



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN MODERATOR ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Sevinj HİDAYATZADE

**Danışman
Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN**

**ALANYA
2025**

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN MODERATOR ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Sevinj HİDAYATZADE

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Program Adı: İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

ALANYA

(2025)

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....
(İmza)

Sevinj HİDAYATZADE

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, konu seçiminden araştırma tasarımına, veri toplama sürecinden analiz ve yazım aşamalarına kadar geçen tüm süreçte, akademik birikimini benimle paylaşarak yol gösteren, yapıcı eleştirileri ve yönlendirmeleriyle çalışmanın niteliğini artırmama katkı sağlayan değerli danışmanım Doç. Dr. Engin Üngüren'e içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın yürütülmesi sırasında, yoğun çalışma temposuna rağmen zaman ayırarak çalışmaya katılan ve değerli görüşleriyle katkı sunan otel yöneticilerine ve otel çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca lisansüstü eğitim sürecim boyunca bilgi ve deneyimleriyle katkı sağlayan tüm hocalarına, her zaman yanımda olan aileme ve yakınlarıma, manevi destekleri ve anlayışları için teşekkür ederim. Bu tez çalışmasının, otelcilik sektöründe müşteri-çalışan etkileşimlerinin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik literatüre ve uygulamaya katkı sağlamasını temenni ederim.

Saygılarımla,

Sevinj HİDAYATZADE

Alanya, 2025

ÖZET

MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN MODERATOR ROLÜ

Sevinj HİDAYATZADE

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Aralık, 2025 (94 Sayfa)

Hizmet kalitesi ve misafir memnuniyetine verilen önem bakımından, otelcilik sektörü yoğun bir müşteri - işgören etkileşimini gerektirir. Bu etkileşim süreci, işletmelerin başarısı için kritik önem arz eder. Ancak bu süreci başarılı bir şekilde yürütmek, her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü otelcilik sektöründe de nezaket sınırlarını zorlayan müşteriler ile karşılaşmak olasıdır. Müşteri nezaketsizliğine sıklıkla maruz kalmak işgörenleri tükenmişlik sendromuna sürükleyebilir. Böyle bir çalışma ortamında işgörenlerin yöneticilerinden destek görmeleri, müşteri nezaketsizliğinin etkilerine ve tükenmişlik sendromuna karşı daha dayanıklı olmalarına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda bu araştırmada; müşteri nezaketsizliği ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiler, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü bağlamında incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden nedensel araştırma deseninin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini Alanya ve Manavgat bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin sınır birim departmanlarında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 794 işgörenden anket tekniği ile veri toplanmış, elde edilen veriler nicel teknikler ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin tükenmişlik düzeyini arttırdığı, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile algılanan yönetici desteği düzeyleri arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada sunulan sonuçlar, müşteri nezaketsizliği kavramı ile ilgili alandaki boşluğa teorik katkı sunmakta ve pratikte müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerinde etkisinin yönetici desteği aracılığıyla tamponlanabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Müşteri nezaketsizliği, Tükenmişlik, Algılanan yönetici desteği, Örgütsel davranış, Otelcilik sektörü

ABSTRACT

The Moderating Role of Supervisor Support in the Effect of Customer Incivility on Burnout

Sevinj HIDAYATZADE

Department of Business Administration

Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute of Postgraduate Education,

December, 2025 (94 Pages)

In terms of service quality and guest satisfaction, the hospitality industry requires intensive customer–employee interaction. This interaction process is critically important for the success of businesses. However, managing this process effectively is not always possible, as it is likely to encounter customers who push the boundaries of courtesy in the hospitality sector. Frequent exposure to customer incivility may lead employees to experience burnout syndrome. In such a work environment, receiving support from supervisors can help employees become more resilient to the effects of customer incivility and burnout. In this context, the present study examines the relationship between customer incivility and burnout syndrome, focusing on the moderating role of perceived supervisor support. The study employs a causal research design, one of the quantitative research methods. The research population consists of frontline employees working in five-star hotels operating in the Alanya and Manavgat regions. Data were collected from 794 employees using a survey technique and analyzed through quantitative methods. The analyses revealed that customer incivility increases employees' levels of burnout, that there is a negative relationship between employees' burnout levels and their perceived managerial support, and that perceived managerial support plays a moderating role in the effect of customer incivility on burnout. The findings of this study contribute theoretically to the literature on customer incivility and demonstrate, in practice, that the impact of customer incivility on burnout can be buffered through managerial support.

Keywords: Customer incivility, Burnout, Perceived supervisor support, Organizational behavior, Hotel industry.

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI

ONAY SAYFASI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER SAYFASI.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI VE TEORİK ÇERÇEVE.....	3
2.1. Müşteri Nezaketsizliği.....	3
2.1.1. Müşteri nezaketsizliği kavramı.....	3
2.1.2. Müşteri nezaketsizliğinin nedenleri.....	8
2.1.3. Müşteri nezaketsizliğinin sonuçları.....	11
2.1.4. Müşteri nezaketsizliği ile baş etme yöntemleri.....	14
2.2. Tükenmişlik	20
2.2.1. Tükenmişlik kavramı.....	20
2.2.2. Tükenmişliğin boyutları.....	22
2.2.2.1. Duygusal tükenme.....	23
2.2.2.2. Duyarsızlaşma.....	24
2.2.2.3. Kişisel başarıda düşme hissi.....	24
2.2.3. Tükenmişliğin nedenleri.....	24
2.2.4. Tükenmişliğin sonuçları.....	26
2.2.5. Tükenmişlik ile baş etme yöntemleri.....	28
2.3. Algılanan Yönetici Desteği.....	31
2.3.1. Algılanan örgütsel destek kavramı ve türleri.....	31
2.3.2. Algılanan yönetici desteği kavramı.....	35
2.3.3. Algılanan yönetici desteğinin boyutları.....	37
2.3.3.1. Bilgisel destek.....	38
2.3.3.2. Duygusal destek.....	38
2.3.3.3. Araçsal destek.....	38

2.3.3.4.	Kariyer desteği.....	39
2.3.3.5.	Performans desteği.....	39
2.3.4.	Algılanan yönetici desteğinin sonuçları.....	39
2.3.5.	Algılanan yönetici desteğinin gelişmesine katkı sağlayan koşullar.....	41
2.4.	Müşteri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiler Bağlamında Hipotezler.....	43
3.	YÖNTEM.....	46
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	46
3.2.	Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi.....	48
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	50
3.4.	Veri Analizi.....	53
4.	BULGULAR.....	55
4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
4.2.	Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular	56
4.3.	Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	63
5.	TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
5.1.	Tartışma ve Sonuç.....	70
5.2.	Teorik Katkılar.....	74
5.3.	Pratik Katkılar.....	75
5.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler.....	75
6.	KAYNAKLAR.....	76
7.	EKLER.....	91
	ÖZGEÇMİŞ.....	94

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 İşyeri nezaketsizliği türleri.....	5
Tablo 4.1 Katılımcıların demografik özellikleri.....	55
Tablo 4.2 Ölçüm modeli.....	58
Tablo 4.3 Yakınsama geçerliliği sonuçları	59
Tablo 4.4 Çapraz yük sonuçları.....	60
Tablo 4.5 Ayırışım geçerliliği sonuçları	61
Tablo 4.6 Araştırma modeli için çoklu doğrusal bağlantı (VIF) sonuçları.....	62
Tablo 4.7 Müşteri nezaketsizliği ve yönetici desteğinin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkileri	63
Tablo 4.8 Tükenmişlik üzerindeki doğrudan ve düzenleyici etkilerin yapısal model testi sonuçları.....	65
Tablo 4.9 Yönetici desteğinin koşullu etki sonuçları	67
Tablo 4.10 Araştırma hipotezleri ve sonuçlarına ilişkin özet.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Araştırma modeli	49
Şekil 4.1 Ölçüm modeli sonuçları	59
Şekil 4.2 Yönetici desteğinin düzenleyici etkisi	66
Şekil 4.3 Araştırmanın yapısal modeli	68
Şekil 4.4 Koşullu etki grafiksel gösterimi	69



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

α	Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı
$\bar{x}$	Aritmetik ortalama
n	Örneklem büyüklüğü
N	Evren büyüklüğü
r	Korelasyon katsayısı
r^2	Regresyon katsayısı

Kısaltmalar

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
KKT	Kaynakların Korunması Teorisi
İTKT	İş Talepleri Kaynakları Teorisi
MÜŞNEZ	Müşteri Nezaketsizliği
TÜK	Tükenmişlik
YÖNDES	Yönetici Desteği

1. GİRİŞ

Modern ekonomilerde hizmet sektörünün toplam istihdam ve katma değer içindeki ağırlığı giderek artmaktadır (OECD, 2017). Bu yapısal dönüşüm, hizmet alan kişi sayısını artırdığı gibi, hizmeti üreten ve sunan çalışan sayısını da büyötmektedir. Dolayısıyla hizmet sunumunun merkezinde yer alan insan-insan etkileşimi daha görünür ve kritik hâle gelmektedir. Otelcilik sektörü bu dönüşümün en yoğun hissedildiği alanlardan biridir. Otellerde hizmet, çoğu zaman yüksek temaslı ve eşzamanlı üretim-tüketim özellikleri taşıdığı için, misafir-çalışan etkileşiminin niteliği yalnızca müşteri memnuniyetini değil, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, performansını ve sürdürülebilir hizmet kalitesini de doğrudan belirleyebilmektedir. Buna karşın, hizmet sektörüne ilişkin araştırmaların kapsamı genişlese de, otelcilik gibi sahada veri toplamanın görece güç olduğu bağlamlarda (vardiya sistemi, yoğun iş temposu, yönetsel izin süreçleri vb.) müşteri-işgören etkileşiminin olumsuz yüzünü sistematik biçimde ele alan çalışmaların görece sınırlı kaldığı söylenebilir. Özellikle otel çalışanlarının günlük iş akışında maruz kaldıkları müşteri nezaketsizliği gibi düşük yoğunluklu ancak süregelen olumsuz davranışların, çalışanların tükenmişlik düzeylerine nasıl yansıdığı ve bu süreçte örgütsel bağlamanın hangi koşullarda koruyucu bir rol oynadığı literatürde hâlâ geliştirilmeye açık bir alandır. Bu tez, söz konusu boşluğu hedefleyerek, otel çalışanları örnekleminde müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Tezin bağımsız değişkeni olan müşteri nezaketsizliği, müşterilerin/konukların çalışanlara yönelik sergilediği, zarar verme niyeti açık olmayan olumsuz davranışlar olarak kavramsallaştırılmaktadır (Sliter vd., 2010). Bu davranışlar açık saldırganlık kadar görünür olmasa da tekrarlandığında çalışanlar üzerinde güçlü bir yıpratıcı etki oluşturabilmektedir. Zira nezaketsizlik, küçümseyici üslup, suçlayıcı konuşma, saygı sınırlarını zorlayan talepler veya temel nezaket kurallarının ihlali gibi biçimlerde ortaya çıkabilir ve çalışanın özsaygısını, adalet algısını ve duygusal dengesini zedeleyebilir. Hizmet etkileşimi sırasında profesyonel kalma zorunluluğu ve duygusal emek gereklilikleri, bu tür mikro olumsuzlukların etkisini daha da artırarak, işgörenin psikolojik kaynaklarını tüketebilir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan tükenmişlik, bireylerin duygusal kaynaklarının yetersiz kalması, motivasyonlarının azalması ve işlevselliklerinin belirgin ölçüde düşmesiyle karakterize edilen bir sendrom olarak ele alınmaktadır (Maslach,

1976). Otelcilik sektöründe uzun çalışma saatleri, yoğun iş yükü, müşteri beklentilerinin yüksekliliği ve hizmet kalitesinin sürekliliğine yönelik baskı, tükenmişliği yapısal bir risk hâline getirebilmektedir. Bu çerçevede müşteri nezaketsizliği, çalışanların duygusal kaynaklarını aşındırarak tükenmişliğin önemli bir tetikleyicisi olarak değerlendirilebilir. Bu süreç Kaynakların Korunması Teorisi perspektifinden, çalışanın enerji, zaman, saygınlık ve duygusal denge gibi kaynakları müşteri nezaketsizliğiyle tehdit edildiğinde, kayıp döngüsü tetiklenebilir ve tükenmişlik riski artabilir.

Bu tezin temel katkı iddiası, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişliğe giden yolunu yalnızca doğrudan etki olarak ele almakla kalmayıp, bu olumsuz ilişkinin örgütsel bağlam tarafından hangi koşullarda zayıflatılabileceğini göstermesidir. Bu noktada düzenleyici değişken olarak ele alınan algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin işyerindeki katkılarına değerli bulup bulmadığına ve iyilik hâllerleriyle ne ölçüde ilgilendiğine ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 2002). Yönetici desteği, çalışanı dinleme, adil davranma, kaynak sağlama, duygusal destek sunma ve zor müşteri etkileşimlerinde çalışanın arkasında durma gibi davranışlar yoluyla, çalışanların stresle başa çıkma kapasitesini güçlendirebilir. Böyle bir destek, kaynak kaybını yavaşlatabilir, çalışanların olumsuz deneyimi anlamlandırmasını ve toparlanmasını kolaylaştırabilir. Bu nedenle, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin yönetici desteği tarafından tamponlanması, örgütsel destek yaklaşımı ve sosyal değişim mantığıyla da uyumlu bir beklenti sunmaktadır. Çalışanlar değer gördüğünü hissettikçe, örgütle ilişkisinde karşılıklılık ve adalet algıları güçlenir ve olumsuz müşteri deneyimlerinin yıpratıcı etkisi azalabilir. Sonuç olarak bu tez, (i) otelcilik bağlamında müşteri nezaketsizliği gibi mikro olumsuz etkileşimlerin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisini görünür kılmayı; (ii) tükenmişliğin önemli bir öncülünü ampirik olarak sınamayı ve (iii) yönetici desteğini, olumsuz müşteri davranışlarının etkisini sınırlayabilecek uygulanabilir bir örgütsel kaynak olarak konumlandırmayı amaçlamaktadır. Tezin bulguları, teorik düzeyde hizmet etkileşimlerinin çalışan kaynakları üzerindeki etkisini açıklamada Kaynakların Korunması Teorisi başta olmak üzere destek ve karşılıklılık temelli yaklaşımlara dayanak sağlayabileceği gibi, pratik düzeyde de otel işletmelerinin yönetici eğitimleri, destekleyici liderlik uygulamaları ve çalışanı koruyan süreç tasarımları yoluyla tükenmişliği azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesine katkı sunabilir.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Müşteri Nezaketsizliği

2.1.1. Müşteri nezaketsizliği kavramı

Bütün insanlar içerisinde yaşadıkları toplumda saygı ve nezaket görmek, onur kırıcı ve rencide edici davranışlara maruz kalmadan yaşamak isterler. Bu açıdan nezaket, tüm bireyler için toplum ile uyumlu bir hayat sürdürebilmenin gereklilikleri arasındadır. (Torres vd., 2017). Bu gereklilik aslında yazılı olmayan bir takım saygı kurallarına ve toplumsal normlara dayanmaktadır. Toplumdaki bireyler de kendi davranışlarını bu normlara göre düzenlemekte ve başkaları ile iletişim biçimlerini buna göre dizayn etmektedir (Türkmenoğlu, 2023). Bu açıdan başkalarına kibar ve saygılı davranmak erdemli bir tutum olarak takdir edilse de, çalışma hayatında, özellikle de hizmet sektöründeki işgörenler sıklıkla iş arkadaşlarından veya müşterilerden kaynaklı olarak nezaketsiz muameleler ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Sliter vd., 2010; Yaqoob vd., 2025). Otelcilik hizmetlerinde misafirler ve işgörenler konaklama süresi boyunca birçok etkileşimde bulunurlar. Örneğin bir tatil otelinde, işgören ve misafir etkileşimleri; resepsiyon, restoran, oda servisi hizmetleri gibi birçok farklı alanda gerçekleşebilmektedir. Tatil süresinin uzun olması ve misafirlerin aynı işgören ile birden fazla kez etkileşimde bulunması ihtimali dikkate alındığında, otelcilik sektörü, nezaketsiz davranışlara dikkat edilmesinin daha da kritik hale geldiği bir ortam sunmaktadır (Torres vd., 2017). Çünkü, hizmet sunumun gerçekleştiği ortamlar işgörenler için her zaman stresin yoğun bir biçimde yaşandığı alanlar olmuştur. Bu koşullar altında işgörenler misafirlerin beklentilerini karşılamaya yönelik yoğun bir baskı altında olduklarını hissederler. Ayrıca bu baskı ile birlikte işgörenler hem mükemmel bir deneyim sunmaya çalışırlar hem de misafirlerin ödemiş oldukları ekonomik bedelin karşılığını veren en iyi hizmeti sağlamaya çaba sarf ederler. Bu stres faktörlerinin eş zamanlı olarak yaşandığı hizmet sunum ortamları hem işgörenler hem de müşteriler tarafından sergilenen nezaketsiz davranışların gelişmesine uygun bir zemin hazırlayabilir. Ancak konaklama işletmelerinde özellikle müşterilerden kaynaklanan nezaketsizlik davranışlarının daha sık bir biçimde izlendiği söylenebilir (Dalgıç, 2022). Öyle ki Porath ve Pearson (2013) çalışmalarında işgörenlerin %98'inin nezaketsizlik davranışına maruz kaldıklarını, hatta her iki işgörenden birinin de ortalama olarak, haftada en az bir kez nezaketsizlik davranışına maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Nezaketsizlik olgusunun iş hayatı

bağlamında ele alınmış olan bu türüne literatürde genel olarak işyeri nezaketsizliği (*workplace incivility*) adı verilmektedir. İşyeri nezaketsizliği kavramı tek boyutlu bir kavram olmayıp, nezaketsizlik davranışının kaynaklandığı aktörler ve davranışın biçimi açısından farklı türlerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda, Schilpzand, De Pater, ve Erez (2016) iş yeri nezaketsizliği ile ilgili literatürü kapsamlı bir biçimde inceledikleri araştırmalarında, işyeri nezaketsizliğinin üç temel aktörü/kaynağı olduğunu belirtmişlerdir:

- (1) işgörenlerden kaynaklanan nezaketsizlik
- (2) yöneticilerden kaynaklanan nezaketsizlik
- (3) müşterilerden kaynaklanan nezaketsizlik

Ayrıca aynı çalışmada (Schilpzand vd., 2016) işyeri nezaketsizliği türleri üç grupta ele alınmıştır:

- (1) deneyimlenen nezaketsizlik,
- (2) tanık olunan nezaketsizlik,
- (3) başlatılan nezaketsizlik.

Deneyimlenen nezaketsizlikte işgören doğrudan kendisine yöneltilen nezaketsizlik davranışlarına maruz kalmaktadır. Bu durumda işgören doğrudan “mağdur” pozisyonundadır. Tanık olunan nezaketsizlikte işgören başkalarının maruz kaldığı nezaketsizliğe tanık olmaktadır. Bu durumda işgören nezaketsizliği başlatan ya da nezaketsizliğe maruz kalan durumunda değil “tanık” pozisyonundadır. Başlatılan nezaketsizlikte ise işgören kendisi nezaketsizlik davranışını sergileyen aktör durumundadır. Bu durumda işgören doğrudan nezaketsizliği başlatan “aktör” durumundadır. Bunun sınıflandırma yaklaşımlarının dışında literatürdeki çeşitli çalışmalarda sunulan değerlendirmeler ve yapılan tanımlar doğrultusunda, işyeri nezaketsizliği türlerinin Tablo 2.1’de sunulan biçimde de tasnif edilmesi mümkündür.

Tablo 2.1 İşyeri nezaketsizliği türleri

Nezaketsizlik türü	Davranış modelleri
Aktif Nezaketsizlik	Alay etme, söz kesme, göz devirme, sözlü sataşma, küçümseyici mimikler gibi daha belirgin davranışlar şeklinde nezaketsizlik örnekleri.
Pasif nezaketsizlik	Görmezden gelme, selam vermeme, teşekkür etmeme gibi düşük yoğunluklu ihlaller şeklinde nezaketsizlik örnekleri.
İşgörenler arası nezaketsizlik	Benzer pozisyonlardaki işgörenler arasında; rahatsız edici göz teması, söz kesme, dikkate almama, küçümseyici davranışlar şeklinde nezaketsizlik örnekleri.
Üst nezaketsizliği	Yönetici konumundaki işgörenlerin ast konumundaki işgörene karşı sergilediği ilgisiz, küçümseyici, rencide edici davranışlar şeklinde nezaketsizlik örnekleri.
Ast nezaketsizliği	Ast konumundaki işgörenlerin yöneticilere karşı sergilediği ilgisiz, saygısız, rencide edici davranışlar şeklinde nezaketsizlik örnekleri.
Müşteri nezaketsizliği	Müşterilerin işgörene karşı sergilediği görmezden gelme, teşekkür etmeme, küçümseme, aşağılama gibi kaba ve saygısız tutumlar, jest ve mimikler şeklinde nezaketsizlik örnekleri.

Kaynak: (Andersson & Pearson, 1999; Aydın & Çoban, 2020; Campbell vd., 2025; Imam vd., 2025; Itzkovich vd., 2020; Knepp, 2012; Liu vd., 2020; Namin vd., 2021; Rodriguez & Zhou, 2023; Saleem vd., 2022; Yaqoob vd., 2025; Yrisarry vd., 2019).

Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği türlerinden biri olarak kabul edilen (Wilson & Holmval, 2013) müşteri nezaketsizliği konusuna odaklanılmıştır. Müşteri nezaketsizliği, diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de müşteri ile temas halinde olan işgörenlerin karşılaşma ihtimali oldukça yüksek olan olumsuz olgulardan biridir (Chaudhuri vd., 2023; Walker vd., 2014a). Hatta işyeri koşullarında müşteri nezaketsizliği davranışının işgörenlerden ve yöneticilerden kaynaklanan nezaketsizlikten çok daha sık bir şekilde yaşandığı bilinmektedir (Grandey vd., 2007). Literatürde müşteri nezaketsizliği (*customer incivility*) kavramına benzer biçimde yapılan ilk tanımlama Christopher Lovelock (1994) tarafından “jay customer” kavramı ile gerçekleşmiştir. Burada “jay cusotmer” kavramı ile hizmet sürecini kesintiye uğratacak, düşüncesiz veya kötü davranışlarda bulunan kişiler işaret edilmiştir (Chaudhuri vd., 2023). Ancak müşteri nezaketsizliği kavramının temellerini kapsamlı bir biçimde ele alan ilk çalışmalardan biri Andersson ve Pearson (1999) tarafından yayımlanmıştır. Andersson ve Pearson (1999) ilgili çalışmalarında özellikle Amerikan kültüründe nezaketin; güç kazanma ve kültürel üstünlüğün bir parçası olarak görüldüğünü, sınıfsal farklılıkları yumuşatan bir araç olduğunu, nezaketin toplumdaki “nasıl davranmalı?” sorusuna verilen bir yanıt olduğunu ve nezaketin sosyal avantaj elde etmenin bir yolu olarak görüldüğünü belirtmiştir. İlgili çalışmada nezaketsizlik genel olarak; görgü kurallarının ihlali, kaba, terbiyesiz, saygısız

ve uygunsuz davranışlar bütünü olarak ele alınmıştır. Ayrıca Andersson ve Pearson (1999) nezaketsizliğini taraflar arasında karşılıklı olarak tırmanış gösterebilen bir yapıda olduğunu da ifade etmiş, kavram ile ilgili teorik çerçeveye kritik bir katkı yaparak nezaketsizliğin teorik olarak bir sarmal halinde (*incivility spiral*) açıklanabileceğini göstermiş ve bu durumu “nezaketsizlik sarmalı” olarak isimlendirmiştir. Buna göre teşekkür etmeme gibi eksiklikler ile başlayabilen süreç, belirli bir aşamadan sonra bir tarafın diğer tarafa alaycı, küçümseyici bir biçimde yaklaşması ile ilerler. Karşı taraf bu duruma tepki gösteren bir yanıt verir ve hakaret aşamasına geçilir. Bir adım sonrasında ise gerilim fiziksel müdahale aşamasına ulaşarak süreç tamamen kontrolden çıkabilir. Bu karşılıklı tepkiler olayın çok dramatik bir boyuta kadar ilerlemesine neden olabilir. Bu durum literatürde “nezaketsizlik sarmalı” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda nezaketsizlik sarmalı aslında, taraflar arasında karşılıklı ve kademeli bir tırmanış süreci gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Yaqoob ve diğerleri de (2025) nezaketsizliğin sarmal halinde bir gelişim mekanizmasına sahip olduğuna değinmiş, buna ilaveten nezaketsizliğin bulaşıcı ve yayılcı bir özelliğinin de olduğunu altını çizerek, nezaketsizliğe maruz kalan bireylerin zamanla kendisinin de nezaketsiz davranışlar sergileme eğilimine gösterebildiğini, böylece davranışın içinden çıkılması güç bir döngüye dönüştüğünü ve nezaketsizliğin bu şekilde toplumda yaygınlaşabildiğini belirtmiştir.

İşyeri nezaketsizliği kapsamındaki davranışların benzerlerini genel olarak müşteri nezaketsizliği kapsamında da görebilmek mümkündür. Nezaketsizlik sürecindeki davranışlar ağırlıklı olarak fiziksel değil sözlüdür. Nezaketsizlik genellikle aktif bir eylemden çok pasif bir eylem niteliğindedir ve doğrudan hedefe yönelik olmaktan ziyade dolaylı durumdadır. Bu bağlamda “lütfen” veya “teşekkür ederim” dememek, karşısındakini yok saymak, görmezden gelmek bu kapsamda davranışlardır (Namin vd., 2021). Andersson ve Pearson'un (1999) çalışmasında genellikle nezaket, nezaketsizlik ve işyeri nezaketsizliği (*workplace incivility*) kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak yapılan değerlendirmeler ve sunulan teorik çerçeve, gelecekte şekillendirilecek olan müşteri nezaketsizliği kavramı için de önemli bir teorik zemin sunmuştur. Zamanla literatürde daha sonraki çalışmalarda nezaketsizlik davranışı daha detaylı bir biçimde ele alınmaya başlamış ve kavram Sliter ve diğerleri (2010) tarafından müşteri nezaketsizliği çerçevesinde detaylandırılmıştır. Önceki çalışmalarda nezaketsizlik genel olarak işgörenler arasında gerçekleşen bir süreç bağlamında incelenmiştir. Ancak Sliter ve diğerleri (2010) müşterilerin de işgörenlere yönelik olarak nezaketsizlik davranışları

sergileyebildiklerinin altını çizmiş ve konuyu bu bağlamda ele almıştır. Ayrıca ilgili çalışmada Sliter ve diğerleri (2010, s.469) müşteri nezaketsizliğinin yanlışlıkla mobbing ve kötü niyetli denetim (*abusive supervision*) gibi kavramlar ile karıştırılabildiğini belirtmişler, müşteri nezaketsizliğinin en önemli farkının ise “zarar verme niyetindeki belirsizlik” olduğunu altını çizmişlerdir.

Sliter ve diğerleri (2010, s.469) çalışmalarında müşteri nezaketsizliği kavramını, işyeri nezaketsizliği kavramının genel değerlendirmelerinden ayırarak; “müşteriler tarafından gerçekleştirilen, zarar verme niyeti belirsiz olan, düşük yoğunluklu sapkın davranışlar” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca müşteri nezaketsizliğinin işyerindeki karşılıklı saygı normlarını ihlal eden bir davranış olduğunu vurgulamışlardır. Sliter ve diğerleri (2010, s.469) tarafından yapılan bu tanım, literatürdeki Andersson ve Pearson'ın (1999) işyeri nezaketsizliği tanımından kök almış, ancak “müşteri” öznesi çerçevesinde yeniden tanımlanmıştır. Bu açıdan işyerinde gerçekleşen bu olumsuz durum, bir anlamda işyeri nezaketsizliği olgusunun temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Aslında işyeri nezaketsizliği bağlamında ele alınan bu nezaketsizlik türleri aynı davranışların örgüt içindeki veya dışındaki farklı failer tarafından sergilenmesini ifade etmektedir (Andersson & Pearson, 1999).

Literatürdeki farklı çalışmalarda müşteri nezaketsizliği kavramı ile ilgili olarak çeşitli perspektiflerden tanımlamalar yapılmıştır. Grandey, Dickter, ve Sin (2004, s.398) kavramı daha çok müşteri agresyonu (*customer aggression*) kapsamında ele almış, müşterinin aslında genel kabullerin aksine “her zaman haklı” olmayabileceğini vurgulamış ve müşteri nezaketsizliğini; “işgörenler üzerinde strese neden olan, hizmet kalitesini zayıflatan ve işgörenlerin duygusal emek yükünü arttıran, müşteriden kaynaklanmış olan davranışlar bütünü” olarak açıklamışlardır. Van Jaarsveld, Walker, ve Skarlicki (2010, s.1488) müşteri nezaketsizliğini, “müşterilerin işgörenlere karşı sergilediği kaba, nezaketsiz, saygısızca ve kırıncı davranışlar” olarak tanımlamıştır. Hur, Shin, ve Shin (2022, s.2) ise müşteri nezaketsizliğini, “karşı tarafa zarar verme niyeti belirsiz olan, müşteriler tarafından sergilenen düşük yoğunluklu saygısız davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Chen, Zhang, ve Zhang (2023, s.1) müşteri nezaketsizliği kavramını, “işgörenlerin hedeflerini engelleyen, müşterilerden kaynaklanan ve strese neden olan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Pu ve diğerleri (2024, s.2) de daha önceki tanımlara benzer şekilde müşteri nezaketsizliği kavramını, “işgörenlerin müşterilerden algıladığı, olumsuz nitelikli kişilerarası davranış biçiminde ortaya çıkan; kaba dil kullanımı, olumsuz jest ve mimikler ile mantıksız şikâyetler” şeklinde tanımlamışlardır.

Cheng ve diğerleri (2020) literatürdeki önceki çalışmaların tanımlarından hareketle müşteri nezaketsizliğinin kavramsal olarak beş temel özelliğe sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre müşteri nezaketsizliği;

- (1) Fiziksel temas boyutuna ulaşmaz. Düşük yoğunluklu bir davranış olup genellikle işgörenleri görmezden gelme ve küçümseme gibi örtük davranışlar içerir.
- (2) Müşteri nezaketsizliğinin temel motivasyonu genellikle belirsizdir. Yani müşteriler doğrudan işgörenlerde bir zarar oluşması amacıyla hareket etmezler. Nezaketsizlik davranışı çoğu zaman bilgi eksikliği veya ihmalkarlık gibi nedenlere dayanır.
- (3) Müşteri nezaketsizliğini tespit etmek ve izlemek zor olabilir. Çünkü saygı ve nezaket örtük toplumsal normlar olduğundan, bireylerin bu normlara dair farklı anlayışları bulunabilir ve bu da nezaketsizliği bazı durumlarda tam olarak tespit edebilmeyi güçleştirebilir.
- (4) Müşteri nezaketsizliği davranışları bazı durumlarda tespit edilmesi zor olduğundan, yöneticiler tarafından önemli bir tehdit olarak değerlendirilmeyebilir ve göz ardı edilerek daha sık ortaya çıkmasına sebep olacak bir zemin varlığını koruyabilir.
- (5) Ara sıra maruz kalınan müşteri nezaketsizliği stres verici bir olgu olarak kabul edilmeyebilir. Fakat müşteri nezaketsizliğine düzenli bir biçimde maruz kalıyor olmak, hizmet sektörü işgörenleri için yıkıcı sonuçları olan bir stres kaynağına dönüşebilir.

2.1.2. Müşteri nezaketsizliğinin nedenleri

Müşteri nezaketsizliği, ortaya çıkış süreci itibariyle karmaşık bir olgudur ve birçok farklı neden müşteri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Bu bağlamda Sliter ve Jones (2016) tarafından müşteri nezaketsizliğinin öncülleri üzerine yapılan kapsamlı araştırmada, çeşitli başlıklar altında konunun teorik temellerini oluşturan detaylı tespitler sunulmuştur. İlgili çalışmada müşteri nezaketsizliğinin olası nedenleri:

- (a) Müşteriden kaynaklanan nedenler
- (b) Örgütsel veya çevresel koşullardan kaynaklanan nedenler,
- (c) İşgöreenden kaynaklanan nedenler şeklinde üç grupta tasnif edilmiştir.

Sliter ve Jones (2016) tarafından detaylandırılan müşteri nezaketsizliği nedenleri, literatürdeki diğer çalışmalardan da (Abhipsa Rout vd., 2025; Aboodi & Allameh, 2019; Chaudhuri vd., 2023; Dalgıç, 2022; Harris & Daunt, 2013; Kiffin-Petersen & Soutar, 2020; Ma vd., 2020; Ngo vd., 2024; Nguyen-Viet & Nguyen My, 2024; M. Sliter & Jones, 2016; Türkmenoğlu, 2023) elde edilen bulgular çerçevesinde aşağıda sunulmuştur:

- 1) Ruh hali/duygular - dışsal nedenler (müşteri): Bazen müşterinin hizmet süreci ile ilişkisi olmaksızın, kendi hayatında yaşamış olduğu başka duygusal durumların da işgörenlere yönelik nezaketsizliğe neden olduğu, diğer bir ifadeyle aslında başka bir konudan dolayı üzgün, kızgın, gergin olan müşterilerin bu duygusal durumlarının da ilişkisiz bir biçimde işgörenlere yönelik nezaketsizliğe yol açabildiği tespit edilmiştir.
- 2) Kişilik (müşteri): Genel olarak kişilik özelliği bakımından; öfkeli, düşüncesiz, karamsar, kindar ve kötü niyet eğilimli kişilik özelliklerine sahip olmak, müşteri nezaketsizliğine yol açan bir başka neden olarak işaret edilmiştir. Ayrıca Beş Faktör Kişilik Özellikleri yaklaşımı bağlamında “uyumluluk” kişilik özelliği zayıf olan müşterilerin, zorlu durumlarda davranışlarını düzenleme konusunda daha fazla zorluk çektikleri ve nezaketsiz davranışlar sergiledikleri belirtilmiştir.
- 3) Araçsal kabalık (müşteri): Bazı müşteriler belirli bir avantaj elde edebilmek için bilinçli olarak işgörenlere karşı nezaketsiz davranışlar sergilemeyi bir yöntem, bir araç olarak kullanabilmektedirler. Böyle bir durumun oluşmasında müşteriyi “her zaman haklı” bulan, müşteriyi bir “kral”, “velinimet” olarak gören, işgörenleri ise müşteri karşısında daha düşük bir statüye yerleştiren anlayışın önemli bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bu durum Abhipsa Rout, Piramanayagam, ve Mallya (2025) tarafından Sosyal Değişim Teorisi kapsamında açıklanmıştır. Buna göre müşterinin aşırı yüceltildiği koşulların, müşteriler tarafından tartışmasız bir hak gibi görüldüğü ve işgörenlere yönelik nezaketsiz davranışlar için bu durumun uygun bir ortam oluşturduğu belirtilmiştir.
- 4) Hak (müşteri): Bu durum aslında müşterinin; herhangi bir çaba göstermeden özel muamele hak ettiğine inanmasından, ayrıcalıklı bir statü talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu tip müşterilerde genellikle meşru olmayan bir üstünlük hissi, abartılı bir benlik algısı bulunabilmektedir. Sonuç olarak gerçekçi olmayan beklentiler ile yola çıkan müşterilerin yer yer işgörenlere üst perdeden yaklaşımı ile müşteri nezaketsizliği için uygun bir ortam oluşmuş olmaktadır.

- 5) Rekabet koşullarının müşteriye etkisi (müşteri): İşletmelerin yaşamış olduğu yoğun rekabet koşulları, her geçen gün müşterilere daha yüksek kaliteli ve kapsamlı bir hizmet sunma konusunda işletmeleri baskı altına almaktadır. Bu durum, müşterilere çok daha iyi olanaklar oluşturulabilmesi için yer yer makul olmayan yaklaşımların da sergilenmesine neden olabilmektedir. Bunun sonucunda gerçekçi olmayan ve aşırıya kaçan hizmet beklentileri karşılanamayan müşteriler, işgörenlere karşı saygısız ve saldırgan davranışlarla öfke ile tepki verebilmektedirler.
- 6) Önyargılar (müşteri): Bazı müşterilerin işgörenlere yönelik olarak; cinsiyet, etnik köken, dini inanç, ırk, yaş, sosyal sınıf, fiziksel çekicilik gibi faktörler nedeniyle nezaket düzeyinin değişebileceği belirtilmiştir.
- 7) İşgören nezaketsizliği (işgören): İşgörenlerin müşterilere karşı ilgisiz davranması, üst perdeden konuşması, göz devirmesi veya göz teması kurmaması, müşteriye görmezden gelmesi gibi nezaketsiz davranışlar, “nezaketsizlik sarmalı” çerçevesinde nezaketsizliğin karşılıklı hale gelmesine ve tırmanmasına neden olabilmektedir.
- 8) Hizmet odaklılık (işgören): İşgörenlerin hizmet vermeye yatkın bir kişilik özelliğinde olmaması neticesinde, müşterilere beklenen hizmeti beklenen düzeyde sunmaması da müşteri nezaketsizliği için bir başka neden olabilmektedir.
- 9) Kişilik (işgören): Müşterilerde olabildiği gibi işgörenlerde de öfkeli, gergin, tahammülsüz, huysuz ve soğuk kişilik özelliklerindeki kişiler, müşterilerin nezaketsiz davranışlar sergilemesi için gerekçe haline gelebilmektedir.
- 10) Mesleki yetersizlik (işgören): İşgörenlerin müşterilerin sorularına yanıt vermemesi, doğru çözümler üretememesi, eksik ya da hatalı yönlendirmeler yapması ve kusurlu bir hizmet sunması gibi mesleki yetersizliklerden kaynaklanan durumlar müşterilerin nezaket dışı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir.
- 11) Kötü müşteri hizmetleri geçmişi - (örgüt/çevre): Yeterince müşteri odaklı olmayan işletmeler nedeniyle tekrar eden kötü hizmet alma deneyimi, müşterilerin zaman içerisinde nezaketsiz davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir.
- 12) Yanıt özerkliği - (örgüt/çevre): Özellikle çağrı merkezi hizmetleri gibi müşteri ile doğrudan iletişim halinde olunan süreçlerde, işgörenlerin müşteriler ile sürekli kalıplaşmış standart cümle ve ifadeler ile mekanik bir iletişim kurması, hizmet sürecini kişiye özel hale getirememesi gibi nedenler, müşterinin nezaket dışı davranışlar sergilemesine neden olan bir başka faktör olarak belirlenmiştir.

13) Ruh hali/duygular - (örgüt/çevre): Müşteriler örgüt, işletme veya süreçteki çevresel koşullardan kaynaklanan bir eksiklik yada hata nedeniyle yaşamış oldukları öfkeyi sorumlular yerine işgörene yansıtabilmektedirler.

14) Çevresel stresörler - (örgüt/çevre): Hizmet alımı için beklenmesi gereken uzun kuyruklar, kalabalık, çocuk gürültüsü, kötü ve kirli ortam, öfkeli ve gergin müşteriler ile aynı ortamda bulunmak zorunda kalmak gibi nedenler de müşteri nezaketsizliğine neden olan koşullar arasında sayılmıştır. Hizmet sektöründeki çalışma koşullarının yoğun bir stres arz ediyor olması işgörenleri doğrudan etkiler, bu durum müşterilere de yansiyabilir ve gergin bir ortamın oluşması için uygun koşulları hazır hale getirebilir. Diğer bir ifadeyle aslında işgörenler üzerinde yoğunlaşan stres atmosferi, işgörenler ile temas halinde olan müşterilerin de gerilmesine ve nezaket dışı davranışların gerçekleşebileceği bir ortamın oluşabilmesine zemin hazırlayabilir. Öte yandan sunulacak hizmetin belirli bir zaman baskısı altında sunulması yüksek kalite standartlarında olması beklentisi ve optimum maliyetler ile oluşturulması gereklilikleri de işgörenlerin yaşadıkları stresi daha şiddetli hale getirebilir. Bununla birlikte hizmet sektöründeki yoğun müşteri beklentileri, kültürel açıdan farklılıklar, iş süreçlerinde oluşan baskılar, yetersiz yönetici desteği ve yetersiz eğitimin de müşteri nezaketsizliğine neden olduğu belirtilmiştir

2.1.3. Müşteri nezaketsizliğinin sonuçları

Müşteri nezaketsizliğinin bazen bilinçli olarak, bazen de istemsiz bir biçimde ortaya çıktığı bilinen bir durumdur (Sliter vd., 2010). Müşteri nezaketsizliği ne şekilde gelişirse gelişsin; bireysel, örgütsel ve kurumsal düzeyde bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Schilpzand vd., 2016). İşgörenlerin iş performansında düşme, hizmet kalitesinde gerileme, işten ayrılma niyetinde artış, iş tatminsizliği, intikam duygusu hissetme, hizmeti sabote etme, sapkın davranışlar geliştirme, örgütsel bağlılıkta zayıflama, stres ve bunun bir sonucu olarak tükenmişlik bu bağlamda müşteri nezaketsizliğinin neden olduğu en dikkat çekici sonuçlar arasında yer almaktadır (Chen vd., 2021; Cheng, Guo, vd., 2020; Dalgıç, 2022; Gaucher & Chebat, 2019; Hur vd., 2015, 2015; Kern & Grandey, 2009; Sliter vd., 2010; Walker vd., 2014a).

“Service with a smile” olarak da bilinen, işgörenlerin hizmet sunum süreçlerinde güzler yüzlü, samimi, içten ve sempatik bir beden dili kullanmalarının müşterilerin hizmet kalitesi algısında ve memnuniyet düzeylerinde kritik bir role sahip olduğu konusunda genel bir kabul mevcuttur (Hennig-Thurau vd., 2006). Ancak hizmet

etkileşimi esnasında işgörenlerin gülümseyerek hizmet sunması, sürecin sorunsuz bir biçimde tamamlanabilmesi için yeterli olmayabilir. Bununla birlikte müşterilerin işgörelere karşı davranış ve tutumları da süreci etkilemekte ve sonuçta oluşan hizmet kalitesi algısı ve müşteri memnuniyetini düzeyini etkilemektedir (Cheng, Dong, vd., 2020). Bu yüzden, işgörelerin maruz kaldıkları müşteri nezaketsizliği, onların müşterilere karşı tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve sunmuş oldukları hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilir (Hur vd., 2015). Çünkü işgörelerin kaba davranışlara maruz kaldıkları müşterilere karşı içtenlikle hizmet sunma motivasyonu azalmaktadır. Hatta bazen müşteri nezaketsizliği, işgörelerin sunmuş oldukları hizmetin kalitesini bilinçli olarak düşürmelerine bile neden olabilmektedir (M. Sliter vd., 2010).

Müşteri nezaketsizliği, müşteriler ile işgörelar arasında olumsuz bir sosyal değişimi daha dramatik bir biçimde tetikleyebilir (Walker vd., 2014b). Bu olumsuz değişim sürecinde işgöreların emek, zaman ve duyguları bağlamında yatırdıkları kaynaklar karşısında, müşterilerden nezaketsizlik görmeleri adaletsizliğe uğramışlık algısına neden olabilir. Bunun bir sonucu olarak intikam, misilleme ve hizmet sabotajı duygusu gelişebilir. Kaba davranışlar, işgöreların müşterilere karşı bir intikam motivasyonu geliştirmelerine ve hizmet sürecini sabote etmeye yönelmelerine dahi neden olabilmektedir (Cheng, Guo, vd., 2020).

Gaucher ve Chebat (2019) müşteri nezaketsizliğinin işgöreların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte nezaketsizliğin işgörelaradaki öfkeyi körüklediği, yükselen öfkenin bastırılması nedeniyle de işgörelarlarde işletme normlarına karşı gelme, örgüt içi politikalara direnme, örgüte yönelik misilleme girişiminde bulunma gibi davranışların gelişebildiği belirlenmiştir.

İşletmede işgörelar arasındaki nezaketsizlik önemli bir stres kaynağı olmakla birlikte, işgörelar için müşteri tarafından maruz kalınan nezaketsizlik davranışı işgörelar arasındaki nezaketsizlik davranışına nazaran daha yüksek bir stres kaynağıdır (Sliter vd., 2011). Bu bağlamda müşteri nezaketsizliğinin işgörelar üzerinde en önemli sonuçlarından biri de stres ve bunun devamında gelişen tükenmişlik sendromudur. Diğer bir ifadeyle, müşterilerden kaynaklanan nezaketsizlik davranışına sıklıkla maruz kalmak, önemli bir sosyal stres faktörü olarak kabul edilmekte ve işgöreların duygusal açıdan tükenmişlik sendromu yaşamalarına neden olmaktadır (Hu vd., 2017; Kern & Grandey, 2009). Tükenmişlik özellikle insanlara hizmet sunan işgörelarlarde gözlenen bir sendromdur. Tükenmişlik sendromu üç ana bileşenden oluşmaktadır. (1) Duygusal tükenme (*emotional exhaustion*): Yapılan iş ile ilgili olarak bireyin psikolojik enerji

kaynaklarının tükenmesidir. (2) Duyarsızlaşma (*depersonalization*): Hizmet sunumunda gerekli duyguların yaşanmadığı ve yansıtılmadığı, soğuk, mesafeli, kayıtsız, duygusuz veya acımasız tutumlar sergilenmesidir. (3) Kişisel başarıda düşüş (*reduced personal accomplishment*): Yapılan işten herhangi bir tatmin duyulmaması, başarı isteği ve duygusunun azalması veya yok olması durumudur (Maslach & Jackson, 1981). Müşteriden daha düşük bir konuma yerleştirilmiş olan işgörenlerin sürekli bir biçimde nezaketsiz davranışlara maruz kalması sonucunda oluşan stres zamanla çaresizlik, umutsuzluk gibi duyguların gelişmesine ve işgörenlerin duygusal açıdan tükenmesine neden olmaktadır (Sliter vd., 2010). Bu açıdan müşteri nezaketsizliği özellikle duygusal tükenme bağlamında işgörenler açısından yıkıcı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Uzun süre devam eden tükenmişlik sendromunun da işgörenlerin işten ayrılmaya karar vermelerine neden olduğu bilinmektedir (Han vd., 2016).

Literatürdeki çeşitli çalışmalar müşteri nezaketsizliğinin, işgörenlerin psikolojik iyi oluşunu ve hizmet performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin motivasyonlarının erozyona uğradığı, gerilim yaşadıkları, morallerinin bozulduğu, odaklanma yeteneklerinin azaldığı yaratıcılıklarının zayıfladığı, işletmeye bağlılığının ve iş tatmininin azaldığı, işe geç ve düzensiz gelme davranışının geliştiği hatta sonuç olarak işgörenlerin bir kısmında da erken emeklilik eğilimi ve işten ayrılma niyetinin gelişmeye başladığı bildirilmektedir (Cho vd., 2016; Cortina vd., 2001; Hur vd., 2022; Khanam & Tarab, 2024; Namin vd., 2021; Saleem vd., 2022; Shahzad vd., 2023; M. T. Sliter vd., 2011; Tam, 2025; Tri & Sang, 2025). Müşteri nezaketsizliği işgörenlerin duygusal emek performansını olumsuz etkilemekte, yoğun bir biçimde hayal kırıklığı, depresyon, anksiyete hissetmelerine ve yalnızlık hissine kapılmalarına da neden olabilmektedir (Chen vd., 2021). Müşteri nezaketsizliğine maruz kalmış işgörenlerin morallerinin ve psikolojik iyi oluşlarının azaldığı, bunun sonucunda da bu durumdaki işgörenlerin hizmet kalitesini düşürdüğü, müşteri memnuniyetini zayıflattığı, dolayısıyla müşteri sadakatini yıpratarak uzun vadede işletmeye de zarar verdiği belirlenmiştir (Boukis vd., 2020; Koopmann vd., 2015). Tri ve Sang (2025) düzenli olarak müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin üretkenliklerinin ve işteki başarılarının azalmaya başladığını, bu konuda destek görmemeleri halinde kendilerini değersiz hissetmeye başladıklarını, bu sürecin devamında iş tatminlerinin azaldığını ve işe bağlılıklarının zedelendiğini, işlerinde daha az verimli olmaya başladıklarını hatta işe yönelik çabalarının da zayıfladığını belirtmişlerdir. Böylece müşteri nezaketsizliğinin zaman içerisinde sadece işgörene değil

aslında işletmeye de zarar veren bir durum oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bunun haricinde Kim ve Qu (2019) tarafından yapılan araştırmada müşteri nezaketsizliği davranışının aslında işgörenler arasındaki işyeri nezaketsizliğini de tetikleyen bir yönü olduğu belirtilmiştir. İlgili çalışmanın bulguları, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin, kendi iş arkadaşlarına da benzer şekilde nezaketsizlik davranışları sergilemeye başlayabildikleri belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle nezaketsiz müşteriler ile yoğun bir temas halinde kalmak durumunda olan işgörenler, bu davranışı iş arkadaşlarına da yansıtmakta, müşteri nezaketsizliği zaman içerisinde kurum içerisinde de yaygınlaşarak nezaketsiz çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

2.1.4. Müşteri nezaketsizliği ile baş etme yöntemleri

Müşteri nezaketsizliği kapsamlı etkileri bakımından, ilk aşamada işgörenler için olumsuz etkilere neden olsa da zaman içerisinde bu olumsuz etkiler ile mücadele edilecek yöntemler geliştirilememesi halinde, örgütün ve işletmenin de bu süreçten yıkıcı zararlar görmesi kaçınılmazdır. Bu yüzden, özellikle müşteri nezaketsizliğinin nedenleri ve bu nedenlerin hem işgörenler hem örgüt üzerindeki sonuçları bakımından müşteri nezaketsizliğinin etkilerini azaltacak, işgörenlerin, örgütün ve işletmenin dayanıklılığına katkı sağlayacak bazı stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda literatürden (Baker & Kim, 2020; Holm vd., 2023; Nguyen-Viet & Nguyen My, 2024; Reynolds & Harris, 2006; Tri & Sang, 2025) elde edilen bilgiler incelendiğinde, müşteri nezaketsizliği ile baş etmeye yönelik yöntemlerin; (a) işgörenler düzeyinde uygulanabilecek yöntemler ve (b) işletme düzeyinde uygulanabilecek yöntemler şeklinde iki grupta ele alınabileceği görülmektedir.

Müşteri nezaketsizliği ile baş edebilmek için işgörenler düzeyinde uygulanabilecek yöntemlere ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur:

Literatürde (Haidar, 2020; Holm vd., 2023; Reynolds & Harris, 2006) müşteri nezaketsizliği ile işgörenler düzeyinde baş edebilmek için belirlenen çeşitli yöntemler sunulmaktadır. Bu yöntemlerin tamamında işgören, müşteri nezaketsizliğine karşı mücadele eden aktör durumundadır. Bu yöntemlerin bir kısmı hizmet sunumu öncesinde, bir kısmı hizmet sunumu esnasında bir kısmı ise hizmet sunumu sonrasında kullanılmaktadır. Bu bağlamda aslında müşteri nezaketsizliği ile baş etmek ili boyutlu bir mesele olarak görülmektedir. (1) nezaketsizlik davranışı ile baş etmek, (2) nezaketsizlik davranışına maruz kaldıktan sona nezaketsizliğin etkileri ile baş etmek. Aşağıda bu boyutların her ikisi için de literatürden elde edilen yaklaşımlar sunulmuştur:

1. Hizmet öncesi zihinsel hazırlık (hizmet sunumu öncesinde): İşgörenlerin kendilerini olası müşteri tepkileri ve nezaketsizliklerine karşı psikolojik olarak hazır hale getirmeye çalışmalarıdır. Bunun için hizmet sunumu öncesinde; daha önce yaşanan, tanık olunan, öğrenilen nezaketsizlik türleri düşünülerek zihinsel ve duygusal açıdan bir hazırlık süreci gerçekleştirilmektedir.
2. Madde kullanımı (hizmet sunumu öncesinde ve sonrasında): İşgörenlerin nikotin, alkol ve başkaca birtakım maddeler kullanarak, müşteri nezaketsizliğinin psikolojik etkilerini azaltmaya yönelik önlemler almaya çalışmalarıdır. Madde kullanımı bazen hizmet sunumu öncesinde bir hazırlık yöntemi bazen de hizmet sunumu sonrasında psikolojik bir destek aracı olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu strateji hem etik açıdan hem sağlık açısından tehlikeli olup, tavsiye edilen bir başa çıkma yöntemi değildir.
3. Kıyafet değiştirme (hizmet sunumu öncesinde): İşgörenlerin müşteri nezaketsizliği bağlamında müşterilerden gelebilecek cinsel yaklaşımları önlemek amacıyla geliştirdikleri çabalarıdır. Daha resmi daha ciddi, otorite ve kurum koşullarını daha net göz önüne koyan, işgörenler ve müşteriler arasında psikolojik açıdan sınırlar var olduğunu hissettiren kıyafetler, önleyici bir etki yaratabilir.
4. Müşterileri gözlemleme (hizmet sunumu öncesinde): Hizmet alımı öncesinde işgörenlerin; müşterilerin davranışlarını, giyim kuşamlarını, genel görünüşlerini gözlemleyerek, uygunsuz davranışlar sergileyebilecek müşterileri önceden fark edebilmeye yönelik çabalarıdır. Bu sayede nezaketsizlik potansiyeli olduğu hissedilen müşterilere karşı önemli bir zihinsel ve psikolojik hazırlık yapılabilir.
5. Olay sırasında zor müşterileri görmezden gelme (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsiz müşteriler ile göz temasından kaçınma, polemiğe girmeme, müşterilerin bazı davranışlarını görmezden gelme gibi yaklaşımlarla süreci kontrol altında tutmaya ve gerilimin oluşmasını engellemeye yardımcı olabilir.
6. Müşterileri rüşvetle ikna etme (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsiz davranışlar sergileyen müşterileri ücretsiz bir takım ürün, hizmet ve ödüllerle kontrol etmeye çalışma çabalarıdır. Müşterilere kendilerini

ayrıcalıklı hissetme imkânı sunmak özel hissetmelerine ve tepkilerini değiştirmelerine imkân verebilir.

7. Altan alma ve özür dileme (hizmet sunumu esnasında): Bazı durumlarda müşteri işletmeden, örgütten veya işgörenlerden kaynaklanan nedenlerle haklı olarak öfkelenmekte ve nezaketsiz davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda müşterinin öfkesini dışa vurmasına izin vermek, altan almak ve gerektiğinde içtenlikle özür dilemek sürecin yumuşamasına yardımcı olabilir.
8. Mizah ve ortamı yumuşatma (hizmet sunumu esnasında): Uygun koşulların oluşması halinde, müşterilerin de hoşlanabileceği seviyede bir mizah anlayışı bazen ortamdaki negatif atmosferi tamamen değiştirerek gerginliği büyük oranda düşürebilir ve müşterinin dikkatini daha olumlu noktalara yönlendirerek olası nezaketsizliğin önüne geçebilir.
9. Duygusal emek kullanımı (hizmet sunumu esnasında): Hissedilen duyguları bastırma, hissedilmeyen bazı duygular için de hissediyormuş gibi rol yapma davranışlarını tercih etmek, gerginliğin azalmasına, müşterinin yatışmasına yardımcı olabilir.
10. Estetik çekiciliği kullanma (hizmet sunumu esnasında): Bazı durumlarda cinsiyet çağrışımları olacak şekilde davranarak nezaketsizlik yumuşatılabilir veya gelişmesi engellenebilir. Özellikle bu esnada kullanılan estetik emek, hizmet etkileşimini cinsiyet temalı bir hale getirmektedir. Bilhassa erkek müşteriler, nezaketsizlik noktasında kadın işgörelere karşı daha dikkatli davranma eğiliminde olabilirler.
11. Müşterilerden destek isteme (hizmet sunumu esnasında): Diğer müşterilerden, özellikle varsa işletmenin sadık müşterilerinden hizmet sunumu esnasında onaylama şeklinde destek talep etmek, işgörelerin müşteriler karşısında desteklenmesini sağlayabilir ve nezaketsiz davranışlar sergileyen müşteriye yalnızlaştırarak düşünce ve davranışlarını etkileyebilir.
12. Yöneticilerden destek isteme (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsizliğin oluştuğu ya da oluşma sinyallerinin hissedildiği bazı durumlarda, uygun bir biçimde yöneticilerden yardım istenebilir. Deneyimli ve daha bilgi

işgörenler konumundaki yöneticiler bazı karmaşık problemlere çok pratik çözümler getirebilirler.

13. Konuşma biçimini değiştirme (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsiz müşteriler ile daha uyumlu bir süreç hissettirebilmek için konuşma içeriğini, üslubunu ve hatta aksanın müşterilerinkine benzetmek, müşteriler ile hemfikir olmaya çalışmak, uyumlu bir süreç hissi uyandırarak müşterinin davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilir.
14. Orantılı aktif tepki (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsizlik esnasında eğer uygun koşullar mevcut ise, işgörenlerin pasif bir duruş yerine, uygun tonda aktif bir savunma tepkisi vermesi, müşterinin sınırlarını bilmesine yardımcı olabilir. Ancak bu durum nezaketsizlik sarmalını tetikleme riski de barındırmaktadır.
15. Hizmet ortamını manipüle etme (hizmet sunumu esnasında): Ortamda nezaketsizliğin tırmanmasına neden olabilecek, çağrışım yapabilecek veya nezaketsizliğin daha ileri boyutlara geçmesi halinde oluşabilecek durumları engelleyecek düzenlemeler yapmak, sürecin kontrol altında tutulmasına yardımcı olabilir.
16. Hizmet sürecini kişiselleştirme (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsizlik eğilimi daha yüksek olan müşterilerin hizmet deneyimini daha iyi hale getirmek için daha yakın ve kişisel bir etkileşim kurulması, sürecin iyileşmesine yardımcı olabilir. Misafirin ismini bilmek, isteklerini bilmek veya öngörmek daha özel ve ayrıcalıklı hissetmesine yardımcı olabilir.
17. İntikam alma (hizmet sunumu esnasında): Nezaketsizliğe maruz kalan işgören, müşterinin alacağı ürüne/hizmete bilinçli olarak intikam amacıyla zarar verebilir. Bu işgörende bir intikam hissi yaratarak psikolojik olarak rahatlmasına yardımcı olabilir. Fakat uygunsuz bir baş etme yöntemi olduğu için kabul edilmesi mümkün değildir.
18. Bireysel izolasyon (hizmet sunumu sonrasında): Nezaketsizliğe maruz kalan bazı işgörenler, stres ve olumsuz duygular ile baş edebilmek için olaydan sonra yalnız kalarak kendini toparlamak isteyebilir. Bazı işgörenler ‘yalnız kalma’ yöntemiyle olumsuz etkilerden daha kolay bir biçimde kurtulabilir.
19. Meslektaşlarla konuşma (hizmet sunumu sonrasında): Nezaketsizliğe maruz kalan bazı işgörenlerin stres ve olumsuz duygular ile baş edebilmesi

için olaydan sonra iş arkadaşları ile sohbet etmesi, dertleşmesi ve sosyal destek araması daha hızlı bir psikolojik toparlanmaya yardımcı olabilir.

20. Duygusal boşalmanın fiziksel yöntemlerle sağlanması (hizmet sunumu sonrasında): Nezaketsizliğe maruz kalan işgörenin stres ve olumsuz duygular ile baş edebilmesi için olaydan sonra spor vb. gibi fiziksel aktiviteler yaparak daha hızlı toparlanabilir.

Müşteri nezaketsizliği ile baş edebilmek için işletme düzeyinde uygulanabilecek yöntemlere ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur:

Han ve diğerleri (2016) tarafından bağımsız restoranlarda yoğun müşteri teması olan pozisyonlardaki işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarında, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerde tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde artış olduğu tespit edilmiştir. Ancak örgütsel destek ve yönetici desteği politika ve uygulamalarının müşteri nezaketsizliğinin işgörenler üzerindeki etkisini hafiflettiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte ilgili çalışmada işgörenlerin karşılaştığı başlıca müşteri nezaketsizliği türlerinin tespit edilmesi ve bununla baş edebilmek için gerekli tekniklerin keşfedilerek eğitimler halinde işgörelere sunulmasının faydalı olacağı belirtilmiştir. Ayrıca müşteri nezaketsizliğine uğrayan işgörenlerin daha az yıpranması için bu duruma maruz kalan işgörenlerin takip edilmesi, nezaketsizliğe daha fazla maruz kalan işgörenlerin arka plana çekilmesi, daha az maruz kalanların ön plana çekilmesi şeklinde dönüşümlü bir sürecin uygulanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmada yöneticilerin sürekli hizmet sunum alanında görünür biçimde bulunmasının da hem önleyici bir etki yaratabileceği hem de bir sorun oluşması halinde işgörenlerin daha az yıpranmasına yardımcı olabileceği değerlendirilmiştir.

Baker ve Kim (2020) tarafından hizmet sektöründe müşteri ile teması yüksek olan pozisyonlarda görev yapmış olan işgörenler üzerinde yapılmış olan araştırma sonucunda; müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin, yöneticiler ve işletme tarafından desteklenmediklerinde işlerine karşı olumsuz duygular geliştirdiklerini ve işten ayrılmaya niyetlendiklerini belirlemişlerdir. Bu bağlamda çalışma sonucunda müşteri nezaketsizliği ile başa çıkabilmek için yöneticilerin ve işletmelerin işgörenleri duygusal olarak desteklemelerinin işgörenleri koruyan politikalar uygulamalarının stratejik değerde bir mesele olduğunu belirtmişlerdir.

İşyeri nezaketsizliği üzerine kapsamlı bir değerlendirme yazısı paylaşan Stanchak (2024), işletmelerin nezaketsizlik ile ilgili kurumsal tedbirler almalarını ve politikalar geliştirmelerini tavsiye etmiştir. Bununla birlikte; işletmede nezaket kültürünün oluşması

ve gelişmesini sağlayacak çalışmalar yapmanın, işgörenlerin duygusal zeka düzeylerini destekleyecek programlar oluşturarak duygusal farkındalıklarını yükseltmenin, konu ile ilgili olarak insan kaynakları yöneticilerini özel olarak eğitmenin, sağlıklı tartışma alanlarına imkan sunmak gibi eylemlerin etkili olabileceği belirtilmiştir.

Nguyen-Viet ve Nguyen My (2024) Vietnam'daki otel ve restoran işgörenleri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda, müşteri nezaketsizliği neticesinde ortaya çıkan; intikam motivasyonu, hizmet sabotajı ve işten ayrılma niyeti sonuçlarına odaklanmışlardır. Bu sonuçlar çerçevesinde, müşteri nezaketsizliğinin etkilerini azaltabilmek için işletmenin çeşitli müfredatlar ile eğitim programları uygulamaları, işgörenlerin algılarını geliştirmeleri, işletmedeki hizmet koşullarını iyileştirmeleri önerilmiştir.

Tri ve Sang (2025) Vietnam havalimanında müşteri ile bire bir teması olan birimlerde yapmış oldukları araştırmada, işgörenlerin mutsuz hale gelmesinin zamanla müşterilerin de mutsuz hale gelmesine neden olduğunu belirtmiştir. Bu durumu engellemek ve nezaketsiz müşterilerin işgörenler üzerindeki etkisini azaltmak için bazı stratejiler geliştirilmesi gerektiğini bildirmiştir. Müşterilerin nezaketsizlik konusunda davranışlarının düzeltilmesinin zor olduğunu, ancak işgörenleri nezaketsizliğe dayanabilme konusunda eğitip güçlendirebileceklerini ifade etmiştir. Bu eğitimlerin işgörenlerde farkındalık yaratacağını, farkındalığın da müşteri nezaketsizliği ile baş etme yeteneklerini geliştireceği ifade edilmiştir. İlgili çalışmada ayrıca işgörenlerin ruh sağlığının da korunması noktasında işletme tarafından gerekli desteklerin sağlanmasının önemli olduğu belirtilmiştir. Son olarak nezaketsizlik sınırlarından daha ileriye gitmeye teşebbüs eden müşteriler konusunda işletmelerin işgörenlerin haklarını korumak için politikalar belirlemeleri ve bu yönde gayret etmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Literatürde müşteri nezaketsizliği ile baş etmek için kullanılabilecek yöntemler incelendiğinde bu yöntemlerin neredeyse tamamının işgörenler, örgüt veya işletme tarafından uygulanması gereken yöntemler olduğu görülmektedir. Bu durumun temel sebebi işletmelerin müşteriler üzerindeki etki ve yaptırım olanaklarının olmaması veya çok düşük düzeyli etki gücüne sahip olmalarıdır. Bu nedenle müşteri nezaketsizliğine yönelik uygulanabilecek yöntemlerde işgörenler, örgüt veya işletme uygulayıcı rolünü üstlenmek durumunda kalmaktadır.

2.2. Tükenmişlik

2.2.1. Tükenmişlik kavramı

Çalışma hayatının getirdiği koşullar, işgörenler üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İnsanların işleri ile kurdukları ilişki biçimi ve bu ilişkinin bozulması halinde gelişebilecek zorluklar, günümüz iş hayatının da önemli bir sorunu olarak kabul edilmektedir. Bu zorluklardan bir tanesi de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik kavramı özellikle hizmet sektöründeki işgörenler ile ilgili olarak 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde kullanılmaya başlamıştır (Maslach vd., 2001). Bu çerçevede tükenmişlik kavramının aslında ilk olarak 1970’li yıllarda, çalışma hayatında önemli bir kavram olarak keşfedilmeye başlandığı söylenebilir. Tükenmişlik, literatüre ve kültürel söyleme dahil olmasından itibaren günümüze dek halen insanların deneyimlerine karşılık gelen bir kavram konumundadır (Schaufeli vd., 2009). Tükenmişlik kavramını ilk kullananlardan ve kavrama önemli katkılar sunan isimlerden biri de Herbert J. Freudenberger’dir. Freudenberger (1974) “*Staff burnout*” isimli çalışmasında, bir klinikte madde bağımlılarına ücretsiz hizmet veren gönüllülerde; motivasyon bozukluğu, duygusal yıpranma ve bağlılıkta eksilme şeklinde gözlemlediği tablo ile ilgili işgören tükenmişliği (*staff burnout*) kavramını kullanmıştır. Bu açıdan Freudenberger İngilizce literatürdeki karşılığı ile “burnout” kelimesini ilk kullanan isimdir. İlgili çalışmada tükenmişlik aslında yüksek ideallere sahip bireylerin uzun süreli stres ve aşırı çalışmaya maruz kalmasının bir sonucu olarak açıklanmıştır (Demirdağ vd., 2020; Freudenberger, 1974; Maslach vd., 2001). İlgili çalışmada tükenmişlik kavramının; “enerjiye, güce ya da kaynaklara yönelik aşırı talepler nedeniyle başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek” şeklinde tanımlandığı belirtilmiş, işgörenin tükenmişlik sendromuna yakalandığında çalışamaz hale geldiği ifade edilmiştir (Freudenberger 1974, s.159-160).

Bir başka çalışmada tükenmişlik, işyerinde karşılaşılan stresin yoğunluğu ve süresine bağlı olarak ortaya çıkan, iş ile ilişkili strese verilen bir tepki olarak ele alınmıştır (Daley 1979, s.375). Tükenmişlik kavramına en kritik katkılardan biri Christina Maslach (1976) tarafından “*Burned-out*” isimli eserinde yapılmıştır. Bu çalışmada Maslach (1976) tükenmişlik kavramını “insan odaklı” meslekler bağlamında kavramsallaştırmıştır. Ayrıca bu çalışma tükenmişlik ile ilgili ilk sistematik araştırmalardan biridir. Bu çalışma sayesinde “Maslach Tükenmişlik Envanteri”nin (*Maslach Burnout Inventory - MBI*) hazırlanması için gerekli olan temel çıktılar elde

edilmiştir. Bunun yanı sıra ilgili çalışmada tükenmişlik; duygusal tükenme, motivasyon kaybı ve işlevsellikte azalma olarak ele alınmış, ‘duygusal tükenme’, tükenmişliğin merkezinde yer alan temel kavram olarak belirtilmiş, özellikle idealist işgörenlerin yaşadıkları hayal kırıklığının güçlü bir tükenmişlik faktörü olduğuna işaret edilmiş, sinizm, empati kaybı, fiziksel yorgunluk, işten uzaklaşma gibi semptomlar, tükenmişlik açısından kritik sinyaller olarak vurgulanmış, tükenmişlik sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda kurumsal düzeyde de ele alınmış ve tükenmişliği önleme ve baş etme yöntemlerine değinilmiştir (Maslach, 1976).

Yine 1976 yılında Cary L. Cooper ve Judi Marshall tarafından yayımlanan *“Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health”* isimli çalışma sayesinde, tükenmişlik olgusu daha kapsamlı bir şekilde iş stresine bağlanmıştır. İlgili çalışmada; iş yükü, rol belirsizliği, kariyer gelişimi gibi çeşitli iş faktörlerinin neden olduğu stres ve tükenmişlik arasındaki bağıntı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda çalışma sayesinde tükenmişliğin aslında; sadece işgöreni ilgilendiren bir sorun olmadığı, bu sorunun aslında örgütü ve işletmeyi de etkileyen, baş edilmesi gereken kapsamlı bir sorun olduğu belirlenmiştir (Cooper & Marshall, 1976).

1980’li yıllar itibariyle tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalar daha sistematik bir biçim kazanmaya başlamış, ampirik sonuçlar ortaya koyma aşamasına gelinmiş ve literatüre önemli bir katkı olarak tükenmişliğin sadece iş hayatına özgü bir sorun olmadığı, sosyal ve özel hayatın da bir parçası olduğu ortaya çıkarılmıştır (Maslach vd., 2001). 1981 yılında Ayala Pines ve Ditsa Kafry tarafından yayımlanan *“Tedium in the Life and Work of Professional Women as Compared with Men”* isimli çalışma sonucunda tükenmişliğin yalnızca iş hayatı ile sınırlı bir olgu olmadığı, hayatın diğer alanlarında da insanların karşısına çıkabilen bir olgu olduğu belirtilmiş, böylece tükenmişlik sendromunun kapsamı ve çalışma alanı adeta sınırsız bir biçimde genişlemiştir (Pines & Kafry, 1981). Ayrıca 1981 yılında Christina Maslach, Susan E. Jackson tarafından yayımlanan *“The measurement of experienced burnout”* isimli çalışma, tükenmişlik kavramının gelişimi açısından adeta bir dönüm noktası olmuş, kavrama ilişkin teorik çerçeve daha da geliştirilmiştir. Bu çalışmada tükenmişliğin “insana hizmet verilen” işlerde daha yoğun olarak gözlemlendiği tespiti tekrar edilmiş, tükenmişliğin üç boyutlu yapısı (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi) daha detaylı bir biçimde ortaya konulmuş, boyutların içerikleri açık bir biçimde tanımlanmış, bu boyutlar bağlamında yüksek geçerlilik ve güvenilir sonuçları

ortaya koyan etkili bir ölçüm aracı olarak “Maslach Tükenmişlik Envanteri” geliştirilmiştir. Bu çalışma sayesinde tükenmişliğin başarılı bir biçimde ölçülebildiği kanıtlanmıştır (Maslach & Jackson, 1981). Diğer bir ifadeyle bu çalışma sayesinde Maslach (1976) tarafından temelli atılmış olan üç boyutlu tükenmişlik kavramının boyutları bilimsel olarak net bir biçimde ölçülebilen bir yapıya kavuşmuştur.

Tükenmişlik kavramının gelişimi ile ilgili literatürdeki bir başka kritik çalışma da Golembiewski ve diğerleri (1986) tarafından yayımlanan “*The epidemiology of progressive burnout: a primer*” isimli çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar tükenmişliğin sekiz aşamada ilerlediğini ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada “Maslach Tükenmişlik Envanteri”nin üç boyutu kullanılarak bu boyutların gerçekleşmesi aşamalarına göre farklı kombinasyonlarının tükenmişliğin şiddetini nasıl etkilediğine dair dikkat çekici bulgular sunulmuştur. Bu çalışma tükenmişliğin statik bir olgu değil aksine zaman içerisinde etkisi artıp azalabilen dinamik bir olgu olduğunu ortaya koymuştur.

Daha sonrasında 2001 yılında Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter tarafından yayımlanan “*Job burnout*” isimli çalışmada da tükenmişlik literatürüne kritik katkılar yapılmıştır. Çünkü bu çalışma tükenmişlik literatürünün en kapsamlı ve etkili derlemelerinden biri konumunda olup, tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimini, kuramsal çerçevesini, ölçüm araçlarını ve örgütsel bağlamını sistematik biçimde ele almaktadır. Çalışmada özellikle tükenmişlik kavramının güncel tanımı, tarihsel gelişim süreci, kavramsal çerçevesi, ölçüm araçları, ayırt edici geçerlilik bulguları, tükenmişlik ile ilgili gelişimsel modellerle birlikte, tükenmişliğin sonuç ve etkileri üzerine kapsamlı tespitler sunulmaktadır (Maslach vd., 2001).

Günümüzde tükenmişlik kavramı çok farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından, iş hayatı ve iş dışı hayatın önemli bir kısmında birçok farklı değişken ile birlikte detaylı bir biçimde analiz edilen önemli bir araştırma konusu olarak güncelliğini korumaktadır. Bu tez çalışmasında olduğu gibi spesifik olarak turizm sektöründeki işgörenler ile ilgili olarak literatürde sayısız araştırmada çeşitli perspektiflerden bu sektördeki işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri incelenmektedir.

2.2.2. Tükenmişliğin boyutları

Tükenmişlik uzun süreli strese maruz kalmaya bağlı olarak ortaya çıkmakta olup, işin gerekleri ile işgörenin bireysel kapasitesi arasındaki dengenin uzun süreli olarak bozulması, tükenmişliğe neden olan durumlardan biridir (Kalimo vd., 2003). Bununla

birlikte işgörenin işe karşı zihinsel olarak duyarsızlaşması, mesleki yeterliliğinin azalması ve enerjisinin tükenmesi tükenmişliğin bir takım belirtileri arasında kabul edilmektedir (Schaufeli & Enzmann, 2020). Literatürde tükenmişlik sendromu ile ilgili çok sayıda tanım bulunabilir. Ancak bu alandaki öncü araştırmalardan biri olan “*The measurement of experienced burnout*” isimli çalışmada Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını üç boyutlu bir olgu olarak ele alıp açıklamaktadırlar. Bu boyutlar şunlardır:

1. Duygusal tükenme
2. Duyarsızlaşma
3. Kişisel başarıda düşme hissi

2.2.2.1. Duygusal tükenme

Maslach ve Jackson'a (1981) göre tükenmişlik sendromunun üç temel boyutundan biri olan duygusal tükenme, özellikle insanlar ile yoğun bir etkileşim gerektiren mesleklerde daha yoğun bir biçimde görülmektedir. Duygusal tükenme yaşayan işgörenler kendilerini, duygusal olarak artık başkalarına verecek hiçbir şeyi kalmamış gibi hissederler. Duygusal tükenme teknik olarak tükenmişlik sendromunun merkezinde yer almakta olup genellikle insanlar ile yoğun etkileşim kurma ve sürekli strese maruz kalmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Muhajir ve Putra (2022) duygusal tükenmişliği, bireylerin iş yaşamından özel hayatından veya her ikisinin birleşiminden kaynaklanan birikmiş stresin neden olduğu bir durum olarak ele almışlardır. Bu bağlamda duygusal tükenmişlik yaşayan kişilerin kendini yorgun ve bitkin hissettiklerini, yaşamlarında olup bitenler üzerinde hiçbir güçleri ya da kontrolleri olmadığını hissettiklerini belirtmişlerdir. Ji ve diğerleri de (2025) duygusal tükenmişlik kavramını iş ile ilgili stres kaynaklarının neden olduğu, zihinsel ve fiziksel baskıya neden olan bir gerginlik hali olarak tanımlamışlardır. Ayrıca duygusal tükenme durumuna; yorgunluk, kaygı, sinirlilik ve gerginlik gibi durumların da eşlik ettiğini belirtmişlerdir.

2.2.2.2. Duyarsızlaşma

Maslach ve Jackson'a (1981) göre tükenmişlik sendromunun üç temel boyutundan biri olan duyarsızlaşma, bireylerin hizmet sunduğu kişilere karşı duygusuz, duyarsız ve kişisel olmayan bir tutum sergilemelerini ifade eder. Maslach ve diğerleri (2001) işgörenlerin zaman zaman müşterilere karşı duymuş oldukları şefkati, duygusal bir mesafe ile dengeleme çabası içerisine girdiklerini belirtmiştir. Bu çabanın aslında işgörenlerin kendilerini süreçteki yoğun duygusal durumlardan korumak için geliştirilmiş

bir mekanizma olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu mesafelendirme sürecinin aşırıya kaçarak hizmet alanlara karşı ilgisizlik ve umursamazlık düzeyine erişmesi kritik bir başka sorun olarak işaret edilmiştir. Bruce (2009) da benzer bir biçimde duyarsızlaşmaya hizmet verenin hizmet verdiği kişilere karşı hislerini yitirmesi olarak tanımlamıştır. Ancak bununla birlikte duyarsızlaşmanın hizmet verenin; empati yeteneğindeki körelmeden kaynaklandığını, hizmet verdiği kişileri bireyler olarak değil de adeta nesneler olarak görmeye ve algılamaya başladığını belirterek duyarsızlaşma sürecinin doğası hakkında çarpıcı bir değerlendirme sunmuştur.

2.2.2.3. Kişisel başarıda düşme hissi

Maslach ve Jackson'a (1981) göre tükenmişlik sendromunun üç temel boyutundan sonuncusu da kişisel başarıda düşme hissidir. Kişisel başarıda düşme hissi hizmet verenin kendi başarısına ilişkin olumsuz bir değerlendirmeye ulaşması durumunu ifade eder. Böylesine bir tabloda hizmet veren kendi başarısından memnun olmamakla birlikte, mutsuzluk hissi de yaşamaktadır. Pfeifle, (2021) kişisel başarısızlıkta düşme hissini öncelikle kişisel başarı kavramını açıklayarak ele almıştır. Kişisel başarı bireye bir gurur ya da başarma duygusu kazandıran ve bir şeyleri başarmış olma hissini sağlayan bir kavram olarak olarak tanımlanmış. Bu bağlamda kişisel başarıda düşme hissi bireyin hayatında bu hissi yitirmiş olması olarak açıklanmıştır. Amerikan Toraks Derneği kişisel başarıda düşme hissini, kişinin yaptığı işin değerini olumsuz değerlendirme durumu olarak tanımlamıştır (Mealer vd., 2016). Ayrıca bu kavrama görevini yerine getirme yetisi konusunda yetersizlik hissini eşlik ettiğini ve kişisel başarıda düşme hissini hizmet veren kimse için genel olarak düşük mesleki özsaygıyı ifade ettiğini belirtmişlerdir.

2.2.3. Tükenmişliğin nedenleri

Turizm işletmeleri sürekli değişim gösteren ve şiddetli bir rekabetin yaşandığı bir çalışma ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu koşullar işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için birçok zorluğu beraberinde getirmektedir. Bu çetin rekabet koşullarında varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için hizmetlerini sürekli mükemmelleştirmek zorundadırlar. Hizmet sektörünün genelinde olduğu gibi, turizm ve konaklama sektöründe de hizmetlerin üretimi ve sunumunun da insan kaynağı sayesinde gerçekleşiyor olması, turizm sektöründeki işgörenler için birçok zorlayıcı faktörü beraberinde getirmektedir. Diğer bir ifadeyle turizm sektöründe işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi,

aslında sahip oldukları insan kaynağının nitelikleri ve kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu ilişki, turizm sektöründe çalışan işgörenlere büyük sorumluluklar getirmektedir. Bu sorumluluklar turizm işletmelerinde işgörenlere verilen görev ve yüklerin artmasına neden olmuş; işletmenin rekabet gücünü artırma ve çalışma ortamındaki gelişmelere uyum sağlama çabası, çalışanlar üzerinde baskıyı artırmıştır (Han vd., 2016; H. A.-E. Mohamed vd., 2020). Turizm ve konaklama sektöründeki işgörenlerin müşteriler ile sürekli doğrudan temas halinde olmaları bile işgörenler açısından önemli bir yük ve yıpratıcı bir faktördür. Özellikle bu nitelikteki işleri yapmakla görevli pozisyonlardaki işgörenler; müşterilerden, yöneticilerden, örgütsel koşullardan ve çalışma arkadaşlarından kaynaklanan önemli stresörlere maruz kalabilmektedirler. Bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan stres, zamanla işgörenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik sendromu turizm ve konaklama sektöründe işgörenlerde daha yaygın bir biçimde görülmektedir (Ayachit & Chitta, 2022; Pienaar & Willemse, 2008).

Tükenmişlik sendromunun gelişiminde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Tükenmişlik bir mesleki sağlık meselesi olmakla birlikte çeşitli meslek gruplarına göre görülme sıklığının %10 ila %50 arasında olduğu değerlendirilmektedir (Brand & Holsboer-Trachsler, 2010). Bununla birlikte İş Talepleri – Kaynakları Modeli Teorisi bağlamında, işgörenlerin kendilerine yönelik fiziksel ve duygusal taleplere karşılık sahip oldukları kaynakların yeterli olmaması da tükenmişlik sendromuna neden olan önemli bir faktör olarak işaret edilmektedir. Bu bağlamda özellikle talepler grubunda yer alan; rol belirsizliği, rol çatışması, rol kaynaklı stres, iş yükü, iş baskısı, fiziksel konfor kusurları gibi faktörler, iş talepleri kapsamındaki tükenmişlik nedenleri arasında sayılmaktadır. Ayrıca işgörenlerin sahip oldukları kaynaklar bakımından; sosyal destek, yönetici desteği, iş arkadaşı desteği, aidiyet bağları, aile desteği, takım çalışması olanakları, iş zenginleştirmesi, inovasyon, otonomi, katılımcılık imkanları, yetenek kullanımı olanakları, görev yönelimi gibi alanlarda meydana gelen olumsuzluklar da işgörenlerin sahip oldukları kaynaklar açısından tükenmişlik sendromuna neden olabilecek faktörler arasında sayılmaktadır (Lee & Ashforth, 1996). İşgörenlerin yüksek iş yükü altında ezilmeleri, iş yaşam dengelerini sarsacak koşullarda çalışıyor olmalarının da zaman içerisinde tükenmişlik sendromuna neden olabileceği bildirilmektedir (Demerouti vd., 2001).

Spesifik olarak turizm sektöründe işgörenlerde tükenmişlik sendromunun daha yaygın bir şekilde gözlemlenmesinin temel nedeni, maruz kaldıkları stresörlerin çeşitliliği

ve yoğunluğudur. Yüksek hizmet kalitesi beklentisi içerisindeki zor müşteriler ile karşılaşmak, çoğunlukla hissedilen duyguları bastırmak, hissedilmeyen duyguları hissediyor gibi yaparak duygusal emek performansı sergilemek zorunda kalmak (Akdu, 2016; Hochschild, 2012), görev belirsizlikleri ve aşırı iş yükü ('Sunny' Hu & Cheng, 2010), düşük ücretler, nezaketsiz ve anlayışsız bazı müşteriler tarafından küçümsenmek, aşağılanmaya maruz kalmak ve daha ileri düzeyde nezaketsizlikler ile karşılaşmak (Im vd., 2024; Seymour, 2000), mevsimselliğe bağlı düzensiz istihdam, az sayıda ve kısıtlı süreli molalar, düzensiz çalışma saatleri, uzun vardiyalar, hata yapma kaygıları, yoğun müşteri etkileşimi, iş güvencesizliği ve sektördeki hızlı değişim gibi faktörler turizm ve konaklama sektöründeki işgörenlerin maruz kaldıkları stresörlerden bazılarıdır. Bu stresörler turizm sektöründe işgörenler için başlıca tükenmişlik nedenleri arasında kabul edilebilir (Ayachit & Chitta, 2022; Karayaman, 2024; H. Mohamed vd., 2020; Özgül Katlav vd., 2021).

2.2.4. Tükenmişliğin sonuçları

Tükenmişliğin hem birey hem de örgüt açısından önemi, önemli sonuçlarla olan bağlantılarından kaynaklanmaktadır (Maslach vd., 2001). Çünkü literatürdeki birçok araştırma, bireylerin tükenmişlik düzeylerinde meydana gelen artışın başkaca bireysel veya örgütsel sonuçlara neden olduğunu işaret etmekte, sayısız araştırma bireylerin tükenmişlik düzeyleri ile birtakım bireysel ve örgütsel sorunlar arasındaki korelasyonlara dikkat çekmektedir. Bu bağlamda farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş araştırmalar kapsamında, tükenmişliğin bireysel sonuçlarına ilişkin literatürdeki bulgular aşağıda sunulmuştur:

Tükenmişliğin en yaygın gözlemlenen sonuçları arasında depresyon ve anksiyete problemleri yer almaktadır (Koutsimani vd., 2019; von Känel vd., 2020). Tükenmişlik tanısı almış bireylerin; %59'unun aynı zamanda anksiyete bozukluğu, %58'inin duygudurum bozukluğu (depresyon veya depresif epizod) ve %27'sinin somatoform bozukluk tanısı aldığı belirlenmiştir (Maske vd., 2016).

Tükenmişliğin sadece psikolojik problemlere değil aynı zamanda başkaca sağlık sorunlarına neden olduğu da bilinmektedir. John ve diğerleri (2024) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre tükenmişliğin; kardiyovasküler hastalık riskini %21 ile %27 düzeyinde oranında arttırdığı, prehipertansiyon riskini %85 oranında arttırdığı ve kardiyovasküler hastalıkla ilişkili hastaneye yatış riskini %10 oranında arttırdığı belirlenmiştir.

Farklı araştırmalarda tükenmişliğin; baş ağrısı, migren (Peles vd., 2024), düşük enerji, bel ağrısı, eklem ağrısı, mide ağrısı, bulantı, hazımsızlık ve çeşitli bağırsak sorunlarına (Hammarström vd., 2023) ve uyku bozukluklarına (Membrive-Jiménez vd., 2022) neden olduğunu işaret edilmektedir.

Tükenmişlik neden olduğu sağlık sorunlarının yanı sıra bireylerin yaşamdan almış oldukları zevki ve genel olarak yaşam doyumunu azaltan, bireylerin yaşama yönelik tutkularını körelten bir etki göstermektedir. (Lambert vd., 2010).

Tükenmişlik ayrıca bireylerin nörobilişsel yeteneklerini zayıflatan bir olgudur. Bilhassa bireylerin yürütme fonksiyonları, dikkat ve bellek yetenekleri tükenmişlik arttıkça zayıflamaktadır (Deligkaris vd., 2014).

Tükenmişlik sendromunun bir başka yıkıcı sonucu da işgörenlerin öz yeterlilik algıları üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Öyle ki tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerin öz yeterlilik algısı azalmakta, diğer bir ifadeyle tükenmişlik işgörenlerin kendilerini mesleki açıdan daha yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Bernales-Turpo vd., 2022; Shoji vd., 2016; Smetackova, 2017) .

Bunların haricinde tükenmişliğin kişisel ve ailevi ilişkilerin bozulması (Suñer-Soler vd., 2014) gibi bireysel sonuçlara neden olduğu bildirilmiştir.

Farklı sektörlerden örneklemler üzerinde gerçekteşirilmiş olan araştırmalar kapsamında tükenmişliğin örgütsel sonuçlarına ilişkin olarak elde edilmiş olan çeşitli bulgular şunlardır:

Başlangıçta bireysel bir problem olarak görülebilen tükenmişlik, mücadele edilmemesi durumunda işgörenlerin örgüte yönelik irrasyonel ve saldıran tepkiler göstermesine neden olabilir ve bu tepkiler konaklama sektöründe üretkenlik karşıtı iş davranışları şeklinde ortaya çıkabilir (Wallace & Coughlan, 2022).

Tükenmişlik, çalışma ortamındaki ilişkilerin nezaketsiz hale gelebilmesine neden olabilmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerin kişilerarası ilişkilerde hassasiyetlerinin zayıflaması zamanla işyeri nezaketsizliğine neden olabilmektedir (Wen vd., 2024).

Tükenmişlik işgörenlerin psikolojileri ve mesleki nitelikleri üzerinde oluşturduğu etkilerin neticesinde, belirli bir zaman sonra işgörenlerin, işletmeye olan bağlılıklarını zayıflatmakta, işe devam etme oranlarını azaltmakta, diğer bir ifadeyle işgörenlerin daha sık işe devamsızlık yapmalarına neden olmakta (Akdemir, 2019; Lambert vd., 2010; Suñer-Soler vd., 2014), hatta belirli bir zaman sonra da işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerin

sıklıkla gözlemlendiği iş ortamlarında yüksek bir işgören deviz oranı oluşmasına neden olmaktadır (Siyum, 2022; Suñer-Soler vd., 2014; Visser & Rothmann, 2008).

Tükenmişlik yaşayan işgörenlerin örgüt içerisindeki diğer üyeler ile yardımlaşma, işbirliği gibi etkileşimleri azalmakta, bu işgörenlerin örgüte yönelik vatandaşlık davranışları da tükenmişlik sendromunun bir sonucu olarak zayıflamaktadır (Chiu & Tsai, 2006).

Tükenmişlik sendromu işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ve performanslarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Duygusal açıdan tükenmiş ve duyarsızlaşma yaşayan işgörenlerin işlerinden duymuş oldukları tatmin azalmakta (Hameli vd., 2024; Sabie vd., 2024) ayrıca bu işgörenlerin performans düzeyleri de dikkate değer bir biçimde gerilemektedir (Ali vd., 2024; Anwar vd., 2024; Freire Palacios vd., 2024).

Öte yandan tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma boyutunda meydana gelen artış, işgörenlerin yaptıkları görevlere ve bunların sonuçlarına karşı ilgi ve isteklerinin azalmasına, dolayısıyla motivasyon kaybı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinde meydana gelen artış motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Maslach vd., 2001).

2.2.5. Tükenmişlik ile baş etme yöntemleri

Tükenmişlik gerek bireylerin iş hayatında gerekse de sosyal ve özel hayatında karşılaşılabilecekleri, modern yaşam koşullarının parçası haline gelmiş olan bir sorundur. Uluslararası Hastalık Sınıflandırması'nın (International Classification of Diseases / ICD-11) güncellenmiş versiyonunda da tükenmişlik artık istihdam veya işsizlikle ilgili sorunlar bölümünde yer almakta ve bu nedenle bir sendrom olarak sınıflandırılmaktadır. Tükenmişlik her ne kadar modern insan hayatının bir parçası haline gelmiş olsa da neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar bakımından mutlaka mücadele edilmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir. Bu çerçevede literatürde, tükenmişliğe neden olan koşullar ile baş etmek ve tükenmişliği azaltmak adına ortaya konulmuş çeşitli önerilere ulaşabilmek mümkündür. Bu kapsamda sunulan çeşitli öneriler aşağıda sunulmuştur.

Pienaar ve Willemse (2008) tarafından Güney Afrika'daki otelcilik sektörü işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri, işe bağlılık seviyeleri ve genel sağlık durumları üzerine yapılan araştırmada, işgörenlerin tükenmişlik ile baş edebilmesi noktasında; problem-odaklı başa çıkma yöntemlerinin (işe yönelik çözümler, zaman yönetimi gibi), sosyal destek uygulamalarının, duygusal başa çıkma tekniklerinin (duygu düzenleme temelli) ve iş-yaşam dengesini sağlayacak önlemlerin faydalı olabileceği belirtilmiştir.

West ve diğerkleri (2020) tarafından ABD'deki hekimler üzerine yapılan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda hekimlerin stres ve tükenmişliğe karşı direnç ve dayanıklılığını yükseltebilecek çalışmalar yapmanın tükenmişlik ile baş etmede etkili olduğu belirtilmiştir. Ancak dayanıklılığı arttırıcı destekler ile birlikte çalışma ortamından kaynaklanan yapısal sorunlara yönelik çözümlere de odaklanması gerektiği belirtilmiştir.

Ali ve diğerkleri (2022) tarafından otelcilik sektörü işğörenleri üzerine yapılan araştırmada, öznel iyi oluş ve psikolojik dayanıklılığa katkı sağlayan uygulamalar ile birlikte, örgüt içerisinde etik liderlik uygulamalarının da işğörenlerin tükenmişlik düzeyini gerilettiği belirlenmiştir.

Ayachit ve Chitta (2022) turizm sektöründe tükenmişlik sendromu ile ilgili olarak yayımlanmış yüz araştırma makalesinin sistematik bir biçimde analiz ettikleri araştırmalarında, tükenmişlik ile baş etme noktasında; liderlik, iş tasarımı, esnek çalışma olanakları, eğitim ve farkındalık programları, sosyal destek mekanizmaları, bireysel seviyede stres yönetimi ve farkındalık/ruh sağlığı temelli programların etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte özellikle örgütsel düzeyde gerçekleştirilecek müdahalelerin tükenmişlik ile baş etme noktasında daha etkili çözümler sağlayabileceğinin altını çizmişlerdir.

Adam ve diğerkleri (2023) tarafından sağlık işğörenlerinde stres azaltımı ve tükenmişlik önlenmesine yönelik dijital destekli müdahaleleri haritalamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, tükenmişlik ile baş edebilmek için; olumlu duygu üretimini amaçlayan etkinliklerin yapılması, bireysel olarak yönetilen psiko-eğitimsel uygulamaların gerçekleştirilmesi, stres ve tükenmişliğe yönelik farkındalık temelli uygulamalar yapılması veya Bilişsel Davranışçı Terapi çerçevesinde yapılandırılmış egzersizlerin yapılması gibi bireysel müdahaleler, stres azaltımı ve tükenmişlik önleme alanında önemli uygulamalar olarak işaret edilmiştir. Bu çalışmada özellikle işyerinde strese neden olan faktörler ile kurumsal düzeyde mücadele edilmesine yönelik çabaların etkili sonuçlar verebileceğinin altı çizilmiştir.

Dsouza ve diğerkleri (2023) tarafından otelcilik sektörü işğörenleri üzerine yapılan araştırmada, Mindfulness temelli farkındalık temelli stres yönetimi uygulamalarının iş yerinde iyi oluş ve etkinlik kültürünü teşvik ettiği; bunun da müşteri ve organizasyon üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Araştırma, farkındalığın konaklama sektöründe işğörenlerin bu sektöre özgü stres, depresyon, anksiyete, tükenmişlik ve duygusal emek ile başa çıkmalarına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca çalışma,

bu uygulamaların tükenmişliğin işe devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini azaltmada etkili bir role sahip olduğuna dikkat çekmektedir.

Lee ve Cha (2023) tarafından klinik hemşireler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, hemşirelerin tükenmişlik ile mücadele edebilmesinde farkındalık temelli stres azaltma programları ve yüz yüze grup formatında stres azaltma amaçlı uygulamaların sık bir biçimde tercih edildiği belirlenmiştir. Ancak bu tür uygulamaların etkilerinin nispeten kısıtlı olduğu, bu uygulamaların haricinde çalışma ortamında strese neden olan; sınırlı insan kaynağı, uzun çalışma saatleri, esnek olmayan vardiya sistemleri ve yüksek iş yükü ile psikolojik talepler gibi faktörlere yönelik örgütsel düzeyde çözümler aramanın gerekli olduğu belirtilmiştir.

Elshaer (2023) tarafından otelcilik sektörü işgörenleri üzerine yapılan çalışmada stres ve depresyon gibi faktörler farklı başa çıkma stratejileri bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonucunda “kaçınma temelli başa çıkma stratejilerinin” bu faktörler ile mücadelede faydasız olduğu belirlenmiştir. Bunun yerine “problem çözme temelli başa çıkma stratejilerinin” etkili sonuçlar ortaya koyduğu vurgulanmıştır.

Yıkılmaz ve Palabıyık (2023) tarafından konaklama sektörü işgörenlerinin tükenmişlik deneyimlerini detaylı bir şekilde incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, Web of Science veri tabanında indekslenen ve konaklama sektöründe tükenmişliği ele alan 46 ampirik çalışma incelenmiştir. Araştırma sonucunda tükenmişlik sendromu ile baş etmede; işgörenlerin iş yükü seviyelerinin makul düzeyde tutulmasına yönelik tedbirlerin, iş yaşam dengesini kurmaya yardımcı olacak uygulamaların, esnek çalışma saatleri imkanları sunmanın, etkili boş zaman değerlendirme konusunda destekler vermenin, işgörenlerin işletmelerin olanaklarından belirli ölçüde faydalanmasına izin vermenin, stres yönetimi ve duygusal zeka alanında eğitim destekleri vermenin, üstünlük, başarı rekabet yerine işbirliği, kolektivizm ve ekip çalışması ruhunu aşılayan bir örgütsel kültür geliştirmenin, işgörenlerin hem genel olarak hem de özel olarak teknoloji, yapay zeka gibi nedenlerden kaynaklanan iş kaybı korkularının giderilmesinin ve etkili bir iletişim kültürü geliştirmenin katkılar sağlayacağı belirtilmiştir.

Agyapong ve diğerleri (2023) çalışmalarında öğretmenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerini inceleyen araştırmaların bir derlemesini yapmışlardır. Bu çalışmada tükenmişlik sendromu ile baş edebilmek için Mindfulness temelli müdahalelerin, Bilişsel Davranışçı Terapi tabanlı programlarının, nefes/gevşeme egzersizlerinin, sosyal destek grupları oluşturma ve mesleki eğitim/iş becerisi geliştirme uygulamalarının etkili olabileceği belirtilmiştir.

Ratcliff (2024) tarafından sosyal hizmet uzmanlarının tükenmişlik deneyimlerini ele alan literatürü incelemek ve günlük uygulamalarda kullanılabilecek öz bakım araçlarını sunmak amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, tükenmişlik ile baş edebilmek için hizmet alanlar ile olan ilişkilere sınır koymak, düzenli fiziksel aktivite yapmak, uyku ve beslenme açısından düzen sağlamak, mentorluk hizmetleri oluşturmak, grup-temelli destek ve yapılandırılmış öz-bakım planları hazırlamanın etkili sonuçlar verebileceği belirtilmiştir.

Cao vd., 2025 tarafından üniversite öğretim elemanlarının tükenmişliğine odaklanan çalışmaları sistematik bir literatür taraması niteliğindedir. Çalışma sonucunda tükenmişlik sendromu ile baş etmede; sosyal destek, tükenmişlik sürecine yönelik eğitim programları, destekleyici çalışma ortamları, Akılcı Duygusal Davranış Terapisi gibi yöntemlerin etkili bir biçimde kullanıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, iş ve yaşam koşullarını dengeleyen, öğretim geçişlerini kolaylaştıran, öğretim elemanlarının temel iş taleplerini yeniden değerlendirmelerine yardımcı olan ve kişilik yeteneklerinin kullanımını teşvik eden müdahalelerin de faydalı sonuçlar verdiğini tespit etmişlerdir.

2.3. Algılanan Yönetici Desteği

2.3.1 Algılanan örgütsel destek kavramı ve türleri

Bugünün koşullarında, işletmeler için nitelikli insan kaynağına ulaşabilmek ne kadar zorlu bir süreç ise, sahip olunan insan kaynağını yönetmek ve işletmede tutabilmek de bir o kadar zorlu ve üzerine yoğun çaba sarf edilmesi gereken bir süreç haline gelmiştir. Bilhassa insan kaynağının sahip olduğu uzmanlaşma derecesinin her geçen gün ne kadar hızlı bir artış gösterdiği dikkate alındığında, işgörenlerin örgüt ile bağlarının sürdürülebilir bir biçimde sağlanması ve örgütteki varlıklarının devam ettirilebilmesi için örgüt tarafından destekleniyor olduklarını görmeleri büyük önem arz etmektedir (Duru, 2025; Zhang vd., 2012). Bu çerçevede algılanan örgütsel destek, günümüzün iş dünyasında işgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini gibi konularda önemli etkileri olan bir kavramdır. İşgörenlerin içerisinde bulundukları örgüt tarafından; değer gördüklerini, refahlarının önemsendiğini algılamaları, işgörenlerin performanslarını ve örgüte duymuş oldukları bağlılık düzeylerini kökten etkileyen bir unsurdur. Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin yalnızca maddi ve manevi açıdan faydalara erişebilmesi değil, bununla birlikte örgüte katkılarının da taktir edilmesini kapsayan bir kavramdır. Bu açıdan işgörenlerin algılamış oldukları örgütsel destek, işgörenler ile yönetim arasındaki sosyal

etkileşimlerin kalitesini arttıran ve sağlıklı bir iş ortamının gelişmesini sağlayan önemli bir faktördür (Subaşı, 2024).

Algılanan örgütsel destek kavramı literatüre ilk kez Eisenberger ve diğerlerinin (1986) “*Perceived organizational support*” isimli çalışması ile girmiştir. Bu çalışmada algılanan örgütsel destek “örgütün, işgörenlerin iş çabasını ödüllendirmeye ve övgü ile onay ihtiyacını karşılamaya ne kadar hazır olduğu, işgörenlerin örgütün katkılarını ne ölçüde değerli bulduğu ve onların iyilik hâline ne kadar önem verdiğine” ilişkin bir kavram olarak şekillendirilmiş olup, kavram Sosyal Değişim Teorisi ve Karşılıklılık Teorisi bağlamında ele alınmıştır (Eisenberger vd., 1986, s.501). Ayrıca Eisenberger ve diğerleri (1986) bu çalışmada Örgütsel Destek Teorisi’ni geliştirmişlerdir. Bu kapsamda işgörenlerin örgüte insani değerler atfettiklerini, örgütü adeta canlı bir insan gibi algıladıklarını belirtmişlerdir. Örgüt temsilcileri (yöneticiler/işverenler) tarafından gerçekleştirilen eylemlerin, işgörenler tarafından çoğu zaman yalnızca bireysel motivasyonlara dayanmadığının, doğrudan örgütün niyetlerini yansıtan işaretler olarak yorumlandığının altını çizmişlerdir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin; işgörelere yönelik övgü ve onay ifadelerinin sıklığı, yoğunluğu ve samimiyet derecesi gibi unsurlar ile birlikte (Blau, 1964, akt: Eisenberger vd., 1986), ücret, mevki, iş zenginleştirme ve örgütsel politikalara etki gibi başkaca faktörler tarafından da görünür hale geldiği, bu olanakların aslında örgütün işgörelere yönelik yaklaşımlarının birer yansıması olarak algılandığı ve algılanan örgütsel desteği etkilediği belirtilmiştir (Brinberg & Castell, 1982, akt: Eisenberger vd., 1986). Özetle; algılanan örgütsel destek, aslında işgörenin örgüt tarafından nasıl bir muameleye maruz kaldığından etkilenmektedir. İşgören bu muamelelerin ardındaki örgütsel niyeti yorumlamakta, bu da işgörenin farklı durumlarda örgütten bekleyeceği desteği şekillendirmektedir. Bu süreç, işgörenin gelecekte yaşayabileceği; hastalıklar, yapabileceği hatalar, elde edeceği başarılar ve sunacağı üstün performans durumunda örgütün tepkisini öngörebilmeyi sağlar. Sonuç olarak örgütsel destek algısı, işgörenin örgütün hedeflerine ulaşması için göstereceği çabanın ödüllendirileceğine dair beklentisini arttırır. Algılanan örgütsel destek işgörenlerin övgü ve onay ihtiyacını da karşıladığı müddetçe, işgören örgüte olan üyeliğini kendi kimliğinin bir parçası gibi görmeye başlar ve böylece örgüte karşı duygusal bir bağın gelişmesi için uygun bir zemin oluşmuş olur (Eisenberger vd., 1986).

Literatürde, algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili bir başka önemli eser, Eisenberger ve diğerleri (1990) tarafından yayımlanan “*Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*” isimli çalışmadır. Araştırmacılar

bu çalışmada; algılanan örgütsel destek kavramının, örgütsel bağlılık, performans ve yenilikçilik üzerindeki etkilerini inceleyen ilk geniş kapsamlı testi gerçekleştirmişler ve elde ettikleri bulgular sayesinde 1986'daki yayımladıkları "*Perceived organizational support*" isimli çalışmanın teorik temellerini destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır. Ayrıca, algılanan örgütsel destek literatürüne önemli katkılar sağlayan bu çalışmada araştırmacılar işgörenlerin; örgüt tarafından kendilerine destek ve değer verildiğini gördüklerinde iş ile ilgili sorumluluklarını daha titiz bir biçimde yerine getirdiklerini, örgüte yönelik katılım isteklerini ortaya koyduklarını ve doğrudan bir ödül ya da takdir beklentisi olmadan örgüt adına yenilikler yapma gayreti içerisine girebildiklerini belirlemişlerdir (Eisenberger vd., 1990).

Algılanan örgütsel destek kavramının temellerine önemli katkılar sunan bir başka önemli eser de Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yayımlanan "*Perceived organizational support: A review of the literature*" isimli çalışmadır. Araştırmacılar bu çalışmada, algılanan örgütsel destek kavramını ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen yetmişden fazla araştırmanın meta-analizini sunmuşlardır. Bu çalışma kapsamında araştırmacılar; adil davranış, yönetici desteği, örgütsel ödülleri ve uygun iş koşulları gibi faktörlerin algılanan örgütsel desteğe katkı sunduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca örgütsel destek algısındaki artışın da işgörenlerin; iş tatmini, olumlu ruh hali, duygusal bağlılık, performans gibi durumlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada bulgularan bu ilişkilerin temelinde, Örgütsel Destek Teorisi'nin öne sürdüğü Karşılıklılık Normu Teorisi ve sosyal duygusal ihtiyaçların karşılanması gibi süreçlerin etkili olduğu belirtilmiştir. Bu teoriye göre örgütün temsilcileri (yöneticiler/işverenler) sahip oldukları kaynakları zorunlu oldukları için değil de tamamen gönüllü ve içten gelen bir biçimde işgörelere sunduklarında, işgörel bu durumu örgütsel destek olarak algılamaktadırlar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek kavramı, literatürdeki çeşitli çalışmalarda yekpare, tek boyutlu bir kavram olarak ele alınırken, çeşitli çalışmalarda ise kendi içerisinde farklı türleri, boyutları olan bir kavram olarak ele alınmıştır. Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından en basit haliyle, örgütün işgörelerin yapmış olduğu katkıları değerli bulması ve işgörelerin refahlarını önemsemesi şeklinde tanımlanan algılanan örgütsel destek, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan çalışmada üç boyutlu bir olgu olarak ele alınmıştır:

- (1) Adalet,
- (2) Yönetici desteği,

(3) Örgütsel ödüller ve kapsamdaki elverişli iş koşulları.

Algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili en temel eserlerden biri olan bu çalışmada, kavramın boyutları ile ilgili olarak tam ve açık bir sınıflandırma yapılmış olmasa da çalışmanın algılanan örgütsel destek kavramına bu üç boyuttan yaklaştığı görülmektedir.

Kraimer ve Wayne (2004) tarafından yapılan çalışmada da algılanan örgütsel destek kendi içerisinde üç grupta sınıflandırılmıştır:

- (1) Uyum odaklı algılanan örgütsel destek: Bir görev değişimi sonrasında, işverenin ve ailesinin bu uyum sürecine, örgütün ne kadar önem verdiğini, bu süreçte örgütün, işvereni ne şekilde desteklediğini ifade eder.
- (2) Kariyer odaklı algılanan örgütsel destek: Örgütün, işgörenin kariyer ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiğini ifade eder.
- (3) Ekonomik odaklı algılanan örgütsel destek: Örgütün, işgörenin ekonomik ihtiyaçlarına ve koşullarına ne kadar önem verdiğini, işgörenin örgüte yönelik katkılarını ücret ve diğer maddi destekler yoluyla ne kadar ödüllendirdiğini ifade eder.

Jian ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada da algılanan örgütsel desteğin kendi içerisinde üç grupta ele alınabileceği bildirilmiştir:

- (1) Yönetimsel (örgütsel) destek: İşgörelere yönelik olarak yönetim düzeyinde genel bir destek politikasının olması.
- (2) Yönetici (supervisor/şef) desteği: İşgörelere daha çok bireysel düzeyde temas halinde oldukları yöneticilerin destek sunması.
- (3) Hizmet desteği: İşgörelere hizmet içerikli destek ve imkanların sunulması.

Literatürdeki çok sayıda çalışmada (Akgül, 2024; Aykan, 2016; Kularathne & Senevirathne, 2020; Puah vd., 2016; Sen & Yildirim, 2023; Thongsiripan & Thaweepaiboonwong, 2021) ise algılanan örgütsel destek kavramının;

- (1) Algılanan örgütsel destek: Algılanan desteğin örgütün genelinden, tutarlı ve kapsamlı bir biçimde sunuluyor olması.
- (2) Algılanan yönetimsel destek (yönetici desteği): Algılanan desteğin daha çok yöneticilerden sunuluyor olması.
- (3) Algılanan bireysel destek (çalışan desteği): Algılanan desteğin daha çok iş arkadaşlarından sunuluyor olması şeklinde üç grupta ele alındığı görülmüştür. Bu araştırmada da daha spesifik bulgular elde edebilmek amacıyla, örgütsel destek kavramının algılanan yönetici desteği boyutuna odaklanılmıştır.

2.3.2. Algılanan yönetici desteği kavramı

Algılanan yönetici desteği kavramının kökenine ilişkin izler, tam olarak bugünkü hali gibi olmasa da algılanan örgütsel destek ile ilgili olarak yapılan öncü çalışmalardan biri olan “*Perceived organizational support*” isimli çalışmada sunulan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nin maddelerinde görülmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bu dönemde algılanan örgütsel destek kavramına daha bütünsel bir yaklaşım varken günümüzdeki bazı çalışmalarda kavrama parçalı bir yaklaşımın olduğu, bu parçalardan birinin de algılanan yönetici desteği kavramı olduğu görülmektedir. Teknik olarak da düşünüldüğünde, işgörenlerin örgüte dair destek algılarını hissedecekleri aktörlerden birisinin yöneticiler olması son derece doğaldır. Bazı çalışmalarda da bu bağlamda genel olarak örgütsel destek kavramına odaklanmak yerine bunun aslında bir parçası olan algılanan yönetici desteği kavramına odaklanmak tercih edilmektedir. Literatürde bu şekilde birçok araştırmaya erişilmesi mümkündür (Gorgulu vd., 2019; Karim vd., 2025; Malkoc & Dal, 2020; Mukanzi & Senaji, 2017; Parker & Price, 1994; Sawang, 2010; Son & Kim, 2016).

Algılanan örgütsel destek literatüründe, algılanan yönetici desteği kavramını ayrı bir biçimde ele alan ve bu kavramı ayrıca ölçmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilen ilk eserlerden biri Kottke ve Sharafinski (1988) tarafından yayımlanan “*Measuring perceived supervisory and organizational support*” isimli çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar, işgörenlerin örgütten algıladıkları destek ile yöneticilerden algıladıkları destekleri birbirinden ayrı olgular olarak görebileceklerini belirtmişler ve bu durumu test etmek için genel olarak algılanan örgütsel destek ve özel olarak algılanan yönetici desteği kavramları birbirlerinden ayrıştırılarak ölçülmüşlerdir. Çalışma sonucunda iki kavramın işgörenler tarafından belirli oranda birbirinden ayrı olarak algılandığı ortaya konulmuş, böylece algılanan yönetici desteği kavramının ayrıca ele alınabilmesinin uygunluğu bakımından önemli bir dayanağa ulaşılmıştır (Kottke & Sharafinski, 1988).

İşgörenler kendilerine daha yakın hissettikleri kişilerin geri bildirimlerini daha fazla önemserler. Bu açıdan yöneticiler ve işgörenler arasındaki yakınlık, işgörenlerin genel olarak örgütsel destek algılarına da yöneticiler üzerinden kritik karkılarda bulunur. Hatta, işgörenler yaptıkları ve iş ve başarıları hakkında yöneticilerinin yaptıkları değerlendirmelere, mesai arkadaşı ve örgütün değerlendirmelerinden daha fazla güvenirler ve daha fazla önem verirler (Kottke & Sharafinski, 1988).

Algılanan örgütsel destek literatürünün en önemli eserlerinden biri olan “Perceived organizational support: A review of the literature” isimli meta-analiz niteliğindeki çalışmada araştırmacılar, açık bir şekilde algılanan yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek sürecine doğrudan katkı sağladığını işaret etmişlerdir. Çünkü yöneticiler örgütün birer temsilcisi rolündedirler ve yöneticilerden işgörenlere sunulan doğrudan destekler aslında dolaylı olarak da örgütün desteği olarak algılanmaktadır. Ancak işgörenlere doğrudan yöneticiler tarafından sunulan desteğin, örgütün sunduğu bir destek gibi algılanabilmesi yöneticinin örgüt ile ne ölçüde özdeşleştiğine bağlıdır. Çünkü işgörenler almış oldukları desteğin yöneticinin şahsi tutumları ve özverisinin bir sonucu mu olduğunu yoksa bu desteğin örgütün genel tutumun ve politikasının bir sonucu mu olduğunu ayırt edebilirler (Rhoades & Eisenberger, 2002). İşte tam olarak bu noktada işgörenler açısından elde edilen bu desteğin örgütsel bir destek mi olduğu yoksa yönetici desteği mi olduğu netleşmeye başlar ve iki kavram uygulamada net bir biçimde birbirinden ayırt edilebilir.

Yine algılanan örgütsel destek literatürü içerisinde algılanan yönetici desteği kavramı ile ilgili en önemli eserlerden biri Eisenberger ve diğerleri (2002) tarafından yayımlanmış olan, “*Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*” isimli çalışmadır. Yazarlar bu çalışmada hem algılanan yönetici desteği kavramının net bir çerçevesini çizip tanımını yapmışlardır hem de daha önce geliştirmiş oldukları Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nden hareketle, bu çalışmada Algılanan Yönetimsel Destek Ölçeği’ni geliştirmiş ve literatürde kazandırmışlardır. Yazarlar bu çalışmada yönetici desteği kavramını; çalışanların, yöneticilerinin işyerindeki katkılarını değerli bulup bulmadığına ve iyilik hâllerıyla ne ölçüde ilgilendiğine dair hissettikleri algı şeklinde tanımlamışlardır (Eisenberger vd., 2002, s.565). Diğer bir ifadeyle aslında yönetici desteği, işgörenlerin yöneticileri tarafından kendilerine değer verilip verilmediğine ve iyi muamele görüp görmeyeceklerine dair algıları bu kavramın özünü oluşturmaktadır. Bu çalışmada doğrudan yönetici desteği algısının dolaylı olarak örgütsel destek algısına dönüştüğü, ancak bu dönüşüm sürecinin zaman aldığı ve yöneticinin statüsünde bu süreçte etkili olduğu belirtilmiştir. Çünkü işgörenlerin destek aldıkları yöneticinin örgüt içerisindeki konumu ne kadar yüksek ise, algılanan desteğin örgütün bir tutumu olarak görülme düzeyi o kadar artmaktadır. Bu durum işgörenlerin, yüksek statülü yöneticileri örgütün doğrudan temsilcileri gibi görmelerinden kaynaklanmaktadır (Eisenberger vd., 2002).

2.3.3. Algılanan yönetici desteğinin boyutları

Algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ile çok yakın ilişkileri olan bir kavramdır. Hatta işgörenlerin yönetici desteği algılamalarının belirli bir süre sonunda dolaylı olarak örgütsel destek algısına dönüştüğü bilinmektedir (Eisenberger vd., 2002). Bu bağlamda algılanan yönetici desteği hem işgörenler için hem örgütün geneli için hem de yönetim için son derece önemli bir kavramdır. Ancak hangi tür yönetici desteğinin işgörenler açısından hangi koşullarda daha doğru bir destek yöntemi olduğuna dair farklı değerlendirmeler oluşmaktadır (McIlroy vd., 2025). Bu nedenle literatürde de algılanan yönetici desteğini oluşturan boyutlara ilişkin olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çerçevede literatürde, algılanan yönetici desteği kavramını çeşitli boyutları halinde ele alan çok sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür. Literatürde, algılanan yönetici desteğinin boyutları olarak ele alınan faktörlerin yer yer aynı içerikte olmasına rağmen, farklı çalışmalarda farklı isimlerle nitelendikleri görülmüştür. Bununla birlikte, farklı çalışmalarda sunulan; bazı boyutların aslında diğer boyutlar ile çok yüksek oranda benzer içerikte olduğu ve bazı boyutların birbirilerini bütünüleyici yapıda olduğu ve bu boyutlar arasında çok yakın ilişkiler olduğu görülmektedir. Hatta bu yakın ilişkiler bazı boyutların mantıksal olarak birbirinden ayrılmasını da zorlaştırmaktadır.

Bhathumnavin (2000) tarafından yapılan çalışmada algılanan yönetici desteği (1) bilgisel destek, (2) araçsal destek ve (3) duygusal destek bileşenlerinden oluşan üç boyutlu bir olgu olarak ele alınmıştır. Kossek ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada algılanan yönetici desteğinin; (1) duygusal destek ve (2) araçsal destek boyutları bağlamında ele alınabileceği belirtilmiştir. Thacker ve Stoner (2012) tarafından yapılan çalışmada da algılanan yönetici desteği; (1) duygusal destek ve (2) araçsal destek boyutları bağlamında ele alınmıştır. Carol (2019), algılanan yönetici desteği kavramını çalışmasında; (1) duygusal destek, (2) değerlendirme desteği, (3) bilgilendirici ve (4) fiziksel destek şeklinde dört boyutlu olarak ele almıştır. Nie ve diğerleri (2023) ise algılanan yönetici desteğini; (1) kariyer desteği, (2) performans desteği, (3) beceri geliştirme desteği şeklinde üç boyutlu olarak ele almışlardır. McIlroy ve diğerlerinin (2025) ve ayrı bir çalışmada Muñoz-Laboy ve diğerlerinin (2014) House'den (1981) aktardıklarına göre, algılanan yönetici desteği; (1) duygusal destek, (2) araçsal destek, (3) bilgilendirici destek ve (4) değerlendirme desteği şeklinde dört boyutlu olarak ele alınabilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda yer yer farklı boyutlar bağlamında ele alınan

algılanan yönetici desteğinin literatürde, sıklıkla gözlenen boyutları aşağıda açıklanmıştır.

2.3.3.1. Bilgisel destek

Bu kavram literatürdeki çeşitli çalışmalarda (Acar, 2025; Bhanthumnavin, 2000; Carol, 2019; McIlroy vd., 2025); bilgisel destek, bilimsel destek, bilgilendirici destek, bilgi verici destek, değerlendirme desteği gibi isimler ile anılmaktadır. Bilgisel destek kavramı, yöneticilerin işgörenlere bireysel veya grup olarak iş ile ilgili bilgi paylaşımlarını, ödül, ceza, değerlendirme sistemleri ile ilgili bilgi temelli geri bildirimlerini, rehberlik sağlama gayretlerini, teknik bilgi ve beceri kazanmalarını hedefler (Acar, 2025; Bhanthumnavin, 2000; Boyacı, 2024; Carol, 2019; Deniz, 2023; McIlroy vd., 2025; Öztürk, 2024).

2.3.3.2. Duygusal destek

Yöneticilerin işgörenlere sunmuş oldukları duygusal destek; ilgi, sevgi, şefkat, saygı gösterme, empati kurma değer verme ve kabullenme gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Ayrıca işgörenlerin yaşamış oldukları, stres, kaygı, çatışma gibi işten kaynaklanan duygusal zorluklara verilen destek de bu boyut içerisinde yer almaktadır (Acar, 2025; Bhanthumnavin, 2000; Boyacı, 2024; Carol, 2019; Deniz, 2023; McIlroy vd., 2025; Öztürk, 2024).

2.3.3.3. Araçsal destek

Bu kavram literatürdeki çeşitli çalışmalarda (Acar, 2025; Bhanthumnavin, 2000; Carol, 2019; McIlroy vd., 2025; Nie vd., 2023) araçsal destek, fiziksel destek, maddi destek, beceri geliştirme desteği gibi isimler ile anılmaktadır. Yöneticilerin işgörenlere sunmuş oldukları araçsal destek; işgörenlerin ihtiyaç duyduğu fakat erişmekte zorlandığı makine, ekipman, alet, teknoloji gibi maddi faktörlere daha kolay erişebilmesine yardımcı olmak anlamına gelmektedir. Ayrıca, işgörenlere zaman ayrılması, maaş, ikramiye gibi ekonomik koşullarının iyileştirilmesine destek verilmesi, çalışmalarının birebir desteklenmesi de bu boyut kapsamında yer almaktadır (Acar, 2025; Bhanthumnavin, 2000; Boyacı, 2024; Carol, 2019; Deniz, 2023; McIlroy vd., 2025; Nie vd., 2023; Öztürk, 2024).

2.3.3.4. Kariyer desteği

Yöneticilerin, işğörenlerin kariyer gelişimlerine katkı sunmak için sundukları; bilgiler, kariyer olanak ve fırsatları, performansa ilişkin geri bildirimler mentorluk ve danışmanlık hizmetleri kariyer desteği kavramı bağlamında ele alınmaktadır (Bakker vd., 2004; Deniz, 2023; Kraimer & Wayne, 2004; Nie vd., 2023).

2.3.3.5. Performans desteği

Yöneticilerin, işğörenlerin performansını ölçmesi, takip etmesi, değerlendirmesi, geri bildirimde bulunması, hedefler koyması, bu hedefler için kaynak sağlaması ve koçluk yapması gibi faaliyetler performans desteği bağlamında ele alınmaktadır (Mohr vd., 2021; Nie vd., 2023).

2.3.4. Algılanan yönetici desteğinin sonuçları

Literatürde algılanan yönetici desteği ve algılanan örgütsel destek kavramları genellikle iç içe ele alınmıştır. Böyle bir durumun oluşmasında işğörenlerin algıladıkları yönetici desteğinin belirli bir aşamada örgütsel destek algısına dönüşmesi (Eisenberger vd., 2002), aslında örgütsel destek algısının işğörene aktarılmasında en önemli aktörlerden birinin de yöneticiler olması etkili olmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002). Algılanan yönetici desteğinin zamanla örgütsel destek algısına dönüşmesi veya iki kavramın birçok çalışmada iç içe ele alınmış olması nedeniyle bu bölümde hem algılanan yönetici desteğinin hem algılanan örgütsel desteğin sonuçlarına dair bulgulara yer verilmesi gerekmiştir.

Eisenberger ve diğerlerinin (1986) algılanan örgütsel destek kavramını literatüre kazandırdıkları öncü çalışmalarında, işğörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin; örgütsel bağlılığı arttırdığı, işe devamsızlığı azalttığı, ödüllendirme kültürü nedeniyle işğörenlerin örgütsel hedeflere yönelik çabalarının artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek üzerine yayımlanmış yetmişten fazla araştırmayı meta-analiz yöntemi ile inceledikleri çalışmalarının sonucunda, işğörenlerin örgütsel destek algılamaları durumunda; iş tatminlerinin, duygusal bağlılıklarının, performanslarının yükseldiği, duygudurumlarının daha olumlu hale geldiği, işten geri çekilme/kaçınma davranışlarının, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir.

Wayne ve diğerleri (2002) tarafından Fortune 500 şirketine bağlı iki metal işleme tesisinde çalışan 211 işğören ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;

işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasının; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine ve işyerindeki olumsuz işgören davranışlarının azalmasına yardımcı olduğu belirlenmiştir.

Eisenberger ve Stinglhamber (2011) tarafından Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde inceledikleri yüzlerce çalışma sonucunda işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasının; işgörenlerin iyi oluşunu, örgüte ve işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini, örgüt lehine davranışlara eğilim göstermelerini olumlu etkilediği, işten uzaklaşma ve işgörenlerin sapkın davranışlara yönelme eğilimlerini azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasının; yaratıcılık ve yenilikçiliği, yeni teknolojilerin kabulünü ve iyi müşteri hizmetleri sunumunu olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Lee ve Peccei (2011) tarafından 137 çalışandan oluşan küçük bir Kore üretim şirketi örneklemine dayalı olarak yürütülen araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasının, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Shoss ve diğerlerinin (2013), yüksek lisans öğrencileri, büyük bir işletmenin çalışanları ve finansal bir organizasyonun çalışanlarından oluşan üç ayrı örneklem üzerinde eş zamanlı olarak yürüttükleri çalışmanın sonucunda; işgörenlerin örgütsel destek algılarının azalmasının, işgörenlerin örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı geliştirme eğilimlerini arttırdığı, işgörenlerin rol içi ve rol dışı iş performanslarını düşürdüğü belirlenmiştir.

Ahmed ve Nawaz (2015) tarafından örgütsel destek algısının öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmek amacıyla 170 çalışmanın meta-analiz yöntemiyle incelenmesi şeklinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasının; işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir.

Kurtessis ve diğerleri (2017) tarafından 558 araştırmanın meta analiz yöntemi ile incelendiği çalışmada, işgörenlerin örgütsel destek algılarının artmasının; örgüt içerisindeki ekonomik ve sosyal etkileşimi ama özellikle de sosyal etkileşimi, işgörenlerin örgüte yönelik güven duygularını, örgüte karşı hissettikleri yükümlülük duygularını, yüksek performansın daha değerli ödüller getireceğini yönelik inançlarını, örgütsel özdeşleşmeyi, yani işgörenlerin örgütün çıkar ve zararlarını kendi çıkar ve zararları gibi görme eğilimlerini, örgüte duygusal bağlılığı, işe bağlılığı, bireysel iyi

oluşu, rol içi davranış eğilimlerini arttırdığı, işten geri çekilme eğilimini azalttığı ifade edilmiştir.

Piotrowski ve diğerleri (2021) tarafından Polonya’da görev yapan 170 polis memuru üzerinde yapılan araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin polis memurlarının işe bağlılık düzeylerini olumlu etkilediği, polis memurlarının özellikle yönetici desteği algılarının, iş arkadaşları desteği algılarından daha güçlü bir şekilde işe bağlılık düzeyini arttırdığı belirlenmiştir.

Choi ve diğerleri (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Güney Kore’de faaliyet gösteren küçük - orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 222 yönetici-ast ikilisinden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyindeki artışın, örgüte yönelik duygusal bağlılık ve örgüt içi bilgi paylaşım düzeylerini arttırdığı belirlenmiştir.

Peng ve diğerleri (2023) tarafından Çin ve Tayvan’da hizmet sektöründe çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; işgörenlerin örgütsel destek algılarındaki olumlu gelişmelerin, işgören yenilikçi (inovatif) davranışlarını geliştirdiği, ayrıca öz yeterlilik algılarını da olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Pimenta ve diğerleri (2023) tarafından Portekiz’de gerçekleştirilen araştırma sonucunda; iş-aile-yaşam dengesi, çeşitlilik, iletişim ve kapsayıcılık gibi güncel konulara odaklanan sosyal açıdan sorumlu insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı belirlenmiştir, bununla birlikte sosyal açıdan sorumlu insan kaynakları uygulamalarının bir sonucu olarak gelişen örgütsel destek algısının da işgörenlerin örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeylerini olumlu etkilediği ortaya konulmuştur.

Al-Taie ve Khattak (2024) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri’ndeki çeşitli üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, işgörenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerindeki gelişmenin, yenilikçi iş davranışlarının da ortaya çıkmasına katkı sağladığı belirlenmiştir.

2.3.5. Algılanan yönetici desteğinin gelişmesine katkı sağlayan koşullar

İşgörenlerde yönetici desteği algısının veya yönetici desteğinin bir sonucu olarak kabul edilen örgütsel destek algısının (Eisenberger vd., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002) gelişmesine katkı sağlayan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Aslında bir diğer ifadeyle örgüt içerisinde bu faktörlerin varlığı, işgörenlerin yönetici desteği veya örgütsel

destek algılamalarına yardımcı olmakta veya kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda literatürden elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Eisenberger ve diğerlerinin (1986) algılanan örgütsel destek kavramını literatüre kazandırdıkları öncü çalışmalarında; işgörenlerin örgütte algılamış oldukları adaletin, yöneticilerden görmüş oldukları destekleyici davranışların, örgüt tarafından sunulan ödül ve olanakların ve iyi çalışma koşullarının işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Shore ve Shore (1995) tarafından işgören katkılarının tanınmasını gösteren insan kaynakları uygulamalarını inceleyen çalışmada; işgörelere yönelik takdir kültürünün gelişmesinin, kabul edilebilir ücret ve terfi politikalarının, iş güvencesi imkanlarının, işgörelere sağlanan özerkliğin ve rol kaynaklı stresörlerin azaltılmasının işgörelerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Wayne ve diğerleri (1997) tarafından ABD’de çok geniş örneklemlı bir araştırmanın bir parçası olarak gerçekleştirilen, işgörel ve yöneticilerden veri toplanan araştırma sonucunda, işgörelere sunulan işe yönelik eğitim uygulamalarının, işgörelerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte genellikle örgüt büyüklüğü ile örgütsel destek algısı arasında ters bir orantı olduğu vurgulanmıştır.

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek üzerine yayımlanmış yetmişden fazla araştırmayı meta-analiz yöntemi ile inceledikleri çalışmalarının sonucunda, örgütsel koşulların haricinde işgörelerin; kişilik özellikleri, bilinç düzeyleri, yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, kıdem gibi demografik karakteristiklerinin de işgörelerin örgütsel destek algılarına etki ettiğinin altı çizilmiştir.

Wayne ve diğerleri (2002) tarafından Fortune 500 şirketine bağlı iki metal işleme tesisinde çalışan 211 işgörel ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; örgütsel adaletin sağlanması, işgörelerin süreçlere katılımının sağlanması ve takdir edilme kültürünün gelişmesinin işgörelerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Ghani ve Hussin (2009) tarafından Malezya’daki vakıf üniversitelerinde görev yapan 312 öğretim elemanı üzerine yapılan araştırmanın sonucunda; güven, bilgiye erişim, öğrenme ve gelişim fırsatlarına erişim olanaklarındaki iyileşmelerin işgörelerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Ahmed ve Nawaz (2015) tarafından örgütsel destek algısının öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmek amacıyla 170 çalışmanın meta-analiz yöntemiyle incelenmesi

şeklinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda; örgütsel adaletin, örgüt tarafından işgörenlere sunulan gelişim fırsatlarının, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının sağlamış olduğu desteklerin işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Kurtessis ve diğerleri (2017) tarafından 558 araştırmanın meta analiz yöntemi ile incelendiği çalışmada; işgörenlerin örgütte karşılaşmış oldukları olumlu davranışların, işgörenlere örgütün sunduğu ödüllerin, işgörenlerin yönetici ve iş arkadaşlarından görmüş oldukları desteklerin, özellikle liderlerin sergilediği yapıcı davranışların, dönüştürücü liderlik uygulamalarının, olumlu lider-üye etkileşimlerinin, işgören ve örgüt arasındaki kaliteli, nitelikli ilişkilerin, değerlerin uyumluluğunun, psikolojik sözleşmenin, örgütsel adaletin ve kabul edilebilir örgütsel politikaların, işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Piotrowski ve diğerleri (2021) tarafından Polonya’da görev yapan 170 polis memuru üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel adalet uygulamalarının polis memurlarının örgütsel destek algılarına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Peng ve diğerleri (2023) tarafından Çin ve Tayvan’da hizmet sektöründe çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda; bilgi paylaşım kültürünün oluşmasının işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Pimenta ve diğerleri (2023) tarafından Portekiz’de gerçekleştirilen araştırma sonucunda, iş-aile-yaşam dengesi, çeşitlilik, iletişim ve kapsayıcılık gibi güncel konulara odaklanan sosyal açıdan sorumlu insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Al-Taie ve Khattak (2024) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri’ndeki çeşitli üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda; ekip çalışması, çalışan katılımı, yetkilendirme, adil ödüller sunulması ve iş güvencesi gibi unsurları içeren yüksek bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel destek algılarına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

2.4. Müşteri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiler Bağlamında Hipotezler

Çalışmanın bu bölümünde; müşteri nezaketsizliği, tükenmişlik ve algılanan yönetici desteği değişkenleri arasındaki bağlam ve bu bağlam çerçevesinde geliştirilen hipotezler sunulmuştur.

Literatürdeki birçok araştırma (Han vd., 2016; Khanam & Tarab, 2024; Kim & Qu, 2019; Pu vd., 2024; Shahzad vd., 2023) müşteri nezaketsizliği ve tükenmişlik

arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle bu çalışmalar, müşteri nezaketsizliğindeki artışın tükenmişliği de arttırdığını ortaya koymuşlardır. Çünkü Kaynakların Korunması Teorisi'nde de belirtildiği gibi (Hobfoll, 1989), müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenler; sıkıntı, üzüntü, dışlanma, mantıksızlık ve düşmanlık gibi duygular hissetmektedirler (Liu vd., 2008). Bu durum da işgörenlerin kişisel kaynaklarını korumak ve savunmak için kullandıkları mekanizmaları devreye sokmaktadır. Bu süreç işgörenlerin duygusal olarak yıpranmalarına ve strese girmelerine neden olmaktadır. Çünkü Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında da açıklanabildiği üzere, müşteri nezaketsizliği başlı başına çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketebilecek bir sosyal stres faktörüdür (Kern & Grandey, 2009). Sürekli ve uzun dönemli strese maruz kalmak da işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşamalarına neden olmaktadır (Maslach & Jackson, 1981). Literatürdeki çok sayıda (Han vd., 2016; Khanam & Tarab, 2024; Pu vd., 2024; Shahzad vd., 2023; West vd., 2020) araştırma bu durumu destekler nitelikte sonuçlar sunmaktadır. Literatürdeki bu bilgiler doğrultusunda geliştirilen birinci hipotez aşağıda sunulmuştur:

H₁: Müşteri nezaketsizliği tükenmişliği pozitif etkiler.

Tükenmişlik sendromu, modern insanın giderek hızlanan ve yüksek stres içeren hayatının adeta doğal bir parçası haline gelmiştir (Tang vd., 2025). Bu nedenle stresin olduğu bütün alanlarda, tükenmişlik sendromunun da gelişme potansiyeli vardır. Stresin yoğun bir biçimde yaşandığı alanlardan biri de iş hayatıdır (Maslach vd., 2001). Özellikle insan etkileşiminin olduğu meslekler bu açıdan tükenmişlik sendromunun gelişimi için de yüksek riskli mesleklerdir (Jeung vd., 2018). Çünkü iş hayatında tükenmişlik, uzun süreli, kontrolsüz ve çözümlenmemiş iş stresörlerinin neden olduğu bir sendromdur (Khammissa vd., 2022). Ancak tükenmişlik her ne kadar iş hayatının bir parçası olsa da tükenmişliğin etkilerini azaltabilmek de mümkündür. Bu bakımdan iş hayatında yönetici desteği son derece kritik bir faktördür. Çünkü işgörenlerin yöneticilerinden destek algılamaları stresin etkilerini azaltmaya, mesleki sağlığı korumaya ve sonuç olarak tükenmişliğin işgörenlerin üzerindeki etkilerini hafifletmeye yardımcı olur (Sørengaard & Langvik, 2022). Diğer bir ifadeyle aslında yönetici desteği; tükenmişliği tamponlayan, işgörenlerin üzerindeki etkisini azaltan bir güce sahiptir (Siraj vd., 2023). Literatürdeki çeşitli araştırmalar (Benveniste vd., 2024; Bes vd., 2023; Chami-Malaeb, 2021; Collett vd., 2025), işgörenlerin yönetici desteği algılamaları durumunda, tükenmişlik düzeylerinin bu destek sayesinde tamponlandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, literatürdeki sunulan çalışmalar kapsamında, algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik

arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca tükenmişlik ile yönetici desteği arasındaki bu etkileşim sayesinde, müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide de yönetici desteğinin doğal olarak tamponlayıcı bir role sahip olması beklenmektedir. Bu değerlendirme ile uyumlu bir biçimde; müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici role sahip olduğunu (Han vd., 2016), benzer şekilde müşteri sözlü saldırganlığının tükenmişlik üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü olduğunu (Demerdash & Said, 2018) ortaya koyan çalışmalara ulaşabilmek mümkündür. Literatürdeki bu bilgiler doğrultusunda geliştirilen ikinci ve üçüncü hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₂: Yönetici desteği tükenmişliği negatif etkiler.

H₃: Müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, yönetici desteği düzenleyici rol oynar.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Modern ekonomilerin lokomotifi haline gelen hizmet sektörü, küresel ekonomideki payını istikrarlı bir şekilde artırmaktadır (OECD, 2017). Bu büyüme, doğal olarak, hizmet sunan ve hizmet alan insan sayısı arasında yoğun ve kaçınılmaz bir etkileşim artışını beraberinde getirmektedir. Bu makro-dinamiklerin en yoğun gözlemlendiği alanlardan biri olan otelcilik sektörü, doğası gereği müşteri ile özellikle ön safha çalışanlarının sürekli etkileşimde olduğu, emek-yoğun bir yapı sergilemektedir. Ancak bu etkileşimler her zaman olumlu sonuçlanmamaktadır. Çalışma ortamında sıkça rastlanan ve düşük yoğunluklu sapkın davranışlar olarak tanımlanan nezaketsizlik olgusu (Porath & Pearson, 2013), özellikle hizmet sektöründe (Chaudhuri vd., 2023) ve konaklama işletmelerinde (Dalgıç, 2022) kritik bir örgütsel sorun olarak öne çıkmaktadır. Müşterilerin, niyeti belirsiz ancak görgü kurallarını ihlal eden (örn. yok sayma, küçümseme, teşekkür etmeme) (Namin vd., 2021; Sliter vd., 2010) davranışlarını içeren müşteri nezaketsizliği, bu davranışlara maruz kalan çalışanlar üzerinde bireysel ve örgütsel düzeyde yıkıcı sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir (Schilpzand vd., 2016). Literatür, müşteri nezaketsizliğinin, iş performansında düşüş, hizmet kalitesinde gerileme, işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği ve hizmet sabotajı gibi pek çok olumsuz sonuca yol açtığını göstermektedir (Chen vd., 2021; Cheng vd., 2020; Sliter vd., 2011).

Bu olumsuz sonuçlar arasında, çalışanın psikolojik sağlığı üzerindeki etkisi belki de en önemlisidir. Müşteri nezaketsizliği, çalışan için sürekli bir stres kaynağı oluşturmakta ve bu kronik stresin bir getirisi olarak tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır (Han vd., 2016). Bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve işlevselliğinin azalması olarak tanımlanan (Maslach, 1976) tükenmişlik, müşteri nezaketsizliğinin en çarpıcı sonuçlarından biridir. Nitekim çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar (örn. Han vd., 2016; Kim & Qu, 2019; Shahzad vd., 2023; Khanam & Tarab, 2024; Pu vd., 2024), müşteri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde ve anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur.

Bu noktada, örgütlerin bu kaçınılmaz stres kaynağına karşı çalışanlarını nasıl koruyabileceği sorusu gündeme gelmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), bireylerin kaynaklarını korumaya çalıştıklarını ve kaynak kaybı (nezaketsizlik gibi) yaşadıklarında strese girdiklerini, ancak yeni kaynaklar edindiklerinde bu stresin azaldığını öne sürer. Bu araştırmada, bu kritik koruyucu kaynak olarak algılanan yönetici

desteği ele alınmıştır. Çalışanların, yöneticilerinin onların iyilik hlleriyle ilgilendiğine ve katkılarını değerli bulduğuna dair algısı (Eisenberger vd., 2002) olan yönetici desteğinin, tükenmişliği azaltan güçlü bir faktör olduğu bilinmektedir (Grobelna, 2021; Chen vd., 2021; Bes vd., 2023; Moustafa vd., 2024).

Literatürde müşteri nezaketsizliğinin tükenmişliği artırdığı ve yönetici desteğinin tükenmişliği azalttığı (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Grobelna, 2021; Chen vd., 2021; Chami-Malaeb, 2021; Bes vd., 2023; Benveniste vd., 2024; Moustafa vd., 2024; Collett vd., 2025) genel olarak kabul görse de, bu üç değişkenin otelcilik sektörü bağlamındaki etkileşiminin belirlenmesi yönelik ampirik araştırmalara arttırılması gerektiğini düşünülmektedir. Otel alışanları örnekleminde bu üçlü ilişkiyi aynı modelde ve aynı veri seti üzerinde inceleyen çalışmalar son derece kıt olup (Han vd., 2016; Demerdash & Said, 2018), mevcut bulgular farklı coğrafya ve alt sektörlerden parçalı kanıtlar sunmaktadır (Kim & Qu, 2019; Shahzad vd., 2023; Khanam & Tarab, 2024; Pu vd., 2024; Giousmpasoglou vd., 2025). Bu araştırma, otelcilik gibi müşteri-çalışan etkileşiminin son derece yoğun ve kısıtlı olduğu bir alanda bu spesifik boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu model çerçevesinde araştırmanın temel amacı; otel alışanlarında müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ampirik olarak test etmektir.

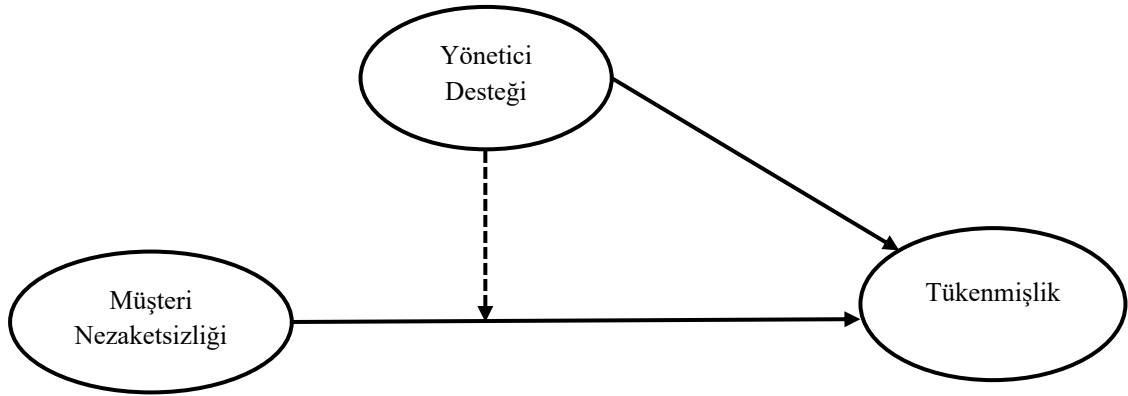
Araştırma modeli, İş Talepleri–İş Kaynakları (JD-R) yaklaşımı ile Sosyal Değişim Kuramı ve Kaynakların Korunumu Kuramından yararlanır. JD-R çerçevesinde müşteriyle yoğun temasın doğurduğu nezaketsiz davranışlar birer iş talebi olarak tükenmişliği artırma eğilimindedir. Buna karşılık yönetici desteği gibi iş kaynakları, bu olumsuz etkiyi zayıflatabilir. Sosyal Değişim perspektifi, algılanan yönetsel desteğin karşılıklılık mekanizmasını tetikleyerek çalışanların olumsuz çevresel taleplerle daha etkili baş etmelerini mümkün kıldığını ne sürer. Bu ana amaç doğrultusunda, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- Müşteri nezaketsizliği davranışı, otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini anlamlı düzeyde artırır mı?
- Algılanan yönetici desteği, otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyini anlamlı düzeyde azaltır mı?
- Algılanan yönetici desteği, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisinde düzenleyici bir rol oynar mı?

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu çalışma, ön safha otel çalışanları bağlamında müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici rolünü sınamak amacıyla yürütülen nicel bir araştırmadır. Araştırmanın deseni, nicel metodoloji içerisinde yer alan kesitsel bir tasarıma dayanmaktadır. Kesitsel tasarım, çalışmanın bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerine ilişkin verilerin, belirli bir örneklem grubundan tek bir zaman diliminde toplandığı bir araştırma türüdür (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu desen, özellikle örgütsel davranış alanında, çalışanların tutum, algı ve davranışları arasındaki ilişkileri ve yordayıcı etkileşimleri analiz etmede sağladığı zaman ve maliyet etkinliği nedeniyle tercih edilmiştir. Bu tasarımın doğası gereği, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini kesin olarak kanıtlamak yerine, teorik modelde öne sürülen hipotezlerin ampirik olarak desteklenip desteklenmediğini belirli bir an üzerinden değerlendirmeye odaklanmaktadır.

Araştırmanın teorik modeli, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri görselleştiren ve hipotezleri test etmeye yönelik kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Model, üç temel değişken türünü içermektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenini, Müşteri Nezaketsizliği oluşturmaktadır. Bu değişken, çalışanların işleri gereği müşterilerden maruz kaldıkları, düşük yoğunluklu, kaba davranışların (örn. kabalık, küçümseme, takdir etmeme) bütününe temsil etmektedir. Bu değişkenin tükenmişlik üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkisi olması beklenmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkenini ise iş stresi literatüründeki en yaygın yıpranma sonuçlarından biri olan Tükenmişlik olarak belirlenmiştir. tükenmişlik oluşturmaktadır. Tükenmişlik, işe bağlı kronik stres sonucunda ortaya çıkan duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini ifade etmektedir. Araştırma modeli (Şekil 3.1), Müşteri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik arasındaki ilişkinin, tüm çalışanlar için aynı güçte olmayacağını, yani koşullu bir yapıya sahip olacağını varsaymaktadır. Bu koşulsallığı açıklamak üzere, önemli bir örgütsel kaynak olan Yönetici Desteği düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiştir. Modeldeki temel varsayım, yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkinin gücünü zayıflatıcı bir rol oynadığı yönündedir. Yani, yüksek düzeyde yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliğinin yol açtığı tükenmişlik düzeyini azaltması beklenmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Araştırmanın örneklemini, Antalya ilinin Alanya ve Manavgat ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde, müşteri ile doğrudan ve yoğun temas halinde çalışan ön safha çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışan grubu, işlerinin doğası gereği müşteri kaynaklı strese en yoğun maruz kalan kitleyi temsil etmektedir. Bu kategoride yer alan çalışanlar, Yiyecek-İçecek, Önbüro (Resepsiyon), Misafir İlişkileri, Animasyon, Genel Alan Temizlik ve Spa & Wellness gibi, hizmet sunumu sırasında müşteri nezaketsizliği gibi olumsuz davranışlara doğrudan maruz kalma olasılığı yüksek olan departmanlardaki çalışanları kapsamaktadır.

Araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemin seçilmesindeki temel gerekçe, yoğun bir operasyonel yapıya sahip olan otel işletmelerinden veri toplama izinlerinin alınmasındaki zorluklar ve mümkün olduğunca fazla sayıda katılımcıya erişme amacıdır. Bu doğrultusunda, Alanya ve Manavgat bölgelerinde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılmayı kabul eden 17 adet beş yıldızlı otel işletmesi araştırmanın sahasını oluşturmuştur. Araştırmada veriler anket formları aracılığıyla ve kesitsel bir desenle toplanmıştır. Veri toplama süreci, bölgedeki turizm sezonunun en yoğun olduğu dönemi kapsayan Temmuz – Ağustos 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu zamanlama, özellikle müşteri etkileşiminin ve çalışanlar üzerindeki potansiyel stresin (tükenmişlik, nezaketsizlik algısı) en üst düzeyde gözlemlenebileceği bir dönemi yansıtması açısından stratejik olarak seçilmiştir.

Saha uygulamasına geçilmeden önce, 17 otelin veya İnsan Kaynakları (İK) Sorumluları ile resmi temas kurulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, gönüllülük esası ve elde edilecek verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağına dair gizlilik taahhütleri sunularak gerekli kurumsal izinler alınmıştır. İzinlerin alınmasını takiben, anket formları,

Çalıřanlara iřletmelerin İnsan Kaynakları departmanları aracılıęıyla daęıtılmıřtır. Katılımcıların iř yoęunluęu dūřınılerek anketleri rahat bir zamanda doldurmaları için bir haftalık bir sūre tanınmıřtır. Doldurulan formlar, yine İK departmanları aracılıęıyla bir hafta sonra geri toplanmıřtır. Bu sūrete toplam 1300 adet anket formu daęıtılmıřtır. Daęıtılan formlardan 1046 adedi geri toplanmıřtır. Bu da %80,5'lik yūksək bir brūt geri dōnūř oranına iřaret etmektedir. Toplanan 1046 anket formu, veri giriři öncesinde titizlikle kontrol edilmiřtir. Yapılan incelemeler sonucunda 252 adet formun (%24,1) eksik ve hatalı (rn. tūm sorulara aynı yanıtı verme) doldurulduęu tespit edilerek analiz dıřı bırakılmıřtır. Sonuç olarak, arařtırmanın hipotez testlerinde kullanılan nihai geçerli örneklem būyūklūęū $n=794$ olarak belirlenmiřtir. Bu, daęıtılan toplam anket formlarının %61,1'lik net (geçerli) bir geri dōnūř oranını temsil etmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalıřmada mūřteri nezaketsizlięi çalıřanların mūřterilerden maruz kaldıkları, dūřuk yoęunluklu ancak tekrarlayıcı nitelikteki kaba ve saygısız davranıřların algısı olarak ele alınmıřtır (rn., görmezden gelme, kūūmseyticı dil, teřekkūr etmeme) (Sliter et al., 2010; Schilpzand et al., 2016). Kullanılan lūm aracı, bu alandaki iki temel çalıřmanın adaptasyonu ve birleřtirilmesiyle oluřturulmuřtur. Ölçeęin ana yapısı, Wilson ve Holmvall (2013) tarafından geliřtirilen 6 maddelik ölçek ile Auh ve dięerleri (2024) tarafından kullanılan 3 maddelik ölçeęin birleřtirilmesine dayanmaktadır. Bu birleřtirme, mūřteri nezaketsizlięinin hem genel (rn. "Mūřteriler, 'lūtfen' veya 'teřekkūr ederim' gibi nezaket ifadelerini kullanmıyor") hem de spesifik hizmet etkileřimi (rn. "Mūřteriler, onlara yardım etmek için elimden geleni yapsam da çabalarımı takdir etmiyor") boyutlarını kapsayacak řekilde, mevcut arařtırmanın (otellilik sektrū) baęlamına en uygun yapıyı oluřturmak amacıyla tercih edilmiřtir. İki ölçeęin birleřtirilmesiyle oluřturulan toplam 9 maddelik bu bileřik ölçek, mūřteri nezaketsizlięinin farklı tezahūrlarını kapsamlı bir řekilde deęerlendirme olanaęı saęlamıřtır.

Ölçek maddelerinin Tūrkeye kazandırılmasında, uluslararası arařtırmalarda sıklıkla bařvurulan ve kūltūrlerearası geçerlięi saęlamanın standart bir yöntemi olan eviri ve geri eviri (translation and back-translation) teknięi kullanılmıřtır (Brislin, 1986). Sūre, ilk olarak ölçek maddelerinin anadili Tūrke olan ve İngilizceye hākim iki akademisyen tarafından baęımsız olarak Tūrkeye çevrilmesiyle bařlamıřtır. Ardından, bu Tūrke eviriler, anadili İngilizce olan ve Tūrke bilmeyen bir bařka çevirmen tarafından tekrar İngilizceye evrilmiřtir. Son ařamada, orijinal İngilizce maddeler ile geri

çeviri sonucu elde edilen İngilizce maddeler karşılaştırılmış; anlam, bağlam ve niyet bakımından farklılık gösteren ifadeler, araştırmacılar ve çevirmenler arasında yapılan tartışmalar neticesinde revize edilerek nihai Türkçe form oluşturulmuştur. Bu titiz süreç, ölçeğin kavramsal bütünlüğünün korunmasını ve Türk kültür bağlamında anlaşılır olmasını garanti altına almıştır. Katılımcılardan, her bir maddeyi son üç aylık dönemi göz önünde bulundurarak beşli Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek, "1 = Asla" ile "5 = Her Zaman" arasında derecelendirilmiştir. Üç aylık bir geriye dönük zaman diliminin tercih edilmesi, katılımcıların belleklerinde nispeten daha taze olan deneyimlerini hatırlamalarını kolaylaştırarak verilerin geçerliliğini artırmayı amaçlamıştır.

Ölçeğin nihai formunun anlaşılabilirliğini, uygulama süresini ve olası teknik sorunları tespit etmek amacıyla, ana araştırmanın örnekleme dâhil edilmeyen 30 ön safha çalışanı üzerinde bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda, katılımcılardan alınan sözlü ve yazılı geri bildirimler doğrultusunda, ölçek maddelerinin hedef kitle tarafından net ve anlaşılır bulunduğu tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonucunda ölçekte herhangi bir değişikliğe gerek duyulmadığı anlaşılmış ve bu pilot gruptan elde edilen veriler nihai analize dahil edilmemiştir.

Ana örnekleme gerçekleştirilen ölçüm modelinde, müşteri nezaketsizliği ölçeğine ait standartlaştırılmış faktör yükleri 0.792–0.891 aralığında bulunmuş ve tüm yükler $p < .001$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu bulgu, her bir göstergenin ilgili gizil yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir (Hair et al., 2017). İç tutarlılık göstergeleri Cronbach's $\alpha = 0.946$ ve Bileşik Güvenirlik (CR) = 0.947 ile mükemmel düzeydedir. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) = 0.699 olup .50 eşliğinin üzerinde olduğundan yakınsama geçerliliği desteklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Ayrışım geçerliliği, Fornell–Larcker ölçütü ve HTMT ile sınanmıştır. Müşteri nezaketsizliği yapısının karekök AVE değeri, diğer yapılarla olan korelasyonların üzerinde olduğu görülmüştür. HTMT oranları ise önerilen 0.90 eşiklerinin altında seyretmiştir (Henseler et al., 2015). Çapraz yükler incelendiğinde, her bir madde en yüksek yükü ait olduğu faktörde almıştır. Böylece ölçümlerin tek boyutluluk ve ayırt edilebilirlik varsayımlarını karşıladığı görülmüştür.

Araştırmanın temel bağımlı değişkeni olan Tükenmişlik Sendromu, alan yazında çekirdek içerik olarak kabul edilen ve en yaygın kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ne (Maslach Burnout Inventory - MBI) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) dayanılarak ölçülmüştür. Orijinal MBI, tükenmişliği üç boyutlu (Duygusal Tükenmişlik,

Duyarsızlaşma ve Düşük Kişisel Başarı) olarak kavramsallaştırırsa da, bu araştırmada, tükenmişlik sendromunun "çekirdek bileşeni" olarak kabul edilen (Maslach vd., 2001) ve özellikle hizmet sektörü stresörleri (müşteri nezaketsizliği gibi) ile doğrudan ilişkili olan Duygusal Tükenmişlik alt boyutuna odaklanılmıştır. Bu metodolojik tercih yapılırken, Pu ve diğerleri (2022) tarafından yakın zamanda konaklama sektörü bağlamında kullanılan ve Maslach'ın orijinal envanterinden uyarlanan 4 maddelik Duygusal Tükenmişlik ölçeği referans alınmıştır. Bu 4 önerme, çalışanların işleri nedeniyle kendilerini duygusal olarak aşırı yorgun ve bitkin hissetme düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır (Örn: "Oteldeki mesaimi bitirdiğimde kendimi çok yorgun hissediyorum" veya "Çoğu zaman kendimi tükenmiş hissediyorum"). Katılımcılardan, bu 4 ifadede belirtilen duygusal tükenmişlik durumlarını ne sıklıkla yaşadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Yanıtlar, klasik MBI formatına uygun olarak 5'li Likert tipi ölçeği (1 = 'Asla' ile 5 = 'Her Zaman') üzerinde toplanmıştır.

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan algılanan yönetici desteğinin ölçümünde, temelini Eisenberger ve meslektaşlarının (1986) öncü çalışmalarında ortaya koyduğu Örgütsel Destek Teorisi'nden alan yapı, bu araştırmada bireyin doğrudan amiri ile olan ilişkisine odaklanan Algılanan Yönetici Desteği olarak ele alınmıştır. Çalışmada algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışanların katkılarını değerli bulduğu, onların iyilik hâline özen gösterdiği ve iş hedeflerine ulaşmaları için kaynaklar sağladığına ilişkin çalışan algısı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, tek boyutlu ve 11 maddeden oluşan Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, çalışanların yöneticilerinin kendilerine sağladığı desteği, değer verdiğini hissettirme ve refahlarıyla ilgilenme derecesine ilişkin algılarını ölçmektedir. Giray ve Şahin (2012) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında, ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0.94 olarak tespit edilmiş olması, ölçeğin güvenilirliğine dair güçlü bir kanıt oluşturmakta ve onu Türk kültür bağlamında ve iş hayatında kullanıma uygun hale getirmektedir. Yanıtlar, 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak (1 = Asla ile 5 = Her Zaman) toplanmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin sosyodemografik profilini ortaya koymak ve örneklemen yapısını tanımlayabilmek amacıyla, demografik değişkenlere yönelik sorular yer almıştır. Bu form aracılığıyla, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları departman ve mevcut kurumdaki toplam çalışma süresi gibi betimleyici özellikleri hakkında veri toplanmıştır.

3.4. Veri Analizi

Bu çalışmada önerilen teorik modelin test edilmesi ve hipotezlerin sınanması amacıyla, veri analizi (1) Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi ve (2) Yapısal Modelin Değerlendirilmesi olmak üzere iki temel aşamada gerçekleştirilmiştir (Hair vd., 2017). Analizler, varyans-temelli bir yöntem olan Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiş ve analizler SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak yürütülmüştür. Betimleyici istatistikler ve bazı ön analizler için ise IBM SPSS Statistics 26 programından yararlanılmıştır. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi, araştırmada kullanılan ölçeklerin gizil değişkenleri ne derece güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçtüğünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, güvenilirlik, yakınsama geçerliliği ve ayırt edici geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik ve Yakınsama Geçerliliği, ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha (α) ve Bileşik Güvenilirlik CR katsayıları hesaplanmıştır. Yakınsama geçerliliğini (test etmek için ise Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted - AVE) değerleri incelenmiştir. Ek olarak, her bir maddenin kendi yapısı üzerindeki faktör yükleri incelenmiştir. Ayırt edici geçerlilikleri için farklı yapıların birbirinden ölçümsel olarak ayrıştığını göstermek amacıyla iki farklı yöntem kullanılmıştır. İlki, Fornell-Larcker Kriteri olup, bir yapının AVE'sinin karekökünün, diğer tüm yapılarla olan korelasyonlarından büyük olması beklenir. İkinci olarak ise güncel bir yöntem olarak kabul edilen yöntem ise Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) değerleri hesaplanmıştır. (Henseler vd., 2015). Ayrıca, çapraz yükler matrisi incelenerek, her bir maddenin kendi yapısı üzerindeki faktör yükü diğer yapıların faktör yükleri ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Ölçüm modelinin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin ardından, değişkenler arasındaki teorik ilişkileri test etmek için yapısal model analizine geçilmiştir. Yapısal ilişkiler, standartlaştırılmış yol katsayıları (β) ve bunların anlamlılık düzeyleri üzerinden değerlendirilmiştir. Katsayıların anlamlılığını test etmek için, Bootstrap yeniden örnekleme tekniği (5000 alt örneklem) uygulanmıştır. Hipotezler, ilişkili yol katsayısının $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olması ve %95 güven aralığının sıfırı içermemesi temel alınarak test edilmiştir. Modelin tahmin gücünü değerlendirmek için bağımlı değişkenlere ait belirlilik katsayısı (R^2) değerleri yorumlanmıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin etki büyüklüğünü anlamak için Cohen's f^2 değerleri hesaplanmış ve modelin tahminsel geçerliliği Q^2 değeri hesaplanmıştır. Modelde önerilen düzenleyici etkisini (Yönetici Desteği x Müşteri Nezaketsizliği) test etmek için, etkileşim terimi oluşturulmuş ve yapısal

modele dâhil edilmiştir. Etkileşim teriminin yol katsayısının anlamlılığı test edildikten sonra, etkinin yönünü ve doğasını görselleştirmek ve yorumlamak amacıyla Basit Eğim Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, moderatör değişkenin yüksek (+1 SS) ve düşük (-1 SS) değerlerinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin koşullu etkisini incelemeyi sağlamıştır.



4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın katılımcılarını otel işletmelerinin müşterileriyle doğrudan ve sürekli temas halinde olan ön safha departmanlarında çalışan toplam 794 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıları demografik özellikleri, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süre gibi temel sosyo-demografik değişkenler bağlamında incelenmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Özellik	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	323	40,7
	Erkek	471	59,3
Medeni Durum	Bekar	488	61,5
	Evli	306	38,5
Yaş	18-24 Yaş	147	18,5
	25-31 Yaş	274	34,5
	32-38 Yaş	155	19,5
	39-45 Yaş	95	12,0
	46-52 Yaş	72	9,1
	53 Yaş ve Üzeri	51	6,4
Departman	Yiyecek ve İçecek	405	51,0
	Önbüro	141	17,8
	Misafir İlişkileri	48	6,0
	Genel Alan Temizlik	102	12,8
	Spa ve Wellness	34	4,3
	Animasyon	59	7,4
	Boş	5	0,6
Eğitim	İlköğretim	257	32,4
	Lise	376	47,4
	Önlisans	97	12,2
	Lisans	56	7,1
	Boş	8	1,0
Kurumda Çalışma Süresi	Bir yıldan az	190	23,9
	2-4 yıl	319	40,2
	5-7 yıl	187	23,6
	8-10 yıl	58	7,3
	11 yıl ve üzeri	40	5,0

Katılımcıların %59.3'ünü erkekler (n=471), %40.7'sini ise kadınlar (n=323) oluşturmaktadır. Bu dağılım, erkek çalışan oranının görece daha yüksek olduğu bir profil

çizmektedir. Medeni durum incelendiğinde, katılımcıların önemli bir çoğunluğunun (%61.5, n=488) bekar olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı katılımcıların büyük ölçüde genç ve orta yaş yetişkinlerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. En büyük grubu %34.5 ile 25-31 yaş aralığı oluştururken (n=274), onu %19.5 ile 32-38 yaş aralığı (n=155; %19,5) takip etmektedir. 18-24 yaş grubu da %18.5'lik bir oranla (n=147) önemli bir paya sahiptir. Bu üç grubun toplamı, örneklemin %72.5'ini oluşturmaktadır. Buna karşılık, 39 yaş ve üzeri katılımcıların oranının kademeli olarak azaldığı gözlemlenmekte olup, 53 yaş ve üzeri grubun oranı %6.4 (n=51) seviyesindedir. Bu genç yaş profili, katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri (kıdem) ile de paralellik göstermektedir. Katılımcıların %40.2'si (n=319) 2-4 yıl, %23.9'u (n=190) ise 1 yıldan az süredir kurumda çalışmaktadır. Beş yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların toplam oranı ise %36'sının (5-7 yıl: %23.6, n=187; 8-10 yıl: %7.3, n=58; 11 yıl ve üzeri: %5.0, n=40) altında kalmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara ilişkin dağılımları incelendiğinde, yarısından fazlasını (%51.0, n=405) Yiyecek ve İçecek departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Diğer önemli katılımcı grupları ise Önbüro (%17.8, n=141) ve Genel Alan Temizlik (%12.8, n=102) departmanlarından gelmektedir. Misafir İlişkileri (%6.0, n=48), Spa ve Wellness (%4.3, n=34) ve Animasyon (%7.4, n=59) departmanları ise örnekleme daha düşük bir temsile sahiptir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcı profilinin ağırlıklı olarak lise (%47.4, n=376) ve ilköğretim (%32.4, n=257) mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Üniversite mezunlarının (Önlisans: %12.2, n=97; Lisans: %7.1, n=56) toplam oranı ise %19.3 (n=153) seviyesindedir.

4.2. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

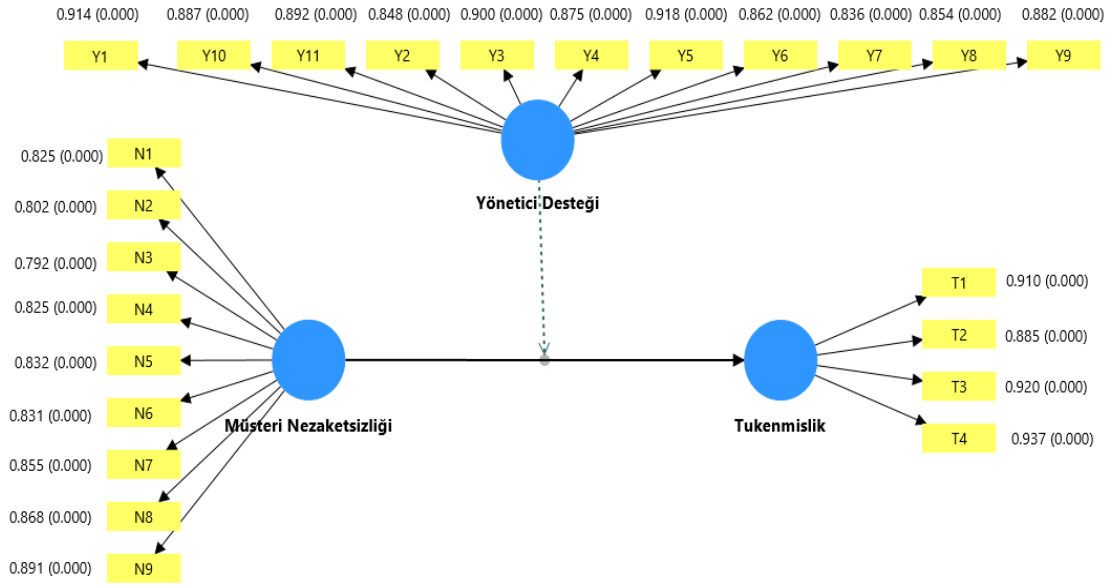
Tablo 4.2'de, araştırmada kullanılan ölçme modelinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Analizler, Müşteri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Yönetici Desteği yapılarını ölçmek üzere kullanılan ölçeklerin yapısal niteliklerini değerlendirmek amacıyla Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçek maddelerinin tamamının faktör yük değerlerinin 0.792 ile 0.937 arasında değiştiği ve bu değerlerin 0.70 eşiğinin üzerinde olduğu görülmüştür ($\lambda \geq 0.70$). Alt boyutlar bazında incelendiğinde; Müşteri Nezaketsizliği boyutuna ait faktör yüklerinin 0.792–0.891, Tükenmişlik boyutuna ait faktör yüklerinin 0.885–0.937 ve Yönetici Desteği boyutuna ait faktör yüklerinin ise 0.836–0.918 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddeler için faktör yüklerinin $p < 0.001$ düzeyinde istatistiksel olarak

anlamalı olduğu ve yüksek t değerleri ile desteklendiği görülmüştür. Bu bulgular, ölçekteki her bir gösterge değişkeninin, ölçmeyi amaçladığı gizil değişkeni güçlü bir şekilde temsil ettiğini ve yapı geçerliği açısından tatmin edici düzeyde kanıt oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Hair vd., 2017). Ayrıca, faktör yükleri için hesaplanan %95 güven aralıklarının (2.5% – 97.5%) tamamının pozitif değerlerden oluştuğu ve hiçbir aralığın sıfır değerini içermediği belirlenmiştir. Bu durum, tüm madde yüklerinin istatistiksel olarak anlamlılığını desteklemektedir. Öte yandan, verilerin normal dağılım varsayımına uygunluğunu değerlendirmek üzere incelenen  arpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının -2 ile +2 aralığında yer aldığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, normallik ihlalinin söz konusu olmadığını göstermiştir (George & Mallery, 2019).



Tablo 4.2. Ölçüm modeli

Değişkenler	Önermeler	Faktör Yüğü	T Değeri	P Değeri	2.5%	97.5%	Basıklık	Çarpıklık
Müşteri Nezaketsizliği	Müşteriler, biz çalışanlara uygun olmayan bir şekilde hitap ediyor	0.825	74.687	0.000	0.802	0.845	0,036	-0,188
	Müşteriler, onlara yardım etmek için elimden geleni yapsam da çabalarımı takdir etmiyor	0.802	80.544	0.000	0.781	0.821	-0,960	0,219
	Müşteriler, kendilerine yardımcı olmak için gösterdiğim çabalara rağmen şikayet ediyor.	0.792	72.732	0.000	0.770	0.812	-1,127	-0,283
	Müşteriler, dikkatimi çekmek (onları fark etmem) için uygunsuz hareketler yapıyor (örneğin, parmak şıklatma, yüksek sesle bağırma).	0.825	78.856	0.000	0.803	0.845	-0,190	-0,006
	Müşteriler, “lütfen” veya “teşekkür ederim” gibi nezaket ifadelerini kullanmıyor	0.832	84.292	0.000	0.811	0.850	-0,591	-0,275
	Müşteriler, sorunun benden kaynaklanmadığı durumlarda dahi beni suçlayıcı bir dil kullanıyor	0.831	87.943	0.000	0.810	0.848	-0,604	-0,085
	Müşteriler, davranışlarıyla değersizmişim gibi hissettiriyor.	0.855	97.696	0.000	0.836	0.870	-0,409	0,017
	Müşteriler, hakaret edici ve onur kırıcı ifadeler kullanıyor.	0.868	116.695	0.000	0.853	0.882	-0,275	-0,207
	Müşteriler, küçümseyici davranıyor.	0.891	120.334	0.000	0.874	0.904	0,720	-0,405
Tükenmişlik	Otelde çalışırken zaman zaman kendimi çok yorgun hissediyorum.	0.910	165.344	0.000	0.899	0.920	-0,308	-0,041
	Oteldeki işimin ruh halimi olumsuz etkilemesinden endişe ediyorum	0.885	139.288	0.000	0.872	0.897	-0,736	-0,089
	Çoğu zaman kendimi tükenmiş hissediyorum	0.920	181.173	0.000	0.910	0.930	0,157	-0,094
	Oteldeki mesaimi bitirdiğimde kendimi çok yorgun hissediyorum	0.937	227.779	0.000	0.928	0.944	0,435	-0,025
Yönetici Destęi	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	0.914	183.843	0.000	0.904	0.924	-0,427	-0,192
	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	0.887	141.572	0.000	0.874	0.899	-0,396	-0,095
	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	0.892	131.792	0.000	0.878	0.905	0,499	-0,274
	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеebileceğim biridir.	0.848	64.584	0.000	0.815	0.868	1,643	0,713
	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdr.	0.900	138.463	0.000	0.887	0.912	-0,051	0,086
	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar	0.875	118.780	0.000	0.860	0.889	-0,428	0,041
	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	0.918	185.868	0.000	0.907	0.927	0,190	0,467
	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	0.862	101.183	0.000	0.842	0.876	-0,028	-0,259
	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	0.836	92.623	0.000	0.819	0.854	-0,837	0,050
	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	0.854	109.851	0.000	0.838	0.869	-0,813	-0,008
	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	0.882	131.323	0.000	0.868	0.894	-0,465	-0,053



Şekil 4.1. Ölçüm modeli sonuçları

Ölçüm modelinin genel uyum iyiliği, SRMR ve NFI değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. SRMR < 0.08 iyi, < 0.10 kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada SRMR değerinin 0.033 olarak hesaplanması, önerilen üst sınır olan 0.08'in oldukça altında kalmakta ve modelin veri seti ile mükemmel düzeyde uyum gösterdiğine işaret etmektedir. NFI değeri ise 0.940 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.90'lık kabul eşiğinin üzerindedir ve modelin uyum kalitesini güçlü şekilde desteklemektedir. Genel olarak, ölçüm modeli analizlerinden elde edilen bulgular (yüksek ve anlamlı faktör yükleri, uygun güven aralıkları, normallik göstergeleri ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri), söz konusu ölçeklerin araştırma bağlamında geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu istatistiksel olarak doğrulamaktadır.

Tablo 4.3. Yakınsama geçerliliği sonuçları

	Cronbach's alpha (α)	CR	AVE
Müşteri Nezaketsizliği	0,946	0,947	0,699
Tükenmişlik	0,934	0,934	0,834
Yönetici Desteği	0,971	0,972	0,773

Yakınsama geçerliliği, aynı gizil değişkeni ölçmek üzere tasarlanmış olan önermelerin birbiriyle ne ölçüde yüksek korelasyon sergilediğini ve teorik olarak ait oldukları yapıyı ne düzeyde açıkladıklarını ifade eder. Tablo 4.3. ölçeklerin içsel tutarlılığı ölçen Cronbach's Alpha (α) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability - CR) değerlerini sunmaktadır. Her iki değer de 0.70'in üzerinde olması, yapının iç

tutarlılığının sağlandığı yönünde güçlü bir kanıt olarak kabul edilir. Araştırmada elde edilen bulgular Müşteri Nezaketsizliği: $\alpha = 0.946$ ve $CR = 0.947$; Tükenmişlik: $\alpha = 0.934$ ve $CR = 0.934$; Yönetici Desteği: $\alpha = 0.971$ ve $CR = 0.972$ aralıklarında bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre, her üç yapıya ait Cronbach's Alpha ve CR değerleri, 0.70 olan kabul eşiğinin üzerindedir ve bu sonuçlar iç tutarlılığın sağlandığını göstermektedir. Yakınsama geçerliliğinin bir başka göstergesi ise AVE değeridir. AVE, bir gizil değişkenin, kendisine ait göstergelerdeki varyansın ortalama olarak yüzde kaçını açıkladığını gösterir. Yakınsama geçerliliğinin sağlandığını söyleyebilmek için AVE değerinin > 0.50 olması gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Tablo 4.3.'deki üç yapıya ait AVE değerleri (Müşteri Nezaketsizliği: $AVE = 0.699$, Tükenmişlik: $AVE = 0.834$, Yönetici Desteği: $AVE = 0.773$) 0.50 olan eşiğin üzerindedir. Bu sonuçlar ölçek maddelerinin ilgili oldukları yapıları güçlü ve yeterli düzeyde açıkladığını ve dolayısıyla yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Yakınsama geçerliliğinin bir diğer göstergesi, çapraz yükler matrisidir. Bu matris, her bir ölçüm maddesinin kendi yapısı üzerindeki faktör yükünün, diğer yapılar üzerindeki yüklerinden daha yüksek olması gerektiğini ifade eder. Tablo 4.4'teki çapraz yük sonuçlarına göre tüm maddelerin faktör yükleri, 0.70 olan eşik değerin üzerindedir. Bu, her bir maddenin, teorik olarak ölçmesi beklenen yapıyı güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 4.4. Çapraz yük sonuçları

Önergeler	Müşteri Nezaketsizliği	Tükenmişlik	Yönetici Desteği
Müşteriler, biz çalışanlara uygun olmayan bir şekilde hitap ediyor	0.825	0.414	-0.095
Müşteriler, onlara yardım etmek için elimden geleni yapsam da çabalarımı takdir etmiyor	0.802	0.437	-0.140
Müşteriler, kendilerine yardımcı olmak için gösterdiğim çabalara rağmen şikayet ediyor.	0.792	0.410	-0.063
Müşteriler, dikkatimi çekmek (onları fark etmem) için uygunsuz hareketler yapıyor (örneğin, parmak şıklatma, yüksek sesle bağırma).	0.825	0.451	-0.151
Müşteriler, “lütfen” veya “teşekkür ederim” gibi nezaket ifadelerini kullanmıyor	0.832	0.393	-0.100
Müşteriler, sorunun benden kaynaklanmadığı durumlarda dahi beni suçlayıcı bir dil kullanıyor	0.831	0.463	-0.136
Müşteriler, davranışlarıyla değersizmişim gibi hissettiriyor.	0.855	0.422	-0.107
Müşteriler, hakaret edici ve onur kırıcı ifadeler kullanıyor.	0.868	0.442	-0.121
Müşteriler, küçümseyici davranıyor.	0.891	0.459	-0.082
Otelde çalışırken zaman zaman kendimi çok yorgun hissediyorum.	0.455	0.910	-0.608
Oteldeki işimin ruh halimi olumsuz etkilemesinden endişe ediyorum	0.476	0.885	-0.584

Çoğu zaman kendimi tükenmiş hissediyorum	0.495	0.920	-0.594
Oteldeki mesaimi bitirdiğimde kendimi çok yorgun hissediyorum	0.468	0.937	-0.617
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	-0.139	-0.602	0.914
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	-0.104	-0.582	0.887
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	-0.115	-0.596	0.892
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenilebileceğim biridir.	-0.141	-0.585	0.848
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	-0.131	-0.578	0.900
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar	-0.112	-0.559	0.875
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	-0.171	-0.634	0.918
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	-0.072	-0.527	0.862
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	-0.119	-0.546	0.836
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	-0.082	-0.545	0.854
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	-0.089	-0.596	0.882

Tablo 4.3 ve 4.4.'de sunulan tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ölçme modelinin yakınsama kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin 0.70 üzerinde olması ve 0.50'nin üzerindeki AVE değerleri ise yeterli yakınsama geçerliliğini işaret etmektedir. Ayrıca, çapraz yük matrisi, her bir maddenin kendi yapısına diğer yapılardan daha güçlü bir şekilde yüklendiğini göstererek de güçlü destek sağlamaktadır. Bu istatistiksel kanıtlar, Müşteri Nezaketsizliği, Tükenmişlik ve Yönetici Desteği ölçeklerinin, bu araştırma bağlamında geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.5. Ayrışım geçerliliği sonuçları

Fornell-Larcker Kriteri			
Değişkenler	Müşteri Nezaketsizliği	Tükenmişlik	Yönetici Desteği
Müşteri Nezaketsizliği	0,836		
Tükenmişlik	0,518	0,913	
Yönetici Desteği	-0,133	-0,658	0,879
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)			
Değişkenler	Müşteri Nezaketsizliği	Tükenmişlik	Yönetici Desteği
Müşteri Nezaketsizliği			
Tükenmişlik	0,550		
Yönetici Desteği	0,137	0,690	

Yakınsama geçerliliğinin sağlanmasının ardından, ayrışım geçerliliğini test edilmiştir. Ayrışım geçerliliği, bir araştırma modelinde yer alan yapıların birbirlerinden istatistiksel olarak ayrıştığını, başka bir ifadeyle ölçtükleri kavramsal alanların birbiriyle

örtüşmediğini ve her bir yapının ayrı olduğunu gösteren temel bir geçerlilik göstergesidir. Bu çalışmada, ayrışım geçerliliğini test etmek için güncel literatürde kabul gören Fornell-Larcker Kriteri ve Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen bu kritere göre, bir yapının ayırt edici geçerliliğinin sağlanabilmesi için, o yapının $\sqrt{AVE}$ değerinin, kendisi ile modeldeki diğer tüm yapılar arasındaki korelasyonlardan büyük olması gerekmektedir. Tablo 4.5’deki sonuçlara göre Müşteri Nezaketsizliğinin $\sqrt{AVE}$ değeri olan (0.836), tükenmişlik ile olan korelasyonundan (0.518) ve Yönetici Desteği ile olan negatif korelasyonundan (-0.133) şekilde büyüktür ($0.836 > 0.518$ ve $0.836 > 0.133$). Tükenmişlik yapısının $\sqrt{AVE}$ değeri (0.913), Müşteri Nezaketsizliği ile olan korelasyonundan (0.518) ve Yönetici Desteği ile olan negatif korelasyonundan (-0.658) belirgin şekilde yüksektir ($0.913 > 0.518$ ve $0.913 > 0.658$). Benzer şekilde, Yönetici Desteği yapısının $\sqrt{AVE}$ (0.879) değeri de, Müşteri Nezaketsizliği (-0.133) ve Tükenmişlik (-0.658) ile olan korelasyonlarından yüksektir ($0.879 > 0.133$ ve $0.879 > 0.658$). Sonuç olarak her üç yapıda da $\sqrt{AVE}$ değeri, ilgili yapının diğerleriyle korelasyonlarının mutlak değerlerinden büyüktür. Bu, Fornell-Larcker kriterinin karşılandığını ve yapıların birbirinden istatistiksel olarak ayırt edilebilir olduğunu göstermektedir.

HTMT, ayrışım geçerliliğini değerlendirmek için Fornell-Larcker kriterine göre güncel bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Henseler vd., 2015). HTMT, farklı yapıların göstergeleri arasındaki korelasyonların ortalamasının, aynı yapının göstergeleri arasındaki korelasyonların ortalamasına oranıdır. Literatürde, HTMT değerlerinin 0.90 altında olması, yapılar arasında yeterli düzeyde ayrışım geçerliliği olduğunu gösterir. Müşteri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik (HTMT = 0.550), Müşteri Nezaketsizliği ile Yönetici Desteği (HTMT = 0.137), Tükenmişlik ile Yönetici Desteği (HTMT = 0.690) HTMT değerleri, 0.90 eşiğinin altındadır. Sonuç olarak hem geleneksel Fornell-Larcker kriteri hem de modern bir ölçüt olan HTMT oranı, yapıların, birbirinden ölçümsel olarak ayrışabildiğini ve farklı kavramsal yapıları temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.6. Araştırma modeli için çoklu doğrusal bağlantı (VIF) sonuçları

	VIF
Müşteri Nezaketsizliği → Tükenmişlik	1,018
Yönetici Desteği → Tükenmişlik	1,020
Yönetici Desteği x Müşteri Nezaketsizliği → Tükenmişlik	1,002

Araştırma modelinde bağımlı değişken olan Tükenmişlik üzerinde etkisi incelenen bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olup olmadığını değerlendirmek amacıyla VIF değerleri test edilmiştir. Çoklu doğrusallık, bir modeldeki bağımsız değişkenlerin (yordayıcıların) kendi aralarında yüksek düzeyde korelasyon göstermesi durumudur. Bu nedenle, hipotez testlerine geçmeden önce bağımsız değişkenler arasında bir çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu problemin tespiti için yaygın olarak kullanılan ölçüt VIF'dir. VIF, bir bağımsız değişkenin varyansının, modeldeki diğer bağımsız değişkenlerle arasındaki doğrusal ilişkiler nedeniyle ne ölçüde şiştiğini gösterir. Bu araştırmanın yapısal modelinde yer alan tüm bağımsız değişkenlerin VIF değerleri (1.002, 1.018 ve 1.020) arasında olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu değerler, literatürde kabul gören eşik değer olan 3.0'un ve 5.0 altında olduğu görülmüştür. Bu bulgular, modeldeki yordayıcı değişkenler arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunu bulunmadığını göstermektedir (Hair vd., 2017; Kutner vd., 2025).

4.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.7'de, araştırma modelinde öne sürülen hipotezlere ilişkin yapısal model analiz bulguları sunulmaktadır. Analizler, Smart-PLS programı aracılığıyla Kısmi En Küçük Kareler (PLS-SEM) yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş olup, bağımlı değişken Tükenmişlik (TÜK) üzerindeki doğrudan etkileri ve modelin tahmin gücünü değerlendirmek için çeşitli istatistiksel metrikler hesaplanmıştır. Bu metrikler; standartlaştırılmış yol katsayısı (β), standart sapma (S.S), t-istatistiği, p-değeri, %95 güven aralığı (Bootstrap), belirlilik katsayısı (R^2), etki büyüklüğü (f^2) ve öngörü gücünü (Q^2) içeren metriklerini içermektedir.

Tablo 4.7. Müşteri nezaketsizliği ve yönetici desteğinin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkileri

Hipotezler		β	S.S	t Değeri	P Değeri	2.5%	97.5%	R^2	f^2	Q^2
H1	MÜŞNEZ → TÜK	0.519	0.028	18.267	0.000	0.465	0.575	0.269	0.368	0.267
H2	YÖNDES → TÜK	-0.658	0.020	32.577	0.000	-0.696	-0.616	0.433	0.763	0.431

MÜŞNEZ: Müşteri Nezaketsizliği, TÜK: Tükenmişlik, YÖNDES: Yönetici Desteği

Tablo 4.7'deki H1 hipotezini test eden bulgular, Müşteri Nezaketsizliğinin Tükenmişlik üzerinde (MÜŞNEZ → TÜK) pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.519$, $p < 0.001$). Bu değer, Müşteri Nezaketsizliğindeki bir birimlik standart sapmalık artışın, Tükenmişlik düzeyinde yaklaşık 0.52 birimlik bir artışa yol açtığı anlamına gelmektedir. Etkinin anlamlılığını gösteren t-değeri (18.267) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bootstrap yöntemiyle hesaplanan %95 güven aralığı (0.465 - 0.575), sıfır değerini içermemekte ve yol katsayısının pozitif işaretli olarak istatistiksel anlamlılığını desteklemektedir. Müşteri Nezaketsizliğinin Tükenmişlik üzerindeki etki büyüklüğü $f^2 = 0.368$ olarak hesaplanmıştır. Cohen (1988)'in sınıflandırmasına göre (0.02: küçük, 0.15: orta, 0.35: büyük), bu değer "büyük" (large) bir etki büyüklüğüne karşılık gelmektedir. Bu bulgu, Müşteri Nezaketsizliğinin Tükenmişlik varyansı üzerinde güçlü bir açıklayıcı güce sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Q^2 değeri, modelin tahminsel geçerliliğini değerlendirmek için hesaplanır. Q^2 değerinin 0'dan büyük olması, modelin tahminsel geçerliliğe sahip olduğunu gösterir. Araştırmada $Q^2 = 0.267$ değeri olarak bulunmuştur. Bu değer Müşteri Nezaketsizliğinin, Tükenmişlik değişkenini (MÜŞNEZ → TÜK) yordama konusunda güçlü bir tahminsel geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. İstatistiki bulgular, müşteri davranışlarında saygı ihlali, uygunsuz hitap ve küçümseyici tutumlar arttıkça, çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2 hipotezini test eden bulgular, Yönetici Desteğinin Tükenmişlik üzerinde (YÖNDES → TÜK) negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = -0.658$, $p < 0.001$). Yönetici Desteğindeki bir birimlik artışın, Tükenmişlikte yaklaşık 0.66 birimlik bir azalma ile sonuçlandığı görülmektedir. Elde edilen t-değeri (32.577), istatistiksel anlamlılığın olduğunu göstermektedir. İlişkinin %95 güven aralığı (-0.696, -0.616) olarak belirlenmiştir. Bu aralığın sıfır (0) değerini içermemesi, negatif yönlü etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını desteklemektedir. Yönetici Desteğinin etki büyüklüğü $f^2 = 0.763$ olarak bulunmuştur. Bu değer, büyük etki olup, modeldeki en güçlü açıklayıcı değişkenin Yönetici Desteği olduğunu ve Tükenmişlik üzerinde çok güçlü bir azaltıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. $Q^2 = 0.431$ değeri, sıfırdan büyüktür ve modelin yüksek düzeyde tahminsel geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, yönetici desteğinin çalışanların tükenmişliği etkili biçimde azalttığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre H2 hipotezi

desteklenmiştir. Elde edilen bulguların tamamı birlikte değerlendirildiğinde, her iki hipotezin de (H1 ve H2) desteklendiği söylenebilir. Müşteri Nezaketsizliği, tükenmişliği artıran önemli bir stres kaynağı iken; Yönetici Desteği, tükenmişliği azaltan çok daha güçlü bir kaynak olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 4.8. Tükenmişlik üzerindeki doğrudan ve düzenleyici etkilerin yapısal model testi sonuçları

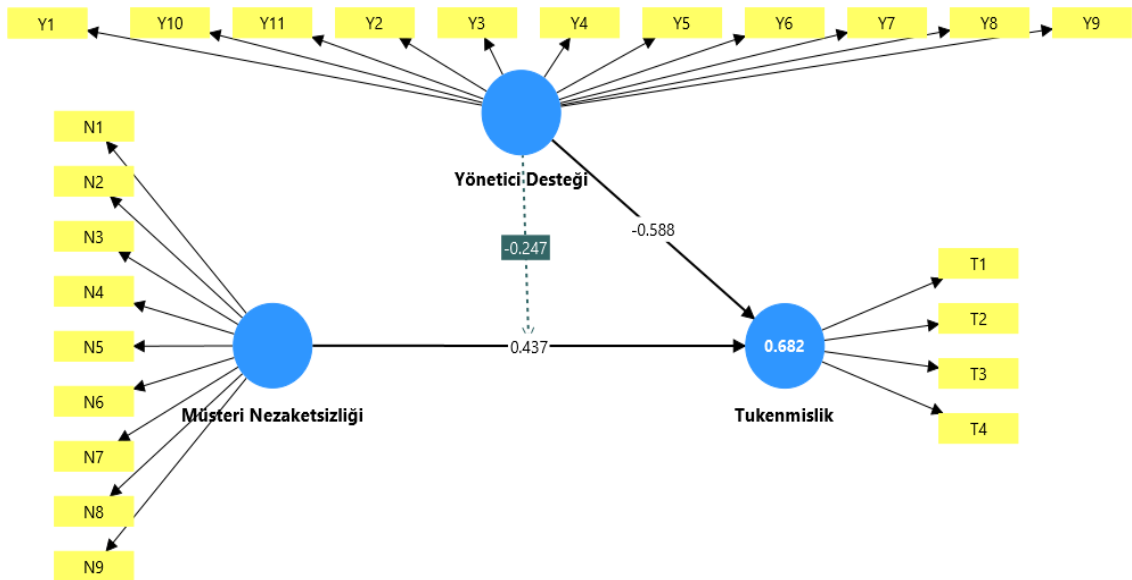
Hipotez		β	S.S	t Değeri	P Değeri	2.5%	97.5%	R^2	f^2	Q^2
H3	MÜŞNEZ → TÜK	0.437	0.024	18.392	0.000	0.391	0.484	0.682	0.592	0.679
	YÖNDES → TÜK	-0.588	0.021	27.635	0.000	-0.628	-0.544		1.072	
	YÖNDES x MÜŞNEZ → TÜK	-0.247	0.021	11.701	0.000	-0.288	-0.206		0.195	

MÜŞNEZ: Müşteri Nezaketsizliği, TÜK: Tükenmişlik, YÖNDES: Yönetici Desteği

Tablo 4.8'de, araştırma modelinde öne sürülen ve Yönetici Desteğinin (YÖNDES) Müşteri Nezaketsizliği (MÜŞNEZ) ile Tükenmişlik (TÜK) arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü test eden H3 hipotezine ilişkin yapısal model analiz bulguları sunulmaktadır. Analizler, Kısmi En Küçük Kareler (PLS-SEM) yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş olup, bağımlı değişken Tükenmişlik (TÜK) üzerindeki doğrudan ve etkileşim etkilerini göstermektedir. Müşteri Nezaketsizliğinin Tükenmişlik üzerindeki (MÜŞNEZ → TÜK) doğrudan etkisi pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.437$, $p < 0.001$). Yüksek t-değeri (18.392) ve sıfır içermeyen %95 güven aralığı (0.391 - 0.484), bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığını göstermektedir. Yönetici Desteğinin Tükenmişlik üzerindeki (YÖNDES → TÜK) doğrudan etkisi ise negatif yönde ve anlamlıdır ($\beta = -0.588$, $p < 0.001$). Yüksek t değeri (27.635) ve [-0.628 - -0.544] güven aralığı, Yönetici Desteğinin tükenmişlik üzerinde güçlü ve doğrudan bir azaltıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Etkileşim değeri Yönetici Desteğinin, Müşteri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatıp zayıflatmadığını test etmektedir. Etkileşim teriminin (YÖNDES x MÜŞNEZ) yol katsayısı negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = -0.247$, $p < 0.001$). Bu sonuç, MÜŞNEZ→TÜK pozitif yönlü tespit edilen bilinen ilişkisinin, Yönetici Desteğinin devreye girmesiyle, bu pozitif ilişkiyi zayıflattığı anlamına göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeyde Yönetici

Desteği, Müşteri Nezaketsizliğinin yol açtığı tükenmişlik artışını azaltmaktadır. Bootstrap yöntemiyle hesaplanan %95 güven aralığı (-0.288 - -0.206) sıfırı içermemesi ve 11.701 gibi yüksek bir t-değeri, bu düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Düzenleyici etkinin büyüklüğü $f^2 = 0.195$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, düzenleyici etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmakla kalmayıp, pratik anlamda da kayda değer bir güce sahip olduğunu göstermektedir. Doğrudan etkilerin f^2 değerleri (MÜŞNEZ: 0.592; YÖNDES: 1.072) ile karşılaştırıldığında daha düşük olsa da, moderasyon etkileri için bu düzeyde bir f^2 değeri genellikle güçlü kabul edilir. Modelin Tükenmişlik (TÜK) değişkeni için açıkladığı toplam varyans $R^2 = 0.682$ 'dir. Bu, modeldeki bağımsız değişkenlerin (MÜŞNEZ, YÖNDES ve $MÜŞNEZ \times YÖNDES$) Tükenmişlikteki varyansın yaklaşık %68.2'sini açıkladığı anlamına gelir. $Q^2 = 0.679$ değeri, sıfırdan oldukça büyüktür. Bu, modelin yüksek düzeyde tahminsel geçerliliğe sahip olduğunu güçlü bir göstergesidir. Elde edilen bulgular, H3 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Yönetici Desteği, Müşteri Nezaketsizliğinin Tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisini anlamlı derecede zayıflatan bir düzenleyici role sahiptir. Yönetici Desteği, çalışanların müşteri nezaketsizliği gibi bir stres kaynağıyla başa çıkmaları için gerekli kaynakları sağlayarak, bu stresörün yol açtığı tükenmişlik duygusunu hafifletmektedir.



Şekil 4.2. Yönetici desteğinin düzenleyici etkisi

Tablo 4.8’de, önceki analizlerde tespit edilen yönetici desteğinin düzenleyici etkini daha detaylı anlamak için gerçekleştirilen koşullu etkisine ait bulguları sunmaktadır. Farklı bir ifadeyle Müşteri Nezaketsizliği (MÜŞNEZ) ile Tükenmişlik

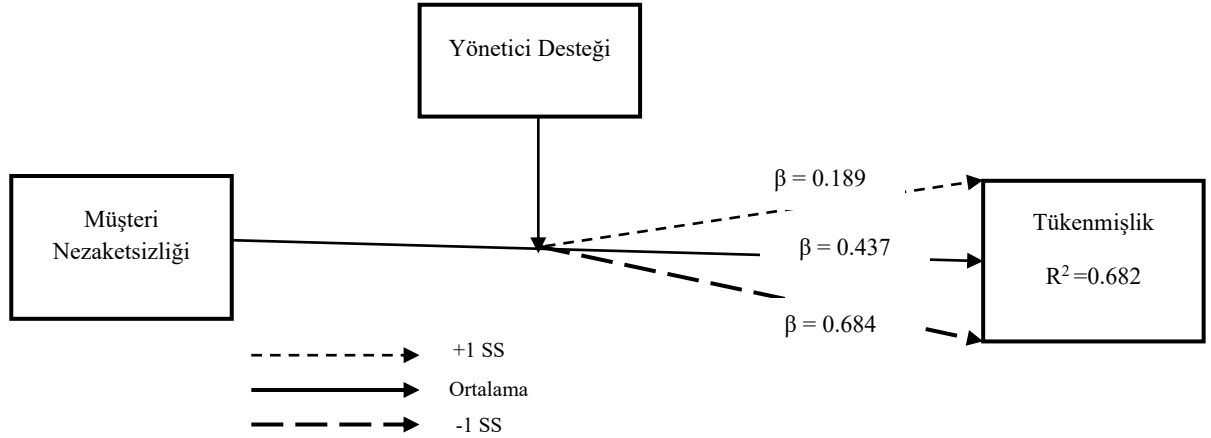
(TÜK) arasındaki ilişkinin, Yönetici Desteği (YÖNDES) düzeyine göre nasıl değiştiği koşullu etkiler olarak raporlanmıştır. Bu analiz, düzenleyici değişkenin (Yönetici Desteği - YÖNDES) farklı seviyelerinde (yüksek, düşük ve ortalama), bağımsız değişken (Müşteri Nezaketsizliği - MÜŞNEZ) ile bağımlı değişken (Tükenmişlik - TÜK) arasındaki ilişkinin gücünü ve anlamlılığını koşullu olarak incelemeyi sağlar. Analiz, moderatör değişkenin genellikle ortalamasından bir standart sapma (SS) yukarı (+1 SS) ve bir standart sapma aşağı (-1 SS) alınarak, bu üç farklı koşuldaki ilişki eğimlerinin (β) karşılaştırılması prensibine dayanmaktadır.

Tablo 4.9. Yönetici desteğinin koşullu etki sonuçları

	β	S.S	t Değeri	P Değeri	2.5%	97.5%
MÜŞNEZ $\times$ YÖNDES (+1 SS) $\rightarrow$ TÜK	0.189	0.031	6.124	0.000	0.128	0.251
MÜŞNEZ $\times$ YÖNDES (-1 SS) $\rightarrow$ TÜK	0.684	0.033	20.957	0.000	0.620	0.748
MÜŞNEZ $\times$ YÖNDES (Ortalama) $\rightarrow$ TÜK	0.437	0.024	18.392	0.000	0.391	0.484

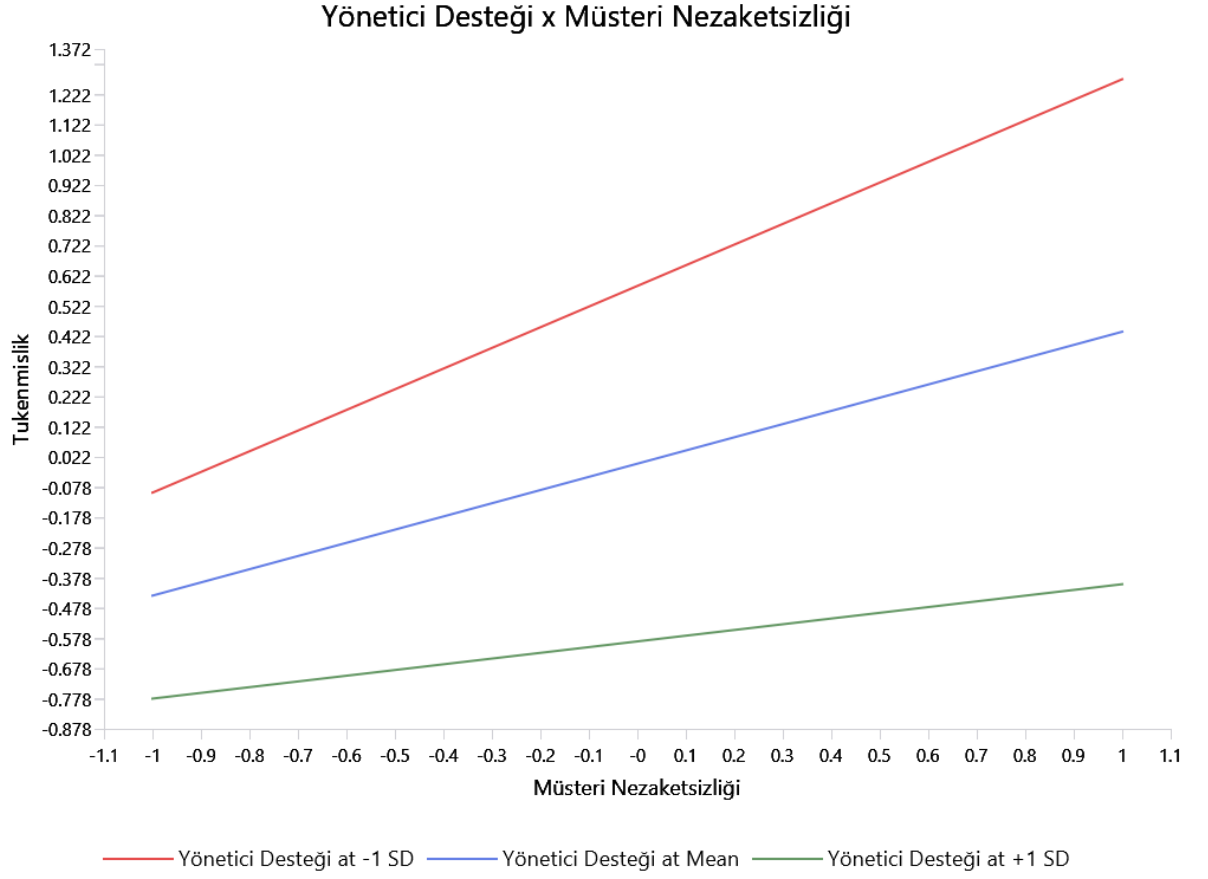
MÜŞNEZ: Müşteri Nezaketsizliği, TÜK: Tükenmişlik, YÖNDES: Yönetici Desteği

Yönetici Desteğinin düşük olduğu koşulda, Müşteri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik arasındaki ilişki pozitif yönde, oldukça güçlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.684$, $p < 0.001$). Bu değer, Yönetici Desteğinin zayıf olduğu bir ortamda, müşteri nezaketsizliğindeki bir birimlik artışın, tükenmişlikte yaklaşık 0.68 birimlik ciddi bir artışa yol açtığını göstermektedir. İlişkinin gücünü ve güvenilirliğini destekleyen t-değeri (20.957) son derece yüksektir. Ayrıca, %95 güven aralığının (0.620 - 0.748) dar ve sıfırı içermemesi, bu güçlü pozitif etkinin istatistiksel olarak desteklemektedir. Elde edilen bu sonuç, Müşteri Nezaketsizliği tükenmişliği artırma potansiyeline sahip olsa da, bu etkinin gücü yönetici desteği tarafından belirlenmektedir. Yönetici desteği azaldıkça, müşteri nezaketsizliğinin olumsuz etki önemli ölçüde artmakta, destek arttıkça olumsuz etki önemli ölçüde azalmaktadır. Bu bulgu, yönetici desteğinin olmadığı veya yetersiz olduğu durumlarda, müşteri nezaketsizliğinin çalışan tükenmişliği üzerinde çok daha yıkıcı ve şiddetli bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.



Şekil 4.3. Araştırmanın yapısal modeli

Yönetici Desteğinin yüksek olduğu koşulda ise, Müşteri Nezaketsizliği ile Tükenmişlik arasındaki ilişki yine pozitif ve anlamlı, ancak görece daha zayıf bir seviyededir ($\beta = 0.189$, $p < 0.001$). Bu, yüksek yönetici desteğinin varlığında, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisinin belirgin bir şekilde zayıfladığı göstermektedir. Bu zayıflamış etkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu, t-değerinin (6.124) 1.96'ın üzerinde olması ve güven aralığının (0.128 - 0.251) sıfırı içermemesiyle desteklemektedir. Bu sonuç, güçlü bir yönetici desteğinin, çalışanları müşteri nezaketsizliğinin olumsuz psikolojik sonuçlarına karşı koruyabildiğini ve bu stresörün etkisini önemli ölçüde hafifletebildiğini göstermektedir. İki koşul arasındaki eğimler karşılaştırıldığında, etkideki farkın büyük olduğu net bir şekilde görülmektedir ($\beta_{\text{farkı}} = 0.684 - 0.189 = 0.495$). Buna göre, Yönetici Desteği çalışanlar açısından önemli bir kaynak olup, müşteri nezaketsizliği gibi bir iş talebinin oluşturduğu psikolojik maliyeti dengeleyerek, çalışanın sağlığını ve esenliğini korumaktadır.



Şekil 4.4. Koşullu etki grafiksel gösterimi

Tablo 4.10. Araştırma hipotezleri ve sonuçlarına ilişkin özet

Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1: Müşteri nezaketsizliği tükenmişliği pozitif etkiler.	H1 hipotezi desteklendi.
H2: Yönetici desteği tükenmişliği negatif etkiler.	H2 hipotezi desteklendi.
H3: Müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, yönetici desteği düzenleyici rol oynar.	H3 hipotezi desteklendi.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu tez çalışmasında müşteri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü bağlamında incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili ampirik bulgular sunulmuştur. Literatürde, tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak gerçekleştirilmiş birçok araştırmaya erişmek mümkün olsa da tükenmişlik kavramını müşteri nezaketsizliği bağlamında turizm sektörü örnekleminde inceleyen araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu tez çalışmasında, elde edilecek bulguları daha özgün hale getirmek için, bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü değişkeni de modele dahil edilmiştir. Bu açıdan araştırmada ele alınan model özgün bir değer taşımakta olup, elde edilen bulguların literatürdeki önemli bir boşluğa ışık tuttuğu, teorik ve pratik alana katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik sendromuna etkisi (H_1), algılanan yönetici desteğinin tükenmişlik sendromuna etkisi (H_2) ve müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü (H_3) bağlamında üç temel hipotez test edilmiş ve tüm hipotezlerin desteklendiği belirlenmiştir.

Çalışma ortamında kaba davranışlar olarak da adlandırılabilir nezaketsizlik olgusu, sıklıkla gözlemlenen bir durumdur (Porath & Pearson, 2013). Müşteri ile etkileşimin yoğun olması nedeniyle hizmet sektörünün genelinde (Chaudhuri vd., 2023) spesifik olarak da konaklama işletmelerinde, müşterilerden kaynaklanan nezaketsizlik davranışları ile sık bir biçimde karşılaşmaktadır (Dalgıç, 2022). Genellikle karşısındakini (işgöreni); yok sayma, teşekkür etmeme, küçümseyici davranışlar sergileme, aşağılama gibi fiiller ile görünür hale gelen müşteri nezaketsizliği (Namin vd., 2021) bazen daha ileri boyutlara geçerek bir nezaketsizlik sarmalına dönüşüp, gerilimi tırmandırabilmekte ve daha yıpratıcı sonuçlara neden olabilmektedir (Andersson & Pearson, 1999). Ancak hangi düzeyde gerçekleşirse gerçekleşsin, müşteri nezaketsizliğinin, bu davranışa maruz kalanlar üzerinde bireysel düzeyde, nezaketsizliğin etkilediği sistem kapsamında da örgütsel düzeyde yıkıcı sonuçları olmaktadır (Schilpzand vd., 2016). İşgörenlerin; iş performansında düşme, hizmet kalitesinde gerileme, işten ayrılma niyetinde artış, iş tatminsizliği, intikam duygusu hissetme, hizmeti sabote etme, sapkın davranışlar geliştirme, örgütsel bağlılıkta zayıflama, müşteri nezaketsizliğinin neden olduğu en dikkat çekici sonuçlar arasında yer almaktadır (Chen vd., 2021; Cheng

vd., 2020; Dalgıç, 2022; Sliter vd., 2011). Bu sorunların haricinde müşteri nezaketsizliğinin bir başka çarpıcı sonucu da stres ve bunun yıkıcı bir getirisi olan tükenmişliktir (Han vd., 2016). Bu araştırmada bu bağlamda kurulan H₁ hipotezi ile, müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda da işgörenlerin müşteri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiş ve H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bu açıdan elde edilen bulgunun önceki çalışmaların bulguları ile uyumlu olduğu söylenebilir. Han ve diğerleri (2016) tarafından Florida'daki restoranların sınır birim pozisyonlarında çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, işgörenlerin müşteri nezaketsizliğine maruz kalma sıklığı arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Kim ve Qu (2019) tarafından ABD'deki restoran işletmelerinde çalışan servis personeli üzerinde yapılan araştırmada, işgörenlerin müşteri nezaketsizliğine maruz kalma düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Shahzad ve diğerleri (2023) tarafından Pakistan'daki dört ve beş yıldızlı otellerin müşteri ilişkileri birimleri çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda, müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin duygusal tükenmişliğini ve işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirlenmiştir. Khanam ve Tarab (2024) tarafından Hindistan'daki farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerine gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, müşteri nezaketsizliğinin sınır birimlerde çalışan hizmet personelinde duygusal tükenmişliğini arttırdığı ve artan tükenmişliğin de işgörenlerin performansını düşürdüğü belirlenmiştir. Pu ve diğerleri (2024) tarafından Çin'deki otelcilik sektöründe çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, işgörenlerin müşteri nezaketsizliğine maruz kalmalarının tükenmişlik düzeylerini arttırdığı belirlenmiştir. Giousmpasoglou ve diğerleri (2025) tarafından Birleşik Krallık'taki fine-dining restoranlarda çalışan işgörenlerin sergiledikleri duygusal emek çabalarının müşteri nezaketsizliğinin de dahil olduğu faktörler nedeniyle tükenmişliğe sebebiyet verdiği ortaya konulmuştur.

Araştırmada, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen H₁ hipotezine yönelik analizlerin ardından, algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen H₂ hipotezi ve müşteri nezaketsizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici rolünü inceleyen H₃ hipotezlerine yönelik analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda H₂ ve H₃ hipotezlerinin de desteklendiği belirlenmiştir. Bu bulgular hem algılanan yönetici desteğindeki artışın işgörenlerin tükenmişlik düzeyini azalttığını ortaya koymuş hem de algılanan yönetici

desteğinin bu etkisi dolayısıyla, müşteri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu göstermiştir. Elde edilen her iki bulgunun da önceki çalışmaların bulguları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Yönetici desteği, işgörenler açısından çalışma ortamındaki zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olan bir olgu olarak görülmektedir. Çünkü işgörenler bu sayede iş ortamındaki sıkıntılar ile daha kolay baş edebilmekte, zorluklar karşısında yöneticilerinin sahip oldukları, bilgi ve tecrübe gibi kritik kaynaklardan faydalanabilmekte, kendilerini yalnız hissetmemekte, bilakis zorluklar karşısında daha güçlü bir duruş sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda yöneticilerinden destek algılayan işgörenler daha olumlu bir duygu durumuna erişmekte, duygusal bağlılıkları artmakta, performansları yükselmekte, işten geri çekilme davranışları gerilemekte, işten ayrılma niyetleri azalmakta (Rhoades & Eisenberger, 2002), örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artmakta, örgüte yönelik olumsuz davranışları azalmakta (Wayne vd., 1997), yaratıcılık ve yenilikçilik eğilimleri artmakta, yeni teknolojileri kabul etmeleri kolaylaşmakta, iyi müşteri hizmetleri sunumunu olumlu etkilenmektedir (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Bu kapsamda literatürdeki araştırmalar, işgörenlerin algıladıkları yönetici desteğinin, birçok bireysel ve örgütsel koşulu iyileştirdiği de ortaya konulmuştur. Ancak literatürde algılanan yönetici desteği ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda bu iki değişken arasındaki ilişki hakkında bu araştırmada elde edilen bulgular ile doğrudan uyumlu olan daha net sonuçlara da ulaşılabilmektedir. Grobelna (2021) tarafından Polonya'daki otel çalışanları üzerine yapılan araştırmada, iş yükü ve algılanan yönetici desteğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi ele alınmış olup, araştırma sonucunda, algılanan yönetici desteği ile tükenmişlik arasında negatif ilişkiler olduğu, düşük yönetici desteğinin tükenmişliği arttırdığı belirlenmiştir. Chen ve diğerleri (2021) tarafından ABD'deki otel yöneticileri üzerine yapılan çalışmada algılanan yönetici desteğinin, tükenmişlik ile negatif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiş, destek algısındaki artışın tükenmişliği azalttığı ifade edilmiştir. Chami-Malaeb (2021) tarafından Lüban'daki sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, işgörenlerin algıladıkları yönetici desteği düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif ilişkilerin olduğu belirlenmiş, algılanan yönetici desteği düzeyi arttıkça işgörenlerin tükenmişlik düzeyinin gerilediği ortaya konulmuştur. Bes ve diğerleri (2023) tarafından meta-analiz yöntemi kullanılarak çok sayıda araştırmanın incelenmesi ile gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, yönetici desteğinin tükenmişliğin etkilerini tamponladığı, işgörenlerin algıladıkları yönetici desteği düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir. Benveniste ve

diğerleri (2024) tarafından Avustralya'daki çocuk koruma alanında çalışan destek personeli üzerinde yapılan araştırmada, işgörenlerin algıladıkları yönetici desteği ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada, yüksek seviyede yönetici desteği aldığını belirten işgörenlerin tükenmişlik düzeyinin, yeterli seviyede yönetici desteği görmeyen işgörelere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Moustafa ve diğerleri (2024) tarafından Mısır'daki otelcilik sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada da algılanan örgütsel destek ve yönetici desteğinin psikolojik sermayeyi teşvik ederek işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini düşürdüğü ortaya konulmuştur. Collett ve diğerleri (2025) tarafından sağlık çalışanları ve sağlık çalışanı olmayan gruplar üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırma sonucunda, yöneticilerinden destek algılayan işgörenlerin algıladıkları destek düzeyi arttıkça, uyku düzeninin iyileştiği, iyi oluş düzeylerinin arttığı ve tükenmişlik düzeylerinin gerilediği belirlenmiştir.

Bu çerçevede algılanan yönetici desteği sadece tükenmişliğin azalmasına katkı sağlamakla kalmamakta, araştırmanın H3 hipotezinde de sunulduğu üzere algılanan yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasında da tamponlayıcı bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Önceki çalışmalar arasında kısıtlı sayıda da olsa bu spesifik bulgu ile uyumlu olan sonuçlara da erişebilmek mümkündür. Han ve diğerleri (2016) tarafından Florida'daki restoranların sınır birim pozisyonlarında çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini arttırdığı, müşteri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişlik sendromunun aracılık etkisine sahip olduğu, ayrıca müşteri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin işgörenlerin örgütsel destek ve yönetici desteği algısı tarafından düzenlendiği belirlenmiştir. Demerdash ve Said (2018) tarafından Mısır'daki otel ve seyahat acentalarında çalışan işgörenler üzerine yapılan araştırmada, müşteri sözlü saldırganlığının tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda hem otel hem seyahat acentası örneklemelerinde müşteri sözlü saldırganlığının işgörenlerin tükenmişlik düzeyini arttırdığı belirlenmiştir. Ayrıca otel çalışanları örnekleminde, müşteri sözlü saldırganlığının tükenmişlik üzerindeki etkisinde, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir.

5.2. Teorik Katkılar

Literatürde yapılan incelemede; müşteri nezaketsizliği, tükenmişlik ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkileri, otelcilik sektörü örneklemini üzerinde bu araştırmada belirlenen model ile benzer bir biçimde ele alan herhangi bir araştırmaya daha ulaşılammıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının teorik alandaki önemli bir boşluğa özgün katkılar sağladığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada ele alınan değişkenler; Örgütsel Destek Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi ve Karşılıklılık Normu Teorisi ile yakın ilişki içerisindedir. Bu açıdan elde edilen bulguların bu teoriler kapsamında açıklanabildiği ve bu teorilere katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki pozitif etkisi, Hobfoll (1989) tarafından geliştirilmiş olan Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Buna göre; müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenler, kaynaklarına karşı bir saldırı olduğunu hissederek; sıkıntı, üzüntü, dışlanma ve düşmanlık gibi duygular hissederler. Bu durum da işgörenlerin kişisel kaynaklarını korumak ve savunmak için kullandıkları mekanizmaları devreye sokar. Bunun sonucunda işgörenler duygusal olarak zorlanırlar, stres yaşarlar ve stresin devam etmesi de tükenmişlik sendromuna neden olur. Bu noktadan itibaren algılanan yönetici desteğinin rolü de Örgütsel Destek Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi ve Karşılıklılık Normu Teorisi bağlamında açıklanabilir. Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından literatüre kazandırılan Örgütsel Destek Teorisi, Blau'nun (2017) Sosyal Değişim Teorisi ve Gouldner'ın (1960) Karşılıklılık Normu Teorisi ile etkileşim halindedir. Sosyal Değişim Teorisi ve Karşılıklılık Normu Teorisi, bireylerin; kendilerine sunulan faydaya karşılık verme eğiliminde olduklarını, belirli bir ödül için katlandıkları maliyetleri karşılaştırdıklarını, karşılıklı ilişkilerde sürekli ve dengeli değişimin ilişkileri güçlendirdiğini ve bu sürecin zamanla gönüllü katılımı beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (Blau, 2017; Gouldner, 1960). Bu teoriler çerçevesinde; işgörenlerin maruz kaldıkları müşteri nezaketsizliğinin yıkıcı etkilerine rağmen görevlerinde kalmaları, tükenmişlik gibi olumsuzluklara karşı dirençli olabilmeleri, algılanan yönetici desteğinin etkisi kapsamında açıklanabilir hale gelmektedir. Bu sayede Örgütsel Destek Teorisi'nin ampirik sonuçları anlaşılabilir olmaktadır.

5.3. Pratik Katkılar

Çalışmada yapılan analizler sonucunda müşteri nezaketsizliğinin, tükenmişlik üzerindeki etkisi bakımından, pratikte daha fazla üzerinde durulması gereken bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan otel işletmelerinin özellikle müşteri teması olan pozisyonlarda çalışan işgörenlere yönelik farkındalık çalışmaları, eğitim ve psikolojik destek programları gibi uygulamalar geliştirmeleri faydalı olabilir. Öte yandan yine araştırmanın bulguları müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin yönetici desteği ile tamponlanabildiğini göstermiştir. Bu nedenle turizm otel işletmelerinin, müşteri nezaketsizliği ile ilgili uygulayabilecekleri eğitim ve farkındalık programlarının yöneticiler için geliştirilmiş versiyonlarına odaklanmaları, yöneticilerin bu süreçteki rollerinden daha fazla istifade edilmesine imkân verebilir. Bu açıdan araştırma, pratikte; (1) müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermekte (2) bu olumsuz etki ile baş edebilmek için doğru tasarlanmış yönetici desteğinin faydalı bir araç olduğunu ampirik bir biçimde ortaya koymaktadır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri kesitsel tarzda yapılmış olmasıdır. Bu nedenle elde edilen bulguların bu kısıt bağlamında değerlendirilmesi önemlidir. Bu konu bağlamında daha kapsamlı ve derinlemesine tespitler yapabilmek için gelecek araştırmacıların boylamsal yöntemi kullanmalarının değerli bir katkı olacağı düşünülmektedir. Araştırma, ekonomik ve zamansal kısıtlar nedeniyle; yalnız Antalya bölgesindeki izin alınabilen deniz-kum-güneş konseptinde hizmet veren otellerdeki işgörenlerden veri toplayarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular diğer bölgelerdeki, tür ve sınıflardaki ve şehir otellerindeki işgörenlerin durumlarını yansıtmayabilir. Gelecek araştırmacıların daha kapsamlı örneklemeler üzerinden çalışabilmesi konu hakkındaki bilginin daha derin ve çeşitli hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak araştırmada kullanılan veri toplama araçları öz bildirim ilkesi ile (self-report) çalışmaktadır. Bu nedenle katılımcıların vermiş oldukları yanıtların belirli bir öznellik düzeyini de yansıtabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

6. KAYNAKLAR

1. Abhipsa Rout, A., Piramanayagam, S., & Mallya, J. (2025). Customer incivility in hospitality: Insights from existing literature and pathways for future research. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2513627. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2513627>
2. Aboodi, H., & Allameh, S. M. (2019). A theoretical model of antecedents of customer-directed incivility. *International Journal of Business Excellence*, 17(4), 517-543.
3. Acar, V. (2025). *Kolektif öğretmen yeterliği, algılanan yönetici desteği ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
4. Adam, D., Berschick, J., Schiele, J. K., Bogdanski, M., Schröter, M., Steinmetz, M., Koch, A. K., Sehouli, J., Reschke, S., Stritter, W., Kessler, C. S., & Seifert, G. (2023). Interventions to reduce stress and prevent burnout in healthcare professionals supported by digital applications: A scoping review. *Frontiers in Public Health*, 11, 1231266. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1231266>
5. Agyapong, B., Brett-MacLean, P., Burbach, L., Agyapong, V. I. O., & Wei, Y. (2023). Interventions to reduce stress and burnout among teachers: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5625. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095625>
6. Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0115>
7. Akdemir, Ö. A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179.
8. Akdu, U. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: Profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 1142-1142. <https://doi.org/10.17719/jisr.2016.1460>
9. Akgül, V. (2024). *Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel destek ile duygusal emeğin, üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde, iş yaşam dengesinin aracı rolü* [Doktora tezi]. Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi.
10. Ali, A., Hamid, T. A., Naveed, R. T., Siddique, I., Ryu, H. B., & Han, H. (2022). Preparing for the “black swan”: Reducing employee burnout in the hospitality sector through ethical leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 1009785. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009785>
11. Ali, S. A., Alaghbari, M. A., & Al Astal, A. Y. M. (2024). Burnout and its impact on employee performance: A comprehensive systematic review. İçinde M. Al Mubarak & A. Hamdan (Ed.), *Innovative and intelligent digital technologies; Towards an increased efficiency* (C. 1, ss. 543-551). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70399-7_41
12. Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: Does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, 1401916. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
13. Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>
14. Anwar, K., Sutisna, A. J., Kusnady, D., Marthalia, L., & Dera, F. (2024). Effect of burnout on performance of marketing employees. *International Journal Of Education*,

- Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4(2), 826-832.
<https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i2.380>
15. Auh, S., Menguc, B., Thompson, F. M., & Uslu, A. (2024). Conflict-solving as a mediator between customer incivility and service performance. *The Service Industries Journal*, 44(5-6), 342-377.
 16. Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125-144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>
 17. Aydın, Ş., & Çoban, E. T. (2020). Konaklama işletmelerinde müşteri nezaketsizliğinin işe bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. *Journal of Tourism Research Institute*, 1(1), 49-58.
 18. Aykan, E. (2016). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 123-137.
 19. Baker, M. A., & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102503>
 20. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
 21. Benveniste, T., Madsen, K., Chappel, S. E., & Sprajcer, M. (2024). Burnout in residential support workers: The impact of locus of control and perceived supervisor support. *Residential Treatment For Children & Youth*, 41(4), 412-430. <https://doi.org/10.1080/0886571X.2023.2298463>
 22. Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, M., & Morales-García, W. C. (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of work engagement. *Journal of Primary Care & Community Health*, 13, 21501319221101845. <https://doi.org/10.1177/21501319221101845>
 23. Bes, I., Shoman, Y., Al-Gobari, M., Rousson, V., & Guseva Canu, I. (2023). Organizational interventions and occupational burnout: A meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(9), 1211-1223. <https://doi.org/10.1007/s00420-023-02009-z>
 24. Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166. <https://doi.org/10.1177/097133360001200203>
 25. Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life* (2. bs). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
 26. Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103997>
 27. Boyacı, H. (2024). *Salgın yönetimi ve yönetici desteği algısı ile iş stresi, iş yükü ve iş performansı arasındaki ilişkiler: Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışması [Doktora tezi]*. İstanbul Üniversitesi.
 28. Brand, S., & Holsboer-Trachsler, E. (2010). The burnout syndrome-an overview. *Therapeutische Umschau. Revue Therapeutique*, 67(11), 561-565. <https://doi.org/10.1024/0040-5930/a000095>

29. Bruce, S. P. (2009). Recognizing stress and avoiding burnout. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 1(1), 57-64. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2009.05.008>
30. Campbell, L. O., Hilaire, B., Herbert, L., & Wright, G. G. (2025). Roles of academic incivility in higher education: Self-esteem and advocacy. *Journal of Academic Ethics*, 23(3), 901-912. <https://doi.org/10.1007/s10805-024-09588-7>
31. Cao, B., Hassan, N. C., & Omar, M. K. (2025). Interventions to reduce burnout among university lecturers: A systematic literature review. *Behavioral Sciences*, 15(5), 649. <https://doi.org/10.3390/bs15050649>
32. Carol, N. (2019). *Perceived supervisor support, job stress and job satisfaction among employees of Kampala Capital City Authority (KCCA)* [Yüksek lisans tezi]. Makerere University.
33. Chami-Malaeb, R. (2021). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0642>
34. Chaudhuri, R., Apoorva, A., Vrontis, D., Siachou, E., & Trichina, E. (2023). How customer incivility affects service-sector employees: A systematic literature review and a bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 164, 114011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114011>
35. Chen, C., Zhang, M., & Zhang, Y. (2023). Tit for tat or good for evil? Linking customer incivility, hostility, guilt, and employee behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 1053145. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1053145>
36. Chen, H., Green, Y., & Williams, K. (2021). Does perceived manager support reduce hotel supervisors' emotional exhaustion? The mediating role of control over time and negative emotions. *International Hospitality Review*, 37(1), 110-124. <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2021-0024>
37. Chen, H.-T., Wang, C.-H., & Shih, I.-T. (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. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.003>
38. Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G., & Peng, Y. (2020). Does customer incivility undermine employees' service performance? *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102544. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102544>
39. Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0545>
40. Chiu, S.-F., & Tsai, M.-C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.6.517-530>
41. Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>
42. Choi, W., Goo, W., & Choi, Y. (2022). Perceived organizational support and knowledge sharing: A moderated-mediation approach. *Sage Open*, 12(2), 21582440221089950. <https://doi.org/10.1177/21582440221089950>
43. Collett, G., Emad, A., & Gupta, A. K. (2025). The impact of workplace support components on the mental health and burnout of UK-based healthcare professionals: Insights from the CoPE-HCP cohort study. *Clinical Medicine*, 25(4), 100324. <https://doi.org/10.1016/j.clinme.2025.100324>

44. Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>
45. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
46. Daley, M. R. (1979). Burnout: Smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24(5), 375-379.
47. Dalgıç, A. (2022). The effects of customer incivility and employee incivility on depersonalization: The mediation effect of forgiveness. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 8(3), 307-317.
48. Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & Stress*, 28(2), 107-123. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.909545>
49. Demerdash, J., & Said, H. (2018). The effect of customer verbal aggression on burnout in frontline employees in hotels and travel agencies: The moderating role of perceived supervisor support. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(6), 291-303. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2018.12.004>
50. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
51. Demirdağ, A. Ş., Aydın, İ., & Özdemir, Ö. H. (2020). Relationship between burnout and intention to leave in hotel establishments: The case of Kırşehir/Turkey hotels. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(1), 417-431.
52. Deniz, A. (2023). *Uluslararası işletmelerde algılanan yönetici desteği ve tükenmişlik sendromu: Şırnak ili örneği* [Yüksek lisans tezi]. Şırnak Üniversitesi.
53. Dsouza, M. P., Shetty, A., Dinesh, T. K., & Damodar, P. (2023). Stimulating employee performance and well-being: A review of mindfulness impact in the hospitality sector. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1(1), 4-17. <https://doi.org/10.1108/IJSBI-06-2023-0037>
54. Duru, Y. (2025). *Örgütsel destek algısının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü* [Doktora tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
55. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
56. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
57. Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees* (ss. viii, 304). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
58. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
59. Elshaer, I. A. (2023). Front-line hotel employees mental health and quality of life post COVID-19 pandemic: The role of coping strategies. *Heliyon*, 9(6), e16915. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16915>

60. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
61. Freire Palacios, V. A., Arévalo Lara, S. D., Espíndola Lara, M. B., Ramírez Casco, A., Larrea Luzuriaga, D. M., & Guevara Maldonado, C. (2024). Effect of burnout syndrome on work performance in administrative personnel. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4, 1185. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20241185>
62. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
63. Gaucher, B., & Chebat, J.-C. (2019). How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.012>
64. George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 25 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
65. Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
66. Ghani, N. A. Abd., & Hussin, T. A. B. S. R. (2009). Antecedents of perceived organizational support. *Canadian Social Science*, 5(6), 121-131.
67. Giousmpasoglou, C. (Babis), Papavasileiou, E. F., Marinakou, E. (Lia), Hall, K., Kyritsis, T., & Radhakrishnan, N. (2025). Unmasking the surface acting and emotional exhaustion of frontline employees in UK's fine dining sector. *International Journal of Spa and Wellness*, 8(2), 137-154. <https://doi.org/10.1080/24721735.2025.2469002>
68. Golembiewski, R. T., Andrew, G. M., Bauder, M., Boss, L. S., Boss, R. W., Burke, R. J., Cahoon, A., Carrigan, D. C., Casey, L., & Corbett, J. M. (1986). The epidemiology of progressive burnout: A primer. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 9(1), 16-37.
69. Gorgulu, R., Adilogullari, I., & Ulucan, H. (2019). The effect of perceived managerial support of coaches' organizational commitment in professional football. *Journal of Education and Training Studies*, 7(3), 29-35.
70. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
71. Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
72. Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
73. Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: The critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395-418. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
74. Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
75. Haidar, N. (2020). *Customer incivility from frequent customers in the context of service relationships: Critically exploring service employees' coping tactics* [Doctorate Dissertation, School of Management Royal Holloway, University of London].

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://pure.royalholloway.ac.uk/ws/portalfiles/portal/42906826/NOLLA_HAIDAR_Final_thesis.pdf

76. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
77. Hameli, K., Çollaku, L., & Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: The mediating role of psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 24-40. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2023-0040>
78. Hammarström, P., Rosendahl, S., Gruber, M., & Nordin, S. (2023). Somatic symptoms in burnout in a general adult population. *Journal of Psychosomatic Research*, 168, 111217. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2023.111217>
79. Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
80. Harris, L., & Daunt, K. (2013). Managing customer misbehavior: Challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 281-293. <https://doi.org/10.1108/08876041311330762>
81. Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & 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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.058>
82. Henseler, J., Ringle, C. M., & 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.
83. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
84. Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (1. bs). University of California Press. <https://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk>
85. Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2023). Coping with workplace incivility in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 489-512. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180964>
86. Hu, H.-H., Hu, H.-Y., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: Role stress and emotional labor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0457>
87. Hur, W.-M., Moon, T. W., & Han, S.-J. (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. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2014-0034>
88. Hur, W.-M., Shin, Y., & Shin, G. (2022). Daily relationships between customer incivility, organizational control, self-efficacy, and service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103092. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103092>
89. Im, A. Y., Cho, S., & Kim, D.-Y. (2024). The cost of rude customers: Customer incivility and employee performance. *Current Issues in Tourism*, 27(13), 2031-2047. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2294482>

90. Imam, H., Bilal, N., & Sekiguchi, T. (2025). When rudeness goes home: The impact of supervisor incivility on employees' work–family conflict. *Future Business Journal*, 11(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00437-6>
91. Itzkovich, Y., Dolev, N., & Shnapper-Cohen, M. (2020). Does incivility impact the quality of work-life and ethical climate of nurses? *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 301-319. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2019-0003>
92. Jeung, D.-Y., Kim, C., & Chang, S.-J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187-193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
93. Ji, H., Xia, K., Wang, Y., Li, J., Liu, J., He, L., & Pan, X. (2025). Relationship teachers' perception of organizational justice, job burnout and organizational citizenship behavior. *BMC Psychology*, 13(1), 160. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02422-8>
94. Jian, H.-X., Wang, Z.-R., & Tong, Z.-L. (2017). Literature review of perceived organizational support. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, mess. <https://doi.org/10.12783/dtssehs/mess2016/9773>
95. John, A., Bouillon-Minois, J.-B., Bagheri, R., Pélissier, C., Charbotel, B., Llorca, P.-M., Zak, M., Ugbohue, U. C., Baker, J. S., & Dutheil, F. (2024). The influence of burnout on cardiovascular disease: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychiatry*, 15, 1326745. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2024.1326745>
96. Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: Work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17(2), 109-122. <https://doi.org/10.1080/0267837031000149919>
97. Karayaman, S. (2024). Relationships between work alienation, job stress, burnout and intention leave from job among tourism industry employees. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 14(2), 224-237.
98. Karim, R. A., Jebunnesa, U., & Rabiul, M. K. (2025). Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: The mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0383>
99. Kern, J. H., & 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. <https://doi.org/10.1037/a0012684>
100. Khammissa, R. A. G., Nemutandani, S., Feller, G., Lemmer, J., & Feller, L. (2022). Burnout phenomenon: Neurophysiological factors, clinical features, and aspects of management. *The Journal of International Medical Research*, 50(9), 03000605221106428. <https://doi.org/10.1177/03000605221106428>
101. Khanam, A., & Tarab, S. (2024). Customer incivility and frontline employee job performance: A moderated mediation analysis of PsyCap and emotional exhaustion. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 513-531. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2023-0569>
102. Kiffin-Petersen, S. A., & Soutar, G. N. (2020). Service employees' personality, customer orientation and customer incivility. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 281-296. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2018-0104>
103. Kim, H., & Qu, H. (2019). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(1), 58-77. <https://doi.org/10.1177/1096348018764583>

104. Knepp, K. A. F. (2012). Understanding student and faculty incivility in higher education. *The Journal of Effective Teaching*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Student-and-Faculty-Incivility-in-Knepp/014f192de76cce0758e57db258baa06df6e31808>
105. Koopmann, J., Wang, M., Liu, Y., & Song, Y. (2015). Customer mistreatment: A review of conceptualizations and a multilevel theoretical model. *İçinde Mistreatment in Organizations* (C. 13, s. 0). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520150000013002>
106. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
107. Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
108. Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10(284), 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
109. Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>
110. Kularathne, H., & Senevirathne, Y. (2020). The relationship between co-worker support, supervisor support, organizational support and employee turnover intention of operational level employees in apparel sector, central province, Sri Lanka. *International Journal of All Research Writings*, 2(8), 7-17.
111. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
112. Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied linear statistical models (5th ed.)*. McGraw-Hill Irwin series Operations and Decision Sciences. McGraw-Hill Irwin
113. Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Altheimer, I. (2010). An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. *The Prison Journal*, 90(1), 94-114. <https://doi.org/10.1177/0032885509357586>
114. Lee, J., & Peccei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 686-702. <https://doi.org/10.1348/096317910X511197>
115. Lee, M., & Cha, C. (2023). Interventions to reduce burnout among clinical nurses: Systematic review and meta-analysis. *Scientific Reports*, 13(1), 10971. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-38169-8>
116. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
117. Liu, C.-E., Yu, S., Chen, Y., & He, W. (2020). Supervision incivility and employee psychological safety in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 840. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030840>

118. Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00398.x>
119. Ma, S., Gu, H., Hampson, D. P., & Wang, Y. (2020). Enhancing customer civility in the peer-to-peer economy: Empirical evidence from the hospitality sector. *Journal of Business Ethics*, 167(1), 77-95. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04128-5>
120. Malkoc, N., & Dal, S. (2020). The relationship between perceived manager support and work commitments of sports instructors. *Educational Research and Reviews*, 15(7), 395-402.
121. Maske, U. E., Riedel-Heller, S. G., Seiffert, I., Jacobi, F., & Hapke, U. (2016). Prevalence and comorbidity of self-reported diagnosis of burnout syndrome in the general population—Results of the German Health Interview and Examination Survey for Adults (DEGS1). *Psychiatrische Praxis*, 43(1), e1. <https://doi.org/10.1055/s-0035-1552702>
122. Maslach, C. (1976). Burned-out. *The Canadian Journal of Psychiatric Nursing*, 20(6), 5-9.
123. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
124. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
125. McIlroy, T. D., Parker, S. L., & McKimmie, B. M. (2025). Ask, but you might not receive: Unanswered supervisor support scale development and a daily diary study. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 257-284. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09950-x>
126. Mealer, M., Moss, M., Good, V., Gozal, D., Kleinpell, R., & Sessler, C. (2016). What is Burnout Syndrome (BOS)? *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 194(1), P1-2. <https://doi.org/10.1164/rccm.1941P1>
127. Membrive-Jiménez, M. J., Gómez-Urquiza, J. L., Suleiman-Martos, N., Velando-Soriano, A., Ariza, T., De la Fuente-Solana, E. I., & Cañadas-De la Fuente, G. A. (2022). Relation between burnout and sleep problems in nurses: A systematic review with meta-analysis. *Healthcare*, 10(5), 954. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050954>
128. Mohamed, H. A.-E., Zaki, H. S., & Essmat, W. S. A. (2020). The impact of job burnout on employees' commitment in tourism enterprises. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.21608/mjthr.2020.139532>
129. Mohamed, H., Zaki, H., & Essmat, W. (2020). The Impact of Job Burnout on Employees' Commitment in Tourism Enterprises. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.21608/mjthr.2020.139532>
130. Mohr, C. D., Hammer, L. B., Brady, J. M., Perry, M. L., & Bodner, T. (2021). Can supervisor support improve daily employee well-being? Evidence of supervisor training effectiveness in a study of veteran employee emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 400-426.
131. Moustafa, M. A., Elrayah, M., Aljoghaiman, A., Hasanein, A. M., & Ali, M. A. S. (2024). How does sustainable organizational support affect job burnout in the hospitality sector? The mediating role of psychological capital. *Sustainability*, 16(2), 840. <https://doi.org/10.3390/su16020840>

132. Muhajir, M. I., & Putra, T. R. I. (2022). The role of emotional exhaustion and personal achievement on employee performance mediated by organizational commitment at the financial management agency of banda Aceh city. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 5(5), 50-64.
133. Mukanzi, C. M., & Senaji, T. A. (2017). Work–family conflict and employee commitment: The moderating effect of perceived managerial support. *Sage Open*, 7(3), 2158244017725794. <https://doi.org/10.1177/2158244017725794>
134. Muñoz-Laboy, M., Severson, N., Perry, A., & Guilamo-Ramos, V. (2014). Differential impact of types of social support in the mental health of formerly incarcerated Latino Men. *American journal of men's health*, 8(3), 226-239. <https://doi.org/10.1177/1557988313508303>
135. Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
136. Ngo, H. Q., Nguyen-Viet, B., & Nguyen, P. L. (2024). Examination of the antecedents and the outcomes of customer incivility: A case study in the Vietnamese hospitality industry. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 16(1), 50-70. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2024.135098>
137. Nguyen-Viet, B., & Nguyen My, P. (2024). Customer incivility's antecedents and outcomes: A case study of Vietnamese restaurants and hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(1), 223-240. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2023-0904>
138. Nie, T. L., Harjono, S., Purba, S. D., & Sulistyaningsih, E. (2023). The impact of perceived supervisor support, work life balance and work engagement in controlling turnover intention in a pharmaceutical manufacturing company. *Jurnal Manajemen*, 20(2). <https://doi.org/10.25170/jm.v20i2.5031>
139. OECD. (2017). *Services trade policies and the global economy* | OECD (ss. 1-108) [Teknik Rapor]. https://www.oecd.org/en/publications/services-trade-policies-and-the-global-economy_9789264275232-en.html
140. Özgül Katlav, E., Çetin, B., & Şahin Perçin, N. (2021). Turist rehberlerinin iş güvencesizliği algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 37-55. <https://doi.org/10.24010/soid.809985>
141. Öztürk, K. (2024). *Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide yönetici desteği ve politik becerilerin rolüne yönelik bir çalışma* [Doktora tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
142. Parker, L. E., & Price, R. H. (1994). Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human Relations*, 47(8), 911-928. <https://doi.org/10.1177/001872679404700803>
143. Peles, I., Sharvit, S., Zlotnik, Y., Gordon, M., Novack, V., Waismel-Manor, R., & Ifergane, G. (2024). Migraine and work – beyond absenteeism: Migraine severity and occupational burnout – A cohort study. *Cephalalgia*, 44(10), 03331024241289930. <https://doi.org/10.1177/03331024241289930>
144. Peng, M. Y.-P., Xu, C., Zheng, R., & He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: Comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 741. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02242-4>
145. Pfeifle, E. (2021). Extinguishing the fuse of teacher burnout. *Dissertations, Theses, and Projects.*, 599, 1-10.

146. Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.006>
147. Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2023). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
148. Pines, A., & Kafry, D. (1981). Tedium in the life and work of professional women as compared with men. *Sex Roles*, 7(10), 963-977. <https://doi.org/10.1007/BF00288498>
149. Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 642155. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
150. Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121, 146.
151. Pu, B., Ji, S., & 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.
152. Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>
153. Pua, L. N., Ong, L. D., & Chong, W. Y. (2016). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support on safety and health compliance. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics: JOSE*, 22(3), 333-339. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1159390>
154. Ratcliff, M. (2024). Social workers, burnout, and self-care. *Delaware Journal of Public Health: A public health issue*, 10(1), 26-29. <https://doi.org/10.32481/djph.2024.03.05>
155. Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95-111.
156. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
157. Rodriguez, W. A., & Zhou, Z. E. (2023). How supervisor incivility begets employee silence: The role of trust in supervisor and perceived organizational support. *Occupational Health Science*, 7(4), 745-770. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00159-7>
158. Sabie, O.-M., Popescu, R.-I., & Cretu, I. (2024). Burnout and job satisfaction: A pilot study among employees of romanian cultural research institutions. *Applied Research in Administrative Sciences*, 5(1), 4-19.
159. Saleem, F., Malik, M. I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). Workplace incivility and employee performance: Does trust in supervisors matter? (A dual theory perspective). *Behavioral Sciences*, 12(12), 513. <https://doi.org/10.3390/bs12120513>
160. Sawang, S. (2010). Moderation or mediation? An examination of the role perceived managerial support has on job satisfaction and psychological strain. *Current Psychology*, 29(3), 247-256. <https://doi.org/10.1007/s12144-010-9083-9>

161. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
162. Schaufeli, W., & Enzmann, D. (2020). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
163. Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57-S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
164. Sen, H. T., & Yildirim, A. (2023). The relationship between nurses' perceived organizational, supervisor and co-worker support, psychological well-being and job performance. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 73(3), 552-557. <https://doi.org/10.47391/JPMA.6594>
165. Seymour, D. (2000). Emotional labour: A comparison between fast food and traditional service work. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 159-171. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00009-8)
166. Shahzad, F., Ali, S., Hussain, I., Sun, L., Wang, C., & Ahmad, F. (2023). The impact of customer incivility and its consequences on hotel employees: Mediating role of employees' emotional exhaustion. *Sustainability*, 15(21), 15211. <https://doi.org/10.3390/su152115211>
167. Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: A meta-analysis. *Anxiety, Stress, and Coping*, 29(4), 367-386. <https://doi.org/10.1080/10615806.2015.1058369>
168. Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. İçinde R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Ed.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (ss. 149-164). Quorum Publishing.
169. Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
170. Siraj, R. A., Alhaykan, A. E., Alrajeh, A. M., Aldhahir, A. M., Alqahtani, J. S., Bakhadlq, S., Alghamdi, S. M., Alqarni, A. A., Alqarni, M. M., Alanazi, T. M., Alruwaili, A., Algarni, S. S., Alahmadi, F. H., Alahmari, M., & Alahmadi, R. H. (2023). Burnout, resilience, supervisory support, and quitting intention among healthcare professionals in Saudi Arabia: A national cross-sectional survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2407. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032407>
171. Siyum, B. A. (2022). University instructors' burnout: Antecedents and consequences. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 1056-1068. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2022-0131>
172. Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & 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. <https://doi.org/10.1037/a0020723>
173. Sliter, M., & Jones, M. (2016). A qualitative and quantitative examination of the antecedents of customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 208-219. <https://doi.org/10.1037/a0039897>
174. Sliter, M. T., Pui, S. Y., Sliter, K. A., & Jex, S. M. (2011). The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator.

- Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 424-440. <https://doi.org/10.1037/a0023874>
175. Smetackova, I. (2017). Self-efficacy and burnout syndrome among teachers. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 20(3), 228-241. <https://doi.org/10.15405/ejsbs.219>
 176. Son, S., & Kim, D.-Y. (2016). The role of perceived management support and trust in mentors on protégés' organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 481-497. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12103>
 177. Sørengaard, T. A., & Langvik, E. (2022). The protective effect of fair and supportive leadership against burnout in police employees. *Safety and Health at Work*, 13(4), 475-481. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>
 178. Stanchak, J. (2024). *The hidden costs of incivility in the workplace*. SHRM Business. https://www.shrm.org/in/enterprise-solutions/insights/hidden-costs-incivility-in-the-workplace?utm_source=chatgpt.com
 179. Subaşı, O. (2024). *Örgütsel destek iş yaşam dengesi ve bilgi teknolojileri verimliliği etkileşimi: Uzaktan çalışanlar üzerine bir araştırma* [Doktora tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
 180. Suñer-Soler, R., Grau-Martín, A., Flichtentrei, D., Prats, M., Braga, F., Font-Mayolas, S., & Gras, M. E. (2014). The consequences of burnout syndrome among healthcare professionals in Spain and Spanish speaking Latin American countries. *Burnout Research*, 1(2), 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.07.004>
 181. 'Sunny' Hu, H.-H., & Cheng, C.-W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337-1350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483867>
 182. Tam, D. U. (2025). The effects of experienced customer incivility on employees' job performance: The mediating role of ego depletion and moderating role of mindfulness. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 17(3), 337-354. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2025-0012>
 183. Tang, Y., Raffone, A., & Wong, S. Y. S. (2025). Burnout and stress: New insights and interventions. *Scientific Reports*, 15, 8335. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-92909-6>
 184. Thacker, R. A., & Stoner, J. (2012). Supervisors' instrumental and emotional influences on subordinate help-seeking behavior: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 40-61. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00870.x>
 185. Thongsiripan, T., & Thaweepaiboonwong, J. (2021). The influence of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived coworker support on innovative work behavior and job performance of employees of a company group in machinery and parts industry, Thailand. *Executive Journal*, 14(1), 3-17.
 186. Torres, E. N., van Niekerk, M., & Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48-66. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1178620>
 187. Tri, N. C., & Sang, T. M. (2025). Strategies to mitigate customer incivility and enhance job efficiency for frontline staff. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1, special issue), 361-369. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart12>
 188. Türkmenoğlu, G. (2023). Müşteri nezaketsizliği ve örgütsel verimlilik. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 118-133. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.01.2049>

189. van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504. <https://doi.org/10.1177/0149206310368998>
190. Visser, W. A., & Rothmann, S. (2008). Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre: Empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 79-87. <https://doi.org/10.10520/EJC89150>
191. von Känel, R., Princip, M., Holzgang, S. A., Fuchs, W. J., van Nuffel, M., Pazhenkottil, A. P., & Spiller, T. R. (2020). Relationship between job burnout and somatic diseases: A network analysis. *Scientific Reports*, 10(1), 18438. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75611-7>
192. Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014a). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *The Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151-161. <https://doi.org/10.1037/a0034350>
193. Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014b). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *The Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151-161. <https://doi.org/10.1037/a0034350>
194. Wallace, E., & Coughlan, J. (2022). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: The effect of perceived contract precarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 451-468. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0195>
195. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
196. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
197. Wen, Y., Liang, L. J., Choi, H. C., & Yu, M. (2024). Stop being mean! Customer incivility influencing employee incivility via employee burnout: A hospitality context. *Journal of China Tourism Research*, 20(3), 545-564. <https://doi.org/10.1080/19388160.2023.2232531>
198. West, C. P., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Trockel, M., Tutty, M., Nedelec, L., Carlasare, L. E., & Shanafelt, T. D. (2020). Resilience and burnout among physicians and the general US working population. *JAMA Network Open*, 3(7), e209385. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.9385>
199. Wilson, N. L., & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310-326. <https://doi.org/10.1037/a0032753>
200. Yaqoob, S., Shahzad, K., Faisal, M., Kitchlew, N., & Abualigah, A. (2025). Why, how, and when incivility unfolds in the workplace: A 24-year systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00525-5>
201. Yikilmaz, İ., & Palabıyık, N. (2023). *Burnout in hospitality sector: A focused review of the research literature*. İçinde Ege 10. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı (C. 3). Academy Global Publishing House, İzmir, Türkiye.
202. Yrisarry, N., Neuberger, L., & Miller, A. N. (2019). Instructor response to uncivil behaviors in the classroom: An application of politeness theory. *Journal of the*

Scholarship of Teaching and Learning, 19(4).

<https://doi.org/10.14434/josotl.v19i4.24505>

203. Zhang, Y., Farh, J.-L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: A grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422-446. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560886>



7.EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Sizi, Alanya Alâeddin Keykubat Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programı kapsamında yürüttüğümüz “Müşteri Nezaketsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Moderator Rolü” başlıklı akademik bir araştırmaya davet ediyoruz.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde müşteri ile doğrudan temas halinde çalışan personelin deneyimlerini anlamak ve müşteri ilişkilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma sonuçlarının, turizm sektöründe çalışanların iş refahını artırmaya yönelik öneriler geliştirilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışmamızın etik ilkelere uygun yürütülebilmesi için katılımınızla ilgili şu noktaları vurgulamak isteriz.

- ☐ Bu çalışmaya katılım tamamen isteğe bağlıdır.
- ☐ Vereceğiniz tüm yanıtlar tamamen gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Şahsınıza veya kurumunuza ait bilgiler hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır.
- ☐ Anketi yanıtlamaya başladıktan sonra dilediğiniz an, hiçbir açıklama yapma zorunluluğu olmadan bırakabilirsiniz.
- ☐ Bu bilgilendirmeyi okumuş ve anlamış olarak anketi yanıtlamaya başlamanız, çalışmaya katılmak için "bilgilendirilmiş gönüllü onam" verdiğiniz şeklinde yorumlanacaktır.

Anketi tamamlamak yaklaşık 10-15 dakikanızı alacaktır. Katkılarınız, bilimsel bilginin gelişimine değerli bir destek sağlayacaktır. Anketle ilgili her türlü sorunuz için araştırmacı ile iletişime geçmekten çekinmeyiniz.

Zaman ayırdığınız ve katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Sevinj HİDAYATZADE
Doç.Dr. Engin ÜNGÜREN

Cinsiyetiniz	: () Kadın () Erkek
Yaşınız	: () 18-24 Yaş () 25-31 Yaş () 32-38 Yaş () 39-45 Yaş () 46-52 Yaş () 46-52 Yaş 53 Yaş ve Üzeri
Medeni Durum	: () Bekar () Evli
Eğitim	() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans
Çalıştığınız Departman	: () Animasyon () F&B () Kat Hizmetleri-Meydan Genel Alan Temizlik () Misafir İlişkileri () Ön Büro () Spa & Wellness () Diğer (lütfen yazınız) :
Tesiste Çalışma Süreniz	: () Bir yıldan az () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8-10 yıl () 11 yıl ve üzeri

		Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Müşteriler, hakaret edici ve onur kırıcı ifadeler kullanıyor.	①	②	③	④	⑤
2	Müşteriler, onlara yardım etmek için elimden geleni yapsam da çabalarımı takdir etmiyor	①	②	③	④	⑤
3	Müşteriler, sorunun benden kaynaklanmadığı durumlarda dahi beni suçlayıcı bir dil kullanıyor	①	②	③	④	⑤
4	Müşteriler, kendilerine yardımcı olmak için gösterdiğim çabalara rağmen şikayet ediyor.	①	②	③	④	⑤
5	Müşteriler, küçümseyici davranıyor.	①	②	③	④	⑤
6	Müşteriler, “lütfen” veya “teşekkür ederim” gibi nezaket ifadelerini kullanmıyor	①	②	③	④	⑤
7	Müşteriler, biz çalışanlara uygun olmayan bir şekilde hitap ediyor	①	②	③	④	⑤
8	Müşteriler, dikkatimi çekmek (onları fark etmem) için uygunsuz hareketler yapıyor (örneğin, parmak şıklatma, yüksek sesle bağırma).	①	②	③	④	⑤
9	Müşteriler, davranışlarıyla değersizmişim gibi hissettiriyor.	①	②	③	④	⑤
10	Oteldeki mesaimi bitirdiğimde kendimi çok yorgun hissediyorum	①	②	③	④	⑤
11	Oteldeki işimin ruh halimi olumsuz etkilemesinden endişe ediyorum	①	②	③	④	⑤
12	Otelde çalışırken zaman zaman kendimi çok yorgun hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
13	Çoğu zaman kendimi tükenmiş hissediyorum	①	②	③	④	⑤
14	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
15	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
16	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	①	②	③	④	⑤

17	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar	①	②	③	④	⑤
18	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	①	②	③	④	⑤
19	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	①	②	③	④	⑤
20	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	①	②	③	④	⑤
21	. Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	①	②	③	④	⑤
22	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	①	②	③	④	⑤
23	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir	①	②	③	④	⑤
24	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : SEVINJ HİDAYATZADE

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2010-2014 Azerbaycan Devlet İktisad Üniversitesi-Maliye Fakültesi
- 2024- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Üngüren, E. Kaçmaz, Y.Y. & Hidayatzade, S. (2025). The Impact of A Dual-Faceted Sustainability Approach on Employee Commitment: The Synergy Between Sustainable Tourism and Employee Oriented Corporate Social Responsibility 9th ISPEC International Congress on Contemporary Scientific Research, November 08-12, 2025 / Dubai- United Arab Emirates
- Üngüren, E. Kaçmaz, Y.Y. & Hidayatzade, S. (2025). Otel Çalışanlarında Aşırı Vasıflılık Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma, 6th International Conference on Contemporary Academic Research ICCAR 2025, November 25-26, 2025, Konya, Türkiye

Çalışma Deneyimi:

- 2022-2022 Azerbaycan Televizyonu – Muhabir
- 2022-2025, Konut İnşaatı Devlet Ajansı (MİDA) -Danışman
- 2025- Bakü Büyükşehir İcra Hakimiyeti'ne bağlı Yeşillendirme Birliği - Şube Müdürü

Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce ve Rusça