve yüzeysel davranış negatif yönde ilişkilidir (Luo vd., 2019: 32). Müşteri nezaketsizliğinin restoran işgörenlerinin duygusal tükenmişliği ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Pu vd., 2022: 327). Alanyazında müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide duygusal emek boyutlarından derin davranışın ve yüzeysel davranışın rolü ihmal edilmiştir (Doğantekin vd., 2023; Pu vd., 2022; Kim vd., 2023; Han, 2016; Kim ve Qu, 2018; Jang vd. 2020; Ugwu vd., 2022; Zhu vd., 2019; Bani-Melhem, 2020; Boukis vd., 2020; Sommovigo vd., 2019: 285; Zahoor ve Siddiqi, 2023: 179). Bu boşluğu tamamlamak için, bu çalışmada müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenler olarak derin davranış ve yüzeysel davranış (duygusal emek boyutları) ele alınmaktadır.

Diğer bir açıdan bakıldığında; yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği müşterilerin getirdiği olumsuz etkileri en aza indirmede işgörenler için etkili bir destekleyici güç olabilir. İş arkadaşı desteğinin ve yönetici desteğinin müşteri nezaketsizliği ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi düzenlediği doğrulanmıştır (Han 2016: 97). İşgörenlerinin, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından aldığı desteğinin, iş tutumları ve performansları üzerinde olumlu bir etkisi olabilir (Loi vd., 2014: 26). İşgörenler nezaketsiz müşteri etkileşimleriyle karşılaştıklarında yüksek yönetici desteği sayesinde ekstra rol müşteri hizmeti sağlamaktadır (Zhu vd., 2019: 65). Bizde bu çalışmada düzenleyici değişkenler olarak yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği rolünü ele alıyoruz. Turizm sektöründe müşteri nezaketsizliği sonucu duygusal olarak zarar gören iş görenlerin her şartta hizmet kalitesini devam ettirmesi gerektiğini kaynakların korunumu teorisi ile açıklayabiliriz. Kaynakların korunumu teorisi temel prensibi kişilerin kendi ihtiyacı olan kaynakları araması gerektiğini, kazanmaya çalışacağını, artırması gerektiğini ve bu kaynakları korumak için tüm olumsuz durumlarla başa çıkma noktasında motive olması gerektiğini belirtmektedir (Mengenci, 2015: 130). Sonuç olarak şu araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

1-Müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide derin davranış ve yüzeysel davranış aracılık rolü oynar mı?

2-Müşteri nezaketsizliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkide, yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği düzenleyici rol oynar mı?

Bu sorulardan hareketle yapmış olduğumuz araştırmanın evreni, beş yıldızlı ve her şey dahil konsepti ile Antalya'da yer alan otellerin işgörenlerinden oluşmaktadır. Araştırma kolayda örnekleme yönetimi kullanılarak yapılmıştır. Bu çerçevede 403 otel işgöreninden veri toplanmıştır. Araştırma verileri Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi/Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiştir (Ringle vd., 2022).

Konaklama alanında önceki araştırmalar müşteri nezaketsizliğini işgörenlerinin işten ayrılma niyeti (Doğantekin vd., 2023; Pu vd., 2022; Kim vd., 2023; Han, 2016), tükenme (Pu vd., 2022; Han, 2016; Kim ve Qu, 2018), kişilerarası çatışmalar (Kim vd., 2023), işe bağlılık (Jang vd., 2020; Ugwu vd., 2022; Zhu vd., 2019), liderlik tarzı (Bani-Melhem, 2020; Boukis vd., 2020) gibi değişkenlerle ilişkilendirmişlerdir. Fakat müşteri

nezaketsizliğini duygusal emek üzerindeki etkisini, müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü; müşteri nezaketsizliğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde iş arkadaşları desteği ve yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ihmal etmişlerdir. Araştırmamız bu anlamda alanyazına ve uygulamaya katkı sağlayacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Müşteri Nezaketsizliği

Müşteri nezaketsizliği, "müşteri tarafından gerçekleştirilen düşük yoğunluklu sapkın davranış" ya da "karşılıklı nezaket ve saygı sosyal normlarını gözardı ederek bir işgörene belirsiz bir şekilde zarar verme" olarak tanımlanır (Sliter vd., 2010: 468). Otel işgörenlerinin nezaketsiz olduğunu düşündüğü müşteri davranışları arasında aşağılayıcı yorumlar, öfke, nezaketsiz dil, kişisel sözlü saldırılar ve saldırgan beden dili yer alabilir (Medler-Liraz, 2020: 957).

Açıkça kötü niyetli ve daha yoğun olan müşteri kötü muamelesi ile karşılaştırıldığında, müşteri nezaketsizlikleri daha hafif olma eğilimindedir, ancak daha siktir, nezaketsizlik ve saygısızlık ile karakterize edilen müşteri uygunsuz davranışlarıdır (Zhu vd., 2019: 68). Hizmet endüstrisinde nezaketsiz ve saygısız müşterilerle uğraşmak günlük bir olay olabileceğinden, müşteri nezaketsizliğinin yapısı günlük bir güçlük olarak kategorize edilebilir (Cho vd., 2016: 2890).

Ağırlama endüstrisinde, müşterilerin kötü davranışları oldukça yoğundur (Kim, 2018: 62). İşgörenlerin ortalama olarak günde on kez müşterilerden kötü muamele gördükleri bildirilmiştir (Grandey vd., 2004: 400). Müşteri nezaketsizliği üzerine yapılan araştırmalar, bunun duygusal tükenme ve yüksek düzeyde stres üzerindeki etkilerini göstermiştir (Hur vd., 2015: 396). Ayrıca, müşteri nezaketsizliği yaşayan işgörenler, işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme eğilimindedir (Walker vd., 2014: 155). Özellikle konaklama endüstrisinde bir iş yeri stres kaynağı olarak müşteri nezaketsizliği, iş performansını önemli ölçüde azaltır ve verimsiz davranışları artırır (Torres vd., 2017: 51). Bunun yanı sıra müşteri nezaketsizliğinin yaygınlığı, kuruluşlara kayda değer bir maliyet katmaktadır (Arasli, 2018: 1248).

Konaklama endüstrisindeki müşteriler arasında agresif davranışların çok olağan olduğu belirtilmektedir, bunun başlıca nedeni, bu tüketicilerin eğlence için para harcamaktan duydukları artan taleplerdir (Simillidou vd., 2020: 435). Özellikle ara sıra yaşanan nezaketsizlik stresli olmamaktadır; ancak tekrarlanan nezaketsiz davranışlar stres oluşturabilir ve olumsuz tepkilere yol açabilir (Cheng vd., 2020a: 2). Turizm ve otelcilik alanındaki araştırmalar çoğunlukla, cinsel taciz ve fiziksel saldırı dahil olmak üzere daha

şiddetli müşteri nezaketsizlik biçimlerine odaklanırken, diğer hizmet sektörlerindeki kapsamlı kanıtlar, müşteri nezaketsizliğinin görünüşte daha hafif biçimlerinin olduğunu göstermektedir (Boukis vd., 2020: 1741). Müşteri nezaketsizliği vakaları, hizmet işgörenlerinin psikolojik sağlığını ve hizmet sunma çabalarını olumsuz etkileyebilir (Boukis vd., 2023: 3). İşgörenlerin zorlu müşterilerle etkileşimde bulunurken karşılaştıkları ana antitez, bir yandan kabul edilebilir hizmet davranışına ilişkin belirlenmiş kurumsal kurallara uymaları, diğer yandan da büyüyen olumsuz duygularını dizginlemeleri gerektiğidir (Simillidou vd., 2020: 431). Otel işgörenlerinin müşterilerin nezaketsiz davranışlarıyla nasıl başa çıktıklarının dinamiklerini anlamaya yönelik araştırma ilgisi artmaktadır (Alola vd., 2019: 12).

1.2. Hizmet Telafi Performansı

Hizmet telafi, bir hizmet veya ürün beklentileri karşılamada başarısız olduktan sonra, mağdur müşterileri kuruluştan memnuniyet durumuna döndürme süreci olarak tanımlanabilir (Boshoff, 1997: 114). Hizmet telafi performansı, müşteri şikayetlerini doğrudan ele alan müşteri hizmetleri işgörenlerinin, hizmet başarısızlıklarından sonra müşteri memnuniyetini ve sadakatini geri kazanmak için giriştikleri davranışlar olarak tanımlanır (Liao, 2007: 478). Hizmet telafi performansı, müşteri beklentilerini tatmin etmek ve karşılamak için bir hizmet hatasını çözmektir (Babakus vd., 2003: 275).

Hataların kaçınılmaz olduğu gerçeği, memnuniyetsiz müşterilerin kaçınılmaz olduğu anlamına gelmez. Aksine, iyi bir hizmet telafisi ile şirketler şikayetçi müşterileri çok memnun ve sadık müşterilere dönüştürebilir (Hart vd., 1990: 150). Hizmet iyileştirmede memnuniyet, müşterilerin beklentilerini karşılamak veya aşmakla elde edilir (Oliver ve Swan, 1989: 375). Hizmet telafi, hizmet pazarlama literatüründe stratejik bir konu olarak tanımlanmıştır (Ashill, 2005: 97). Hizmet telafi performansı "işleri ikinci seferde çok doğru yapmak" (Ruyter ve Wetzels 2000: 94) ve "bir hizmet sağlayıcının hizmet başarısızlıklarına yanıt vermek için yaptığı eylemler" (Lewis ve Spyropoulos, 2001: 41) olarak tanımlanabilir.

Hizmetin geri kazanılması konaklama endüstrisinde hizmetin çok önemli bir parçasıdır ve konaklama sektörü işgörenlerinin hizmet başarısızlıklarından sonra müşteri memnuniyetini ve sadakatini tekrar kazanmak için çaba göstermesi gerekir (Liao, 2007:

477). Hizmet telafi performansı literatürü, işgörenin hizmet telafi performansının rolünü keşfetmeye odaklanır (Luo vd., 2019: 33). Etkili hizmet telafi, müşterilerle kalıcı bir ilişki kurmaya önemli ölçüde katkıda bulunur ve ilk başarısızlığın bilişsel uyumsuzluğunu düzeltir ve müşteri memnuniyetini geri kazandırır (Zahoor ve Khan, 2022: 178).

Özellikle rekabetin şiddetli olduğu ve insan temaslarının sık olduğu sektörlerde, işgörenlerin hizmet telafi performansı sergilemesi gerekmektedir (Lin, 2010: 894). İşgören hizmet performansı, bir konaklama işletmesini rakiplerine göre ayırt etmeye yardımcı olduğundan, bir konaklama kuruluşunun rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır (Luo vd., 2019: 32). Otel endüstrisinde yaygın olan ve hizmet telafi performansı gerektiren hizmet başarısızlıklarına örnek olarak check-in sırasında müsait olmayan odalar, yanlış fatura verilmesi, internetin çalışmaması, temiz olmayan odalar, uygun şekilde pişirilmemiş yiyecekler ve konaklama sırasında sunulmayan hizmetler verilebilir (Lee vd., 2011: 199). Hizmet telafi performansı; müşterinin memnun olması, müşterinin sadakati, olumlu sözlü iletişim kurma ve hizmet alma konusunda istekli olma dahil birden çok iyi sonuçla ilişkilendirilmiştir (Luo vd., 2019: 32).

Hizmet telafi, bir kuruluşun müşteriyi elde tutma umuduyla bir hizmet hatasını telafi etmek için yaptığı eylemleri ifade eder (Choi vd., 2014: 273). Özellikle, hatayı düzeltmek ve nihayetinde müşteriyi geri dönmeye ikna etmek için kuruluşlar tarafından alınan belirli eylemlere atıfta bulunur (Miller vd., 2000: 389). Düzgün bir şekilde uygulandığında, hizmet telafi, artan memnuniyet, daha fazla müşteri sadakati, yeniden hizmet alma isteği, olumlu sözlü iletişim ve artan karlar dahil olmak üzere birçok fayda sağlayabilir (Boshoff ve Allen, 2000: 66). Bu nedenle kuruluşlar, işgörenlerin hizmet başarısızlıklarıyla etkili bir şekilde başa çıkabilmelerini sağlamalıdır (Guchait, 2014: 32). Diğer taraftan hizmet telafi yoluyla hem başlangıçta hem de sonradan müşteri memnuniyetinin sağlanamaması, müşteri güveninin azalmasına, müşterilerin kaybedilmesine, olumsuz ağızdan ağza konuşmaya, olası olumsuz tanıtıma ve hizmeti yeniden gerçekleştirmenin doğrudan maliyetine yol açabilir (Berry ve Parasuraman, 1992: 8).

1.3. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek, bir ücret karşılığında iş yerinde duygu yönetimidir. Duygusal emek, bir örgüt ve amaçları tarafından teşvik edilen teşhir kurallarını desteklemek için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi olarak tanımlanmıştır (Zhan vd., 2016: 529). Duygusal emek, bir ücret için “kamuya açık olarak gözlemlenebilir bir fiziksel görüntü oluşturma duygusunun kontrol edilmesi” olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 147). Duygusal emek araştırmasının merkezi odak noktası, bireylerin istenen duygusal gösterileri nasıl elde ettiğidir (Diefendorff ve Gosserand, 2005: 342). Hochschild’a (1983) göre, hizmet işlemleri sırasında bireylerin uygun duygusal tepkilerine ilişkin ortak beklentiler mevcuttur. Örneğin, uçak görevlilerinin mutlu ve dost canlısı hissetmeleri beklenirken, defin işleri yapanların kasvetli ve çekingen hissetmeleri beklenir (Kim, 2008: 152).

Müşterilerin duygusal durumlarının ve hizmet etkileşimlerinin değerlendirmelerinin potansiyel itici gücü olduğunu düşünülen duygusal emek kavramı, “kişilerarası iletişim esnasında örgüte uygun olarak talep edilen duyguları sergilemek için gereken gayret, plan yapma ve kontrol etme” anlamına gelir (Hennig-Thurau vd., 2006: 59). Araştırmalar sürekli olarak duygusal emeğin iş tatmini, duygusal tükenme ve iş stresi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Shani vd., 2014: 152).

Müşteriler ve işgörenler arasındaki hizmet kalitesi etkileşimlerine odaklanan kuruluşlar ve kuruluşların işgörenlerin duygusal gösterimlerini yönetme ve yönlendirme girişimlerine yönelik araştırma ilgisinin artmasıyla, duygusal emeğin etkisini inceleyen literatür 1990’ların başından beri ilgi kazanmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 989). Kuruluşların, iş görevlerinin bir parçası olarak duyguları sergilemelerini zorunlu kılarak işgörenler duygularını ticarileştirmektedir. Havayolları görevlilerin gülümsemesini ve dostça davranmasını, hastaneler hemşirelerin ilgi ve şefkat göstermesini, cenaze evleri işgörenlerin kasvetli ve sempatik davranmasını ister (Humphrey vd., 2015: 743).

Duygusal emek, işin gerekleri tarafından “uygun” ve “uygunsuz” olarak belirlendiğinde, uygun olmayan duyguları bastırma ve/veya kendi içinde veya başka bir kişide uygun duyguları ortaya çıkarma çabasıdır. Duygusal emek, bazı işler için o kadar temeldir ki, duygusal emekte başarısız olmak, işi yapmamak anlamına gelir (Hsieh ve Guy, 2009: 44). Duygusal emek bir iş özelliğidir, rolü yerine getiren kişiden ziyade rolü

karakterize eder (Needham vd., 2017: 293). İş hedeflerine ulaşma olasılığına işaret eden hedef nitelikleri, işgörenleri duygusal emek kullanmaya motive edebilir (Zhang ve Luong, 2019: 4). Duygusal emeğe dahil olmak, rolün sergileme kurallarına (bir işgörenin gözlemlenen duygulanımını veya dışsal ifadesini yöneten genellikle yazılı olmayan düzenlemelere) bağlı kalmayı gerektirir (Grandey, 2000: 98).

Duygusal emek yapısı, restoran işgörenleri da dahil olmak üzere hizmetle ilgili çeşitli pozisyonlarda işgörenlerin duygularını nasıl yönettiklerini keşfetmek için kullanılmıştır (Mancini ve Lawson, 2009: 8). Özellikle hizmet sektörü söz konusu olduğunda, işgörenlerin duygusal ifadeleri çok önemlidir çünkü hizmetlerin doğası gereği insani temaslar sıklıkla kurulur (Han, 2018: 1). Hizmet sektöründe işgören, iş süreci ve ürün veya sonuç arasında net ayrımlar yapmak imkansızdır, çünkü etkileşimin kalitesi genellikle sunulan hizmetin bir parçasıdır ve bu nedenle çoğu durumda ürün şirket karını oluşturur (Leidner, 1999: 84).

Konaklama işgörenlerinin temel iş görevlerini yerine getirmeleri gerekmesinin yanı sıra, konaklama işgörenlerinin iş yerinde özellikle müşterilerle etkileşim kurarken olumlu duygular ifade ederek duygularını yönetmeleri gerekir (Luo vd., 2019: 35). İşgörenler, duygularını yönetmek için numara yapma olarak tanımlanan yüzeysel davranış ve hissedilen duygu olarak ifade edilen derin davranış dahil olmak üzere bir dizi izlenim yönetimi stratejisi kullanırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

1.3.1. Derin, Yüzeysel ve Doğal Davranış

Duygusal emek, organizasyonel olarak istenen uygun duyguları göstermeye odaklanarak görünür bedensel görüntü oluşturabilmek için duyguların yönetilebilmesi şeklinde tanımlanabilir (Hochschild, 1983: 137). Yüzeysel davranış ve derin davranış olmak üzere iki değişik duygusal emek davranış stratejisi vardır. Yüzeysel davranış, içsel duygularda herhangi bir değişiklik olmadan dışsal duygusal ifadenin yönetimini ifade eder. Öte yandan derin davranış, örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için bir işgörenin içsel duygularının değiştirilmesini gerektirir (Kim, 2012: 1032).

İşgörenler yüzeysel davranış sergilediklerinde; olumsuz duygular içinde olsalar bile müşterilere güler yüzlü ve nazik bir sesle hizmet sunarlar. Duygulardaki bu tür bir tutarsızlık, genellikle işgörenlerin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olacak duygusal

çatışmalara yol açar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Öte yandan, derin davranma, kişinin istenen duyguyu ifade etmek için duygularını bilinçli olarak değiştirme çabasını ifade eder (Hochschild, 1983: 141). Müşteri ile etkileşimde olumlu bir sonuçla birlikte, bireyin iş tatmini ve örgütün performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Lee vd., 2019: 2).

Derin davranış, kişinin gerçek duygularını örgüt tarafından arzu edilenlerle eşleştirmek için bilinçli ve aktif çabası ile ilgiliyken, yüzeysel davranış kişinin içsel duygularını değiştirmeden dışa yansıtılan duyguların değiştirilmesidir (Xanthopoulou, 2018: 482).

Yüzeysel davranma, içsel duygusal durumu kontrol etmeyen sahte bir duygusal durum iken, derin davranma, örgütün duygu gösterim beklentilerini ile kendi duygularıyla eşleştiren işgörenin gerçek duygusal durumudur (Diefendorff vd., 2005: 340). Sonuç olarak, derin davranmada işgörenler yüksek düzeyde iş doyumuna ve örgütsel doyuma sahipken yüzeysel davranma, işgörenlerin içsel duygularını kontrol etmeden yüzeysel normlara dayalı olduğu için iş performansını olumsuz etkilemektedir (Lee vd., 2019: 4). Bu sonuçlar, duygusal emeğin sonuçlarının, kullanılan duygu stratejisinin türüne ve gerçekleştirildiği bağlama bağlı olabileceğini düşündürmektedir (Grandey ve Gabriel, 2015: 325).

Yüzeysel davranıştan farklı olarak derinden davranış, “iyi niyetle numara yapma” olarak adlandırılmıştır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26). Derin davranışta yer alan otantik gösteriler, genellikle kişinin gerçek ve yaklaşılabılır olma girişimlerini ortaya çıkararak, bir ilişki kurma ve yakınlık duygusuna işaret eder (Gross ve John, 2003: 350). Örneğin, Grandey vd. (2005), hizmet işgörenlerinin olumlu görüntülerdeki özgünlüğünün, müşterilerin işgören dostu olma algısıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu nedenle müşteriler, derin davranış sergileyen işgörenleri müşteri odaklı olarak algılama eğilimindedir (Groth vd., 2009: 961).

Yüzeysel davranış, örgütsel uygun ifadeleri sergilemek için kişinin gerçek duygu ve hislerini maskeleyişinden oluşur. (Grandey, 2000: 97). Yüzeysel davranma; işgörenin tükenmişlik yaşaması, işten ayrılmak istemesi ve strese girmesi gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Jung ve Yoon, 2014: 49).

Derinden harekete geçmek veya duygusal çaba sarf etmek enerji ve kaynak gerektirse de derinden harekete geçenler için sonuçlar genellikle olumludur (Lee ve Madera, 2019: 1748). Araştırmalar, derin davranışın çeşitli nedenlerle bir iş kaynağı olarak kabul edilebileceğini göstermektedir (Liu, 2008: 2413).

Yüzeysel davranış, samimiyetsiz ve sahte olan olumlu duyguları yansıtmak için bir hizmet organizasyonunda olumsuz duyguları içeren gerçek duyguları bastırmayı içerebilir (Glomb ve Tews, 2004: 6). Öte yandan, derin davranış genellikle gerçekten hissedilen gerçek duyguları ifade etmeyi içerir. Konaklama endüstrisi, doğası gereği, işgörenlerin organizasyonun teşhir kurallarını karşılamak için olumlu duygular yansıtmasını gerektirir (Zhan vd., 2016: 529).

Ek olarak, işyerinde duyguların yönetilmesiyle ilgili olarak, duygusal emek stratejisinin olası üçüncü bir davranış stratejisi olan doğal davranıştan da bahsedebiliriz (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Burada örgütün beklediği duygu ile işgörenin gerçekten hissettiği duygu aynıdır, bu nedenle hizmet sağlayıcılar doğal olarak hissettiklerini ifade ederler (Chung, 2021: 80). Bir doğal davranış ölçeği geliştirildiğinde ampirik olarak bunun yüzeysel ve derin davranıştan farklı bir strateji olduğu ortaya konmuştur (Diefendorf vd., 2005: 343). Son yıllarda birkaç araştırmacı doğal davranışa artan bir ilgi göstermiş olsa da doğal davranışın etkisini yakalayan sınırlı araştırma vardır (Hoffmann, 2016: 155). Doğal davranışın duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı ve düşük başarıyı olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur (Zhang vd., 2020: 291).

1.4. İş Arkadaşı Desteği

İş arkadaşı desteği, işgörenlerin hizmetle ilgili görevlerini yerine getirirken iş arkadaşlarının kendilerine işle ilgili yardım sağladığına inanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Susskind vd., 2007: 373). Kötü muameleden kaynaklanan stresle baş etmenin bir yolu, iş arkadaşlarından yardım almaktır (Sloan, 2012: 8). İş arkadaşı desteği, iş arkadaşlarının birbirlerine kişisel bilgilerin basit bir şekilde paylaşılması ve bir iş arkadaşının kişisel sorunlarına yanıt olarak danışmanlık sağlamak gibi duygusal açıdan yoğun destek biçimleri dahil olmak üzere çeşitli destek türlerini kolayca sağlamaktadır (McGuire, 2007: 129). Başkaları tarafından kötü muamele görmekten kaynaklanan stres

deneyimi, destekleyici iş arkadaşları olan işgören için, desteklenmediğini hissedenlere kıyasla daha az önemli olabilir (Thoits, 1995: 57).

Hem resmi hem de gayri resmi iş arkadaşı desteği; işletmede değerli bir kaynaktır, yöneticilerden alınan resmi desteği tamamlar ve organizasyonda işgörenlerin düzgün işleyişini kolaylaştırır (Kmieciak, 2021: 378). İş arkadaşı desteği, işgörenlerin zaman ve çaba açısından sınırlı kaynaklarını kendi ilerlemeleri için harcamamaları, ancak diğerlerinin ilerlemesine yardımcı olmaları anlamına gelir (Bolino vd., 2013: 545).

İş arkadaşı desteği, işgörenlerin iş arkadaşlarının kendi iyilikleri hakkında endişe duyduklarını ve iş rollerinde yardım sunmaya hazır olduklarını düşünme derecesidir (Susskind vd., 2003: 183). İş arkadaşı desteği psikolojik iyi olma halini artırırken, psikolojik sıkıntıyı azalttığı da gösterilmiştir (Rousseau vd., 2009: 309). İşgörenler işyerinde iş arkadaşlarının endişelerini dinleyebilir, gerçek duygularını göstermelerine izin verebilir veya duygularını düzenlemelerine yardımcı olabilir (Doerwald vd., 2016: 164).

İş arkadaşı desteği, stresi, rol çatışmasını ve aşırı rol yükünü azaltarak bir işgörenin refahını artırabilir (Chiaburu ve Harrison, 2008: 1091). Aynı zamanda iş ortamını iyileştirir ve işgörenin işteki zorluklarla başa çıkmak için daha fazla güce ve enerjiye sahip olması sayesinde olumlu duygular ve özgüveni tetikler (Singh vd., 2019: 592). İş arkadaşı desteğinin olmaması deneyimi, işgörenlerin görevlerini yerine getirmek için çok daha fazla enerji ve çaba harcaması gerektiği anlamına gelir (De Clercq vd., 2020: 15). Bu nedenle, iş arkadaşı desteğinin eksikliği ve mevcut işyerinde harcanan enerjiyi azaltması sonucu iş görevleriyle aşırı meşguliyet, işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Tews vd., 2019: 416). Bilgi ve karmaşıklık açısından yüksek gereksinimleri olan bir pozisyona sahip bir işgören, daha fazla iş arkadaşı desteği de dahil olmak üzere uygun bir çalışma ortamına ihtiyaç duyabilir (Kmieciak, 2021: 377).

İş arkadaşı desteği, işgörenin örgütsel zorluklarla başa çıkma kapasitesini geliştiren olumlu duygular ve özgüven yaratır böylece psikolojik gelişmenin kişisel kaynağını geliştirir (Rousseau vd., 2009: 308). İş arkadaşları bir işyeri ortamı oluşturur ve işgörenlerin işteki tutumlarını ve refahlarını etkiler (De Clercq vd., 2020: 14). İş arkadaşlarının bu etkisi, amirin etkisinden daha büyük olabilir, bu da iş arkadaşları arasında amir ve ast arasındakinden daha sık, daha yoğun ve daha kolay temaslardan

kaynaklanır (Chiaburu ve Harrison, 2008: 1084). İş arkadaşları arasındaki sosyal etkileşimler, işgörenlerin iş deneyimlerini şekillendirir ve olumlu ve duygusal açıdan tatmin edici iş deneyimi, örgüte duygusal bir bağlanmaya dönüşebilir (Rousseau ve Aubé, 2010: 324).

İş arkadaşı desteği kalitesi genellikle olumlu tutumların gelişimiyle ilişkilendirilmiştir (Sherony ve Green, 2002: 544). İşgörenlerin iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişki kalitesini temsil eden bir kaynak olan iş arkadaşı desteği, bireyin benlik algısının önemli bir habercisidir (Farmer vd., 2015: 584). İş arkadaşlarının birbirleriyle paylaştığı çok sayıda deneyim göz önüne alındığında, iş arkadaşı desteği, işgörenlerin refahında kritik bir rol oynar (Hadley, 2014: 1075). Sağlıklı iş arkadaşı desteği, çatışmalara dayanma kapasitesini artırır ve işgörenlerin zorluklarla daha iyi başa çıkmalarına yardımcı olur (Thoits, 2011: 148). İş arkadaşı desteğinin kaynağı genişledikçe ve işgörenlerin kişilerarası ve örgütsel sorunlarla başa çıkmada kapasite geliştirmelerine olanak sağlar (Huppert, 2009: 140).

1.5. Yönetici Desteği

Yönetici desteği; işgörenlerin, yöneticilerin onların emeklerine ne kadar değer verdiğine ve onların refahını ne kadar dikkate aldığına ilişkin bir görüşüdür (Kottke ve Sharafinski, 1988: 1077). Yönetici desteği, işgörenlerin, amirlerinin hizmet işçisi olarak işlerini yapmaları için işle ilgili yardım sunduğuna inanma derecesi olarak tanımlanır (Susskind vd., 2003: 181; Susskind vd., 2000: 57).

Yöneticiler, organizasyondaki farklı gruplar içinde adil süreç, özerklik ve açık iletişim uygulayarak psikolojik güvenliği ve olumlu duyguyu artırabilir (Lee, 2021: 101). Yönetici desteği, işgörende bir değerlilik duygusu yaratır ve işgören ile organizasyon arasında güçlü bir ilişki kurar (Dhir ve Dutta, 2020: 551). Yönetici desteği, işgörenlerin organizasyonda sürdürülmesinde hayati bir rol oynar (Hallowell, 1996: 30). Mevcut literatür, bir yöneticinin etkileşimli, destekleyici ve yardımcı olduğunda, işgörenlerine dinamik bir oryantasyon süreci, adil incelemeler ve performans hakkında geri bildirim, uygun bir teşvik, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları sağladığında, işgörenlerin örgütün istenen performansa yönelik ekstra çabalarına değer (Deshpande, 1996: 656). Bu nedenle, yukarıdaki tartışmaya dayanarak, işyerinde bir amirden alınan desteğin iş ve

çalışma ortamı hakkında olumlu bir algı oluşturduğu varsayılabilir (Dhir ve Dutta, 2020: 550).

Yönetici desteği, bir yöneticinin işgörenlere ne ölçüde yardım ettiği, işgörenlerin katkılarını takdir ettiği ve işgörenlerin refahını önemseydiği algısını ifade eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Geçmiş çalışmalar yönetici desteğinin olumlu işgören tutumlarını desteklediğini gösterir (Ahmed vd., 2014: 932). Yöneticiler sosyal desteğin önemli bir kaynağıdır; işgörenlerine ödül, koruma ve motivasyon sağlarlar (Phungsoonthorn ve Charoensukmongkol, 2020: 198). Özellikle, işgörenler zor veya yeni bir çalışma koşuluyla karşı karşıya kaldıklarında amir desteği olumlu bir rol oynar (Kumar ve Mokashi, 2020: 5). Yöneticilerin işgörenlerini destekleyebilmeleri için temel kaynakları (yani ekipman ve eğitim) sağlamak veya işgörenlerin örgüte bağlılığını güçlendiren sempati, ilgi, rahatlık ve teşvik şeklinde duygusal destek sağlamak gibi çeşitli yolları vardır (Babin ve Boles, 1996: 59). Bu destekleyici uygulamaların, işgörenlerin iyilik halinin yanı sıra çalışma tutumlarına ilişkin güçlü ve olumlu duygularını da etkilemesi beklenmektedir (Ng ve Sorensen, 2008: 246).

Önceki literatür, yönetici desteğinin pozitif iş-yaşam dengesine katkıda bulunduğunu göstermektedir (Kumar ve Mokashi, 2020: 4). Amirler, işgörenlerin iş talepleriyle başa çıkmalarına yardımcı olur ve işgörenleri kurumsal değerlerle ilişkilendirir (Ullah vd., 2022: 61). Yöneticiler, hizmet hatalarını ve düzeltmeleri etkili bir şekilde ele almak için işgörenlere destek sağlayabilir (Bakker vd., 2004: 85).

Yönetici desteği, hizmet kar zincirinde oluşturulan dahili hizmet kalitesine benzer. Sosyal mübadele teorisi, bir birey başka bir tarafa iyilik yaptığında, gelecekte bir getiri beklentisi olduğunu varsayar (Oentoro vd., 2016: 301). Bununla ilgili olarak, işgörenler üstlerinden destek algıladıklarında, bu onlarda örgütü destekleme isteği uyandırmalıdır (Eisenberger vd., 1986: 502). Yönetici desteği ile hizmet performansı arasındaki ilişki önceki çalışmalarla da doğrulanmıştır. İşgörenlerin üstlerinden destekleyici bir davranış algıladıklarında, amirlerine karşılık verme zorunluluğu duygusunun doğması ve bu iyiliğe hizmet telafisi gerçekleştirme çabasıyla karşılık vermeleri beklenmektedir (Oentoro vd., 2016: 300).

Yönetim eylemlerinin bir işgörenin davranışını şekillendirmede en önemli katkı sağlayan faktör olduğu gösterilmiştir (Branson, 2008: 381). Bu nedenle, algılanan

yönetici desteği, bir işğörenin iş stresini azaltabilir ve öz-değerini artırabilir, bu da daha fazla işğörenin üstün hizmet iyileştirme performansına katılmasıyla sonuçlanır (Karatepe vd., 2007: 63; Liaw vd., 2010: 479).



İKİNCİ BÖLÜM

2. HİPOTEZ GELİŞİMİ

Nezaketsizlikle ilgili müşteri davranışları görünüşte zararsız görünse de, bu tür nezaketsiz davranışlara maruz kalan bir işgören için olumsuz bir durumu temsil edebilir (Cortina vd., 2001: 67). Müşteri nezaketsizliği işgörenler tarafından günlük bir güçlük olarak görülebilir ancak gerçekte, tek bir nezaketsizlik olayı stresli olarak algılanmayabilirken, olaylarının birikmesi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Kern ve Grandey, 2009: 48). Mevcut müşteri nezaketsizliği literatürü müşteri nezaketsizliğinin ve işgören duygu ve davranışlarını olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesi üzerinedir (Sliter vd., 2010: 468).

Kaynakların Korunması teorisinden bakıldığında; müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketebilen sosyal bir stres etkeni olarak kabul edilebileceğini öne sürebiliriz (Kern ve Grandey, 2009: 47). Bu mantığı destekler şekilde, konaklama endüstrisine uygulanan müşteri nezaketsizliğinin, psikolojik kaynak tükenmesiyle sonuçlanması da mümkün olabilir (Auh vd., 2022: 7). Benzer şekilde bu olumsuz sonuç hizmet telafi performansını da olumsuz etkileyeceğini varsayıyoruz.

2.1. Konaklama Alanında Müşteri Nezaketsizliği Üzerine Yapılan Araştırmalar

Literatürde müşteri nezaketsizliği ile ilgili araştırmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Cheng vd. (2020a), müşteri nezaketsizliğinin müşteri hizmetleri performansını olumsuz etkilediğini bulmuşlardır.

Wen vd. (2023), yönetici desteğinin müşteri nezaketsizliği ile işgören tükenmişliği arasındaki ilişkiyi düzenlediğini keşfetmişlerdir.

Kim ve Qu (2018), işgörenlerin müşteri nezaketsizliğinin hem duygusal iş talepleri hem de tükenmişlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu gösterdiğini ve duygusal iş talepleri müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Cheng vd. (2020b), müşteri nezaketsizliğinin, işgörenlerin intikam niyeti ve hizmet sabotajını artırdığını ve bilişsel yeniden değerlendirmenin müşteri nezaketsizliğinin zararlı etkisini hafifletirken, ifadesel bastırmanın olumsuz etkilerini kötüleştirdiğini ortaya çıkarmışlardır.

Zhu vd. (2019), nezaketsiz müşteri etkileşimleriyle karşılaşan işgörenlerin yalnızca yüksek yönetici desteğine sahip olduklarında ekstra rol performansı sağladığını göstermektedir. İşe bağlılık, müşteri nezaketsizliğinin ekstra rol performansı üzerindeki koşullu etkisine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır.

Han (2016), müşteri nezaketsizliğinin restoran işgöreninin iş tükenmişliği ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Bu çalışma, müşteri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin iş tükenmişliği yoluyla aracı olduğunu bulmuştur. Sonuçlar, örgütsel ve yönetici desteğin müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenlediğini doğrulamıştır.

Kim ve Baker (2019), nezaketsiz müşterilere karşı derinden hareket etmeye ve içten gülümseme sergilemeye yapılan yatırımın işgörene fayda sağlayabileceğini bulmuşlardır.

Boukis vd. (2023), müşteri nezaketsizliğinin ön saflardaki işgörenlerin kimliği için ikili bir tehdide dönüşebileceğini ve farklı psikolojik ve davranışsal tepkilerle sonuçlanabileceğini ortaya koymaktadır. Hizmet işgörenlerinin bireysel kimliğine yöneltilen müşteri nezaketsizliği, müşteri şikayetlerini bildirme istekliliklerinden çok öz saygıları ve rol stresleri üzerinde daha yıkıcı bir etkiye sahiptir.

Bani-Melhem vd. (2019), otellerde ve diğer hizmet odaklı kuruluşlarda, durumsal faktörlerin müşteri nezaketsizliği olaylarıyla etkileşiminin daha güçlü işgören tepkileri sağlayabileceğini ortaya çıkarmıştır.

Boukis vd. (2020), güçlendirici (bırakınız yapsınlara karşı) liderlik tarzının; işgörenlerin rol stresi, misilleme ve geri çekilme niyetleri üzerindeki müşteri nezaketsizliğinin tüketen etkilerini azaltabileceğini bulmuşlardır.

Bani-Melhem (2020), müşteri nezaketsizliğinin doğrudan ve dolaylı olarak (tükenmişlik yoluyla) işgörenlerin ekstra rol performansını olumsuz etkilediğini

göstermektedir. Bu etki, bir lider pasif olduğunda şiddetlenir ve işgörenlerin müşteri odaklılığı yüksek olduğunda hafifletilir.

Kim vd. (2023), müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin işten ayrılma niyetini ve artan stres ve olumsuz duygular yoluyla iş yerindeki kişilerarası çatışmaları artırdığını ortaya koymuşlardır.

Pu vd. (2022), otel işgörenlerinin müşteri nezaketsizliğiyle karşılaştıklarında, duygusal tükenmesinin arttığını, bunun iş tatminini azalttığını, mesleki kimliği zayıflattığını ve sonuç olarak işten ayrılma niyetinin artmasına yol açtığını bulmuşlardır.

Doğantekin vd. (2023), müşteri nezaketsizliğinin hayal kırıklığı ve aşağılayıcı tavır gibi boyutlarının işgörenlerin iş tatminini azalttığını bulmuşlardır. Ayrıca diğer bulgu; iş doyumu, müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti ve iş yoğunluğu üzerinde olan etkisine aracılık etmektedir.

Ugwu vd. (2022), müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılıkla negatif olarak ilişkilendirildiğini, amirin olumlu etkisinin ve iş yeri arkadaşlığının yaygınlığının işe bağlılıkla pozitif olarak bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Jang vd. (2020), işyeri farkındalığının müşteri nezaketsizliği ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi tamponladığını ortaya koymaktadır. Müşteri nezaketsizliği, işe bağlılık yoluyla hizmet performansı ile negatif olarak ilişkilidir.

Görüldüğü gibi, müşteri nezaketsizliğini duygusal emek üzerindeki etkisini, müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü; müşteri nezaketsizliğinin duygusal emek üzerinde olan etkisinde iş arkadaşları desteği ve yönetici desteğinin düzenleyici rolü ihmal edilmiştir. Araştırmamız bu anlamda alanyazına ve uygulamaya katkı sağlayacaktır.

2.2. Kaynakların Korunumu Teorisi

Kaynakların korunumu (COR) teorisi, pozitif psikoloji alanında gelişen bir teoridir (Rusdi ve Wibowo, 2022: 191). Kaynakların Korunumu Teorisi, bireyler için değerli kaynakların elde edilmesi, korunması ve artırılması için çabaladıklarını ileri sürmektedir (Yürür, 2011: 109). Kaynakların korunumu teorisinin temel ilkesi, bireyler ve gruplar tarafından merkezi olarak değer verilen şeylerin çok aranacağını, ardından

sürdürüleceğini, teşvik edileceğini ve korunacağını açıklar. Kaynakların korunumu teorisinin bir başka ilkesi, insanların kaynak kaybından korunabileceğini, bu kayıplardan kurtulabileceğini ve kaynaklara yatırım yaparak kaynak kazanabileceğini belirtmektedir. Amaçlanan kaynaklar, nesne kaynakları, durum kaynakları, kişisel kaynaklar ve enerji kaynaklarıdır (Hobfoll vd., 2018: 107).

Stres teorisine dayanmakla birlikte, kaynakların korunumu teorisi, stresli durumlarda bireysel davranış ve kaynak kapasitesi kullanımının dinamiklerini daha iyi ortaya çıkarabilir ve açıklayabilir. Kaynak korumanın, insanların değer verdikleri kaynakları sürdürmeye ve korumaya çalıştıklarını ve potansiyel veya fiili kaynak kaybının bir tehdit olduğunu varsaydığını öne sürer, kaynakları bireysel özellikler, şartlandırılmış enerji ve önemlilik gibi bireyleri değerli hissettiren diğer şeyler olarak tanımlanabilir (Hobfoll, 1989: 516). Özünde, insanların mevcut kaynakları korumak ve yenilerini edinmek için motive olduklarını ve kaynakların bireyin hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunduğunu algıladığı her şeyi içerdiğini ileri sürer (Halbesleben vd., 2014: 1336).

Müşteriyle temas halinde olan otel işgörenlerinin sıcak bir ortam oluşturmaya, duygularını kontrol etmeye ve müşterilerin nezaketsiz davranışlarını süresince hoş görünmeye çalışırken strese girmeleri ve birikmiş kaynaklarını kaybetme riskine girmeleri muhtemeldir (Alola vd., 2019: 10). Tahsis edecek çok az kaynağı olan işgörenler, büyük olasılıkla, ilk kaynak tüketen olayların benzerini yaşadıkça elindeki kaynakların da tükenme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır (Yue vd., 2021: 438). Böylelikle müşteri nezaketsizliği sonucu kaynak kaybına (duygusal kaynaklar) uğrayan işgörenler duygularını yönetemez hale gelecektir (Nguyen vd., 2022: 9).

Kaynak korunumu teorisi, mevcut araştırmanın kapsayıcı teorik çerçevesi olarak uygundur, çünkü müşteri nezaketsizliği, hizmet işgörenlerinin duygusal ve fiziksel kaynaklarını tüketen bir durumdur ve durumun oluşturduğu kaynak kaybının tekrar geri kazanılması gerekir (Hobfoll, 1989: 518).

2.3. Müşteri Nezaketsizliği ve Hizmet Telafi Performansı

Başarısızlık olaylarında müşteri kaybını azaltmak için, hizmet telafi, müşteri memnuniyetsizliğiyle ilgili sorunları çözebilen, aynı zamanda müşteri sadakatini ve

sonradan şirket karlılığını artıran etkili bir araç olarak kabul edilmiştir (Hart vd., 1990: 151).

Hizmet telafi faaliyetlerinde işgörenlerin hizmet hatalarını çözmek için yapılandırılmış ve standart rutinleri (örneğin, hizmet başarısızlıklarının olası nedenlerini belirlemek için müşterilerin şikayetlerini analiz etmek, maddi ve manevi tazminatlar vermek ve mevcut telafi faaliyetlerini müşterilerin yanıtlarına göre ayarlamak) takip etmesi gerekir (Jong ve De Ruyter, 2004: 463).

Kaynak korunumu teorisinin kaynakları koruma perspektifiyle uyumlu olarak, müşteri nezaketsizliği, hizmet işgörenlerinin nezaketsiz ve küçümseyici müşteri davranışlarıyla yüzleşip bunlarla baş etmeye çalışırken zihinsel ve duygusal kaynaklarını (örn. öz saygı, öz değer, işe bağlılık) tüketir (Auh vd., 2022: 11). Böylece işgörenin hizmet telafi için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olamaz ve hizmet telafi performansı düşer. Yukarıdaki argümanlara dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H1: Müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansını olumsuz ve anlamlı etkilemektedir.

2.4. Derin Davranışın Aracılık Etkisi

Müşteri nezaketsizliği zararlı sonuçlara yol açabileceği için olumsuz etkileri önemlidir. Müşteri nezaketsizliği, işgörenlerin duygularını olumsuz etkiler, enerjilerini ve kaynaklarını tüketir. Bu da işgörenlerin duygu yönetimini zorlayacaktır. Bu nedenle; müşteri nezaketsizliği uyumlu iç ve dış duygular türeten, duygusal uyumsuzluğu azaltan ve mesleki yeterliliğin artmasına ve tükenmişliğin azalmasına yol açan derin davranış sergilemeyi olumsuz etkiler (Auh vd., 2022: 9).

Kaynakların korunumu teorisinden yola çıkarak, çalışma ortamındaki her bireyin başarılı olmak için kaynakları geliştirdiğine, koruyup muhafaza ettiğine inanılır. Bu kaynaklar sosyal çevreyi ve işgörenlerin duygu durumunu içerebilir (Saleem, 2022: 2). Kaynakların korunumu teorisinin kaynak edinme perspektifinden baktığımızda; işgörenler kendisinden istenilen davranışları benimseyip kendi duygularıyla birleştirerek, yani derinden davranış sergileyerek kaynak kazanımına yönelebilir (Brotheridge ve Lee,

2002: 61). Bu yüzden derin davranış hizmet telafi performansı ile pozitif olarak ilişkilidir (Luo vd., 2019: 32). Yani derin davranış sergilemek, hizmet sırasında oluşan hataları telafi etmek için sergilen performans olan hizmet telafi performansını olumlu olarak etkilemektedir (Zhan vd., 2020: 299).

Hizmet telafi performansı, iyi tutumların ve empatik davranışların ifadesini gerektirir. Derinlemesine davranış, işgörenlerin bu duyguları etkili bir şekilde hizmet telafi çabalarına dönüştürmelerine yardımcı olabilir (Michel vd., 2009: 254). Derinlemesine davranış sergilemek, işgörenlerin etkili bir şekilde hizmet telafi sağlamasına yardımcı olarak, bir işletmenin koymuş olduğu hedefleriyle uyumlu hale gelmesini sağlar. Derinlemesine davranış, işgörenlerin kurumsal hedeflerini benimsemesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda derinlemesine davranış, müşteriler tarafından hizmetin daha etkili olarak algılanmasını sağlar (Zhao vd., 2014: 426). Nezaketsiz müşteriler hoş olmayan bir deneyimi büyük bir felakete dönüştürebildikleri için; otel işgörenlerinin derin davranış sergilemenin etkisiyle iyi bir hizmet telafi performansı sergilemesi gibi yapıcı davranışları, müşterilerle yüksek kaliteli hizmet etkileşimlerini güçlendirerek bu tür felaket olaylarının oluşumunu en aza indirebilir (Zhu vd., 2019: 67).

Bu nedenle, müşteri nezaketsizliğinin derin davranış ile bağlantısı, kaynakların korunması teorisinin kaynak koruma ilkesine dayalı olarak negatif bir ilişkiyi öngörürken, derin davranış ve hizmet telafi performansı bağlantısı, kaynak edinme perspektifine dayalı olarak pozitif bir ilişkiyi öngörür. Çünkü nezaketsiz müşteriler işgörenler için en büyük stres kaynaklarından biridir, işgören stresli olduğu durumlarda mevcut duygusal kaynaklarında tüketecektir. Derin davranış sergilemek için de mevcut kaynakları yetersiz kalacaktır. Derin davranış sergileme azalacağı için, bu da derin davranış ile pozitif ilişkide olan hizmet telafi performansının dolaylı olarak olumsuz etkilenmesiyle sonuçlanır. Buna göre, aşağıdaki hipotezleri öneriyoruz:

H2: Müşteri nezaketsizliği derin davranış olumsuz ve anlamlı etkilemektedir.

H3: Derin davranış hizmet telafi performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: Müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde derin davranış aracılık rolü oynamaktadır.

2.5. Yüzeysel Davranışın Aracılık Etkisi

Müşteri nezaketsizliği, nezaketsiz olan ve dolayısıyla diğer insanlara saygısızlık sergileyen müşteri davranışlarını kapsar (Szczygiel ve Bazin'ska, 2021: 12). Müşteri nezaketsizliğine maruz kalan hizmet işgörenleri ne kadar çok müşteri nezaketsizliği yaşarlarsa, o kadar yüzeysel davranabilirler, çünkü müşteri nezaketsizliği, iş gereksinimlerini sadece yüzeysel olarak karşılayan etkisiz duygusal düzenleme stratejilerini tetikleme olasılığı yüksektir (Hur vd., 2015: 398). Bu nedenle, müşterilerden nezaketsizlik yaşayan hizmet işgörenleri, nezaketsiz müşterilerle iletişimini mümkün olan en kısa sürede tamamlamak için yüzde görünen ifadeleri değiştiren yüzeysel davranış sergilemeyi artırabilir (Wu ve Shie 2017: 56). İşgörenlerin hissetmedikleri şekilde davranmaları, iç ve dış yapıları arasında uyumsuzluğa neden olacaktır. Yani işgören aslında hissetmediği şekilde davranarak mevcut duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olacaktır. Hatta işgörenler belli bir noktadan sonra yüzeysel davranış bile sergileyemeyecek duruma geldiği için müşterilerden kötü muamele görme olasılığı yükselecektir (Szczygiel ve Bazin'ska, 2021: 12).

Hizmet işgörenleri, nezaketsiz müşterilerle karşılaştıklarında, hizmet işlerinin ve organizasyonların duygusal taleplerini karşılamak için daha fazla çaba sarf ederler (Groth ve Grandey, 2012: 210). Bu başa çıkma mekanizmaları, duygusal ve bilişsel kaynaklardan yararlanarak kişinin bilişsel kaynaklarını tüketir ve problem çözme ve eleştirel düşünme gibi sonraki bilişsel yeteneklerini engeller (Hakanen vd., 2008: 80). Bu yüzden yüzeysel oyunculuğun zararlı etkisi, kaynakları tüketen doğasına atfedilebilir çünkü yüzeysel aktörler, hissedilen ve ifade edilen duygular arasındaki tutarsızlıkla yüzleşmek zorundadır (Brotheridge ve Lee, 2002: 59; Grandey, 2003: 88). Kaynakların korunumu teorisine göre, işgörenler yüzeysel davranış sergilerken aşırı iş stresi yaşayabilir (Özdemir, 2022: 1307) ve yüzeysel davranış büyük miktarda bilişsel ve motivasyon kaynağı gerektirir ve duygusal rezervleri tüketir, bu da iş tatmini ve iş performansını olumsuz yönde etkiler (Kim vd., 2017: 127). İşgörenler duygularını yönetmek için çaba harcadıkça kaynak kaybına uğramaktadır (Hameed ve Bashir, 2017: 50).

Diğer taraftan yüzeysel davranış daha fazla yorgunluk, artan tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri ve azalan iş tatmini ile ilgilidir. Bu nedenle, yüzeysel davranış daha çok olumlu duygularla ilişkilendirilen hizmet telafi performansı ile negatif yönde ilişkilidir

(Luo vd., 2019: 33). Duygu yönetimi kaynakları üzerindeki zorlamalar duygusal tükenmeye katkıda bulunur ve çalışan performansını engeller (Choi vd., 2014: 274).

Bu bilgilerden hareketle müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranışı olumlu etkilemektedir. Müşteri nezaketsizliği ile artan yüzeysel davranış işgörenlerin sahip olduğu duygusal kaynakları tüketeceği için bu durumdan hizmet telafi performansı dolaylı olarak olumsuz etkilenecektir. Buna göre, aşağıdaki hipotezleri öneriyoruz:

H4: Müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranışı olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

H5: Yüzeysel davranış hizmet telafi performansını olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H7: Müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde yüzeysel davranış aracılık rolü oynamaktadır.

2.6. Yönetici Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi

Kaynak perspektifi, müşteri davranışının işgörenlerin duygusal refahı üzerindeki etkilerini desteklemektedir. Olumsuz muamele tehdit edici olarak algılanma eğilimindedir ve bu nedenle olumsuz duygu uyandırır ; olumlu muamele hoş olarak algılanma eğilimindedir ve bu nedenle olumlu duygu uyandırır (Lazarus, 1993: 236). Olumsuz duygular, etkileşim süreciyle başa çıkmada dikkat ve çaba ihtiyacını işaret eder ve görevlerini yerine getirmek, davranışlarını ve duygularını düzenlemek için işgörenlerin kaynaklarına ek talepler getirir (Wang vd., 2011: 315). Öte yandan, olumlu muamele, ödüllendirici deneyimlere işaret eder. Ek düzenleyici kaynaklar talep etmek yerine, ödüllendirici deneyimler, işgörelere sosyal arkadaşlık duygusu ve özgüven duyguları gibi önemli kaynakları biriktirme fırsatı sağlayabilir ve bu deneyimler, duygu düzenlemeye yatırılan kaynakları geri kazandırır (Lilius, 2012: 572).

Sosyal destek işgörenlerin enerji kaynaklarını genişlemesinde önemli bir unsurdur (Hobfoll, 1989: 516). Kaynakların korunumu teorisine göre, işgörenler kişisel kaynakları elde ettikçe, bu kaynakları ek kaynaklar elde etmek için bir araç olarak değerlendirebilirler. Yakın iş arkadaşlarının karşılıklı kaynak kazanma döngüleri geliştirdiğini, burada yardım davranışlarının algılanan iş arkadaşı kişisel desteğini ve ardından iş arkadaşının yardım davranışlarına karşılık vereceğine olan güvenini

artırdığını ileri sürebiliriz (Halbesleben ve Wheeler, 2015: 1632). Kaynakların tükenmesi ile başa çıkmak için iş bağlamında iş arkadaşları dışında yöneticilerle etkileşimden de sosyal destek kaynakları elde edebilir (Zhang vd., 2018: 4).

İşgörenlerin müşteri nezaketsizliğine maruz kalması sonucu duygusal kaynakları tükeneceği için işgörenler daha az derin davranış sergileyecektir, işgörenin kaynaklarını tekrar kazanabilmek ve duygusal davranış gösterebilmek için iş arkadaşı desteği ve yönetici desteğine ihtiyaç duyulabilir. Ya da müşteri nezaketsizliği sonucu artan yüzeysel davranış sergileme bu sosyal destek sayesinde düzenlenebilir. Bu durum müşteri nezaketsizliği sonucu oluşan kaynak kaybını telafi etmeye yardımcı olabilir. Bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

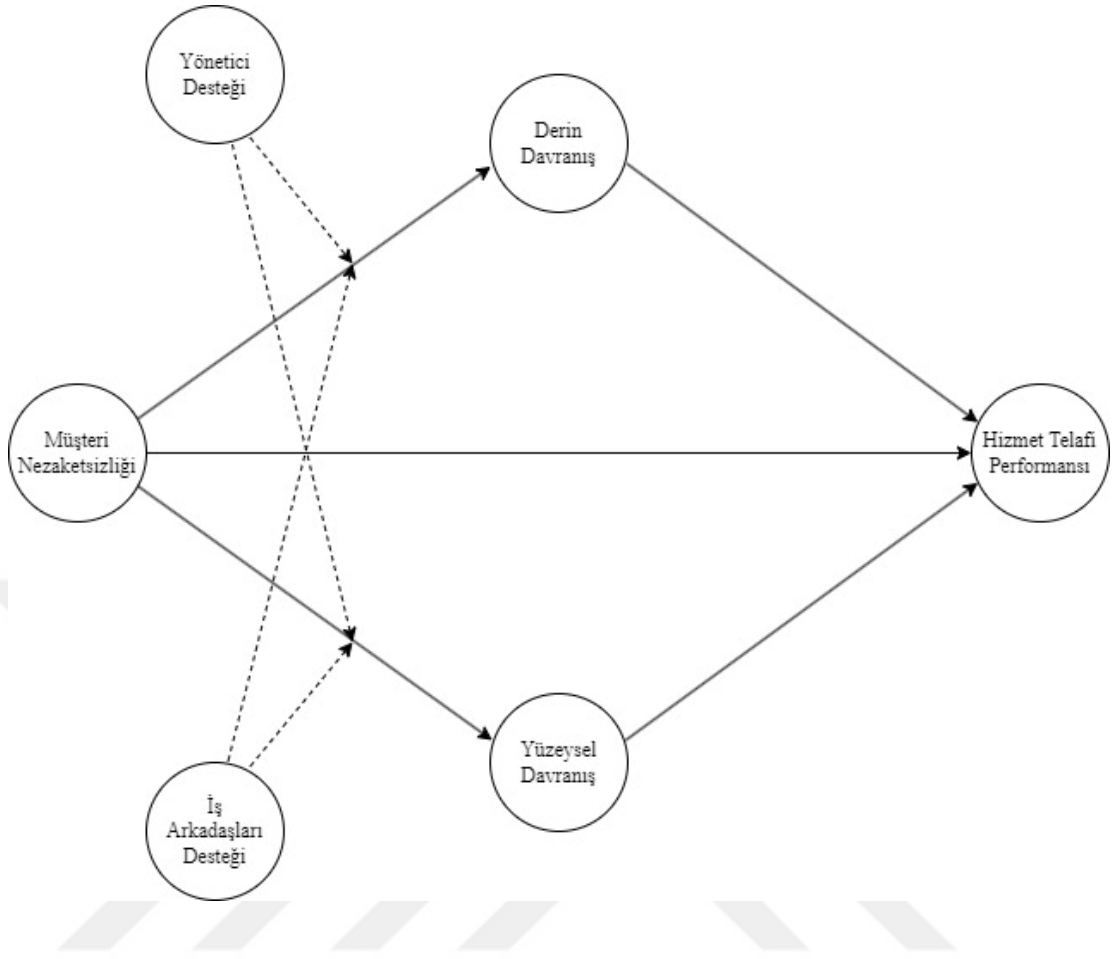
Yukarıdaki argümanlara dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H8: Müşteri nezaketsizliğinin derin davranışı üzerinde etkisinde yönetici desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H9: Müşteri nezaketsizliği derin davranışı üzerinde etkisinde iş arkadaşları desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H10: Müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranışı üzerinde etkisinde yönetici desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H11: Müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranışı üzerinde etkisinde iş arkadaşları desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırma yöntemi nicel bir araştırma olup çevrimiçi anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Antalya'daki 5 yıldızlı ve her şey dahil konsepti ile faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırmamızda Antalya ili, sahip olduğu doğal ve kültürel yapısı sayesinde farklı turizm türlerine ev sahipliği yapması ile Türkiye'nin en önemli turizm kenti olması ve fazla turist çekmesinden dolayı seçilmiştir (Işık, 2017: 73). Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan araştırmalarda evrenin hepsine ulaşmak genel anlamda mümkün değildir. Araştırmamızda da örneklem seçilirken “kolayda örnekleme” yöntemi doğrultusunda anketi cevaplayabilecek işgörelere ulaşılp anketlerin cevaplanması sağlanmıştır.

Araştırma için otellerin insan kaynakları departmanı ile telefonda konuşularak anket hakkında bilgi verilmiştir. Ankete katılmayı kabul eden otellere anket formları çevrimiçi olarak iletilmiştir. Toplam 403 veri elde edilmiştir. Antalya ilinde 5 yıldızlı otellerde işgören personel sayısı ile ilgili sürekli hareketlilik olduğu için, toplam işgören sayısı ile ilgili net bir veri bulunmamaktadır. Evrenin net olarak belirlenemediği durumlar olduğunda 384 örneklem boyutu yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89). Doldurulan formlar incelendikten sonra herhangi bir hata olmadığı için, tüm anket formları araştırma verisi olarak kullanılmıştır.

3.2. Ölçekler

Çalışmada 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişken 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Değişkenlerde kullanılan ölçeklerin bazı İngilizce alanyazınından alınmıştır. İngilizce alanyazınından kullanılan ölçekler Brislin (1970) tarafından öne sürülmüş olan ters çeviri yöntemi ile Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Daha önce Türkçe için geçerlemesi yapılan ölçek (Pala ve Tepeci, 2009) için dilsel geçerlik çalışması yapılmamıştır.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kaynaklar	Müşteri Nezaketsizliği
Cho vd., (2016)	Müşterilerim öfkelerini benden çıkarıyor Müşterilerim bana hakaret eden eleştiriler yapar Müşterilerim işgörenlere aşağı veya aptalmış gibi davranır Müşterilerim sinirli veya sabırsız olduklarını gösterirler Müşterilerim onlara verdiğim bilgilere güvenmeyip daha yüksek yetkili biriyle konuşmak isterler Müşterilerim yeteneğimi sorgulayan yorumlar yaparlar
Pala ve Tepeci, (2009)	Derin Davranış Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür. İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim. Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermem konusunda başarılıyım. Çalışmaya başlarken genelde kendime "bugün güzel bir gün olacak" derim. Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm. Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım. Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan hoş görünmeye çalışırım.
Pala ve Tepeci, (2009)	Yüzeysel Davranış İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri takınırım. Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular gerçekten hissetmediğim duygulardır. Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim. Müşterilerle olan ilişkilerimde aldatıcı iyi tavırlar sergileyebilirim. Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.
Hammer vd., (2004), Chiu vd., (2005)	Yönetici Desteği Bir zorlukla karşılaştığımda veya bir şeye üzüldüğümde amirim destekleyicidir. İşimi yapmam için ihtiyacım olduğunda amirim tavsiye veya yardım sunar. Amirim, denetlediği tüm işgörenlere eşit davranır. Amirim sıcakkanlı ve ulaşılabilir. Amirim, işgörenlerden görevleri ile ilgili öneri ister.
Hammer vd., (2004),	İş Arkadaşı Desteği İş arkadaşlarımdan yardım ve destek alıyorum. Çalışma grubuma kabul edildiğimi hissediyorum. İş arkadaşlarım kötü bir gün geçirdiğimi anlıyor. İş arkadaşlarım ihtiyacım olduğunda beni destekliyor. İş arkadaşlarımdan yanında kendimi rahat hissediyorum.

Boshoff ve Allen, (2000)	Hizmet Telafi Performansı
	Yaptığım her şeyi düşününce, memnun olmayan müşterilerle oldukça iyi başa çıkıyorum. Şikayetçi müşterilerle uğraşmayı önemsiyorum İlgilendiğim müşterilerimden sorunları çözülmemiş olan yoktur. Şikayetçi müşterileri memnun etmek benim için çok heyecan vericidir. Geçmişte uğraştığım şikâyet eden müşteriler bugünün en sadık müşterileri arasındadır.

Araştırma kullanılan ölçeklere ait ifadeler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Hizmet Telafi Performansını ölçmek için, Boshoff ve Allen, (2000) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Müşteri Nezaketsizliğinin ölçülmesi için, Cho vd., (2016) tarafından geliştirilmiş olan 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Duygusal emeği ölçmek için, Pala ve Tepeci (2009) tarafından geliştirilmiş olan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır (6 ifade derin davranış ve 6 ifade yüzeysel davranış). Yönetici desteğini ölçülmesinde, Hammer vd., (2004) tarafından geliştirilmiş olan 2 ifadeli ölçek ve Chiu vd., (2005) tarafından geliştirilen beş ifadeli yönetici desteği ölçeğin üç ifadesi de kullanılmıştır. İş arkadaşı desteğini ölçülmesinde, Hammer vd., (2004) tarafından geliştirilmiş 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

Cinsiyet, medeni durumu, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon (kadro), işletmede çalışma süresi ve otel endüstrisinde çalışma süresi kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

3.3. Veri Analizi

Verilerin analizinde Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi/Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) kullanılmıştır (Ringle vd., 2022). Keşfedici özellikleri olan çalışmalarda PLS-SEM tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2017). Bu araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri yeterince incelenmediği için keşifsel karaktere sahiptir. Dolayısıyla PLS-SEM uygun bir analiz aracıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1.Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmamızın katılımcılarına ait demografik bulgular Tablo 2'de sunulmuştur. Araştırmamıza toplamda 403 kişi katılmıştır. Katılımcıların %44,9'u kadın ve %55,1'i erkektir. Bunlardan %51,4'ü evli, %48,6'sı bekdir. %27,3'ü 28-24 yaş arasında, %21,3'ü 25-31 yaş arasında, %23,6'sı 32-38 yaş arasında, %18,1'i 39-45 yaş aralığında ve %9,7'si 46 yaş ve üzeridir. %10,2'si ilköğretim, %27,5'i ortaöğretim, %22,6'sı ön lisans, %33,7'si lisans, %6'sı yüksek lisans eğitimi almıştır. %53,1'i çalışan, %14,1'i şef, %15,1'i müdür, %1'i genel müdür ve %16,6'sı diğer çalışanlardır. Katılımcılarımızın işletmede çalışma süresi ise; 0-5 yıl arası %64, 6-10 yıl arasındakiler %20,6, 11-15 yıl arasındakiler %8,9, 16-20 yıl arasındakiler %4, 21 yıl ve üstü olanlar %2,5'dir. Otel endüstrisinde çalışma süresi; 0-5 yıl arasındakiler %52,9, 6-10 yıl arasındakiler %19,1, 11-15 yıl arasındakiler %12,9, 16-20 yıl arasındakiler %8,2, 21 yıl ve üzeridekiler %6,9'dur.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Örneklem (n=403)	Oran (%)	Değişkenler	Örneklem (n=403)	Oran (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	181	44,9	Evli	207	51,4
Erkek	222	55,1	Bekar	196	48,6
Yaş			Kadro		
18-24	110	27,3	Çalışan	214	53,1
25-31	86	21,3	Şef	57	14,1
32-38	95	23,6	Müdür	61	15,1
39-45	73	18,1	Genel Müdür	4	1
46 ve üzeri	39	9,7	Diğer	67	16,6
Eğitim Düzeyi			Otel endüstrisinde Çalışma Süresi		
İlköğretim	41	10,2	0-5 yıl	213	52,9
Ortaöğretim	111	27,5	6-10 yıl	77	19,1
Ön Lisans	91	22,6	11-15 yıl	52	12,9
Lisans	136	33,7	16-20 yıl	33	8,2
Yüksek Lisans	24	6,0	21 yıl ve üzeri	28	6,9
İşletmede Çalışma Süresi					
0-5 yıl	258	64,0			
6-10 yıl	83	20,6			
11-15 yıl	36	8,9			
16-20 yıl	16	4,0			

21 yıl ve üzeri	10	2,5			
-----------------	----	-----	--	--	--

4.2. Dış Model

Gösterge güvenilirliğini incelemek için dış yükler incelenmiştir. Yük değerlerinin çoğunluğu 0.70'i açmıştır. 0.60- 0.70'in arasında kalan yük değerleri incelenmiştir. Bu tür değerler açıklanan ortalama varyans (AVE), bileşik güvenilirlik (BD) ve Cronbach alfa değerlerini kabul edilebilir seviyelerin altına düşürmediği için modelde tutulmuştur. Bununla beraber yüzeysel davranış boyutunda iki ifadenin faktör yükleri söz konusu değerleri bozduğu için analizden çıkarılmıştır. Cronbach alfa değerlerini 0.70'i aşmıştır. Bu yapıların içsem tutarlılığına işaret etmektedir. BG değerleri 0.80'nin üzerindedir. Bu yapı güvenilirliğine işaret etmektedir. AOV değerleri 0.50'nin üzerindedir. Bu yakınsak geçerliği işaret etmektedir (Hair vd., 2017).

Tablo 3. Dış Model

Değişkenler	Dış Yükler	Cronbach's Alpha	BG	AOV
Müşteri Nezaketsizliği		0.878	0.898	0.612
MK1	0.834			
MK2	0.833			
MK3	0.852			
MK4	0.632			
MK5	0.788			
MK6	0.734			
Derin Davranış		0.875	0.880	0.617
DD1	0.760			
DD2	0.822			
DD3	0.722			
DD4	0.770			
DD5	0.841			
DD6	0.791			
Yüzeysel Davranış		0.734	0.812	0.532
YD1	0.641			
YD3	0.809			
YD4	0.636			
YD5	0.812			
Hizmet Telifi Performansı		0.887	0.888	0.689
HK1	0.813			
HK2	0.857			
HK3	0.814			
HK4	0.858			
HK5	0.808			
Yönetici Desteği		0.919	0.921	0.755
YÖD1	0.880			
YÖD2	0.842			
YÖD3	0.890			
YÖD4	0.882			
YÖD5	0.849			
İş Arkadaşları Desteği		0.892	0.904	0.700

İAD1	0.838			
İAD2	0.873			
İAD3	0.738			
İAD4	0.868			
İAD5	0.858			
Not: BG=bileşik güvenirlik (ρ_a); AOV= açıklanan ortalama varyans.				

Ayırt edici geçerliği incelemek için The heterotrait-monotrait (HTMT) değerlerinde ve Fornell-Larcker kriterinden yararlanılmıştır. HTMT değerleri 0.85'in altındadır. Dolayısıyla ayırt edici geçerlik sağlanmıştır (Henseler vd., 2015). AOV değerlerinin karekökü yapının yapılar arasındaki korelasyonunda daha büyük olduğu için ayrışma geçerli bir kez daha sağlanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 4. Ayırt Edici Geçerlik

HTMT Kriteri								
	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
1. Derin Davranış								
2.Hizmet Telafi Perf.	0.842							
3. Müşteri Nezaketsizliği	0.256	0.216						
4. Yönetici Desteği	0.744	0.707	0.160					
5. Yüzeysel Davranış	0.706	0.737	0.164	0.525				
6. İş Arkadaşları Desteği	0.682	0.708	0.210	0.712	0.476			
Fornell-Larcker Kriteri								
1. Derin Davranış	0.786							
2.Hizmet Telafi Perf.	0.744	0.830						
3. Müşteri Nezaketsizliği	-0.250	-0.205	0.783					
4. Yönetici Desteği	0.673	0.639	-0.158	0.869				
5. Yüzeysel Davranış	0.642	0.662	-0.002	0.506	0.730			
6. İş Arkadaşları Desteği	0.608	0.638	-0.209	0.651	0.488	0.837		

4.3. İç Model

Dış modelde ilgili geçerlik ve güvenirlik şartları karşılandığı için iç modelin değerlendirmesine geçilmiştir. İç modelin değerlendirilmesinde alanyazındaki adımları izlenmiştir (Hair vd., 2017; Uşaklı ve Küçükergin, 2018).

Varyans şişirme faktörü (VIF) arasında 5'i aşan değer olmadığından, çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoktur (Hair vd., 2017). 0.75, 0.50 ve 0.25 şeklinde R^2 değerleri sırasıyla önemli, orta ve zayıf olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2011). Görüldüğü gibi bağımlı değişkenin R^2 değeri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. 0,00, 0,25 ve 0,50'den büyük Q^2 değerleri yapısal modelin küçük, orta ve büyük düzeyde yordama ilişkisine sahip olduğu göstermektedir (Hair vd., 2019). Görüldüğü gibi bağımlı değişkenin Q^2 değeri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. 0.02, 0.15 ve 0.35 f^2 değerleri küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılmaktadır. Görüldüğü gibi, f^2 değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Cohen, 1992).

Müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.077$; $p < 0.05$). Müşteri nezaketsizliği derin davranış üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.271$; $p < 0.001$). Derin davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.524$; $p < 0.001$). Müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta = 0.009$; $p = 0.894$). Bu sonuçlara göre H1, H2, H3 desteklenirken, H4 desteklenememiştir. Yüzeysel davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.331$; $p < 0.001$). Hipotez gelişiminde bu etkinin olumsuz olacağı varsayılmıştır. Fakat analiz sonuçları etkinin olumlu olduğu göstermiştir. Bu bulgu tartışma kısmında tartışılacaktır. Kontrol değişkenleri açısından, sadece otel endüstrisinde çalışma süresi derin davranışı olumlu ve anlamlı olarak etkilemiştir ($\beta = 0.222$; $p < 0.001$). Diğer kontrol değişkenlerinin araştırma değişkenleri üzerinde bir etkisi yoktur.

Hipotezler	Yol katsayısı	T değeri	VIF	f^2	Sonuç
<i>H₁ Müşteri Nezaketsizliği -> Hizmet telafi perf.</i>	-0.077 [-0.144; -0.004]	2.179	1.120	0.020	Desteklendi
<i>H₂ Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış</i>	-0.271[-0.358;- 0.145]	5.044	1.009	0.082	Desteklendi
<i>H₃ Derin Davranış -> Hizmet telafi perf.</i>	0.524[0.428; 0.611]	10.930	1.844	0.386	Desteklendi
<i>H₄ Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış</i>	0.009[-0.101; 0.192]	0.133	1.000	-	Desteklenmedi

<i>H₅ Yüzeysel Davranış -> Hizmet telafi perf.</i>	0.321[0.230; 0.412]	6.821	1.729	0.155	Desteklenmedi
Kontrol Değişkeni					
<i>Otel endüstrisinde Çalışma Süreniz -> Derin Davranış</i>	0.222 [0.130; 0.303]	5.175	1.009	0.055	
Hizmet telafi perf. $R^2=615$, $Q2= 0.418$					

Tablo 5. Hipotez Testi

Aracılık hipotezlerinin test edilmesinde Zhao vd., (2010) yönergesi takip edilmiştir. Müşteri nezaketsizliğini derin davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır (dolaylı etki = -0.142; $p<0.001$). Diğer taraftan müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamsızdır (dolaylı etki = 0.003; $p=0.052$). Dolayısıyla H6 desteklenirken, H7 reddedilmiştir.

Tablo 6. Aracılık Analizi

Hipotezler	Dolaylı Etki [95% BC CI]	t-değeri	p-değeri	Aracılık Türü
<i>H₆: Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış -> Hizmet telafi perf.</i>	-0.142 [-0.194; -0.082]	4.970	0.000	Tamamlayıcı Aracılık
<i>H₇: Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış -> Hizmet telafi perf.</i>	0.003 [-0.033; 0.064]	0.131	0.896	Aracılık Yok

Tablo 7’de görüldüğü gibi, etkileşim değişkenleri derin davranış ve yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (Henseler ve Fassott, 2010). Dolayısıyla yönetici desteği ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. H8, H9, H10 ve H11 reddedilmiştir.

Tablo 7. Düzenleyici Etki Sonuçları

Hipotezler	Düzenleyici Etki [95% BC CI]	t-değeri	p-değeri	Sonuç
<i>H₈: Yönetici Desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış</i>	-0.087 [-0.228; 0.049]	1.233	0.218	Desteklenmedi

<i>H₉: İş arkadaşları desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış</i>	0.004 [-0.116; 0.123]	0.057	0.954	Desteklenmedi
<i>H₁₀: Yönetici Desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış</i>	-0.139 [-0.292; 0.009]	1.833	0.067	Desteklenmedi
<i>H₁₁: İş arkadaşları desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış</i>	0.015 [-0.115; 0.148]	0.221	0.825	Desteklenmedi



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA

5.1. Bulguların Özeti

Çalışmamız müşteri nezaketsizliği ve hizmet telafi performansı arasında aracı değişkenler olarak derin ve yüzeysel davranış; müşteri nezaketsizliğinin derin davranış ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenler olarak iş arkadaşı ve yönetici desteğini incelemek için tasarlanmıştır. Bulgularımıza göre H1, H2, H3 hipotezlerimizle uyumlu olarak; müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı ve derin davranış sergileme üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir, derin davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlar diğer endüstrilerde yapılan araştırmalarla tutarlıdır (Sommovigo vd., 2019: 286; Auh vd., 2022: 9; Michel vd., 2009: 254). Buradan yola çıkarak araştırmamızda teorik çerçevesini oluşturan kaynakların korunumu teorisine bağlı olarak müşteri nezaketsizliği ile duygusal kaynakları tükenen işgörenler, kaynak kullanımı gerektiren hizmet telafi performansını noktasında da olumsuzluklar yaşayacaklardır (Zahoor ve Siddiqi, 2023: 180). Diğer taraftan müşteri nezaketsizliği ile kaynakları tükenen işgören, duygusal kaynak gerektiren derin davranış sergileme konusunda da olumsuzluklar yaşamaktadır. Çalışmamızın bulguları da kaynakların korunma teorisini ile bu açıdan uyumludur.

Araştırma bulgularına göre müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu bulgu sonucu H4 hipotezimizi desteklememiştir. Bu daha önceki çalışma ile uyumsuzdur (Szczygiel ve Bazin'ska, 2021: 13). Diğer bir bulguda ise yüzeysel davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. H5 hipotez gelişiminde bu etkinin olumsuz olacağı varsayılmıştır. Fakat analiz sonuçları etkinin olumlu olduğunu göstermiştir. Bu bulgu alanyazınla tutarsızdır (Luo vd., 2019: 31). Kontrol değişkenleri açısından, sadece otel endüstrisinde çalışma süresi derin davranış olumlu ve anlamlı olarak etkilemiştir. Diğer kontrol değişkenlerinin araştırma değişkenleri üzerinde bir etkisi yoktur.

Aracılık hipotezlerinin test edilmesinde Zhao vd. (2010) yönergesi takip edilmiştir. Müşteri nezaketsizliği derin davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır. Diğer taraftan müşteri nezaketsizliğinin yüzeysel

davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamsızdır. Dolayısıyla H6 desteklenirken, H7 reddedilmiştir.

Araştırma sonucunda şaşırtıcı şekilde H4, H5 ve H7 hipotezlerimizin desteklenmemesinin nedeni araştırmamızın her şey dahil otellerde yapılmış olması olabilir. Çünkü her şey dahil oteller seri üretim gibi çalışmaktadır (Yener Erköse, 2019: 1087). Bu yüzden her şey dahil otellerde işgören müşteri iletişimi sınırlıdır ve işgörenlerin duyguları daha az önemli olabilir. Her şey dahil otellerde hizmet genelde standarttır. Yemekler, oda, tesis imkanları her müşteri için standarttır (Üner, 2006: 40). Bu yüzden işgörenler müşteri ile bu standart hizmet sunumunda kısa süre etkileşimde kalmaktadır ve bu kısa sürede yüzeysel davranış sergilemeyi tercih etmesi muhtemel olabilir. Telafi performansı açısından baktığımızda da durum böyle olabilir, örneğin işgörenler müşterilerin soğuk olan çayını hemen kısa sürede yenisi ile değiştirebilir. Burada kişiye özel hizmet olmadığı için müşteriye yapılan servis ve telafi performansı süresi kısa olacağı için kısa vadede işgörenler yüzeysel davranıştan faydalanabilir. Eskiden müşteri ile kurulan samimiyete bağlı olan iletişimler, her şey dahil sistemin getirdiği standartlaşma ile yerini basit bir gülümsemeye bırakmıştır (Yener Erköse, 2019: 1078). Her şey dahil sistemin gelmesi; bu sistemden önce müşteri hakkında her önemli detayı bilen, müşterilerle güzel bağlar kuran işgören özelliğini de önemsizleştirmiştir (Bostan vd., 2006: 39). Bu bilgilerden yola çıkarak her şey dahil sistemin işgören müşteri ilişkisini asgari düzeye indirdiğini ve bu yüzden işgörenlerin kısa vadede yüzeysel davranmayı tercih edebileceğini varsayabiliriz. Araştırma işgören-müşteri iletişimin daha yoğun olduğu butik otellerde yapıldığında ise sonuç hipotezlerimizle uyumlu olabilir.

Önceki araştırmalarda, iş arkadaşı ve yönetici desteğinin hafifletici etkileri noktasında bir belirsizlik olduğu da belirtilmiştir (Beehr vd., 2003: 229). Bulgularımızın sonucuna göre de yönetici desteğinin ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. H8, H9, H10 ve H11 hipotezleri reddedilmiştir. Bunun sebebi Antalya'daki otellerde genellikle sezonluk işgörenlerin olması (Yıldırım ve Ceyhan, 2020: 1179) iş arkadaşları ve yönetici desteğinin olmamasını etkileyebilir. Çünkü bu durumda sürekli otel işgörenleri değişebilir, bunun sonucu olarak iş arkadaşlarının birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkileri zayıf olabilir. Sonuç olarak işgörenler, kaynakların korunması teorisine göre işgörenlerin enerji kaynaklarını

genişlemesinde önemli bir unsur olan iş arkadaşlarının ve yönetici desteğinden (Hobfoll, 1989: 516) fayda sağlayamamış olabilir.

5.2. Teorik Katkı

Bu araştırmada, müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde yüzeysel davranışın ve derin davranışın (duygusal emek boyutları) aracılık rolü incelenmiştir. İkinci olarak ise müşteri nezaketsizliğinin derin davranış ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde iş arkadaşları desteği ve yönetici desteğinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Alanyazında müşteri nezaketsizliği hakkında çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Doğantekin vd., 2023; Pu vd., 2022, Kim vd., 2023; Han, 2016; Kim ve Qu, 2018; Kim vd., 2023; Jang vd. 2020; Ugwu vd., 2022; Zhu vd., 2019; Bani-Melhem, 2020; Boukis vd., 2020), müşteri nezaketsizliğini duygusal emek üzerindeki etkisini, müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi performansı üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü; müşteri nezaketsizliğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde iş arkadaşları ve yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ihmal etmişlerdir. Lages (2023), tarafından yapılan sistematik inceleme ve bibliyometrik analiz çalışması buna kanıt olarak gösterilebilir.

Araştırma sonucumuzda müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin derin davranış sergilemesi üzerinde azaltıcı etkisinin çıkması ve derin davranışın hizmet telafi performansını olumlu etkilemesi duygusal kaynakları elde tutmanın önemini ortaya koymaktadır. Kaynakların korunumu teorisine göre mevcut kaynakların elde tutulması için kaynaklarımızı tüketen etkenlerin belirlenmesi önemlidir. Bu durumda, araştırmamız literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Önceki araştırmaların bulguları, sosyal desteğin hafifletici etkilerinin oldukça zayıf, tutarsız ve belirsiz olduğunu göstermiştir. Bu nedenle bilim adamları tarafından bu tutarsız bulguları çözmede daha kapsamlı bir bağlam incelemesi talep edilmiştir (Beehr vd., 2003: 229). Çalışmamız, turizm işletmelerinde müşteri nezaketsizliği ile derin davranma ve yüzeysel davranma arasında düzenleyici olarak iş arkadaşı desteğinin ve yönetici desteğinin rolünü araştırarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

5.3. Uygulamaya Katkı

Bu çalışma uygulama anlamında birkaç katkı ortaya koymaktadır. Çalışmada müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansını olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sebeple emek yoğun çalışılan turizm sektöründe yöneticiler müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerine gereken desteği sağlamalıdır. Örneğin müşteri nezaketsizliğine uğrayan işgören molaya çıkartılabilir. İşgörenin çalışmaya devam etmemesi olumsuz durumun etkisini en aza indirmesi açısından önemli olabilir. Ya da işletmeler iş verimliliği için, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerine psikolojik destek sağlamalıdır. Örneğin bunun için otellerde bir psikolojik danışman istihdam edilebilir. Aksi taktirde nezaketsizliğe maruz kalan işgörenin başarısızlığı işletme başarısızlığına dönüşecektir.

Aynı zamanda müşteri nezaketsizliği derin davranışı da olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden yöneticisi tarafından, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenin çalışma yeri değiştirilebilir ya da çalışma saatleri değiştirilebilir. Böylelikle işgören farklı bir ortamda duygusal kaynaklarını yeniden düzenleyebilir.

Bulgularımız sonucunda derin davranış sergileme hizmet telafi performansını da olumlu etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler işgören odaklı bir yaklaşım benimsemelidir. Turizm sektöründe müşteri daima haklıdır bakış açısının esnetilmesi gerekir. İşgörenlerin işletme için önemli olduğu hissettirilmelidir. Örneğin işletmeler işgörenlerine özel günlerinde hediye yaptırabilir. Ya da işgörenlerine performansı karşılığında prim verilebilir. Bunlar sayesinde işgörenlerin kendilerini işletmeye ait hissetmesi derin davranış sergilemesini sağlayacaktır. Bu durumda daha başarılı bir hizmet telafi performansını beraberinde getirecektir. Aksi taktirde işletmede sürekli işgören sirkülasyonunun olması işletme başarısızlığını kaçınılmaz kılacaktır.

Müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi üzerindeki etkisinde derin davranış aracılık rolü oynamaktadır. Bu yüzden işgörenlerin kendini çalıştıkları ortamda rahat hissetmeleri için kriz anında işgörenin fikirleri de dikkate alınarak çözüm üretilebilir bu sayede fikirleri önemsenen işgören kendini yetkin görecektir, derin davranış sergileme noktasında daha iyi olacak ve hizmet hatasını daha iyi telafi edebilecektir.

Genel olarak otel işletmelerinde yöneticilere belirli aralılarla işgören psikolojini anlama ve destek olabilme noktasında eğitimler verilmelidir. Bu yolla yöneticiler müşteri

nezaketsizliğine uğrayan işgörenleri daha iyi anlayacaktır ve onlara yardımcı olabilmek için gerekli bilgiye sahip olmuş olacaktırlar (Thory, 2013: 4). Ayrıca işgörenlerin ne sıklıkla nezaketsiz müşteri davranışlarına maruz kaldıkları ve böyle olaylarla karşılaştıklarında nasıl hissettikleri tespit edilmelidir, departman yöneticileri bu olaylardan haberdar olmak için ilgili konu ile ilgili düzenli aralıklarla anketler yapmalı veya kısa toplantılar düzenlemelidir (Doğantekin vd., 2023: 9). Diğer taraftan nezaketsiz müşterilerle başa çıkabilmek için işgörene de eğitim verilebilir. Örneğin, nezaketsiz müşterilerle baş çıkma stratejileri, işgörenlerin daha az tükenmişlik yaşamalarıyla sonuçlanabilir (Kim ve Qu, 2018: 76).

5.4. Sınırlılıklar

Araştırmamızın Antalya'daki herşeye dahil konsepti ile faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine uygulanmış olması araştırmamızın sınırlılığının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca veriler Antalya şehrinde toplandığı için araştırmaya ait bulguların diğer endüstriler ve ülkeler gibi farklı bağlamlara genelleştirilebilirliği sınırlı olabilir. Diğer bir sınırlılık, araştırmamız kesitsel bir araştırma olduğu için değişkenlerin zamanla ortaya çıkartacağı değişimleri göstermez (Podsakoff vd., 2003). Ayrıca kesitsel verilerle ilgili nedensellik iddiasında bulunulmamasına dikkat edilmelidir (Flannelly ve Jankowski, 2014).

5.5. Gelecek Araştırmalara Öneriler

Müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü konusunda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılar bu konuda nitel araştırmalar yapabilir. Bu araştırma müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü, otel işgörenleri üzerinde incelemiştir. Gelecek araştırmalar diğer hizmet işgörenlerine odaklanabilir. Ayrıca daha büyük örneklem grupları ile çalışılabilir. Gelecekteki çalışmalar müşteri nezaketsizliklerini yönetmede yöneticilerin ve iş arkadaşlarının farklı rollerini de inceleyebilir.

Gelecek araştırmacılar sıralı karma yöntemi kullanabilirler (Creswell ve Plano

Clark, 2017). Öncelikle nitel veri toplanıp müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasında aracı ve düzenleyici değişkenler tespit edilebilir. Sonrasında bu aracı ve düzenleyici değişkenler nicel araştırma ile test edilebilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar boylamsal verileri toplayarak araştırma yapılabilirler.

Gelecek araştırmalar Türkiye'nin farklı turizm merkezlerinde yapılabilir. Örneğin araştırma işgören-müşteri iletişimin daha yoğun olduğu butik otellerde yapılabilir. Ya da her şey dahil sistemin olmadığı kaplıca turizminin yapıldığı illerde (Afyonkarahisar gibi) yer alan otellerdeki işgörenler üzerinde yapılabilir.

Ayrıca araştırma modeli tüm işgörenler üzerinde test edilmiştir. Gelecek araştırmalarda sadece kadın veya sadece erkek işgörenlerden de veri toplayarak bir kıyaslama yapılabilir.

SONUÇ

Otel işletmelerinde işgörenler sürekli olarak müşteri nezaketsizliğine maruz kalmaktadır. Nezaketsizlik hizmet işgörenlerinin duygusal tükenmesinin artmasına ve iş yerinde içsel motivasyonun azalmasına neden olabilmektedir (Alola vd., 2019: 10). Bu araştırmada müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü incelemek amaçlanmıştır. Bu amaçla aracı değişken olarak duygusal emek boyutlarından derin ve yüzeysel davranış, müşteri nezaketsizliğinin derin davranış ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenler olarak yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği incelenmiştir. Araştırma verileri Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otellerin işgörenlerinden çevrimiçi anket tekniği ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırma kesitsel bir araştırmadır. Verilerin analiz etmek için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi/Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) kullanılmıştır.

Bulgular sonucunda; müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir, müşteri nezaketsizliği derin davranış üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve derin davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırma bulgularına göre müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Diğer bir bulguda ise yüzeysel davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Müşteri nezaketsizliğini derin davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır. Diğer taraftan müşteri nezaketsizliğinin yüzeysel davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamsızdır. Ayrıca yönetici desteğinin ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucumuzda müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin derin davranış sergilemesi üzerinde azaltıcı etkisinin çıkması ve derin davranışın da hizmet telafi performansını olumlu etkilemesi duygusal kaynakların önemini ortaya koymaktadır. Kaynakların korunumu teorisine göre mevcut kaynakları korumak için kaynaklarımızı tüketen nedenlerin belirlenmesi önemlidir (Hobfoll vd., 2018: 104). Bu noktada, araştırmamız literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Önceki araştırma, sosyal destekle ilgili bulgularının net olmadığını göstermiştir (Beehr vd., 2003: 229) ve çalışmamız, turizm işletmelerinde müşteri nezaketsizliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış

arasında düzenleyici olarak iş arkadaşı desteğinin ve yönetici desteğinin rolünü araştırarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Uygulamaya katkı noktasında; müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansını ve derin davranış olumsuz etkilemesi, buna ek olarak derin davranış sergilemenin hizmet telafi performansı üzerindeki olumlu etkisi, işletmelerin işgören odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin belirli aralıklarla eğitimler alması, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgöreni anlayabilmesi açısından katkı sağlayacaktır.

Araştırmamızın Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine uygulanmış olması araştırmamızın sınırlılığını oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalar Türkiye'nin farklı turizm merkezlerinde yapılabilir. Örneğin araştırma işgören-müşteri iletişimin daha yoğun olduğu butik otellerde yapılabilir. Ya da her şey dahil sistemin olmadığı kaplıca turizminin yapıldığı illerde (Afyonkarahisar gibi) yer alan otellerdeki işgörenler üzerinde yapılabilir. Araştırmamız otel işgörenleri üzerine bir araştırmadır bu yüzden gelecekteki araştırmalar bu konuyu farklı meslekler grupları üzerinde çalışabilirler. Araştırmamızın modeli tüm işgörenler üzerinde test edildiği için gelecek araştırmalar sadece kadın veya sadece erkek işgörenlerden de veri toplayarak bir kıyaslama yapılabilir. Ayrıca gelecek araştırmacılar müşteri nezaketsizliğinin doğasını derinlemesine keşfetmek için sıralı karma yöntemi kullanabilirler.

KAYNAKÇA

Ahmed, I., Khairuzzaman Wan Ismail, W. ve Mohamad Amin, S. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader – member Exchange. *Management Research Review*, 37(11), 930-943. doi.org/10.1108/MRR-05-2013-0102

Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T. ve Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9–17. doi:10.1016/j.tmp.2018.10.004

Arasli, H., Hejraty Namin, B. ve Abubakar, A.M. (2018), Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272. doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0655

Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115. doi:10.5465/AMR.1993.3997508

Ashill, N.J., Carruthers, J. ve Krisjanous, J. (2005). Antecedents and outcomes of service recovery performance in a public health-care environment. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 93-308. doi.org/10.1108/0887604051060991

Auh, S., Menguc, B., Thompson, F.M. ve Uslu, A. (2022). Conflict-solving as a mediator between customer incivility and service performance. *Service Industries Journal*. 1-36. doi.org/10.1080/02642069.2022.2094916

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., ve Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286. doi.org/10.1177/0092070303031003005

Babin, B. J., ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-

Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Verbeke, W., 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004

Bani-Melhem, S. (2020). What mitigate and exacerbate the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 38–49. doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.005

Bani-Melhem, S., Quratulain, S. ve Al-Hawari, M.A. (2019). Customer incivility and frontline employees' revenge intentions: interaction effects of employee empowerment and turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 450-470, doi: 10.1080/19368623.2019.1646180

Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. ve Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231. doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.220

Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5–15. doi:10.1016/0090-2616(92)90071-t

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. ve Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. doi.org/10.1002/job.1847

Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130. doi:10.1108/09564239710166245

Boshoff, C. ve Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63–90. doi:10.1108/09564230010310295

Bostan, A., Armağan, E. A. ve Süklüm, N. (2006). Herşey Dahil Sistem Uygulayan Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti: Bir Alan Araştırması. *Journal of Management and Economics Research*, 4(6), 32-53.

Boukis, A., Koritos C., Papastathopoulos A. ve Buhalis D. (2023). Customer incivility as an identity threat for frontline employees: The mitigating role of organizational rewards. *Annals of Tourism Research*, 100, 1-15 doi.org/10.1016/j.annals.2023.103555

Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L. ve Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997. doi:10.1016/j.tourman.2019.103997

Branson, C.M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395. doi.org/10.1108/09578230810869293

Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67. doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57

Chen, H., Wang, C. ve Shih, I.; (2021). Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 377-388. doi:10.1016/j.jhtm.2021.04.003

Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G. ve Peng, Y. (2020a). Does customer incivility undermine employees' service performance?. *International Journal of Hospitality Management*, 89(2), 1-10. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102544

Cheng, B., Guo, G., Tian, J. ve Shaalan, A. (2020b). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737–1754. doi:10.1108/ijchm-06-2019-0545

Cheng, J.H., Chen, F.Y. ve Chang, Y.H. (2008). Airline relationship quality: An examination of Taiwanese passengers. *Tourism Management*, 29, 487–499. doi:10.1016/j.tourman.2007.05.015

Chiaburu, D.S. ve Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and metaanalysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082

Chiu, C., Chien, C., Lin, C., Hsiao, C. H. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting. *Journal of Management Development*, 24(10), 837–855. doi:10.1108/02621710510627019

Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J. ve Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912. doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205

Choi, C.H., Kim, T., Lee, G. ve Lee, S.K. (2014). Testing the stressor–strain–outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 272–285. doi:10.1016/j.ijhm.2012.09.009

Chung, M., Jang, YH. ve Edelson, S.A. (2021). The path from role clarity to job satisfaction: natural acting and the moderating impact of perceived fairness of compensation in services. *Service Business*, 15, 77–102. doi.org/10.1007/s11628-020-00434-5

Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychol. Bull.*, 112, 1155-1159.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80. doi: 10.1037/1076-8998.6.1.64

Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U. ve Bouckennooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, 111, 12–24. doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.064

Deshpande, S.P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation, *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.

Dhir, S., Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to bcompany value, *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549-561. doi: 10.1108/JIBR-04-2019-0124.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–359. doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001

Doerwald, F., Scheibe, S., Zacher, H. ve Van Yperen, N.W. (2016). Emotional Competencies Across Adulthood: State of Knowledge and Implications for the Work Context. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 159–216. doi:10.1093/workar/waw013

Doğantekin, A., Boğan, E. ve Dedeoğlu B.B. (2023). The effect of customer incivility on employees' work effort and intention to quit: Mediating role of job satisfaction. *Tourism Management Perspectives* 45, 101071. doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101071

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Farmer, S. M., Van Dyne, L., ve Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595. doi.org/10.1037/a0037660

Flannelly, K. J. ve Jankowski, K. R. (2014). Research designs and making causal inferences from health care studies. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 20(1), 25-38. doi: 10.1080/08854726.2014.871909.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Glomb, T.M. ve Tews, M.J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23. doi:10.1016/S0001-8791(03)00038-1

Grandey, A.A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J. ve Sideman, L.A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 96, 38–55. doi:10.1016/j.obhdp.2004.08.002

Grandey, A.A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96. doi: 10.2307/30040678

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

Grandey, A. A., Dickter, D. N. ve Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397–418. doi:10.2307/4093696

Grandey, A. A., ve Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323–349. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400

Gross, J.J. ve John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348–362. doi: 10.1037/0022-3514.85.2.348

Groth, M., Hennig-Thurau, T. ve Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52, 958–974. doi: 10.5465/AMJ.2009.44634116

Groth, M. ve Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee–customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208–233. doi.org/10.1177/2041386612441735

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41(2014), 28–37. doi:10.1016/j.ijhm.2014.04.009

Hadley, C. N. (2014). Emotional roulette? Symmetrical and asymmetrical emotion regulation outcomes from coworker interactions about positive and negative work events. *Human Relations*, 67(9), 1073–1094. doi.org/10.1177/0018726714529316

Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd edition Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. ve Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-2

Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. ve Toppinen-Tanner, S., (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003

Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2015). To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628–1650. doi.org/10.1177/0149206312455246

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., ve Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. doi.org/10.1177/0149206314527130

Hallowell, R. (1996), The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study, *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42. doi.org/10.1108/09564239610129931

Hameed, F., ve Bashir, S. (2017). Front line female hospitality worker’s emotional labor and adaptive performance: Does Islamic work ethics moderate relationship? *Journal of Managerial Sciences*, 71, 49-72.

Hammer T. H., Saksvik P. O., Nytro K. Torvatn H. ve Bayazit M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83–97. doi:10.1037/1076-8998.9.1.83

Han, S.L., Shim, H.S. ve Choi, W.J. (2018). The effect of emotional labor of college administrative service workers on job attitudes: mediating effect of emotional labor on trust and organizational commitment. *Frontiers Psychology* 9, 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02473

Han, S. J., Bonn, M. A. ve Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106. doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002

Harris, L.C. ve Daunt, K. (2013), Managing customer misbehavior: Challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27 (4), 281-293.

Hart, W.L., Heskett, J.L. ve Sasser, W.E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. ve Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? how emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73. doi.org/10.1509/jmkg.70.3.058

Henseler, J. ve Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, 713-735.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying [...] oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. doi:10.1002/job.689

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128, doi: 10.1146/annurevorgpsych032117-104640.

Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart*, University of California Press, Berkeley, CA.

Hoffmann, E.A. (2016). Emotions and emotional labor at worker-owned businesses: deep acting, surface acting, and genuine emotions. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 152–173. doi:10.1111/tsq.12113

Hsieh, C.W. ve Guy, M. E. (2009). Performance outcomes: the relationship between managing the “heart” and managing client satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 29(1), 41–57. doi.org/10.1177/0734371X08326767

Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769. doi:10.1002/job.2019

Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164. doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x

Hur, W., Moon, T. W. ve Han, S. (2015). The effect of customer incivility on service employees’ customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394–413. doi:10.1108/JSTP-02-2014-0034

Işık, Ş. ve Zoğal, V. (2017). Turizm kentleşmesi kavramı: Antalya Örneği. *Ege Coğrafya Dergisi*, 26(2), 71-94 <https://dergipark.org.tr/en/pub/ecd/issue/33350/371228>

Jang, J., Jo, W. ve Kim, J.S. (2020). Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 812-829, doi: 10.1080/19368623.2020.1725954

Jong, A.D. ve De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behaviour in service recovery: the role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457–491. doi: 10.1111/j.0011-7315.2004.02513.x

Jung, H.S., ve Yoon, H.H. (2014), Moderating role of hotel employees' gender and job position on the relationship between emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 43(1), 47-52. doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.08.003

Karatepe, O.M., Yavas, U. ve Babakus, E., 2007. The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61–79. doi:10.1300/J396v29n01_04

Kern, J. H. ve Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46–57. doi: 10.1037/a0012684

Kim, B., Yu H., Huang Y. ve Lee S. (2023). Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *International Journal of Hospitality* 113, 103522. doi: 10.1016/j.ijhm.2023.103522.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management* 27(2), 151–161. doi:10.1016/j.ijhm.2007.07.019

Kim, H. J., Hur, W., Moon, T. ve Jun, J. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136. doi:10.1016/j.brq.2016.11.002

Kim, H. ve Qu, H., (2018). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58-77. doi:10.1177/1096348018764583

Kim, T.(T)., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. ve Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046. doi.org/10.1108/09596111211258900

Kim, Y.S. ve Baker, M.A. (2019). Observer reactions to other customer incivility: Emotional labor, gratitude, loyalty to employee and tipping intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1292-1308. doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0262

Kmiecik, R. (2021). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 17(3), 375-391. doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085

Kottke, J. L., ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. doi.org/10.1177/0013164488484024

Kumar, R. ve Mokashi, U.M. (2020). COVID-19 and work-life balance: what about supervisor support and employee proactiveness?, *Annals of Contemporary Developments in Management and HR*, 2(4), 1-9. doi:10.33166/ACDMHR.2020.04.001

Lages, C.R., Perez-Vega, R., Kadić-Maglajić, S. ve Borghei-Razavi, N. (2023). A systematic review and bibliometric analysis of the dark side of customer behavior: An integrative customer incivility framework. *Journal of Business Research* 161, 1-16 doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113779

Lazarus, R.S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55, 234–247. doi: 10.1097/00006842-199305000-00002

Lee Y.H., Lee S.H.B. ve Chung J.Y. (2019). Research on how emotional expressions of emotional labor workers and perception of customer feedbacks affect turnover intentions: emphasis on moderating effects of emotional intelligence. *Frontiers In Psychology* 9, 1-21. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02526

Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 97-128. doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104

Lee, L. ve Madera, J.M. (2019). Faking it or feeling it: The emotional displays of surface and deep acting on stress and engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1744-1762. doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0405

Lee, M. J., Singh, N., ve Chan, E. S. W. (2011). Service failures and recovery actions in the hotel industry: A text-mining approach. *Journal of Vacation Marketing*, 17(3), 197–207. doi.org/10.1177/1356766711409182

Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 81–95. doi.org/10.1177/000271629956100106

Lewis, B.R. ve Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 37-48. doi.org/10.1108/02652320110366481

Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475–489. doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.475

Liaw, Y.-J., Chi, N.-W. ve Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477–492. doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x

Lilius JM. (2012). Recovery at work: Understanding the restorative side of “depleting” client interactions. *Academy of Management Review*, 37, 569–588. doi: 10.5465/amr.2010.0458

Lin, W. (2010). Relevant factors that affect service recovery performance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 891-910, doi: 10.1080/02642060801935739

Liu, Y., Prati, L.M., Perrewé, P.L. ve Ferris, G.R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology* 38(10), 2410–2439. doi:10.1111/j.1559-1816.2008.00398.x

Loi, R., Ao, Olivia K.Y. ve Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23–30. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.001

Luo, A., Guchait, P., Lee, L., ve Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31–39. doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011

Mancini, M. A. ve Lawson, H. A. (2009). Facilitating positive emotional labor in peer-providers of mental health services. *Administration in Social Work*, 33(1), 3–22. doi.org/10.1080/03643100802508619

McGuire, G. M. (2007). Intimate Work: A Typology of the Social Support That Workers Provide to Their Network Members. *Work and Occupations*, 34(2), 125–147. doi:10.1177/0730888406297313

Medler-Liraz, H. (2020), Customer incivility, rapport and tipping: the moderating role of agreeableness. *Journal of Services Marketing, ahead-of-print(ahead-of-print)*. doi:10.1108/jsm-06-2019-0220

Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.

Michel, S., Bowen, D. ve Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273. doi.org/10.1108/09564230910964381

Miller, J.L., Craighead, C.W. ve Karwan, K.R., 2000. Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400. doi:10.1016/s0272-6963(00)00032-2

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. doi.org/10.2307/259161

Needham, C., Mastracci, S. ve Mangan, C. (2017). The emotional labour of boundary spanning, *Journal of Integrated Care*, 25(4), 288-300. doi.org/10.1108/JICA-04-2017-0008

Ng, T. W. H., ve Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. doi.org/10.1177/1059601107313307

Nguyen, N., Besson, T. ve Stinglhamber, F. (2022). Emotional labor: The role of organizational dehumanization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 1–53. doi.org/10.1037/ocp0000289

Oentoro, W., Popaitoon, P. ve Kongchan, A. (2016). Perceived supervisory support and service recovery performance: The moderating role of personality traits, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 298-316. doi.org/10.1108/APJBA-11-2015-0094

Oliver, R.L. ve Swan, J.E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 372-383. doi:10.2307/2489518

Özdemir, B. ve Tarım, K. (2022). Psikolojik sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracı rolü: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi* , 51(234) , 1305-1326 . doi: 10.37669/milliegitim.887093

Pala T. ve Tepeci M. (2009) Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir, Mayıs 21-23.

Phungsoonthorn, T. ve Charoensukmongkol, P. (2020), Antecedents and outcomes associated with a sense of place toward the organization of Myanmar migrant workers in Thailand, *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(2), 195-218. doi.org/10.1108/EDI-06-2019-0177,

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.

Pu, B., Ji S. ve Sang W. (2022). Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 50, 327-336. doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.004

Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23–37. doi.org/10.2307/257991

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Ringle, Christian M., Wende, Sven, ve Becker, Jan-Michael. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>

Rousseau, V. ve Aubé, C. (2010), Social support at work and affective commitment to the organization: the moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions, *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321-340. doi.org/10.1080/00224540903365380

Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., ve Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305–317. doi.org/10.1037/a0015747

Rusdi, Z.M. ve Wibowo, A. (2022). Team mindfulness, team commitment and team respectful engagement: the lens of the conservation of resources theory and the broaden-and-build theory, *Organization Management Journal*, 19(5), 189-199. doi.org/10.1108/OMJ-09-2021-1336

Ruyter, K. ve Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108. doi.org/10.1108/09564230010310303

Saleem F., Malik M.I., Asif I. ve Qasim A. (2022). Workplace Incivility and Employee Performance: Does Trust in Supervisors Matter? (A Dual Theory Perspective). *Behavioral Sciences* 12, 1-15. doi: 10.3390/bs12120513.

Schilpzand, P., De Pater, I. E. ve Erez, A. (2014). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 57-88. doi:10.1002/job.1976

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. ve Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: the influence of contextual factors, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158. doi:10.1016/j.ijhm.2013.11.009

Sherony, K. M., ve Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542–548. doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.542

Simillidou, A., Christofi, M., Glyptis, L., Papatheodorou, A. ve Vrontis, D. (2020). Engaging in emotional labour when facing customer mistreatment in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 429–443. doi:10.1016/j.jhtm.2020.10.001

Singh, B., Selvarajan, T.T. ve Solansky, S.T. (2019), Coworker influence on employee performance: a conservation of resources perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 587-600. doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0392

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. ve McInnerney, J. (2010). How rude! emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481. doi: 10.1037/a0020723

Sloan, M. M. (2012). Unfair Treatment in the Workplace and Worker Well-Being: The Role of Coworker Support in a Service Work Environment. *Work and Occupations*, 39(1), 3–34. doi.org/10.1177/0730888411406555

Sommovigo, V., Setti, I. ve Argentero, P. (2019). The Role of Service Providers' Resilience in Buffering the Negative Impact of Customer Incivility on Service Recovery Performance. *Sustainability*, 11(1), 285. doi.org/10.3390/su11010285

Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M. ve Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53–77. doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00030-4

Susskind, A. M., Kacmar, K. M. ve Borchgrevink, C. P. (2007). How Organizational Standards and Coworker Support Improve Restaurant Service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379. doi.org/10.1177/0010880407300158

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., ve Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179–187. doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179

Szczygiel D.D. ve Bazin'ska R. (2021) Emotional Intelligence Mitigates the Effects of Customer Incivility on Surface Acting and Exhaustion in Service Occupations: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11-15 doi: 10.3389/fpsyg.2020.506085

Tews, M., Michel, J. ve Stafford, K. (2019). Abusive coworker treatment, coworker support, and employee turnover, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(4), 413-423. https://doi.org/10.1177/1548051818781812

Thoits, P. A. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next?. *Journal of Health and Social Behavior*, 35, 53–79. doi:10.2307/2626957

Thoits, P. A. (2011). Mechanisms Linking Social Ties and Support to Physical and Mental Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(2), 145–161. doi.org/10.1177/0022146510395592

Thory, K. (2013). Teaching managers to regulate their emotions better: insights from emotional intelligence training and work-based application. *Human Resource Development International*, 16(1), 4-21, doi: 10.1080/13678868.2012.738473

Torres, E. N., Van Niekerk, M. ve Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26, 48–66. doi:10.1080/19368623.2016.1178620

Ugwu, F.O., Onyishi, E.I., Anozie, O.O. ve Ugwu, L.E. (2022). Customer incivility and employee work engagement in the hospitality industry: roles of supervisor positive gossip and workplace friendship prevalence. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 5(3), 515-534. doi.org/10.1108/JHTI-06-2020-0113

Ullah, M.S., Islam, M. ve Ukil, M.I. (2022). Work from home during COVID-19: the role of perceived hope, intrinsic spirituality and perceived supervisor support on job involvement, *Management Matters*, 19(1), 57-72. doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0005

Uşaklı, A. ve Küçükergin, K. G. (2018). Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism: do researchers follow practical guidelines?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3462-3512.

Üner, M. M., Sökmen, A. Ve Birkan, İ. (2006). Türkiye’de her şey dahil uygulamasının konaklama işletmeleri üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 35-50.

Walker, D. D., Van Jaarsveld, D. D. ve Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 151–161. doi:10.1037/a0034350

Wang M., Liao H., Zhan Y. ve Shi J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 312–334. doi: 10.5465/AMJ.2011.60263093

Wen Y., Liang L.j., HS C. H. ve Yu M. (2023). Stop being mean! Customer incivility influencing employee incivility via employee burnout: a hospitality context. *Journal of China Tourism Research*, doi: 10.1080/19388160.2023.2232531

Wu, X. ve Shie, A.-J. (2017). The Relationship Between Customer Orientation, Emotional Labour And Job Burnout. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 54-76. doi.org/10.1108/JCHRM-03-2017-0005

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M. ve Koszucka, M. (2018). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 481–494. doi.org/10.1002/job.2245

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

Yener Erköse, H. (2019). Basit Denetim Yeniden: Türkiye’de tatil köylerinde emek denetimi. *Çalışma ve Toplum*, 2(61), 1069-1092. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ct/issue/71777/1155057>

Yıldırım, M. ve Ceyhan, S. (2020). Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1175-1184. doi: 10.18506/anemon.643845

Yue, Y., Nguyen, H., Groth, M., Johnson, A. ve Frenkel, S. (2021). When heroes and villains are victims: how different withdrawal strategies moderate the depleting effects of customer incivility on frontline employees. *Journal of Service Research*, 24(3), 435–454. doi.org/10.1177/1094670520967994

Yürür, Ş. (2011). öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

Zahoor, A. ve Khan, D. (2022). Frontline service employees and customer engagement: some further insights, *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 1(2), 175-190. doi.org/10.1108/IRJMS-06-2021-0016

Zahoor, A. ve Siddiqi, M. A. (2023). Customer incivility and service recovery performance: job crafting as a buffer. *Vision*, 27(2), 178–188. doi.org/10.1177/0972262921991963

Zhan, X., Luo, W., Ding, H., Zhu, Y. ve Guo, Y. (2020). Are employees' emotional labor strategies triggering or reducing customer incivility: a sociometer theory perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(3), 296-317. doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0009

Zhan, Y., Wang, M., ve Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: the role of negative and positive customer treatment. *Personel Psychology* 69(3), 525–557. doi: 10.1111/peps.12114

Zhang, H., Zhou, Z. E., Zhan, Y., Liu, C. ve Zhang, L. (2018). Surface acting, emotional exhaustion, and employee sabotage to customers: moderating roles of quality of social exchanges. *Frontiers in Psychology*, 9, 2197. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02197

Zhang, Q., Yin, J., Chen, H., Zhang, Q. ve Wu, W. (2020). Emotional labor among early childhood teachers: Frequency, antecedents, and consequences. *Journal of Research in Childhood Education*, 34(2), 288–305. doi.org/10.1080/02568543.2019.1675824

Zhang, Y. ve Luong, A. (2019), Emotional labor of customer service employees in China. *Nankai Business Review International*, 10(1), 2-16. doi.org/10.1108/NBRI-01-2018-0005

Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

Zhao, X., Mattila, A.S. ve Ngan, N.N., (2014). The impact of frontline employees' work–family conflict on customer satisfaction: the mediating role of exhaustion and emotional displays. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 422–432. doi.org/10.1177/1938965513517172

Zhu, J. N.Y., Lam, L. W. ve Lai, J. Y.M. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65–72. doi:10.1016/j.ijhm.2019.03.004

EKLER

Ek-1 : Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma anketi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Araştırma bilimsel bir araştırma olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Çalışma sonucunda elde edilecek veriler gizli tutulacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz, saygılarımla.

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

UYARI: Ankette yer alan sorulara cevap verirken; Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden size uyan yalnız bir tanesini işaretleyiniz.

SORU NO	ANKET SORULARI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM (1)	KATILMIYORUM (2)	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM (3)	KATILYORUM (4)	KESİNLİKLE KATILYORUM (5)
1	Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.					
2	İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.					
3	Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.					
4	Çalışmaya başlarken genelde kendime "bugün güzel bir gün olacak" derim.					

5	Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.					
6	Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.					
7	Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan hoş görünmeye çalışırım.					
8	İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri takınırım.					
9	Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular gerçekten hissetmediğim duygulardır.					
10	Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim.					
11	Müşterilerle olan ilişkilerimde aldatıcı iyi tavırlar sergileyebilirim.					
12	Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.					
13	Yaptığım her şeyi düşününce, memnun olmayan müşterilerle oldukça iyi başa çıkıyorum.					
14	Şikayetçi müşterilerle uğraşmayı önemsiyorum					
15	İlgilendiğim müşterilerimden sorunları çözülmemiş olan yoktur.					
16	Şikayetçi müşterileri memnun etmek benim için çok heyecan vericidir.					
17	Geçmişte uğraştığım şikâyet eden müşteriler bugünün en sadık müşterileri arasındadır.					
18	Bir zorlukla karşılaştığımda veya bir şeye üzüldüğümde amirim destekleyicidir.					
19	İşimi yapmam için ihtiyacım olduğunda amirim tavsiye veya yardım sunar.					
20	Amirim, denetlediği tüm çalışanlara eşit davranır.					
21	Amirim sıcakkanlı ve ulaşılabilir.					
22	Amirim, çalışanlardan görevleri ile ilgili öneri ister.					
23	İş arkadaşlarımdan yardım ve destek alıyorum.					
24	Çalışma grubuma kabul edildiğimi hissediyorum.					
25	İş arkadaşlarım kötü bir gün geçirdiğimi anlıyor.					
26	İş arkadaşlarım ihtiyacım olduğunda beni destekliyor.					
27	İş arkadaşlarımla yanında kendimi rahat hissediyorum.					
28	Müşterilerim öfkelerini benden çıkarıyor					
29	Müşterilerim bana hakaret eden eleştiriler yapar					
30	Müşterilerim çalışanlara aşağı veya aptalmış gibi davranır					
31	Müşterilerim sinirli veya sabırsız olduklarını gösterirler					

32	Müşterilerim onlara verdiğim bilgilere güvenmeyip daha yüksek yetkili biriyle konuşmak isterler					
33	Müşterilerim yeteneğimi sorgulayan yorumlar yaparlar					
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER						
1	Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üzeri ()
3	Öğrenim Durumunuz	İlköğretim ()	Ortaöğretim ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()
4	Medeni Durum	Evli ()	Bekar ()			
5	Otel Endüstrisinde Çalışma Süreniz	0-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	21 Yıl ve Üzeri ()
6	Kadronuz	Çalışan ()	Şef ()	Müdür ()	Genel Müdür ()	Diğer ()
7	Bulunduğunuz İşletmede Çalışma Süreniz	0-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	21 Yıl ve Üzeri ()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Akkız IŞIK ALBAYRAK

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi:

Anadolu Üniversitesi, İşletme / İşletmecilik (2012)

Anadolu Üniversitesi Sosyoloji (2021)

Yüksek Lisans Öğrenimi:

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği (2023)

Yabancı Dil ve Düzeyi:

İngilizce (B2)

İş Deneyimi:

2012- Halen TKDK Burdur İl Koordinatörlüğü

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar: