



**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN HİZMET  
SABOTAJI ÜZERİNE ETKİSİ VE ALGILANAN  
YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**GÜLBAHAR TÜRKMENOĞLU  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. İbrahim BOZACI**

**KIRIKKALE-2023**



**T.C**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN HİZMET**  
**SABOTAJI ÜZERİNE ETKİSİ VE ALGILANAN**  
**YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**GÜLBAHAR TÜRKMENOĞLU**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. İbrahim BOZACI**

**KIRIKKALE-2023**

## KABUL-ONAY SAYFASI

Gülbahar TÜRKMENOĞLU tarafından hazırlanan ‘‘MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN HİZMET SABOTAJI ÜZERİNE ETKİSİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA’’ adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Kırıkkale Üniversitesi İŞletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. İbrahim BOZACI

Pazarlama, Kırıkkale Üniversitesi

İmza.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

BaŐkan: Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

İŞletme, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

İmza.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/

ye: Prof. Dr. Latif ÖZTÜRK

Nicel Karar Yöntemleri, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

İmza.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

ye: Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yönetim Organizasyon, Kırıkkale Üniversitesi

İmza.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

ye: Doç. Dr. Cihat KARTAL

Pazarlama, Kırıkkale Üniversitesi

İmza.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 15/06/2023

Juri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli Şartlar yerine getirdiğini onaylıyorum.

Doç. Dr. Abdussamed YEŐİLDAĐ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi bey ederim.

(İmza)  
Gülbahar TÜRKMENOĞLU  
15/06/2023

## ÖZET

### MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN HİZMET SABOTAJINA ETKİSİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kırıkkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi  
Danışman: Doç. Dr. İbrahim Bozacı  
Haziran 2023, 243 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ile algılanan yönetici desteğinin söz konusu etkiye yönelik muhtemel rolünün araştırılmasıdır. Bu kapsamda müşteri nezaketsizliğinin, konaklama çalışanlarının hizmet sabotajı davranışları üzerindeki olası etkisi, aynı zamanda, algılanan yönetici desteğinin, söz konusu etki üzerindeki aracılık rolü ve ayrıca düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılan uygulaması için karma yöntem tercih edilmiş, bu minvalde nicel araştırma yönteminde anket tekniği, çalışmanın nitel aşamasında ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada anket uygulaması 354 personel ile yarı yapılandırılmış görüşmeler ise müşteriyle yüz yüze çalışılan işlerde görevli 20 otel çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, anket verilerinin analizi ve sonuçlarının değerlendirilmesinde yapısal eşitlik modeli analizi için SmartPLS v.3.0 paket programı; yarı yapılandırılmış görüşme formlarının, görüşmelerin analizinde ise MAXQDA 2020 nitel analiz programı ve betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın nicel aşamasına ilişkin bulgulara göre; müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer bulgusu ise, algılanan yönetici desteğinin hizmet sabotajını anlamlı ve negatif yönde etkilediği ve müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajına etkisinde düzenleyici rol üstlendiği sonucudur. Araştırmanın nitel aşamasına dair bulguları da nicel araştırma yöntemiyle ulaşılan bulgularla aynı doğrultudadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesinde katılımcılardan elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilen analiz ve ulaşılan bulgular da ilk uygulama sonuçlarını desteklemektedir. Nitel aşamaya ilişkin araştırma sonucuna göre ilk bulgu, konaklama çalışanlarının, hem psikolojik/duygusal, hem de iş davranışlarının, müşteri nezaketsizliğinden etkileniyor olmasıdır. İkinci bir bulgu ise, nezaketsiz müşteri davranışlarından olumsuz olarak etkilenen çalışanın hizmet davranışlarının, algılanan

yönetici desteğinin müdahalesi ile önlenebilmesidir. Her iki uygulamanın bulgularına göre; mevcut çalışma kapsamındaki konaklama çalışanları, nezaketsiz müşteri davranışlarından olumsuz anlamda etkilenmekte, kaba müşteriye yönelik hizmeti sabote eden davranışlar içinde bulunmaktadır. Yöneticiden algılanan destek ise, bu davranışları ve müşteri nezaketsizliğinin bu etkilerini azaltmaktadır. Son olarak, araştırma bulgularına dayalı olarak araştırmacı ve işletmelere öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Müşteri, Müşteri nezaketsizliği, Hizmet sabotajı, Algılanan yönetici desteği, Konaklama sektörü.



## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE EFFECT OF CUSTOMER INCIVILITY ON SERVICE SABOTAGE AND THE ROLE OF PERCEIVED MANAGERIAL SUPPORT**

Kırıkkale University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration, Doctoral Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İbrahim BOZACI

June 2023, 243 pages

The study aims to determine the influence of customer incivility on service sabotage and to investigate the possible role of perceived managerial support. In this context, the possible effect of customer incivility on service sabotage behaviors of accommodation employees and the mediating role of perceived managerial support and its regulatory role were examined. The mixed method was preferred for the application of the research in accommodation enterprises. The questionnaire technique was used in the quantitative stage, and the semi-structured interview technique was used in the qualitative stage of the study. The survey was carried out with the participation of 354 personnel, and semi-structured interviews were conducted with 20 hotel employees working in customer-facing jobs. For the analysis of the survey data and for structural equation model analysis in the evaluation of results, SmartPLS v.3.0 package program was used, and in the analysis of semi-structured forms and interviews, MAXQDA 2020 qualitative analysis program and descriptive analysis method were used. The qualitative findings show that customer incivility affects service sabotage significantly and positively. Also, perceived managerial support affects service sabotage in a significant and negative way and plays a moderator role in the effect of customer incivility on service sabotage. The qualitative findings of the research are in line with the quantitative findings. The analysis of semi-structured interviews also supports the results of the first application. The first finding of the qualitative stage is that the psychological/emotional and business behaviors of the accommodation employees are affected by customer incivility. The second finding is the service behavior of the employee who is negatively affected by the rude customer behavior can be prevented by the intervention of perceived managerial support. Within the scope of the current study, both methods prove that accommodation employees are negatively affected by

rude customer behaviors and engage in behaviors that sabotage the service towards rude customers. Perceived support from the manager reduces these behaviors and the effects of customer incivility. Finally, recommendations were developed for researchers and businesses based on the research findings.

**Keywords:** Customer, customer incivility, service sabotage, perceived managerial support, accommodation sector.





## TEŞEKKÜR

Mevcut çalışmanın oluőmasında bana rehberlik eden kıymetli danıőmanım Doç. Dr. İbrahim BOZACI, tez izlemede deneyimleri ile değerli tavsiyelerde bulunan ve yol gosteren saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ ile Doç. Dr. Cihat KARTAL'a,

İhtiyaç duyduğum anlarda, büyük bir sabırla bilgi, destek ve yardımını esirgemeyen sayın hocalarım Prof. Dr. Murat ATAN, Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ ile Prof. Dr. Latif ÖZTÜRK'e,

Araştırmada, uygulama çalışmasını gerçekleőtirebilmem konusunda onay veren ve uygun koşullar hazırlayan konaklama iőtletmelerine,

Sınırlı zamanını ayırıp, yöneltilen sorularla ilgili olarak görüş, duygu ve düşüncelerini bildirerek çalışmaya katkı sağlayan tüm konaklama personeli katılımcılara,

Süreci daha verimli geirebilmemde manevi katkısı bulunan, süreç boyunca sabır, anlayış ve destek sağlayan eőim ile kızlarıma teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİ

1.1. Nezaketsizlik ve İş Yeri Nezaketsizliği .....	6
1.2. Müşteri Nezaketsizliği.....	8
1.3. Müşteri Nezaketsizliğinin Uygulanış Yöntemleri.....	10
1.4. Müşteri Nezaketsizliğine Yol Açan Sektörel Koşullar .....	12
1.5. Müşteri Nezaketsizliğinin Sonuçları .....	16
1.5.1. Müşteri Nezaketsizliğinin Bireysel Sonuçları.....	16
1.5.1.1. Stres .....	17
1.5.1.2. Gerilim.....	18
1.5.1.3. Uzaklaşma ve Yabancılaşma .....	18
1.5.1.4. Nezaketsizlik Algısında Duyarlılık.....	19
1.5.1.5. Tükenme .....	19
1.5.1.6. Kaygı.....	20
1.5.1.7. İşe Karşı Memnuniyetsizlik .....	20
1.5.2. Müşteri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sonuçları .....	21
1.5.2.1. Uzaklaşma-Kayıtsızlık.....	23

1.5.2.2. Düşük Performans .....	23
1.5.2.3. İşe Devamsızlık .....	24
1.5.2.4. İşten Ayrılma .....	24
1.5.2.5. Misillemede Bulunma-İntikam Alma .....	25
1.5.2.6. Hizmet Sabotajı .....	26
1.6. Müşteri Nezaketsizliği İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET SABOTAJI

2.1. Hizmet Kavramı ve Hizmet Sektörü .....	32
2.1.1. Hizmet Kavramı .....	32
2.1.2. Hizmet Sektörü.....	33
2.1.2.1. Hizmet Sektörünün ve Hizmet İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	33
2.1.2.2. Hizmet İşletmelerinde İstihdam.....	34
2.1.2.3. Turizm sektörü.....	35
2.2. Sabotaj ve İş Yeri Sabotajı .....	36
2.3. Hizmet Sabotajı .....	37
2.3.1. Hizmet Sabotajının Uygulanış Yöntemleri .....	39
2.3.1.1. Müşteriye Karşı İlgisiz ve Kayıtsız Davranmak.....	39
2.3.1.2. Hizmete Konu Olan Ürüne Zarar Vermek.....	40
2.3.1.3. Hizmeti Yavaşlatmak.....	40
2.3.1.4. Düşük Hizmet Seviyesi.....	41
2.3.1.5. Müşteriye Karşılık Vermek .....	41
2.3.1.6. Bilgi Saklama ve Yardım Etmemek .....	42
2.3.1.7. Müşteriye Hizmeti Reddetmek .....	42
2.3.2. Hizmet Sabotajının Nedenleri .....	43
2.3.2.1. Müşteri Merkezli Sektör ve İşletme Yapısı .....	44

2.3.2.2. Hizmet Çalışanı Üzerindeki Hâkim Baskı.....	46
2.3.2.3. Çalışanın İtibarını Kurtarma İhtiyacı.....	47
2.3.2.4. Duygusal Uyumsuzluk.....	47
2.3.2.5. Müşteri Nezaketsizliği.....	48
2.3.3. Hizmet Sabotajının Sonuçları .....	49
2.3.3.1. Hizmet Sabotajının Müşteri Açısından Sonuçları .....	49
2.3.3.2. Hizmet Sabotajının Örgütsel Sonuçları .....	50
2.3.4. Sabotajın Hizmet İşletmeleri Açısından Önemi.....	52
2.3.5. Hizmet Sabotajının Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi .....	53
2.3.6. Hizmet Sabotajında Çalışanların Yönetimi.....	55
2.4. Hizmet Sabotajı İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

3.1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı .....	63
3.2. Algılanan Yönetici Desteği Temelinde Yer Alan Teoriler .....	66
3.2.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi.....	66
3.2.2. Lider-Üye Etkileşimi.....	68
3.2.3. Psikolojik Sözleşme .....	69
3.3. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları .....	72
3.3.1. Maddi Destek .....	72
3.3.2. Bilgi Desteği.....	72
3.3.3. Duygusal Destek .....	73
3.4. Hizmet İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi .....	74
3.4.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Bakımından Önemi .....	75
3.4.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Müşteriler Bakımından Önemi .....	76
3.4.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütler Bakımından Önemi.....	77

3.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Sonuçları.....	78
3.5.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Bireysel Sonuçları .....	78
3.5.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütü Etkileyen Sonuçları .....	79
3.6. Algılanan Yönetici Desteği İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	81

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN HİZMET SABOTAJI ÜZERİNE ETKİSİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

4.1. Araştırmanın Amacı .....	86
4.2. Araştırmanın Önemi .....	86
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	87
4.4. Araştırmanın Varsayımları .....	87
4.5. Araştırmanın Yöntemi .....	88
4.6. Araştırmanın Nicel Aşaması .....	89
4.6.1. Evren ve Örneklem .....	89
4.6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	90
4.6.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler .....	95
4.6.3.1. Müşteri Nezaketsizliği Ölçeği .....	96
4.6.3.2. Hizmet Sabotajı Ölçeği .....	96
4.6.3.3. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği .....	97
4.6.4. Güvenirlilik ve Geçerlilik .....	98
4.6.5. Bulguların Analizi ve Yorumları .....	99
4.6.5.1. Demografik Değişkenler Açısından Hizmet Sabotajı, Müşteri Nezaketsizliği ile Algılanan Yönetici Desteğine Dair İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi .....	105
4.6.5.2. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi .....	119
4.6.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	120

4.6.5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi - Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Hipotezlerin Testi .....	124
4.7. Araştırmanın Nitel Aşaması .....	132
4.7.1. Araştırmanın Tasarımı .....	132
4.7.2. Katılımcıların Belirlenmesi Süreci.....	133
4.7.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi.....	135
4.7.4. Veri Toplama Süreci .....	136
4.7.5. Araştırmacı Günlüğü .....	136
4.7.6. Veri Analizi Süreci.....	137
4.7.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	138
4.7.8. Bulguların Analizi ve Yorumları .....	140
4.7.8.1. Katılımcıların Özellikleri.....	140
4.7.8.2. Araştırmaya İlişkin Temaların Analizi .....	142
4.7.8.3. Kelime Bulutu analizi .....	167
4.7.8.4. Bulguların özeti .....	169
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>173</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>181</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>187</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>219</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>224</b>

## TABLolar DİZİNİ

Sayfa

<b>Tablo 4.1.</b> Ölçekler için normallik sınaması Kolmogorov - Smirnov (K-S) test sonuçları.....	98
<b>Tablo 4.2.</b> Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları.....	99
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcılara ait demografik bilgiler.....	100
<b>Tablo 4.4.</b> Müşteri nezaketsizliği için frekans dağılımları .....	102
<b>Tablo 4.5.</b> Hizmet sabotajı için frekans dağılımları .....	103
<b>Tablo 4.6.</b> Algılanan yönetici desteği için frekans dağılımları.....	104
<b>Tablo 4.7.</b> Boyutların 3'lü Likert'e göre frekans dağılımı .....	105
<b>Tablo 4.8.</b> "Hizmet Sabotajı" ile cinsiyet demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	108
<b>Tablo 4.9.</b> "Algılanan Yönetici Desteği" ile cinsiyet demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	108
<b>Tablo 4.10.</b> "Algılanan Yönetici Desteği" ile yaş demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	109
<b>Tablo 4.11.</b> "Müşteri Nezaketsizliği" ile "Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)" demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	109
<b>Tablo 4.12.</b> "Algılanan Yönetici Desteği" ile "Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)" demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	110
<b>Tablo 4.13.</b> "Müşteri Nezaketsizliği" ile "Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)" demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	110
<b>Tablo 4.14.</b> "Algılanan Yönetici Desteği" ile "Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)" demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu .....	111
<b>Tablo 4.15.</b> "Müşteri Nezaketsizliği", "Hizmet Sabotajı" ile "Algılanan Yönetici Desteği" boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması.....	114
<b>Tablo 4.16.</b> "Müşteri Nezaketsizliği", "Hizmet Sabotajı" ile "Algılanan Yönetici Desteği" boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılması.....	115

<b>Tablo 4.17.</b> “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının “Turizm eğitimi aldınız mı?” durumuna göre karşılaştırılması .....	115
<b>Tablo 4.18.</b> “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının “Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” durumuna göre karşılaştırılması .....	116
<b>Tablo 4.19.</b> “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının yaş dağılımına göre karşılaştırılması .....	116
<b>Tablo 4.20.</b> “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması .....	117
<b>Tablo 4.21.</b> “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının “turizm sektöründeki çalışma süreniz (yıl)” demografik değişkenine göre karşılaştırılması .....	118
<b>Tablo 4.22.</b> “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” .....	119
<b>Tablo 4.23.</b> Açıklayıcı faktör modeli için temel istatistikler .....	121
<b>Tablo 4.24.</b> Açıklayıcı faktör modeli için faktörlerin öz değerleri ve varyansı açıklama yüzdeleri .....	122
<b>Tablo 4.25.</b> Açıklayıcı faktör modeli için döndürülmüş faktör yükleri matrisi .....	123
<b>Tablo 4.26.</b> Araştırma modeli yakınsaklık geçerliliği uyum ölçütleri.....	125
<b>Tablo 4.27.</b> Yapısal model uyum ölçütleri .....	125
<b>Tablo 4.28.</b> Gizil değişkenler için VIF değerleri.....	126
<b>Tablo 4.29.</b> Standartlaştırılmış faktör yükleri.....	128
<b>Tablo 4.30.</b> Standartlaştırılmış parametre tahmin sonuçları.....	128
<b>Tablo 4.31.</b> Standartlaştırılmış parametre tahminleri, doğrudan etki ve etkileşim terimi katsayıları sonuçları .....	130
<b>Tablo 4.32.</b> Demografik değişkenler ile müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı, algılanan yönetici desteği arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki sonuçları .....	131
<b>Tablo 4.33.</b> Demografik değişkenler açısından hizmet sabotajı, müşteri nezaketsizliği ile algılanan yönetici desteğine dair farklılıkların sonuçları .....	131
<b>Tablo 4.34.</b> Araştırma kapsamında hipotezlerin sonuç durumu .....	132



<b>Tablo 4.35.</b> Geçerlik ve güvenilirlik konusunda nicel ve nitel araştırmada kabul gören kavramların karşılaştırılması .....	139
<b>Tablo 4.36.</b> Katılımcıların bazı demografik, kıdem ve eğitim durumu ile ilgili özellikleri ..	141
<b>Tablo 4.37.</b> “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” kod analiz tablosu..	143
<b>Tablo 4.38.</b> “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” kod tablosu .....	144
<b>Tablo 4.39.</b> “ Müşteri nezaketsizliğinin, çalışan üzerindeki psikolojik / duygusal etkileri” kod analiz tablosu .....	147
<b>Tablo 4.40.</b> “ Müşteri nezaketsizliğinin, çalışan üzerindeki psikolojik / duygusal etkileri” kod tablosu .....	148
<b>Tablo 4.41.</b> “ Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerindeki etkileri” kod analiz tablosu .....	150
<b>Tablo 4.42.</b> “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerindeki etkileri” kod tablosu .....	151
<b>Tablo 4.43.</b> “Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki / yokluğundaki hizmet davranışı” kod analiz tablosu .....	156
<b>Tablo 4.44.</b> “Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki / yokluğundaki hizmet davranışı” kod tablosu .....	156

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 1.1. Örnek nezaketsizlik sarmalı.....	7
Şekil 2.1. Hizmet sektöründe yıllara göre istihdam verileri .....	34
Şekil 2.2. Konaklama ve yeme-içme sektöründe yıllara göre istihdam verileri .....	36
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli .....	95
Şekil 4.2. Turizm eğitiminin mevcut olup olmadığına, turizm eğitiminin hangi eğitim düzeyinde alındığına, turizm sektöründe çalışma süresine, mevcut işletmedeki çalışma süresine ilişkin katılımcı oranları .....	101
Şekil 4.3. Araştırma modeline ilişkin yapısal eşitlik modeli .....	127
Şekil 4.4. Algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli .....	129
Şekil 4.5. Nezaketsiz müşteri davranışlarına ilişkin kavram haritası .....	142
Şekil 4.6. Çalışanın hizmet sabotajı davranışlarına ilişkin kavram haritası.....	149
Şekil 4.7. Algılanan yönetici desteğinin rolüne ilişkin kavram haritası .....	155
Şekil 4.8. Katılımcıların müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı davranışları ile algılanan yönetici desteğine ilişkin ifadelerine ait kelime bulutu .....	168

## KISALTMALAR DİZİNİ

AYD	Algılanan yönetici desteği
COR	Conservation of Resources Theory (Kaynakların korunması teorisi)
HS	Hizmet sabotajı
KMO	Kaiser - Meyer - Olkin
MN	Müşteri nezaketsizliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
VIF	Variance Inflation Factor (varyans Şişme Faktörü)
vd	ve diğerleri
vb	ve benzeri
YEM	Yapısal eşitlik modeli

## GİRİŞ

Günümüzde insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve beklentilerinin farklılaşmasıyla büyüyen hizmet sektörü, her geçen gün işletme sayısının arttığı ve rekabetin üst seviyelerde yaşandığı bir pazar haline gelmiştir. Mevcut koşullarda bir hizmet örgütünün rakiplerinden öne çıkabilmesi ve tercih edilme değeri görmesi pek kolay değildir. Örgütler bu konuda başarıya ulaşmak için müşteriye memnun etmeli ve müşteri sadakatini kazanmalı, bunu gerçekleştirme yolunda için ise ilgili şartları sağlamalıdır.

Müşteri tatmininde önemli koşullardan biri müşteri ile kurulan ilişkilere dir. Örgüt müşteriyle ilişkilerini önemsemeli (Durmaz, 2011), o minvalde düzenlemeli ve sürekli olarak aktif tutabilmelidir. Diğer önemli bir koşul ise hizmet kalitesidir. Örgüt, hizmetin tüm aşamalarında niteliği gözetmeli ve nihayetinde hizmet, müşteri tarafından kaliteli olarak algılanabilmelidir. Ancak müşterinin bir işletme ile ilgili değerlendirmesi hizmete konu olan üründen ibaret değildir. Ürün; tasarlanması, üretilmesi ve en önemlisi de müşteriye sunumu ile bütünlük arz etmelidir.

Örgüt, müşterinin değerlendirmesine tabii tutulan bu süreçte yalnız değildir. İşletme faaliyetini insan vasıtasıyla yürütmekte, insan varlığını örgütsel amacı gerçekleştirmek üzere koşullamaktadır (Robbins ve Judge, 2021). Bu yönüyle hizmetin tamamlanmasında ana rolü bulunan çalışan, sürecin önemli parçası olan sunumun sorumluluğuna da sahiptir. Ürünü servis etmek ve müşteriye uğurlamaktan fazlasını ifade eden mevcut sorumluluk, müşteri beklentisiyle uyumlu hizmet sunumu, kriz yönetimi ve karşılaşmadaki olası sorunları önlemeyi de içerir.

Müşteri ile çalışan arasında gerçekleşen hizmet karşılaşmaları müşteri memnuniyetinde önemli bir kriterdir. Satın alınan ürün kalitesi ve üretimin başarısı ancak ideal hizmet iletişimi ile tescillenebilir. Örgütler bu bilinçle çalışanlarını organize etmekte, çalışan-müşteri karşılaşmalarını mutlu müşteriye endeksli bir şekilde planlamaktadır (Hur, Moon ve Kim 2021). Ancak hizmet sürecinin diğer aşamalarında başarı sağlayan planlama, hizmetin sunulması aşamasında tam bir etkinlik gösterememektedir. Çalışan ile müşteri arasındaki iletişim, yoğun etkileşim ve planlamadan bağımsız birçok değişken içerir. Aynı nedenle sürecin son parçası olan karşılaşmanın kontrolü de planlama ile aynı özelliğe sahiptir. Hizmet sunumu esnasındaki olası duygu ve davranışlar nedeniyle, karşılaşmanın kalite kontrolü de pek gerçekçi değildir.

Planlandığı gibi başlatılan ama başarısızlıkla sonuçlanan bir hizmet karşılaşmasında, soruna kaynaklık eden konular çeşitlidir. Müşteri cephesinden bakıldığında bu kaynağın bazen ürün, hizmet, bazen çalışan olduğu görülmektedir. Müşteriler ürünün kendisine ve hizmetin kalitesine ilişkin memnuniyetsizliğini ifade ederken, kendilerine taahhüt edileni bulamayan bazı müşteriler ise tepkisel davranabilir. Hizmet örgütlerince müşteri şikâyeti olarak tanımlanan bu durum, hizmet karşılaşmasının istenemeyen sonucu ama aynı zamanda da doğal bir parçasıdır. Hizmet sektörü müşteriye hizmeti değerlendirme ve kanaatini bildirme hakkı tanırken, bu hakkı kullanım biçiminde de müşteriye özgür bırakmak durumundadır. Dolayısıyla nezaketsiz davranışlarla amacın dışında bir sonuca yönelen (Medler-Liraz, 2020) hizmet karşılaşması, bu yönüyle müşteri karşısındaki çalışanı da savunmasız bırakmaktadır (Yagil, 2008).

Müşteri nezaketsizliği (customer incivility), müşterinin çalışana yönelik uyguladığı normal dışı davranışlardır. Çalışana yönelik negatif eylemleri kapsayan kavram, çalışana birçok açıdan olumsuz etkileyen kötü muameleyi ifade etmektedir. Sosyal ve saygı normlarının ihlali ile gerçekleşen nezaketsizlik, sabırsız ve kaba müşterinin bu yöndeki davranışlarıyla uygulanabilmektedir. Örneğin müşteri nezaketsizliği müşterinin sözlü ve mimikler aracılığıyla çalışana sataşmasını içerir. Bazı müşteriler küçümseyici, aşağılayıcı, kibirli, tehditkâr ve suçlayıcı şekilde yaklaşırken, bazı müşteriler ise nezaketsizliği, olumsuz yüz ifadeleri, küfürlü konuşma, alay ve hakaret yoluyla yöneltebilmektedir.

Müşteri nezaketsizliğine, hizmet endüstrisi içinde özellikle konaklama işletmelerinde oldukça sık rastlanabilmektedir (Szczygiel ve Bazin'ska, 2021). Konaklama hizmetlerinin birçok özelliği nedeniyle bu durum tesadüf değildir. Otelde sunulan hizmetin süresi ve hizmet iletişiminin çatışmaya açık yapısı, kaba müşteri ile konaklama süresi boyunca karşılaşmayı mümkün kılmaktadır. Hizmetin çeşitliliği ve değerlendirme güçlüğü ile nezaketsiz davranışı içeren iletişim tekrarlanabilmekte ve stresli etkileşimler süreklilik gösterebilmektedir.

Müşteri nezaketsizliği, sonuçları itibarıyla çalışana duygusal ve psikolojik olarak etkileyen, zaman içinde iş davranışını yönlendiren bir duruma dönüşebilmektedir. Maruz kalınan muamele karşısında bazı çalışanlar üzgün, bazıları kızgın ve öfkeli olabilmekte, hatta bazı çalışanlar ise yaşadığı birden fazla olumsuz duygu nedeniyle, duygusal açıdan bitkin düşebilmektedir. Aynı zamanda personel, görünür haldeki tepkisel davranışı, sektörel politika ve örgütsel normlarla engellendiği için çaresizdir. Hizmet endüstrisi müşteriye yöneliktir ve sonuçları bakımından çalışanın kabalağa uygunsuz bir yolla yanıt vermesi kabul

edilmemektedir (Robertson ve O'Reilly, 2020). Zamanla işe karşı hissettiği olumlu duyguları yitiren çalışmada, iş doyumunu ile ilgili sorunlar da baş göstermektedir.

Müşteri nezaketsizliğinin, çalışan duyguları üzerindeki olumsuz etkisi bir dizi davranışsal sonucu da beraberinde getirir. Çalışanların geri çekilme yoluyla daha pasif hale girmeleri bu davranışlara örnektir. Yorgun ve tükenmiş hisseden bazı çalışanlar, kötü iş performansı sergilerken (Farasat, Afzal, Jabeen, Farhan ve Sattar, 2021), bazıları iş doyumunu eksikliğinin sonucu olarak işten ayrılmayı istemektedir (Özkalp ve Kirel, 2018). Nezaketsizliğin etkilediği bazı çalışan, kötü muameleye maruz kaldığı yerden ve uygulayandan kurtulmayı istemekte ve devamsızlığa bu nedenle yönelebilmektedir. Bir grup çalışan ise daha ileri giderek, olumsuz davranışı hizmet ve müşteri üzerinden uygulayabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında yalnızca örgütü etkileyen bu çalışan davranışının, müşteriye ve hatta çalışanın kendisine de zarar veren yönleri vardır. Olumsuz müşteri davranışının, neden olduğu sabotaj davranışı, işletme içinde karşılaşılan birçok davranış biçiminden daha sorunludur (Ling, Marshall, Xu ve Lin, 2014). İtibarı zedelenen, zayıf hisseden öfkeli çalışan, düşmanca duygulara kapılmakta, hizmeti sabote edebilmektedir. Hizmet türü bakımından, otel işletmelerinde sıklıkla rastlanılan hizmet sabotajı (service sabotage), müşterinin otele girdiği andan, otelden ayrıldığı ana kadarki tüm zamanlar içinde ve çok çeşitli biçimlerde uygulanabilmektedir (Cheng vd.,2020,). Örneğin, kaba müşteriye yanıt olarak misillemede bulunan çalışanın, düşük seviyede bir hizmet vermesi (Frey-Cordes, Eilert ve Büttgen, 2020), yitirdiği kaynağı telafi amacıyla bazı çalışanın ise müşteriyle dalga geçmesi (Hwang, Yoo ve Kim, 2021) şeklinde gerçekleşebilmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, çalışanın sabotaj eylemini, müşteriyi duymazlıktan ve görmezlikten gelme, hizmeti kasıtlı olarak yavaşlatma, hizmeti geciktirme, müşteriye ilgisiz ve kayıtsız davranma, müşteriyi işletmenin düşündüğü ekstra faydalardan haberdar etmeme ya da konuyla ilgili bilgileri gizleme, hizmete ilişkin ürüne ya da müşteriye zarar verme yoluyla uygulandığı görülmektedir.

Hizmetin kalitesi üzerinde en fazla olumsuz etkiye sahip olan bu davranış biçimleri, müşteri algısını olumsuz etkilemektedir (Hu, Lai ve King, 2020). Zira müşterinin hizmete dair algısını belirleyen, hizmet karşılaşmasına ilişkin tecrübesidir. Müşteriler hizmete dair deneyimlediklerini dikkate almakta ve bu deneyimi başka insanlarla da paylaşmaktadır. Günümüzde diğer insanların deneyimlerini önemseyen ve tercihini ona göre yönlendiren müşteriler yoğunluktadır. Ve bu paylaşım dinamiği, son yıllarda çeşitli sosyal medya kanallarıyla daha da yaygınlaşmıştır (Kotler, Kartajaya ve Setiawan., 2020). Dolayısıyla hizmet

sabotajı tek başına bir sonuç değildir. Örgütsel düzeyde kayıplara ve zararlara yol açan, başarıya giden yolda aşılması güç bir engeldir. Müşteri kazanımı için, maliyet ve emek harcayan örgütler, sabotaj ile hem sahip olduğu hem potansiyel müşteriyi yitirmektedir.

Hizmet sabotajına kaynaklık eden müşteri nezaketsizliği, çalışanın itibarına, kişiliğine ve kimliğine bir saldırı, sabotaj ise çalışanın müşteri kabalığına verdiği yanıtıdır (Skarlicki, Van Jaarsveld ve Walker, 2008). Çalışanların müşteriye yönelik sabotaj eğilimlerinde, nezaketsiz müşteri ile deneyimleri etkili olmaktadır (Yeh, 2015). Eren'in (1979), iş yerinde yaşanan olumsuz olayların, çalışan üzerindeki etkisine ilişkin açıklaması bu durumu net bir şekilde vurgulamaktadır.

Eren'e göre (1979, s.183) "insanlığa en çok üzüntü ve ızdırap veren şeyler küçük kırgınlık ve iş saatlerinde duyulan küçük kinlerdir. Büyük ızdıraplar akıl ve mantık ile açıklanabildiği halde küçük kinler ve üzüntüler bilinçaltında ve gururun egemen olduğu hallerde geçerli olmaktadır. Bunun için işyerlerinde nefret uyandıran bütün küçük olaylara önem verilmelidir."

Ancak müşteri merkezli örgütler, hizmet faaliyetlerini yürütürken sürekli baskı altındadır. Bir yandan müşteri yönelimli davranma, bir yandan ise çalışana tatminini artırma amacı, örgütleri zor durumda bırakmaktadır. Bu ikilem sonunda örgütler, hizmetin sağlığına daha fazla yönelmekte (Baker, 2002) ve hizmet çalışanını ihmal edebilmektedir. Bu noktada örgütün soruna çözümcü yaklaşımı ve çalışana karşı destekleyici davranışı önem arz etmektedir. Çalışan tarafından algılanan yönetici desteği (perceived supervisor support), personelin kaba müşteriden daha az etkilenmesini sağlarken, duygusal sorunla baş etmesine de yardımcı olabilmektedir.

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının müşteri ile hizmet etkileşimleri esnasında maruz kaldığı nezaketsiz müşteri davranışlarının, çalışanların olası hizmet sabotajına yönelik eğilimleri üzerindeki etkisini; ayrıca algılanan yönetici desteğinin müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajına etkisini azaltmadaki etkinliği konu edinmektedir. Bu araştırma ile müşteri nezaketsizliğinin, hizmet çalışanın başvurabileceği olası sabotaj davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek ve algılanan yönetici desteğinin, söz konusu etki üzerindeki rolünün tespiti çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasında yerli yazında "müşteri nezaketsizliği", "hizmet sabotajı" ve "algılanan yönetici desteği" kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konu örgütsel düzeyde sonuçları olan, işletme için ciddi kayıplar yaratabilecek bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde müşteri nezaketsizliğinin yol açabileceği sorunlar ve

yöneticinin bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde ne gibi bir rol üstleneceğini ölçmek, yapılan çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu konunun seçimi, yerli yazında henüz pek bilinmemesi, yabancı yazında da sınırlı sayıdaki uygulamayı geçmemesi nedeniyle gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinde müşteri ve çalışan arasındaki “kaba muamele-hizmeti sabote” şeklinde gerçekleşen ve sıklıkla gizli seyreden; yeni, rekabete dayalı, müşteri odaklı sistem anlayışı içinde henüz yeterince üzerinde durulmamış; örgütsel düzeyde kayıplara neden olabilecek hizmet sabotajı ile müşteri nezaketsizliğinin bilimsel anlamda değerlendirilmesi ve neticelerinin ortaya konması, gerçekleştirilen çalışmanın ayrıca önemini ortaya koymaktadır. Mevcut çalışmada gerçekleştirilen uygulama için konaklama sektörünün tercih edilme sebebi, özellikle müşteri nezaketsizliğinin seviyesi ile çalışanın hizmet sabotajı davranışlarını incelemeye ve değerlendirmeye uygunluk teşkil etmesidir. Hizmet sektörü içinde yer alan diğer hizmet işlerinde gerçekleşen müşteri-çalışan hizmet karşılaşmaları, otel hizmetlerinin doğası gereği konaklama işletmelerinde daha yoğun yaşanmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmada temel problem olarak “müşteriler ile yoğun etkileşim halinde olan konaklama çalışanlarına yönelik müşteri kabalığının, olası hizmet sabotajı davranışlarına etkisi ile algılanan yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajına etkisi üzerindeki rolü” ele alınmıştır.

Bu kapsamda çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümünde müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı ve algılanan yönetici desteği kavramları üzerinde durulmuş; dördüncü ve son bölümde ise yöntem yer almaktadır. Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, varsayımı, sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Ardından araştırmaya dair bulgular, sonuç ve tartışma, öneriler gelmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

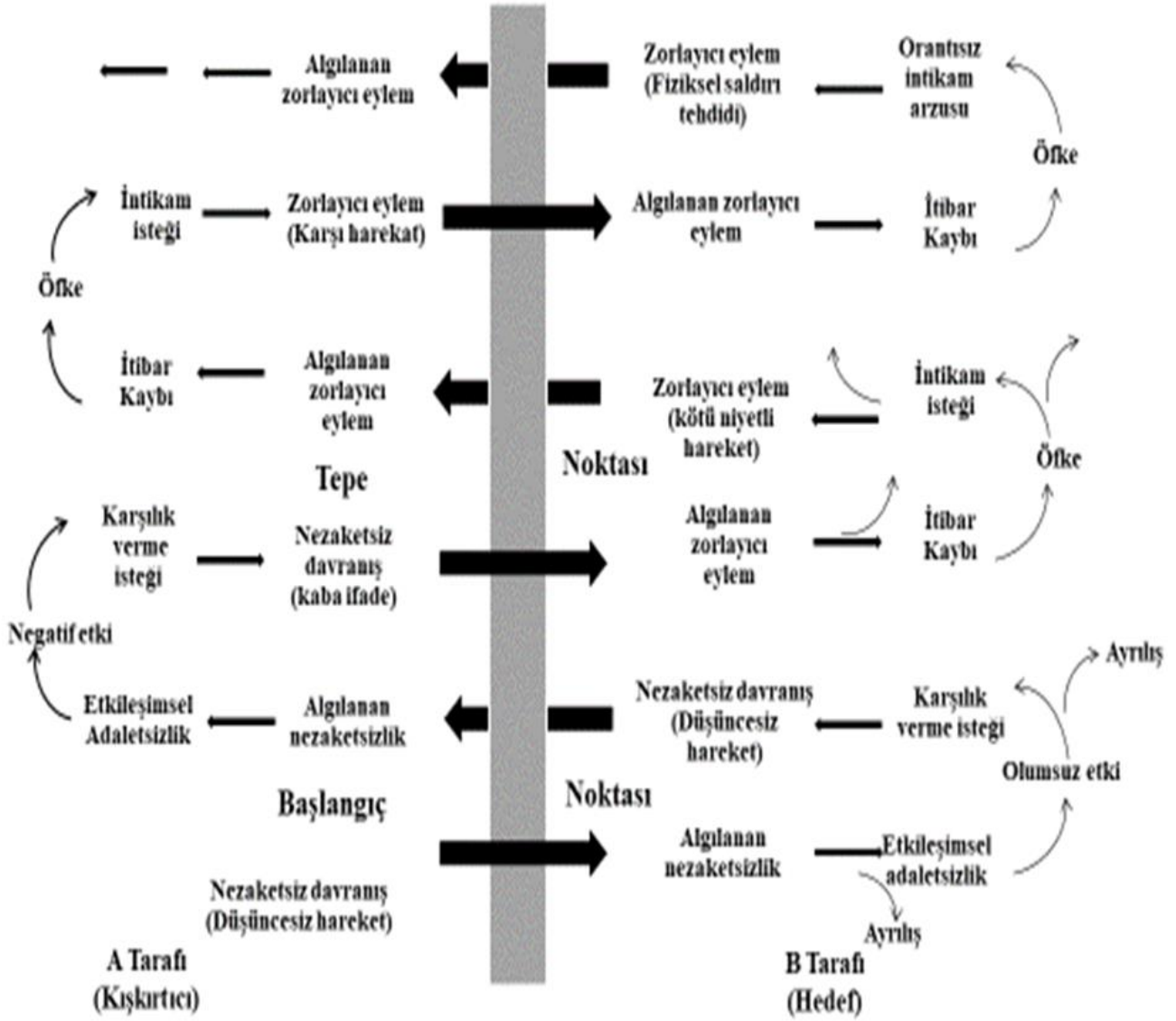
### MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİ

#### 1.1. Nezaketsizlik ve İş Yeri Nezaketsizliği

Bireyler gündelik hayatta kendilerini kullandıkları lisan ile ifade eder, birbirlerine iletmek istediklerini bu şekilde aktarır ve karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimin ne kadar sağlıklı ve olumlu geliştiği ise kullanılan dil ve seçilen kelimeler ile ilgilidir. Sosyal yaşamdaki bu iletişim seyri iş yaşamında da benzer şekildedir. Bireylerin ifade biçimleri onların birbirlerine karşı hislerini, algılarını, davranışlarını düzenlemekte (Özgüven, 2003), hatta karşılıklı ilişki üzerinde de belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla iş ortamında insanların iletişimde kibar ve saygılı bir dil kullanmaları daha iyi bir etkileşim deneyimini sağlarken, nezaketsiz üslup ise bireylerin birbirlerinden uzaklaşmalarına, organizasyon içinde sorunlara neden olabilmektedir.

Günümüz örgütlerinde sıkça karşılaşılan ve olumlu çalışma iklimi için tehdit oluşturan nezaketsizlik (Torres, Van Niekerk ve Orlowski, 2017), insanların birbirleriyle kurdukları ilişkide bir takım saygı kurallarını göz ardı etmesiyle meydana gelmektedir. Söz konusu kuralların çiğnendiği ve saygı sınırları dışında bir iletişim dilinin kullanıldığı bu etkileşim (Andersson ve Pearson, 1999), iş ortamlarında örgütlerin karşısına önemli bir sorun halinde çıkmakta, iş yeri nezaketsizliği olarak, sonuçları bakımından tüm örgüt paydaşlarını etkilemektedir.

İş yeri nezaketsizliği kavramı, “*iş yeri normlarına ve saygı kurallarına aykırı, düşük yoğunluklu normal dışı davranış biçimi*” (Andersson ve Pearson, 1999, s. 457) olarak tanımlanmıştır. Saldırganlık ve şiddet içermeyen, belirsiz (tespit edilmesi pek kolay olmayan) zarar verme niyetiyle gerçekleştirilen işyeri nezaketsizliği, kabalığa dair kastiliğin anlaşılmasının güç olduğu (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2016), yöneltilen insanı aşağılayan, küçük düşüren, ürküten saygı normlarına aykırı özellikler içermektedir (Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta ve Magley, 2013). İş yerinde nezaketsizlik; örgütü, çalışanların ruh sağlığını, örgüte bağlılıklarını (Sarwar, Abdullah, Hafeez ve Chughtai, 2020), bireylerin verimliliklerini etkilemekle (Giumetti, Hatfield, Scisco, Schroeder, Muth ve Kowalski, 2013) kalmayıp daha farklı zararlara sevk eden bir nevi duygu ve davranış dizisi halinde devam etmektedir. Söz konusu durumu Andersson ve Pearson (1999) nezaketsizlik sarmalı (Şekil 1.1.) ile ortaya koymuştur.



Şekil 1.1. Örnek nezaketsizlik sarmalı

Kaynak: Andersson ve Pearson, 1999, s.460

Andersson ve Pearson'ın (1999) geliştirdiği Şekil 1.1.'deki nezaketsizlik sarmalına göre bir çalışan veya çalışan grubu (taraf A), bir başkasına (taraf B) karşı kaba davranışta bulunduğu kabalık sarmalı başlayabilir. Çalışan (taraf B) kabalığı algılar ve bunu adaletsizlik olarak nitelendirebilir. Bu durum taraf B'de karşılık verme arzusu doğurabilir. Bu istek kendini psikolojik veya fiziksel olarak zarar verme şeklinde yansıtmayabilir. Daha sonra B tarafı, A tarafına yanıt olarak kabalık içeren bir eylemde bulunur. Bu defa A tarafı algıladığı kabalıkla olumsuz yönde etkilenir ve bu durumu adaletsizlik olarak nitelendirir. Bu nedenle A tarafı B tarafına karşı nezaketsiz ifadeler yoluyla kaba davranışlar sergiler. Bu eylem

karşılığında B tarafı bu durumu zorlayıcı eylem olarak algılar. Zorlanan B tarafı sarmalda, hissettiği itibar kaybı, öfke, intikam isteği ile hakareti içeren davranışlara başvurduğunda sarmalda tepe noktasına ulaşılır. Tepe noktasını aşarak ilerleyen bu etkileşim süreci içindeki olumsuz davranışlar şiddetini artırarak, aşama kaydederek devam eder (Andersson ve Pearson, 1999)

Özetle işyerinde nezaketsizlik; düşük yoğunluklu (fiziksel şiddet içermeyen), birtakım işyeri ve saygı normlarına aykırı, tespit edilmesi güç, fiziksel temas içermeyen davranışlar olup, yönelten tarafa göre çalışan, yönetici, müşteri nezaketsizliği gibi çeşitli isimler alan halleriyle gerçekleşmektedir.

## **1.2. Müşteri Nezaketsizliği**

Rekabet içinde varlığını sürdürmeye çalışan hizmet işletmeleri, bu doğrultuda hareket eder ve önemli bir koşul olan müşteri memnuniyetine yönelik gerekleri yerine getirmeye çalışır (Bingöl, 2019). Tasarımın, üretimin, pazarlama ve satışın kısacası tüm işletme etkinliklerinin sağlanması ve devamının, müşterinin varlığına bağlı olduğunu bilen kuruluşlar (Demirel, 2007), müşteri için bu süreci daha iyi bir hale getirmek için uğraşır.

Söz konusu süreçte işletme faaliyetlerinden hizmetlerin tasarlanması ve üretimi kadar önemsenen başka bir husus hizmetin nasıl sunulduğudur. Zira hizmetin müşteriye sunulduğu esnasındaki karşılaşmalar, müşteri ve çalışan arasında yoğun etkileşim içerir (Lee, Sweeney ve Soutar, 2020) ve bir nevi ürün performansının belirleyicisidir. Hata riski barındıran, tamamen kontrol edilmesi güç, müşteri tatmini ve geri bildirimini gözetildiği bu etkileşimin başarı durumu, müşterinin karşılaşma hakkında bulunduğu çıkarımla ilgilidir.

Dolayısıyla müşteri bu çıkarıma bağlı olarak, pozitif ya da negatif duygularını, karşı tarafa yansıtma, ortaya koyma ya da saklama veya kendi içinde değerlendirme yolunu seçer. Bu tercih tamamen bu hislerin doğmasına neden olan unsura ve müşterinin umduğunu bulma durumuna göre şekillenir (Lee vd., 2020). Böylelikle müşteriler yaşadıkları hizmet etkileşiminden ya tatmin olur ya da tersi durumda aldığı hizmete dair şikayetini bildirmek için muhatap arayışına girer (Wilson ve Holmvall, 2013). Tatmin edilmeyi bekleyen müşteri, beklentilerini karşılamayan hizmetle ilgili olarak tüm yakınmalarını hizmeti sunan ve yakın temaslı olduğu çalışana iletir (Brunetti, 2010). Müşterinin, mutsuzluğunu yöneltebileceği ilk kişi örgütsel ve sektörel nedenlerce sorumluluğun üzerine yüklendiği personeldir (Caillier, 2022).

Böylelikle müşteri ve çalışan arasındaki bu karşılaşmalar müşteriden gelen olumsuz davranışlara kapı aralayabilmekte veya elverişli bir ortam hazırlamaktadır (Akkawanitcha ve Patterson, 2017). Hizmet karşılaşması için, çalışan hizmeti üretme, sunma ve beğendirmekle sorumlu ve müşterinin geri bildiriminin de muhatabıdır. Müşteri nezaketsizliği kavramının ortaya çıkmasında etkili olan bu koşullar nedeniyle, bugün hizmet endüstrisinde çoğu çalışan, bu duruma maruz kalmaktadır. Özellikle, müşteri ile yüz yüze gelinen pozisyonlarda görevli personel, kendilerine yönelik sergilenen kaba davranışlarla karşılaşmaktadır (Han, Bonn ve Cho, 2016).

Müşteri nezaketsizliği kavramı (customer incivility), çalışanlara zarar verme niyetiyle müşteriler tarafından yöneltilen sapkın davranışlar olarak ifade edilmektedir (Liu, Washburn ve Qu, 2019). Müşterilerin çalışanlara karşı sergilediği ve fiziksel saldırganlığı içermeyen anormal davranışlar (Hur, Moon ve Lee, 2021) olarak da tanımlanan kavram, çalışanların stres düzeylerini artıran (Gong ve Wang, 2019), kaba tutumu içeren kötü muamele yaklaşımı şeklinde açıklanmaktadır (Van Jaarsveld, Restubog, Walker ve Amarnani, 2015). Ayrıca kavram, müşterinin saygısızlık, tahammülsüzlük, nezaketsizlik ve küçümseyici hal içeren sözleri ve davranışları olarak tarif edilir (Li ve Zhou, 2013). Literatür incelendiğinde müşterilerin nezaketsizlik içeren olumsuz davranışlarının, “işlevsiz müşteri davranışı-dysfunctional customer behavior” (Harris ve Reynolds, 2003); “müşteri saldırganlığı-customer aggression” (Grandey, Dickter ve Sin, 2004); “anormal müşteri davranışı-aberrant consumer behavior” (Fukukawa, Ennew ve Diacon, 2007); “müşteri sözlü saldırganlığı-customer verbal aggression” (Li ve Zhou, 2013); “gayriahlaki müşteri davranışı-illegitimate customer behaviors” (Güler, Dalgıç ve Tor Kadioğlu, 2017); “sapkın tüketici davranışı-deviant consumer behavior” (Dootson, Johnston, Lings ve Beatson, 2018); “uygunsuz müşteri davranışı-misbehaviour customers” (Booyens, Hadjisolomou, Nickson, Cunningham ve Baum, 2022); şeklinde adlandırılmış olduğu görülmektedir.

Müşteri nezaketsizliği kavramı “kaynakların korunması teorisi”ne (conservation of resources theory - COR) dayandırılabilir. Teoriye göre çalışanlar, görevlerini kendilerinden beklendiği şekilde yerine getirebilmek ve ilerleyen zamanlardaki olası tükenmeye mâni olmak için yeni kaynaklar temin etmeye, mevcut olanları korumaya ve artırmaya motive edilir (Zhou, Ma ve Dong, 2018). Teori aynı zamanda, söz konusu kaynakların tasarrufunu gerçekleştirirken, çalışanların içinde buldukları sıkıntılı durumla ilişkilerini ne şekilde düzenleyebileceklerini de kapsar. Müşteri beklentilerini karşılayan bir sunumla ve müşteri mutluluğunu sağlamakla mükellef çalışan, özverili çabası karşılığında

müşteriden kaba olmayan bir yaklaşım, amirinden takdir bekler. Beklentisi gerçekleşen çalışan başkaca kaynaklar da temin ederken, tersi durumda sahip olduğu kaynaklardan (Alola, Olugbade, Avcı ve Öztüren, 2019) yitirir. Teoriye göre bireyin sahip olduğu kaynaklar maddi kaynaklar, enerji, kişisel özellikler ve koşullar olarak dörde ayrılmaktadır (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2018):

*Maddi kaynaklar*; araba, ev ve iş için araçlardır. Ulaşım ve barınma gereksinimi ve sağladığı konfor nedeniyle değerlidir.

*Koşullar*; evlilik, kıdem, istihdam gibi kaynakları ifade etmektedir. Stresli durumların yarattığı baskı durumların etkilerini yumuşatabilir.

*Kişisel özellikler*; öz-yeterlilik, iyimserlik, özgüven gibi nitelikleri içeren kaynaklardır. Kişisel özelliklerin, bireyin dış çevreyle uyumlaşmasında ve stresle mücadelesinde önemli bir yeri vardır.

*Enerji*; zaman, bilgi ve para gibi kaynaklardır. Enerji, diğer kaynak ihtiyacını gidermede önemli bir role sahiptir.

1989 yılında Dr. Stevan E. Hobfoll tarafından önerilen “*Kaynakların Korunması Teorisi, insanları değerler, psikolojik durumlar ve koşullar gibi yeni kaynakları korumaya iten faktörleri tanımlayan bir stres teorisi*”dir (Chen, Wang ve Tung Shih, 2021, s.378). Müşteri davranışı ve duygusal tükenme arasında bir temel inşa eden teoriye göre çalışan, sahip olduğu kaynaklarla ilgili bir risk algıladığında stres yaşar (Hur, Moon ve Han, 2015) ve kaynak kaybını en alt seviyeye getirmek, kaybettiğinin de yerini doldurmak için gayret eder (Goussinsky, 2020).

Desteklenerek yeteri kadar kaynağı elde eden bir grup çalışan, stresli durumların sonuçlar üzerindeki baskın etkisini (Hobfoll vd., 2018) azaltırken; kaynaklarını yitirerek daha zorlayıcı koşulların içine giren çalışan ise normal dışı davranışlara teşvik edilmektedir (Raza, St-onge ve Ali, 2021). Dolayısıyla çalışan, sürekli olarak stresli durumlara maruz kaldığında daha hızlı kaynak yitimi ile birlikte olumsuz eylemlere eğilim göstermektedir (Sarwar vd., 2020).

### **1.3. Müşteri Nezaketsizliğinin Uygulanış Yöntemleri**

Kaba muamele konusunun işletmeler açısından belli ve ortak bir formu yoktur. Kişilerarası saygı normlarını ihlal eden birçok kaba davranış biçiminin geçerliliği ve kaba olarak kabul edilebilirliği işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir (Lim, Cortina ve Magley, 2008). Müşteri nezaketsizliği, belirli bir hizmet bağlamıyla sınırlı olmamakla birlikte,

yöneltilme biçimini içeren sınıflandırılmış bir resmi liste de mevcut değildir. Hizmetin sunulma şekline göre, telefon veya sosyal medya yoluyla gerçekleştirenler gibi yüz yüze ve dolaylı karşılaşmaları kapsayan birçok etkileşimde kabalık, çeşitli şekillerde görülmektedir.

Nezaketsizlik bazen etkisi ufak gibi görünen olumsuz bir davranış, kibar olmayan yaklaşımlarla yöneltilmektedir. Kaba davranışlar çok açık olmak yerine iğneleme, ima şeklinde hatta olumsuz yüz mimikleri ile gerçekleştirilebilir. Bazı müşteriler ise kabalığı, çalışana küfür ve hakaret etme, küçümseme, çalışana alay etme yoluyla uygulayabilmektedir (Lim ve Cortina, 2005). İstenmeyen müşteri davranışlarıyla ilgili olarak Kashif ve Zarkada (2015) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların konuyla ilgili görüşleri ve olumsuz müşteri davranışları sorulmuş, bir katılımcı müşteri tarafından yöneltilen davranışın hem hakaret hem de küfürlü üslupla uygulandığını ifade etmiştir.

Nezaketsizlik, yaygın olduğu üzere sözlü taciz yoluyla da gerçekleşmektedir (Chung, Quan, Koo, Ariza-Montes, Vega-Muñoz, Giorgi ve Han, 2021). Sözlü tacizde bulunan müşteri, hizmet karşılaşmasında kabul gören güç eşitsizliğinden faydalanmakta ve her daim haklı sayılmanın üstünlüğüyle kabalıkta ileri gidebilmektedir. Bu sayede, müşteriye karşılık vermemesi beklenen ve kendini savunma hakkı bulunmayan çalışana sözlü olarak sataşabilmektedir. Sorunlu müşterilerle ilgili Berry ve Seiders (2008) tarafından bir çalışma yapılmış, sözlü taciz uygulayan nezaketsiz müşterilere ilişkin yönetici görüşleri alınmıştır. Çalışma kapsamında görüş bildiren bir katılımcı yönetici, bu müşteri türünü "*.....çalışanları küçümseyen, aşağılayan, korkutan ve taciz eden ve hizmette en ufak bir aksaklıkta dava açmakla tehdit edenler....*" olarak tanımlamıştır (Berry ve Seiders, 2008, s.31).

Dolayısıyla müşterinin çalışana yönelik nezaketsizliği, saygı ve sosyal normlara aykırı, çalışana zarar veren (Zhu, Lam ve Lai, 2019) ve çalışanda stresli durum yaratan her türlü yöntemle uygulanabilir. Müşteri nezaketsizliğinin uygulanış biçimleri ile ilgili olarak literatürde geçen müşteri eylemleri, "sözlü olarak saldırma" (Song ve Liu, 2010); "tehdit etme", "bağırma" "hakaret etme", "azarlama" (Yeh, 2015); "makul olmayan, karşılanamayacak taleplerde bulunma" (Kashif ve Zarkada, 2015); "küçümseme" (Bedi ve Schat, 2017); "suçlama", "alay etme" (Akbari, 2018); "çalışanı görmezden gelme" (Cheng vd.,2020); "olumsuz yüz ifadeleri (göz devirme, dudak büzme..vs)" (Medler-Liraz, 2020); "küfürlü konuşma" (Al-Hawari, Bani-Melhem ve Quratulain., 2020); "aşağılayıcı yorumlar" (Nguyen ve Besson, 2021) şeklinde sıralanabilmektedir.

#### 1.4. Müşteri Nezaketsizliğine Yol Açan Sektörel Koşullar

Organizasyonlar etkinlikleri ölçüsünde var olabilir ve bunu en iyi şekilde sürdürmek için mücadele eder. Sektördeki rekabet koşullarında ayakta kalmak ve aynı zamanda büyümek için gayret gösterirler. Bu bilinçle faaliyet sürdüren örgüt, tüm etkinliklerinde müşteri merkezli düşünmekte, tamamen müşteriye yönelik bir yol izlemektedir (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli, 2010).

İşletmeler üzerinde hâkim güç müşterilerdir. Bu güç müşterilerin, işletmenin meydana gelmesinde, yaşamsal fonksiyonlarını sürdürmesinde ve kar elde etmesi üzerinde etkili olmasına dayanmaktadır. Zira işletme tüm faaliyetlerini müşterinin beğenisini kazanmak ve beraberinde maddi kazanca sahip olmak için (Ülgen ve Mirze, 2013) gerçekleştirmektedir.

Son yıllarda hizmet sektöründe yaşanan yoğun rekabet, işletmeleri müşteri tatmini üzerinde daha fazla yoğunlaşmaya sevk etmiş (Park ve Kim, 2021), gelişen hizmet sektörü müşteriyle yakın ilişkiler kurulmasına zemin hazırlamıştır (Kang, Yang, Choi, Ham, Kang ve Lee, 2019). Hizmetin tasarlanmasında müşteriye başvurmak, üretim sürecinde müşteri görüşünü almak, hizmet sunumundaki müşteri tepkisini ölçmek (Demirel, 2007) ve buna bağlı olarak yeniliğe, değişikliğe karşı uyumlu bir hizmet politikası ve kurumsal yapı inşa etmek, işletme için gereklilik olmuştur (Özgüven, 2003).

Müşteri kendini özel hissetmek istemekte, aksi halde hizmet aldıkları işletmeyi terk edebilmektedir. Olumsuz hizmet tecrübesi ve günümüzde artık müşterinin her yere ulaşabilmesi, bunu kolaylaştırabilmektedir. Müşteri, hizmeti oluşturan maddi unsurlar kadar hizmet deneyimini de dikkate almaktadır ve rekabetin yarattığı koşullar, mutsuz müşterinin hizmeti başka yerden almasını mümkün kılabilmektedir (McMurtry ve Hiam, 2019). Bilinen bu gerçeğin baskısı, sektörü ve buna bağlı olarak işletmeyi, çalışanı müşteriye yönelik davranmaya koşullar. “Müşteri her zaman haklıdır” anlayışı sektörün ve işletmenin bu hizmet politikasını anlamlı kılmaktadır (Akkawanitcha ve Patterson, 2017).

Öte yandan müşteriye endeksli bu politika, bir biçimde memnuniyet yaratırken, diğer yandan müşterinin aldığı hizmete dair katı ve subjektif değerlendirmelerine de neden olabilmektedir. Daha fazla ve hizmetle ilgili başkaca beklentilere giren müşteri, bazen hayal kırıklığı yaşamakta, buna bağlı olarak da tepkisel davranabilmektedir. Hizmet sektörünün müşteri nezaketsizliğine bu denli açık olmasında etkili bu özellik, müşterinin hizmeti değerlendirmedeki özgürlük biçimiyle ilişkilidir.

Çalışanlar ve müşteriler talep ettikleri hizmet ve karşılığında ödedikleri bedel üzerine bir etkileşime girerler (Wilson ve Holmvall, 2013). Bu etkileşimde zor olan kısım ne kadar çaba gösterilirse gösterilsin sonucu garantileyememektir. Bunun nedenlerinden biri, hizmetin doğası ve hatalara müsait bir yoğunluktaki iletişime dayanmasıdır (La ve Kandampully, 2004) Başka bir neden ise her hizmet karşılaşmasının farklı gelişmesidir. Bu farklılık her bir müşterinin duygusunun, seçiminin, beğenisinin, iletişim şekli ve karakterinin aynı olmamasından kaynaklanır. Hatta aynı müşterinin başka bir karşılaşmada değişkenlik gösterebilen tatmin düzeyi, duygu durumu ve tepkileri de bu farklılığa bir neden olmaktadır (Martin ve Adams, 1999)

Bu sebeplerle, hizmet sektörü personeli için nezaketsiz müşteri davranışı ile karşılaşmak oldukça yaşanan bir durumdur (Robertson ve O'Reilly, 2020). Özellikle konaklama endüstrisinde, hizmet sunumu esnasında müşterinin kaba yöneliminin neden olduğu olumsuz etkileşimler (Hayat ve Afshari, 2021) yaşanmakta, otel işletmelerinde müşteri ile yüz yüze temas halinde olan çalışanlar kabalık ve beraberinde getirdiği zararlara maruz kalmaktadır (Wang, Wang ve Gui, 2022). Konuyla ilgili Harris ve Reynolds'un (2003) çalışmasında, hizmet sektörü içinde, yüz yüze aktif iletişimin fazlaca gerçekleştiği oteller ve restoranlarda çalışan belli bir sayıda katılımcının yüzde 82'si, bir önceki yıl müşterilerden gelen saldırganlığa tanık veya bu saldırganlığın hedefi olduğu belirtilmiştir (Harris ve Reynolds, 2003).

Sektörün müşteri nezaketsizliğine elverişli diğer bir özelliği müşterinin hizmetle ilgili değerlendirmede bulunurken hizmeti ele alış şeklidir. Elle tutulamayan, temas edilemeyen ve somut olmayan hizmetin, ne derece mükemmel ve yeterli olduğu konusunda algısına ve görüşüne başvuru müşteri (Uyguç, 1998), işletmenin ona tanıdığı karar mercii sıfatı ile hizmetten olağanüstü şeyler bekleyebilmektedir (Brunetti, 2010). Hizmetle ilgili memnuniyetin ölçüldüğü bu süreçte müşteri, hizmetin üretiminden sunumuna kadar kritiğini yapmakta ve hizmetin amaca ulaştırma derecesine yönelik sorgulamasıyla bir karar vermektedir (Akin Acuner, 2004).

Bugünün hizmet endüstrisinde hizmete ve hizmetin talep edilebileceği işletmeler bakımından çok fazla alternatif bulunmaktadır. Buna rağmen müşterinin bir hizmetten beklentisindeki neredeyse sınırsızlık ve çok çeşitlilik, müşteriye, gerçekte istediği ile sunulan arasında uyumsuzluk yaşatabilmektedir (Taşkın, 2005). Bu nedenle müşteri çoğu zaman aldatıldığını düşünmeye ve buna bağlı olarak da tepki göstermeye eğilimlidir.



Müşteri umduğu, hayal ettiği ya da kendisine göre hak ettiği hizmet koşullarını sağlayamayan çalışanı ve sunumunu başarısız addetmekte (Patterson ve Barons,2010), olması gereken standartlarda hazırlanmış bir hizmeti bile tam kabul etmeyebilmektedir. Doğal akışında ilerleyen, vaat edildiği şekilde verilen hizmetle ilgili dahi memnuniyetsizlik duyabilen müşteri, buna bağlı olarak çalışanla sorun yaşamakta (Uyguç, 1998), şikâyet hakkını kullanmaktan fazlasını yapabilmektedir. Hatta bazen müşteriler, müşteri olmanın sağladığı ayrıcalıkla, satın aldıkları hizmetin fazlasını talep edebilmekte (Medler-Liraz, 2020), hoşnut kalmadıkları deneyimin sonucunda agresif ve zararlı bir tutum içine girebilmektedir. Bu davranış biçimi hizmet işletmelerinin yabancı olmadığı bir durumdur (Zhang, Zhang ve Sakulsinlapakorn, 2020). Hizmet işletmeleri tarafından yeterince önemsenmeyen kaba muamele, aslında müşteriyle yoğun etkileşimde olan çalışanın sıklıkla karşılaştığı bir davranış biçimidir (Lim ve Lee, 2011). Müşteri taleplerini her koşulda yerine getirme, hizmet sunumunda müşteri mutluluğunu gözeten koşullar sağlamaya yönelik tüm uygulamalar (Yagil, 2008), çalışan-müşteri arasında olağanüstü bir mevki farkı yaratan, müşterinin hep haklı olduğu yaklaşımdan etkilenmektedir (Nguyen ve Besson, 2021).

Müşterinin hizmet işletmelerindeki konumu, müşteri nezaketsizliğinde önemli bir sektörel etkidir. Müşteriyi odak alan bir ekonomide örgütlerin başarısı, müşteri memnuniyeti ile bağlantılıdır. Bu durumun tabiatından kaynaklanan müşteri-çalışan arasındaki güç dengesizliği, müşterinin çalışana yönelik olumsuz davranışlarına uygun ortam hazırlamaktadır (Rafaeli vd.,2012). Hizmet işletmelerinde konumu gereği doğal bir güce sahip olan müşteri, hizmete ve sunan çalışana dair memnuniyetsizliği dikkate alındığından, personel üzerinde oldukça etkilidir (Adams ve Webster, 2013).

Hizmet karşılaşmalarında çalışan, hizmeti müşteri beğenisine sunmakta ve sonucu beklemektedir. Akabinde ise müşteri, hizmet ve çalışanla yaşadığı bu karşılaşmayı değerlendirir ve memnuniyete ilişkin görüş belirtir (Szczygiel ve Bazin'ska, 2021). Ancak müşteri hâkimiyetinin bu denli baskın olduğu hizmet etkileşimleri, müşteriyi üslup ve davranış tarzında özgürlüğe teşvik edebilmektedir (Huang, Fang ve Liu, 2022). Hizmet müşterisi hiçbir zaman kibar davranmak zorunda değildir. Müşteri-çalışan eşitsizliği bu ilişkide çok nettir. Memnuniyetsiz müşteri başka arayışlara girebilirken, müşteriye dair memnuniyetsizliği olan çalışan hizmete devam etmektedir (Ben-zur ve Yagil, 2005).

Yaygın olan müşteri kraldır felsefesi, müşterinin çalışana yönelik davranışında bir serbestiyet sağlamakta (Rouquet ve Suquet, 2021), yine aynı anlayışla müşteriye bir sınır

koymamaktadır. Aldığı hizmetten tatmin olmayan müşteri, karşılık veremeyeceğini düşündüğü çalışana haksız davranabilmektedir (Yagil, 2008). Konumunun sağladığı ayrıcalıkla, düşük statülü gördüğü çalışana yönelik kaba davranışta bulunan birçok müşteri örneği görülmektedir (Kashif ve Zarkada, 2015). Gal, Yagil ve Luria (2021) tarafından yapılan çalışmada konuyla ilgili görüşü sorulan hizmet çalışanı, müşteri olumsuz davranışının “bana borçlusun” kültüründen kaynaklandığını düşündüğünü, müşterilerin “ücretini ödüyorum, bu yüzden çalışana kötü davransam bile hizmeti almaya devam edeceğim” şeklinde davrandıklarını beyan etmiştir. Bu ve bunun gibi örneklerle sıkça rastlanmasının önemli nedeni hizmet işletmelerinin müşteri yanlı kurumsal normları ile işletme türünün doğasıyla ilgili özelliklerine dayanmaktadır.

Söz konusu normlar, müşteri henüz eyleme geçmeden mazur görülmesine zemin hazırlamaktadır. Zira hizmet işletmelerinde, müşterinin olumsuz davranma hakkına ve çalışanın sessiz kalması gerekliliğine dair düzenlemeler, müşterinin konumuna atıfta bulunarak, kaba tutumu sonunda müşteriyi çekineceği bir şey olmayacağı yönünde rahatlatabilmektedir. Çalışana göre güçlü bir pozisyona oturtulan, hizmet deneyiminde çalışana yönelik kaba muamelesi normalleştirilen müşterinin, nezaketsiz olması şaşırtıcı değildir (Yagil, 2008).

Kaba müşteri davranışıyla karşılaşma sıklığında diğer bir faktör, işletmenin faaliyet yürüttüğü sektör konusudur. Diğer işletme türlerine göre çalışanın fazlaca zorlandığı (Hoang, Wilson - Evered, Lockstone - Binney ve Luu, 2021) konaklama işletmelerinde, müşterinin istifade edeceği birçok hizmet türü ve personel bulunmaktadır. Müşteri otel kapısından girdiği andan itibaren bellboy (“*otele gelen müşteriyi ön bürodan alarak, eşyaları ve oda anahtarı ile odasına götürün, müşteri adına gelen posta ve mesajı ileten ve otelden ayrılırken aynı şekilde ilgilenen görevli*”, Turizm Sözlüğü, 2021), ön büro ya da resepsiyon görevlisi, servis personeli, kat görevlisi gibi birçok çalışanla ayrı ayrı ve hatta aynı çalışanla tekrar eden bir hizmet deneyimi yaşamaktadır. Geçirilen vakit düşünüldüğünde, her bir misafir kaldığı süre boyunca, çeşitli hizmetlerden birden fazla yararlanmaktadır. Dolayısıyla, müşterinin farklı ya da aynı çalışanla birden fazla iletişim kurması, daha yoğun ve sürekli etkileşim içinde olması durumu, nezaketsiz müşteri örneğine daha sık tanık olmayı mümkün kılabilmektedir (Torres vd.,2017). Özetle; müşterinin uzun sürelerle misafir edilmesi ve bu süre boyunca çalışan-müşteri iletişiminin fazlaca yaşanması (Cheng vd., 2020), müşterinin özel bir konuma sahip olduğunun abartılı biçimde üzerinde durulması, hizmetin değerlendirilmesine ilişkin yanlı ve gerçeklikten uzaklık, müşteri nezaketsizliği örneklerinin yaşanmasında etken olabilmektedir.

## **1.5. Müşteri Nezaketsizliğinin Sonuçları**

Müşteriyle yüz yüze temasın olduğu işlerde çalışan personel için her bir hizmet sunumu streslidir. Görevi sorunsuz yerine getirme, müşteriyi mutlu etme, olası memnuniyetsizliğin personele yüklenmesi gibi baskı yaratan birçok faktörü kapsayan etkileşim, kaba davranışlarla daha olumsuz hale gelmektedir. Müşteriyle çalışan arasındaki adil olmayan bu stresli alışveriş, süreklilik halinde, kaynak kaybına neden olabilmektedir (Alola vd.,2019). Söz konusu kayıp, çalışanın yitirdiğini telafiye ve kaynaklarını yenilemesine engel olarak, tükenmeye ve yaşamsal düzende bozulmaya yol açmaktadır (Hobfoll, Tirone, Holmgreen ve Gerhart., 2016). Kaynakları koruma teorisine göre, böyle bir durumdaki çalışan, bu kaybı durdurmak için çeşitli yollara başvurmaktadır (Shao ve Skarlicki, 2014).

Çalışanın söz konusu yollara başvurmasındaki neden motivasyonudur ve bu durumdaki motivasyon çalışanın bir kayıp durumu yaşamasıdır. Çalışanın karşılaştığı bu kayıp ise, teorinin de savunduğu gibi, bireyin verdiği karşılığını alamaması ile gerçekleşmektedir (Hobfoll, 1989). Çalışan, müşteriyle karşılaşmasında özenli ve özverili davranırken, karşılığı olarak kötü muamele görebilmektedir. Sistematik hale gelen bu muamelenin çalışan açısından iki sonucu vardır. Bazı çalışanlar zamanla sahip olduğu enerjiyi kaybetme, yerine koyabilmek için bazen kayıtsızlaşma, duyarsızlaşma ve ilgisiz kalma gibi çeşitli davranışlar geliştirmektedir (Goussinsky ve Livne, 2019). Bazıları ise yaşadıkları kızgınlık ve hayal kırıklığı ile kaynak kaybına neden olan müşteriyi cezalandırmayı seçmektedir (Li, Zhan, Cheng ve Scott, 2021).

Müşteri nezaketsizliği, bir yandan hizmet kalitesi ve performansını olumsuz şekilde etkileyen, diğer taraftan müşteriyle temaslı çalışanların motivasyonuna ve iş davranışına zarar veren (Lee ve Kim, 2022) bir sorundur. Söz konusu sorun başlangıçta sadece çalışanı bireysel olarak etkilemekte, birey üzerindeki etkiler, örgütsel sonuçları meydana getirmektedir. Dolayısıyla, müşteri kabalığının sonuçları çalışanları doğrudan, örgütleri ise dolaylı olarak etkilemektedir (Sliter, Sliter ve Jex, 2012).

### **1.5.1. Müşteri Nezaketsizliğinin Bireysel Sonuçları**

Müşteri ve çalışan arasında gerçekleşen hizmet karşılaşmaları çok iyi kurgulanmış ve hazırlanmış da olsa, aslında duyguların davranışı etkilediği karşılıklı bir iletişim örneğidir (Kashif ve Zarkada, 2015). Bu karşılaşmalar esnasındaki müşterinin duygusal ve davranışsal durumu, çalışanın duygularını ve davranışlarını yönlendirebilmektedir (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli, 2010). Bu yönüyle müşteri nezaketsizliği, kimi zaman çalışanda sağlık sorunları ve

müşteriye yönelik tepkisel sonuçlara, bazen ise her ikisine birden neden olabilmektedir (Grandey vd., 2004).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, kaba muameleyle karşılaşan çalışanların gerginlik, zihinsel yorgunluk, odaklanamama, iş tatminsizliği ve psikolojik bazı sorunlar yaşadığını gstermektedir (Cortina ve Magley, 2009). Örneğin, Harris ve Reynolds (2003) araştırmaları kapsamında müşteriyle yakın temaslı çalışan personelle gürüşmeler yapmış; katılımcılar kaba muamele nedeniyle stres bozukluğu, değersizlik, aşağılanma ve küçümsenme duyguları yaşadıklarını beyan etmişlerdir. Ayrıca kötü muamele gören çalışanlar ruh hallerinin bu etkileşimden olumsuz olarak etkilendiğini, öfke, kaygı ve uykusuzluk yaşadıklarını ifade etmiştir. alışan bu duygusal bitkinliğe neden olan müşteriyle mücadelede enerji ve kaynak harcamakta (Hwang vd., 2021), zaman içinde, sahip olduğu kaynaklarda stresin de etkisiyle kayıp yaşamaktadır (Jeong ve Lee, 2022).

İlgili literatür incelendiğinde; müşteri nezaketsizliğinin çalışanın kendisi üzerinde birçok olumsuz sonucu olduğu görülmektedir. Bireysel sonuçlardan başlıcaları; stres, gerilim, ruhsal olarak uzaklaşma ve yabancılaşma, çalışan algısında hassasiyet, kaygı, işe karşı memnuniyetsizlik ve tükenme yer almaktadır.

#### **1.5.1.1. Stres**

Müşteri nezaketsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri olan ve çalışanda başkaca olumsuz sonuçlara aracılık eden stres onu yaratan duruma, kişiye ya da çevreye bir reaksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. alışan maruz kaldığı her bir kötü muamele örneğinde yaşamsal kaynakları tehdit altına girmekte, bu da sahip olduğunu tamamen kaybetme ve yeni kaynaklar elde edememe ile gerçekleşmektedir (Hobfoll, 1989).

Bu yöndeki bir kaynak tehdidi çalışan için önemlidir. Çünkü olumsuz durumla baş ederken ve bir sonraki sorumluluğunu yerine getirirken enerjisinden kullanmaktadır. O nedenle yaşamsal desteği ve zorlu durumla mücadelede ihtiyacı olan gücü yitirmeye başlayan çalışanda stres oluşmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Konuyla ilgili olarak Irwin, Hall ve Ellis (2021) tarafından yapılan araştırmada veteriner hekimlerin müşteri nezaketsizliğine ilişkin algıları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, müşteri kabalığına maruz kalan katılımcılarda hem stres seviyesinde hem de zihinsel sağlık sorunlarında artış tespit edilmiştir.

Stresr etkilerin sürekliliği ve stres duygularının tazelenmesi stresi sadece yaşanan olmaktan çıkarmakta, zamanla çalışan üzerinde düşük performans, öz saygı sorunları, iletişim sıkıntıları yaratabilmektedir (Shehawy, 2021). Bu anlamda bir hizmet personeli için stresli

durumun yaşanmasında önemli güçlüklerden biri, bir defada yaşanıp bitmemesidir. Bu duruma örnek, hizmet sektörü içinde önemli seviyede stresle karşılaşan çalışan konaklama personelidir. Müşterilerle uzun süreli ve birden fazla etkileşim, hatta sorunlu müşteriyle tekrarlı karşılaşmalar nedeniyle konaklama personeli daha stresli çalışabilmektedir (Elbaz, Salem, Onjewu ve Shaaban 2022).

### **1.5.1.2. Gerilim**

Hizmetin tüm sorumluluğu üzerine yüklenen çalışanın, kendisinden beklendiği şekilde hizmete dair çıkacak tüm sorunlarla mücadele etmesi (La ve Kandampully, 2004) müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde iletişime geçmesi ve bu etkileşim boyunca duygularını ayarlaması beklenmektedir (Yu, Xu, Li ve Kong, 2020). O nedenle müşteriyle yaşanan olumsuz bir diyalog sonrası birçok hizmet çalışanı, duygularını gizleme ve yüzeysel davranmayı seçmekte, pozitif duygularını sergilerken gergin ve endişeli hallerini saklamaya çalışmaktadır (Kim ve Lee, 2014). Çalışanda gerilim yaratan bu çaba, duygu düzenleme ile daha da artmaktadır.

Gerçek hisleri ve oyunculuk arasında duygularını düzenleyen çalışan, aynı zamanda olumsuz karşılaşmanın da kritiğini yapmaktadır (Adams ve Webster, 2013). Bir yanda maruz kaldığı kötü muamele ve müşteriye yönelik olumsuz hisleri, bir yanda ise hizmeti aynı performansla sürdürme zorunluluğu ve kurallar vardır. Bu maruz kalma ve çaresiz bırakılma çalışanı agresif bir hale dönüştürmekte, yaşadığı yüksek gerilimden yorgun düşürmektedir (Cheng vd., 2020). Arvan, Dreibelbis ve Spector (2019) çalışmalarında kaba müşteri davranışlarını konu alan yüze yakın araştırmanın analizini yapmış, çalışma sonucunda müşterilerin kaba davranışları ile çalışan geriliminin önemli ölçüde ilişkili olduğuna ulaşımlardır. Bu bulgu, müşteri nezaketsizliğinin personel üzerindeki gerilimli etkisini anlamak bakımından önemlidir.

### **1.5.1.3. Uzaklaşma ve Yabancılaşma**

Kaba müşteriden sonra üzüntü ve gerginlik yaşayan çalışanlar, kaynaklarını korumak için (Jang, Jo ve Kim, 2020) uzaklaşma yoluna gidebilmektedir. Bu, müşteriyle yaşadığı olumsuz iletişimin bıraktığı kötü etkiden kurtulmak için, durumla mücadele yöntemidir (Yagil, 2008). Dolayısıyla stres ve hüsrarla birlikte duygusal olarak tükenen, kendini işe veremeyen (Luo ve Bao, 2013) çalışan, zaman içinde kendi kabuğuna çekilir. Böylece iş ortamından uzaklaşır (Başaran, 1991) ve hem sorumlu olduğu işe hem de işletmeye yabancılaşabilir (Şimşek vd., 2008).

#### **1.5.1.4. Nezaketsizlik Algısında Duyarlılık**

Doğası gereği insan çevresel koşullardan etkilenmekte (Hafer ve Gresham, 2009), etkilendiği durum nedeniyle de sosyal veya iş hayatındaki olayları algılama biçimlerinde bir duyarlılık gelişebilmektedir. Çalışanın, iş yerindeki olaylarla ilgili değerlendirmesi ve iş hayatında yaşadığı sıkıntılı durumların kritiği, sonraki olaylardan korunmasında bir kaynak olabilmektedir (Goussinsky ve Livne, 2019). Olumsuz etkileşimler, çalışanın kaba davranışa dair algılamasında bir hassasiyet yaratmakta (Sarwar, Muhammad ve Sigala, 2021), nezaketsiz davranışlar ve haksız müşteri muamelesi çalışanın diğer hizmet etkileşimlerine (Eren, 1979) yansiyabilmektedir.

Bazen, bu durum, kötü bir muamele gören çalışanın, diğer müşterilere dahi olumsuz hislerle yaklaşması şeklinde gerçekleşir (Thomas, Johnson, Cornelius, Cobb, Murphy ve Vega, 2022). Çalışan olumsuz bir hizmet karşılaşmasının etkisini, sonraki müşteri etkileşimine tepki olarak yöneltebilir. Hatta müşteri kabalığına sadece tanık olmak bile, o müşteriye karşı tüm çalışanların, yüzeysel davranış sergilenmesine neden olabilir (Van Jaarsveld vd., 2015). Çalışan, bu durumda hizmet sunumunu katılıkla ve nahoş bir tutum içinde yürütebilmektedir. Hâlihazırda sahip olduğu olumsuz müşteri önyargısı ve “onlar hep kaba davranır” kanaatine koşullanmış olan çalışanlar, müşterinin doğal bir eleştirisini bile yanlış anlayabilir. O nedenle çalışanlar, her hizmet karşılaşmasını kendi bağlamında ve her müşteriye kendi davranış tarzıyla değerlendirmelidir.

#### **1.5.1.5. Tükenme**

Müşteri nezaketsizliğinin personel üzerindeki sonuçlarından tükenme, hizmet sunumu esnasında maruz kaldığı olumsuzluklardan sonra, ortaya çıkan duygularla mücadele ederken kaynaklarını yitirmesiyle gerçekleşir (Hur vd., 2021). Hizmet sektöründe beklenti, çalışanın her daim güler yüzlü ve coşkulu olmasıdır. Müşteriden kaynaklanan sorunlarda dahi sakin kalmalı, stres faktörlerine yenik düşmemek için gayret göstermelidir. Bu gereklilik, yoğun iletişimin sıklığı nedeniyle, en çok konaklama sektöründe kendini gösterir.

Personelin hizmet karşılaşmasındaki duygu ve eylem dizilimi duygusal açıdan kolay bir durum değildir. Çalışanlar, müşteriye karşı gerçek duyguları ile aynı anda yansıttığı olumlu davranış arasında bir dengesizlik yaşamaktadır (Dudenhöffer ve Dormann, 2015). Buna bağlı olarak duygularını ve kendini bastırmakta (Guan, Liu, Nie ve Huan, 2022), hislerinin aksine, olumlu bir profil çizmeye çalışmaktadır. Bu süreç hizmetin bir parçasıdır ve sıklıkla deneyimlenen bu uyumsuzluk (Choi, Kelley, Walden, McCool ve O’Boyle, 2022) çalışana daha

tükenmiş kılmaktadır. Literatürde müşteri nezaketsizliğinin tükenme üzerindeki etkilerini tespit eden çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Al-Hawari vd.nin (2020) 192 hizmet personeline yönelik uyguladığı araştırmadır. Çalışma sonunda personelin maruz kaldığı müşteri kabalığının, duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### **1.5.1.6. Kaygı**

Hizmet çalışanı kaygıyı da müşteri nezaketsizliğinin bir sonucu olarak yaşayabilmektedir. Stresli koşullar ve sürekliliği, çalışan üzerinde ruhsal sıkıntılar yaratabilmektedir. Hizmet karşılaşmalarında mükemmele koşullanan çalışana dayatılan performans standardı kaygı yüklemektedir. Konuyla ilgili olarak Tan vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, müşteri davranışının hizmet çalışanının performansı ve davranışı üzerindeki etkileri incelenmiş, olumsuz müşteri davranışının, kaygı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur.

Nezaketsiz davranış, çalışan için müşteri tatminsizliğine bir göstergedir. Dolayısıyla işini kaybetme korkusu, yönetimle ters düşebilme baskısı ile çalışan personel için memnuniyetsiz müşterinin şikâyet ihtimali de bir kaygı nedenidir. Hızlı kızgınlıklar, normalin üzerinde bir reaksiyon, kronik enerjisizlik olarak izlenen kaygı (Cüceloğlu, 2018) müşteri nezaketsizliğinin sonucu olarak yaşanan önemli sorunlardan biridir.

#### **1.5.1.7. İşe Karşı Memnuniyetsizlik**

İşletmeler hizmette belli standartlar belirlemekte ve uygulama noktasında çalışana sorumluluk yüklemektedir. Artan taleplere yetişme, mutsuz müşterileri hoşnut etme ve üst düzey hizmet sağlama bu sorumluluklardan sadece birkaç tanesidir. Hizmet, emek yoğun bir iştir. Bu noktada duygusal emek yorgunu birçok çalışan işe karşı memnuniyetini yitirmekte (Lam, Cheung ve Lugosi, 2022), iş doyumundan uzaklaşabilmektedir.

Çalışan için en yüksek performansla, üst düzey memnuniyet yaratmak her koşulda kolay değildir. Hizmet personeli, her çeşit kaba müşteri ile sıklıkla iletişim halindedir. Çalışan bu tür müşterinin karşısında mutluluğunu, memnuniyetini ve itibarını kaybetmekte, aynı anda hizmetin gereği ve müşteri yönlü politikası altında ezilmektedir. Böylelikle işe yönelik coşku yitirilmekte, heyecan yerini tatminsizliğe bırakabilmektedir (Sawasdee, Saengchai ve Jernsittiparsert, 2020). Konuyla ilgili olarak Harris ve Daunt (2013) tarafından yapılan çalışmada, müşterinin olumsuz davranışının yakın temaslı çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Katılımcılar, kendileriyle yapılan görüşmeler esnasında müşterilerin olumsuz ve kötü davranışlarına maruz kaldıklarını, bunun da motivasyon ve iş tatminleri üzerinde aşınmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, çalışan onu zorlayan etkileşimler esnasında yitirdiği duygular (Wu ve Shie, 2017) ve sorumlu olduğu görevlerin anlamsız gelmeye başlamasıyla memnuniyetsizliğin göstergesi olarak, düşük performansla çalışma, işten kaytarma, bilinçli ihmal gibi olumsuz birçok davranışta bulunmaktadır.

Yukarıda sıralanan problemlerden anlaşılacağı üzere müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki her bir neticesi başka bir ya da birkaç sonuç doğurmuş, sorun bireysel olmaktan çıkmıştır. Dolayısıyla müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki tüm bu etkilerin, beraberinde getirdiği sorunlarla birlikte örgütsel sonuçlara yol açması kaçınılmazdır.

### **1.5.2. Müşteri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sonuçları**

Günümüz hizmet örgütleri, son yıllarda daha fazlasını yapmaya zorlayan, rekabetin yoğun olduğu bir sistem içinde faaliyet yürütmektedir. Bu düzende varlığını etkin bir şekilde sürdürmek isteyen işletmeler kaynaklarını artırmak, kar elde etmek ve üst düzeyde verimlilik için çabalamaktadır. Dolayısıyla faaliyette bulunduğu sektörün yapısı gereği bu konudaki başarı, çalışanlarının ne derecede verimli bir iş (Ezeh, Etodike ve Nwanzu, 2018) çıkardığı ile ilgilidir.

İşgücünün özellikle konaklamadaki bu rolü, hizmet sektörü içinde ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde bir göstergedir (Murray, Elliot, Simmonds, Madeley ve Taller, 2017). Başta emek yoğun hizmet türünün özelliğinden dolayı sektör içinde özellikle otel çalışanları, kendine has ve zorlu çalışma koşulları içindedir (Chung vd., 2021). Çalışanlar, iş arkadaşı ve yöneticiden çok müşteriyle yoğun etkileşimde bulunmakta, üstün konumdaki müşterinin her davranışına açık (Dormann ve Zapf, 2004) olmaktadır.

Özellikle otel işletmelerinde, müşterinin nezaketsiz yaklaşımı sık karşılaşılabilen (Hayat ve Afshari, 2021), alışılabilir bir zorluktur (Thomas vd., 2022). Çalışan, söz konusu zorluğu üç ayrı boyutta yaşamakta ve her bir boyut ayrı sıkıntı yaratmaktadır. İlki personelin olumsuz muameleye maruz kalıyor olmasıdır. Çalışan özen ve titizlikle sunduğu hizmet esnasında hak etmediği sözler işitmekte, adil olmayan bir biçimde eleştirilmektedir. Müşteri nezaketsizliğinin ikinci güçlüğü personelin bu olumsuzluktan etkilenmemesi, tersi durumda ise yansıtması gereğidir. Çalışan, sahip olduğu pozisyona ilişkin bir duruş sergilemeli, ideal hizmet sunumu ile rolün gereğini yerine getirmelidir. Çalışan için diğer güçlük ise bu noktada başlar. Gördüğü muamele ile çalışanın müşteriye hissettiği birbiriyle uyuşmamakta ancak çalışan uyuşmazlıktan doğabilecek davranış özgürlüğüne sahip olmamaktadır. Bu baskılanma ve kısıtlılıkla birlikte



çalışan olumsuz duygular yaşamakta ve sorumluluğundaki görevi riske attığı (Cheng vd., 2020) bir sürece girmektedir.

Müşteri nezaketsizliği, çalışanların psikolojik tükenmesini işaret eden ve çalışanların işten ayrılma, devamsızlık, kalitesiz hizmet gibi verimliliklerini olumsuz etkileyen stres unsurlarına bir neden olarak kabul edilmektedir (Han vd., 2016). Tükenmişlik durumu çalışanın yaşadığı çeşitli zorluk ve olumsuz sonuçlarıyla yaşanan bir süreçtir. Zorlanan birey belli bir aşamadan sonra yaşadığı sıkıntı ve nedenlerini ortadan kaldıramayacağını anlamakta, umutsuz, yenilmiş ve tatminsiz bir şekilde, kendisi için anlamını kaybeden görevleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Psikolojik açıdan iyi olma halini zamanla yitiren çalışan, dışavurumu çeşitli olumsuz şekillerde gerçekleşen duygular doğrultusunda, hizmet ettiği insanlara ve işe yönelik istenmeyen davranışlarda bulunmaktadır (Gündüz, 2017).

Çalışanı bu yönde bir eylemselliğe cesaretlendiren müşteriyle arasındaki güç farkıdır. Doğal koşullarda kendini müşterinin kötü muamelesinden koruyamayan çalışan, müşterinin haksız davranışına başka şekilde karşı çıkarak (Stroebeak ve Korczynski, 2018), durumla baş etmede kendi yöntemini kullanmaktadır (Yue, Nguyen, Groth, Johnson ve Frenkel, 2021). Yaşanan sorunun, çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemesinden hareketle (Haldorai, Kim, Chang ve Li, 2020) seçilen yöntem, genellikle çalışanın sorumlu olduğu hizmeti olumsuz etkileyecek özellikler içermektedir (Caillier, 2022).

Bu yöntem bazen bir müşteri tarafından küçük düşürülen ya da azarlanan bir çalışanın müşteriye aynı şekilde cevap vermesi, hizmet görevini yerine getirmemesi (Chen vd., 2021), bazen ise mesaide iş dışında bir şeyle oyalanma ya da iş ortamından fiziken uzaklaşma isteği duyma şeklinde olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Her ne şekilde olursa olsun müşteri nezaketsizliği çalışanda negatif duygular, işten dolayısıyla da örgütten soğuma, işe karşı memnuniyetsizlik ve mutsuzluk, duygusal sorunlar ve enerji kayıpları gibi olumsuz bazı sonuçlara sebep olmakta, örgütün tüm yaşam fonksiyonları etkilemektedir (Ugwu, Onyishi, Anozie ve Ugwu, 2021).

İlgili literatür incelendiğinde, müşteri nezaketsizliğinin, çalışanı birçok olumsuz örgütsel davranışa yönlendiren bir motivasyon gibi işlev gördüğü anlaşılmıştır. Bu çalışmada müşteri nezaketsizliğinin örgütsel sonuçları; uzaklaşma-kayıtsızlık, düşük performans, işten ayrılma, misilleme-intikam ve bu eylemlerin uygulandığı bir başka sonuç olan hizmet sabotajı başlıkları altında incelenecektir.

### 1.5.2.1. Uzaklaşma-Kayıtsızlık

Bireyler karşılıklı kurdukları iletişim esnasında birtakım izlenimlere ve hislere sahip olur. Buradan hareketle karşılaşmaya dair sonuçlar çıkarır, bu sonucun ve sebep olduğu duyguların etkisiyle belli davranışlar sergiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Çalışan - müşteri etkileşimlerinde de durum genellikle böyle gerçekleşmektedir. Müşterinin kötü muamelesine maruz kalan çalışan, bu iletişimin ardından müşteri davranışının sebepleri üzerinde düşünerek bir değerlendirme yapmakta (Rafaeli vd., 2012) ve sonunda kendince bir kanaate varmaktadır.

Burada müşterinin nezaketsiz yaklaşımının yanı sıra diğer sorun bu durumun tekrarlanarak yaşanmasıdır. Düzenli olarak kaba davranışlarla karşılaşan, durumu rutin bir şekilde kritik eden ve sonuçta mutsuzluk yaşayan çalışan, olumsuz etkiler altında kalır. Ruhsal bitkinlik ve zihinsel yorgunlukla birlikte enerjisi azalan çalışan, kopuk, ilgisiz, vurdumduymaz ya da kayıtsız olma hali yaşamaktadır (Goussinsky ve Livne, 2019). Çalışan kronikleşen stres, tatminsizlik, olumsuz hislerin etkisiyle, müşteriye ve işe karşı duyarsızlaşarak (Gündüz, 2017, s. 59), gayriciddi bir tutum içinde olmaktadır (Kang ve Jang, 2019).

Böylece çalışan, kendini kaba müşteriden korumak; stresli durumların etkisinden kurtulmak ve yaşadığı zorlukla baş başa bırakılmış olmanın verdiği kızgınlıkla (Stroeback ve Korczynski, 2018) uzaklaşmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla çalışmanı kaçmaya sevk eden müşteri kabalığı örgüte zarar vermekte, çalışan üzerinde stres yaratmanın ötesine geçerek örgütü olumsuz anlamda etkileyecek sonuçlara götürebilmektedir (Özguven, 2003).

### 1.5.2.2. Düşük Performans

Müşteri-çalışan karşılaşmalarının beklendiği şekilde sonuçlanması her zaman çalışanın gayreti ile gerçekleşebilmektedir. Ancak karşılaşmalar esnasında yaşanan olumsuz etkileşim personelin her zaman aynı coşkuyla ve istekle çalışmasını zorlaştırabilmektedir. Müşterinin neredeyse sınırsız beklentilerini karşılamaya uğraşmak ve aldıkları hizmete ilişkin memnuniyet duymalarını sağlamak her daim kolay değildir. Stresle seyreden süreç hizmet çabasında azalmaya (Sarwar vd., 2020), tükenmişliğe doğru ilerledikçe iş performansının düşmesiyle tamamlanmaktadır. Porath ve Erez'in (2007) müşteri nezaketsizliğinin etkilerini inceledikleri çalışma sonunda bulgular, kabalığın sadece yaratıcı işlerde olmayıp rutin işlerde de performansı düşürdüğünü göstermiştir.

Bu anlamda müşteri nezaketsizliği, özellikle konaklama sektöründe görevli çalışanları etkilemektedir. Sıklıkla karşılaşılan nezaketsiz müşteriler nedeniyle yaşadığı hayal kırıklığı, üzüntü, kaygıyla birlikte tükendiğini hisseden otel çalışanı, kendisinden beklenen performans

düzeyi ile hizmet edemeyebilmektedir (Kim, Jung-Eun Yoo, Lee ve Kim, 2012). Tükenme düzeyinin artması ve kaynak tehdidi durumunda, çalışan nezaketsizliğe yönelik reaksiyonunu kontrol edememekte (Shin ve Hur, 2019), kalan kaynaklarının tasarrufu amacıyla daha az özverili çalışmaktadır (Hur vd., 2015).

Müşteri kabalığının yol açtığı stres ve beraberinde yukarıda sıralanan diğer nedenler, çalışanın performansını belirleyen hizmet etkileşimi esnasında daha pasif ve isteksiz olmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla çalışan, daha fazla güç kaybetmemek amacıyla, performansını düşürerek, ortalama bir hizmet sunumu gerçekleştirebilmektedir (Hur vd., 2015).

### **1.5.2.3. İşe Devamsızlık**

İşe devamsızlık iş görenin sorumlu olduğu işi icra etmek üzere görevinin başında olmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 1979). Çalışanın, iş yerinde bulunmakla mükellef olduğu mesai süresinin tamamında ya da bir kısmında orada olmaması olarak da (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014) ifade edilebilen devamsızlık, işletmenin işleyişini bozan, maddi birtakım külfetleri olan (Avcı ve Yavuz, 2020), idari sıkıntılara yol açan ciddi bir sorundur.

Devamsızlığın genel nedenleri sağlık ve hayati faktörler, iş yeriyle ilgili faktörler, ailevi faktörler ve stres faktörleri olarak sıralanmaktadır (Hayday, 2008). Yanı sıra stres, motivasyon ve iş tatmini yoksunluğu, tükenme, iş yeri ve kişilerle ilgili sorunlar, işin niteliği gibi sebepler de işe devamlılığı olumsuz anlamda etkileyebilmekte, hizmet çalışanını mesaisinden alıkoyabilmektedir. Literatürde yer alan araştırmalardan, bazı çalışanların olumsuz iş ortamından uzaklaşmak üzere devamsızlık yaptığı anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili olarak Sliter vd. (2012) tarafından banka personeline yönelik yapılan araştırmada, müşteri nezaketsizliği ile çalışan devamsızlığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **1.5.2.4. İşten Ayrılma**

Çalışan, müşteri nezaketsizliğine maruz kaldığı iş ortamında yoğun bir duygusal emek sarfetmektedir (Yagil, 2008). Bu zorlu süreci kendi enerjisinden, kendi kaynaklarından ve fazlaca ruhsal güç harcayarak geçirmektedir. Dolayısıyla bu durumu sona erdirmek üzere bir yol arayan çalışan, müşterinin yarattığı stresle mücadelede kalan enerjisini korumak (Raza vd., 2021) ve müşteri nedenli kaynak kaybını (Giumetti vd., 2013) durdurmak için harekete geçmektedir.

Çalışana göre işten ayrılma, hizmet etkileşiminde yaşanan olumsuzlukların neden olduğu etkiyle baş etmede bir çözüm olmaktadır. Bu durumda hareket noktası ise sıkıntı yaratan

duruma son vermek ve yıpratıcı koşullardan kurtulmaktır. Uzun vadede iş tatminini de kaybetmiş olan (Aydın, 2013) çalışan, böylece anlamlı gelmeyen işinden ve bağlılığını yitirdiği örgütten vazgeçebilmektedir. Aksoy (2021) konuyla ilgili çalışmasında müşteri nezaketsizliği ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otel personeline yönelik yapılan araştırma sonucunda, müşteri nezaketsizliği nedeniyle, çalışanın işten ayrılma niyetine yöneldiği sonucuna ulaşmıştır.

Hizmet örgütlerinde, özellikle de konaklama işletmelerinde yetişmiş elemanın önemi büyüktür. Personeli nitelikli duruma getirmek, istihdamı süresince belli bir bütçe harcamak, personel yitimiyle birlikte iş ortamını yeniden düzenlemek örgüt için hem zaman hem maddi anlamda kayıptır. İş gören devri tüm bu sorunlarla birlikte örgüt içindeki kültürü de değiştirir. Dolayısıyla müşteri odaklı çalışan, neredeyse tamamen insan etkileşimine yönelik iş yapan konaklama işletmeleri için, ortaya çıkan bu yeni örgüt içi kültürü düzenlemekte başlı başına örgütsel bir zorluktur.

#### **1.5.2.5. Misillemede Bulunma-İntikam Alma**

Hizmet ortamında çalışanlar kendilerine yönelik aykırı veya istemedikleri bir yaklaşımda bulunulduğunu fark ederlerse örgütü zor durumda bırakabilecek tarzda davranışlar gösterebilirler (Lim ve Teo, 2009). Misilleme ve intikam alma davranışları da buna örnektir. Müşteriden kötü muamele gören çalışanların misilleme niyetini ifade eden intikam, nezaketsiz müşterilerle mücadelede (Balaji, Jiang, Singh ve Jha, 2020) bazı çalışanların başvurduğu bir yöntemdir. Konuyla ilgili yapılan çalışmada Mullen ve Kelloway (2013) kötü muamele ile çalışanların misillemesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda müşteri tarafından çalışana yönelik uygulanan kötü muamelenin, çalışanın müşteriye karşı misilleme davranışını tetiklediği bulunmuştur. İlgili çalışmadan da anlaşıldığı üzere, intikam ve misillemeye yönelen çalışanın motivasyonu, hak etmediği olumsuz davranış biçimine maruz bırakılmasıdır (Skarlicki vd., 2008). Çalışan, müşteriye yönelik intikam ve misilleme eyleminde bulunarak hem gördüğü kötü muamelenin onda yarattığı negatif etkileri azaltabilecek, hem de nezaketsiz davranışın devamlılığı olasılığına karşı kendini koruyabilecektir (Yeh, 2015).

Hizmet türü nedeniyle özellikle konaklama personelinin daha sık deneyimlediği kaba muamele, süreklilik arz ettiğinde misilleme ve intikam daha kolay gerçekleşebilmektedir (Yeh, 2015). Bu doğrultuda, “*ödeşme arzusu, kayıp yaşatmak için misilleme, yaralama, aşağılama, utancı gurura dönüştürmek, benzeri zarar vermek kayıp yaşatma*” (Şener, 2015, s.7) şeklindeki her eylem personelin müşteriye doğal bir reaksiyon biçimi haline gelebilmektedir (Balaji vd.,

2020). Örneğin, müşteriler tarafından küçümsenen, aşağılanan ya da hakaret edilen çalışanlar karşı tarafa zarar verme, kötülük yapma arzusu ile müşterilere karşı bir eylemde bulunabilmektedir (Huang vd, 2022).

#### **1.5.2.6. Hizmet Sabotajı**

Hizmet sektörü çalışanı, müşterinin kötü muamelesine maruz kaldığında kaybettiği duygusal kaynaklara yeniden sahip olabilmek için yollar arar. Bu yollardan biri de kendisine kötü davranan müşteriye, sunduğu hizmeti sabote etmektir. Çalışana göre sabotaj yoluyla adalet dengesi yeniden kurulabilir, benlik saygısı ve öz değer savunulabilir ve yenilenebilir (Goussinsky, 2020). Dolayısıyla olumsuz müşteri etkileşimiyle duygusal olarak tükenmeye başlayan çalışan, düşük iş ve yüksek intikam motivasyonu ile harekete geçerek (Sliter vd., 2012), işini düşük performans seviyesi ile yapabilmektedir (Shin, Hur ve Kang, 2021).

Müşteri nezaketsizliğine maruz kaldıktan sonra çalışanlar, müşteriye hatta diğer müşterilere de hizmet etmeyi kesmek isteyebilmektedir. Ancak hizmeti sürdürme zorunluluğu, çalışanın bu arzusunu açık bir şekilde gerçekleştirmesine mâni olmakta (Yue vd., 2021), gizlilikle uygulayabileceği bir yol aratmaktadır. Açık ya da gizli, çalışanın seçeceği yöntem ne olursa olsun, her şekilde hizmet sunumundaki gayreti azaltmakta, geri çekilmeye ya da daha pasif davranmaya neden olmaktadır. Bailey ve McCollough (2000) çalışanların sorunlu müşterilerden nasıl etkilendikleri ve neler hissettiklerinin araştırıldığı çalışma kapsamında, bir katılımcı kaba davranan müşteriler için daha az şey yapıldığı yanıtı verilmiştir.

Bazı çalışanlar için nezaketsizliğe susuyor olmak, müşteriye sessiz kalmak zorunluluğu da sabotajı getirebilmektedir. Çünkü çalışan, örgütün müşteri odaklı politikasına uygun olarak ve itaatkâr şekilde kabalığı tolere etmelidir. Bu nedenle, olumsuz reaksiyon göstermeden ve yüksek tahammül düzeyiyle, gördüğü kötü muameleye sessiz kalmaktadır. Dolayısıyla, müşteriye ve davranış biçimine karşı sessizlik, çalışanın kendi içinde öfkeye dönüşürken, çalışan sabotajı sessizce gerçekleştirebilmektedir (Sarwar vd., 2020). Nezaketsiz müşteri davranışının sonuçlarını araştıran Gaucher ve Chebat (2019), bu davranışlara maruz kalan çalışanların, öfkelerini gizlediklerini, ancak duygusal tükenme ile birlikte sorumlu oldukları hizmeti içeren sapkın eylemlerde buldukları bulgusuna ulaşmışlardır.

İşletme üzerinde ciddi manada olumsuz etkilere sahip olan müşteri nezaketsizliğinin örgütsel sonuçları, eylemselliğin yaptırıma bağlanmış olması sebebiyle çalışanı da etkilemektedir. 4857 sayılı İş Kanunu madde 25/2 (1) bendi kapsamında “*İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı*

*olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması”* halinde işverenin iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebileceği ve bu nedenin haklı neden olacağı, bu halde işçinin 1475 sayılı Kanunun yürürlükte olan 14. Maddesi uyarınca kıdem tazminatına hak kazanamayacağı düzenlenmiştir (4857 Sayılı İş Kanunu). Buradan da anlaşılacağı gibi müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki sonuçları başka bir sonuca daha yol açmaktadır. Özetle; müşteri nezaketsizliği örgüt içi uyum ve huzurunun bozulmasının yanı sıra performans, verimlilik ve karlılığı da olumsuz etkileyen (Andersson ve Pearson; 1999) önemli bir sorundur.

### **1.6. Müşteri Nezaketsizliği İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Müşteri nezaketsizliği ile ilgili literatür taraması yapıldığında, kavramla ilgili çalışmaların yerli yazında oldukça az sayıda olduğu görülmüş, yabancı yazında çeşitli değişkenlerle birlikte incelenen örneklerine rastlanmıştır. Söz konusu araştırmalara ilişkin örneklerde, çalışanların tükenme, duygusal sapma, sabotaj davranışları, işten ayrılma vb. durumlarının müşteri nezaketsizliğinin bir etkisi ya da sonucu olduğu görülmektedir. Hur vd. (2021) tarafından 397 mağaza personeline yönelik yapılan çalışmada, müşterilerden gelen kaba davranışların duygusal tükenmeye yol açtığı ve bunun bir sonucu olarak, satış elemanlarının satışa dair davranışlarının etkilendiği tespit edilmiştir. Arıcı vd.’nin (2016) otel çalışanlarını kapsayan çalışmasında ise, polikronikliğin (çalışanların aynı zaman diliminde birden fazla iş arasında geçiş yapabildiğini belirten kişilik özelliği) (Bluedorn 1999’dan akt. Dalgıç ve Türkoğlu, 2018) çalışanın iş performansı üzerindeki etkisi, aynı zamanda, polikronisite ile çalışanın iş performansı arasındaki ilişkide stres etkeni olarak amir, iş arkadaşı ve müşteri nezaketsizliğinin düzenleyici etkileri incelenmiştir. Araştırma sonunda, çok zamanlılığın, yüksek çalışanların iş performansını teşvik ettiğini gösterirken, müşteri nezaketsizliğinin, iş performansını olumsuz ve önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Müşteri nezaketsizliğinin ile ilgili diğer bir çalışma da Raza vd.’ne (2021) aittir. Araştırmacılar, müşteri saldırganlığının, müşteriyle yakın temaslı çalışan personelin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada ayrıca müşteri saldırganlığı ile 300 otel çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin algılanan örgütsel destek ve hissettikleri zorunluluk tarafından nasıl düzenlendiğini ve kaygılarının aracılık ettiğini incelemiştir. Araştırma neticesinde, müşteri saldırganlığının hem iş kaygısı hem de işten ayrılma niyetleri ile pozitif bağlantılı olduğu tespit edilmiştir.

Namin, Marnburg ve Bakkevig Dagsland (2022) tarafından, personelin iş yerinde ne kadar farklı kabalık ve sosyal destek algılarına sahip olabileceğini ve farklı tepkiler (iş sonuçları) gösterebileceğini araştıran ve ilgili değişkenlerle ilgili olarak müşteriyle yüz yüze iletişim halinde çalışan hizmet personelinin profilini belirlemenin amaçlandığı bir çalışma yapılmıştır. 291 katılımcının yer aldığı çalışma sonunda, en yüksek işyeri nezaketsizliği ve işyerinde en düşük sosyal desteği algılayanların, diğerlerine göre en yüksek işten ayrılma niyeti gösterdiği tespit edilmiştir. Müşteri nezaketsizliğinin, olumsuz etkilerinin tespit edildiği başka bir çalışma da Nguyen ve Besson'a (2021) aittir. 419 hizmet personeline yönelik yapılan çalışmada, müşteri kabalığı deneyiminin çalışanları neden ve ne ölçüde duygusal sapmaya yönelttiği incelenmiştir. Çalışma sonucunda, müşteri nezaketsizliğinin olumsuz duygulara neden olarak duygusal sapmaları beraberinde getirdiği, müşterilerden kötü muamele gören çalışanların, işletmeye karşı da duygusal sapmaya yol açan olumsuz duygular geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Müşterilerden gelen kötü muamele deneyimleri, çalışanların öfke duygularıyla ilişkili olmakta ve duygusal sapmalara yol açmaktadır.

Hur vd. (2015) tarafından 309 mağaza satış görevlisini kapsayan çalışmada, müşteri nezaketsizliğinin hizmet çalışanlarının duygusal emeğini (yani yüzeysel davranış) nasıl etkilediği ve yüzeysel davranışın iş yerinde duygusal tükenmeyi nasıl artırdığı, buna bağlı olarak hizmet çalışanlarının müşteri yönelimlerini ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonunda, müşteri nezaketsizliğinin, tercih edilen duygusal emek stratejisi olarak yüzeysel davranışla pozitif ilişkili, yüzeysel davranışın da duygusal tükenmeyle pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu etki, çalışanların müşteri odaklı davranışında azalmaya yol açmaktadır. Müşteri nezaketsizliğine ilişkin etkilerin incelediği başka bir araştırma ise Rafaeli vd.'nin (2012) çalışmasıdır. Araştırma sonuçları, müşterilerden gelen ufak saldırgan davranışların bile oldukça etkili olduğunu, çalışanların anlık bilişsel performansını güçlü bir şekilde etkileyebildiğini ve görev performanslarını azaltabildiğini göstermektedir. Sonuç olarak, müşterinin sözlü saldırganlığı bilişsel bozulmaya neden olmakta ve bu da çalışanların görev performansında düşmeye yol açmaktadır. Benzer bir çalışma örneği olan Goussinsky (2011) tarafından 765 çalışana yönelik yapılan araştırmada da müşteri nezaketsizliğinin çalışana yönelik etkileri incelenmiştir. Araştırma sonunda müşteri saldırganlığı sıklığının, işten kaynaklanan gerilimle önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca müşteri saldırganlığı sıklığının, çalışanın işten ayrılma niyetiyle pozitif, iş

tatmini ile negatif ve duygusal uyumsuzluk ile pozitif ilişkili olduğu araştırmanın diğer bulgularıdır.

Çalışanın olumsuz davranışına neden müşteri nezaketsizliğine dair başka bir çalışma ise Li vd.'ne (2021) aittir. Müşteri ile yüz yüze temaslı otel personelinin kapsayan çalışmada, müşteri nezaketsiz davranışlarının tetiklediği çalışan öfkesinin öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Çalışma sonucunda, müşteri nezaketsizliği tarafından anlık olarak uyandırılan öfke duygusunun, otel personelinin misilleme niyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir bulguya Agnihotri ve Bhattacharya'nın (2022) çalışmasında ulaşılmıştır. Çalışmada, müşteri nezaketsizliği ile çalışan misillemesi arasında ilişkiye yönelik olarak araştırma yapılmış, katılımcıları içeren konaklama işletmesi personelinin müşteri kabalığına nasıl tepki verdiği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, müşteri kabalığının, çalışanların öfkesini olumlu yönde etkilediği, öfkenin çalışan misillemesine aracılık ettiği ve sonuç olarak müşteri nezaketsizliğinin, çalışanların müşteriye karşı misilleme eylemini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Han vd. (2016) 228 restoran çalışanını kapsayan çalışmalarında, müşteri nezaketsizliği, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmaya ve bu ilişkiler üzerindeki örgütsel destek ve denetim desteğinin rollerini daha fazla incelemeye odaklanmıştır. Araştırma kapsamında müşteri nezaketsizliği, iş tükenmişliği ve işten ayrılma niyeti, ön saf servis çalışanı deneyimine dayalı olarak değerlendirilirken, çalışanların örgütsel destek ve denetim desteğine ilişkin algıları, restoran işletmesi düzeyinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları ise, müşteri nezaketsizliğinin tükenmişlik ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Wen, Li ve Hou (2016) çalışmalarında, müşteri kötü muamelesine dair davranışının, otel personeli üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu kapsamda, müşteri kötü muamele davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Çalışma sonucunda müşteri kötü muamele davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Loh vd. nin (2022) 679 satış ve konaklama işletmesi personeline yönelik uyguladığı çalışmada, müşteri nezaketsizliği ile çalışan misillemesi ve iş sonuçları arasındaki etkileşimsel bağlantı araştırılmıştır. Çalışma sonunda, müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın misilleme davranışı ile güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, özellikle müşterileri tarafından kötü muameleye maruz kalan çalışan, müşteriye aynı şekilde misilleme yaparak yanıt vermektedir. Müşteri kaba davranışının, çalışan duygularına ilişkin



değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir başka çalışma da Grandey (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektörü personeline yönelik yapılan çalışmanın katılımcıları, müşteri sözlü saldırganlığının günde ortalama on kez gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, müşterinin sözlü saldırganlığının sıklığı ile negatif duygulanım ve duygusal yorgunluk pozitif ilişkilidir. Cheng vd. (2020) otel çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada müşteri kabalığının personelin proaktif müşteri hizmetleri performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, müşteri nezaketsizliğinin otel çalışanlarının proaktif müşteri hizmetleri performansını azalttığını ve bu etkiye olumsuz duygulanımın aracılık ettiğini bulmuştur.

Sommovigo, Setti ve Argentero (2019) yaptıkları çalışmada, müşteriyle ilgili sosyal stres faktörlerinin ve müşteri odaklılığın hizmet kurtarma performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 157 personelin katılım sağladığı araştırma sonunda ise, müşteri nezaketsizliği ile çalışanın hizmet kurtarma performansı arasında negatif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Karatepe vd. (2009) müşterinin sözel saldırganlığının duygusal uyumsuzluk, duygusal tükenme ve hizmet iyileştirme performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaya 204 otel çalışanı katılmıştır. Araştırma neticesinde, duygusal uyumsuzluk ve duygusal tükenme, müşterinin sözlü saldırganlığının önemli sonuçları olarak tespit edilmiştir. Bulgular ayrıca, duygusal uyumsuzluğun yorgunluğu artırdığını, müşterinin sözlü saldırganlığının ve duygusal uyumsuzluğun işten ayrılma niyetini yoğunlaştırdığını ortaya koymuştur. Duygusal tükenme, hizmet iyileştirme performansını ve iş tatminini azaltmış ve işten ayrılma niyetlerini yoğunlaştırmıştır. Li ve Zhou (2013) tarafından 800 çağrı personeline yönelik yapılan çalışmada, müşteri sözlü saldırganlığının, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve duygusal tükenmesinin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonunda, müşterinin sözlü saldırganlığının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal tükenme, müşterinin sözlü saldırganlığı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkiye tamamen aracılık etmektedir.

Mayer, Helm, Barnett ve Arora (2022) 3.344 süpermarket çalışanına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, personelin işyeri güvenliği algısının ve müşteri kötü davranışlarının stres ve psikolojik sıkıntıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma sonunda, müşteri tarafından sözlü veya fiziksel olarak tehdit edilmek ve zorlu çalışan-müşteri etkileşiminin, çalışanın olumsuz zihinsel sağlık sonuçlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tehdit edici müşteri karşılaşmalarına karşı, çalışanın savunmasız olma

duygularıyla iç içe geçmiş riskleri azaltma çabasına dair hayal kırıklığı da, çalışmada ulaşılan diğer bir bulgudur.

Başer Hüner (2019) çalışmasında müşteri nezaketsizliği ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi incelemiş, 300 katılımcıya yönelik uygulanan araştırma sonunda müşteri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Müşteri kabalığına ilişkin etkilerin incelendiği başka bir çalışma da Baker ve Kim'e (2021) aittir. Belirtilen çalışmada Baker ve Kim (2021), konaklama çalışanlarının müşteri nezaketsizliği algılarını ve bunun iş performanslarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmaya katılanların yarısı müşteri nezaketsizliğinin iş performanslarını etkilediğini, ayrıca kaba davranışlar nedeniyle yüzde 40'ı hayal kırıklığı, yüzde 23'ü öfke, yüzde 15'i engellenme, yüzde 13'ü üzüntü, yüzde 8'i ise utanç gibi duygular hissettiğini belirtmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET SABOTAJI

#### 2.1. Hizmet Kavramı ve Hizmet Sektörü

##### 2.1.1. Hizmet Kavramı

Hizmet “*insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, standartlaştırılmayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü*” şeklinde tanımlanmıştır (Sayım ve Aydın, 2011, s. 245). Bir başka tanımda hizmet, soyut çıktısı olan üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği, somut olmayan ürün (Bayat, Baydaş ve Atlı, 2015) olarak ifade edilmiştir. Torlak ise hizmeti, “*Elle tutulmayan, fiziksel bir nesne şeklinde bulunmayan, ama pazarı bulunan ve alınıp satılarak kişi veya kurum ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetler*” olarak tanımlamaktadır (Torlak, 2017, s. 315).

Hizmeti diğer ürünlerden ayıran bazı tanımlayıcı özellikler mevcuttur. Soyutluk (dayanıksızlık), üretim ve tüketimde eşzamanlılık (ayrılmazlık), heterojenlik (türdeş olmama), değişken talep, emek ve ilişki yoğunluk olarak sıralanan özellikler, aşağıdaki gibi açıklanabilir (Sayım ve Aydın, 2011):

***Soyutluk (Dayanıksızlık):*** Hizmetlerin depolanamaması, saklanamaması, geri verilememesidir. Soyutluk herhangi bir zamanda kullanılmayanın daha sonraki zamanlarda kullanımının mümkün olmadığı bir özellik taşıır (Özgüven, 2008).

***Üretim ve tüketimde eşzamanlılık (Ayrılmazlık):*** Hizmetlerin üretilmeleri ve tüketilmelerinin aynı anda gerçekleşmesidir (Zengin ve Erdal, 2000). Konaklama işletmesindeki bir personel, ilgili hizmeti otel müşterisine sunarken müşteri bu hizmeti aynı anda tüketmektedir.

***Heterojenlik (Türdeş Olmama):*** Hizmette ürünlerin üretimi belli başlı kurallara bağlanmış olsa da hizmetin kapsamı, hizmet sunumunu gerçekleştiren personele, sunulduğu müşteriye ve sunum anına göre farklılık gösterebilmektedir (Palmer, 1997’den akt. Sayım ve Aydın, 2011). Bu bakımdan hizmetle ilgili olarak hem kontrol hem de ilgili kuralları uygulamak zordur. Müşteri hizmet sunumunu diğer hizmet deneyimlerine bağlı olarak değerlendirecek ve ona göre bir kanaatte bulunacaktır. Hizmet ürünü, sunumu gerçekleştiren çalışana, müşteriye, ilgili hizmet karşılaşmasına göre değişebilmektedir (Sayım ve Aydın, 2011).

**Değişken talep:** Hizmetle ilgili beklentiler hızlı ve sürekli bir şekilde değişiklik gösterir. Bu durum arz ve talep arasında bir tutarsızlığa neden olurken, üretim miktarı konusundaki planlamaları da güçleştirmektedir (Sayım ve Aydın, 2011).

**Emek ve ilişki yoğunluk:** Hizmette insan unsuru, dolayısıyla da insan emeği önemli bir konudur. Hizmet işlerinde personel müşteriyle yakın temas halinde çalışmakta (Sayım ve Aydın, 2011), duygusal, bedensel ve zihinsel yönden emek harcamaktadır. Müşteri-çalışan arasındaki dinamik ve yoğun ilişki, hizmet konusunda insanı ve insan emeğini mecburi kılmaktadır.

### **2.1.2. Hizmet Sektörü**

Hizmet sektörü 1900'lü yıllardan itibaren tüm dünyada diğer sektörlerin önüne geçmiş ve iktisadi gelişmelerde önemli bir rol oynamıştır (Özsağır ve Akın, 2012). Son yıllarda iktisadi yaşamda ve iş dünyasında önemli bir yere sahip olan hizmetler konusu, her geçen gün gelişme göstermekte ve büyüme kaydetmektedir (Taşkın, 2005). 2022 yılının üçüncü çeyreği için üç sektördeki büyüme oranlarına bakıldığında; hizmetler sektörünün (% 5,8), tarım (% 1,1) ve sanayi (% 0,3) sektörlerini geride bıraktığı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022) görülmektedir.

Gün geçtikçe genişleyen ve bu yönüyle de ülke refahına yön veren sektör, kapsamı itibariyle çeşitli iş kolları ve üretim alanlarıyla öne çıkmaktadır. Hizmetin üretimi birçok üretim faaliyetinden farklı şekilde işleyerek, tamamen insan ve insan emeğine dayanmaktadır. Bu bakımdan hizmet endüstrisi, üretkenliğin devamı ve yükselen başarı seviyesi için bir zorunluluktur (Türkkan, 2016).

#### **2.1.2.1. Hizmet Sektörünün ve Hizmet İşletmelerinin Genel Özellikleri**

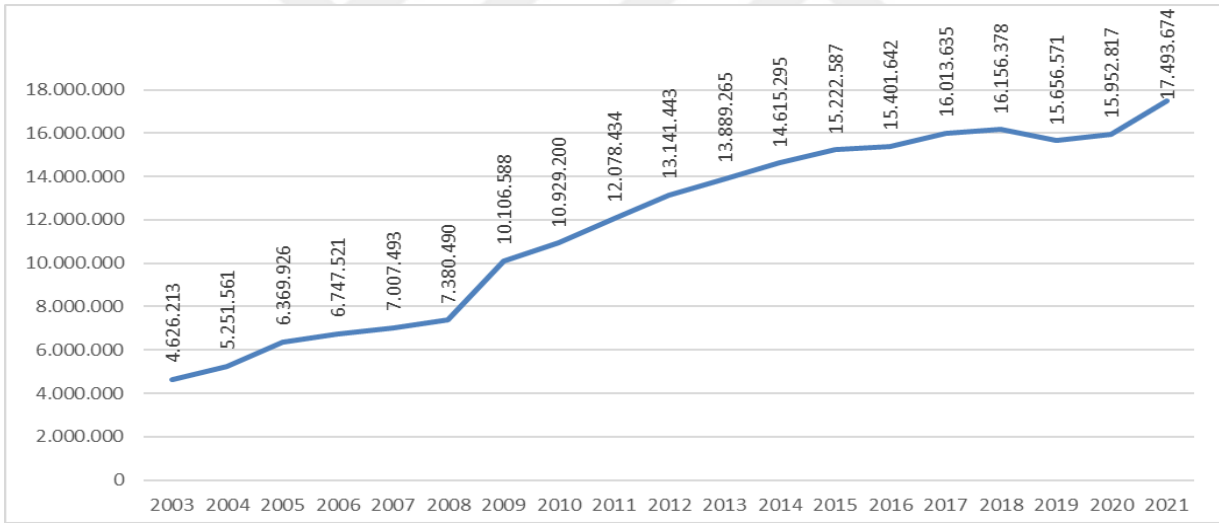
Hizmet örgütleri hizmetlerin doğası nedeniyle somut ürün üreten işletmelere göre farklılık arz etmektedir. Bu kapsamda hizmet sektörü ve hizmet işletmelerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Sayım ve Aydın, 2011):

- Üretim yönetimine ilişkin esneklik mevcut değildir
- Emek yoğun bir sektördür
- Nitelik ve miktara dair ölçüm olanağı kısıtlıdır
- Mali hesaplamalar zordur
- İlgili pazara yakındır
- Hedef pazar için bir tanım güçtür

Hizmet sektörünün yıllar içinde modern bir boyut kazanmasına bağlı olarak sahip olduğu özellikler de şekillenmiştir. Modern hizmet sektörünün özellikleri arasında; piyasaya yönelik üretim oranının yüksekliği, hizmet çeşitliliğinin yüksek düzeyde ve artan miktarda olması, geniş bir hizmet standardının varlığı, yüksek seviyede uzmanlaşma olması, verimliliği yüksek işgücü, yoğun rekabet baskısı ve eğitilmiş ve profesyonel işgücü bulunması mevcuttur (Türkkan, 2016)

### 2.1.2.2. Hizmet İşletmelerinde İstihdam

Hizmet sektörü ile aynı doğrultuda istihdam seviyesi de artmakta (Taşkın, 2005), hizmet işgücü oranları yıllar içinde genişleme göstermektedir. Aynı zamanda işgücündeki çeşitlilik ve ihtiyacındaki artışın, hizmetlerin çeşitlenmesi ve istihdamdaki büyümeye yol açması hizmet sektörünün önemini vurgulamaktadır (Özsağır ve Akın, 2012). Şekil 2.1.'de yer alan grafiğe bakıldığında, Türkiye'de hizmet çalışanı sayısında, son on beş yılda, yüzde 100'ün üzerinde bir artış görülmektedir.



Şekil 2.1. Hizmet sektöründe yıllara göre istihdam verileri

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2023

Hizmet işletmelerinde görevli personel, müşterilerle yakın temas kurdukları ilişkiler kanalıyla talep ve beklentileri karşılamaya yönelik çalışmakta, somut olmayan hizmeti müşteriye arz etmektedir. Dolayısıyla, müşteri-çalışan arasında yoğun etkileşim içeren karşılaşmalar, sunulan hizmetin niteliğini, müşterinin hizmet deneyimine ilişkin kalite algısını etkilemektedir. Danışmanlık hizmeti veren şirketler, oteller, hukuk işletmeleri, eğitim işletmeleri (Sarvan, 2017) bu örgütlere örnektir.

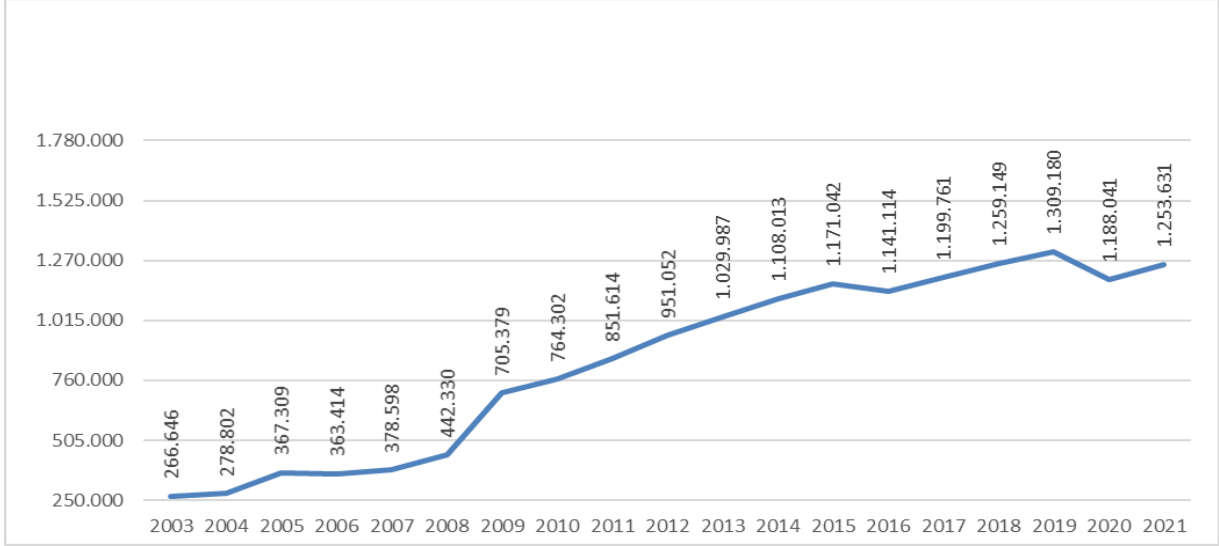
### 2.1.2.3. Turizm sektörü

Hizmet endüstrisinin iş kollarından turizm, kapsadığı faaliyetlerden dolayı, bünyesinde yer aldığı hizmetler endüstrisinin büyümesinde önemli bir işleve sahiptir. Turizm alanının hizmetler sektörüne katkısı; günlük tüketimle ilgili hizmetler, konaklamaya yönelik hizmetler, lüks tüketimle ilgili hizmetler, sağlık hizmetleri, ulaşım ile ilgili hizmetler, eğlence ve yeme-içme ile ilgili hizmetler aracılığıyla gerçekleşmektedir (İçöz, 2005).

Turizm sektörü, bünyesinde çok miktarda işletme barındırmaktadır. Bu işletmelerden her biri hizmet ürününe ve alanına, kapasitesine, işletme özelliklerine ve faaliyet yürüttükleri piyasa şartlarına bağlı olarak farklı amaçlara sahiptirler. Söz konusu amaçlar; en yüksek kar hedefi, en yüksek satış, saygınlık kazanma, en yüksek üretim amacı, memnuniyet sağlayacak bir kar düzeyi, sektörde varlığını en iyi şekilde devam ettirmek şeklindedir (Bull 1995'dan akt. İçöz, 2005).

Turizm bünyesinde alan itibarıyla birbirinden farklı olan birkaç sektör bulunmakta, içlerinde alana katkısı ve etkisi bakımından en fazla ağırlama sektörü öne çıkmaktadır. Konaklama ve yeme-içme iş kollarını kapsayan ağırlama sektörü, icra edilen iş dolayısıyla hizmet sektörünün özelliklerini fazlasıyla taşıyan niteliktedir. Sektör işletmeleri tamamen müşteri memnuniyetine dayalı bir hizmet modelinin uygulandığı, kişilerarası ilişkilerin yoğun ve insan etkileşiminin üst seviyelerde yaşandığı bir ortamda hizmet vermektedir.

Konaklama ve yeme-içme birimleri, müşteri ve çalışan kapasitesi bakımından turizm sektörü içinde yer alan diğer iş kollarını geride bırakmaktadır. Belirli bir dönem dâhilinde bile binlerce misafir ağırlanabilmekte, hizmet konusundaki çeşitlilik çalışan niceliğini de belirlemektedir. Öte yandan, her gün yenileri eklenen otel ile yeme-içme işletmeleri ve buna bağlı olarak işgücü istihdamındaki artış, turizm ve beraberinde hizmet sektörünü de etkilemektedir. Şekil 2.2.'de yer alan grafiğe bakıldığında, çalışan sayısında son yıllardaki artışın kayda değer olduğu görülmektedir.



**Şekil 2.2.** Konaklama ve yeme-içme sektöründe yıllara göre istihdam verileri

**Kaynak:** TÜİK, 2023

## 2.2. Sabotaj ve İş Yeri Sabotajı

Hafer ve Gresham (2009) tarafından bir örgütsel misilleme davranış biçimi olarak tanımlanan sabotaj, çalışanların negatif yöndeki tanıtımı, huzursuzluk yaratma, işi geciktirme ve demirbaşaya zarar verme yoluyla hizmetlerin aksatılması ve bozulması yönündeki eylemler (Crino, 1994) olarak da ifade edilmektedir. Genellikle gizli olabilen, doğrudan ve görünür olmayan sabotaj (Hafer ve Gresham, 2009), işyerinde olumsuz tanıtım, hizmette gecikmeler, mülke zarar ile kendini gösteren, işletme, müşteri ve diğer çalışanlara zarar veren eylemler şeklinde gerçekleşmektedir (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002).

Altıntaş (2009) örgütsel sabotaj davranışlarına yönelik araştırmasında, söz konusu sabotaj eylemlerini sınıflandırmış ve her bir sınıfı bilgi, şiddet ve görev olmak üzere üç yöntemi gösteren üç başlık altında toplamıştır (Altıntaş, 2009). Yapılan çalışmada bilgi sabotajı, malzemeyi ziyan etmek, işletmeyi ve yönetimle ilgili dedikodu çıkarmak, işletme sırlarını afişe etmek; şiddet sabotajı, örgüt içi huzuru bozma, işletmeyi itibarsızlaştıracak davranışlarda bulunma; çalışanın görev sabotajı ise işe gecikme ve devamsızlık yapma, malzeme teminini durdurma, performansı etkileyebilecek şekilde üretim faaliyetleri ve kaliteye yönelik olumsuz eylemleri içermektedir. Sabotaja ilişkin davranış biçimlerinin sınıflandırıldığı bir diğer araştırma Analoui'ye (1995) aittir. Analoui (1995), ilgili davranışların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak biçimde kategorize etmiş, çalışanların sabotaj eylemlerini aşağıdaki gibi üç başlık altında toplamıştır:

**Yok etme:** İnsanları rahatsız etmek suretiyle örgütsel ortamın huzurunu bozabilecek davranışlar ile örgütün sahip olduğu maddi kaynaklara zarar vermek.

**Hareketsizlik:** Görevine dair sorumluluklarını yerine getirmemek, işi savsaklamak, görevden kaçmak.

**İsraf:** Örgütün sahip olduğu tüm kaynakları ziyan etmek, amacının dışında sarf etmek.

Sınıflandırılan bu eylemler çalışanın sorumluluk alanına, yaptığı işe, görevinin niteliğine, işletme ve endüstrinin özelliğine göre değişebilmektedir. Tüm sektörlerde örgütsel zararlara neden olan çalışan sabotajı, tetikleyici ve teşvik edicileri, nedenleri ve sonuçları bakımından sektör düzeyinde yapılacak araştırmalarla daha iyi anlaşılabilir. Bu konudaki çalışmaların yokluğu uzun yıllar önce tespit edilmiş, hizmet sektörünün öneminin artması ve örgüt performansı üzerinde etkisi olabilecek sabotaj eyleminin daha iyi anlaşılması gereği, kavramı daha önemli bir hale getirmiştir. Ancak aradan geçen yıllarda bazı sabotaj çalışmaları yapılmışsa da bunlar bir dizi sınırlamayla boğuşmuştur. Sabotaj çalışmaları yaygın olarak sabotajın yönlendirildiği üretime odaklanmış, müşterilerden ziyade iş arkadaşlarına dair etkileri üzerinde durulmuştur. Harris ve Ogonna'nın (2002, 2006) çalışmaları, sabotaj davranışlarının öncülleri hakkında yapılmış, ayrıca müşteri hizmetlerini sabote etmek için tasarlanmış davranışların güdülerine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Harris ve Ogonna, 2012).

### **2.3. Hizmet Sabotajı**

Harris ve Ogonna (2009) hizmet sabotajını (service sabotage), genel olarak hizmeti etkilemek için kasıtlı ve olumsuz olarak tasarlanmış örgütsel üye davranışları şeklinde tanımlar. Bir başka ifadeyle hizmet sabotajı, üretimde kayıplar, niteliksiz sonuç, hizmette verimsiz çıktıya neden olan (Díaz, Martín-Consuegra ve Esteban, 2017) bilinçli davranışlardır. Başka bir tanımda ise hizmete yönelik yapılan sabotaj, çalışanların müşteriye sunulan hizmeti kasıtlı olarak olumsuz yönde bozan veya zarar veren tüm eylemleri olarak ifade edilir (Harris ve Ogonna, 2009).

Hizmet çalışanı tarafından açık veya gizli bir şekilde uygulanan bu eylemler, çalışanın müşterilere kasıtlı olarak kötü davranması; bilinçli olarak hizmet hızını değiştirmesi, müşterileri görmezden gelmesi; müşterilerle tartışması, kasıtlı olarak fazladan ücretlendirme (Zhou vd, 2018, s. 170) ile gerçekleşmektedir. Literatür incelendiğinde, çalışanların sabotaj içeren olumsuz davranışlarının, “rol karşıtı davranışlar-anti-role behaviours” (Wallace, de Chernatony ve Buil, 2011); “üretkenlik karşıtı iş davranışı-counterproductive work behavior” (Klotz ve Buckley, 2013); “işyeri sapkınlığı-workplace deviance” (Malik ve Lenka, 2019); “çalışanların



sapkın davranışları-employees' deviant behavior” (Gaucher ve Chebat, 2019); “sapkın davranış-deviance behaviour” (Agnihotri ve Bhattacharya, 2022) şeklinde ifade edilebildiği görülmektedir.

Hizmet sabotajı istenmeden ortaya çıkan hizmet arızalarının dışında bir durumdur. Sabotaja ilişkin gerçekleştirilen davranışlar bilinçlidir (Tao, Jang ve Kwon, 2019). Personelin hizmet üzerindeki olumlu sorumluluğunu azalttığı, daha az emekle hareket ettiği, niteliği önemsemediği hizmet sabotajı (Cunningham, Jones ve Dreschler, 2018), işletmenin müşteriyile bağlantısını kesebilecek (Klotz ve Buckley, 2013) eylemler dizisidir. Örgüt kurallarına aykırı bu eylemler, örgüt için maddi manevi maliyetli sonuçlar yaratan, uygulandığı fark edildiğinde de personelin cezalandırılması ihtimali doğuran niteliktedir (Park ve Kim, 2019).

Hizmeti sabote eden çalışanlar bu yöndeki faaliyetlerinin fark edilmemesi için genellikle gizliliği seçer. Çünkü sabotaja yönelik davranışları anlaşılan ve bu davranışları sabotaj olarak tanımlanan personel için iki sonuç vardır. İlki, sabotaj eylemini dilediği şekilde yönetmemesi ve istediği nihayete ulaşamamasıdır. Diğer sonuç ise, yakalandığı takdirde yaptırımı uğramak (Tao ve Kwon, 2019) ve örgütün müşteri ilişkilerine zarar veren bir sabotajcı vb. olarak örgüt tarafından suçlanmaktır (Patterson ve Barons, 2010). Bu sebeple hizmeti sabote eden çalışanlar olabildiğince sessiz ve gizli hareket ederek, sabotajın kendisi kadar gizli uygulanması ile de bir olumsuzluğa yol açmaktadır.

Çalışanların bilinçli hizmet kusurlarını, duyarsızlığını veya zaman hırsızlığını fark edebilmek ve ispat edebilmek her durumda mümkün olmayabilmektedir. Çalışan, kızgın, hüsranda ve örgüte tepkili olabilir (Sarwar vd.,2021) ve sonucunda ortaya çıkan davranışlarını müşteriye, gizlilik içinde ve uygun koşullar bulunduğunda yöneltebilmektedir. Hizmet örgütlerindeki sabotaj davranışlarının, yaygınlığına rağmen varlığının pek bilinmemesi de bununla ilişkilidir. Hizmetin doğası, hizmet örgütlerinin yapısı bu gizliliğe ve sabotaj eylemi için yaratılabilecek şartlara uygun özellikler içerir.

Hizmet endüstrisinde müşteriye sunulan ürün, müşteriye arz edilen ürüne ilişkin çıktı, yani fiziksel olmayan ürün, deneyimdir. Sektörde yeme-içme işletmesi olarak faaliyet yürüten restoranlarda yiyecek, içecekler; konaklama işletmelerinde oda, yatak ya da birçok somut nitelikte ürün, sunulması sebebiyle soyuttur (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005). Bu nedenle, çıktısı hizmet olan ürünler üreten iş ve işletmeler gerek gizlilik gerekse uygulamaya yönelik koşullar bakımından hizmet sabotajına açık niteliktedir.

Araştırmalar hizmet sektöründe, müşteri ile temas halinde olan çalışanların, çoğunun yaşamında sabotajın yaygın olduğunu göstermektedir (Harris ve Ogbonna, 2002). Harris ve Ogbonna'nın (2002) çalışmasında araştırmaya katılan ve müşteri ile temas halinde olan çalışanların yüzde 85'inden fazlası sabotaj eylemini daha önce gerçekleştirdiğini, yüzde 100'ü ise geçmişte bir tür sabotaja tanık olduğunu beyan etmiştir. Bu bulgulardan da anlaşılacağı üzere, hizmet sabotajcıları örgüt için gizli bir tehlike oluşturmakta ve bu çalışanların çeşitli sebeplerle uyguladığı sabotaj davranışları tüm örgüte sirayet etmektedir (Şener, 2015).

### **2.3.1. Hizmet Sabotajının Uygulanış Yöntemleri**

Üretim kaybı, daha düşük kalite ile çıktı veya daha düşük hizmetle sonuçlanan hizmet sabotajı, bazen personelin coşkuz çalışması, hizmette pasif olması (Díaz vd.,2017), bazen ise tepkisel davranmasıyla uygulanabilmektedir. Hizmetin soyutluğu sabotajı kolaylaştırmakta; sabotaja sevk eden nedenlerin varlığı, örgütün türü, işin ve hizmetin özelliği bilhassa konaklama çalışanının hizmeti sabote etmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla çalışan hizmet sabotajını; müşteriye ilgisiz ve kayıtsız davranmak, müşteri menfaatine yönelik bilgileri saklamak ve yardımcı olmamak, müşteriye hizmeti reddetmek, hizmeti yavaşlatmak ve gecikmeli olarak sunmak, bazen ise müşteriye sözlü karşılık vermek suretiyle gerçekleştirir.

#### **2.3.1.1. Müşteriye Karşı İlgisiz ve Kayıtsız Davranmak**

Çalışanlar olumsuz hizmet karşılaşmaları esnasında müşteriye sundukları hizmeti sürdürmekte güçlük çekebilmektedir. Hizmet etme konusunda isteksizlik duyan hizmet personeli, riayet edilmesi gereken tüm hizmet kurallarını ihlal ederek karşılaşmanın seyrini değiştirebilmektedir. Sorun yaşadığı müşterileri bilinçli olarak işitmeyen (Goussinsky, 2020) ya da talebini bildirmek üzere kendisine yönelen müşteriyi görmezden gelen çalışan, hizmeti örtülü şekilde sabote etmektedir. Bazı çalışanlar ise sabotajı, o an başka bir müşteriyle ya da taleple ilgileniyormuş gibi davranarak ve müşterinin iletişime geçme girişimini göz ardı ederek gerçekleştirir (Sun ve Lee, 2019). Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, sabotaj eyleminin çeşitli biçimlerde uygulanabildiğini göstermektedir. Bailey ve McCollough (2000) tarafından, zor müşterilere hizmet vermenin içerdiği duygusal emeğe dair, çalışanın tepkilerinin değerlendirildiği bir araştırma yapılmıştır. Konuyla ilgili deneyiminin sorulduğu katılımcılardan biri, müşteriyi görmezden geldiğini ifade ederken, başka bir katılımcı ise müşteriyi sadece baktığını ve arka odaya geçtiğini beyan etmiştir.

### **2.3.1.2. Hizmete Konu Olan Ürüne Zarar Vermek**

Sorunlu ve olumsuz müşteri, hizmet sabotajı eyleminde sıklıkla karşılaşılan bir sebeptir. Çalışan müşterinin kötü muamelesinden hızlı bir biçimde etkilenmekte (Sun ve Lee, 2019), müşteriden intikam almaya güdülenmektedir. Maruz bırakıldığı müşteri davranışının sonrasında durumu eşitleme arzusu duyan çalışan, duygusal olarak rahatlmasına kâfi gelecek ve imkânı doğrultusunda gerçekleştirebildiği eyleme yönelmektedir.

Böylece hizmet karşılaşması esnasında haksız muamele gören çalışan, ilgili hizmeti ürüne zarar vererek sunmakta ve sabotajı fark edilmeden gerçekleştirmektedir. Örneğin bazı çalışanlar sulandırılarak kalitesi bozulan içecekler servis ederken, bazıları müşteriye sunacağı yemeğe müdahalede bulunabilmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışma bulguları, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların, hizmete konu olan ürüne zarar verdiklerini göstermektedir. Reynolds ve Harris (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, müşteriyle yakın temaslı çalışanların, olumsuz davranan müşteriyle etkileşimi nasıl yönettikleri incelenmiş ve bu kapsamda intikam alan bir katılımcı, kaba müşteriye sunacağı tatlıya hapsirdiğini ifade etmiştir. Bu ve benzeri çalışmalardan da anlaşılabilceği üzere, nezaketsiz müşteriye misillemede bulunan çalışan, sabotaj eylemini ürüne müdahale etmek suretiyle gerçekleştirmekte ve çalışmada tehlikeli bir rahatlama sağlayan bu uygulama, kimse tarafından fark edilmeyebilmektedir.

### **2.3.1.3. Hizmeti Yavaşlatmak**

Hizmeti yavaşlatma, müşteri memnuniyetini direk olarak etkileyebilecek türden bir sabotaj davranıştır. Hizmette müşteri taleplerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde yerine getiriliyor olması, hizmet esnasındaki bir yavaşlık ile sonucu tamamen değiştirmektedir. Zira hizmeti yavaşlatmak tek başına bir sonuç olmamakla beraber, hizmetin gecikmiş olması sorununa da yol açmaktadır. Müşterinin bu yöndeki beklentileri, hizmeti ancak ihtiyaç duyduğu zamanda deneyimlemesiyle karşılanmış olmaktadır.

Çalışan, ödeme arzusuyla birlikte, nezaketsiz müşteriye cezalandırmak isteyebilmektedir. Hizmet sunumunu ağırdan alan çalışan, hizmete konu olan ürünü bekletme, sonradan gelen müşteriye öncelik verme, hizmet esnasında oyalanma gibi birçok benzeri eylemleri gerçekleştirebilmektedir. Çalışan ayrıca, zamanı etkin kullanmayarak da işi yavaşlatabilir. Hizmetin ideal süresini dikkate almayan çalışan, ilgili zamanı kendi inisiyatifi dâhilinde değerlendirebilir. Sarwar vd (2021) 265 otel personeline yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların kabalık algıları ve sapkın davranışlarını incelemiş, çalışma sonunda algılanan

kabalığın, çalışanların zaman hırsızlığı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### **2.3.1.4. Düşük Hizmet Seviyesi**

Düşük hizmet seviyesi, çalışanın müşteri beklentileri ve örgütün gerekli gördüğü hizmet düzeyinin altında hizmet vermesiyle gerçekleşmektedir. Çalışan performansını kendince yeterli görürken, performansına konu olan hizmeti, gerekenden daha az çabayla, isteksiz, daha az özenli ve dikkatli davranarak vermektedir.

Hizmet seviyesini düşürme, özellikle ve sık sık müşteriyle olumsuz karşılaşma yaşayan çalışanın sabotaj şeklidir. Sorunlu etkileşimle duygusal olarak yıpranan çalışan, kaba müşterinin yanı sıra, zamanla tüm müşterilerin iyi hizmeti hak etmediğini savunabilir. Hizmet karşılaşması esnasında bilinçli bir biçimde kontrolsüz ve rahat davranarak, hizmeti sınırlı emek ile tamamlayabilir. Bu yöndeki bir bulgu Gal vd. (2021) tarafından yapılan çalışma sonunda elde edilmiştir. Hizmet çalışanın, hizmet sürecini kesintiye uğratan müşteri davranışını nasıl anlamlandırdığı ve nasıl tepki verdiğinin incelendiği çalışmada, kaba müşteriye daha düşük seviyelerde hizmet sunulduğu tespit edilmiştir. Nezaketsiz müşteriye dair tepkisi sorulan katılımcı, konuyu zor müşterilere düşük seviyede hizmet verdiğini, daha az kibar davrandığını ve bu davranışının da normal olduğunu ifade etmiştir.

Hizmet seviyesindeki düşüş bazı durumda ise çalışanın bilinçli olmayan davranışlarının sonucu olabilmektedir. Art arda karşılaşılan zorlu müşteriler nedeniyle kaynakları tükenen çalışan, hizmette gereken coşkuya ve heyecana sahip olmayabilmektedir.

#### **2.3.1.5. Müşteriye Karşılık Vermek**

Hizmet sabotajına ilişkin faaliyeti gizlilikle yürüten personelin yanı sıra bazı çalışan ise, kaba müşteriye karşılık vererek hizmeti sabote edebilmektedir. Müşterinin nezaketsizlik içeren herhangi bir davranışının muhatabı olan çalışan, bazen hak etmediğini düşündüğü için cevap verirken, bazı durumda ise sebep, muameleden etkilenen duygularını aktarma isteğidir. Dahling (2017) yaptığı çalışmada, hizmet personelinin hizmet sunumundaki görünür davranışlarını incelenmiştir. Çalışma sonucunda müşterilerden gelen haksız muamelenin ve zihinsel yorgunluğun, olumsuz duygusal deneyimler yoluyla, negatif duyguların müşteriye ifade edilmesini teşvik edebileceği bulunmuştur. Sebep her ne olursa olsun çalışanın müşteriye verdiği karşılık, hizmet standartlarına ve örgüt politikasına aykırı (Nguyen ve Besson, 2021) olmakla birlikte, hizmeti, örgütü hatta çalışanın kendisini de direk etkileyen bir davranıştır.

### **2.3.1.6. Bilgi Saklama ve Yardım Etmemek**

Müşteriler tarafından sürekli olarak kabalığa maruz kalan çalışan, bu muamelenin etkilediği duygusu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon ile eyleme geçebilir (Balaji vd., 2020). Bu amaçla hareket eden bazı çalışanın, sabotaj davranışı olarak bilinçli ya da tersi yöndeki seçimi, müşteriden bilgi saklamak ve müşteriye yardımcı olmamaktır. Müşteriyle olumsuz iletişim yaşayan çalışan, işletmenin müşteri memnuniyetine yönelik olarak sağladığı ekstra hizmetler konusunda müşteriye özellikle bilgi vermeyebilmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde uygulanan bu sabotaj yöntemi, müşterinin konaklama süresi boyunca ona tanınan bazı fırsatlardan mahrum bırakılması şeklinde gerçekleşmektedir.

Sabotaj davranışını uygulamanın bir diğer yolu ise müşteriye bilinçli bir şekilde yardımcı olmamaktır. Çalışan kendisine nezaketsiz tavırlarla yaklaşan müşteriye ihtiyaç duyduğu desteği vermemekte, yardım talebine konu olan durum olanaklı olsa bile talebi, yerine getirmemektedir. Çalışan hizmet sabotajını, müşteriye bir ürün ya da hizmetin parçasıyla ilgili yardım etmek yerine, müşterinin kendisinin sağlamasını isteyerek (Tan vd., 2020) gerçekleştirir. Konuyla ilgili Porath ve Erez (2007) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan bulgu da kaba davranışların yardımseverliği azalttığını göstermektedir.

### **2.3.1.7. Müşteriye Hizmeti Reddetmek**

Hizmet karşılaşmasını başlamadan bitiren bu yöntem müşterinin tamamen başka bir işletmeye gitmesine neden olmaktadır. Hizmete ilişkin talep, müşteriyi yanlış ve yalan bir bilgi ile bilgilendirerek reddedilmektedir. Genellikle yeme-içme ve konaklama işletmelerinde uygulanabilen hizmeti reddetme, bir çalışanın daha önce sorun yaşadığı müşteriyi, talebiyle ilgili geri çevirmesiyle gerçekleşmektedir. Personel hizmete konu olan ürünün bulunmadığı ya da uygun olmadığı bilgisini vererek, durumun farkına varmayan müşteriye karşı talep edilen hizmeti sabote edebilmektedir.

Bu sabotaj yöntemi bir restoranda gerçekleşiyor ise, müşterinin talebi olan yemeğin ya da içeceğin o an için mevcut olmadığı, o gün pişirilmediği hatta menüden tamamen çıkarıldığı bilgisi çalışan tarafından verilerek uygulanabilir. Ya da bir oteldeki resepsiyon görevlisi, daha önce incitildiği veya kızdırıldığı müşteriye bir sonraki oda talebi için “boş odamız yok” yanıtını vererek müşteriyi dolayısıyla da hizmeti reddedebilmektedir. Müşteriyi, dolayısıyla da hizmeti reddetme durumuna Robertson ve O'Reilly'nin (2020) çalışmasında rastlanmıştır. Hizmet personelinin müşteri nezaketsizliğine nasıl tepki verdiklerinin incelendiği çalışmada, katılımcılarla görüşmeler yapılmış, bir personel, kaba müşteriye ihtiyaç duyduğu ürünün

bulunmadığını söylediğini beyan etmiştir. Ayrıca kendi sabotaj davranışının müşteri üzerindeki sonucunu, “*başka bir yere gitmeleri gerekiyor ve bu onlar için daha büyük bir güçlük. Aslında bir tür kötülük, şimdi düşünüyorum da. Hayatlarını zorlaştırın*” şeklinde ifade etmektedir.

Hizmet sabotajının uygulanış biçimleri ile ilgili olarak literatürde geçen çalışan eylemleri “müşteriyi görmezden gelmek”, “daha az çaba sarf etmek” (Bailey ve McCollough, 2000); “misillemede eylemlerinde bulunmak”, “hizmete konu olan ürüne zarar vermek (örn. Yiyecek içeceklere hapsirmek, tükürmek..vs)”, “kasıtlı olarak işi yavaşlatmak”, “hizmeti geciktirmek” (Reynolds ve Harris, 2006), “karşılanabilecek talepleri geri çevirme”, “müşteriye hizmeti reddetme (örn. konaklama işletmesine boş oda yok bilgisi)”, “müşteriye kaba davranma” (Sun ve Lee, 2019); “talimatlara uymamak” (Gaucher ve Chebat, 2019); “karşılık vermek” (Boukis, Koritos, Daunt ve Papastathopoulos, 2020); “düşük hizmet seviyesi” (Frey-Cordes vd., 2020), (Robertson ve O'Reilly, 2020) şeklinde sıralanabilmektedir.

### 2.3.2. Hizmet Sabotajının Nedenleri

Ambrose vd.'ne (2002) göre sabotajın olası nedenleri arasında güçsüzlük, hayal kırıklığı, sıkıntı, işleri kolaylaştırmak ve adaletsizlik sayılmaktadır.

***İşleri kolaylaştırmak;*** işi yapısal olarak değiştirmek anlamından çok yapılış esnasındaki durumlarla ilgilidir. İşin yapılma şeklinin uygun olamayan bir usulle tatbik edilmesi bu tür sabotaja örnektir. Burada ana nokta, işi ihmal etmek, kaytarmak ya da işe zarar vermek değil, minimum çabayla ve uygun olanın dışında bir yolla yapmaktır. Amaç ve niyet ne olursa olsun eylemin adı sabotajdır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

***Sıkıntı ve Eğlence Düşüncesi;*** bireylerin keyifli zaman geçirmek amacıyla örgüt içinde yaptıkları eylemlerdir. Ana gaye eğlenmek ve mesai süresini bu şekilde tamamlamaktır (Crino, 1994). Personel sosyal medyada oyalanabilir, internette zaman geçirebilir. Mesai süresi boyunca sorumlu olduğu görevin gereklerini öteleyip başka faaliyetlerle meşgul olabilir.

***Hayal Kırıklığı;*** örgütsel hayal kırıklığı, hedefe ulaşmaya veya hedefe ulaşmaya müdahale olarak tanımlanır. Bu durumda sabotajı harekete geçiren, duygusal hayal kırıklığı durumudur (Ambrose vd.,2002). Hüsrana yaşayan ve bu duygusunu dindirme noktasında çaresiz hisseden çalışan, sorumlu olduğu hizmeti sabote edebilir. Bazen işletme yöneticileri çalışanın mağduriyet sebebini görmezden gelebilmekte ve personeli mağduriyeti yaratan sorunla baş başa bırakabilmektedir (Yagil, 2008). Böyle bir durumda çalışan, yaşadığı hayal kırıklığını, mutsuzluğunu ve kızgınlığını hizmet sabotajı ile ifade etmektedir (Dai, Chen, Arnulf ve Dai, 2014).

**Güçsüzlük;** güçsüzlükten kaynaklanan sabotaj, çalışanın iyi olma haline erişmek için kontrolü ele geçirme çabasıdır (Ambrose vd.,2002). Karşısındakine karşı güçsüzlüğü tescil edilen personel bunu değiştiremeyeceği için hizmeti sabote etme yoluna gider. Çalışan pozisyona, konuma ya da şartlara bağlı olarak güçsüz durumda olduğu gerçeğinden, sabotaj uygulayarak uzaklaşabilmektedir.

**Adaletsizlik;** adaletsizlik, çalışana göre, kendisine yöneltilen hak etmediği ve olumsuz bir davranış biçimini tanımlamaktadır (Crino, 1994). Hizmet çalışanın, umduğıyla tutarsız (Li vd., 2021) olan müşterinin adil olmayan davranışı, yoğunluğuna ve düzeyine bağlı olarak çalışanın müşteri odaklı tutumunu etkilemektedir. Dolayısıyla bir çeşit değiş tokuşun yaşandığı müşteri-çalışan ilişkisinde, müşterinin çalışana yönelik kötü davranışı, karşılığında ise çalışanın hizmet açısından daha az özverili davranmasına neden olabilmektedir (Hu vd.,2020).

Bireylerin iş yaşamında daha verimli ve coşkulu çalışmasına olanak sağlayan tatmin, memnuniyet, bağlılık ve bu duyguların arkasında onları mutlu edebilen çevresel faktörler olduğu (Özgüven, 2003) kadar, benzer uyaranlar neticesinde çalışanları olumsuz davranışlara sevk eden etkenler de bulunmaktadır (Eren, 1979). Özellikle hizmet karşılaşmasının yoğun emek ve duygu içeren özeliği nedeniyle, müşterinin duygu iletileri, çalışan üzerinde bir etki yaratabilmektedir (Söderlund ve Rosengren, 2008). Böylece, çalışanın müşteriyle yaşadığı hizmet karşılaşmaları, hizmete ve müşteriye yönelik davranışlarını belirleyebilmektedir (Dormann ve Zapf, 2004).

Hizmet sabotajı, çalışanın uyarana karşı bir reaksiyon biçimidir. Odak noktası müşteri olmakla beraber, nedenleri birtakım faktörlere göre çeşitlenmektedir. İlgili literatürden hareketle söz konusu nedenler; müşteri merkezli sektör ve işletme yapısı, hizmet çalışanın üzerindeki hâkim baskı, çalışanın itibarını kurtarma ihtiyacı, duygusal uyumsuzluk ile müşteri nezaketsizliği şeklinde incelenebilir.

### **2.3.2.1. Müşteri Merkezli Sektör ve İşletme Yapısı**

Sektöre bağlı olarak müşteriye merkeze alan hizmet örgütleri, tüm faaliyetlerini müşteri menfaatini gözeterek yürütür. Müşterinin taleplerini azami ölçüde karşılayan örgütler, müşteri için değer yaratma ve maksimum fayda sağlama yönünde gayret gösterir (Demirel, 2007). Bu doğrultuda işletmeler, müşteri beklentilerine yönelik üretim yaparken bir yandan da ürünlerin sunulduğu müşteri deneyimlerini planlar. Örgütler, hizmet sunumunun başarısını ve ayrıca müşterinin sadakatini sağlayabilecek, hizmet karşılaşmalarını tasarlar (Liu vd.,2019).

Müşteri odaklı işletmelerde hizmet karşılaşmaları, müşteri memnuniyeti üzerine inşa edilmiştir. Müşteride tatminsizlik yaratabilecek durumlar bertaraf edilmiş (Uyguç,1998), mükemmel hizmet deneyiminin yükümlülüğü çalışana verilmiştir. Buna göre, çalışan, müşteri tatminini gözetmeli ve aynı zamanda nitelikli bir sunum gerçekleştirmelidir (Brunetti, 2010). Müşteriyle kurulan iletişim süreci boyunca nazik, anlayışlı, saygılı olmalı (Olalı ve Korzay, 1993), hizmet politikalarının öngördüğü gibi, müşterinin haklı olduğu bilinciyle davranmalıdır (Ling vd., 2014).

Çalışanın duygusal emek içeren bu iş koşulları, özellikle konaklama çalışanı için daha emek gerektirici ve yıpratıcıdır (Lee ve Madera, 2019). Müşteriyle geçirilen süre, tekrarlanan karşılaşmalar, uzun süreli hizmet deneyimleri gibi hususlar düşünüldüğünde, konaklama işletmeleri müşteriye daha fazla yönelmekte, çalışanı da o miktarda göz ardı edebilmektedir. Böylelikle her geçen gün müşteriye daha güçlü bir konuma yerleştiren mevcut yapı, karşılaşmanın diğer aktörü olan çalışanı daha zayıf bir kimliğe büründürmektedir.

Hizmet çalışanın her açıdan düşük konumu, müşteri merkezli örgütlerde daha belirgindir. Çalışan-müşteri arasındaki güç farkı, iş doyumunu, bağlılık, mutluluk ve memnuniyetin ihmaliyle de tescillenmektedir (Yagil, 2017). Müşteri ile çalışanın, örgütsel yerine ve değerine yapılan bu vurgu ile böylece, her ikisinin sergileyeceği rol de belirlenmiştir. Buna göre çalışan, müşteriyle olan ilişkisindeki rolünü örgütün belirlediği kriterlere göre sergilemeli, kendi davranışsal özelliklerini hizmet esnasında terk etmelidir. Dolayısıyla müşteri karşısında uygun hizmet davranışlarında bulunmalı ve rolünden sapmamaya özen göstermelidir (Gündüz, 2017).

Örgüt türü ve hizmet rolü nedeniyle, özellikle, otel çalışanı mutsuz müşterinin bir nevi nişan tahtası görevini görür (Shin vd., 2021). Personelin nezaketsiz muameleye açık konumu, asli görevi olan müşteri memnuniyeti (Yagil, 2008) ve belki de sorumlu olmadığı hata için hizmet kurtarmayı da gerektirir. Aynı kaba müşteri ve aynı nezaketsiz davranış karşısında, çalışan için çıkış yolu işletmedir. Ancak örgüt, müşterinin kaba davranışını genellikle tehlikeli ve sürekli olarak algılamamakta, ciddiye almadığı bu eylemle ilgili bir yaptırım da bulunmamaktadır (Lim vd., 2008). Çalışan haksızlığa uğrama, hak arama, şikâyet edebilme, adil değerlendirilme gibi hususlarda müşteriyle aynı sınıfta değildir (Halis ve Akova, 2008), örgütsel adalet düzeyinde de egemen güç müşterilerdir. Konuyla ilgili olarak Berry ve Seiders (2008) tarafından hizmet sektörü yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada yöneticilerin sorunlu müşterilerle ilgili görüşleri ve bu durumla nasıl başa çıktıkları sorulmuştur. İlgili soruya verilen



katılımcı yanıtlarından biri, “*Misafirlerin 'çizgiyi aştığını' düşünmeye alışkın değiliz. Hiç sınır koyduğumu bilmiyorum. Her zaman konukların, başka bir konuğu rahatsız etmemek veya başka bir konuğa veya çalışana fiziksel zarar vermemek kaydıyla, istediklerini söyleme ve istediklerini yapma hakları olduğunu düşünmüştümdür*” şeklindedir. Söz konusu katılımcı görüşü, yalnızca ilgili araştırmayı bağlamamakta, aslında çalışmanın kapsamını aşan, hizmet sektörünün müşterisine olan bakış açısında yaygın rastlanılan bir düşüncedir.

Dolayısıyla hizmet sektörü ve ona bağlı olarak örgütün durdurduğu, kısıtlı hale getirdiği çalışan, müşteriyle arasındaki güç farkını eşitlemede olumsuz girişimlerde bulunabilmektedir (Caillier, 2022). Adil koşulların çalışanı yanlış davranışlardan alıkoymasına mümkün iken (Stroeback ve Korczynski, 2018, s.765), sistemin kaba müşteriye karşı savunmasız bıraktığı çalışan, sektörel nedenlerden dolayı müşteriyle gizli bir şekilde hesaplaşma içine girmekte ve hizmeti riske atma pahasına müşteriden intikam alabilmektedir (Hafer ve Gresham, 2009).

### **2.3.2.2. Hizmet Çalışanı Üzerindeki Hâkim Baskı**

Hizmet sektöründe müşteriyle yakın temaslı çalışan personel, yoğun ve birçok taraftan maruz kaldığı baskı altında çalışır (Tang ve Tsaur, 2016). Bu baskı unsurundan en etkili olan kuşkusuz müşteridir. Müşteri tatmininin gözetilmesiyle birlikte, müşterinin hizmeti sunan personelle ilgili görüşü önem kazanmakta (Bingöl, 2019), çalışan müşteri tatmininde esas sorumlu olarak görülmektedir (Tung, Lo ve Chung, 2013). Bu durum, müşteriye, hizmet ve çalışanla ilgili neredeyse sınırsız bir tasarruf yetkisi getirirken, çalışan için ise şikâyet edilme, eleştirilme hatta ona müşterinin seçtiği bir biçimde muamele edilmeyi de getirebilmektedir. Dolayısıyla müşteri beklentisine karşılık, müşteriyi memnun edemediği ihtimali, çalışanda, müşteri korkusu, müşteri şikâyeti ve kötü muamelesi gibi birçok hususla birlikte baskı yaratabilmektedir.

Müşteriden sonra bir diğer baskı unsuru ise, yönetim ve örgütsel gerekliliklerdir. Çalışanın örgüt içindeki rolüne uygun davranmasını bekleyen yönetim, her ne olursa olsun rolünden sapmamasını ister. Çalışan bakımından olumsuz seyreden bir hizmet karşılaşması ya da çalışanın mağdur edildiği hizmet sunumunda aynı çalışandan hizmet kurtarma performansı bekler. Bu bağlamda örgüt çalışandan, belki de başka hiçbir durumda tahammül edemeyeceği davranışlara katlanmalarını talep eder (Yagil, 2008).

Yönetimler, müşteri tarafından kötü muamele gören çalışanın gerçek duygularını baskılamasını bekleyerek, daha çok hizmetin sağlığıyla ilgilenir. Çalışana düşen, haksız muameleyle rağmen duygu ve davranışını beklendiği şekilde düzenlemek, profesyonelce

sergilemektir (Peng, Guan ve Huan, 2021). Müşteri tarafından kaba muameleye maruz kalan çalışanın, örgütsel açıdan yapması gereken müşteriyi üzmeden ve kızdırmadan etkileşimi yönetmektir. Kötü muamelenin kendisinde yarattığı tüm olumsuz duygu ve düşünceleri saklamalı, pozitif bir çalışan profili ile hizmet etmelidir.

### **2.3.2.3. Çalışanın İtibarını Kurtarma İhtiyacı**

Çalışanın hizmet sabotajındaki motivasyonu arasında, hizmet karşılaşması neticesinde yaşadığı duygusal uyumsuzluk ve öz saygıya ilişkin sorunları da yer alabilmektedir. Müşterinin kötü muamelesine maruz kalan çalışan, öz saygı ve öz değerleriyle ilgili bir yitim yaşamaya başlar. Kendisini yetersiz ve değersiz hissettiği bu süreç, çalışana bir yandan söz konusu kaybı önlemeye, bir yandan da kaybettiğini yeniden kazanmaya yönelik girişimlere yönlendirir. Bu noktada personelin izlediği yol yine içinde bulunduğu koşullarla ilgilidir. Çalışan, doğal şartlarda, öz saygı ve öz değere yönelik tehdit oluşturan müşteri davranışına karşı kaynak üretebilmekte ve bu yönde de enerji harcayabilmektedir. Ancak süreç içinde, tekrarlayan olumsuz hizmet etkileşimi, sıklıkla karşılaşılan kaba müşteri, kaybettiğini yeniden kazanma yöntemi olarak sabotaja sevk edebilmektedir (Shao ve Skarlicki, 2014).

Konuyla ilgili Ambrose vd. (2002) tarafından sabotaj eyleminde bulunan katılımcılar üzerinde yapılan araştırmada, adaletsizlik ve sabotaj davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama sonuçlarına göre sabotaj eyleminin en yaygın nedeninin adaletsizlik; en sık görülen ikinci nedeninin ise güçsüzlük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların, sabotaj davranışını kendilerine yaşatılan adaletsizliğin kaynağına yönelttikleri belirlenmiştir. Mevcut araştırma sonucundan da anlaşılacağı üzere, çalışan, müşterinin adil olmayan, haksız davranışı karşısında zedelenen, kırılan gururunu onarma ve itibarını kurtarma yolunda hizmet sabotajını bir çözüm olarak görebilmekte, müşteriyle adil bir alışveriş gerçekleştirmektedir.

### **2.3.2.4. Duygusal Uyumsuzluk**

Çalışan sabotajına neden olabilecek başka bir husus olan duygusal uyumsuzluk, çalışanın iki duygu arasında kalması ile ortaya çıkmaktadır. Kaba müşteriye karşı hissettiği gerçek duygularla, yansıtması gereken duygular arasında bir dengesizlik yaşayan çalışan, duygularını baskılamaktadır. Hizmet sunumu esnasında aslında müşteriye yönelik birçok olumsuz duyguya sahipken, müşteriyi alttan almak, güler yüzlü olmak, yapmak istediğinin aksine eylemlerde bulunmak zorundadır (Yeh, 2015). Müşteriye olan gerçek duygularını gizlemek, öte yandan sergilediği davranışlara uygun hissedememek, çalışanın duygusal açıdan sıkışmasına neden olmaktadır.

Bu noktada çalışmada sıkıntı yaratan durum, duygusal uyumsuzluğun stresidir. Dolayısıyla onu yoran ve baskılayan bu tutarsızlık, açık bir şekilde sergileyemediği davranışların, müşteriye ifade edemediği duyguların hizmet sabotajı yoluyla aktarılmış olması ile çözülmektedir. Konuya ilişkin araştırmalar, duygularını baskılama ve rol yapmanın bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabileceğini göstermektedir (Lee ve Ok, 2014). Yeh (2015) yaptığı çalışmada müşteri sözlü saldırganlığı ile hizmet sabotajı arasındaki ilişkide duygusal uyumsuzluğun aracılık rolünü incelemiş, araştırma neticesinde; müşteri sözlü saldırganlığı ile hizmet sabotajı arasında duygusal uyumsuzluğun aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

### **2.3.2.5. Müşteri Nezaketsizliği**

Çalışanla müşteriye bir araya getiren hizmet karşılaşması, müşteri bakımından şikâyetini, memnuniyetsizliğini, mutsuzluğunu aktarabildiği; çalışan açısından ise kızgın müşterinin, kaba davranışına maruz kaldığı bir etkileşim sürecidir. Bu süreç, özellikle otel işletmelerinde çalışan ve söz konusu etkileşimi otel müşterisiyle sıklıkla yaşayan personel için zorlu geçmektedir. Personel, hem hizmet verdiği yüksek statülü insan tarafından kaba davranışa tabii tutulmakta (Yagil, 2008), hem de konaklama süresi boyunca herhangi bir yaptırım uygulanmayan müşteriye hizmet ederek, belki de tekrarlayan ya da şiddeti artan muameleye maruz kalabilmektedir.

Çalışan adil olmayan bu ortam ve koşullar nedeniyle müşteriye karşılık vermeden önce negatif duygular besler (Haldorai vd.,2020) ve kısıtlı olduğundan olumsuz davranışla, gizli girişimlerle müşteriye yanıt verebilir. Örneğin çalışanın müşteriye yönelik gayreti ve karşılığında müşteriden gördüğü muamele arasındaki uyumsuzluk (Cheng vd., 2020), müşteriye cezalandırma isteğine yol açabilmektedir. Ya da müşteriden gelen aşağılanma, küçük görülme, azarlanma, adil olmayan tutum, saldırganlık veya kabalık nedeniyle misillemeye niyetlenebilmektedir (Yeh, 2015). Robertson ve O'Reilly (2020) tarafından hizmet çalışanlarının bakış açısıyla müşteri nezaketsizliği deneyimlerinin araştırıldığı çalışmada farklı birimlerde görevli hizmet çalışanlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar hizmet sabotajına yönelik eylemleri sonrası, müşteri nezaketsizliğinin olumsuz etkisinden kurtulduklarını, rahatladıklarını ve tatmin olduklarını bildirmiştir. Bu doğrultuda görüş beyan eden katılımcılardan biri, kaba bir müşterinin yiyecek sepetini kasten düşürdüğünü, bunu yaparken iyi hissettiğini ve derin bir nefes aldığını ifade etmiştir.

Müşteri nezaketsizliğinin yarattığı tüm stresli durumlardan (Cheng vd.,2020) ve sebep olduğu duygulardan kurtulmak arzusundaki çalışan, bunu müşteriden intikam alma yoluyla (Chi, Tsai ve Tseng, 2013) deneyebilmektedir. Çalışan nezaketsiz müşteriye yönelik olarak planladığı intikam, misilleme, cezalandırma yönündeki eylemleri hizmeti sabote ederek gerçekleştirmektedir. Bir savunma örneği olarak, bazı çalışana göre müşteri davranışları hizmeti sabote etmek için onları kışkırtmakta (Ling vd., 2014), müşteriden gelen öfkeli davranışı bir tehdit unsuru olarak (Luo, Li ve Che, 2021) algıladığında hizmet sabotajına kalkışmaktadır.

Özetle; çalışan, maruz kaldığı müşteri nezaketsizliğine ilişkin motivasyonla sabotaj davranışı noktasında kendini haklı bulmaktadır. Müşteriyle yakın temaslı çalışan ve olumsuz karşılaşmalar yaşayan bu personelin, sonraki karşılaşmalarda önyargılı davranarak, negatif duygulara kapılma ve sabotaj eylemlerine eğilim içinde bulunmaları muhtemeldir (Yeh, 2015).

### **2.3.3. Hizmet Sabotajının Sonuçları**

İşletmede üretimi kesintiye uğratarak organizasyonun işleyişini, performansını olumsuz yönde etkileyen sabotaj davranışları, çalışan-müşteri dinamiklerini onarılmayacak biçimde bozan (Harris ve Ogbonna, 2006) bir etkiye sahiptir. Karın azalması, müşteri kaybı, pazar payının küçülmesi gibi örgütsel birçok zarara yol açabilen (Chen, Lei ve Hao, 2015) hizmet sabotajı, bu yönüyle örgütün hedeflerine ulaşmasında bir engel arz etmektedir.

Hizmet sabotajına yönelik davranışlardan ilk olarak müşteri, sonra da firma uzun dönemli etkilenmektedir. Çoğu hizmet sabotajı eylemi müşteri deneyimine zarar vermekte, müşteri sadakatini aşındırabilmektedir. Kasıt olmayan hataların sonrasında dahi kaybedilen müşteri, sabotajın fark edilmesiyle birlikte, örgüt için hem kayıp hem kızgın bir müşteri olmaktadır. Daha az memnun tüketici; daha az kar, daha az sadakat ve sonuç olarak, daha az satış ve firma performansı anlamına gelmektedir. Bir müşterinin yaşam boyu değeri göz önüne alındığında, tek bir kişinin gerçek finansal maliyeti düşünülmesi gereken bir konudur (Harris ve Ogbonna, 2009). Bu konuyla ilgili olarak Harris ve Ogbonna'nın (2006) çalışması örnek olabilir. Harris ve Ogbonna (2006) yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın restoranında yaptıkları çalışmada hizmet sabotajı ile işletme karlılığı ve büyümesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

#### **2.3.3.1. Hizmet Sabotajının Müşteri Açısından Sonuçları**

Gerek hizmet sektörünün emek yoğun çalışma koşulları, gerekse müşteri ile sorunlu hizmet karşılaşmaları, çalışanı duygusal olarak yormakta ve zamanla duygularını kontrol

edilemez bir duruma getirmektedir. Olması gerektiği gibi başlayan ancak olumsuz bir yöne doğru giden bazı karşılaşmalar, çalışan için yönetilmesi güç bir noktaya gelir. Bu etkileşimden üzgün, yorgun, kızgın hatta öfkeli çıkan personelin duygularını düzenleme süreci, genellikle müşteriye kötü bir hizmet deneyimi yaşatarak bitebilmektedir (Yang, Chen, Ma ve Wei, 2022).

Hizmet sabotajı üzgün, hayal kırıklığına uğramış en önemlisi de işletme tarafından aldatıldığını düşünen kızgın müşteriye neden olmaktadır. Müşteri için aldığı hizmete dair tecrübe, hizmetin hazırlanıp sunulma biçimine ve onda bıraktığı etkiye göre şekillenmektedir (McMurtry ve Hiam, 2019). Günümüzde hizmete ilişkin çok fazla alternatif olması nedeniyle, konuyla ilgili eleştirel davranmak müşteri için çok zor değildir. Hizmet aldığı çalışan ve davranışını gözlemleyen müşteri, sunum sırasında çalışanın olumlu duygu ve tutum içinde olmadığını da anlayabilmektedir (Luo ve Bao, 2013).

Hizmet karşılaşmasının sabotajı, müşterinin bu karşılaşmaya ilişkin değerlendirmesini büyük olasılıkla hemen etkileyecektir. Hizmet sabotajının hedefi müşteridir. Alınan hizmet kalitesi ve karşılığında müşteri memnuniyeti dengesinin etkileri bu sonuca göre şekillenmektedir. Neticede memnuniyet, hizmete ilişkin performansın müşteri beklentisi ile tutarlılık göstermesiyle ilgilidir (Zhuang, Babin ve Borges, 2019).

Müşteriyi merkeze alan ve rekabete dair kaderi müşterinin elinde olan işletmeler, her bir hizmet karşılaşmasında müşteriler için değer yaratma ve memnuniyete yönelik çabalamaktadır. Ancak hizmet personeli ile mümkün olan bu başarının önündeki engel, yine aynı hizmet çalışanın, sabotaj içeren davranışlarıdır (Dimitriou ve Schwepker Jr, 2019). Hizmet sabotajının, nedenlerini sorgulamayan ya da sabotaj eylemlerini hizmet hataları ile karıştıran işletmeler için, bu yöndeki davranışların, müşteri üzerindeki sonucu tek başına bir şey ifade etmeyebilir. Ancak günümüzde tek bir mutsuz müşteri bile, olumsuz örgütsel sonuçlar bakımından yeterlidir. O nedenle örgütler, çalışanın müşteri hedefli sabotajı ile ilgili motivasyonunu önemsemeli, sorunu organizasyon boyutuna varmadan çözmelidir.

### **2.3.3.2. Hizmet Sabotajının Örgütsel Sonuçları**

Özellikle 1990'lı yıllardan sonra müşteri talepleri ve gereksiniminin önemsenmesiyle birlikte müşteri, örgütlere rekabet avantajı ve üstünlük sağlayan, bulunduğu seviyeden daha ileriye taşıyan bir konumda olmuştur (Özer, 2011). Bu bilinçle hareket eden örgütlerin müşteri memnuniyeti hedefleri, müşteri için daha fazlasını gerçekleştirme amacına dönüşmüştür. En nihayetinde müşterinin, hizmetten umduğunun fazlasını sağlamayla ilişkili bu amaç, örgüt

kadar hizmeti sunan çalışanın da önemsemesi ve o yönde davranışlar sergilemesi ile gerçekleşebilecektir (Taşkın, 2005).

Ancak bir hizmet sunumunda yaşanan müşteri ve çalışan arasındaki iletişimin seyri kontrol edilebilir değildir. Hizmet karşılaşmaları olumsuz etkileşimlere açıktır ve çalışan bu gibi bir sorunun tekrarlanmasıyla gerilimli iş ortamından kaçma işteği duyabilmektedir (Lim ve Teo, 2009) Hizmet uygulamasına aykırı bu arzuyu gerçekleştirmeyen çalışan, bastırđı duyguları başka aykırı bir şekilde yansıtabilmektedir. Gergin ses tonu ve olumsuz mimiklerle hizmet sunan çalışan, anormal tavır ve davranışları ile gerilimi artırabilmektedir. alışan-müşteri arasında yaşanan bu etkileşim, müşterinin hizmet ve örgütle ilgili negatif duygular edinmesi (Taşkın, 2005), örgütten mutsuz bir şekilde ayrılması ile sona ermektedir.

Bir müşterinin, hizmet için başka bir işletmeye başvurması, sektörde muhtemel yaşanan bir durumdur. Daha uygun ödeme, cazip kampanyalar, daha kaliteli ürün gibi sebeplerle müşterinin başka bir işletmeye gitmesi, istenilmeyen bir sonuç olmakla birlikte ayrıca tabiidir (Taşkın, 2005). Böyle bir durumda müşteri ilgili örgüte yeniden dönebilir, hizmet talebinde bulunabilir, zaman zaman ziyaret edebilir. Ancak, bu durumun tam aksi için, hizmet sabotajı kesin ve olumsuz bir belirleyicidir. Çünkü hizmeti sabote edilen kızgın müşteri, işletmeyi, bir daha hizmet almamak ve oraya dönmemek üzere terk edebilmektedir. Bu durumda işletme için tek kayıp müşteri olmamakla birlikte, müşterinin gitmesi tek olumsuz sonuç da değildir. Hizmet sabotajıyla birlikte diğer sonuç, giderken olumsuz hizmet deneyimini paylaştığı, potansiyel müşteriyi de götürmesidir.

Günümüzde müşteriler internet ve birtakım sosyal medya platformları aracılığıyla herhangi bir işletme, ürün, hizmetle ilgili tecrübelerini paylaşabilmekte, bilgi almakta ve görüş alışverişinde bulunmaktadır (Yeygel akır ve Temel Eğinli, 2010). Hizmet sabotajı gibi ileri düzeyde bir hizmet kusuru yaşatılan müşteri, bu olumsuz deneyiminden birçok insanı haberdar etmektedir (McMurtry ve Hiam, 2019). şikâyet merci olarak ise, genellikle örgütün kendisinin yerine (Taşkın, 2005), diğer müşterileri ya da işletmenin hitap ettiği, örgüte çekmeyi hedeflediği ve henüz sahip olmadığı insanları tanımaktadır.

Görüldüğü üzere hizmet sabotajı bir müşteriyi kaybetmekten fazlasına mal olmaktadır. Giden müşteri, yitirilen mevcut ve gelecekteki müşterilere, itibar kayıplarına, mali sorunlara (Tao vd., 2019; Bennett ve Robinson, 2000) ve işletme içinde de sayısız birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde sabotaj, ürünü hizmet olan ve başarısız müşteri-

çalışan karşılaşmasına dayanan işletmeler için, örgütsel amaçların önünde bir engel oluşturmaktadır (Van Jaarsveld vd., 2015).

#### **2.3.4. Sabotajın Hizmet İşletmeleri Açısından Önemi**

Örgütler belli bir maliyetle sahip oldukları varlıklarla üreten (Koçel, 2020), daimî olarak kendini yenileyen ve alanı genişleyen bir sistemin içinde faaliyet yürüten birimlerdir (Akgöz, 2013). İşletmenin, işlevlerinde durağanlaşmaması, dinamik düzenin gerisinde kalmaması adına müşteri için değer yaratması ve yeni müşteriye sahip olmak için ise sektördeki rakiplerinden farklı olması gerekir (Taşkın, 2005). Varlığını ve başarısını müşteriye borçlu olan işletme (Demirel, 2007), müşteri taleplerine bu bilinçle yoğunlaşmalı ve talepleri maksimum fayda (Ülgen ve Mirze, 2013) ile karşılamalıdır. İşletme için zorluk, müşteri ihtiyaçları, zevkleri, tercihlerinin statik olmamasıdır. Bu durum örgütleri kendilerini yenilemek, gerektiğinde değiştirmek ve müşteriye çok daha yakından takip etmeye zorlamaktadır (Aydın, 1973).

Hemen her sektörde günümüz müşterileri için daha fazla ve farklı seçenek sunulmakta, bu durum da örgütleri mutlu müşteri için alternatif yollara sevk etmektedir (Sarmah ve Rahman, 2018). Günümüzde örgütler müşteri talep ve ihtiyaçlarına yönelerek, alternatif hizmetler üretmekte (Taşkın, 2005), daha fazla memnuniyet için müşteri isteklerine yönelmektedir (Özgüven, 2003). Müşteriyi öncelikli kılan işletme bu yolda sahip olduğu olanakları kullanır ve müşteri tatminine olabildiğince odaklanır (Brunetti, 2010).

Tüm sektörlerde müşteriye merkeze daha fazla almaya zorlayan bu koşullar, hassas doğasından ötürü hizmet endüstrisinde daha baskındır. Hizmet üretiminin müşterinin önünde gerçekleşmesi, soyut ürün niteliği taşıyan hizmetin doğru değerlendirilme dolayısıyla memnuniyet güçlüğü, daha fazla müşteri merkezli olmayı gerektirir. Ayrıca oldukça yoğun yaşanan kişilerarası ilişki ve iletişimin dinamik yapısı da (Ling vd., 2014), müşteri odaklılığı zorunlu kılan diğer nedenlerdir.

Hizmet işletmesi diğer tüm şartlar sağlansa bile, ancak müşteriyle kurduğu ilişki sayesinde bir üstünlük elde edebilir (McMurtry ve Hiam, 2019). İşletmeyi rakiplerinden önde kılan müşteriyle ilişkileridir (Craven, 2004). Müşteri ilişkilerine daha fazla eğilmek durumunda (Taşkın, 2005) olan örgüt, müşteriye yaşattığı hizmet karşılaşması ile bir avantaj elde edebilir. Üretim sonrası elde edilen ürünün sunum şekli (Uyguç, 1998), örneğin çalışanın beden hareketleri, mimikleri, yaklaşımı hatta hizmetteki istekliliği, örgütün müşteri ilişkilerinde etkili olabilmektedir. O nedenle müşterinin konumlandırıldığı yer bakımından hizmet karşılaşmaları, özellikle konaklama işletmeleri için önemlidir (Gremier ve Gwinner, 2000).

### 2.3.5. Hizmet Sabotajının Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi

Hizmet karşılaşmaları konusunda konaklama işletmeleri, önem seviyesi bakımından sektördeki diğer örgütlerden farklıdır. Hizmet süresi ve tekrarı, satın alınan ürünün büyük ölçüde soyut oluşu ve müşteri çalışan arasında yoğun etkileşim içermesi nedeniyle oteller aynı sektördeki işletmelerden ayrılır. Bir yeme-içme işletmesinde ya da bir mağazada müşterinin vakit geçirdiği ve hizmetlerden istifade ettiği süre, ilgili eylemle sınırlıyken, bir oteldeki resepsiyon, kat hizmetleri, restoran hizmetleri ve başkaca hizmetler düşünüldüğünde, müşterinin otele tek ziyaretiyle bile birden fazla hizmet deneyimi yaşadığı görülmektedir (Genç, 2009). Otellerin başarısı müşteriyle yaşanan etkileşim ve bu yöndeki deneyimlerle ilişkilidir. Çünkü söz konusu deneyimler, bir taraftan memnun müşteri yaratırken, kontrolsüz yapısı nedeniyle, memnuniyetsizliğe yol açabilecek özelliktedir (Nangpiire, Silva ve Alves, 2022). O nedenle konaklama işletmeleri, hizmet çalışanından kontrollü davrandıkları ve belirlenmiş performans standardının üstünde hizmet beklemektedir (Jang vd.,2020).

Müşteri, seçenekleri geliştikçe ve yenilendikçe beklentisi de değişmekte (Demirel, 2007), otel işletmeleri, müşteriye elde tutmakta ve daim kılmakta güçlük çekebilmektedir. Konaklama sektöründe, hizmetlerin statik yapıda olmaması, standart bir hizmet anlayışının dışında bir yaklaşım gerektirir (Akgöz, 2013). Konakladığı süre içinde faydalandığı her hizmette nitelik arayan müşteri (Akgöz, 2013), nasıl sunulduğu ile de fazlasıyla ilgilenmektedir. Bu nedenle hizmet karşılaşmaları oldukça önemsenir, müşterinin ihtiyaç ve taleplerine göre düzenlenir. Çalışan-müşteri karşılaşmaları hizmet unsurunun hassas faaliyeti ve müşteri tatminin önemli bir belirleyicisidir (Hongbo, Waqas ve Tariq, 2019). Gelişme ve genişleme yolunda müşteriye dayanan örgütler (Demirel, 2007), güler yüzlü hizmet anlayışıyla (Kim vd., 2012), müşteri beklentisini aşan karşılaşmalar tasarlar. Bu yönde planlanan süreç, müşteri işletmeye adım atmadan önce başlar ve deneyimleriyle otelden ayrılması ve geri bildirim alınması ile tamamlanır.

Ancak, hizmet deneyimi için planlanan bu sürecin akıbeti ve başarısı tamamen belirsizdir. Hizmet ürününün niteliği nedeniyle, müşteriye her durumda ve tamamen mutlu etmek mümkün olmayabilir. Bazen rötarlı ya da eksik gerçekleşen hizmet veya müşteriye göre kusurlu ve niteliksiz hizmet, söz konusu sunumu plandan öteye götürmeyebilir (Ishar ve Roslin, 2016). Hizmet karşılaşmasında başka bir güçlük ise, müşteri-çalışan etkileşiminden çıkabilecek problemlerdir. Hizmet karşılaşmaları iki kişiliktir. Dolayısıyla karşılaşmayı her ikisinin de duyguları, davranışları ve tepkileri belirlemektedir. Hizmet sunumu esnasında karşılıklı yanlış



anlaşılmalr, msterinin çalışana yönelik olumsuz, kaba, kötü davranışları ve özellikle karşı atağa geçen çalışanın sabotaj eylemleri olası sorunlardan en önemlileridir.

Msterinin hizmetle ilgili deneyimine dair nitelik kriteri, hizmetin ne Şekilde seyrettiğidir. Bu deneyimin başarısını belirleyen ana nokta ise, hizmet etkileşiminin kendisi ve hizmeti sunan personeldir. Dolayısıyla kaba msteriye yönelik gerçekleştirilen sabotaj eylemleri, msteri mutsuzluğunun yanı sıra başka sonuçları da beraberinde getirir. Sabotaj yalnızca hizmeti sabote edilen msteriyi değil, aynı zamanda örgütün potansiyel msterilerini de olumsuz etkilemektedir. Kızgın msteri, örgütle ve hizmetle ilgili tüm olumsuz düşüncelerini başka insanlarla paylaşmakta, bu yolla da insanların tercihlerine yön vermektedir (Kashif ve Zarkada, 2015). Günümüzde hizmet deneyimine ilişkin bu görüş alışverişi, birçok kanaldan gerçekleştirilmekte ve insanlar tarafından önemsenmektedir (Kotler vd., 2020). Standart işletmelerin çevresinde, sosyal medyada olumlu görüş veren sadık msteri kadar (McMurtry ve Hiam, 2019), elbette aldığı hizmetten memnuniyetsizlik duyan ve kötü propaganda yapan msteri de olmaktadır (McMurtry ve Hiam, 2019). İşletmelerin hedeflediği noktaya doğru ilerlemesi, büyümesi sahip olduğu msterinin memnun ve mutlu edilmesi hedefi ile ilgilidir. Örgüt, sabotajı içeren her bir eylemde, hedeften daha da uzaklaşmakta, msteriyi kaybetmektedir. Finansal açıdan zararlar sonuçlanan süreçte işletme, yeni msteri bulmak ve işletmeye çekmek için bedel ödemektedir (Demirel, 2007). Hem itibar hem de mali kayıpların önlemesinin yolu, olumsuz msteri deneyimlerine yer vermemektir.

Çok iyi planlanan bir hizmet deneyiminde dahi, elbette ki, hizmetin tabiatı nedeniyle başarı garantilenememektedir. Ancak, çalışanın gayreti ve istekliliği (La ve Kandampully, 2004), en önemlisi çalışanı, sabotaja yönelten motivasyonun fark edilmesi, sonucu değiştirebilecektir. Msteri karşılaşmalarının en önemli unsuru hizmet personelidir. Özellikle binlerce misafirin ağırlandığı, yüzlerce personelin görevli olduğu konaklama örgütlerinde hizmetin kaderi, akıbeti ve başarısı hizmet çalışanına teslim edilmiştir. Dolayısıyla çalışanın bu yöndeki ufak ya da büyük tüm eylemleri, daha az verimlilik ve düşük performans getirebilecektir (Chen vd.,2015).

Özetle hizmet sabotajı; çok yönlü etkisi, yol açtığı kayıp ve zararlar bakımından, hizmet sektörü ve özellikle sabotajın yaygın olduğu konaklama işletmeleri için, önemli ve etraflıca değerlendirilmesi gereken bir sorundur. Bu nedenle hizmet sabotajı kapsamında yürütülen personel yönetimi faaliyeti, çalışanın sabotaja ilişkin motivasyonu, sabotaja sevk eden

faktörlerin sabotaj harici sonuçları, sabotaj koşulları ve hizmet sabotajı eylemlerinin önüne, nasıl geçilebileceği hususları çerçevesinde yürütülmelidir.

### **2.3.6. Hizmet Sabotajında Çalışanların Yönetimi**

Büyüyen hizmet sektörü ve artan rekabet ile birlikte, hizmet kavramı yeniden tanımlanmış ve hizmet niteliğinin kapsamı genişlemiştir. Örgütler, müşteri gözünde fark yaratacak hizmetler üretmekte ve üstün hizmet deneyimleri yaratmak üzere çabalamaktadır. Hizmet sektörü, müşteri odaklı birçok örgütün yer aldığı bir endüstridir. İlgili pazarda liderlik, müşteri tatmini sağlama başarısı göstermek ve elde ettiği başarıyı da sürekli hale getirme ile mümkün olabilmektedir.

Ancak bu zaruret çok yönlü hizmetin sunulduğu, fazlaca insan etkileşiminin olduğu konaklama örgütleri için kolay değildir. Müşterinin kaliteye ilişkin algısını belirleyecek olan hizmet anları, tasarlananın dışında işleyebilmektedir. Hizmete ilişkin kural ve gereklerin yerine getirildiği, kalite standartlarının uygulandığı hizmet karşılaşmaları bazen farklı şekilde gelişmektedir. İlgili karşılaşma örnekleri, geleneksel hizmet normları ve hizmete dair örgütsel politikalarından daha fazla, aslında hizmet niteliği üzerindeki belirleyicinin çalışanın becerisi olduğunu göstermektedir (Wang, Fu ve Wang, 2021). Hizmet karşılaşmasına dair tüm yazılı ve sözlü tanımların yanı sıra, nihai başarı, çalışanın o sunumu gerçekleştirmedeki etkinliğiyle ilgilidir (Başaran, 1991). O nedenle özellikle konaklama işletmelerinde istihdam konusu ayrıca önemlidir.

Bu bağlamda, müşteri-örgüt arasındaki ilişkileri geliştirmede ve müşteri sadakatini sağlamada kritik bir yere sahip olan çalışan, gösterdiği performans ile müşteri tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Ling vd., 2014). Çalışanlar, örgütü temsil etmenin yanı sıra örgüt ve müşteri arasında bir aracı görevi görmektedir. İşletmenin müşteri ilişkileri faaliyetini destekleyen, işletmeyi doğru yansıtan, olumlu tutum ve davranışlar sergileyen çalışan, örgütü müşteri gözünde yüceltebilmektedir. Hizmetin üreticisi olan çalışan, yoğun etkileşim içeren hizmet sunumunda oldukça etkilidir. Dolayısıyla, hizmet karşılaşmasından doğan her olumlu çıktı, örgütü rakiplerinden bir adım öteye taşıyabilmektedir (Baker, 2002).

Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı diğer sektörlerin aksine hizmet endüstrisinde esas aktör insandır. Özellikle konaklama işletmelerinde önemi yadsınamaz olan çalışan, müşteri memnuniyeti ve sadakatinde aktif bir belirleyicidir (Olahı ve Korzay,1993). Personelin, kişilerarası ilişkideki yetkinliği ve buna bağlı olarak sergileyeceği olumlu performans kritik bir önem taşır. Otel müşterisi konakladığı süre boyunca yeme, içme, barınma ve eğlenceye dair

belli algılara sahip olur. Ancak müşterinin kanaatinde son nokta, ürünlerin sağlandığı, sunulduğu, servis edildiği andır. Örneğin müşterinin yemeğe ilişkin görüşü, servis eden personelle etkileşimi esnasında netleşir (Mullins ve Davies, 1991). Dolayısıyla çalışan bir hizmet karşılaşmasında yeteneği, sabrı, yetkinliği ile hizmet kalitesini etkileyebilmektedir (Bingöl, 2019).

Ancak, çalışanla elde edilen rekabet avantajı, yine çalışan nedeniyle kaybedilebilmektedir. Örgüt, çalışanın sorumlu olduğu olumsuz bir davranışın ardından, sahip olduğu üstünlüğe veda edebilmektedirler. Bazı durumlarda çalışan yetkinliği yeterli gelmemekte, kritik hizmet karşılaşması istenmeyen bir biçimde gelişmektedir. Aynı zamanda sektör çalışandan, müşteri talep ve şikayetlerine karşı bariyer olmasını, öfkeli müşterinin yaratacağı örgütsel zararı bertaraf edecek şekilde davranmasını beklemektedir (Luo vd.,2021). Çalışanın karşı karşıya kaldığı tüm beklenti, nezaketsiz müşteri ve destekleyen sistem, onu duygusal ve zihinsel sorunu başlatan bir sürece götürmektedir.

Personelin mevcut durumunu en iyi kaynakların korunması teorisi açıklar. Teori, stresli durumlara maruz kalan ve bununla mücadele etmekte güçlük çeken çalışanın, bu durumun etkisini bastırmak için birtakım eylemlere girişeceğini anlatır (Hobfoll, 1989). Burada stresli duruma neden olan konu önemlidir. Çünkü personel, stres sebebinin motivasyon olarak almakta, kendince haklı bulduğu nedenleriyle çeşitli olumsuz davranışlara kalkışmaktadır. Söz konusu olumsuz davranışlar, hizmetin türü ve personelin sorumlu olduğu pozisyona göre değişse de tüm örnekler örgütü aynı sonuca götürmektedir.

Bu örnekler saygısız davranışlara maruz kalan çalışanın misilleme eylemine güdülenmesi (Skarlicki vd., 2008) şeklinde yaşanırken, bazen ise müşteri tarafından kırılan gururunu kurtarmanın yolu olarak kişiye aynı yolla karşılık vermesiyle gerçekleşmektedir. Kötü muamelede bulunan müşteriye karşı aynı niyetle yola çıkan bazı çalışanlar ise intikam almayı seçmekte ve bu minvalde hizmete, müşteriye yönelik telafisi imkânsız eylemlerde bulunabilmektedir (Yeh, 2015). Görüldüğü üzere çalışanlar sabotaj eylemine giden yolda birçok neden bulur ve bunun toplamından sonra büyük olasılıkla sabotaj eylemini gerçekleştirir. Ona göre haklı gerekçeleri vardır ve bu gerekçeler onu mazur göstermektedir. Bu yönüyle de fark edilen tüm eylemlerinin yönetim tarafından daha kolay bağışlanabileceğini düşünen çalışan, hizmet sabotajını (Giacalone ve Rosenfeld, 1987) çekinmeden uygulamaktadır.

Hizmet sabotajı davranışı yol açan nedenler ve uygulanabilirliği açısından hizmet sektöründe yaygındır. Hizmet sabotajını bir araç olarak kullanan çalışanlar kötü muamele

gördüğü müşteriye, hizmetin sağlığına zarar verme pahasına rahatlıkla cezalandırabilir (Tao vd., 2019). Diğer örgüt türlerine göre özellikle konaklama işletmelerinde müşteriye sunulan bazı hizmetleri sabote etmek, bu yönde davranışlar gerçekleştirmek oldukça kolaydır. Ürünün kalitesiyle oynamak, müşterinin elde edeceği faydayı minimize etmek ya da direk hizmete zarar vermek gibi birçok zararlı eylem uygun koşulların varlığı nedeniyle otel yönetimlerini zor durumda bırakabilmektedir.

Konaklama işletmeleri için ciddi ve tehlikeli sonuçlar doğuran hizmet sabotajı yaşadığı her iki ayrı durumda da yönetici için iki ayrı güçlük yaratmaktadır. İlki hizmet sabotajının çalışan tarafından gizlice uygulanmasıdır. Hizmet sabotajına sevk eden sebeplerin, müşterilerce kendi davranışlarına addedilmediği ve örgütçe de bu şekilde anlaşılmadığı durum, müşteriler tarafından örgüt ve hizmet kalitesizliği olarak adlandırılabilir. Özellikle sayıca fazla çalışanı olan bir konaklama işletmesinin sabotaj davranışlarını fark etmesi kolay olmayabilir. Buna bağlı olarak da yöneticinin hizmet sabotajını yönetebilmesi mümkün değildir. Hizmet sabotajında ikinci durum yani güçlük, yönetimin sabotaj davranışını fark ettiği durumda mücadele gerektiren bir zorlukla karşı karşıya olmasıdır. Müşterinin olumsuz davranışı bazen bir personelin açık bir şekilde karşılık vermesine neden olur ve müşteri olumsuz davranışını çalışana ikinci kez yönlendirir. Bu durumda hizmet etkileşimi, karşılıklı olarak saygı normlarının ihlal edilmesi, çalışan ve müşteri arasındaki iletişimin nezaketsiz davranışların alışverişi dönüşmesiyle sonuçlanmaktadır (Walker, van Jaarsveld ve Skarlicki, 2014).

Hizmet sabotajında yöneticinin strateji tercihi için sabotajı uygulayan ve sabotaja maruz kalan olarak iki taraf vardır. Bir taraf, müşteri nezaketsizliğine uğrayan ve karşılığında kaba müşteriye cezalandırarak örgütsel hedef ve başarıyı riske atan çalışandır. Diğer taraf ise, hizmetle ilgili vaat edilenle sunulan arasında tutarlılık arayan, hizmet sabotajından doğrudan etkilenen müşteridir (Hu vd., 2020). Yönetilmesi bir nevi çaresizlik içeren bu süreç yöneticinin sabotajı yönetme konusundaki yöntem seçimiyle son bulur. Bu yöntemlerden biri yöneticinin eylemsizliğidir. Ne müşteriye ne de çalışanı mutlu edecek bu yol bilakis her iki tarafta da olumsuz yönelimlere neden olabilmektedir. Yönetici için bir diğer ve genellikle tercih edilen seçenek ise müşterinin tarafında yer almaktır. Bu durumda sabotajın yöneltildiği müşterinin kazanımı bir ihtimal, ama personelin belki de iyi bir çalışanın her açıdan kaybı gerçek olmaktadır. Hizmet sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde bir personelin yetiştirilmesi yıllar alabilmekte ayrıca belli bir maliyet harcanmaktadır. Öte yandan müşterinin kötü muamelesine yanıt olarak hizmeti sabote eden çalışan, yönetim tarafından yalnız ve desteksiz bırakılmış olmakla beraber davranışsal tepkilerinde öncekinden daha tehlikeli olabilmektedir.

Müşterinin yanı sıra örgüte ve yöneticisine de olumsuz duygular geliştiren çalışan sonraki hizmet karşılaşmaları sorunsuz olsa bile daha eylemsel olabilir. Yöneticinin hizmet sabotajını yönetmede izleyebileceği başka bir yol ise motivasyon ve destektir. Yönetici ikinci tercihinde olduğu gibi yani müşteri yönlü davranırken aynı zamanda çalışana destek sağlayarak olası sabotaj eğilimini yönetebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanlar hizmet üretimi süresi içinde sergiledikleri performans ile müşteri memnuniyetine katkı sağlamaktadır (Pantouvakis ve Bouranta, 2013). O nedenle çalışanlardan beklendiği üzere, hizmet sunumunda daha coşkulu, daha özverili, sorunlu müşterilere karşı daha sabırlı ve sakin kalmalıdır. Yoğun emek gerektiren ve (Tang ve Tsaur, 2016) kimi zaman kişinin kaynaklarını yitirdiği hizmet görevi, mutsuz çalışanın beklenen standartlarda gerçekleştirebileceği türden değildir. Müşteri tatmininde koşul önce çalışanın mutlu olmasıdır (Alabay, 2008). Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların zorlu hizmet karşılaşmalarından nasıl etkilendiğini değerlendirmeli, enerji kaybını telafi etmeli ve bu yolda da çalışanlara destek olmalıdır.

Hizmetin kontrolsüz ve hassas doğası hizmet karşılaşmalarının başarısında bir risk barındırmaktadır. Karşılaşmaların müşteri memnuniyeti ve yüksek verimlilik ile sonuçlanması hizmet sunumunun üreticisi olan çalışanlarla mümkündür. Örgütsel amaçlara ancak motivasyonu yüksek çalışanlar ve coşkunun hakim olduğu iş ortamları ile ulaşılabilir (Huertas - Valdivia, Llorens - Montes ve Ruiz - Moreno, 2018). Çalışandan hassasiyet, özveri, alaka içeren davranışlar göstermesi istenen bir hizmet sunumu, ancak çalışanın destek algısıyla beklentiyi karşılayabilir (Demirel, 2007). Öte yandan çalışanların müşteriyle yaşadıkları etkileşimi yönetme şekilleri müşterinin davranış biçimi kadar müşteri kavramına ilişkin anlayışları ile de ilgilidir (Gazzoli, Hancer ve Kim, 2013). Dolayısıyla yönetim çalışanın müşteriye bakış açısını yumuşatarak müşteriye merkeze alan bir yaklaşımla iletişim kurmasını sağlayabilir.

Yönetici çalışanı hizmet sabotajına sevk eden koşullara müdahale etmelidir. Değiştiremeyeceği durumda ise çalışan üzerindeki olumsuz etkiyi ve çalışanı, zararlı davranışlara yönlerecek şartları minimize etmelidir (Başaran, 1982). Aksi halde örgütün müşteriyle ilişkilerine, örgütsel itibar ve başarıya zarar veren (Edmondson, Matthews ve Ward, 2019) çalışan eylemleri çalışanın kendisine de zarar verecektir. Örgüt içinde çözülmeyen, yöneticinin görmezden geldiği ya da adil olmayan bir şekilde taraflı davrandığı her durumda, çalışan üzeri örtülen müşteri muamelesinin rövanşını almaya kalkışabilecektir. Yöneticinin

personeli, nezaketsiz müşteri ve kaba davranışları karşısında desteksiz ve yalnız bırakması, çalışanın hizmet sabotajından daha ileri düzey ve tehlikeli eylemlere yönelmesinde rol oynayabilmektedir. Çalışanın nezaketsiz müşteriye karşılık verme şekli, işten çıkarılmasına hatta müşterinin ilgili mercilere şikâyeti olduğu takdirde suç işlemiş sayılmasına bile mal olabilecektir.

Konuyla ilgili olarak iş akdi feshedilen yeme-içme işletmesindeki bir çalışanın işverene açtığı dava reddedilmiş, iş sözleşmesinin feshinin geçerli nedene dayandığı hükmü verilmiştir. İlgili Yargıtay kararına konu olan olay, çalışanın yöneticinin iş yeri kurallarına ilişkin talimatını uygulamak üzere müşteriye uyarması üzerine başlamış ve müşterinin itiraz etmesiyle devam etmiştir. Akabinde müşterinin çalışana küfür etmesi, çalışanın sinirine hâkim olamayıp müşteriye küfürle karşılık vermesiyle gelişen olayla ilgili olarak, işçinin kavgaya dönüşmeden çözülebilecek sorunu kişiselleştirmek suretiyle büyümesine neden olduğu gerekçesiyle iş sözleşmesinin feshi haklı bulunmuştur (Yargıtay 9. Hukuk dairesi, 2018/61 E., 2018/17736 K. sayılı kararı). Benzer bir dava örneğine ilişkin olayda, çağrı merkezi çalışanı olarak görevli personel telefon görüşmesi esnasında müşterinin nezaketsiz üslubu ve küfürlü konuşmasına maruz kalmış, çalışan söz konusu küfüre karşı, aynı küfür ifadesini kısmen tekrarlayarak karşılık vermiştir. Feshin itirazına dair açılan dava kararında, *“her ne kadar olaydaki müşterinin haksız hareketi ve davacı bakımından ettiği küfür ifadesi içeriğindeki olumsuzluk davacı bakımından kabul edilemez bir durum olsa da davacının sağduyulu ve profesyonelce hareket etmeyerek müşteriye küfür ile cevap vermesi işveren bakımından geçerli fesih sebebi oluşturduğu hükmedilmiştir”* (Yargıtay 22.Hukuk dairesi, 2015/30381 E., 2015/32502 K. sayılı kararı).

Görüldüğü üzere çalışanın olumsuz davranışında, müşterinin kötü muamelesinin kışkırtıcı unsur olması sonucu değiştirmemekte, nezaketsiz müşteri davranışına aynı yolla yanıt, çalışanın işten çıkarılmasında gerekçe olabilmektedir. 6098 Türk Borçlar Kanunu, işçinin sorumluluğu madde 400 kapsamında da *“İşçi, işverene kusuruyla verdiği her türlü zarardan sorumludur”* şeklinde belirtildiği gibi personel hizmeti sabote eden ve neticesi onu zora sokacak olan tüm eylemlerinden sorumlu tutulmaktadır. Benzer bir örnekte de iş sözleşmesi feshedilen bir çalışanın işverene açtığı dava reddedilmiş, feshin geçerli nedene dayandığı hükmü verilmiştir. Davaya ilişkin olay, müşteri temsilcisi olarak çalışan personelin, bir müşteri ile karşılıklı hakaretlerde bulunmasıyla gerçekleşmiş, iş yeri, çalışanın müşteriye karşılık verdiği gerekçesiyle tazminatlarını ödenmeksizin iş akdini feshetmiştir. Feshin itirazına yönelik açılan davada, *“işverenin önceliği her zaman müşteri memnuniyetini ön planda tutmak*

*olduğundan, çağrı merkezini arayan müşterilere müşteri temsilcilerinin nezaketli davranmaları ve yol gösterici beyanlarda bulunmaları ve tahriklere kapılarak işinin gerektirdiği özen dışına çıkmamaları gerekmektedir. Davacının müşterinin tahriklerine kapılarak müşteriye hakaret etmesi iş ilişkisini sürdürülemez hale getirmiş” şeklindeki gerekçelerle iş sözleşmesinin feshi haklı bulunmaktadır. (Yargıtay 22.Hukuk dairesi, 2013/3930 E., 2013/4345 K. sayılı kararı)*

Genellikle çalışanı suça ya da işten çıkarılmasına neden olacak eyleme götüren müşteri davranışları bazen ispatlanamamakta, ispatlansa dahi personelle ilgili süreci ve sonucu etkilememektedir. Elbette ki personelin bu yöndeki davranışı üzerinde kişilik, ruh sağlığı, yetiştirilme tarzı gibi faktörlerin de etkisi bulunmaktadır. Ancak tüm olası faktörlerden bağımsız ve çalışmamızın çerçevesiyle ilgili olarak, çalışanın intikam motivasyonuna konu olan müşteri nezaketsizliği önemslenmeli ve sabotaj davranışları üzerindeki etkisi örgütler tarafından düzenlenmelidir.

#### **2.4. Hizmet Sabotajı İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Hizmet sabotajı ile ilgili literatür taraması yapıldığında, kavramla ilgili çalışmaların yerli yazında neredeyse hiç yer almadığı, yabancı yazında çeşitli değişkenlerle birlikte incelenen örneklerine rastlanmıştır. Söz konusu araştırmalara ilişkin örneklerde, hizmet sabotajı çeşitli değişkenlerle birlikte test edilmiş, nedenleri ve sonuçları ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan biri Tung vd.’ne (2013) aittir. Tung vd. (2013) yaptığı çalışmada, hizmet sabotajı modeline dayalı olarak, müşteri ile yüz yüze iletişim halinde çalışan restoran personelinin, iş davranışlarını incelemiştir. Çalışmada ayrıca, hizmet iklimi, etik iklim ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonunda, hizmet ortamının ve etik iklimin hizmet sabotajı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları hem hizmet iklimi hem de etik iklimin hem hizmet sabotajı hem de hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların sabotaj davranışlarına ilişkin başka bir araştırma da Skarlicki vd.’ne (2008) aittir. Skarlicki vd. (2008) tarafından yapılan araştırmaya 358 müşteri hizmetleri temsilcisi katılım sağlamıştır. Çalışma sonucunda, müşterilerden gelen kişilerarası adaletsizliğin, organizasyon içi adalet kaynaklarının üzerinde etkili olduğu ve müşteriye yönelik sabotaj ile olumlu bir ilişki içinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Nnaemeka, Etodike ve Nwanzu (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, örgütsel adalet boyutları ve ücrete ilişkin memnuniyet ile sabotaj davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

347 banka çalışanın katılım sağladığı araştırma sonucunda, dağıtım adaletinin, çalışan sabotaj davranışını önemli ölçüde ve olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Tao ve Kwon (2019) yaptıkları çalışmada müşteriyle yüz yüze temaslı 419 restoran çalışanın hizmet sabotaj davranışlarını incelemişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (yüzde 80,4), yılda bir veya daha fazla sayıda hizmet sabotaj davranışında bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmada ayrıca, pasif-agresif sabotaj davranışlarının, iş arkadaşları ve yaygın olarak müşterilerle ilgili sorunların ardından uygulandığı ifade edilmiştir. Benzer davranışları inceleyen başka bir çalışma, Rasheed, Mukhtar, Anwar ve Hayat'ın (2022) 201 katılımcıyı kapsayan araştırmasıdır. Rasheed, Mukhtar, Anwar ve Hayat (2022) yaptıkları çalışmada, müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanların, kötü niyetli denetim ve müşteri kötü muamelesinden kaynaklanan intikam tutumunu ve bunun bir sonucu olarak da bilgi gizleme davranışları araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, müşterinin kötü muamelesi, çalışanların intikam alma davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Yani, müşteri kötü muamelesi ne kadar yüksekse, çalışanların intikam alma niyetleri o kadar yüksek olmaktadır.

Çalışanların hizmet sabotajı davranışlarının Tsai (2022) tarafından incelendiği çalışmaya, 334 konaklama işletmesi personeli katılım sağlamış, örgüte karşı sahiplenme duygusu yaşayan çalışanların, hizmet sabotajı olan eylemlerde bulunma olasılıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Cheng vd. (2020) ise çalışmalarında, müşteri kabalığının hizmet sabotajı üzerindeki etkisini ayrıca olası etki üzerindeki intikam motivasyonunun aracı, duygu düzenlemenin ise düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, müşteri kabalığının çalışanların intikam motivasyonları aracılığıyla hizmet sabotajını artırdığı tespit edilmiştir. Luo ve Bao'nun (2013) 751 hizmet personelinin katılım sağladığı çalışmasında, personelin olumlu ve olumsuz duygulanımı ve sonuçları (duygusal tükenme ve hizmet sabotaj davranışı) incelenmiştir. Araştırma sonucunda bulgular, olumlu ve olumsuz duygulanımların, duygusal tükenme ve hizmeti sabote etme davranışıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca duygusal tükenmenin hizmet sabotaj davranışı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışmasında hizmet sabotajını kavramsal olarak açıklayan Merdan (2021) ise, hizmet sabotajının türlerini, nedenleri, sonuçları, hizmet sabotajı ile başa çıkma yöntemleri ve hizmet sabotajına dair literatürü ortaya koymuştur.

Gürlek ve Yeşiltaş (2020) tarafından yapılan çalışmada, istismarcı denetimin hizmet sabotajını nasıl etkilediği ve aynı zamanda işe yabancılaşmanın aracılık rolü incelenmiştir. 336 otel çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada ayrıca, istismarcı denetim ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi örgüt temelli benlik saygısının yumuşatıp yumuşatmadığı



araştırılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular, istismarcı denetimin işe yabancılaşma ve hizmet sabotajını etkilediğini, aynı zamanda işe yabancılaşmanın, hizmet sabotajını etkilediğini göstermektedir. Lee ve Ok'un (2014) 309 otel çalışanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, personelin hizmet sabotajı davranışlarının nedenleri ve nasıl önlenebileceği araştırılmıştır. Araştırma sonunda duygusal uyumsuzluğun ve tükenmişliğin, hizmet sabotajı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel duyguları ile dışa dönük ifadeleri arasında duygusal çelişki yaşayan konaklama çalışanlarının, hizmet sabotajı davranışlarında bulunma olasılığı daha yüksektir. Başka bir çalışmada ise Edmondson vd. (2019) duygusal tükenmenin, satış elemanlarının hizmet sabotajını kullanma olasılığını araştırmış, çalışma sonunda, duygusal tükenmenin hizmet sabotajını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Chi vd. (2015) yaptıkları çalışmada günlük olumsuz ruh halinin görev performansı ve hizmet sabotajı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulguları, işgörenin günlük olumsuz ruh halinin görev performansını negatif yönde, hizmet sabotajını ise pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Walker vd. (2014) yaptıkları çalışmada hizmet sunumu sırasında meydana gelen müşteri-çalışan etkileşimlerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda müşteri kabalıklarının, çalışan kabalığını tetiklediği bulgularına ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

#### 3.1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Efil (1994, s.5) yöneticiyi “*kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunların belli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla yönelen kişi*” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre yönetici, sorumluluğundaki tüm kaynakları örgüte avantaj sağlayacak şekilde kullanan (Şimşek vd.,2008) ve örgütü mevcut durumundan ileri taşıyarak arzulan başarıları gerçekleştiren kişidir. Dolayısıyla yönetici örgütte meydana gelen tüm etkinlikleri izlemeli ve faaliyetler esnasında ortaya çıkan sorunlara müdahil olmalıdır. Bu konuda yetkin ve yeterli olması gereken yönetici (Başaran, 1982), çalışanla arasında huzur ve ahengi içeren bir ilişki kurmalıdır (Afsar, Shahjehan ve Shah, 2018). Elbette, insanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere arzu ve hevesle çalıştırmak yönetici için bir güçtür (Hatiboğlu, 1977). Farklı özelliklere sahip bireylerin aynı duygu, düşünce ve coşku ile çalışmaya yöneltilmesi bir yönetici için kolay değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Ancak, müşteri sadakatinde, en önemli şartlardan biri müşteriyle kurulan olumlu ilişkilerdir ve müşteriye yönelik iş dünyasında başarı, çalışanın gayreti ve istekliliği ile gelmektedir.

İnsan, örgütün mevcudiyetinin ve yaşamını sürdürebilmesinin koşuludur (Başaran, 1991). Örgütü hedeflediği noktaya ulaştırmak üzere yöneticinin en önemli gereksinimi çalışandır. Yönetici çalışanın anladığı sürece onları idare edebilecek ve doğru yönetebildiği sürece de başarıyı elde edebilecektir (Koçel, 2020). Hizmet sektöründe büyüme ancak etkili bir insan kaynağı ile sağlanabilmekte, bunun bilincinde olan örgütler başarıda kilit faktör olarak insanı görmektedir (Sawasdee vd., 2020). Hizmet işletmelerinde ürüne üretim yoluyla dahil olan insan, hizmetin niteliğinde belirleyici bir durumdadır. Dolayısıyla çalışan da satın alınan hizmetin bir parçası ve müşterinin kalitede algısında önemli konumdadır. Bir hizmet anında, rutin kurallar ve belirlenmiş kalite standartlarına rağmen sonuç belirsizdir. Aynı çalışanın ve aynı müşterinin karşı karşıya gelmesi durumunda bile hizmet süreci farklılık gösterebilmektedir. Bu belirsizlik, kontrolsüzlüğü de getirmekte, yönetilme sorumluluğu ise genellikle çalışana yüklenmektedir.

Hizmet karşılaşmaları içinde birçok zorluk ve stres faktörü barındırmaktadır. Her koşulda rolün gereğine göre davranmak bu zorluklardan biridir (Özguven, 2003). Çalışan, inisiyatif

sahibi olmadığı iş ortamında, benliğine ait her bir özelliği terk etmektedir (Şimşek vd.,2008). Örgüte göre müşteri odaklı davranış kalıbı bellidir ve çalışan bu yönde bir davranış sergilemektedir. Çalışan üzerinde stres yaratan başka bir faktör, sektörün çeşitlenen ve artan taleplerle karşı karşıya olmasıdır (Haldorai, Kim ve Phetvaroon, 2022). Bu noktada sorumluluğu artan çalışan, müşteri beklentilerine yetişmemekte, müşteriyi memnun etmede zorlanabilmektedir. Bu bağlamda özellikle konaklama işletmelerinde işin türü stresli koşullara açıktır (Wu ve Shi, 2017) ve bu koşullardan olumsuz etkilenen çalışana sıklıkla rastlanmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar sorunlu iş koşullarının tükenmişliği etkilediği, çalışanın sosyal ve iş hayatını etkileyecek çeşitli sonuçlara yol açtığını (Sosyal ve Özçalıcı, 2011), bazı çalışanların zararlı iş eylemlerine kalkıştığını göstermektedir.

Uzaklaşma, sabotaj, misilleme ve benzeri eylemlerden birini seçen çalışan, örgütü, kendisini, müşteriyi ve hatta iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Eylemi belirleyen unsur, tarafların açık ya da gizli davranması, hücumu geçmesini ya da geri çekilmesini (Deffenbacher, Story, Stark, Hogg ve Brandon,1987) gerektiren durumlardır. Örneğin bazı çalışanlar yönetimin, iş yeri ikliminin ve yapılan işin özelliğinin etken olduğu devamsızlık yapmayı tercih ederken (Özgüven, 2003), müşteriye karşı açık bir şekilde hücumu geçemeyecek olan çalışan, hizmeti sabote edebilmektedir. İş ortamında koşulları adil bulmayan çalışanlar ise, çıkış noktası olarak intikam almaya yönelebilmektedir (Şener, 2015).

İş stresinin yanı sıra, stresle mücadele de çalışanın yaşamını sıkıntıya sokan ve zorlayıcı etkileri olan başka bir sorundur. Çalışan stresle baş etme sürecinde tüm enerjisini kullanmakta, zaman zaman işten ve işin gereklerinden uzaklaşmaktadır (Sarwar vd.,2021). Bu durum, çalışana kolay gelmekle ve onu rahatlatmakla (Şimşek vd.,2008) beraber, örgüt bakımından verimlilik ve başarıya dair zararlı koşullar barındırmaktadır. Yönetim tarafından önemsenme ve beğenilme arzusu içindeki çalışanın stresle mücadelesinde diğer sorun (Deniz, 2005), yönetici desteğinden mahrum olduğu durumda yaşanır (Aydın, 2004). İş sorunlarından kaynakları ölçüsünde etkilenen çalışan (Moon ve Hur, 2018), kendisi için daha büyük sorun yaratacağını düşündüğü konuda konuşmaktan kaçınır (Karadal, 2011).

Bugünün hizmet endüstrisi özellikle konaklama işletmelerini, insan davranışlarını anlamaya zorlamaktadır. Özellikle durağan olmayan, karışık, anlaşılması zor iş ortamında yönetimin üzerinde düşünmesi gereken konu iş doyumudur. Bu gereklilik bilhassa otel yöneticileri için geçerlidir. Müşterinin sınırsız taleplerini karşılayabilmek ve beklentilerin üzerinde hizmet için, hizmete yoğunlaşmış, tatmin olmuş çalışanlar gereklidir (Valk ve Yousif,

2021). İşgücü devir hızı, beraberindeki maliyetler ve uzman personelin kaybedilmesi gibi ihtimaller düşünüldüğünde, başarılı çalışanın devamlılığı büyük önem taşır (Afsar vd.,2018). O nedenle yönetim mekanizmasının çalışanla ilgili işleyişinde; insan istihdamının titizlikle sağlanması, örgüte katkı sağlayacak şekilde motive edilmesi ve değer yaratmak üzere kullanılması esastır (Güney, 2011).

Artık günümüzde ve özellikle de hizmet işlerinde görevli çalışanın bir makine gibi görülmesi yerine, motive edilmesi ve desteklenmesi gerekir (Özgüven,2003). Değer görme ve onaylanma, çalışanın destek algısında ve pozitif iş sonuçlarında etkiliyken, desteğin yokluğu ise çalışanda olumsuz duygusal sonuçları tetiklemektedir (Chami-Malaeb, 2022). Başarılı bir yönetim biçimi ancak iş doyumunu sağlamış çalışanla gerçekleştirilebilir. Verimli ve etkili işlerin üretildiği bir örgüt iklimini, isteksiz çalışanla yaratmak mümkün değildir (Şimşek vd.,2008). O nedenle işe ve iş ortamına ilişkin koşullar düzenlenirken, daha iyi bir performans beklenen çalışanın memnuniyeti gözetilmelidir (Özer ve Önen, 2020).

Kaynakların korunması teorisine göre, kaynak kaybıyla birlikte olumsuz davranışa eğilim gösteren çalışan (Alola vd.,2019), bu kaybın örgüt tarafından motivasyon, iş tatmini ve destek yoluyla telafisi yapıldığı durumda söz konusu zararlı eylemlere kalkışmayabilecektir. Özellikle konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin başarısı en başta yönetici desteği olmak üzere çeşitli etkenlere bağlıdır. Müşterinin olumsuz muamelesine maruz kalan çalışan, yönetici desteğinden yoksun olduğu takdirde hizmete ilişkin tüm süreç kötü etkilenir (Pradhan, 2022). Sorunlar yönetici tarafından bekletilmeden ve doğru bir şekilde çözüldüğü takdirde olası zararlar önlenilecektir (Özer, 2011). Bu durumda personel de desteklendiğini algılayacak, yöneticinin sorunu çözme konusundaki istekliliğini içten bulabilecektir.

Algılanan yönetici desteği (Perceived Supervisor Support) kavramı, çalışanların yöneticiler tarafından ne kadar önemsediklerine dair inançlarını ifade eder (Pohl ve Galletta, 2017). Başka bir tanımla algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek düzeyine ilişkin algılarıdır (Kalliath, Kalliath, Chan ve Chan, 2020). Yöneticinin çalışana yönelik kıymet, teşvik ve katkısının çalışan tarafından ne düzeyde hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996). Yönetici desteği algısı, çalışanların, yönetimin kendileriyle olan ilişkilerine ve zor koşullardaki yönetici eylemlerine odaklanmaları ve buna bağlı değerlendirmeleri ile gerçekleşir. Her türlü yardım, destek ve gerçekleştirilecek olumlu iletişim girişimi çalışan cephesinden bir değer olarak görülürken (Rhoades ve Eisenberger, 2002),

yönetici tarafından önemsenme ve takdir edilme beklentilerine olumlu cevap aldıkları takdirde yöneticiyi destekleyici yönetici olarak algılayabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Destekleyici yöneticinin bir özelliği, çalışanlarıyla yakın ve samimi ilişkiler kurabilmesidir (Akgöz,2013). Olumlu yönetici-çalışan etkileşimi çalışanın yönetici desteği algısını güçlü tutarken (Cole, Bruch ve Vogel, 2006), olası bir kriz durumunda desteksiz bırakılmasıyla algı azalabilecektir. Yönetici desteği örgütle ilgili işler başarılmasının çalışanlar vasıtasıyla gerçekleştirilmesinde etkilidir. Çalışanın sorumlu olduğu işin gereğini yerine getirebilmesi, başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi (Oğuzhan, 2021) ve hatta daha fazlası için istekli davranması da yöneticiden gelen destek algısıyla mümkün olabilecektir. Yöneticinin yansıttığı destek çalışanlar için bir motivasyon etkisi yaratmakta, işle ilgili rutin faaliyetlerin ve sorumlulukların ötesinde bir performans sergilemelerini sağlamaktadır (Bhatnagar, 2014). Yani, duygularına önem verildiğini hisseden çalışanların, işletmenin etkinliğine katkıda bulunma olasılığı daha yüksek düzeyde olmakta, işletmenin beklentilerini karşılamak için çaba sarf etme istekliliği artmaktadır (Son ve Kim, 2016).

### **3.2. Algılanan Yönetici Desteği Temelinde Yer Alan Teoriler**

Algılanan yönetici desteği kavramı sosyal değişim (mübadele) teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, psikolojik sözleşme teorisi olarak üç ayrı teoriye dayanmaktadır.

#### **3.2.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi**

Sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory), diğer çalışanlar gibi örgütün bir üyesi olan ama ayrıca örgütün temsilcisi de olan yöneticilerin çalışanları ile ilişkisi temeline dayanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa., 1986). Teori, yönetici çalışanlara adil muamele gösterdiğinde, katkılarına ve refahına değer verdiğinde, çalışanların yüksek düzeyde destek algıladıklarını ve dolayısıyla karşılık verme yükümlülüğünü hissettiklerini göstermektedir (Dawley, Martha, Andrews ve Bucklew, 2008). Sosyal değişim teorisi, çalışanların motivasyonunu ve bunun örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla olan ilişkisini anlamının önemini vurgular (Newman, Thanacoody ve Hui, 2012). Teoriye göre, işletmelerin çalışanlara davranış biçimi, çalışanların işletme tarafından nasıl değerlendirildiğini ifade eder ve çalışanları olumlu ya da olumsuz olarak uygun şekilde karşılık vermeye zorlayabilir (Mashhady, 2021). Sosyal değişim teorisi sosyal davranışın, insanların bu faydaları maksimum seviyeye çıkarmak ve maliyetleri düşürmek için riskleri ve faydaları tarttığı bir değişim sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı fikrini savunur. Bu noktada hem çalışan hem de yönetici karşılıklılık normunu uygulamaktadır. Taraflardan herhangi biri tarafından alınan

olumlu muamele karşılıklı olarak her ikisi için de faydalı sonuçlara yol açar (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yöneticisi tarafından maddi, duygusal ve bilişsel olarak desteklediğini algılayan çalışanlar, yöneticileriyle geliştirdikleri içten bağlar sayesinde örgüte de bağlanacaklardır (Aydın Göktepe, 2017). Sosyal değişim teorisine göre, yüksek düzeyde destek algılayan çalışanlar, işletmeye olumlu tutum ve davranışlar yoluyla geri ödeme yapma zorunluluğu hissetmekte (Guchait, Paşamehmetoglu ve Dawson, 2014), kendi iyilikleri için pozitif bir yaklaşım algıladıklarında, bağlılık ve olumlu iş tutumları ve davranışları şeklinde karşılık verme eğilimindedirler. Zira çalışanlar, işletmeleriyle değişim ilişkilerinde bir denge aradıkları için, olumlu iş tutumları ve davranışları sergileyerek yöneticilerin ilgisini ve düşüncesinin karşılığını vermeye isteklidir (Son ve Kim, 2016).

Sosyal değişim teorisi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiye fayda sağlayan bir düzen getirir. Örgütle olan ilişkisinde bir çeşit takasa yönelen çalışan, yöneticiden gördüğü pozitif yaklaşımın karşılığında örgüte yarar sağlayan yönde bir tutum içine girmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Destek gördüğünü hisseden çalışan, örgüte zarar veren eylemlere daha az meyilli olacak ve kendisi için yaratılan değer ölçüsünde bir değer yaratabilecektir (Edmondson vd.,2019).

Sosyal değişim teorisi, çalışanın örgütle girdiği karşılıklı ilişkiye uygun davranacağını, örgütün beklentilerini karşılayacağını ve hatta çalışanın bu konuda hevesli olabileceğini ifade etmektedir (Gulzar, Hussain, Akhlaq, Abbas ve Ghauri, 2022). Buradaki vurgu, taraflar arasında yaşanan ve borç-alacak ilişkisini içeren adil bir alışveriş biçimidir. Bu alışverişte, çalışan yönetim tarafından kendisi için tanınan fırsatların, yapılan yatırımların kısacası yönetimin kendisi için yaptığı tüm eylemlerin karşılığını vermek zorunda hissetmektedir. Bu nedenle sorumlu oldukları iş için daha fazla çaba sarf ederken, yönetici ve örgüte karşı ekstra bağlılık geliştirebilmektedir (Afsar vd.,2018). Gördüğü değer karşılığında sağlayacağı her fayda için istekli olan çalışan, korunduğu, kullandığı yönündeki davranışlara, örgütün beklentilerini aşan bir performansla cevap vermek için gayret gösterebilecektir (Neves ve Eisenberger, 2012).

Yönetici ya da örgüt yönetimi ile çalışan arasındaki söz konusu alışveriş genellikle yöneticinin başlattığı biçimde seyretmektedir. Çalışan gösterdiği gayret ölçüsünde bir karşılık beklemekte, elde etmesi halinde ise gayretine aynı şekilde devam edebilmektedir. Yöneticiden gördüğü desteğe yanıt olarak çalışan, örgütsel bağlılığı ile karşılık vermektedir (Deluga, 1994).

Dolayısıyla yönetici ile çalışan arasındaki karşılıklı beklenti, yönetici tarafından sağlanan nitelikli destekle ve çalışanın yüksek düzeyde performansını içermektedir (Park, Kang ve Kim, 2018).

Çalışanın yönetici veya örgüt yönetimi ile olan alışveriş ilişkisi, müşteriyle de yaşanmakta, sosyal değişim teorisi çalışan-müşteri arasındaki ilişki biçimi bir sosyal değişim süreci olarak kabul edebilmektedir (Hu vd.,2020). Teoriye göre, çalışanlar maruz kaldığı muameleye paralel bir şekilde yanıt vererek (Mashhady, 2021), olumsuz olarak maruz kaldığı ya da olumlu anlamda iyi hissettiren olay ve yaklaşımlara bir karşılıklı bulunabilmektedir (Chen, Chen ve Farn, 2010).

Sosyal değişim teorisine göre; tarafların eşit şekilde karşılık bulmadığı durumda, değişim süreci sonlanabilmektedir. Bu durumda çalışan-müşteri ilişkisi, çalışanın aynı şekilde, bazen yöneticiye verdiği yanıtta daha olumsuz şekilde müşteriye karşılık vererek yaşanabilmektedir (Guan vd., 2022). Özetle, karşılıklı ilişkide eşitliğin bozulması halinde, çalışan harekete geçecek ve ilişkideki dengeyi sağlamak üzere yanlış veya örgüt için zararlı eğilimlere sahip olabilecektir (Sarwar vd., 2020).

### **3.2.2. Lider-Üye Etkileşimi**

Lider, çalışan eylemlerini işletme hedeflerine koşullayarak dizayn edendir. Bu yolda olabildiğince etkili davranmakta ve liderlik yaptığı çalışana da bu yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2018). Lider-üye arasındaki ilişkinin, çalışanın iş davranışları, dolayısıyla da örgütsel faaliyetlerini etkilemesi bakımından bir belirleyiciliği vardır. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider çalışana göreviyle ilgili olarak bir dizi sınava tabii tutmakta ve sonucu itibarıyla çalışana olan ilişki şeklini belirlemektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu anlamda, lider ilişkisini, çalışanın beklenti ve ihtiyacına karşı hassasiyet göstererek ve güvene dayalı bir iletişim sağlayarak düzenlemekte, bunun sonucu olarak da çalışana olumlu davranmaya yönlendirmektedir.

Kahn'ın (1964) rol teorisine dayanan lider üye etkileşiminde (Leader Member Interaction) çalışanlar görevleri nedeniyle bazı rollere sahiptir. Bu doğrultuda çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak birbirinden çeşitli beklentileri oluşur (Kahn, 1964'ten akt. Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013). Lider-üye etkileşiminde, liderin güvenilir çalışan arasında "liderlik ilişkisi"; sıradan çalışanla arasındaki ilişki ise "denetim ilişkisi" olarak tanımlanır. Lider, çalışanlarının her birini ayrı ayrı kabul eder, düşünür ve astlarının her birine tek bir liderlik tarzıyla yaklaşmak yerine aralarındaki ilişkiye göre davranır (Tat ve Çevirgen,

2020). Buna göre, liderler çalışanlar arasından bir grupla daha yakındır. Bu farklı ilişki nedeniyle söz konusu grubun üyeleri, güven ve ayrıcalık konularında diğerlerinden farklı konumdadır (Robbins ve Judge, 2021).

Lider yakın olduğu grup dışındaki üyelerle de ilişki içindedir. Ancak bu ilişki, iş sınırları içinde, taraflar arasında soğuk ve ölçülü bir biçimde yaşanır. Lider ve üye iş dışında başka bir konuda paylaşımda bulunmakta, tercihen ya da mecburi olarak ilişkiyi belli bir düzeyde stabil tutmaktadır (Oğuzhan, 2021). Lider-üye etkileşiminin düşük kalitede olduğu ilişkilerde çalışanlar, görev alanı ve sınırı içinde belirlenmiş bir hakkı alır ve ona karşılık gelen çabayı öder. Beklentileri karşılayan bir performans sergileyen çalışan, bu yolla anlaşmadan doğan gerekliliği yerine getirmiş olur (Breevaart, Bakker, Demerouti ve van den Heuvel, 2015). Lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde yaşandığı ilişkiler ise tam tersidir. Çalışanlar, prosedürün öngördüğünden fazlasını yapabilmekte, sorumlulukların üzerinde bir performans göstermektedir.

Yüksek nitelikli lider üye-etkileşimi, çalışanların iş davranışlarını olumlu yönde etkilemenin yanı sıra zorlu iş koşullarından etkilenme ve davranışsal tepileri üzerinde de belirleyicidir. Gürer ve Bozacı (2019) tarafından yapılan çalışmada, işyerindeki travmatik olay sonrasındaki stresin, müşteri odaklılığa dair etkisi ve lider üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. 207 katılımcıya yönelik yapılan çalışma sonunda müşteri odaklılığın stresten olumsuz; lider üye etkileşim seviyesinden ise olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Konuyla ilgili olarak başka bir araştırma ise Ugurluoğlu, Şantaş ve Demirgil'in (2013), 164 sağlık çalışanına uyguladığı çalışmadır. Araştırmada lider-üye etkileşimi düzeyinin tükenmişlik üzerindeki olası etkisi incelenmiş, lider-üye etkileşimi düzeyinin sağlık personelinin tükenmişlik düzeyini negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

### **3.2.3. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme (Psychological Contract) gizli bir anlaşma olarak tarafların birbirlerinden beklentilerini ifade eden (Kotter, 1973), yönetici ile çalışan arasında yazılı olmayan bir anlaşmadır (Gulzar vd., 2022). Yönetici ile çalışanlar arasında resmi olmayan anlaşmalarla gerçekleşen bu sözleşme türü (Park ve Kim, 2019), çalışanın yönetici ve örgüte ilişkin algıları, örgütte yaşadığı etkileşime dair tecrübeleriyle oluşan bir anlaşmadır (Addae, Praveen Parboteeah ve Davis, 2006).

Çalışanlar iş hayatlarında yönetimin davranışlarını gözlemlemekte ve bu doğrultuda örgütle arasında bir psikolojik sözleşme tasarlamaktadır. Bu kapsamda yöneticinin kendisine



yönelik sorumlulukları olduğunu düşünürken, örgüte ve yönetime karşı kendi yükümlülüklerini de kabul etmektedir. Bir çeşit karşılıklılık durumunu ortaya koyan anlaşma (Addae vd., 2006), örgüt cephesinde de aynı bakış açısına sahiptir. Çalışanın bağlılığını, psikolojik sözleşmeye uygun davrandığı ölçüde sağlayabilecek olan örgüt, kendisi de psikolojik sözleşmeye ilişkin gerekleri yerine getirme bilincindedir (Addae vd., 2006).

Verilen sözler ve karşılığında gerçekleştirilen eylemler üzerine kurulu olan psikolojik sözleşme, resmi ve yasal bağlayıcılığı olan sözleşmelerin aksine nesnel ve net olmayan özelliklere sahiptir. Psikolojik sözleşmeler, herhangi bir yazılı kuralı içermemekte ve bu nedenle de kişileri resmi zeminde bağlamamaktadır. Ancak buna rağmen iki tarafın da davranışları üzerinde etkilidir (Middlemiss, 2011) ve tarafların rızasını içerir. Bir tarafın, diğer tarafa karşı birtakım vaadlerde bulunması ile başlayan sözleşme, karşı tarafın da bu vaadlerin gerçekleştirileceğine inanmasıyla ve ona göre bir karşılık vermesi ile devam etmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmenin çalışan için anlamı, işverenin kendisi için yaptıklarına karşı bir bedel ödeme gerekliliği ve bunun taraflar bakımından tersinin de yaşandığı durumdur (Robinson, 1996). Psikolojik sözleşmeye ilişkin sorumluluklar ve taahhütler bir ilişkideki standart beklentilerden ayrılır. Herhangi bir çalışan işe ilk girişte belli bir düzeyde ücret, kariyer fırsatları gibi olanaklara sahip olmayı umarken, psikolojik sözleşmede tarafların durumu bundan farklıdır. Psikolojik sözleşme, algı, beklenti, vaatler ve sorumlulukları içeren dinamik bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, sözleşme, harcanması gereken çabayla paralel olarak, verilen vaatleri algılayan çalışan için beklenti ve sorumluluk doğurmaktadır (Robinson, 1996).

Psikolojik sözleşmedeki şartlar yani çalışanın işletmeye karşı yükümlülükleri ve işletmenin çalışana karşı yükümlülükleri bellidir. Sosyal değişim teorisinden ve karşılıklılık normundan yararlanarak düzenlenen işletme-çalışan ilişkisi çok nettir. Bu ilişkide, yerine getirildiğinde karşılıklı eylemleri temsil eden ve değişim ortamının sonraki davranışını (yani karşılıklılık) etkileyen bir dizi algılanan yükümlülük ortaya çıkmaktadır (Seek ve Parzefall, 2008). Karşılıklılığa dayanan ve beklentilerin algılandığı bu ilişki biçiminde idrak ve eylemler etkin olmakta, dolayısıyla taraflar birbirini bu yolla etkilemektedir. Diğer tarafın herhangi olumlu ya da olumsuz davranışını algılayan birey, karşı tarafa olan davranışını da ona göre düzenlemektedir (Seçkin, 2011).

Sözleşmeye göre birbiriyle bir nevi borçlu-alacaklı şeklinde bir bağla ilişki kuran örgüt ve çalışan, örgütü bulunduğu yerden daha iyi bir seviyeye taşıma ve buna bağlı olarak da birlikte

mücadele etmek durumundadır. Sözleşme çerçevesinde personel; güvenilir, destekleyici, korunaklı bir iş ortamı; örgüt ise çalışandan iş ve iş yeri normlarına uymaları ve iyi duygular geliştirmelerini bekler (Aydın, 2021). Dolayısıyla tarafların sorumluluklarına ilişkin beklentiye göre yönetim çalışanlar için güvenli, adil bir iş ortamı sağlamalı, çalışandan beklentisi ve çalışanın iş performansı ile ilgili açık ve net olmalıdır. Buna karşılık çalışanlar ise, faydalı davranışlarda bulunmalı, örgüte bağlı kalmalı ve iş beklentilerini yerine getirmelidir (Robbins ve Judge, 2012).

Psikolojik sözleşme, beklenti içinde olan çalışanları, bunun karşılığını vermeye koşullar. Çalışan, vaat edilenin gerçekleştirilmesini bekler ve mümkün olduğu durumda kendisi de sözleşmenin ve yükümlülüğün gereğini yerine getirir (Rousseau, 2004). Örgütün çalışandan beklediği tüm olumlu eylem ve duygular ile karşılığında çalışan için yapabileceği, doğru orantılı ilerler (Schein, 1976). Buna göre, doğru işletilen süreç olarak psikolojik sözleşme, iş verimliliği ve doyumunda artış sağlarken (DelCampo, 2007), sözleşmenin ihlali ise, mağdur edilen tarafın davranışsal tepkisi ve olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilecektir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, ilişkiye dair olumlu tüm unsurların riske atılması anlamına gelmektedir. Karşılıklı olarak sorumlulukların yerine getirilmediği ilişkide, güven ve bağlılık zayıflamaktadır. Bu nedenle, mağdur yani ihlal edilen taraf olan çalışan ilişkiyi sonlandırabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği bazı ilişkiler ise zararlı eylemlerle devam edebilmektedir. Sözleşmeye aykırı davranışlardan olumsuz etkilenen çalışan (Robinson ve Rousseau, 1994), örgütü terk etmek yerine tepkisel davranabilmektedir. İhlalin neden olduğu süreç, çalışanın yerine getirilmeyen taahhütleri fark etmesiyle başlamaktadır. İstismar edildiğini düşünen çalışan, ihlalle birlikte meydana gelen eşitsizliği gidermek ve dinamikleri değiştirme yolunu arar (Park ve Kim, 2019). Çalışan için bunun en dürtüsel ve kolay yolu, örgüte zarar veren bir dizi olumsuz davranışta bulunmaktır. Bu davranışlar, çalışanın yaşadığı durumdan yakınması ile uygulanabileceği gibi, olumlu yaklaşımın değiştirilmesi şeklinde de yaşanmaktadır. Bazı çalışanlar ise, örgütsel çabayı azaltarak, daha düşük seviyelerde çalışma ve hatta işten ayrılma eğiliminde bulunabilmektedir (Chen ve Wu, 2017). Haksızlığa uğradığını hisseden bazı çalışanlar ise daha tepkisel davranarak, anormal davranış yoluyla sabotaj içeren davranışa niyetlenebilmektedir. Personel, sözleşme ihlalinin ve vaatlerin karşılanmaması ile harekete geçmekte, çeşitli faaliyetleri ile hizmeti sabote edebilmektedir (Aydın, 2021).

### 3.3. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları

Destek türlerine ilişkin tanımlama, konuyla ilgili birçok çalışmada çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bhanthumnavin (2000) çalışmasında algılanan yönetici desteğini; bilgi desteği, maddi destek ve duygusal destek olarak boyutlandırmıştır (Bhanthumnavin, 2000).

#### 3.3.1. Maddi Destek

Maddi yönetici desteği, “*çalışanların amaçlarına ulaşmasında gerekli olan malzeme, alet, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağının temin edilmesi*” olarak ifade edilmektedir (Rooney ve Gottlieb, 2011’den akt. Aydın Göktepe, 2017, s.33). Maddi destek, çalışanın sorumluluklarını içeren işleri yapabilmeleri için, görevlerini yerine getirmeleri esnasında ihtiyaç duyduğu somut olan ürünlerin sağlanmasıdır (Rooney ve Gottlieb, 2007).

Başka bir açıdan ise maddi destek, çalışanın işten doyum almasını ve motive olmasını sağlayabilen, iş sorunlarının etkilerini ve sorumlulukları hafifletmeye yarayabilen bir araç olmaktadır. Çalışanda stres yaratan unsurlar, iş rolü ile ilgili sorunlar yaratarak verimlilik, motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Özgüven,2003). Maddi destek, işin sıkıntılı yanlarının daha az hissedilmesini ve zorluklara karşı çalışanın daha fazla toleranslı olmasını sağlayabilmektedir. İşteki güçlüklerle mücadele eden çalışan, yöneticiden aldığı maddi destek ile sorunlu işin avantajlı yanını görmüş olmakta ve böylece performansını düşürmeyebilmektedir. Çalışanlar, örgütün beklediği kalitede hizmeti, bu gibi destekleyici koşulların sağlanmasıyla gerçekleştirebilecektir. O nedenle daha nitelikli bir iş için maddi destek kapsamında tüm şartlar oluşturulmalı, yönetici, çalışanın sorumluluklarını cazip kılmalıdır.

#### 3.3.2. Bilgi Desteği

Yöneticinin görevi çalışanların işle ilgili eylemlerinin düzenlenmesi ve bu yolla da hedeflenen noktaya ulaşılmasıdır (Kaya, 2005). Yöneticinin çalışanla olan iletişiminin içeriği ne kadar nitelikli ise, çalışanın sorumlu olduğu hizmetin doğru bir şekilde ve başarıyla sağlanması da o derecede mümkün olmaktadır. Bu nedenle yönetici çalışana bilgi desteği sağlamalı, bu kapsamda çalışana bilgi vermeli ve faydalı önerilerde bulunmalıdır (Rooney ve Gottlieb, 2007).

Bilgi desteği, çalışanın sorumluluklarına ilişkin sorunlarla mücadele etmesine yardımcı olabilecek bir destek türüdür. Bilgi desteği sayesinde çalışan, işletmeye dair her konuda ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olurken, yükümlülüklerinin ne olduğunu da açık bir şekilde

öğrenebilmektedir (Aydın Göktepe, 2017). Bilgi desteği işle ilgili içeriğe odaklanmıştır. Çalışanın yükümlülük alanı ile ilgili bilgilendirilmesi, sorumlu olduğu iş ve gerekliliklerin bildirilmesi hatta yöneticinin personele sözlü geri bildirimde bulunması da bilgi desteğini kapsamaktadır (Bhanthumnavin, 2000).

Bilgi desteği çalışanın iş yapma eylemine katkısı ile daha nitelikli iş sonuçları sağlarken, bir taraftan da çalışanın iyi hissetme ve iyi olma halini olumlu yönde etkilemektedir. Hizmet personeli, aldığı doğru geri bildirim sayesinde hizmetteki hatayı fark ederek, yerine ideal hizmeti sunmakta ve bu sayede hizmet kurtarma performansına katkı sağlayabilmektedir (Guchait vd., 2014). Hizmet işlerinde, müşteriye hizmet sunumu esnasında sıklıkla kötü muameleye maruz kalan çalışanlar gerginlik, tükenmişlik ve benzer olumsuz duyguları azaltabilecek kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada yönetici desteği ve geri bildirim bu ihtiyaca cevap vermekte ve çalışanın müşteri hizmetlerine ilişkin rolünden sapmasını engelleyebilmektedir (Bani-Melhem vd, 2020). Böylelikle yönetici, bilgi desteği verdiği çalışana duygusal olarak etkileyebilmekte ve daha iyi iş performansı elde edilmesini sağlayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2021).

Bilgi desteği çalışanın daha güvenli bulunduğu koşullarda hizmet vermesini sağlayarak, işin bilinmeyen kısımlarının yaratacağı riski de ortadan kaldırmaktadır. Çalışanın karşılaştığı sorunları çözmesinde yol gösterebilen ve inisiyatif kullanmayı mümkün kılan bu destek türü, çalışanın iş üzerindeki performansı ve etkinliğini de artırabilecektir. Bilgi desteği, çalışanın işin içeriğine ilişkin sorumluluklarını bilmesi açısından da önemlidir. Rol belirsizliğinin önlenemediği bu özellik sayesinde çalışan, sorumlu olduğu görevin sınırlarını öğrenebilmekte ve hata yapma ihtimalini azaltabilmektedir. Bilgi desteği kapsamında yöneticiden gelen geri bildirim, çalışanın işini kavramsal olarak ele almasını, hatalarını görmesini ve olumlu geri bildirim ile daha motive bir şekilde çalışmasını sağlayabilmektedir.

### **3.3.3. Duygusal Destek**

Hizmet işletmelerinde müşteriyle yoğun etkileşim içinde çalışan personel, çeşitli türde müşteri ile karşılaşmakta ve her biri ile farklı etkileşim yaşamaktadır. Çalışan her bir etkileşimde hizmete ilişkin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını dinler ve karşılamak üzere gayret gösterir. Ancak hizmet işi, ürünü servis etmekten fazlasını içerir. Çalışan, bedensel olduğu kadar duygusal olarak da emek sarf etmektedir. Bir taraftan, bir hizmet iletişiminden etkilenen duygularını düzenlemeyle uğraşırken, aynı anda diğer bir hizmet sunumunda, olumsuz duyguları tazelenmektedir. Bir günde, birden fazla hizmet karşılaşması yaşayan çalışan,

etkilenen duygularını kontrol etmeye zorlandığı (Hur vd.,2015) ve duygu düzenlemenin sürekliliğinin yaşandığı iş koşullarına sahiptir. Dolayısıyla, bu koşulların etkisinden korunmak için çalışanın yeterli kaynağa ihtiyacı bulunmakta ve söz konusu kaynağı duygusal desteğin yardımıyla edinebilmektedir.

Duygusal yönetici desteği ise “*çalışanlara ilgi, sevgi, saygı gösterme, değer verme, onları kabul etme, onlara zorluklarla, stresle başa çıkma ve çatışma çözme konusunda yardım etme*” şeklinde destek gösterme olarak açıklanmaktadır (Rooney ve Gottlieb, 2011’den akt. Aydın Göktepe, 2017, s.33) çalışmasında. Çalışana, anlaşılabilirliğini gösteren duygusal destek, çalışanın kendisiyle alakadar olduğunu da fark etmesini sağlamaktadır (Rooney ve Gottlieb, 2007). Bu anlamda, yönetici duygusal desteğini çalışana birçok şekilde yansıtabilir. Örneğin direk olarak ifade etmenin yanı sıra beden diliyle, herhangi bir krizde yanında olma şeklinde, güven vererek, çalışanla ilgilenerek vb. davranışlarla gösterebilir. Ayrıca duygusal destek çalışana, önemseme, ilgilenme, değerli hissettirme ve takdir etmeyi ifade etmektedir.

Özellikle hizmet işlerinde duygular etki altında kalmakta ve duygusal destek çalışanın stresle mücadelesinde etkili olabilmektedir. Ayrıca çalışanın mutlu olmasını ve güvende hissetmesini sağlayarak, iş yerindeki sorunlarla baş etmesini ve yüksek iş performansı ile hizmet verebilmesini sağlayabilmektedir. Çalışanın işinden doyum almasına katkıda bulunacak birçok koşul vardır. Çalışanın, dolayısıyla da işletmenin performansını etkileyecek bu koşullar hakkında bilgi sahibi olan ve bunu kullanabilen yöneticiler örgütsel düzeyde beklenen sonuca ulaşabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). O nedenle çalışanlar yönetici tarafından yeterince tanınmalı (Efil, 1994), duygusal ihtiyaçları tespit edilmeli ve olabildiğince karşılanabilmelidir.

### **3.4. Hizmet İşletmelerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi**

İnsan, hizmet sektöründe faaliyet yürüten tüm işletme türleri için kritik bir kaynak olmakla beraber, önemlilik seviyesi, yoğun emek gerektirmesi nedeniyle konaklama işletmelerinde biraz daha yüksektir (Hai-yan ve Baum, 2006). Konaklama örgütlerinde hizmet sunumunu içeren karşılaşmalar oldukça değişkendir ve bu nedenle yöneticiler hizmette kaliteli çıktı için çalışana bağımlıdır. Bilinen bu gerçeğe bağlı olarak, karşılaşmanın başarısı çalışan sorumluluğuna bırakılmış, çalışan üzerinde baskı, stres ve çalışana her türlü etkiye açık bir durum yaratılmıştır.

Desteklendiğinde, zorlu iş koşullarından daha az etkilenebilen çalışan, tersi durumda sorunu daha fazla hissederek kendini değersiz ve daha az benimsenmiş olarak görebilmektedir (Park ve Kim, 2019). Çalışan yönetici algısı yönünde davranış geliştirebilmekte ve algısı

ölçüsünde harekete geçebilmektedir. Müşteri karşılaşmaları ya da başka herhangi bir sorunla karşılaşan çalışanın, sorunla ilgili davranış tarzını belirleyen genelde yönetimdir. Çözüm ve destek noktasında güvenmediği bir yönetim biçimine sahip çalışan (Bingöl, 2019), kendi kabuğuna çekilerek, sessiz kalabilmektedir.

Algılanan yönetici desteği, varlığı ve ayrıca yokluğu ile önce çalışanları, ardından müşteri ile örgütü olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Motivasyon ve iletişim becerisi yüksek bir yönetici, birbirine bağlı bu üç değişken arasındaki ilişkiyi en üst verimlilik esasında düzenlerken, tersi özelliklere sahip yöneticinin ise olumsuz sonuç üzerinde payı olabilmektedir. Örgütlerin başarılı olmasında, çalışanın örgütsel davranışları etkilidir. Bu nedenle, çalışanın faydalı davranışlar içinde bulunması ve örgüte zarar verecek eylemlerden alıkonulması için destek içeren bir iş ortamı oluşturulmalıdır (Başaran, 1982).

#### **3.4.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Bakımından Önemi**

Müşteri-çalışan arasında yaşanan hizmet karşılaşmaları, çalışanın olumsuz yönde etkilendiği birçok güçlük barındırır. Söz konusu güçlükler, çalışana birçok olumsuz duyguyu yaşadığı ve sonuçları itibariyle sıkıntılı bir süreci başlatır. Hizmet esnasında, çalışanın maruz kaldığı küçümsenme, aşağılanma ifadeleri, azarlanma veya hakarete uğrama durumları, çalışanda kızgınlık, stres ve benzeri olumsuz birçok duyguyu ortaya çıkarmaktadır (Yagil, 2008). Aynı zamanda endişe, iş doyumunda azalma, tükenmeye neden olabilen (Jang vd., 2020) benzer yöndeki müşteri davranışları, çalışana muhtaç olduğu kaynaklarını tehdit eden deneyimler yaşatabilmektedir. Böyle bir durumda, azalan ve yitirilen kaynaklar çalışan için bir stres nedeni (Shin vd., 2021) oluşturmakta ve çalışan kaynak yenilemek ya da kaybı azaltmak için kendinden vermektedir.

Çalışanın duygusal aşınma ve ruhsal yorgunluk yaşadığı aşamadan sonra, sıra iş doyumuna gelmektedir. Negatif duyguların yaşanmasına neden olan iş koşulları, çalışanın işinden uzaklaşması için bir nedendir. Olumsuz deneyimler edindiği iş ortamı, ayrıca yönetimin kayıtsızlığı çalışanın işinden tatmin olmasında ciddi bir engel oluşturmaktadır. Öte yandan, iş doyumunda azalma tek başına bir sonuç değildir. Çalışanın işi ve iş yeriyle duygusal bağını koparması, elbette örgütü de başka bir sonuca götürebilmektedir. Hizmette isteksizlik, iş doyumundaki azalmanın çıktısı, memnuniyetsiz müşteri ise, kalitesiz ve özensiz hizmetin sonucu olabilmektedir. Dolayısıyla, iş koşullarının ya da ortamının mutsuz ettiği çalışan, müşteriye bilinçli ve bilinçsiz mutsuz etmekte, mutsuz müşteri ise örgütü etkilemektedir.

Çalışanın sorunlara karşı duyarsız kalan yönetici, çalışanın örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirmek konusunda güçlük yaşayabilmektedir (Liertz,1978). Ancak manevi ihtiyacı giderilen, desteklenen çalışanın, örgüt amaçları ve o yönde bir çabaya yönelmesi mümkündür. Yönetici desteği, ayrıca, çalışanın iş ortamından ve iş koşullarından kaynaklanan sorunlarla mücadelesinde kaynak yaratmaktadır. Hizmet işlerinde çalışan ve sayısız zorlu deneyimi olan personelin fazladan kaynağa ihtiyacı vardır. Zira yeterli kaynağa sahip olan çalışan, kayıplara karşı daha dayanıklı ve yenilerini elde etme konusunda daha yetkin iken, tam tersi durumda olan çalışan yetersiz ve kayıplara karşı dirençsizdir (Hobfoll vd., 2018). Dolayısıyla, yönetici çalışanın mevcut kaynaklarını korumasına yardımcı olmalı ve potansiyel kaynaklara ulaşmasını sağlayacak desteği göstermelidir.

### **3.4.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Müşteriler Bakımından Önemi**

Özellikle hizmet sektöründeki örgütler için müşteriye merkeze almak zorunluluk haline gelmiştir. Hedeflenen noktaya ulaşmanın yolu müşteri sadakatidir. Dolayısıyla tüm örgütsel faaliyetler bu doğrultuda yürütülmekte (Taşkın, 2005), çalışanlar da bu amaca yönlendirilmektedir. Bu kapsamda, çalışandan mevcut performansından daha iyisini bekleyen örgüt, çalışanın sürekli bir değerlendirmeye tabii tutmaktadır. Müşteri yönlü davranışlar, mükemmel düzeyde bir hizmet sunumu ve koşulsuz müşteri tatmini, çalışandan beklenen performansın bir parçasıdır.

Ancak, örgütün ve yöneticinin beklentileri, çalışana göre çoğu zaman adil olmadığı kadar da abartılıdır. Çalışan, emek yoğun özelliğe sahip bir iş yapmakta ama aynı yaklaşımla karşılık bulamamaktadır. Buna göre duygusal emeğinin göz ardı ve bir çalışan olarak ihmal edildiğini düşünebilmektedir. Bu düşüncelerin duygusal ve davranışsal olarak yönlendirdiği çalışan, zamanla tepkisel davranışlar içine girebilmektedir. Bu süreçte, yönetimin talimatlarına uymak konusunda isteksizlik ya da sorumluluk alanı ile ilgili yanlış eylemler, çalışanın duygularıyla paralel yaşanabilmektedir.

Mutlu ve tatmin olmayan çalışanın bir reaksiyon olarak sergilediği anormal davranışlar, hizmet işletmeleri için oldukça ciddi bir sorundur. Söz konusu davranışları önlemek için altındaki nedenleri bilmek (Robbins ve Judge, 2021) ve aynı zamanda nedenleri içeren konuya müdahale etmek önem arz etmektedir. Bu noktada algılanan yönetici desteği, müşteriye etkileyecek her türlü çalışan sorununu dengelerken, aynı zamanda çözüm olabilmektedir. Yönetici, yaratacağı adil iş ortamıyla, çalışanın müşteriye saldırmasını önlerken, vereceği destek ile de çalışanın müşteri odaklı düşünmesi ve davranmasını da sağlayabilecektir. Müşterinin işletme ile ilgili tasarrufunda etkili olan, işletmenin kendisiyle kurduğu ilişkidir.

Böylece müşteri beklentilerine göre yürüten ve müşteri yönelimli davranış geliştiren işletme (Ülgen ve Mirze, 2013) desteklenen çalışanı da bu yönde güdüleyebilir.

### **3.4.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütler Bakımından Önemi**

Hizmet endüstrisinde müşteri beklentileri çok çeşitli ve hizmet türü neredeyse sınırsızdır. Aynı zamanda, bu beklentileri karşılama ve çeşitli hizmetleri sunmaya aday işletme sayısı da her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle işletmeler, mevcut durumlarından ve diğerlerinden, sürekli olarak yeniliğe ve değişime zorlanmaktadır. Hizmet pazarı rekabet edebilmenin ve üstünlük sağlayabilmenin güç olduğu bir sektördür. Dolayısıyla, örgütler müşteri ihtiyaçlarına yönelmenin ötesinde, rakiplerinden farklı ve gerçek nitelikte bir değer yaratarak tercih edilebilmektedir. Bu bilinçte olan örgütler, bu yönde hedefler koymakta ve etkinliklerini bu şekilde yürütmektedir. Şüphesiz örgütlerin hedeflediği bu yolda en ciddi engel, örgütün sahip olduğu işgücüdür. Çalışanın, mensubu olduğu işletmenin kalkınmasında katkısı olduğu kadar, tersi durum için de örgütü etkilediği bir gerçektir. Hizmet çalışanın çeşitli sebeplerle açtığı örgütsel zararlar bilinmekte ve örgütleri tedbir almaya zorlamaktadır. Çalışan, örgütü finansal, itibar ve örgüt iklimi açısından yaygın olarak iki şekilde zarara uğratabilmektedir. Örgütü zor durumda bırakan davranışlar sergilemek bu durumlara neden olabilmektedir.

Hizmet çalışanı, sorumlu olduğu işle ya da iş ortamındaki kişilerle zaman zaman sorun yaşayabilmektedir. Örneğin müşteriyle sorunlu iletişim, kişilerarası sıkıntılar ya da zorlu iş koşullarından kaynaklanan tatminsizlik bu sorunlardan bazılarıdır. Personel, aynı zamanda, stresin de eşlik ettiği bu olumsuz koşulları, müdahale yoluyla değiştirmeye çalışmaktadır. İdeal şartlarda, destek gören çalışan tarafından stresli durumlar kontrol edilmeye veya durdurulmaya çalışılır. Ancak, yönetici tarafından sorunlar karşısında yalnız bırakıldığını düşünen çalışan, bu müdahaleyi farklı eylemlerle yapmaktadır (Edmondson vd., 2019). Çalışanın, zararlı eylemlerinin kaynağı soruna göre değişmekle birlikte, müşteri ile örgüt kaynaklı sorunlar için, hedef genellikle hizmettir. Çalışanın, müşterinin olumsuz muamelesi sonunda müşteriye hizmeti reddetmesi ile yönetim tarafından uğradığı haksızlık sonrası niteliksiz hizmeti benzer etki düzeyindedir. Her iki durumda da çalışan hizmeti sabote etmekte ve örgütsel açıdan zarara neden olmaktadır. Çalışanın örgüte yönelik zararlı diğer girişimi ise, örgütü tamamen ya da zaman zaman terk etmesi durumudur. Çalışan çeşitli sebeplerle iş ortamından kısa süreli olarak uzaklaşabilir, işe devamsız olabilir ya da işten ayrılmayı isteyebilir. İş yeri olaylarından olumsuz etkilenen çalışan, deneyimin tesirinden ve ortamından uzaklaşmak için bu eğilimi



hayata geçirebilir. Sonuç itibariyle, iş yerini terk etmek de, örgütün etkinliği, iş ortamı ve üretkenliği üzerinde olumsuz etkilidir (Özgüven, 2003).

Yönetici desteğinin değeri ve önemi tam olarak bu noktada ortaya çıkmaktadır. Hizmet çalışanı, sürekli duygusal çıkışlar yaşadığı, bastırıldığı, onardığı ve tekrar yaşadığı bir döngünün içindedir. Bu dönemde, duygularını ve davranışlarını ancak, destek ihtiyacının giderilmesiyle yeniden düzenleyebilir. Bilinmelidir ki olumsuz iş yeri koşulları gibi, yönetici desteğinin varlığı da örgütsel bir sonuç yaratmaktadır. Yönetici desteğinin bir sonucu olarak, bilinçli hatalardan uzaklaşan çalışan, daha kaliteli çıktı motivasyonu ile, hizmet performansını artırmaktadır (Guchait vd., 2014). Yönetici desteğinin yokluğu ise, çok yönlü etkisiyle örgüte birden fazla sorun çıkarmaktadır. Müşteri ve itibar kaybı, bozulan örgüt iklimi ve finansal kayıpların her biri, ayrı bir olumsuz sonucu temsil etmektedir. Bu bağlamda örgütleri, çalışanları kontrol etme maliyetinden kurtaran (Katz ve Kahn, 1977) algılanan yönetici desteği, bu açıdan da önemlidir. Bu sayede, yönetici, çalışanın negatif koşullardan daha az etkilenmesini sağlarken, uygun olmayan eylemlerine de engel olmaktadır.

### **3.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Sonuçları**

Yönetici desteği, çalışanların görevlerinin getirdiği zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olur (Karrane, Lennon, O'Connor ve Fu, 2017). Literatürde konuyla ilişkin araştırmalar, yönetimin çalışan üzerinde baskı oluşturan durumlara müdahalesinin, stresin etkilerini hafifletmede ve çalışanların refahını artırmada olumlu anlamda etkili olduğunu, çalışanların bu taleplerle başa çıkabilmeleri için desteğe ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

#### **3.5.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Bireysel Sonuçları**

İnsani durumların farkında olan her yönetici, çalışmanı destekleyerek işten doyum almasına katkı sağlayabilmektedir (Eren, 1979). Özellikle hizmet işlerinde görevli çalışanlar, iş koşullarının güçlüğü nedeniyle işten ayrılma niyeti, stres ve tükenme ile karşı karşıya kalabilmekte, yönetici desteğinin yarattığı tatmin duygusu sayesinde, bu duygulardan daha az etkilenebilmektedir (Gordon, Adler, Day ve Sydnor, 2019).

Diğer bir bireysel sonuç ise desteğin olası duygusal ve ruhsal sorunlara olan etkisidir. Özellikle insanlarla yoğun iletişim içeren görevler, zamanla duygusal ve zihinsel aşınmaya neden olarak, psikolojik birtakım sonuçlara yol açabilmektedir. Ancak yöneticiden destek gören çalışan, ruhsal sorunlarla daha az karşılaşabilmekte, işlerine karşı daha motive olmakta ve enerji kaybını en aza indirebilmektedir (Giumetti vd.,2013).

Yönetici desteği çalışanın yöneticisiyle olan iletişimini de etkiler. Çalışan algıladığı destek sayesinde yöneticisiyle daha rahat iletişim kurmakta (Demirer Cindioğlu, 2017) ve karşılıklı etkileşimde kendini daha güvende hissedebilmektedir. Bu bakımdan yönetici desteği, hizmet çalışmanı için ayrıca önemlidir. Yönetici desteği, iletişime açık hale gelen çalışmanı, müşteri kaynaklı sorunları bastırmasından alıkoyarak, ortaya çıkabilecek sorunları önlemede de bir etken olmaktadır.

Algılanan yönetici desteğinin bireysel sonuçlarından biri de stresle baş edebilme gücüdür. Bu noktada destek, çalışanın kayıplarla birlikte ortaya çıkan stresle mücadelesine yardım edebilmekte ve hizmet üzerindeki olumsuz etkiyi yumuşatabilmektedir (Sarwar vd., 2020). Bu anlamda çalışanların kaynakları üzerinde etkili olan yöneticiler, çalışanların davranışlarını negatif ya da pozitif şekilde ayrıca direkt olarak yönlendirebilmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Çalışan işe devamda sorun, düşük verim, işi bırakma gibi sonuçlara neden olabilen stresin önüne, algılanan yönetici desteği ile geçebilmektedir.

Yönetici, desteğini, çalışanların olumlu davranışlarını takdir ederek de gösterebilmektedir. Çalışan onaylandığını ve beğenildiğini fark ederek yöneticiden gelen desteği algılamakta ve sürekli olarak pozitif davranışlara yönelebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018). Bu noktada, çalışanın işiyle olan bütünleşmesine de katkı sağlayan yönetici desteği, örgütsel bağlılığını da olumlu etkilemektedir (Elias ve Mittal, 2011).

Algılanan yönetici desteği ile ilgili yapılan birçok çalışma bir işin yürütülmesi sırasında alınan yöneticinin desteği ve rehberliğinin, çalışanın kendini güvende hissetmesini sağladığını göstermektedir. Sonuç olarak, bu psikolojik süreçler, çalışanın sorumlu olduğu faaliyetlere karşı örgütü pozitif yönde etkileyen, olumlu tavrıyla sonuçlanır (Dhir ve Dutta, 2020)

### **3.5.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütü Etkileyen Sonuçları**

Çalışanın destek algısı, içerdiği olumlu çıkarımlar nedeniyle örgütsel olaylara karşı duyarlılığını harekete geçirir (Huertas-Valdivia vd., 2018). Çalışan desteğin sağladığı duyarlılık sayesinde müşteriyle ve yöneticisiyle daha iyi ilişkiler kurmaya özen gösterirken, örgüt içindeki etkinliklere karşı da daha ilgili olabilmektedir. Yönetici desteğini algılayan çalışan, yöneticisinin sorunlarına ve ihtiyaçlarına yaklaşımına karşı olumlu çıkarımlar yaparak kendisi de örgütsel düzeyde hassas davranabilmektedir. Böylelikle daha fazla değer yaratmış olmakta, üretkenlik ve verimliliğe de etki etmektedir.

Çalışan motivasyonu, algılanan yönetici desteğinin önemli sonuçlarından biridir. Çalışan maddi araçlar olmaksızın sadece algıladığı destekle bile motive olabilir. Yönetici çalışanla

ilişkilerini güven düzeyinde kurarak, olumlu bir iş yeri ortamı aracılığıyla (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995) motivasyon yaratabilir. İşletmeler için motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak önemlidir. Çünkü motivasyon, çalışanın işletme amaçları doğrultusunda çalışmasını ve bu yönde gayret göstermesini sağlayabilir (Özer ve Önen, 2020).

Algılanan yönetici desteği, çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını da sağlayabilmektedir. Çalışan tatmininde yönetici desteği önemli bir etken olmakta, bu sayede çalışan işletmedeki verimliliği önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Dündar, 2017). Yönetici desteğinin bir sonucu olarak iş tatmini, çalışanın zorlu iş koşullarına direnç göstermesinde de etkin olabilmektedir. Çalışanın karşılaştığı iş sorunlarından daha az etkilenebilmekte; bir yandan da emek yoğun gerçekleştirildiği işe karşı daha pozitif yaklaşabilmektedir (Park ve Kim, 2021).

Çalışanın iş yapma ve görevi ifa etme şekli de algılanan yönetici desteğinden etkilenmektedir. Yöneticiden destek gören çalışanlar için örgütsel işlevlere isteyerek katkı sağlamak ve göreve ilişkin performansın üzerinde bir iş çıkarmak örgütsel vatandaşlık davranışının (Robbins ve Judge, 2021) birer sonucudur. Hizmet işletmelerinin tam iş potansiyeline ulaşması da ancak personelin örgütsel vatandaşlık davranışları ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla örgütler hedefledikleri yere ulaşmalarında aracı rolüne sahip tatminkâr çalışanlar, coşkulu, istekli, azimli ve özenli davranışlarıyla katkı sağlayabileceklerdir (Can Baysal, 2017).

Algılanan yönetici desteğinde başka bir çıktı çalışan performansıdır. Hizmet sektörü içinde, özellikle yoğun emek gerektiren otel hizmet işlerinde personel performansı daha da kritiktir (Kozak vd, 1998). Algılanan yönetici desteği, çalışan üzerinde yaratmış olduğu olumlu duygu ve algılar sayesinde, personelin daha yüksek üretkenlik ile çalışmasını sağlayabilmektedir (Oğuzhan, 2021). Destekleyici yönetici, çalışanların gereksinimlerini karşılayarak, onları daha yüksek bir performans ile çalışmaya sevk edebilmektedir (Bhanthumnavin, 2003).

Algılanan yönetici desteğinin olumlu iş sonuçları dışında önleyici sonuçları ve etkileri de bulunmaktadır. Destek algısı çalışanların iş ortamından zihinsel olarak uzaklaşmasına engel olurken, işe dair yükümlülüklerinden sapmaların da önüne geçebilmektedir (Sarwar vd., 2020). Yöneticinin çalışanla olan ilişkisi ancak güven ve destek içerdiği koşulda istenmeyen durumlar engellenebilecek, aynı zamanda etkinlik ve verimlilik de sağlanabilecektir. Hizmet işlerinde ancak müşteriye merkeze alan çalışanlar hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve gereksinimlerine

yoğunlaşırlar (Dimitriou ve Schwepker Jr, 2019). Bu noktada algılanan yönetici desteği, çalışanı hizmet odaklı davranmaktan alıkoyan faktörleri etkisiz hale getirebilmektedir.

Çalışanın örgüte karşı duyguları ve davranışları destek algısından etkilenmekte, olumlu ya da olumsuz eylemleri buna göre şekillendirmektedir. Yöneticinin desteğini alan çalışanlar, örgüt menfaati doğrultusunda gayret gösterip bu yönde çalışırken, yeterince desteklenmeyen çalışanlar ise hüsrarla birlikte örgütü terk etmek isteyebilmektedir (Ece ve Gültekin, 2019). Ece ve Gültekin (2019) yaptıkları çalışmada, çalışanların yönetici desteği aldıklarında örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiğini incelemişler ve çalışma sonucunda algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit etmişlerdir.

### **3.6. Algılanan Yönetici Desteği İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Algılanan yönetici desteği ile ilgili literatür taraması yapıldığında, kavramla ilgili çalışmaların yerli ve yabancı yazında çeşitli değişkenlerle birlikte incelenen örneklerine rastlanmıştır. Söz konusu araştırmalara ilişkin örneklerde, algılanan yönetici desteği çeşitli değişkenlerle birlikte test edilmiş, yönetici desteğinin varlığına ve yokluğuna ilişkin algının çalışan bakımından etkileri ve sonuçları ortaya konulmuştur.

Newman vd. (2012) 437 hizmet çalışanın katılım sağladığı araştırmada örgütsel desteğin ve algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş, algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ilişki tespit etmiştir. Öksüz, Tosyalı ve Tosyalı (2022) 421 otel çalışanını kapsayan çalışmada yönetici desteği, hizmet etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, daha yüksek yönetici desteği bildiren çalışanların, daha fazla iş tatmini ve hizmet etkinliğine sahip olma olasılığı daha yüksektir. Tang ve Tsaur (2016) ise 476 otel personeline yönelik yaptıkları araştırmada, destek ikliminin, çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonunda, yöneticilerin sağladığı destek ortamının, çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yönetici desteğine ilişkin bir başka çalışma, Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayyan ve Schwartz'a (2002) aittir. 211 hizmet çalışanın farklı kaynaklardan aldığı desteğin incelendiği çalışma sonunda, yönetici desteğinin, memnuniyet ve üretkenlik ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Destek, tükenmişlik ile negatif, memnuniyet ve üretkenlik ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir.

Pohl ve Galletta (2017) tarafından 323 sağlık personeline yönelik yapılan çalışmada, işe bağlılık ile iş tatmini (bireysel düzeydeki değişkenler) arasındaki ilişkide yönetici duygusal

desteğinin (grup düzeyinde değişken) düzenleyici rolünü incelenmiştir. Bulgular, yönetici desteği yüksek iken işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermiştir. Çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin, iş memnuniyetleri üzerindeki etkisinin ortaya çıkarıldığı çalışma, Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık'a (2016) aittir. Araştırmada 367 sağlık personeline uygulama yapılmış, algılanan yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran başka bir çalışma ise Emhan vd.'ne (2014) aittir. Çalışmada 523 hizmet sektörü çalışanına yönelik uygulama yapılmış, iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yönetici desteğinin iş memnuniyetiyle pozitif doğrusal bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Gordon vd. (2019) tarafından yapılan araştırmada oteller bağlamında algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışan öznel iyi oluşunun bir aracı olarak hareket edip etmediği incelenmiştir. Bulgular, amirlerinden daha yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların, örgütten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda yönetici desteği öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Chami-Malaeb (2022) 552 hemşireye yönelik olarak, algılanan yönetici desteği ve öz-yeterliğin etkilerini incelediği çalışmada, algılanan yönetici desteğinin, çalışanların hem tükenmişlik seviyesini hemde işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığını doğrulamaktadır. Algılanan yönetici desteği ne kadar yüksekse tükenmişlik de o kadar azdır. Araştırma bulgularına göre, algılanan yönetici desteği hemşirelerin tükenmişliği ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir.

Park ve Kim (2021) tarafından yapılan çalışmada, kızgın müşterilerle etkileşime giren hizmet çalışanlarında depresyon ve kaygıyı etkileyen aracı ve düzenleyici faktörler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, depresyon ve kaygının, öfkeli müşterilerle etkileşime girme ile önemli ölçüde pozitif ilişkili olduğu ayrıca yönetici desteğinin, olumsuz müşteri davranışları ile depresyon arasındaki ilişkiyi yönettiği tespit edilmiştir. Bardakoğlu, Akgündüz, Kızılcıoğlu ve Yeşilyurt (2017) tarafından yapılan çalışmada ise yönetici desteğinin otel çalışanlarının iş stresi ve mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma neticesinde algılanan yönetici desteğinin, çalışanların iş stresleri üzerinde azaltıcı; mutlulukları üzerinde artırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Demirer Cindioğlu (2017) yaptığı çalışmada örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin personelin duygularını ifade etmesi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma bulgularına göre çalışanın duygularını ifade etmesinde en yüksek etkiyi yönetici desteğinin verdiği görülmektedir.

Demirhan, Kula ve Karagöz (2014) yaptıkları çalışmada personelin, yöneticilerinin desteği ve iş tatminlerinin örgütsel performanslarına etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonunda yönetici desteği ve iş tatmininin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Chung vd. (2021) müşteri nezaketsizliği, iş stresi, algılanan yönetici desteği ve algılanan iş arkadaşı desteğinin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Konaklama personelinin kapsayan çalışma sonunda, çalışanların iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir. Çalışanın yönetici algısına ilişkin görüşlerinin alındığı başka bir çalışma Hutchison'ın (1997) örgütün eylemleri ile ilgili çalışan algısını ölçtüğü çalışmadır. Araştırma sonunda, personelin örgüte ilişkin algıları üzerinde yöneticiden, yönetimden aldıkları destek algılarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Munn, Berber ve Fritz (1996) iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti ve tükenmişliği test ettikleri çalışmada, yönetici desteği yoksunluğunun iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyetinin göstergesi olduğu tespit edilmiştir. Kalliath ve Beck (2001) ise, yönetici desteğinin etkilerini araştırdıkları çalışmada yönetici desteğinin personelin tükenmişliği ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Cole vd. (2016) yaptıkları çalışmada algılanan yönetici desteği, psikolojik dayanıklılık, çalışan sinizmi arasındaki ilişkiler ve çalışanların işyerindeki duyguları üzerine inceleme yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların yönetici desteği algıları ile olumlu duyguları arasında pozitif; olumsuz duyguları arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir. Taş ve Özkara (2020) çalışmalarında algılanan yönetici desteğinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide çalışanların iş stresinin üstlendiği aracılık rolünü incelemişlerdir. 395 otel çalışanın katıldığı araştırma bulgularına göre; algılanan yönetici desteği iş stresi ile personelin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.

Babin ve Boles (1996) yaptıkları çalışmada, hizmet çalışanlarının destek algısını ve bu algının çalışma ortamına olan etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonunda, personelin yönetici desteğine ilişkin algısının stresi azaltabileceğini ve iş tatminini artırabileceğini göstermektedir. Baker ve Kim (2020) yaptıkları çalışmada yönetici desteğinin çalışanın psikolojik sağlığı üzerindeki etkilerini incelemişler ve yöneticisinden destek gören çalışanların iyi olma hali ile çalışma yaşam kalitesinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Kılıç (2021) tarafından 391 personele yönelik yapılan araştırma kapsamında, algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatminine dair etkisi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda algılanan yönetici desteğinin, iş ve yaşam tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkisinin bulunduğu, ayrıca psikolojik güvenliğin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Yabacı (2020) yönetici desteğinin çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair rolünü araştırmış; iş performansının çalışma yaşam kalitesinden etkilendiğini tespit etmiş, aynı zamanda yönetici desteğinin düzenleyici rolünü gösteren bulgulara ulaşmıştır. Başlar (2020) 241 personel üzerinde yaptığı araştırmada algılanan yönetici desteğinin duygusal emek ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda duygusal emeğin, algılanan yönetici desteğinden pozitif yönlü etkilendiği tespit edilmiştir. Koç (2019) tarafından hemşirelere yönelik yapılan çalışmada, yönetici desteği algısı ile iş tatmin seviyeleri araştırılmış, katılımcıların yönetici desteğine dair algıları ile iş tatmini arasında ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Atav (2020) otel çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, algılanan yönetici desteğinin işyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracılık rolü incelemiştir. Çalışmanın sonunda, işyeri nezaketsizliğinin, örgütsel bağlılık ve algılanan yönetici desteği üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan yönetici desteğinin ise, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Bununla birlikte, algılanan yönetici desteğinin değişkenler arası ilişkide tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Aslan (2022) tarafından yapılan çalışmada 211 antrenöre yönelik uygulama yapılmış, katılımcıların yönetici desteği algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonunda, katılımcıların algılanan yönetici desteği ile iş tatminleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Pap, Virgă ve Notelaers (2021) ise yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliği ile iş tatmini arasındaki olumsuz ilişki üzerindeki etkisini incelemiştir. 934 mağaza personeline yönelik yapılan çalışmada, müşteri nezaketsizliğinin iş tatmini ile olumsuz ilişkili, yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliği ile iş memnuniyeti arasındaki olumsuz ilişkiyi yumuşattığı tespit edilmiştir. Çalışanlar, yöneticiden yeterli destek algıladığında, sorunlu müşterilerle sık sık etkileşime girmeleri durumunda bile işlerinden memnundurlar.

Aydın Göktepe (2016) tarafından banka personeline yönelik yapılan çalışmada, algılanan yönetici desteğinin, yeni kariyer tutumlarına dair üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, işe tutkunluğun çeşitli boyutlarının hem tam, hem de kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Türkkan (2021) tarafından yapılan çalışmada, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda söz konusu güven ve desteğin, örgütsel bağlılık üzerinde hem pozitif hem de anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Arıcı (2018) otel personeline yönelik yaptığı çalışmada, algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, algılanan yönetici desteğinin, işe bağlılığı artıran temel faktör olduğu bulgusuna ulaşılmış ve algılanan yönetici desteği ve otantik liderliğin, işten ayrılma niyetini azaltmakta olduğu tespit edilmiştir. Tenteriz (2020) 325 çalışana uyguladığı çalışmada, algılanan yönetici ve iş arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmış, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Yüksek (2021) tarafından yapılan çalışmada, algılanan yönetici desteğinin, prososyal davranışlardaki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma sonunda, araştırmaya katılanların yöneticilerinden gördükleri destek algılarıyla, prososyal davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Arslan (2021) örgütsel adalet algısının, yöneticilerden algılanan destek ile iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki rolünü incelemiş, araştırma sonucunda katılımcıların yönetici desteği, iş performansı ve örgütsel adalet algısına ilişkin boyutlar arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici desteğinin hem iş performansına hem de örgütsel adalet algısına aynı zamanda örgütsel adalet algısının da iş performansına olumlu etkide bulunduğu; algılanan yönetici desteğinin iş performansı ile olan ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MÜŞTERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN HİZMET SABOTAJI ÜZERİNE ETKİSİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın öncelikli amacı müşteri nezaketsizliğinin, hizmet sabotajı üzerine etkisinin tespit edilmesidir. Yanı sıra müşteri nezaketsizliğinin, hizmet sabotajı davranışları ve eğilimi üzerine etkisinde, algılanan yönetici desteğinin muhtemel rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda nezaketsiz müşteri davranışlarının türleri, buna karşılık olarak çalışanların hizmeti sabote eden davranışları belirlenmiştir. Aynı zamanda, yönetici desteği algısının söz konusu etki üzerindeki aracılık rolü ve ayrıca düzenleyicilik rolü incelenmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Önemi

Müşteri nezaketsizliğinin en etkin yaşandığı sektörlerden biri konaklama sektörüdür. Konu ile ilgili yerli ve yabancı yazındaki çalışmalar sıklıkla ve düzenli olarak kaba davranışlara maruz kalan otel çalışanlarına ilişkin tükenme, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinde azalma gibi bulguların ortaya çıktığını göstermektedir. Yabancı yazında ise müşteri kabalığı ile karşılaşan çalışanların müşteriye sunulan hizmeti çeşitli yollarla sabote ettiğine ilişkin bulgulara sahip çalışmalara rastlanmaktadır.

Yapılan literatür taramasında yerli literatürde “müşteri nezaketsizliği”, “hizmet sabotajı” ve “algılanan yönetici desteği” kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamakta, yabancı literatürde ise sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Konu örgütsel düzeyde sonuçları olan, işletme için ciddi kayıplar yaratabilecek bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde müşteri nezaketsizliğinin yol açabileceği sorunlar ve yöneticinin bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde ne gibi bir rol üstleneceğini ölçmek çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu konunun seçimi, yerli yazında henüz pek bilinmemesi, yabancı yazında da sınırlı sayıda uygulamayı geçmemesi nedeniyle gerçekleştirilmiştir. Hizmet işletmelerinde müşteri ve çalışan arasındaki “kaba muamele-hizmeti sabote etme” şeklinde gerçekleşen, literatür ve yapılan görüşmelerden gizli seyrettiği anlaşılan; yeni, rekabete dayalı, müşteri odaklı sistem anlayışı içinde henüz yeterince üzerinde durulmamış; örgütsel düzeyde kayıplara neden olabilecek hizmet sabotajı ile müşteri nezaketsizliğinin bilimsel anlamda

değerlendirilmesi ve neticelerinin ortaya konması gereği, çalışmanın ayrıca önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma, müşterilerin nezaketsiz yaklaşımları, çalışanların muhtemel sabotaj davranışlarının neler olduğu ve nasıl geliştiği, yanı sıra nezaketsizlik ve sabotaj içeren davranışlar arasındaki ilişkide yönetici desteği algısının nasıl bir rol üstlendiğine ilişkin bilimsel veriler sunması dolayısıyla, hizmet sektörü yöneticilerine, alanyazına, hizmet sektörü birimlerine katkı sağlaması bakımından önemlidir.

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılığı, çalışmada müşteri nezaketsizliğine ilişkin personel algıları ve tepkilerinin incelenmesinden dolayı, çalışmaya sadece müşteri ile yüz yüze çalışanların dahil edilmiş olmasıdır. Çalışmada gerçekleştirilen her iki uygulama da müşteri ile yakın temas halinde çalışanları kapsamaktadır. Dolayısıyla, hizmet karşılaşması deneyimi sağlayan iş pozisyonlarında görevli olmayan çalışanlar, kapsam dışında tutulmuştur. Çalışmada başka bir sınırlılık otel işletmesinin niteliğidir. Buna göre çalışmada gözetilen niteliklere uygun otellerde görevli personel uygulama çalışmasına dâhil edilebilmiştir. Yanı sıra zaman, maliyet ve ulaşım araştırmanın diğer sınırlılıklarıdır.

Araştırma, çalışmaya katılım sağlayan otel personeli ile sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen bulgular ve sonuçlar da bir genelleme imkânı vermeyip, katılımcıların aktardığı bilgiler ve yanıtlarla sınırlıdır. Araştırma değişkenlerinden biri olan hizmet sabotajı da bir sınırlılık yaratabilmektedir. Katılımcılara her ne kadar kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı taahhüt edildiyse de hizmet sabotajı davranışlarında bulunma konusunda yanıt istenmesi bakımından, konu bir sınırlılık getirebilmektedir. Araştırmanın aynı nedenle bir başka sınırlılığı, anket uygulamasında dağıtılan soru formlarının tamamının sağlıklı yanıtlanmış bir şekilde dönmemesidir.

#### **4.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma değişkenlerinden olan hizmet sabotajı, katılımcıların geçmiş veya olası davranışları, niyetleri ve düşüncelerini paylaşma noktasında samimiyet gerektirmektedir. Ayrıca, çalışma kapsamında katılımcılardan hem yöneticilerine ilişkin fikirleri hem de yönetici davranışlarının müşteri nezaketsizliği ile hizmet sabotajı ilişkisinde katılımcı üzerindeki etkisine ve nasıl yön verdiğine dair görüşlerini bildirmesi bakımından yönetici desteği değişkeni de hassasiyet içermektedir. Dolayısıyla araştırmanın varsayımı; nicel aşamasında veri

toplama aracı olarak kullanılan anket uygulamasında ve nitel aşama kapsamında kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde, katılımcıların bilhassa açık ve samimi cevaplar vermiş olmalarıdır. Yanı sıra otel çalışanlarının maruz kaldığı müşteri nezaketsizliğinin, hizmet sabotajı eğilimleri ve davranışları üzerinde etkisinin bulunduğu; ayrıca müşteri nezaketsizliğinin, hizmet sabotajı üzerindeki olası etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolüne ilişkin tespitin yapılabileceği varsayılmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada kullanılan karma yöntem araştırması, “araştırma problemini kapsamlı ve çok boyutlu incelemek amacıyla, pragmatist felsefenin ilkeleri doğrultusunda nitel ve nicel yöntemleri ile birlikte kullanarak gerçekleştirilen araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.335). Yöntem, kullanıldığı çalışmada öznel ve nesnel yaklaşımı bir araya getirmekte ve araştırma konusu daha iyi açıklanabilmektedir (Tutar ve Erdem, 2022). Karma araştırma yöntemi ile yapılan çalışmalarda, nicel verilerle sayısal ifadeli sorulara, nitel verilerle ise nasıl ve neden sorularına yanıt verilmektedir. Dolayısıyla nicel yöntemin sağladığı izahat, nitel araştırmanın mümkün kıldığı algılama ve anlama ile araştırma, ilgili yöntemlerin kendine has zayıflıklarından arınabilmektedir (Tutar ve Erdem, 2022)

Nicel-nitel araştırma yöntemleri ve sosyal bilimler alanının kendine özgü bazı özellikleri, karma yöntemi gerekli kılmakta ve aynı zamanda kullanıldığı çalışmaya avantaj sağlayabilmektedir. Olay ve olgular yeterince yalın değildir ve sosyal bilimlerde sorun olarak görülen kavramların açıklanmasında birden fazla yöntemin kullanılması gerekmektedir. Karma yöntem araştırmaları, araştırmaya ilişkin konu ve olayları bir bütün olarak değerlendirme imkânı sağlarken, yöntemlerin birbirinin olumsuzluklarını telafi etmesini de mümkün kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.335). Bu bağlamda mevcut araştırmada karma araştırma yöntemi tercih edilmesinin önemli nedenlerinden biri, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin dezavantajlı ve zayıf yönlerinin olası etkilerinden korunmaktır. Ayrıca sonuçlarla ilgili çıkarımları güçlü kılmak, bakış açılarında farklılığı ortaya koymak ve daha geniş bir değerlendirme imkânı bulmak da karma yöntem seçiminde etkilidir. Karma araştırmaları gerçekleştirilmede üç farklı yaklaşım vardır. İlk yaklaşım, iki aşamalı çalışmanın ilk aşamasında nicel verilerinin toplanıp, analiz edilmesi ve sonuçların göre nitel verilerin toplanması; ikinci yaklaşım, nitel ve nicel verilerin aynı anda toplanması ve analiz edilmesi; üçüncüsü ise ilk aşamada nicel verilerin toplanıp ikinci aşamada nitel uygulamanın yapılmasıdır. Bu kapsamda karma yöntem uygulanan çalışmada, gömülü, açıklayıcı, keşfedici

ve paralel olarak sınıflandırılan karma yöntem araştırmalarından (Tutar ve Erdem, 2022) açımlayıcı sıralı desen altındaki “sıralı açıklayıcı tasarım” kullanılmış, nicel verilerin toplanması ve analizinden sonra nitel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Nitel bulguların, nicel bulguları daha geniş ve anlaşılır, net bir şekilde sunulması amacıyla kullanılan “sıralı açıklayıcı tasarım”da ilk aşamada “*nicel veriler toplanıp analiz edilir daha sonra ise nitel veriler toplanır analiz edilir ve sonuçlandırılır. Nitel veriler nicel verileri güçlendirmek ve açıklama yeteneğini artırmak için toplanır*” (Tutar ve Erdem, 2022, s.230).

#### **4.6. Araştırmanın Nicel Aşaması**

Çalışmanın nicel aşamasında, araştırmaya ilişkin evren ve örneklem belirlenmiş, güvenirlik ve geçerliliği test edilen ölçekler aracılığıyla toplanan verilere ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda ilişki ve farklılık analizleri, korelayon analizleri, açıklayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ile hipotezlerin testi geerleştirilmiş, bu aşama, ulaşılan bulguların analizi ve yorumlanmasıyla tamamlanmıştır.

##### **4.6.1. Evren ve rneklem**

Araştırma evrenini Alanya’da Bakanlık onayı ile faaliyet yürüten konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Türkiye’de turizm etkinlikleri, yeme-içme, konaklama faaliyetleri bakımından önde gelen Antalya ilinde ilk sırada yer alan konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe bulunan işletmelerin toplam içindeki ağırlığı Türkiye ortalamasının üzerinde bulunmaktadır (İşgücü Piyasası Araştırması Antalya İli 2021 Yılı Sonuç Raporu). Alanya bölgesinin seçilmesinin nedeni ise, turizm imknları ve konaklama faaliyetlerinde, Antalya ilinin dörtte birinden fazlasını (%28) karşılamasıdır (Alanya Ekonomik Rapor, 2021).

İlgili veri kaynakları incelendiğinde, sadece konaklama sektörü personel istihdamını içeren herhangi bir sayısal verinin bulunmadığı, söz konusu istihdam bilgisinin “konaklama ile yiyecek hizmetleri” faaliyeti kapsamındaki çalışan sayısı ile anıldığı grlmştir. Kaynaklarda yer alan, “konaklama ile yiyecek hizmetleri”nde çalışanın tamamının içinden bir kısım personel, restoran, kafe, bar vb. yeme-içme işletmelerinde çalışmakta, böylece Alanya’da faaliyet yürüten otel personeline ilişkin sayı bilinmemekle birlikte, sayının düştüğü kestirilmektedir.

Araştırmada tesadüfi olmayan rneklemeye yöntemlerinden olan kota örneklem ve amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Özellik içeren bazı hususlara sahip birimlerin alındığı kota

örneklemede evren, araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmacının öngördüğü belli kriterlere göre sınıflandırılır. Araştırma evreninin sahip olduğu bazı niteliklerin örneklemede mevcut olması için kotalar tespit edilir ve örneklem buna göre oluşturulur. Örneğin bu kotaların coğrafi bölge, il, meslek vb. niteliklere göre belirlenebildiği bu yöntem, ana kütlelin temsil edilme seviyesi bakımından diğer tesadüfi olmayan yöntemlerden daha yüksektir (Tutar ve Erdem, 2022). Kota örnekleme yönteminin uygulandığı bu çalışmada da benzer kotalar belirlenmiş, buna göre işletmenin bulunduğu bölge, hizmet niteliğine göre işletme özelliği bu doğrultuda seçilmiştir.

Kota örnekleme yöntemi ile belirlenen oteller içinden müşteri ile yüz yüze pozisyonlarda çalışan personel amaçlı örneklemeye göre seçilmiştir. Katılımcıda bulunan bazı özellikler gözetilerek seçim yapıldığı amaçlı örnekleme yönteminde ana husus, ilgili araştırmaya daha fazla ve yerinde katkı sağlayabilecek bireyleri kapsayan bir araştırma gerçekleştirmektir. Araştırma öncesinde katılımcıya ilişkin ölçütlerin belirlenmesi durumu ile kolayda örneklemeden ayrılan yöntem, bu fark ile örneklem biriminin keyfi ve gelişigüzel seçilmediğini göstermektedir (Tutar ve Erdem, 2022). Dolayısıyla araştırmanın amacına uygun ve çalışmanın gereği olarak, çalışmaya dahil edilecek personelin müşteri ile yüz yüze görevlerde çalışıyor olması şartı gözetilmiş ve resepsiyon görevlisi, kat görevlisi, bellboy, servis elemanı (garson) vb. pozisyonlarda çalışan personelin tamamı ile uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yürütülen çalışma sonunda, biri 4 diğerleri 5 yıldızlı olmak üzere üç otelden toplanan 400 anket gözden geçirilmiş, 354 tanesinin hatasız/uygun anket olduğu görülmüş ve yukarıda yer alan açıklamalar ışığında bu rakamın çalışılacak örneklem hacmi için yeterli olduğu düşünülmüştür.

#### **4.6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Bu araştırma müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerine etkisi ve algılanan yönetici desteğinin rolü üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla çalışma kapsamında hizmet sektörü personelinin maruz kaldığı müşteri kabalığı, kabalık içeren davranışların, hizmetin sabotajı üzerine olası etkisi ve ilaveten personelin algıladığı yönetici desteğinin söz konusu olası etki üzerindeki rolü incelenmiştir. Literatürde yer alan konuyla ilgili çalışmalar ışığında oluşturulan hipotezler bu doğrultuda test edilmiştir.

Wang, Liao, Zhan ve Shi (2011) müşterilerin çalışanlara yönelik kötü muamelesi ile çalışanların müşteriye yönelik sabotaj eylemleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, müşterinin kötü muamelesinin hizmet sabotajını önemli ölçüde öngördüğünü tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre mevcut müşteri tarafından sergilenen her kaba hareket, katılımcı çalışanın müşteri odaklı sabotajı ile önemli ölçüde ilişkilidir.

Tao vd. (2019) tarafından restoran çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, müşterinin kaba yaklaşımının, çalışanların hizmet sabotajı davranışları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca duygusal zekânın yüksek olduğu durumda bu etkinin daha düşük olduğuna ulaşılmıştır.

Meng ve Choi (2021) kaynakların korunması teorisi çerçevesinde müşteri nezaketsizliği ile hizmet sabotajı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. On ayrı otelde yapılan çalışmanın sonucunda müşteri nezaketsizliğinin işe dönük tükenme ve depresyon yoluyla hizmet sabotajına yol açtığı ayrıca işe yönelik tükenmişliğin çalışanı hizmet sabotajına teşvik ettiği tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili olarak başka bir çalışma, Cheng vd. (2020) tarafından 291 otel personeline yönelik yapılan araştırmadır. Müşteri kabalığının, hizmet sabotajı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada ayrıca olası etki üzerindeki intikam motivasyonunun aracı, duygu düzenlemenin ise düzenleyici rolü de araştırılmıştır. Çalışma neticesinde, müşteri kabalığının çalışanın intikam motivasyonu aracılığıyla hizmet sabotajını artırdığı tespit edilmiştir.

Sliter vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, müşteri nezaketsizliği ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasındaki bağlantıya odaklanılmış ve müşteri nezaketsizliğinin müşteri hizmet kalitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular, müşteri nezaketsizliğinin duygusal tükenme ile pozitif, müşteri hizmetleri performansı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajına olan etkisini ortaya koyan başka bir çalışma da Harris ve Daunt'a (2013) aittir. Çalışma kapsamında, müşterilerin uygunsuz davranışlarına, duygusal olumsuz tepkilerde bulunan katılımcılardan biri, uzun yılların verdiği tecrübeyle, müşterilerin kendisine davrandıkları şekilde, onlara davranmayı öğrendiği ve bu duruma göze göz tarzında yaklaştığını bildirmiştir.

Kao, Cheng, Kuo ve Huang (2014) tarafından otelde çalışan 420 personel ve 30 yöneticiye yönelik yapılan çalışmada, yönetici, iş arkadaşı ve müşterilerin neden olduğu stres faktörleri ile işten ayrılma niyetleri, hastalık izni ve hizmet sabotajı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre yönetici stresinin işten ayrılma niyeti; iş arkadaşının

hastalık izni; müşterinin neden olduğu stres faktörlerinin ise hizmet sabotajıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Benzer bir bulgu Harris ve Ogbonna (2002)'nin konaklama işletmesi ve restoran çalışanları ile görüşme yaptıkları başka bir araştırmalarında tespit edilmiştir. Çalışmada hizmete ilişkin ne tür sabotajlarda buldukları konusunda açık örnekler veren personel, sabotaj eylemi esnasında gülümsediklerini, intikam duygusunun tatlı geldiğini ifade etmiştir. Hizmet sabotajını porsiyonları küçültülmüş yemekler ve kötü içecekler servis etmek, hizmet esnasında müşterinin elini sıcak tabak ile yakmak, müşterinin üzerine herhangi bir şey dökmek gibi eylemlerle uygulayan personel, böylelikle müşterinin kabalığına karşılık verdiğini ve skoru eşitlediğini beyan etmiştir.

Frey-Cordes vd. (2020) çalışmalarında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme personeline yönelik bir uygulama gerçekleştirmiştir. Çalışanların medeni olmayan müşteri davranışlarına karşılık verip vermediğinin araştırıldığı çalışmada bulgular, müşterinin kaba muamelesine maruz kalan personelin söz konusu müşterilere daha düşük hizmet seviyeleri sağladığını göstermiştir.

Goussinsky (2020) çalışmasında müşteri saldırganlığının hizmet sabotajı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışma müşteri istismarına daha sık maruz kalan çalışanların hizmeti sabote etme olasılığının daha yüksek olduğunu gösteren araştırma kanıtlarını desteklemektedir.

Müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisine yönelik bulguları gösteren başka bir çalışma Hu (2020)'ya aittir. Belirtilen çalışmada kötü müşteri davranışı ile hizmet sabotajı arasındaki ilişkide lider-üye değişiminin rolünü incelemiş, araştırma sonuçları, müşterinin kötü muamelesinin hizmet sabotajı ile pozitif ilişkili olduğunu, çalışanın hizmeti sabote etme eylemini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Sun ve Lee (2019) ise hizmet sabotaj davranışı ve buna sevk eden güdü türlerini ortaya çıkarmak üzere yaptıkları çalışmada konaklama işletmesi personeli ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Görüşme yapılan bir personel müşterileri genellikle kaba oldukları için doğrudan reddettiklerini, boş odalar mevcut olsa bile bu müşterilere boş oda olmadığı yanıtını verdiklerini ifade etmiştir. Görüşülen diğer bir personel söz konusu müşterilere, diğer müşterilere davrandıkları kadar coşkulu davranmadıklarını, pasif ve kayıtsız olduklarını bildirmiştir. Aynı işletmede başka bir personel, nezaketsiz davranışları nedeniyle

bir grup müşterinin bazı taleplerini kasten karşılamadıklarını, ayrıca kaldıkları süre boyunca onları görmezden geldiklerini belirtmiştir.

Lin vd. (2022) tarafından 309 otel çalışanına yönelik yapılan araştırmada, müşteri sözlü saldırganlığının, hizmet sabotajı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonunda, müşterinin sözlü saldırganlığının, çalışanların hizmet sabotajı davranışları ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanlar müşterilerin kaba ve aşağılayıcı konuşmalarına maruz kaldıklarında, bu tür müşterilere verilen hizmetin kalitesini kasıtlı olarak düşürmekte, hizmet sabotajı yoluyla misilleme yapmaktadırlar.

İncelenen çalışmalara ilişkin bulgulardan hareketle müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını test edebilmek amacıyla aşağıda yer alan hipotez öne sürülmüştür:

H<sub>1</sub>: Müşteri nezaketsizliği, çalışanların hizmet sabotajını etkilemektedir.

Konuyla ilgili literatür incelenmeleri neticesinde, müşteri nezaketsizliğinin, olası hizmet sabotajı üzerine etkisinde, yönetici desteğinin rolüne dair yapılan çalışmalara rastlanmıştır. Buna göre Bani-Melhem vd.nin (2020) bir konaklama işletmesinde yaptığı çalışmada, müşteri kabalığı ve etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre müşteri kabalığının doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği çalışanlar, yöneticinin pasif olduğu durumlarda bu etkiyi yoğun hissetmektedir. Bulgular bu tip yöneticinin müşteri nezaketsizliğinin çalışan üzerindeki olumsuz etkisini şiddetlendirdiğini, çalışanın hizmete ilişkin rolüne zarar verdiğini göstermiştir.

Yönetici desteğinin hizmet sabotajı üzerindeki rolünün tespit edildiği başka bir çalışma, müşteri nezaketsizliği etkilerinin otel çalışanları üzerinde incelendiği Boukis vd. (2020)'ne aittir. Araştırma sonucunda, çalışanların müşterilerin kötü muamelesine karşı verdiği yanıtların yöneticinin sergilediği tutuma bağlı kaldığı ve seviyesi bu duruma bağlı olarak değişen stres faktörünün, müşteriye yönelik misilleme ve geri çekilme davranışında etkili olduğu bulunmuştur.

Güler vd. (2017) 41 otel personeli ile yüz yüze görüşmeler yapmış, çalışanların müşteri nezaketsizliğine maruz kalma, bu davranışlara gösterdikleri tepkiler ve yönetici desteğine ilişkin bulgulara ulaşmıştır. Katılımcılara göre, gayri ahlaki müşteri davranışları kapsamında en sık karşılaşılan davranışlar küçümseme, saygısızlık, sorunlu üslup, hakaret etme, sarkıntılıktır. Araştırmada tespit edilen başka bir bulgu ise, söz konusu müşteri davranışlarıyla mücadele etmede katılımcıların 2/3'ünün yönetici desteği alırken, 1/3'ünün ise hizmeti riske atan eylemlerde bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Booth ve Mann (2005) çalışmalarında işyerinde



öfkenin nedenleri ve sonuçlarını araştırmışlardır. Katılımcıların bir kısmı yönetim desteği eksikliği ve nezaketsiz muameleyi iş yerinde yaşadıkları öfkenin nedenleri arasında göstermişler, öfkenin sonuçları arasında ise suçluyu cezalandırma ve işten ayrılma niyetini belirtmişlerdir.

Goussisnsky ve Livne (2019) 451 sağlık personeline yönelik yaptıkları çalışmada, yönetici desteğinin moderatör rolünü incelemiştir. Hasta ve yakınları tarafından gerçekleştirilen kötü muamelenin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde etkili olduğu tespit edilen çalışmada, algılanan yönetici desteğinin, sağlık personelinin hastalara karşı sergilediği alaycı ve kayıtsız tutumu da etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Hwang vd. (2021) müşteri ile yüzyüze çalışan restoran çalışanlarıyla yaptığı çalışmada; duygusal tükenme, işlevsiz müşteri davranışı, hizmet sabotajı ve sosyal destek arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlar, işlevsel olmayan müşteri davranışlarının, çalışanların hizmet sabotajlarının görülme sıklığını artırdığını göstermiştir. Ayrıca işlevsiz müşteri davranışının hizmet sabotajı üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı, sosyal desteğin ise düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici desteğinin hizmet üzerindeki etkisine ilişkin bulgulara ulaşılan bir diğer çalışma Zhu vd. (2019)'ne aittir. Zhu vd. (2019) çalışmalarında otel personelinin müşteri nezaketsizliği ile karşılaştıktan sonra olumlu tepki gösterebilecekleri koşulları araştırmışlardır. Bulgular müşterinin kaba muamelesiyle karşılaşan çalışanların, hizmet sunumu esnasında yalnızca yönetici desteğine sahip olduklarında ekstra rol davranışına başvurabildiklerini göstermiştir. Araştırmaya dair sonuçlar, yöneticilerin, çalışanların müşteri nezaketsizliğine karşı olumlu tepkisini teşvik etmede hayati bir rol oynadığını göstermektedir.

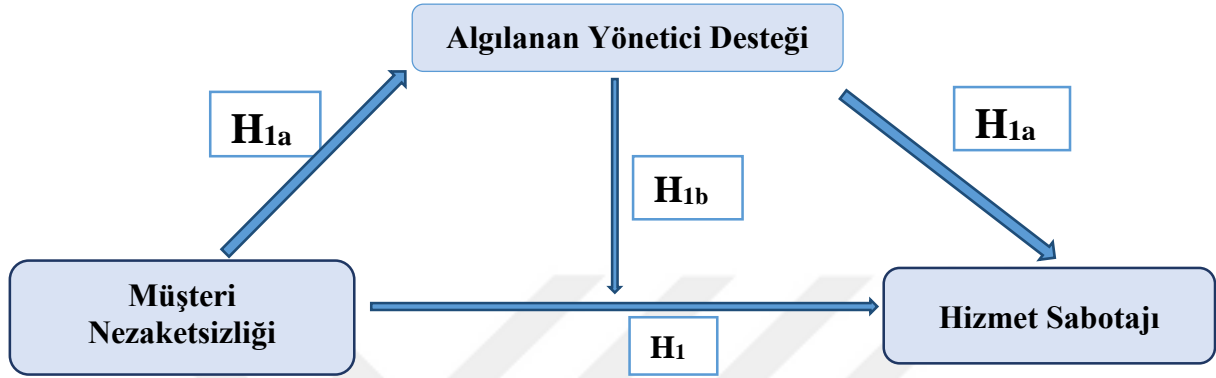
Peng vd.'nin (2021) marka sabotaj davranışı kavramını ve çalışanların marka sabotaj davranışını etkileyen faktörleri araştırdıkları çalışmada, konaklama işletmesi personeline yönelik bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonunda müşterinin haksız, adil olmayan davranışlarının ve prosedürel adaletin çalışanların marka sabotaj davranışı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları müşterinin söz konusu davranışlarının çalışanı marka sabotajına teşvik edebileceğini, prosedürel adaletin ise sabotaj davranışını frenlemeye yardımcı olabileceğini göstermiştir.

Bu araştırmaların sonuçları ışığında müşteri nezaketsizliğinin, olası hizmet sabotajı üzerine etkisinde, yönetici desteğinin rolünü belirleyebilmek için oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H<sub>1a</sub>: Müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır.

H<sub>1b</sub>: Müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü vardır.

Belirlenen hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki şekildedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

#### 4.6.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Çalışmada birinci uygulamanın yer aldığı nicel aşamada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket soru formunun tasarımında, ilk olarak anketi dolduracak kişinin bilgilendirilmesi amacıyla anketin amacı, düzenleyicileri ve kişisel verileri koruma kanuna ait genel bilgilere yer verilmiştir. Anket soru formunun tasarımında ankete katılacak kişilerin cevaplarında yeterli önemi ve özeni göstermelerini sağlamak için profesyonel olunmaya özen gösterilmiştir. Araştırma kullanılan anket formu (EK 1) iki bölüm halindedir. Birinci bölümde konaklama işletmelerinde görev yapan personelin demografik bilgilerini ölçen 9 soru yer almaktadır. İkinci bölümde müşteri nezaketsizliği boyutu için 7 soru, hizmet sabotajı boyutu için 6 soru ve algılanan yönetici desteği boyutu için ise 11 soru beşli likert şeklinde (1 = Asla, 2 = Nadiren, 3 = Ara sıra, 4 = Genellikle ve 5 = Çok sık) ölçeklendirilmiştir. Sonuç olarak tüm anket formunda toplam olarak 33 soru yer almaktadır.

Ankette ikinci bölümde yer alan boyutlara ait sorular tablo şeklinde beşli likert seçenekleri halinde ifade edilmiştir. Alan araştırması kapsamında anket içinde oluşturulan soruların tezin amaçlarına yönelik olması, ifadelerin anlaşılır olması ve mümkün olduğunca kısa (öz) olması sağlanacak şekilde hazırlanmıştır. Pilot uygulama sonrası ve saha uygulama

öncesi anket soruları, kişilere olabildiğince açık, kısa ve anlaşılır şekilde revize edilmiştir. Araştırmada nicel aşamanın verileri 2021 yılının Eylül ayında yüz yüze olarak toplanmıştır.

#### 4.6.3.1. Müşteri Nezaketsizliği Ölçeği

Müşteri nezaketsizliğini ölçmek için; Arıcı, Araslı ve Namin (2016) tarafından Sliter vd.'nin (2012) çalışmasından alınarak ve Türkçe'ye uyarlanarak *“Do customer and coworker incivility moderate the effect of polychronicity on job performance? Evidence from hotel frontline employees in north cyprus”* çalışmalarında yedi maddesini kullandıkları ölçek tercih edilmiştir. Burnfield vd. (2004) tarafından on beş madde olarak geliştirilen ölçek müşteri nezaketsizliği algısını ölçmek amacıyla konaklama işletmesi personeline yönelik uygulanabilir niteliktedir. *“Asla ve çok sık”* aralığında, 5’li likert ölçeği olarak kullanılan ölçek ile, mevcut çalışmada da bu şekilde ölçüm yapılmıştır. Kim ve Qu (2019) tarafından yapılan çalışmada da ölçek 5’li likert olarak kullanılmış ve güvenilirliği 0,84 bulunmuştur. İlgili ölçeği çalışmalarında kullanan diğer araştırmacılardan Sliter, Jex, Wolford ve McInnerney (2010), Torres vd. (2017) ile Medler-Liraz’da (2020) 5’li likert ile ölçüm yapmış, ölçeğin güvenilirliğe ilişkin oranları ise 0,90 (Sliter vd., 2010), 0,93 (Torres vd., 2017), 0,90 (Medler-Liraz, 2020) olarak tespit etmişlerdir.

#### 4.6.3.2. Hizmet Sabotajı Ölçeği

Chi, Chang ve Huang’ın (2015) geliştirdiği ve *“Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective”* adlı çalışmalarında kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır. Müşteriyle yüz yüze hizmet bağlamında meydana gelen hizmet sabotajı davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, bu yönüyle konaklama işletmesi personeline yönelik uygulanabilir niteliktedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin, orijinal dilinden (İngilizce) Türkçeye uyarlanması aşamasında öncelikli olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. İkinci adımda ileri düzey İngilizce dil bilgisi olan bir araştırmacı tarafından ölçeklere geri çeviri yapılmıştır. Son durumda ise alanında uzman kişilerce ölçek maddeleri değerlendirilmiş ve uygun görülen düzenlemeler doğrultusunda ölçek son halini almıştır. *“Hiçbir zaman ve Her zaman”* aralığında, 5’li likert ölçeği olarak kullanılan ölçek ile, mevcut çalışmada *“Asla ve çok sık”* aralığında ölçüm yapılmıştır. Chi vd.’nin (2015) geliştirdiği ve 0,91 oranında güvenilirlik tespit ettiği ölçek, Cheng, Zhou ve Guo (2019), Zhou vd. (2018) tarafından da kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanan araştırmacıların bulduğu güvenilirlik oranları ise, 0,89 (Cheng vd., 2019) ve 0,85 (Zhou vd., 2018) şeklindedir.

#### 4.6.3.3. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği

Araştırmada katılımcıların çalışanların algıladıkları yönetici desteğini ölçmek amacıyla Giray ve Şahin (2012) tarafından oluşturulan, güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılan “*Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*” isimli çalışmada yer alan ölçekten yararlanılmıştır. Tercih edilen algılanan yönetici desteği ölçeği, çalışanların yönetici algılarına ilişkin net cevaplar alınabilmesine uygun nitelikteki 11 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde “*Kesinlikle Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum*” aralığında 5’li Likert ölçeği ile incelenmiş, ancak mevcut çalışmada “*Asla ve Çok sık*” aralığı ile yine 5’li Likert baz alınarak ölçülmüştür. Giray ve Şahin’in (2012) kendi çalışmasında güvenilirliğini 0,94 olarak tespit ettiği ölçek, Aydın ve Basım (2017), Terzi ve Polat (2020), Cindiloğlu Demirer (2017), Ece ve Gültekin (2019) tarafından da kullanılmış olup her bir araştırma için güvenilirlik oranları sırasıyla 0,96 - 0,97 - 0,83 ve 0,98 şeklindedir.

Çalışmanın ilk aşamasında Ankara ilinde bir konaklama işletmesinde pilot (ön anket) uygulaması yapılmıştır. Anket formundaki soruların anlaşılabilirliği, cevapsız soruların varlığı ve ankete yanıt verilme zamanlaması (anket tamamlama süresi) açısından değerlendirme yapılmıştır. Yirmi dört adet beşli likert ölçeği ile ölçülen sorular için Cronbach Alpha değeri 0,86 bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin geçerlilik düzeyi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirildiğinde,

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

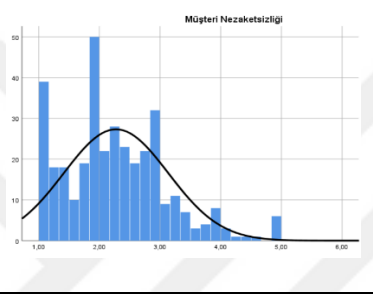
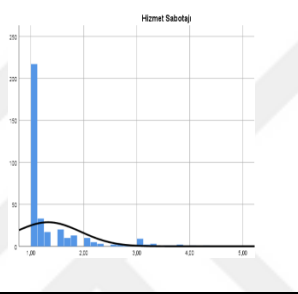
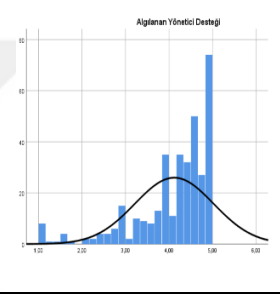
Araştırma için yapılan pilot çalışmada Cronbach’s Alpha değeri 0,86 çıkmıştır. Dolayısıyla ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Alan araştırması ile anket verilerinin analizi ve sonuçlarının değerlendirilmesinde “IBM SPSS for Windows v.26.0” istatistiksel paket programı ve Microsoft Excel 2019 office paket programları kullanılmıştır.

#### 4.6.4. Güvenirlik ve Geçerlilik

Çalışmanın bu aşamasında öncelikle boyutların (ölçeklerin) dağılım testleri yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Ölçekler için normallik sınaması Kolmogorov – Smirnov (K-S) test sonuçları

	Müşteri Nezaketsizliği	Hizmet Sabotajı	Algılanan Yönetici Desteği
K-S Test istatistiği	0,070	0,314	0,174
Anlamlılık Düzeyi (P)	0,000	0,000	0,000
Çarpıklık	0,707 (0,130)	2,420 (0,130)	-1,562 (0,130)
Basıklık	0,592 (0,259)	5,743 (0,259)	2,375 (0,259)
Normal Dağılımlı Histogram Grafikleri			

( ) içindeki değerler standart hata değerleridir.

Tablo 4.1.'de verilen Kolmogorov – Smirnov (K-S) normallik test sonuçları incelendiğinde tüm boyutlar (ölçekler) için anlamlılık düzeyi ( $p$ )  $< \alpha = 0,05$  şeklindedir. Yani müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı ve algılanan yönetici desteği boyutlarının (ölçeklerinin) normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bir veri setinde normal dağılıma uygunluk varsa çarpıklık katsayısı 0'dır. Çarpıklık katsayısı negatif ise veri seti sağa çarpık dağılıma, çarpıklık katsayısı pozitif ise veri seti sola çarpık dağılımdır denilir. Aynı şekilde bir veri setinde normal dağılıma uygunluk varsa basıklık katsayısı da 0'dır. Basıklık katsayı değeri negatif ise eğri normale göre daha basık olur ve basıklık katsayı değeri pozitif ise eğri normale göre daha sivri olur. Buna göre müşteri nezaketsizliği boyutu sola çarpık, hizmet sabotajı sola çarpık ve basık, algılanan yönetici desteği ise sağa çarpıktır.

Çalışmanın bir önceki aşamasında müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı ve algılanan yönetici desteği boyutlarının (ölçeklerinin) gruplanmış halleri ile demografik değişkenler arasında ki-kare ( $\chi^2$ ) bağımsızlık testi ile nominal ölçüm düzeyleri ile ölçülen değişkenler arası istatistiksel ilişkiler ölçülmüştür. Bu aşamada ise ilgili boyutlarının (ölçeklerinin) ortalama puanlarının ortalama sıralarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği

parametrik olmayan hipotez testleri ile test edilmiştir. Tüm ölçekler için yapılacak olan hipotez testlerinde parametrik olmayan Mann - Whitney U testi ve Kruskal - Wallis H testleri kullanılmıştır. Çalışmada normallik sınavından sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırma anketinin ikinci bölümünde yer alan beşli likert ölçeği ile puanlama yoluyla ölçülen 33 soru için IBM SPSS for Windows v.26 istatistik paket programı kullanılarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekli sorularının güvenilirliği değerlendirmek için *Cronbach's Alpha* test istatistiği seçilmiştir. Çalışmada hesaplanan Cronbach Alfa test istatistiğinin değerlendirilmesinde;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük güvenilirlikte,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilme yapılmıştır (Özdamar, 2002).

Beşli likert ölçeği ile puanlama yoluyla ölçülen sorular için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) test istatistiği sonuçları aşağıda Tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.** Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Ölçekteki madde sayısı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)
Müşteri Nezaketsizliği	7	0,869
Hizmet Sabotajı	6	0,896
Algılanan Yönetici Desteği	11	0,956

Tablo 4.2.'de gösterildiği üzere ölçeklerin güvenilirlik katsayıları; müşteri nezaketsizliği için 0,869; hizmet sabotajı için 0,896; algılanan yönetici desteği için ise 0,956'dır. Her üç ölçek için de Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) test istatistiği değerlerinin yüksek derecede güvenilir sınır değerleri arasında yer aldığı anlaşılmaktadır.

#### 4.6.5. Bulguların Analizi ve Yorumları

Nicel aşamanın analizi ve bulguları kapsamında, alan araştırması kapsamında biri 4 yıldızlı, ikisi ise 5 yıldızlı olmak üzere üç otel işletmesinden toplanan anketin sonuçları değerlendirilmiştir. Bu kapsamda parametrik ya da parametrik olmayan hipotez testlerinden hangisinin kullanılacağını belirleyebilmek için normallik sınavı, güvenilirlik analizi, frekans dağılımları, korelasyon analizi, ilişki ve farklılık analizleri, yapısal eşitlik modeli analizleri, açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 4.3.'te katılımcıların demografik sorulara verilen cevapların frekans dağılımı verilmektedir.

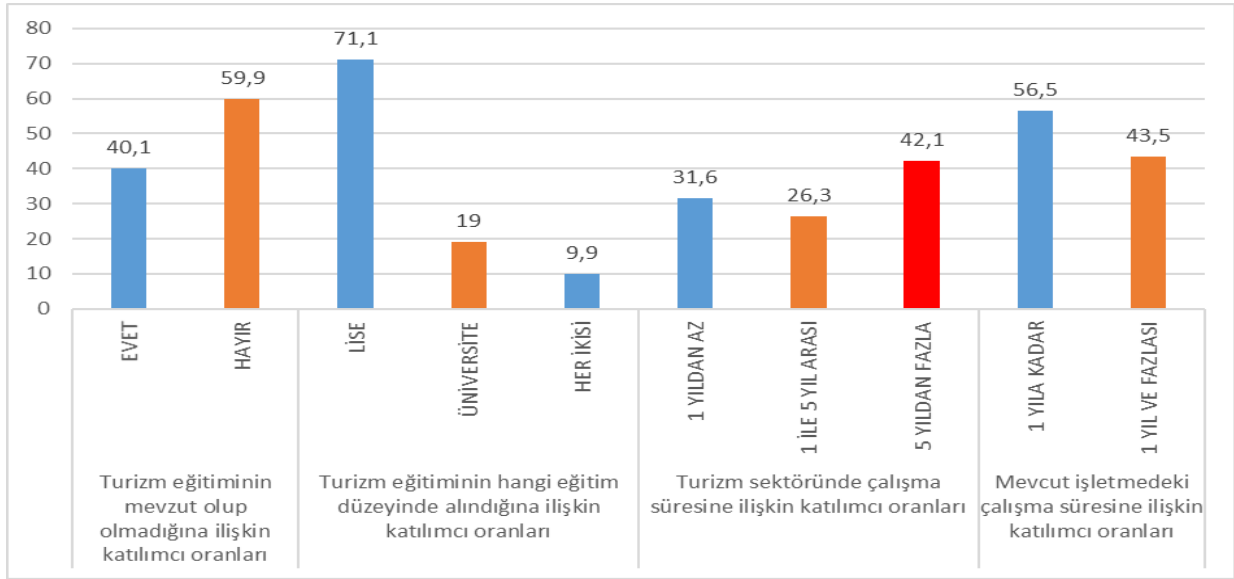
**Tablo 4.3.** Katılımcılara ait demografik bilgiler

	Frekans	Yüzdesi
<b>Cinsiyetiniz</b>		
Kadın	111	31,4
Erkek	243	68,6
<b>Yaşınız*</b>		
20 Yaş ve altı	78	22
21 – 27 Yaş arası	115	32,5
28 – 34 Yaş arası	62	17,5
35 – 41 Yaş arası	49	13,8
42 – 48 Yaş arası	31	8,8
49 Yaş ve üzeri	19	5,4
* Ortalama yaş 29,1'dir. (29,1 ± 0,55)		
<b>Medeni Durumunuz</b>		
Evli	114	32,2
Bekâr	240	67,8
<b>Eğitim Durumunuz</b>		
İlkokul mezunu	28	7,9
Ortaokul mezunu	41	11,6
Lise mezunu	192	54,2
Ön lisans mezunu	30	8,5
Lisans mezunu	10	2,8
Yüksek lisans / Doktora mezunu	53	15,0

N = 354

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcıların yüzde 68,6 sı erkek, yüzde 31,4 ü ise kadındır. Yaş dağılımı incelendiğinde; yüzde 72 sinin (255 kişi) 34 yaş ve altında olduğu; yüzde 22,6 sinin (80 kişi) 35 – 48 yaş arası bulunduğu yüzde 5,4 inin ise (19 kişi) 49 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama yaşı 29,1 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında yüzde 67,8 inin bekâr (240 kişi), yüzde 32,2 sinin (114 kişi) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların mezuniyet durumuna ilişkin oranlar incelendiğinde yüzde 73,7 sinin (261 kişi) lise ve altı mezunu, yüzde 26,3 ünün (93 kişi) ise ön lisans mezunu ve üstü eğitim mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcılara turizm alanına ilişkin eğitim alıp almadıkları, turizm eğitimi sahibi katılımcılara hangi düzeyde eğitim aldıkları, turizm sektöründe ne kadar süredir çalıştıkları ile mevcut işletmede ne kadar süredir çalıştıkları sorulmuş, katılımcılardan alınan yanıtlara ilişkin oransal bilgi Şekil 4.2.'de verilmiştir.



**Şekil 4.2.** Turizm eğitiminin mevcut olup olmadığına, turizm eğitiminin hangi eğitim düzeyinde alındığına, turizm sektöründe çalışma süresine, mevcut işletmedeki çalışma süresine ilişkin katılımcı oranları

Katılımcılara turizm alanında bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Şekil 4.2.’de görüldüğü üzere katılımcıların yüzde 40,1’i (142 kişi) “Evet” yanıtı ile turizm alanında eğitim aldıklarını ifade etmiş, yüzde 59,9’u (212 kişi) ise turizm alanında bir eğitime sahip değildir. Turizm eğitimi aldığını ifade eden 142 kişinin söz konusu eğitimi hangi düzeyde aldığına ilişkin oranlar incelendiğinde; yüzde 71,1’inin (101 kişi) lise düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu oranı yüzde 19 (27 kişi) ile ilgili eğitimi üniversite düzeyinde alanlar izlerken, son sırada yüzde 9,9 (14 kişi) oranı ile söz konusu eğitimi hem lise, hem de üniversite düzeyinde alanlar bulunmaktadır. Sektörde çalışanların önemli bir kısmının eğitimsiz olduğu görülmektedir. Eğitim alanların büyük çoğunluğu ise eğitimini lise düzeyinde alabilmiştir. Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerine ilişkin oranlara bakıldığında; yüzde 42,1’inin (149) “5 yıldan fazla” çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Ardından yüzde 31,6 (112 kişi) oranı ile “1 yıldan az” çalışanlar gelmektedir. Turizm sektöründeki çalışma süresine göre en son sırada olan yüzde 26,3 (93 kişi) oranına sahip katılımcı ise “1 ile 5 yıl arası” süre ile çalışmaktadır. Turizm sektörü içinde çalışan personelin 3/1 yeterli tecrübeye değildir. Katılımcıların mevcut işletmede ne kadar süredir çalıştığına ilişkin oranlar “1 yıla kadar” yanıtı için yüzde 56,5 (200 kişi) ; “1 yıl ve fazlası” yanıtı için ise yüzde 43,3 (154 kişi) şeklindedir.

Araştırmanın bu aşamasında ankette yer alan tüm sorular için ayrı ayrı frekans dağılım tabloları ve grafikler oluşturulmuştur.



**Tablo 4.4.** Müşteri nezaketsizliği için frekans dağılımları

Müşteri Nezaketsizliği	Asla		Nadiren		Ara Sıra		Genellikle		Çok Sık		Ort.*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Müşteriler çalışanlara aptal ve değersizmiş gibi davranır	107	30,2	111	31,4	66	18,6	48	13,6	22	6,2	2,34
Müşteriler sabırsız ve asabidir	70	19,8	96	27,1	109	30,8	61	17,2	18	5,1	2,61
Müşteriler benim verdiğim bilgilere güvenmez, üst düzey (Şef / Müdür) biriyle konuşmak ister.	116	32,8	110	31,1	85	24,0	25	7,1	18	5,1	2,21
Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar	99	28,0	117	33,1	88	24,9	32	9,0	18	5,1	2,30
Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur	155	43,8	113	31,9	55	15,5	18	5,1	13	3,7	1,93
Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur.	107	30,2	103	29,1	82	23,2	41	11,6	21	5,9	2,34
Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar.	134	37,9	97	27,4	63	17,8	43	12,1	17	4,8	2,19

N = 354 \* [1 = Asla, 2 = Nadiren, 3 = Ara sıra, 4 = Genellikle ve 5 = Çok sık]

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin “Müşteri nezaketsizliği” ile ilgili sorulara verdikleri cevapların incelenmesi aşamasında; katılımcıların “Genellikle” ile “Çok sık” yanıtları birleştirilmiş, sonucunda yüzde 22,3 (79 kişi) oranı ile “Müşteriler sabırsız ve asabidir” en önemli faktör olarak nitelendirilmiştir. Bunu sırasıyla yüzde 19,8 (70 kişi) oranı ile “Müşteriler çalışanlara aptal ve değersizmiş gibi davranır”, yüzde 17,5 (62 kişi) oranı ile “Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur”, yüzde 16,9 (60 kişi) oranı ile “Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar” yüzde 14,1 (50 kişi) oranı ile “Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar”, yüzde 12,1 (43 kişi) oranı ile “Müşteriler benim verdiğim bilgilere güvenmez, üst düzey (Şef / Müdür) biriyle konuşmak ister” ve yüzde 8,8 (31 kişi) oranı ile “Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur” ifadeleri izlemektedir. Katılımcıların “Asla” yanıtı değerlendirildiğinde; yüzde 43,8 (155 kişi) oranı ile “Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur” ifadesi en az maruz kalınan müşteri davranışı olmuştur. Katılımcıların “Nadiren” ve “Ara Sıra” yanıtları birleştirildiğinde ise çalışanlar tarafından en fazla yüzde 57,9 (205’er kişi) oranı ile “Müşteriler sabırsız ve asabidir” ve “Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar” görüşleri en fazla oranlı değerlerdir.

**Tablo 4.5.** Hizmet sabotajı için frekans dağılımları

Hizmet Sabotajı	Asla		Nadiren		Ara Sıra		Genellikle		Çok Sık		Ort.*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Müşterilere karşı olumsuz davranırım	299	84,5	35	9,9	14	4,0	5	1,4	1	0,3	1,23
Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm	267	75,4	53	15,0	16	4,5	14	4,0	4	1,1	1,40
Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim	292	82,5	40	11,3	10	2,8	8	2,3	4	1,1	1,28
Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım	286	80,8	36	10,2	24	6,8	5	1,4	3	0,8	1,31
İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim	278	78,5	46	13,0	19	5,4	9	2,5	2	0,6	1,34
Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım	281	79,4	35	9,9	20	5,6	12	3,4	6	1,7	1,38

N = 354 \* [1 = Asla, 2 = Nadiren, 3 = Ara sıra, 4 = Genellikle ve 5 = Çok sık]

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin “Hizmet Sabotajı” ile ilgili sorulara verdikleri cevapların incelenmesi aşamasında; katılımcıların “Genellikle” ile “Çok sık” cevapları birleştirilmiş; sonucunda, yüzde 5,1 (18’er kişi) oranı ile “Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm” ve “Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım” yanıtlarının en fazla uygulanan hizmet sabotajı davranışı olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla, yüzde 3,4 (12 kişi) oranı ile “Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim”, yüzde 3,1 (11 kişi) oranı ile “İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim”, yüzde 2,3 (8 kişi) oranı ile “Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım”, yüzde 1,7 (6 kişi) oranı ile “Müşterilere karşı olumsuz davranırım” izlemektedir. Ayrıca katılımcıların “Nadiren” ile “Ara Sıra” cevapları da birleştirilmiş, sonucunda yüzde 19,5 (69 kişi) oranı ile “Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm” en yüksek orana sahip hizmet sabotajı eylemidir.

**Tablo 4.6.** Algılanan yönetici desteği için frekans dağılımları

Algılanan Yönetici Desteği	Asla		Nadiren		Ara Sıra		Genellikle		Çok Sık		Ort.*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur	29	8,2	33	9,3	28	7,9	121	34,2	143	40,4	3,89
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir	18	5,1	18	5,1	23	6,5	134	37,9	161	45,5	4,14
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	15	4,2	12	3,4	31	8,8	125	35,3	171	48,3	4,20
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar	15	4,2	16	4,5	45	12,7	123	34,7	155	43,8	4,09
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır	16	4,5	17	4,8	48	13,6	114	32,2	159	44,9	4,08
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır	17	4,8	11	3,1	44	12,4	117	33,1	165	46,6	4,14
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder	12	3,4	18	5,1	32	9,0	132	37,3	160	45,2	4,16
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir	19	5,4	17	4,8	36	10,2	112	31,6	170	48,0	4,12
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur	17	4,8	13	3,7	35	9,9	119	33,6	170	48,0	4,16
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur	17	4,8	20	5,6	36	10,2	112	31,6	169	47,7	4,12
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir	15	4,2	22	6,2	23	6,5	110	31,1	184	52,0	4,20

N = 354 \* [1 = Asla, 2 = Nadiren, 3 = Ara sıra, 4 = Genellikle ve 5 = Çok sık]

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin “Algılanan Yönetici Desteği” ile ilgili sorulara verdikleri cevapların incelenmesi aşamasında; “Genellikle” ve “Çok sık” cevapları birleştirilmiş; yüzde 83,6 (296 kişi) oranı ile “Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır” en önemli faktör olarak değerlendirilmiştir. Bunu sırasıyla; yüzde 83,3 (295 kişi) oranı ile “Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir”, yüzde 83,1 (294 kişi) oranı ile “Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir”, yüzde 82,5 (292 kişi) oranı ile “Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder”, yüzde 81,6 (289 kişi) oranı ile “Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur”, yüzde 79,7 (282’şer kişi) oranı ile “Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır” ve “Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir”, yüzde 79,4 (281 kişi) oranı ile “Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur”, yüzde 78,5 (278 kişi) oranı ile “Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar” yüzde 77,1 (273 kişi) oranı ile “Yöneticim görüşlerimi dikkate alır” ve yüzde 74,6 (264 kişi) oranı ile “Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur” izlemektedir. Ayrıca katılımcıların “Nadiren” ile “Ara Sıra” yanıtları birleştirilmiş, çalışanlar

tarafından yüzde 18,4 (65 kişi) oranı ile “Yöneticim görüşlerimi dikkate alır” ifadesi en yüksek oranlı yönetici desteği olumsuz algısı olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların “Asla” yanıtları değerlendirildiğinde ise; yüzde 8,2 (29 kişi) oranı ile “Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur” ifadesi yönetici desteği olumsuz algısı olarak belirlenmiştir.

#### 4.6.5.1. Demografik Değişkenler Açısından Hizmet Sabotajı, Müşteri Nezaketsizliği ile Algılanan Yönetici Desteğine Dair İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi

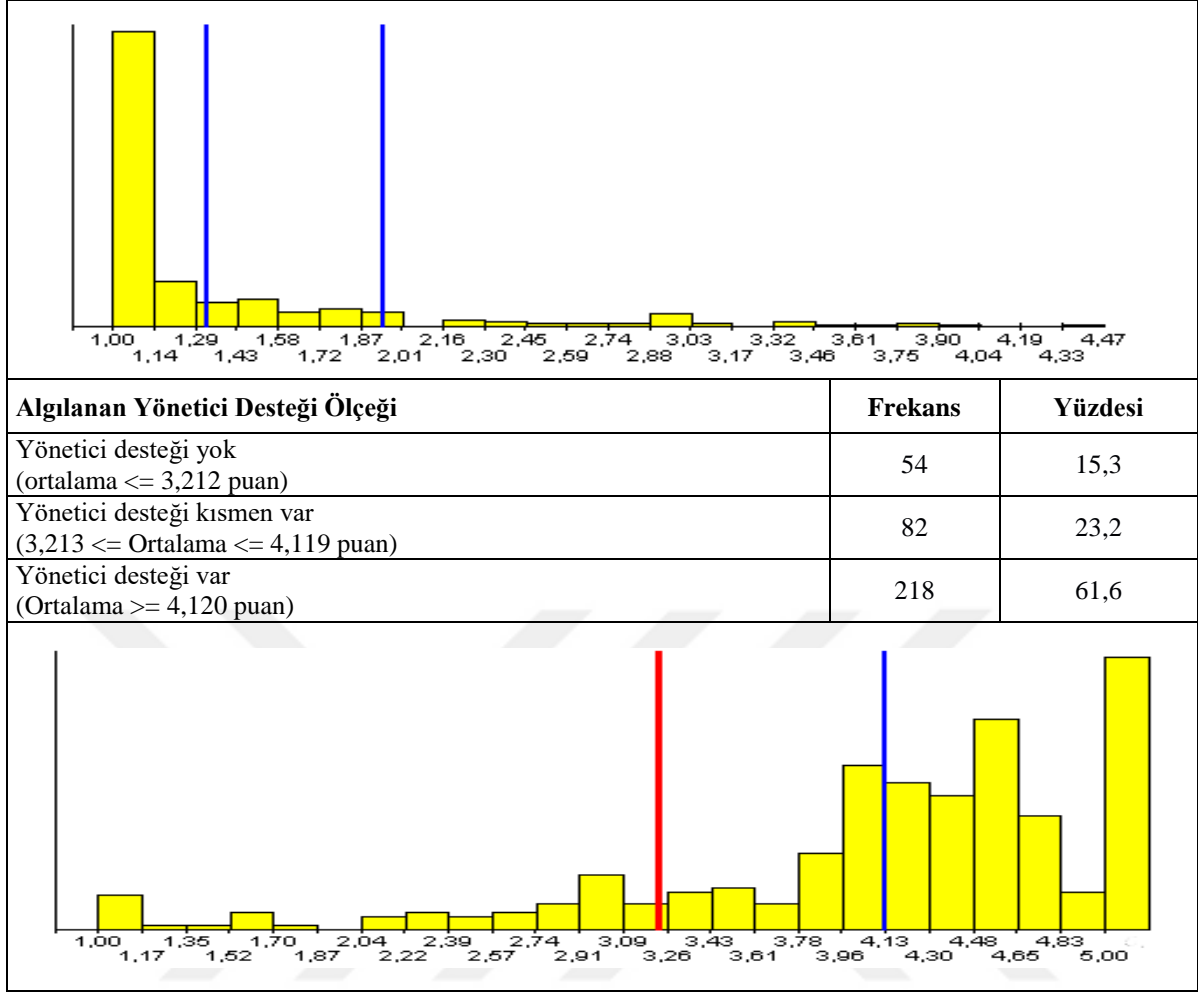
Çalışmanın bu bölümünde müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı ve algılanan yönetici desteği ile demografik değişkenlerin karşılaştırılmasına (ikili ilişki analizlerine) yer verilmiştir. İlk olarak tüm ölçeklendirilmiş boyutlarda yer alan değişkenlerin cevap şıkları toplulaştırılmış ve ortalamaları alınmıştır. Daha sonra boyutlar “ortalama  $\pm$  std. sapma” şeklinde üçlü likert haline dönüştürülmüştür.

**Tablo 4.7.** Boyutların 3'lü Likert'e göre frekans dağılımı

Müşteri Nezaketsizliği Ölçeği	Frekans	Yüzdesi
Müşteri nezaketsizliği yok (ortalama $\leq 2,373$ puan)	176	49,7
Müşteri nezaketsizliği kısmen var ( $2,374 \leq$ Ortalama $\leq 3,135$ puan)	124	35,0
Müşteri nezaketsizliği var (Ortalama $\geq 3,136$ puan)	54	15,3

Hizmet Sabotajı Ölçeği	Frekans	Yüzdesi
Hizmet Sabotajı yok (ortalama $\leq 1,325$ puan)	250	70,6
Hizmet sabotajı kısmen var ( $1,326 \leq$ Ortalama $\leq 1,941$ puan)	60	16,9
Hizmet sabotajı var (Ortalama $\geq 1,942$ puan)	44	12,4



N = 354 kişi

Tablo 4.7. incelendiğinde; müşteri nezaketsizliği olduğunu ifade eden 54 kişi (yüzde 15,3), hizmet sabotajı davranışını beyan eden 44 kişi (yüzde 12,4) ve yönetici desteğini algılayan 218 kişi (yüzde 61,6) bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçekler ile demografik değişkenler arasında ilişkinin varlığını belirlemek amacıyla ki - kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi yapılmıştır. Ki - kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi her bir gözde yer alan frekans sayısına duyarlı bir analizdir. Her bir gözde en az 5 (beş) frekans olması istenir. Bu nedenle ölçek değişkenler daha önce detaylı olarak açıklandığı şekilde beşli likert ölçü skalasından üçlü likert ölçüm skalasına dönüştürülerek ki - kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizine sokulmuştur.

Çalışmanın bu aşamasında “Müşteri Nezaketsizliği”, diğer çalışmalarda üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak geçen “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği alan yazın örnekleri verilmiştir. Mevcut çalışmada da aşağıda verilen alan yazına benzer şekilde ilgili boyutlar ile demografik

değişkenler arasındaki ilişkiler değişkenler sıralama ölçme düzeyinde ölçüldüğü için ki - kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada sadece istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunanlar aşağıda tablolaştırılmış ve alan yazın örneklerini takiben yer verilmiştir.

Tiryaki Şen (2018) çalışmasında, psikolojik iyi oluşun, yönetici, iş arkadaşı ile örgütsel destek algısı ile çalışma performansına ilişkin aracı rolünü araştırmış, yönetici desteği algısının, katılımcıların demografik değişkenlerine göre incelenmesi sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Koç (2018) çalışmasında 300 çalışanın üretkenlik karşıtı iş davranışları ile kişilik özellikleri arasında değişkenleri ele almış, ayrıca üretkenlik karşıtı iş davranışları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analiz sonucuna göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile yaş ve kıdem arasında ilişki olmadığı anlaşılmış, çalışanların deneyim ve eğitim durumlarına göre üretkenlik karşıtı davranış sergileme durumların ise farklılık olduğunu tespit edilmiştir.

Cortina vd.nin (2001) yaptıkları araştırmada işyerinde nezaketsiz davranışların görülme sıklığı araştırılmıştır. Çalışanların saygısızlık, küçümseme gibi kabalık türü bildirdikleri çalışmada, kadınların erkeklerden daha sık, kabalık eylemlerine katlandığını tespit etmiştir.

Öcel ve Aydın (2010) tarafından, adil dünya inancı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki olası ilişki ile ve söz konusu iş davranışlarının çeşitleri bakımından cinsiyet özelliğine ilişkin farklılıkların test edildiği çalışma 400 çalışana uygulanmıştır. Çalışma sonunda, erkek katılımcıların hırsızlık ile sabotaj içeren söz konusu iş davranışlarını kadınlara oranla daha fazla uyguladıkları görülmüştür.

Işık ve Eraslan (2021) örgütsel adalet algısı ile üretim karşıtı iş davranışları (sabote etme, geri çekilme, üretimden sapma) arasındaki ilişkiyi, alt boyutlar ve demografik özellikler dikkate alınarak incelemiş, çalışma sonunda üretim karşıtı iş davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı; üretim karşıtı iş davranışları ile iş yerinde mesai süresi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

**Tablo 4.8.** “Hizmet Sabotajı” ile cinsiyet demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Hizmet Sabotajı Değişkeni			Toplam	
		Hizmet Sabotajı mevcut değil	Hizmet sabotajı kısmen mevcut	Hizmet sabotajı mevcut		
Cinsiyet	Kadın	Frekans	87	18	6	<b>111</b>
		Sütun Yüzdesi	34,8%	30,0%	13,6%	<b>31,4%</b>
	Erkek	Frekans	163	42	38	<b>243</b>
		Sütun Yüzdesi	<b>65,2%</b>	<b>70,0%</b>	<b>86,4%</b>	<b>68,6%</b>
	Toplam	Frekans	<b>250</b>	<b>60</b>	<b>44</b>	<b>354</b>
		Sütun Yüzdesi	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

0 hücrenin (0,0%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 13,80'dir.

$\chi^2 = 7,848$ ;  $P_{\text{değeri}} = 0.020$  ve Olağanlık katsayısı = 0,147

Tablo 4.8.'de verilen sonuçlara göre, hizmet sabotajı davranışının mevcut olduğunu, kısmen mevcut olduğunu ve hizmet sabotajı davranışının mevcut olmadığını ifade edenlerin içinde erkek katılımcıların ağırlıklı olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.9.** “Algılanan Yönetici Desteği” ile cinsiyet demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Algılanan Yönetici Desteği Değişkeni			Toplam	
		Algılanan yönetici desteği mevcut değil	Algılanan yönetici desteği kısmen mevcut	Algılanan yönetici desteği mevcut		
Cinsiyet	Kadın	Frekans	12	36	63	<b>111</b>
		Sütun Yüzdesi	22,2%	43,9%	28,9%	<b>31,4%</b>
	Erkek	Frekans	42	46	155	<b>243</b>
		Sütun Yüzdesi	<b>77,8%</b>	<b>56,1%</b>	<b>71,1%</b>	<b>68,6%</b>
	Toplam	Frekans	<b>54</b>	<b>82</b>	<b>218</b>	<b>354</b>
		Sütun Yüzdesi	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

0 hücrenin (0,0%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 16,93'dir.

$\chi^2 = 8,701$ ;  $P_{\text{değeri}} = 0.013$  ve Olağanlık katsayısı = 0,155

Tablo 4.9.'da verilen sonuçlara göre, yönetici desteğinin mevcut olduğunu, yönetici desteğinin kısmen mevcut olduğunu ve yönetici desteğinin mevcut olmadığını ifade edenlerin için de erkek katılımcıların ağırlıklı olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.10.** “Algılanan Yönetici Desteği” ile yaş demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Algılanan Yönetici Desteği Değişkeni			Toplam	
		Algılanan yönetici desteği mevcut değil	Algılanan yönetici desteği kısmen mevcut	Algılanan yönetici desteği mevcut		
Yaşınız	20 Yaş ve altı	Frekans	21	13	44	78
		Sütun Yüzdesi	38,9%	15,9%	20,2%	22,0%
	21 - 27 Yaş arası	Frekans	17	22	76	115
		Sütun Yüzdesi	31,5%	26,8%	34,9%	32,5%
	28 - 34 Yaş arası	Frekans	9	13	40	62
		Sütun Yüzdesi	16,7%	15,9%	18,3%	17,5%
	35 - 41 Yaş arası	Frekans	4	17	28	49
		Sütun Yüzdesi	7,4%	20,7%	12,8%	13,8%
	42 - 48 Yaş arası	Frekans	2	11	18	31
		Sütun Yüzdesi	3,7%	13,4%	8,3%	8,8%
	49 Yaş ve üzeri	Frekans	1	6	12	19
		Sütun Yüzdesi	1,9%	7,3%	5,5%	5,4%
	Toplam	Frekans	54	82	218	354
		Sütun Yüzdesi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3 hücrenin (16,7%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 2,90'dir.  
 $\chi^2 = 22,874$ ; P değeri = 0.029 ve Olağanlık katsayısı = 0,246

Tablo 4.10.'da verilen sonuçlara göre “Algılanan Yönetici Desteği” tüm durumlarda yaşı “20 yaş ve altı” olanlar ile “21 - 27 Yaş arası” olanlarda ve “28 – 34 yaş arası” olanlarda çoğunluk gözlemlenmiştir. Yaşı genç personelin, yönetici desteği algısının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.11.** “Müşteri Nezaketsizliği” ile “Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Müşteri Nezaketsizliği Değişkeni			Toplam	
		Müşteri nezaketsizliği mevcut değil	Müşteri nezaketsizliği kısmen mevcut	Müşteri nezaketsizliği mevcut		
Bu işletmedeki çalışma süreniz?	1 yıla kadar	Frekans	113	62	25	200
		Sütun Yüzdesi	54,2%	50,0%	46,3%	56,5%
	1 yıl ve fazlası	Frekans	63	62	29	243
		Sütun Yüzdesi	35,8%	50,0%	53,7%	43,5%
	Toplam	Frekans	176	124	54	354
		Sütun Yüzdesi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

0 hücrenin (0,0%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 23,49'dur.  
 $\chi^2 = 8,670$ ; P değeri = 0.013 ve Olağanlık katsayısı = 0,155

Tablo 4.11.'de verilen sonuçlara göre ağırlıklı olarak müşteri nezaketsizliğinin mevcut olduğunu ifade edenler bu işletmede 1 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar iken, müşteri



nezaketsizliğinin olmadığını beyan edenler ise 1 yıla kadar çalışan personeldir. Müşteri nezaketsizliğinin kısmen olduğunu bildirenler ise her iki çalışma durumunda da eşit orandadır.

**Tablo 4.12.** “Algılanan Yönetici Desteği” ile “Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Algılanan Yönetici Desteği Değişkeni			Toplam
		Algılanan yönetici desteği mevcut değil	Algılanan yönetici desteği kısmen mevcut	Algılanan yönetici desteği mevcut	
Bu işletmedeki çalışma süreniz?	1 yıla kadar	Frekans	40	47	113
		Sütun Yüzdesi	<b>74,1%</b>	<b>57,3%</b>	<b>51,8%</b>
	1 yıl ve fazlası	Frekans	14	35	105
		Sütun Yüzdesi	25,9%	42,7%	<b>48,2%</b>
	<b>Toplam</b>	<b>Frekans</b>	<b>54</b>	<b>82</b>	<b>218</b>
		<b>Sütun Yüzdesi</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

0 hücrenin (0,0%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 23,49'dur.

$\chi^2 = 8,738$ ;  $P_{\text{değeri}} = 0.013$  ve Olağanlık katsayısı = 0,155

Tablo 4.12.'de verilen sonuçlara göre ağırlıklı olarak “Algılanan Yönetici Desteği” için tüm durumlarda işletmedeki çalışma süresi 1 yıla kadar olan personeldir. 1 yıl ve daha fazla süredir çalışanlarda “Algılanan yönetici desteği mevcut” diyenler yaklaşık eşit orandadır.

**Tablo 4.13.** “Müşteri Nezaketsizliği” ile “Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)” demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Müşteri Nezaketsizliği Değişkeni			Toplam
		Müşteri nezaketsizliği mevcut değil	Müşteri nezaketsizliği kısmen mevcut	Müşteri nezaketsizliği mevcut	
Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)	1 yıldan az	Frekans	68	34	10
		Sütun Yüzdesi	38,6%	27,4%	18,5%
	1 ile 5 yıl arası	Frekans	48	30	15
		Sütun Yüzdesi	27,3%	24,2%	27,8%
	5 yıldan fazla	Frekans	60	60	29
		Sütun Yüzdesi	34,1%	<b>48,4%</b>	<b>53,7%</b>
<b>Toplam</b>	<b>Frekans</b>	<b>176</b>	<b>124</b>	<b>54</b>	
	<b>Sütun Yüzdesi</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

0 hücrenin (0,0%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 14,19'dur.

$\chi^2 = 12,252$ ;  $P_{\text{değeri}} = 0.016$  ve Olağanlık katsayısı = 0,183

Tablo 4.13.'te verilen sonuçlara göre ağırlıklı olarak müşteri nezaketsizliğinin mevcut olduğunu ifade edenler turizm sektöründe ağırlıklı olarak 5 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardır. Müşteri nezaketsizliğinin olmadığını bildirenler ise 1 yıldan az ve 1 ile 5 yıl arası

çalışan personeldir. Müşteri nezaketsizliğinin kısmen mevcut olduğunu beyan edenler arasında ise 5 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar ağırlıklıdır.

**Tablo 4.14.** “Algılanan Yönetici Desteği” ile “Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)” demografik değişkeni arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki tablosu

		Algılanan Yönetici Desteği Değişkeni			Toplam	
		Yönetici desteği mevcut değil	Yönetici desteği kısmen mevcut	Yönetici desteği mevcut		
Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)	1 yıldan az	Frekans	30	22	60	<b>112</b>
		Sütun Yüzdesi	<b>55,6%</b>	26,8%	27,5%	<b>31,6%</b>
	1 ile 5 yıl arası	Frekans	14	24	55	<b>93</b>
		Sütun Yüzdesi	25,9%	29,3%	25,2%	<b>26,3%</b>
	5 yıldan fazla	Frekans	10	36	103	<b>149</b>
		Sütun Yüzdesi	18,5%	<b>43,9%</b>	<b>47,2%</b>	<b>42,1%</b>
	<b>Toplam</b>	<b>Frekans</b>	54	82	218	<b>354</b>
		<b>Sütun Yüzdesi</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

0 hücrenin (0,0%) sayısı 5'ten az frekansı vardır. Beklenen minimum frekans 14,49'dur.

$$\chi^2 = 20,473; P_{\text{değeri}} = 0.000 \text{ ve Olağanlık katsayısı} = 0,234$$

Tablo 4.14.'de verilen sonuçlara göre ağırlıklı olarak yönetici desteğinin mevcut olduğunu ve kısmen olduğunu ifade edenler turizm sektöründe 5 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardır. Yönetici desteğini mevcut olmadığını bildirenler ise 1 yıldan az çalışan personeldir. Turizm sektöründe çalışma süresinin artması çalışanlarda yönetici desteğinin yükselttiği görülmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında “Müşteri Nezaketsizliği”, diğer çalışmalarda üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak geçen “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” boyutları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkların incelendiği alan yazın örnekleri verilmiştir. Alan yazın örneklerinin ardından farklılık analizlerine yer verilmiştir.

Güllü (2018) lider-üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde, örgüt sağlığının aracılık (mediatör) rolüne odaklandığı çalışmada ayrıca çalışmadaki değişkenlerin ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerini incelenmiştir. Katılımcıların sabotaja ilişkin puanında, kıdeme ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterirken, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kılıç (2013) algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları (geri çekilme, suistimal etme, üretimi saptırma vb) arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmada, söz konusu davranışların, 659 katılımcının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları cinsiyete göre farklılık gösterirken, katılımcıların yaşına, eğitim düzeyine, medeni durumuna ve kurumdaki görev

sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Yavuzsan (2020), psikolojik sözleşme ihlalinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemiş, yanı sıra demografik özelliklere göre farklılık bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Analiz sonucunda, söz konusu iş davranışları için, eğitim düzeyine göre farklılık tespit edilirken, katılımcıların medeni durumuna, toplam iş tecrübesine ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Polat (2019), nepotizm ile psikolojik sözleşme ihlalinin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini tespit etmeye yönelik yaptığı araştırmada 482 katılımcının söz konusu iş davranışlarının (sabotaj, geri çekilme, suistimal), demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. İnceleme sonunda, katılımcıların söz konusu davranışları cinsiyete göre farklılık gösterirken, yaş, medeni durum ve çalışma süresine göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Uğraş Turan (2019) çalışmasında etik liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, demografik özellikler açısından incelemiştir. Çalışma sonucunda, üretkenlik karşıtı iş davranışları için, katılımcıların öğrenim durumuna göre farklılık tespit edilirken, cinsiyet ve örgütteki çalışma süreleri açısından herhangi bir fark görülmemiştir. Örenlili (2018) örgütsel sessizlik algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, demografik özelliklerine göre farklılıkları bulunup bulunmadığını test etmiştir. Sonuçlar, üretkenlik karşıtı davranışlarda yaş ve eğitim durumuna göre anlamlı derecede fark olduğunu göstermektedir. Uzunay (2022), psikolojik güvenlik algısının, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkideki aracılık rolüne odaklandığı çalışma kapsamında 404 çalışana yönelik uygulama yapmıştır. Bu bağlamda üretkenlik dışı iş davranışının demografik değişkenlere göre farklılık durumunu analiz etmiş, sonuç olarak, bahsi geçen davranışlarında, katılımcıların demografik niteliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eren'in (2020) çalışanların ücrete ilişkin adalet algılarının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik etkisini incelediği çalışmada, söz konusu iş davranışlarının, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmiştir. 252 çalışanın katılım sağladığı araştırmanın sonucunda, söz konusu çalışan davranışında, cinsiyete, medeni duruma, yaşa, toplam çalışma süresine göre bir farklılık görülmezken, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı arasında en son mezuniyet derecesine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Özüren (2017) nepotizm kapsamındaki eylemlerin, üretkenlik karşıtı iş davranışları eğilimine yönelik etkiyi araştırdığı çalışmada söz konusu davranışları demografik değişkenler

açısından değerlendirmiştir. 534 çalışanın katılım sağladığı araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin tutumlarında cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve kurum kıdemine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ekinci (2022) 403 otel personeline yönelik yaptığı çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık durumu da incelenmiştir. Analiz sonucunda, bahsi geçen davranışlar ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemişken, eğitim durumu ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Şahin'in (2017) pozitif psikolojik sermayenin, iş becerikliliği ve üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, katılımcıların pozisyon ve cinsiyet değişkenine göre sabotaj puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özdemir (2020) tarafından işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanın, söz konusu durumdan ne şekilde etkilendiği ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik yönelmediğinin tespitine dair yapılan çalışmada, 354 katılımcının demografik değişkenlerine göre olumsuz iş davranışları incelenmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların cinsiyetlerine göre üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme eğilim düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilirken, medeni durumlarına, kurumdaki çalışma süresine, toplam çalışma süresine, eğitim durumlarına, yaşa göre ise farklılaşmadığı görülmüştür.

Şahin (2017) tarafından 200 çalışanın çatışma ile kısıtlılık halleri ve üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarının incelendiği çalışmada, söz konusu davranışlarda cinsiyete ve görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Nitelik Ödemiş (2011) beş faktör model kişilik özelliğinin, olumsuz iş davranışları uygulama sıklığının, kişilik özelliklerine göre farklılığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, ilgili davranışları demografik niteliklere göre incelemiştir. 243 katılımcı kapsayan çalışmada katılımcıların demografik özellikleri açısından söz konusu davranışların uygulanmasına dair anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Aksoy (2021) otel çalışanlarının nezaketsiz müşteri davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, müşteri nezaketsizliği davranışlarını demografik özelliklere göre incelemiştir. İnceleme sonunda, müşterilerin nezaketsiz davranışlarının katılımcının cinsiyetine, eğitim durumuna ve medeni durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Böge'nin (2022) algılanan müşteri nezaketsizliğinin, 382 çalışanın müşteri yönlü davranışına etkisini incelediği çalışmada, müşteri nezaketsizliği algısının cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna, çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ancak yaşa göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Aydın Göktepe'nin (2016) algılanan yönetici desteğinin, yeni kariyer tutumları üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun rolünü belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, yönetici desteği algısının, katılımcıların demografik özelliklerine göre incelenmesi sonucunda, herhangi bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Türkkan'ın (2021) algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, araştırma değişkenleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı da incelenmiş, sonuç olarak yönetici desteği algısının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, yaşa göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Tenteriz (2020) tarafından yapılan çalışmada algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yönetici desteği ile demografik değişkenlerden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi), sadece kurumdaki çalışma süresi arasında farklılık tespit edilmiştir. Yüksek (2021) algılanan yönetici desteğinin, prososyal davranışlardaki etkilerini araştırdığı çalışmada, algılanan yönetici desteğinin prososyal davranışları için demografik değişkenlerin farklılık incelemesi yapılmış, sonuç olarak, cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süresine göre farklılık tespit edilmiştir. Teke (2021) tarafından algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada, yönetici desteği algısının cinsiyet, yaş ve kurumdaki çalışma süresine göre bir farklılık göstermediği ancak medeni duruma göre bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.15.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Mann - Whitney U	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	Kadın	111	174,94	2,2433	13202,0	0,750
	Erkek	243	178,67	2,2872		
Hizmet Sabotajı	Kadın	111	165,04	1,2059	12103,5	0,077
	Erkek	243	183,19	1,3793		
Algılanan Yönetici Desteği	Kadın	111	174,15	4,1941	13114,5	0,676
	Erkek	243	179,03	4,0844		

Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan sorulara verdikleri cevapların ortalama sıralarının, cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan iki bağımsız örneklem *t* testi (Mann - Whitney U) sonuçları Tablo 4.15.'te gösterilmiştir. P değeri  $> \alpha = 0,05$  nedeniyle boyutların ortalama sıralarında cinsiyete göre istatistiksel olarak fark

gözlenmemiştir. Ancak tabloda yer alan bulgular ışığında; her üç değişken için, erkek katılımcı oranının, kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.16.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Mann - Whitney U	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	Evli	114	187,51	2,3483	12538,5	0,204
	Bekâr	240	172,74	2,2378		
Hizmet Sabotajı	Evli	114	178,44	1,3598	13573,0	0,892
	Bekâr	240	177,05	1,3084		
Algılanan Yönetici Desteği	Evli	114	182,98	4,2513	13055,5	0,486
	Bekâr	240	174,90	4,0559		

Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliğinin”, “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan sorulara verdikleri cevapların ortalama sıralarının, medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan iki bağımsız örneklem *t* testi (Mann - Whitney U) test sonuçları Tablo 5.16.’da gösterilmiştir. P değeri  $> \alpha = 0,05$  nedeniyle boyutların ortalama sıralarında medeni duruma göre istatistiksel olarak fark gözlenmemiştir. Ancak tabloda yer alan bulgular ışığında; her üç değişken için, bekâr olan katılımcı oranının, evli katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.17.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının “Turizm eğitimi aldınız mı?” durumuna göre karşılaştırılması

Boyutlar	Turizm eğitimi aldınız mı?	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Mann - Whitney U	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	Evet	142	175,62	2,2670	14785,5	0,777
	Hayır	212	178,76	2,2777		
Hizmet Sabotajı	Evet	142	186,65	1,3860	13752,0	0,116
	Hayır	212	171,37	1,2841		
Algılanan Yönetici Desteği	Evet	142	181,26	4,1194	14518,5	0,570
	Hayır	212	174,98	4,1185		

Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan sorulara verdikleri cevapların ortalama sıralarının, Turizm eğitimi aldınız mı? durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan iki bağımsız örneklem *t* testi (Mann - Whitney U) test sonuçları Tablo 4.17.’de gösterilmiştir. P değeri  $> \alpha = 0,05$  nedeniyle boyutların (ölçeklerin) ortalama sıralarında “Turizm eğitimi aldınız mı?” ifadesine göre istatistiksel olarak fark gözlenmemiştir. Ancak tabloda yer alan bulgular ışığında; her üç değişken için, turizm eğitimi almamış olan katılımcı oranının, ilgili eğitimi alan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.18.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının “Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” durumuna göre karşılaştırılması

Boyutlar	Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Mann - Whitney U	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	1 yıla kadar	200	160,31	2,1404	<b>11962,0</b>	<b>0,000*</b>
	1 yıl ve fazlası	154	199,82	2,4462		
Hizmet Sabotajı	1 yıla kadar	200	175,91	1,3152	15082,5	0,704
	1 yıl ve fazlası	154	179,56	1,3377		
Algılanan Yönetici Desteği	1 yıla kadar	200	174,42	4,0285	14783,5	0,517
	1 yıl ve fazlası	154	181,50	4,2362		

\*  $P < \alpha = 0,05$

Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan ifadelere verdikleri cevapların ortalama sıralarının, “Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan iki bağımsız örneklem  $t$  testi (Mann - Whitney U) test sonuçları tablo 4.18.’de gösterilmiştir. “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için  $P$  değeri  $> \alpha = 0,05$  nedeniyle boyutların (ölçeklerin) ortalama sıralarında “Bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” durumuna göre istatistiksel olarak fark gözlenmemiştir. Ancak “Müşteri Nezaketsizliği” için  $P$  değeri  $< \alpha = 0,05$  nedeniyle boyutun (ölçeğin) ortalama sıralarında “bu işletmedeki çalışma süreniz? (Yıl)” durumuna göre istatistiksel olarak fark gözlemlenmiştir. Mevcut işletmedeki çalışma süresi 1 yıl ve daha fazlası olan çalışanların ortalaması (2,45) çalışma süresi 1 yıla kadar olan çalışanların ortalaması (2,14) den büyüktür. Yani çalışma süresi 1 yıl ve daha fazlası olan çalışanların müşteri nezaketsizliği beyanı daha fazladır.

**Tablo 4.19.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının yaş dağılımına göre karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Kruskal Wallis H	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	20 Yaş ve altı*	78	150,80*	2,0626	17,915	<b>0,003*</b>
	21 - 27 Yaş arası	115	171,42*	2,2155		
	28 - 34 Yaş arası*	62	195,43*	2,4377		
	35 - 41 Yaş arası*	49	212,18*	<b>2,5510</b>		
	42 - 48 Yaş arası*	31	201,23	2,4606		
	49 Yaş ve üzeri*	19	137,24	1,9321		
Hizmet Sabotajı	20 Yaş ve altı	78	188,29	1,3591	6,806	0,235
	21 - 27 Yaş arası	115	171,65	1,2915		
	28 - 34 Yaş arası	62	193,51	1,4245		
	35 - 41 Yaş arası	49	173,72	1,3094		
	42 - 48 Yaş arası	31	149,32	1,2316		
	49 Yaş ve üzeri	19	172,11	1,2553		
Algılanan Yönetici Desteği	20 Yaş ve altı	78	166,69	3,8723	3,145	0,678
	21 - 27 Yaş arası	115	190,07	4,1899		

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Kruskal Wallis H	P Değeri
	28 - 34 Yaş arası	62	176,28	4,1390		
	35 - 41 Yaş arası	49	167,11	4,1692		
	42 - 48 Yaş arası	31	176,71	4,2465		
	49 Yaş ve üzeri	19	177,87	4,2968		

\* P <  $\alpha$  = 0,05

Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan ifadelerle verdikleri cevapların ortalama sıralarının, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan K bağımsız örneklem testi (Kruskal - Wallis H) test sonuçları tablo 4.19.’da gösterilmiştir. “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için P değeri >  $\alpha$  = 0,05 nedeniyle boyutların ortalama sıralarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak fark gözlenmemiştir. Ancak “Müşteri Nezaketsizliği” için P değeri <  $\alpha$  = 0,05 olduğu için, boyutun (ölçeğin) ortalama sıralarında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak fark gözlemlenmiştir. Yaş grubu 20 yaş ve altı olanlar 28 – 34 yaş arası olanlar, 35 – 41 yaş arası olanlar ve 42 – 48 yaş arası olanlar arasında fark vardır. 21 - 27 yaş arası olanlar ile 35 – 41 yaş arası olanlar arasında fark vardır. 28 – 34 yaş arası olanlar, 35 – 41 yaş arası olanlar ve 42 – 48 yaş arası olanlar ile 49 yaş ve üzeri olanlar arasında fark vardır. En fazla müşterinin nezaketsizliği bildiren (ortalama = 2,55) yaş grubu 35 – 41 yaş arası olanlardır.

**Tablo 4.20.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Kruskal - Wallis H	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	İlkokul mezunu	28	177,48	2,3371	3,582	0,611
	Ortaokul mezunu	41	198,45	2,4146		
	Lise mezunu	192	170,02	2,2064		
	Ön lisans mezunu	30	193,72	2,4617		
	Lisans mezunu	10	171,65	2,2720		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	53	180,31	2,2439		
Hizmet Sabotajı	<i>İlkokul mezunu*</i>	28	193,30	1,3693	13,379	0,020*
	<i>Ortaokul mezunu*</i>	41	214,66	1,7198		
	<i>Lise mezunu*</i>	192	170,24	1,2752		
	<i>Ön lisans mezunu*</i>	30	147,12	1,2113		
	Lisans mezunu	10	202,15	1,4660		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	51	179,26	1,2192		
Algılanan Yönetici Desteği	İlkokul mezunu	28	168,86	4,2207	0,732	0,981
	Ortaokul mezunu	41	175,59	4,1778		
	Lise mezunu	192	180,48	4,0798		
	Ön lisans mezunu	30	180,45	4,2480		
	Lisans mezunu	10	160,60	3,9630		
	Yüksek lisans / Doktora mezunu	51	174,28	4,1090		

\* P <  $\alpha$  = 0,05



Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan sorulara verdikleri cevapların ortalama sıralarının, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan K bağımsız örneklem testi (Kruskal - Wallis H) test sonuçları tablo 4.20.’de gösterilmiştir. “Müşteri Nezaketsizliği” ile “Algılanan Yönetici Desteği” için P değeri  $> \alpha = 0,05$  nedeniyle boyutların (ölçeklerin) ortalama sıralarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Ancak “Hizmet Sabotajı” için P değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğu için boyutun (ölçeğin) ortalama sıralarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak fark gözlemlenmiştir.

İlkokul mezunu olanlar ile ön lisans mezunu alanlar arasında fark vardır. Ortaokul mezunu olanlar ile lise mezunu olanlar ve ön lisans mezunu olanlar arasında fark vardır.

**Tablo 4.21.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlarının “turizm sektöründeki çalışma süreniz (yıl)” demografik değişkenine göre karşılaştırılması

Boyutlar	Turizm sektöründeki çalışma süreniz (Yıl)	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Kruskal - Wallis H	P Değeri
Müşteri Nezaketsizliği	1 yıldan az*	112	149,46	2,0563	<b>16,498</b>	<b>0,000*</b>
	1 ile 5 yıl arası*	93	173,53	2,2292		
	5 yıldan fazla*	149	201,05	2,4642		
Hizmet Sabotajı	1 yıldan az	112	182,22	1,3973	0,965	0,617
	1 ile 5 yıl arası	93	170,10	1,2546		
	5 yıldan fazla	149	178,57	1,3145		
Algılanan Yönetici Desteği	1 yıldan az	112	158,83	3,8151	5,517	0,063
	1 ile 5 yıl arası	93	185,06	4,2063		
	5 yıldan fazla	149	186,82	4,2926		

\*  $P < \alpha = 0,05$

Katılımcıların “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için oluşturulan ifadelerle verdikleri cevapların ortalama sıralarının, “Turizm sektöründeki çalışma süreniz (yıl)” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan parametrik olmayan K bağımsız örneklem testi (Kruskal - Wallis H) test sonuçları tablo 4.21.’de gösterilmiştir. “Hizmet Sabotajı” ve “Algılanan Yönetici Desteği” için P değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğu için, boyutların (ölçeklerin) ortalama sıralarında “turizm sektöründeki çalışma süreniz (yıl)” değişkenine göre istatistiksel olarak fark gözlenememiştir. Ancak “müşteri nezaketsizliği” için P değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğu için, boyutun (ölçeğin) ortalama sıralarında “turizm sektöründeki çalışma süreniz (yıl)” durumuna göre

istatistiksel olarak fark gözlemlenmiştir. Turizm sektöründeki çalışma süresi 5 yıldan fazla olan çalışanların ortalaması (2,46) çalışma süresi 1 yıla kadar olan çalışanların ortalaması (2,05) ve çalışma süresi 1 – 5 yıl arası olan çalışanların ortalaması (2,23) den büyüktür. Yani turizm sektöründeki çalışma süresi 5 yıldan fazla olan çalışanların müşteri nezaketsizliği beyanı daha fazladır.

#### 4.6.5.2. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu aşamasında konaklama çalışanlarının “müşteri nezaketsizliği”, “hizmet sabotajı” ve “algılanan yönetici desteği” arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.1.’de boyutların (ölçeklerin) normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

Buna göre boyutların (ölçeklerin) arasındaki ilişki **Spearman Brown Sıra Farkları** korelasyon katsayısı değişkenler normal dağılım göstermediği için kullanılacaktır.

Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon analiz değerleri;  $0,000 < r < +1,000$  aralığında değer alır. Bu aralık içinde (Karagöz, 2019);

$r < 0,016$	= çok zayıf ilişki
$0,016 < r < 0,299$	= zayıf ilişki
$0,300 < r < 0,499$	= düşük ilişki
$0,500 < r < 0,699$	= orta güçlü ilişki
$0,700 < r < 0,899$	= güçlü ilişki
$0,900 < r < 1,000$	= çok güçlü ilişki

olarak ifade edilir.

**Tablo 4.22.** “Müşteri Nezaketsizliği”, “Hizmet Sabotajı” ile “Algılanan Yönetici Desteği” boyutlar arası spearman brown sıra farkları korelasyon analiz sonuçları

	Boyutlar	Müşteri Nezaketsizliği	Hizmet Sabotajı	Algılanan Yönetici Desteği
Korelasyon Kat.	Müşteri Nezaketsizliği	1,000	0,259	0,030
Anlamlılık Düz. (P)			0,000**	0,571
Korelasyon Kat.	Hizmet Sabotajı	0,259	1,000	-0,191
Anlamlılık Düz. (P)		0,000**		0,000**
Korelasyon Kat.	Algılanan Yönetici Desteği	0,030	-0,191	1,000
Anlamlılık Düz. (P)		0,571	0,000**	

\*  $P < \alpha = 0,05$  ve \*\*  $P < \alpha = 0,01$

Boyutlar arasındaki Spearman Brown sıra farkları korelasyon katsayıları incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sırası ile verilmiştir. Buna göre;

- “Müşteri Nezaketsizliği” ile “Hizmet Sabotajı” arasındaki korelasyon katsayısı 0,259 olarak hesaplanmış  $\alpha = 0,01$  olan anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre bu iki değişken arasında aynı yönde zayıf derecede ilişki tespit edilmiştir.
- “Algılanan Yönetici Desteği” ile “Hizmet Sabotajı” arasındaki korelasyon katsayısı -0,191 olarak hesaplanmış  $\alpha = 0,01$  olan anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre bu iki değişken arasında ters yönde zayıf derecede ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.6.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Konaklama hizmet çalışanlarının müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerine etkisi ve algılanan yönetici desteğinin rolünün belirlenmesinin değerlendirilmesinde birbirleriyle ilişkili çok sayıda likert ölçeği ile ölçülen ölçekli soruların (maddelerin) kullanılması değerlendirmede birtakım sorunlar ortaya çıkartmaktadır. Likert ölçeği ile ölçülen ölçekli soruların (maddelerin) arasındaki güçlü (yüksek korelasyon) ilişkilerin olumsuz etkilerinin azaltmak için çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi k tane değişkenli bir problemde birbirleri ile ilişkili olan değişkenleri bir araya toplayarak, daha az sayıda yeni ilişkisiz değişkenler oluşturur. Bu işlem öngörülen boyutların azaltılması ve değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi ile mümkün olmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi yardımıyla birbiri ile ilişkili çok sayıda değişken birimleri arasındaki ilişkiyi daha az sayıda ilişkisiz hipotetik değişkenler (faktörler) aracılığı ile açıklamayı mümkün hale getirir.

Açıklayıcı faktör analizinde ilk aşamada değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermek için korelasyon veya kovaryans matrisi ile çözüme başlanır ve korelasyon matrisi farklı metodlar ile faktörleştirilir. Analizde faktör sayısına karar verirken, ilk faktörün katsayısı, ilk faktörün varyansının en büyük olmasına bağlı olarak belirlenir. Yani toplam varyansdaki değişimi en fazla açıklayan bu ilk birinci faktördür. İkinci faktörün varyansı birinci faktörden küçüktür ancak kendisinden sonra gelen faktörlerden büyüktür. Bu şekilde faktörleşme süreci orijinal (temel) değişken sayısına ulaşılan kadar sürdürülür. Teorik olarak modeldeki faktör sayısı değişken sayısına eşit olabilir fakat başarılı (iyi) bir faktör analizi uygulamasında, elde edilen faktör sayısı değişken sayısına göre çok daha az olması gereklidir. Ortak faktör sayısının

belirlenmesinde ise; Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) kriteri en sıklıkla tercih edilmektedir. KMO'ya göre bir faktörün ortak faktör olarak kabul edilmesi için; en azından iki faktör yükünün anlamlı olması, ilgili faktörün varyansa açıklama değerinin 1'den büyük olması, İlgili faktörün varyansa katılma yüzdesinin yüzde 10'dan büyük olması lazımdır (Çermikli, Kazan, Atan, 2002, s. 203).

Açıklayıcı faktör analizinde faktör döndürmesi, hesaplanan faktörleri daha iyi yorumlayabilmek için yeni faktörlere çevrilmesi şeklinde tanımlanabilir (Tatlıdil, 1996, s. 173). Hesaplanan faktörlerin yorumunu daha kolay yapabilmek amacıyla eksen döndürmesi yapılmasından sonra boyutları indirgenen (azaltılan) faktör yükleri kullanılarak değişkenlerin seçim işleminin tamamlanması gerekmektedir. Bu işlem için iki metot vardır. Birinci metotta, öz değerleri birden büyük değer alan faktörlerden her birini temsilen faktörlere katkısı en yüksek olan bir değişken seçilebilir. İkinci metotta ise, faktörlere katkıda bulunan bütün değişkenlerin doğrusal bir fonksiyonu olan faktörlerin skorları kullanılarak seçim yapılabilir.

Bu çalışmada konaklama hizmet çalışanlarının müşteri nezaketsizliği ölçen yedi değişken, hizmet sabotajını belirleyen altı değişken ve yönetici desteğinin rolünü gösteren on bir değişken N = 354 kişi anket verileri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Sonuç değerleri tablolaştırılarak aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.23.** Açıklayıcı faktör modeli için temel istatistikler

<i>Değişkenler (Maddeler)</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>
Müşteriler çalışanlara aptal ve değersizmiş gibi davranır (MN1)	2,34	1,216
Müşteriler sabırsız ve asabidir (MN2)	2,61	1,135
Müşteriler benim verdiğim bilgilere güvenmez, üst düzey (Şef / Müdür) biriyle konuşmak ister (MN3)	2,21	1,126
Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar (MN4)	2,30	1,122
Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur (MN5)	1,93	1,061
Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur (MN6)	2,34	1,192
Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar (MN7)	2,19	1,202
Müşterilere karşı olumsuz davranırım (HS1)	1,23	0,614
Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm (HS2)	1,40	0,840
Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim (HS3)	1,28	0,729
Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım (HS4)	1,31	0,734
İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim (HS5)	1,34	0,743
Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım (HS6)	1,38	0,871
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur (AYD1)	3,89	1,259
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir (AYD2)	4,14	1,080
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır (AYD3)	4,20	1,025
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar (AYD4)	4,09	1,059
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır (AYD5)	4,08	1,086

Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır (AYD6)	4,14	1,064
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder (AYD7)	4,16	1,014
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir (AYD8)	4,12	1,116
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur (AYD9)	4,16	1,065
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur (AYD10)	4,12	1,108
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir (AYD11)	4,20	1,085

Tablo 4.23.'te açıklayıcı faktör analizinde kullanılan değişkenlerin ortalaması ve standart hatası yer almaktadır.

**Tablo 4.24.** Açıklayıcı faktör modeli için faktörlerin öz değerleri ve varyansı açıklama yüzdeleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Bileşenler		
	Özdeğer	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Varyansı Birikimli Açıklama Yüzdesi	Özdeğer	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Varyansı Birikimli Açıklama Yüzdesi
1	8,171	34,047	34,047	7,683	32,014	32,014
2	5,030	20,960	55,007	4,061	16,919	48,933
3	2,513	10,469	65,476	3,970	16,543	<b>65,476</b>
4	0,741	3,089	68,565			
5	0,707	2,944	71,509			
6	0,665	2,772	74,281			
7	0,602	2,507	76,789			
8	0,595	2,479	79,268			
9	0,518	2,158	81,426			
10	0,465	1,938	83,364			
11	0,456	1,899	85,263			
12	0,421	1,754	87,016			
13	0,398	1,658	88,674			
14	0,369	1,536	90,210			
15	0,336	1,398	91,608			
16	0,317	1,323	92,931			
17	0,293	1,221	94,152			
18	0,268	1,118	95,270			
19	0,245	1,021	96,291			
20	0,226	0,943	97,234			
21	0,193	0,804	98,038			
22	0,174	0,725	98,763			
23	0,167	0,695	99,457			
24	0,130	0,543	100,000			

\* Çıkarsama Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 4.24.'te ilk aşamada analizde kullanılan değişken (madde) sayısına eşit yani 24 adet bileşen bulunmuştur. Tabloda yer alan özdeğerler, bileşenlerin varyansını gösterir. Birinci bileşenin varyansı 7,683'dür. Analizde kullanılan değişken (madde) sayısı 24 olduğu için toplam varyans 24'e eşit olur. Birinci bileşen toplam varyansın yüzde 32,014'ünü (7,683 / 24), İkinci bileşen toplam varyansın yüzde 4,061'ini, üçüncü bileşen toplam varyansın yüzde 3,970'ini açıklamakta ve varyansın açıklanma gücü bileşen sayısı arttıkça azalarak düşmektedir. İlk üç bileşen toplam varyansın yüzde 65,476'sını açıklamaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile değişken sayısını azaltmak diğer bir deyişle analizde boyut sayısını azaltmak mümkün olabilmektedir. Bu şekilde azaltılan değişken ve/veya boyutlar ile analiz içinde toplam varyansın açıklama gücü artırılabilir. AFA'da ortaya çıkan boyutlar içinde yer alan değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi varken boyutların kendileri arasında ise çok düşük ilişki veya ilişkisizlik durumu vardır. Başlangıçta analizde yer alan değişken sayısı kadar boyut oluşur. Oluşan boyutları azaltmak için Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) istatistiği kullanılır. Bu kriter için alan yazında kabul gören sınır değer 1'dir. Yani özdeğerleri KMO > 1 olanlar seçilir ve bu boyutların toplam varyansı açıklama yüzdesi kullanılır. Çalışmada yapılan AFA ile özdeğeri KMO kriterine göre birden büyük olan üç bileşen vardır. Bu üç bileşen toplam varyanstaki değişimin %65,5'ni açıklamaktadır. Çalışmada elde edilen üç bileşen sırasıyla müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı ve algılanan yönetici desteği şeklinde oluşmuştur.

**Tablo 4.25.** Açıklayıcı faktör modeli için döndürülmüş faktör yükleri matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir (AYD8)	0,866		
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur (AYD9)	0,861		
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır (AYD6)	0,859		
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır (AYD5)	0,850		
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar (AYD4)	0,850		
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur (AYD10)	0,840		
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder (AYD7)	0,837		
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir (AYD11)	0,823		
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir (AYD2)	0,823		
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır (AYD3)	0,809		
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur (AYD1)	0,695		
Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım (HS4)		0,825	

Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım (HS6)		0,819	
Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim (HS3)		0,810	
İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim (HS5)		0,795	
Müşterilere karşı olumsuz davranırım (HS1)		0,777	
Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm (HS2)		0,753	
Müşteriler çalışanlara aptal ve değersizmiş gibi davranır (MN1)			0,783
Müşteriler sabırsız ve asabidir (MN2)			0,768
Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur (MN6)			0,757
Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar (MN4)			0,754
Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar (MN7)			0,721
Müşteriler benim verdiğim bilgilere güvenmez, üst düzey (Şef / Müdür) biriyle konuşmak ister (MN3)			0,702
Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur (MN5)			0,679

Temel Bileşenler Yöntemi ile 3 Bileşen Hesaplanmıştır.

Kaiser Normalleştirme ile Varimax Döndürme Yöntemi Uygulanmıştır.

Açıklayıcı Faktör Modeli için döndürülmüş faktör yükleri matrisi, faktör analizi sonuçlarının yorumlanmasına aracılık eder. Bundan sonraki aşamada faktörlerin isimlendirilmesi ve yorumlanması yapılacaktır. Buna göre bileşen içinde yer alan değişkenlerin yoğunluğuna göre isimlendirilecektir. O halde ilk bileşen (faktör) “Algılanan Yönetici Desteği” bileşenidir. İkinci bileşen “Hizmet Sabotajı” bileşenidir ve son bileşen ise “Müşteri Nezaketsizliği” bileşenidir. Tablo 4.25.’te verilen bileşenler içinde yer alan değişkenler (ölçek maddeleri) yük değerlerine göre büyükten küçüğe doğru sıralı verilmiştir. Bu sıralama ilgili ölçeğin içindeki önem düzeyini göstermektedir.

#### **4.6.5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi - Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Hipotezlerin Testi**

Çalışmanın bu aşamasında konaklama çalışanlarının karşılaştığı “Müşteri Nezaketsizliği”nin “Hizmet Sabotajı” üzerine etkisini, bu olası etki üzerinde “Algılanan Yönetici Desteği”nin aracılık ile düzenleyicilik rolünü belirlemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi - Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) oluşturulmuş ve araştırmaya ilişkin hipotezler test edilmiştir.

Bu çalışmada verilerin YEM yöntemi ile analizi için SmartPLS v.3.0 paket programı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellerinde model uygunluğunun değerlendirilmesinde Yakınsaklık geçerliliğinin test edilip geçerlilik sağlanabilmesi amacıyla çoğunlukla üç ölçüt tercih edilmektedir. İlk ölçüt gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş

faktör yük değerlerinin 0,50'den büyük olması ve istatistiksel olarak da anlamlı olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981). İkinci ölçüt, her bir yapı için Yapı güvenilirlik katsayısı (CR) değeri ve Cronbach Alfa (CA) değerinin 0,70 ve üzeri olması istenir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Üçüncü ölçüt ise, her gizil değişkenin Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50 ve üzeri olmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981).

**Tablo 4.26.** Araştırma modeli yakınsaklık geçerliliği uyum ölçütleri

	<b>Cronbach Alfa (CA)</b>	<b>Yapı Güvenilirlik Katsayısı (CR)</b>	<b>Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)</b>
Algılanan yönetici desteği	0,955	0,958	0,694
Hizmet sabotajı	0,899	0,903	0,598
Müşteri nezaketsizliği	0,804	0,812	0,503

Tablo 4.26.'da verilen çalışmanın yapı güvenilirliği incelendiğinde; yapı güvenilirlik katsayıları (CR) değerlerinin Algılanan Yönetici Desteği = 0,958; Hizmet Sabotajı = 0,903 ve Müşteri Nezaketsizliği = 0,812 olduğu ve AVE değerlerinin 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir.

Tabloda verilen istatistikler ile modelinin geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır. Bundan sonra yapısal model değerlendirilmesi yapılır. Modelin uyumu için Smart PLS v3.0 paket programı ile standartlaştırılmış hata kareler ortalamasının karekökü (SRMR), Ki-kare ve normlandırılmış uyum indeksi (NFI) değerleri hesaplanır.

**Tablo 4.27.** Yapısal model uyum ölçütleri

<b>Uyum Ölçüsü</b>	<b>Değeri</b>	<b>Sınır</b>	<b>Uyum</b>
Standartlaştırılmış hata kareler ortalamasının karekökü (SRMR)	0,061	< 0,10	Kabul Edilebilir
Ki-kare ( $\chi^2$ )	1315,744	P < 0,05	Kabul Edilebilir
Normlandırılmış uyum indeksi (NFI)	0,922	> 0,90	Kabul Edilebilir

Tablo 4.27.'de verilen istatistikler ile yapısal modelinin uyum ölçütleri sağlanmıştır.

Oluşturulan YEM modelin değerlendirilmesinde son aşamada gizil değişkenler arasında çoklu iç ilişkinin varlığı test edilir. Bu amaçla varyans şişme faktörü (VIF) değerlerine bakılır. VIF değerinin 5'den küçük olması değişkenler arasında içsel bağıntı olmadığını belirtir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011). Smart PLS v3.0 paket programından elde edilen gizil değişkenler arasındaki VIF değerleri Tablo 4.28.'de gösterilmiştir.

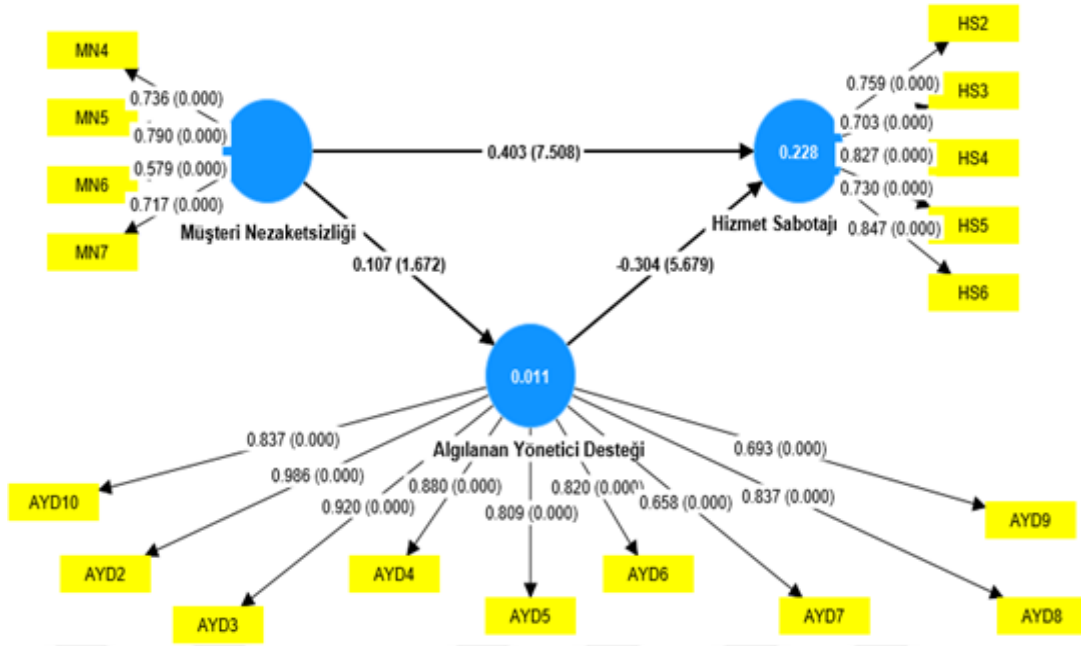


**Tablo 4.28.** Gizil değişkenler için VIF değerleri

Değişkenler	VIF
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur (AYD10)	2,854
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir (AYD2)	2,846
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır (AYD3)	2,877
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar (AYD4)	3,823
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır (AYD5)	3,866
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır (AYD6)	3,776
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder (AYD7)	2,896
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir (AYD8)	3,781
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur (AYD9)	3,258
Müşterilere karşı olumsuz davranırım (HS1)	2,185
Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm (HS2)	1,942
Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim (HS3)	2,167
Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım (HS4)	2,410
İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim (HS5)	2,090
Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım (HS6)	2,491
Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar (MN4)	1,631
Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur (MN5)	1,497
Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur (MN6)	1,675
Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar (MN7)	1,794

Tablo 4.28.'de gösterilen değişkenler için VIF değerleri incelendiğinde tümü için hesaplanan değerler 5'ten küçük olduğu görölmektedir. Buna göre gizil değişkenler arasında çoklu bağıntı problemi yoktur.

Tablo 4.26., 4.27. ile 4.28.'de verilen istatistikleri sağlayan değişkenler ile oluşturulan YEM modeli SmartPLS v.3.0 paket programı kullanılarak Şekil 4.3.'te yer alan model şeklinde gösterilmiştir.



Şekil 4.3. Araştırma modeline ilişkin yapısal eşitlik modeli

Analiz sonuçlarına göre, müşteri nezaketsizliği dışsal (egzojen) gizil değişkeni ile hizmet sabotajı içsel (endojen) gizil değişkeni arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (H<sub>1</sub> Desteklenmiştir) Bu değer, müşteri nezaketsizliğinde bir puanlık artışın Hizmet sabotajında 0,403 puanlık artışa neden olacağını gösterir. Müşteri nezaketsizliği dışsal (egzojen) gizil değişkeni ile algılanan yönetici desteği içsel (endojen) gizil değişkeni arasında pozitif yönde bir istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki bulunmuştur. Müşteri nezaketsizliğinin algılanan yönetici desteği aracılığıyla hizmet sabotajı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (H<sub>2</sub> Desteklenmemiştir) Bu değer, müşteri nezaketsizliğinde bir puanlık artış algılanan yönetici desteğinde 0,107 puanlık artışa neden olacaktır şeklinde yorumlanabilir. Tablo 4.29.'da standartlaştırılmış faktör yükleri ve anlamlılık düzeyi (P değeri) verilmiştir.

**Tablo 4.29.** Standartlaştırılmış faktör yükleri

Faktörler	Maddeler	Standart Yükler	P Değeri
Algılanan Yönetici Desteği	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur (AYD10)	0,837	0,000
	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenilebileceğim biridir (AYD2)	0,986	0,000
	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır (AYD3)	0,920	0,000
	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar (AYD4)	0,880	0,000
	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır (AYD5)	0,809	0,000
	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır (AYD6)	0,820	0,000
	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder (AYD7)	0,658	0,000
	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir (AYD8)	0,837	0,000
	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur (AYD9)	0,693	0,000
Hizmet Sabotajı	Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleyle getiririm (HS2)	0,759	0,000
	Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim (HS3)	0,703	0,000
	Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım (HS4)	0,827	0,000
	İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim (HS5)	0,730	0,000
	Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım (HS6)	0,847	0,000
Müşteri Nezaketsizliği	Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar (MN4)	0,736	0,000
	Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur (MN5)	0,790	0,000
	Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur (MN6)	0,579	0,000
	Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar (MN7)	0,717	0,000

Tablo 4.29.'da faktör yüklerinin istatistiksel anlamlılığına ilişkin hesaplanan t değerlerinin anlamlılık düzeyleri (P değeri) incelendiğinde; tüm faktör yüklerinin (P değeri <  $\alpha = 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Standartlaştırılmış parametre tahminleri ve t değerleri tablo 4.30.'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.30.** Standartlaştırılmış parametre tahmin sonuçları

İlişki	Standartlaştırılmış Parametre Tahmini	t Değeri
MN → HS	0,403	7,508**
MN → AYD	0,107	1,672
AYD → HS	-0,304	5,679**

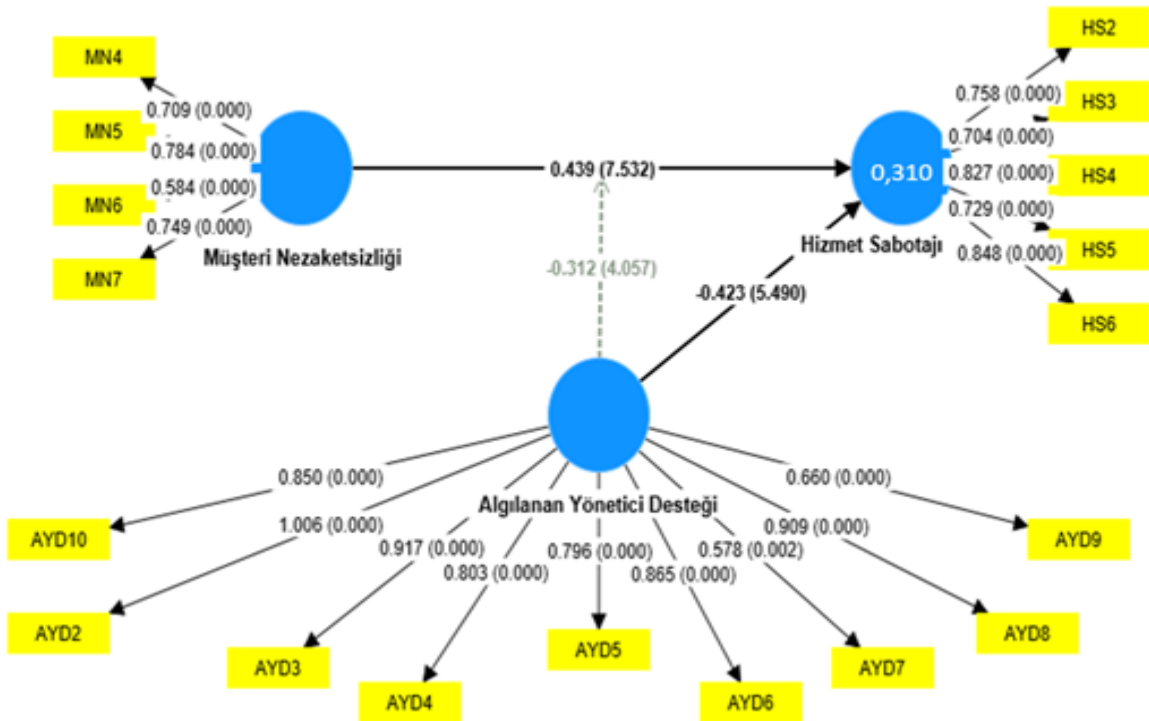
\*P <  $\alpha = 0,01$

Tablo 4.30.'da verilen sonuçlar incelendiğinde; müşteri nezaketsizliği ile hizmet sabotajı davranışı arasındaki katsayı 0,403; Algılanan yönetici desteği ile hizmet sabotajı arasındaki katsayı -0,304 bulunmuştur. Buna göre bulunan sonuçlar;

- MN → HS: 0,403 (t = 7,508; p < 0,01) Müşteri nezaketsizliğine maruz kalma durumu arttıkça hizmet sabotajı davranışı artmaktadır (Aynı yönlü ilişki)
- AYD→HS: -0,304 (t = 5,679; p < 0,01) Yönetici desteğine ilişkin algı arttıkça hizmet sabotajı davranışı azalmaktadır (Ters yönlü ilişki)

Çalışmanın bu aşamasında ayrıca MN x AYD → HS, yani müşteri nezaketsizliği (MN) ile algılanan yönetici desteği (AYD) faktörünün etkileşim etkisinin hizmet sabotajı (HS) üzerindeki etkisi düzenleyicilik (moderating effect) etkisinin araştırılması yapılmıştır. Şekil 4.4.'te algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli gösterilmiştir.

Aşağıda gösterilen modeldeki değişkenler arasında VIF değerleri 5'den küçüktür. Yani değişkenler arasında çoklu bağıntı yoktur (Hair, Hult, Tomas, Ringle, Christian ve Sarstedt, 2013).



Şekil 4.4. Algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli

Algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik etkisine ilişkin yapısal eşitlik modeli sonuçlarına ait Standardize  $\beta$ ,  $R^2$ , t değeri ve P değerleri Tablo 4.31.'de verilmiştir.

**Tablo 4.31.** Standartlaştırılmış parametre tahminleri, doğrudan etki ve etkileşim terimi katsayıları sonuçları

Değişkenler		Standardize $\beta$	$R^2$	t Değeri	P Değeri
Etkileşim terimi	Hizmet Sabotajı	-0,312	0,310	4,057	0,000
Algılanan Yönetici Desteği		-0,423		5,490	0,000

Yukarıda tabloda verilen  $R^2$  değeri incelendiğinde de hizmet sabotajının % 31 oranında açıklandığı görülmektedir. Düzenleyicilik etkisine yönelik etkileşim değeri ( $\beta = -0,312$ ;  $P_{\text{değeri}} < \alpha = 0,05$ ) ve algılanan yönetici desteği ( $\beta = -0,423$ ;  $P_{\text{değeri}} < \alpha = 0,05$ ) faktörünü etkilemektedir. Eksi işaretli olması nedeniyle, algılanan yönetici desteği arttığında hizmet sabotajının azalacağı şeklinde yorumlanır. Bu durumda algılanan yönetici desteğinin yapısal eşitlik modelinde düzenleyici değişken olarak etkisinin olduğu söylenebilir.

Algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik etkisini göstermek için Cohen  $f^2$  değerine bakılmıştır. Buna göre Cohen  $f^2$  değeri,

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{Dahil}} - R^2_{\text{Hariç}}}{1 - R^2_{\text{Dahil}}} = \frac{0,310 - 0,228}{1 - 0,310} = \frac{0,082}{0,690} = 0,118$$

olarak hesaplanmıştır. Cohen  $f^2$  değeri 0,02 – 0,15 değeri arasında olduğu için algılanan yönetici desteği ile hizmet sabotajı arasında düzenleyicilik etkisinin düşük seviyede de olsa varlığını göstermektedir.

Araştırmaya ilişkin analizler sonucunda, demografik değişkenlerle çalışmanın ana değişkenleri arasındaki ikili ilişki, ana değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık durumu ile hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin durumu özetlenerek, Tablo 4.32., 4.33. ile 4.34.te sunulmaktadır.

**Tablo 4.32.** Demografik değişkenler ile müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı, algılanan yönetici desteği arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) ilişki analizi ve ikili ilişki sonuçları

Ana değişkenler	Demografik değişkenler					
	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Turizm eğitimi	Mevcut işletmede çalışma süresi	Sektörde çalışma süresi
Müşteri nezaketsizliği	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	<b>Anlamli ilişki var</b>	<b>Anlamli ilişki var</b>
Hizmet sabotajı	<b>Anlamli ilişki var</b>	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok
Algılanan yönetici desteği	<b>Anlamli ilişki var</b>	<b>Anlamli ilişki var</b>	Anlamli ilişki yok	Anlamli ilişki yok	<b>Anlamli ilişki var</b>	<b>Anlamli ilişki var</b>

Buna göre tablo 4.32.'de görüldüğü üzere, demografik değişkenlerden cinsiyet ile hizmet sabotajı ve algılanan yönetici desteği arasında anlamli ilişki; yaş ile sadece algılanan yönetici desteği arasında anlamli ilişki; mevcut işletmede çalışma süresi ile müşteri nezaketsizliği ve algılanan yönetici desteği arasında anlamli ilişki; sektörde çalışma süresi ile müşteri nezaketsizliği ve algılanan yönetici desteği arasında anlamli ilişki tespit edilmiştir. Ana değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık durumu tablo 4.33.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.33.** Demografik değişkenler açısından hizmet sabotajı, müşteri nezaketsizliği ile algılanan yönetici desteğine dair farklılıkların sonuçları

Ana değişkenler	Demografik değişkenler					
	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Turizm eğitimi	Mevcut işletmede çalışma süresi	Sektörde çalışma süresi
Müşteri nezaketsizliği	Farklilik yok	<b>Farklilik var</b>	Farklilik yok	Farklilik yok	<b>Farklilik var</b>	<b>Farklilik var</b>
Hizmet sabotajı	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok
Algılanan yönetici desteği	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok	Farklilik yok

Tablo 4.33.te görüldüğü üzere, hizmet sabotajı ile algılanan yönetici desteği katılımcıların demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Ancak müşteri nezaketsizliğinin yaşa, mevcut işletmede çalışma süresi ile sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 4.34.** Araştırma kapsamında hipotezlerin sonuç durumu

Hipotezler	Desteklendi / Desteklenmedi
H <sub>1</sub> Müşteri nezaketsizliği, çalışanların hizmet sabotajını etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>2</sub> Müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
H <sub>3</sub> Müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü vardır	Desteklendi

Tablo 4.34.ten anlaşıldığı üzere müşteri nezaketsiz davranışlarıyla karşılaşan katılımcıların hizmeti sabote eden davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Yanı sıra katılımcıların yönetici desteği algısının, müşteri nezaketsizliğinin, hizmet sabotajı üzerindeki etkisini düzenlediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmaya ilişkin üç hipotezden ikisi desteklenmiştir.

#### 4.7. Araştırmanın Nitel Aşaması

Nitel aşama başlığı altında nitel araştırmanın deseni, katılımcıların belirlenmesi, katılımcıların özellikleri, veri toplama araçları, veri toplama yöntemi, veri toplama süreci, yarı yapılandırılmış görüşmelerin deşifreleri, verilerin analizi, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği yer almaktadır

##### 4.7.1. Araştırmanın Tasarımı

Nitel araştırmalar “*insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasıldığını anlamaya yönelik araştırmalar*” olarak ifade edilir. Nitel araştırmalar, kişilerin bir konu ile ilgili fikirleri, deneyimleri, algıları ve hissettikleri gibi öznel verilerle ilgilenir; olayları tabii şartları içinde resmeder ve tarif eder (Saruhan ve Özdemirci, 2020, s. s334). Bu yönde ilerleyen nitel araştırmacılar da, araştırma yaptıkları konu hakkında bazı somut niteliklerden ziyade bireylerin ilgili konuya ilişkin algıları ve nasıl baktıkları bilgisine ulaşmak istemektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Bu kapsamda mevcut çalışmanın bir amacı da hizmet çalışanlarının müşteri nezaketsizliğine yönelik algılarını içeren öznel anlamı ortaya çıkarmaktır. Çalışanların müşteri nezaketsizliğine ilişkin tecrübelerini tanımlamak ve bütüncül bir şekilde değerlendirmek için nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir.

Nitel araştırma deseni katı bir yaklaşım özelliğine sahip değildir. Araştırmanın başında oluşan desen çalışma süresi boyunca ortaya çıkan değişikliklere ve elde edilen yeni tespitlere göre yeniden şekil alabilmektedir. Araştırmanın devamı esnasında oluşan yeniden yapılanmaya ilişkin ölçü, araştırmaya esas olan konu ve çalışma alanının nitelikleri ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Araştırmanın nitel aşamasında bireysel deneyimlere, kişinin algılarına ve çıkarımlarına odaklanan “fenomenoloji” (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseninin odağı, varlığından haberdar olduğumuz ancak detaylı bilgi sahibi olmadığımız, yüzeysel bildiğimiz olgulardır. Olgularla tanışmamız tanımlar, algılar, tecrübeler ve vakalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Buna rağmen gündelik hayatta olgularla sık sık yüz yüze gelmemiz, onları yeterince anladığımızı göstermez. Olgu bilim aşına olduğumuz ama kâfi derecede anlayamadığımız bu olguların araştırılmasında dayanak olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021)

Olgu bilim araştırmalarında araştırmacı, uygulamaya dâhil olan kişilerle sağladığı samimi ilişkiler kapsamında, derinliği olan verilere ulaşmak için, karşılıklı ve uzun vakitler alan görüşmeler yapar. Bu minvalde katılımcılardan talep edilen, kendi öykülerini anlatmalarındır. Bu sayede anlaşılması güç birey ya da konularla ilgili öz ve derin bilgiye ulaşmak mümkün olabilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2020).

Müşteriyle yüz yüze çalışanların müşteri nezaketsizliğine ilişkin tecrübelerini inceleyen mevcut çalışma bir olgu bilim araştırmasıdır. Bu doğrultuda çalışanların müşteri nezaketsizliğine ilişkin algıları ve kaba davranışlardan nasıl etkilendiklerine dair veriler yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Ayrıca katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmeler ile müşteri nezaketsizliğinin katılımcılar üzerindeki sonuçları, katılımcıların kabalağa karşı verdikleri tepkiler de incelenmiştir. Dolayısıyla algılar, tepkiler ve sonuçlar üzerine odaklanılan mevcut çalışmada veri toplama ve analizinde tümevarımcı yaklaşım kullanılmıştır.

#### **4.7.2. Katılımcıların Belirlenmesi Süreci**

Araştırmanın nitel aşaması Alanya’da gerçekleştirilen çalışmayı desteklemek ve olası farkları göstermek amacıyla Türkiye’nin farklı özelliklerine sahip üç bölge tespit edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemine dayalı olarak önce iller ve sonra oteller belirlenmiştir. Mersin, Ankara ve Muğla illerinde faaliyet yürüten üç, dört, beş yıldızlı otellerde görev yapan personelden, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem seçilmiştir. “*Amaçsal (amaçlı) örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak zengin veri sağlanabilecek durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır*” (Büyüköztürk vd.,2013, s.90). Belli kriterlere ve niteliklere sahip özel durumlarla ilgili çalışılması gerektiğinde kullanılır. Araştırmacı, seçimleri kapsamında tabiat ve toplumsal durumlar veya olguları anlamaya ve aralarındaki dinamiği tespit ve aynı zamanda izah etmeye çalışır (Büyüköztürk vd.,2013). Patton’a göre “*bilgi açısından zengin durumların incelenmesi, ampirik genellemelerden ziyade*



*içgörüler ve derinlemesine bir anlayış getirmektedir*". Örneğin yapılacak değerlendirmenin amacı, bir kesim içinden belli bir gruba ulaşmadaki etkinlik ise, istatistiksel değerlendirmelerle tespit edilmiş bir örneklemden toplanan bilgiye göre, tüm kesim içinden titizlikle seçilmiş az sayıda grup üyesiyle yapılan derinlemesine görüşmelerden daha fazla bilgi sağlanabilir (Patton, 2018, s.230). Bu kapsamda araştırmanın nitel verilerinin elde edilmesinde, amaçlı örnekleme tekniklerinden "ölçüt örnekleme" tekniğinden faydalanılmıştır.

Ölçüt örnekleme, nicel çalışma sonrasında, derinlemesine görüşmeler yapılmak istendiği durumlarda tercih edilebilmektedir. Ölçüt örneklemeğe göre katılımcı grup, çalışma amacına uygun bazı özelliklere sahip bireyler, vakalar veya durumlardan oluşabilir. Yani çalışma örnekleminin taşınması gereken kriterleri taşıyan birey ya da olaylar örnekleme dahil edilirler (Büyüköztürk vd., 2013) Ölçüt örneklemede esas yaklaşım, uygulamanın daha önce üzerinde karar kılınmış kriterleri taşıyan birey ya da olaylar üzerinde yapılmasıdır. Araştırmacı çalışma kapsamında daha önceden kendi hazırladığı kriterleri temel alabileceği gibi hazır bir kriter listesi de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Mevcut çalışmada katılımcı gruba sadece müşteriyle yüz yüze temaslı çalışan otel personelinin seçilme sebebi de budur. Araştırmanın amacına bağlı olarak, müşteri nezaketsizliğine ilişkin algısı ve tepkisi incelenecek çalışanlar, bu algıya sahip olma dolayısıyla müşteri ile iletişim halinde bulunma kriterini taşımaktadır. Dolayısıyla katılımcıların belirlenmesinde gönüllülük esası gözetilerek müşteri ile yüz yüze temaslı olma ölçütü esas alınmış ve bu kriteri karşılamayan diğer otel personeli uygulama dışında bırakılmıştır.

Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örneklemenin yanı sıra maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi de kullanılmış ve maksimum çeşitliliği sağlamak üzere otelde farklı departmanlar (bellboy, servis elemanı, resepsiyon görevlisi) ve pozisyonlar (yönetici-çalışan) esas alınmıştır. Ayrıca otelin niteliği (3/4/5 yıldızlı) ve bulunduğu şehir (Ankara, Mersin, Muğla), çalışan hizmet yılı, turizm eğitimi alıp almadığı, cinsiyet gibi değişkenlerle de çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2021), Patton'un (1987), maksimum çeşitlilik gösteren bir örneklem oluşturmanın iki ayrı yararına ilişkin görüşünü "*1) Örnekleme dâhil her grubun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir şekilde tanımlanması, 2) Büyük ölçüde farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasıdır*" şeklinde ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021,s.118). Dolayısıyla çalışmada maksimum çeşitliliğin, aynı ölçütü karşılayan ama farklı niteliklere sahip bireylerin konuyla ilgili deneyimleri ve algılarını inceleyebilme ve zengin içerikli veri elde edilebilme imkânı sağlanması avantajından yararlanılmıştır.

### 4.7.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında nitel araştırmalarda en fazla kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Kişilerin bilgilerini, tecrübelerini, algılarını ve hislerini görünür kılmada ideal bir yöntem olan görüşme, bu sayede bir takım test ve anketlerle ortaya çıkan sorunları da bertaraf edebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Günlük ve sosyal yaşamda önemli bir yere sahip olan görüşme, insanların zihinsel eylemleri ve davranışlarını anlamayı mümkün kılarken, hareket noktası konusunda da bilgi sahibi olmada kolaylık sağlamıştır (Karasar, 2012).

Planlı ve hazırlıklı olarak izlenecek mülakat yöntemi, incelenmesi düşünülen değişken hakkında, konunun muhatabı olan kişiyle görüşülmesi ile gerçekleşmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2020). İlgili kişiye veri elde edilmek istenen konular kapsamında sorular yöneltilmekte ve alınan yanıtlar yoluyla derinlemesine bilgi sağlanmaktadır. Böylece iletişimde anlık soru-cevap üstü örtülü konuların ortaya çıkarılmasını mümkün kılarken, gerçeği yansıtmayan ifadeler de, gerçeğinden ayırt edilebilmektedir. Ayrıca katılımcının sorulara verdiği yanıtla birlikte, araştırmacıya aynı anda yansıttığı beden dili ve yüz mimikleri de değerlendirmeyi güçlendirebilir (Karasar, 2012).

Mülakat yöntemi, neredeyse tüm soruların cevaplandırılması konusunda etkili olduğundan avantajlıdır. Ayrıca katılımcıların sorularla ilgili reaksiyonu izlenir ve böylece verilerle ilgili yüzeysellik riski önlenir (Saruhan ve Özdemirci, 2020). Bu kapsamda görüşme tekniğinin avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Büyüköztürk vd., 2013):

- Görüşmeler araştırmanın herhangi bir aşamasında kullanılabilir
- İletişimde bekleme durumu olmaksızın, soru-cevap eylemi aynı anda gerçekleşir
- Görüşme, araştırmacı ve katılımcı arasındaki iletişimde uyum ve etkinlik sağlar.

Araştırmada tercih edilen mülakat yöntemi, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiş ve bu sayede de veri toplanması amaçlanan konuyla ilgili olarak, katılımcılardan derinlemesine bilgi alınmıştır. Görüşmenin yüz yüze iletişim ile gerçekleştirilmesi, verilerde netlik ve katılık sağlarken, konunun daha iyi anlaşılması için, fazladan soru yöneltmeye de olanak da tanımaktadır (Seyidoğlu, 2003). Büyüköztürk (2013) yarı yapılandırılmış görüşmelerin birden fazla cevaplama yöntemine imkân tanıdığını ifade ederek, avantajlarını da “*analizlerin kolaylığı, görüşülene kendini ifade etme imkânı, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama*” şeklinde sıralamıştır (Büyüköztürk vd.,2013, s.152).

Mülakat öncesinde yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken soruların yeterince açık olması, katılımcıyı herhangi bir yöne sevk etmemesi, soru formunun orijinal nitelikte olması, somut olmayan ve kritik konulara ilişkin soruların ise son sıralarda yer alması önemlidir (Saruhan ve Özdemirci, 2020). Bu kapsamda araştırmanın nitel aşaması için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu (EK 3), araştırmanın amacına uygun olarak literatür taraması ile oluşturulmuş ve uzman kişilerin görüşü alınmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda soru formunda birtakım düzenlemeler yapılmış ve son hali uygulama izni almak üzere Etik Kurul Onayına sunulmuştur.

#### **4.7.4. Veri Toplama Süreci**

Çalışmanın nitel aşamasındaki veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle konaklama işletmeleri ile görüşülmüş, örnekleme ilişkin kriterler iletilmiş ve dolayısıyla görüşmenin yapılabileceği personel hakkında bilgi verilmiştir. Ardından otel tarafından müşteri ile yüz yüze iletişim halinde çalışan personelin listesi çıkarılmış, gönüllü olarak katılım sağlayan personel için görüşme randevuları belirlenmiş ve ilk görüşme ile birlikte veri toplama süreci başlamıştır.

Görüşme öncesinde, araştırmanın amacı ve araştırma uygulama süreci hakkında katılımcılara bilgi verilmiş, araştırma konusunun hassasiyeti nedeniyle görüşme içeriğinin gizlilik esasında gerçekleşeceği ve görüşme içeriğinin otel yönetimi ile paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir. “*Katılım öncesi bilgilendirilmiş gönüllü formu*” onaylatılan katılımcılardan görüşme için ses kaydı izni istenmiş ancak araştırma değişkenlerinden bir nedenle rıza gösterilmemiş ve görüşmeler not alınarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, çalışmanın güvenilirliğini güçlendirmek amacıyla, görüşmeler yöneticilerin bulunmadığı bir mekânda, yalnızca araştırmacı ile görüşmeci olacak şekilde yapılmıştır. Katılımcıların, araştırma konusuna ilişkin aktardıkları, hâlihazırda görev yaptıkları otel işletmesindeki deneyimleri ile sınırlı olmamakta, konaklama personeli olarak çalıştıkları diğer ya da önceki tüm hizmet karşılaşması tecrübelerini de kapsamaktadır. Veri toplama süreci ile ilgili olarak nitel araştırma boyutuna ilişkin uygulama Ocak-Mart 2022 tarihleri arasında yapılmış olup, yüz yüze gerçekleştirilen her bir görüşme 35-60 dakika arası bir zaman dilimi içermektedir.

#### **4.7.5. Araştırmacı Günlüğü**

Yansıtıcı saha notları olarak da ifade edilen araştırmacı günlüğü, kişinin görüşmeler boyunca yaşadığı sorunları, katılımcılarla ilgili hislerini, görüşmelerle ilgili duygularını ve gözlemine ilişkin fikirlerine dikkat çeker (Bogdan ve Biklen, 2022). Araştırmacının bu süreçte

aldığı notlar analiz ile yorumlama aşamasında bir rehber görevi görmekte, daha iyi bir çalışma için destek sağlamaktadır. Değerlendirmeler esnasında araştırmacıya farklı bakış açılarıyla yaklaşabilme imkânı da tanıyan araştırmacı günlüğü, araştırmacının tarafsız davranabilmesini de mümkün kılabilir. Bu kapsamda çalışmada bir günlük tutulmuş, görüşmelerde katılımcı ve ifadelerine ilişkin izlenimler kaydedilmiştir. Bu sayede katılımcı davranışları ve ifadeleri, araştırmacı bakımından olduğundan daha anlaşılır hale gelmiş ve bu durum, analiz ile yorumlama aşamasının daha anlamlı olmasını sağlamıştır.

#### 4.7.6. Veri Analizi Süreci

Araştırmanın nitel aşamasından elde edilen verilerin analizinde, içerik analizi kullanılmıştır. Büyüköztürk'e (2013) göre içerik analizi *“belli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik temaları ile özetlendiği sistematik, yinelenbilir bir teknik”* olarak ifade edilir. İnsan davranışları ve tabiatına dair inceleme ve değerlendirmelerin yapılabilmesini sağlayan içerik analizi, bir duruma bağlı niteliklerin tarafsız ve sistemli bir biçimde sonuca varıldığı bir yöntemdir. İçerik analizi, sözcüklerin varlığını, birbirleriyle ilişkilerini tespit ederken aynı zamanda inceleme, değerlendirme yapma ve bir sonuca varmayı da mümkün kılar (Büyüköztürk vd.,2013, s.240).

Elde edilen verilerin kodlanması ve tema oluşturulması ile başlayan süreçte, not tutularak toplanan veriler, analize uygun bir şekle getirilmiş ve veri analizi için MAXQDA 2020 nitel analiz programı tercih edilmiştir. Sistemli bir kodlama ve tema oluşturma imkânı, nitel araştırma yöntemine uygunluğu, verilerin arasındaki anlamlı ilişkileri net bir biçimde ortaya koyabilmesi gibi özellikleri nedeniyle tercih edilen MAXQDA 2020 programı, verilerin görselleştirilmesini mümkün kılarak analizi bir bütün olarak görebilmeyi sağlayabilmektedir.

Bu kapsamda analiz süreci katılımcıların vurguladığı ifadeler ışığında temalandırma ile başlamış, araştırma konusuna uygun olarak kod ve alt kodlar oluşturulmuştur. Analiz süresi boyunca gözden geçirmeler devam etmiş, gerektiği aşamalarda kod ve alt kodlar yeniden düzenlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları gözetilerek yapılan düzenleme ve ardından raporlama sonucunda analiz tamamlanmıştır. Ayrıca araştırma neticesinde oluşturulan tema ve kodlamalar ışığında ulaşılan bulgular, yine içerik analizi ile MAXQDA 2020 nitel analiz programı (görsel araçlar) kullanılarak betimsel analiz desteğiyle birlikte sunulmaktadır.

#### 4.7.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın güvenilirliği (inandırıcılığı) bakımından önem teşkil eden nitel araştırmalarda geçerlik, araştırılan olgunun tarafsız ve en doğal haliyle izlenmesidir. Araştırmacı çalışmayı yürütürken tüm önyargılarından arınmalı, değerlendirme ve incelemelerini objektif bir şekilde yapmalıdır. Bu anlamda nitel araştırma yöntemine ait özellikler sayesinde araştırmacının başvurabileceği çeşitli uygulamalar, geçerlik açısından araştırmaya avantaj sağlayabilmektedir. Sahayla rahat irtibat kurabilme, yüz yüze görüşme sayesinde yüzeyselliği önleyebilme, örneklemin kendi ortamı içinde iken veri toplayabilme ve dolayısıyla aynı anda ortamı izleyebilme, gerektiğinde destek niteliğinde bilgi temin edebilme geçerliği sağlamada önemli özelliklerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Söz konusu özelliklerin yanı sıra araştırmacıya, belirlenmiş geçerlik stratejileri destek olabilir. Creswell ve Miller (2000) nitel araştırmacıların yaygın olarak başvurdukları *“uzun süreli katılım ve sürekli gözlem, üçgenleme, akran incelemesi ve sorgulaması, olumsuz durum analizi, araştırmacı önyargılarının açıklanması, üye kontrolü, zengin, yoğun betimleme ve dış denetimler”* geçerlik stratejisine yoğunlaşmışlardır (Creswell, 2021, s.252-254).

Nitel araştırmalardaki güvenilirlik, nicel araştırmalardan farklı olarak davranışta tutarlılık aramanın aksine, araştırmacının yaptığı çalışmanın tarafsız ve doğruluğuyla ilgilidir. Araştırmacı uygulama esnasında veri niteliği taşıyan durumları ve olayları kayıt altına almakta, özgünlüğüne zarar vermeden yansıtmakta ve bu sayede de araştırmanın güvenilirliğini sağlayabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2013).

Nitel ile nicel araştırma için geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin kavramlar incelendiğinde, farklılık olduğu gözlenmekte, nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin tanımların, nitel araştırma yönteminin doğasına uygun olduğu yönde değiştiği görülmektedir. Buna göre, iç geçerliğin yerine inandırıcılık, dış geçerlik (genelleme) yerine aktarılabirlik (transfer edilebilirlik), iç güvenilirlik yerine tutarlık ve dış güvenilirlik (tekrar edilebilirlik) yerine ise teyit edilebilirlik kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Söz konusu farklılık ve değişim Tablo 4.35.’ten de anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.35.** Geçerlik ve güvenilirlik konusunda nicel ve nitel araştırmada kabul gören kavramların karşılaştırılması

Ölçüt	Nicel araştırma	Nitel araştırma	Kullanılan yöntemler
Araştırmanın sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili	İç geçerlik	İnandırıcılık	Uzun süreli etkileşim Derinlik odaklı veri toplama Çeşitleme Uzman incelemesi Katılımcı teyidi
Sonuçların uygulanması	Dış geçerlik (genelleme)	Aktarılabirlik (Transfer edilebilirlik)	Ayrıntılı betimleme Amaçlı örnekleme
Tutarlığı sağlama	İç güvenilirlik	Tutarlık	Tutarlık incelemesi
Nesnel, yansız olma	Dış güvenilirlik (tekrar edilebilirlik)	Teyit edilebilirlik	Teyit incelemesi

**Kaynak:** Erlandson, Harris, Skipper and Allen (1993)'den uyarlanmış. akt Yıldırım ve Şimşek (2021, s.289)

Bu kapsamda çalışmanın nitel araştırma boyutunda ilgili geçerlik ve güvenilirlik ölçütleri gözetilmiş, araştırma, söz konusu kriterlere uygun olarak yürütülmüştür. Çalışmada kullanılan çeşitleme ile veri açısından zenginlik yakalanmış, ayrıca çalışmaya ilişkin analiz ve bulgulara dair inandırıcılığın artırılması sağlanmıştır. Çeşitleme yöntemi, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin desteğiyle incelenen kavram ya da olguya resmiyet kazandırabilmekte ve bu sayede araştırma sonuçları ile ilgili geçerliliği de sağlayabilmektedir (Creswell, 2021). Çeşitleme stratejisi veri kaynakları, yöntem, araştırmacı çeşitlemesi olarak üç farklı şekilde uygulanabilmekte ve bu yöntemlerle birlikte araştırma ile sonuçlarının inandırıcılığında artış beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Çalışmada kullanılan veri kaynaklarının çeşitlemesi ile farklı pozisyonlarda, görevlerde, işletmelerde çalışan personel ile görüşmeler yapılmış, her birinin müşteri nezaketsizliğine ilişkin algısı ve hizmet karşılaşmalarına ilişkin deneyimleri konuyu geniş bir çerçeveden görebilmeyi sağlamıştır. Geçerlik ve güvenilirliği arttırmada diğer bir çeşitleme türü olan yöntem çeşitlemesi kapsamında, çalışmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntemi kullanılmış araştırmaya konu olan olgu ve kavramlar her iki yöntemle de analiz edilmiştir. Bu işlemler sırasında veriler nesnel bir şekilde toplanmış ve yorumlar, bulgular ışığında, yansız bir şekilde yapılmıştır. Çalışmada aktarılabirliği arttırmak üzere Erlandson vd. (1993) tarafından önerilen ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu minvalde, görüşmelerden elde edilen veriler, katılımcıların vurguladığı kavram ve ifadelerin ışığında düzenlenerek, nesnel yaklaşımdan ve verinin orijinalinden sapmadan aktarılmıştır. Ayrıca amaçlı örnekleme uygun olarak, örneklem seçiminde değişik kaynaklara başvurulmuş, olguları farklı bakış açılarıyla değerlendirme imkânı bulunmuştur.

Çalışmanın nitel aşaması için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın amacına uygun olarak literatür taraması ile oluşturulmuş, soruların geçerliğinin sağlanmasında bazı işlemler uygulanmıştır. Bu kapsamda, tez danışmanı ve nitel analizde uzman kişilerin görüşüne başvurulmuş, bir kişi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiş ve geri dönüşler doğrultusunda soru formunda düzenlemeler yapılarak son şekli verilmiştir. Araştırmada örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik ile ölçüt örnekleme kullanılmış, böylece katılımcıların çalışmadaki örneklem kriterlerine uyan kişilerden seçilmesi sağlanmıştır. Katılımcılarla görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş, her bir görüşme özgün haliyle raporlandırılmış ve muhafaza edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcı teyidinin sağlanmasına özen gösterilmiş ve görüşme sonunda katılımcıdan alınan bilgiler kendisine sözlü olarak iletilmiştir. Böylece katılımcının verdiği bilgilere dayanarak, olası bir ekleme ya da düzeltme talebi hususunda teyit alınabilmiş ve yanıtların geçerlik ve güvenilirliği artırılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde MAXQDA 2020 nitel analiz programı ve içerik analizi kullanılmış, bu aşamada ayrıca araştırmacının görüşmelere ilişkin notlarını içeren araştırmacı günlüğü ve uzman görüşünden faydalanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular ise olduğu şekliyle yorumlanmış ve ilgili katılımcı yanıtlarına da yer verilerek sonuçlar daha anlamlı olacak şekilde ortaya koyulmuştur.

#### **4.7.8. Bulguların Analizi ve Yorumları**

##### **4.7.8.1. Katılımcıların Özellikleri**

Çalışmanın nitel aşamasında yapılan uygulamanın katılımcıları, araştırmanın amacına uygun şekilde, müşteriyle yüz yüze halinde çalışma koşulunu taşıyan kişilerden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme ile veri toplanan 20 katılımcı, müşteriyle aktif iletişim halinde bulunan ve konaklama işletmesinin ilgili departmanlarında görev yapan bireylerdir. Çalışmada katılımcı sayısını belirleyen unsur, toplanan verinin kendini tekrar etmesi, veri doygunluğuna ulaşılmış olmasıdır. Katılımcıların her biri “*sıra numarası-cinsiyet-yaş-görevi*” şeklinde kodlanmış ve aşağıdaki tablo 4.36. üzerinde ayrıca sektör ile mevcut işletmedeki hizmet süreleri ve turizm eğitimi alıp almadıkları belirtilmiştir. Servis elemanı, satış ve müşteri ilişkileri görevlisi, resepsiyon görevlisi, bellboy, kat hizmetleri personeli ve ön büro görevlilerinden oluşan katılımcılar, sorumluluk alanları itibarıyla, müşteriyle yoğun etkileşim içine giren ve konaklama süresine göre her bir müşteriyle birden fazla karşılaşan çalışanlardır.

**Tablo 4.36.** Katılımcıların bazı demografik, kıdem ve eğitim durumu ile ilgili özellikleri

KATILIMCI	Kod	Sektörde Çalışma Süresi	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	Turizm Eğitimi
1	K1-E-43-Servis elemanı (garson)	5 yıl	2 ay	-
2	K2-K-42-Kat hizmetleri (yönetici-çalışan)	3 yıl	3 yıl	-
3	K3-E-34-Servis elemanı (garson)	13 yıl	13 yıl	-
4	K4-K-40-Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi (yönetici -çalışan)	20 yıl	9 yıl	Mevcut
5	K5-K-37-Resepsiyon görevlisi (yönetici-çalışan)	16 yıl	8 yıl	Mevcut
6	K6-E-22-Resepsiyon görevlisi	3 ay	3 ay	-
7	K7-K-43-Servis elemanı (garson)	7 yıl	7 yıl	-
8	K8-E-39-Ön büro görevlisi(yönetici-çalışan)	20 yıl	6 yıl	Mevcut
9	K9-E-26-Komi-Garson	2 yıl	1 ay	-
10	K10-E-41-Bellboy	15 yıl	1 yıl	-
11	K11-E-24-Resepsiyon görevlisi	6 ay	6 ay	-
12	K12-E-40-Servis elemanı (garson)	23 yıl	12 yıl	Mevcut
13	K13-E-21-Bellboy	4 ay	4 ay	-
14	K14-K-24-Servis elemanı (garson)	3 yıl	3 yıl	-
15	K15-E-30-Servis elemanı (garson)	9 yıl	2 yıl	-
16	K16-K-50-Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi (yönetici -çalışan)	5 yıl	5 yıl	-
17	K17-E-39-Ön büro görevlisi (yönetici-çalışan)	16 yıl	6 yıl	Mevcut
18	K18-E-44-Servis elemanı (garson) (yönetici- çalışan)	7 yıl	3 yıl	-
19	K19-E-65-Servis elemanı (garson)	8 yıl	8 yıl	-
20	K20-K-23-Resepsiyon görevlisi	3 yıl	6 ay	Mevcut

Tablo 4.36.'da görüldüğü şekilde, katılımcılardan 7'si erkek, 13'ü ise kadındır. Araştırma kapsamında işletmenin üst yöneticileri çalışma dışında bırakılmış olup, 13'ü sadece çalışan, 7'si ise hem alt ve orta düzey yönetici hem çalışan olan katılımcılar içinde turizm alanında eğitim alanların sayısı ise 6'dır. Katılımcılar için görev dağılımı, servis elemanı (9), bellboy (2), ön büro görevlisi (2), resepsiyon görevlisi (4), satış-müşteri ilişkileri görevlisi (2), kat hizmetleri görevlisi (1) şeklindedir. Ayrıca katılımcıların 10'u 3 yıldızlı, 6'sı 4 ve 4'ü de 5



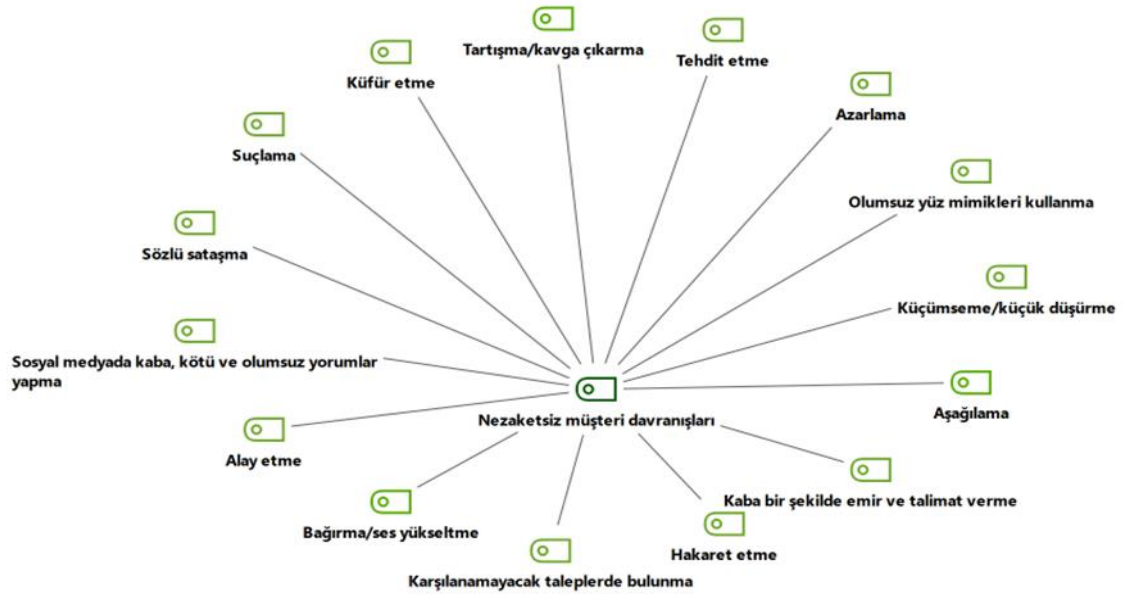
yıldızlı konaklama işletmesinde görevlidir. Turizm sektöründe hizmet süresi en çok 23 yıl, en az 3 ay olan katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma süreleri de değişiklik göstermektedir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden kod matrisi oluşturularak verilen cevaplar kategorize edilmiş ve “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları”, “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri” ile “Algılanan yönetici desteğinin rolü” olarak üç tema oluşturulmuştur. Görüşmenin ilk teması olan “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları”na ilişkin belirlenen kodlar, MAXQDA 2020 programı ile elde edilen kavram haritası ile görselleştirilmiş, katılımcılar, katılımcıların beyanları neticesinde elde edilen sıklıklar (frekanslar) ve yüzdeler tablolaştırılmıştır. Ayrıca katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. Veriler içerik analizi ve nitel analiz programı ile analiz edilmesinin yanı sıra, betimsel analiz ile değerlendirilmiştir.

#### 4.7.8.2. Araştırmaya İlişkin Temaların Analizi

- Tema I- Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları

Çalışma kapsamında, katılımcıların karşılaştığını ifade ettiği kabalık türlerinin gösterildiği kodlara dair kavram haritası, MAXQDA 2020 programı aracılığıyla oluşturulmuş ve Şekil 4.5.’te gösterilmiştir.



Şekil 4.5. Nezaketsiz müşteri davranışlarına ilişkin kavram haritası

Şekil 4.5.'te nezaketsiz müşteri davranışlarının türleri olarak görselleştirilen kaba davranış örnekleri, literatür ve ilk uygulamanın desteğinin yanı sıra katılımcıların vurguladıkları eylemler ışığında oluşturulmuştur. Buna göre; küçümseme/küçük düşürme, aşağılama, kaba bir şekilde emir ve talimat verme, hakaret etme, karşılanamayacak taleplerde bulunma, bağırma/ses yükseltme, alay etme, sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma, suçlama, küfür etme, tehdit etme, sözlü sataşma, tartışma/kavga çıkarma, olumsuz yüz mimikleri kullanma, azarlama nezaketsiz müşteri davranışları kapsamındadır. Kodlamalar esnasında söz konusu nezaketsiz davranışlarla karşılaşan katılımcı görüşü tek bir kabalık türü ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere müşterinin uygulamış olduğu her bir nezaketsizlik türü için ayrıca koda atanmıştır.

Çalışmanın ilk teması olan “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” temasına ilişkin kod analiz tablosu ile kod tablosu aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 4.37.** “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” kod analiz tablosu

<i>Kod</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
Nezaketsiz müşteri davranışları	20	100	100
Kodlanmış belgeler	20	100	100
Kodlanmamış belgeler	0	0,00	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-
<i>Kod</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
Küçümseme/küçük düşürme	12	60	63,16
Aşağılama	11	55	57,89
Kaba bir şekilde emir ve talimat verme	8	40	42,11
Hakaret etme	7	35	36,84
Karşılanamayacak taleplerde bulunma	6	30	31,58
Bağırma/ses yükseltme	5	25	26,32
Alay etme	5	25	26,32
Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma	4	20	21,05
Suçlama	2	10	10,53
Küfür etme	2	10	10,53
Tehdit etme	2	10	10,53
Sözlü sataşma	2	10	10,53
Tartışma/kavga çıkarma	2	10	10,53

Olumsuz yüz mimikleri kullanma	1	5	5,26
Azarlama	1	5	5,26
Kodlanmış belgeler	19	95	100,00
Kodlanmamış belgeler	1	5	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-

Katılımcılara, müşteri nezaketsizliği ile ilgili maruz kalma/karşılaşma durumu sorulmuş, katılımcıların tamamı nezaketsiz müşteri davranışı ile karşılaştığını ifade ederken, bu soruya yanıt verenlerden bir katılımcı kabalık türünü belirtmemiştir. Dolayısıyla müşteri nezaketsizliği durumunun varlığındaki 20 kodlanmış belge, maruz kalınan nezaketsiz davranış türünde 19 kodlanmış belgeye düşmektedir.

**Tablo 4.38.** “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” kod tablosu

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>%</i>
Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları	Küçümseme / küçük düşürme	K2, K3, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K16, K18, K20	12	60
	Aşağılama	K1, K3, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K17, K18, K20	11	55
	Kaba bir şekilde emir ve talimat verme	K1, K2, K3, K9, K12, K14, K18, K19	8	40
	Hakaret etme	K1, K3, K8, K11, K12, K17, K20	7	35
	Karşılanamayacak taleplerde bulunma	K1, K3, K4, K5, K15, K17	6	30
	Bağırma/ses yükseltme	K1, K4, K9, K14, K15	5	25
	Alay etme	K5, K9, K12, K15, K16	5	25
	Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma	K14, K16, K17, K19	4	20
	Suçlama	K5, K10	2	10
	Küfür etme	K11, K18	2	10
	Tehdit etme	K5, K16	2	10
	Sözlü sataşma	K10, K16	2	10
	Tartışma/kavga çıkarma	K18, K20	2	10
	Olumsuz yüz mimikleri kullanma	K14	1	5
	Azarlama	K12	1	5
	Kodlanmış belgeler	-	19	95
	Kodlanmamış belgeler	-	1	5
Analiz edilen belgeler	-	20	100	

Tablo 4.38.'de görüldüğü üzere katılımcıların “İşyerinde verilen hizmetler sırasında müşterilerin çalışma arkadaşlarınıza veya size karşı nezaketsiz (kaba davranma, hakaret etme, aşağılama, alay etme, küçük düşürme, karşılanamayacak talepler...vb) davranışlarıyla karşılaşır mısınız? Karşılaştı iseniz 3 örnekle anlatır mısınız?” ile “Sizi olumsuz etkileyen bir nezaketsiz müşteri davranışını bir örnekle anlatır mısınız?” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları” temasına ilişkin nezaketsiz müşteri davranışlarıyla karşılaştığını ifade eden katılımcılar içinde; “KOD Küçümseme/küçük düşürme” yüzde 60 oranla en fazla karşılaşılan nezaketsiz müşteri davranış türü olmuştur. Hakarete maruz kaldığını ifade eden katılımcıların oranı yüzde 35, müşteri tarafından alay edildiğini beyan edenlerin oranı ise yüzde 25'tir. Yüzdelik oranların yanı sıra katılımcıların sorulara dair yanıtlarına da yer verilmiş, nitel araştırmalarda geçerliği kuvvetlendiren özelliğinden hareketle aşağıda görüşmelere ilişkin alıntılardan örnekler sunulmuştur.

KOD Küçümseme / küçük düşürme;  
(K2, K3, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K16, K18, K20)

“Müşteri küçük düşürücü tavırlarla talepte bulunuyor. Normal bir şekilde isteyebileceği bir şeyi bu şekilde istiyor” (Kod: ● Küçümseme / küçük düşürme K13, Bellboy, Erkek).

KOD Hakaret;  
(K1, K3, K8, K11, K12, K17, K20)

“Hakaret eden müşteriler var. İsteddiği olmazsa, herhangi bir şeyden memnun olmazsa veya herhangi bir sebeple rahat rahat hakaret ediyor” (Kod: ● Hakaret K12, Servis elemanı-garson, Erkek).

KOD Karşılanamayacak taleplerde bulunma;  
(K1, K3, K4, K5, K15, K17)

“Bir defasında bir müşteri otelin kurallarını bilmesine rağmen dışardan getirdiği bir ürünü burada pişirip hazırlatıp kendisine servis etmemi istedi. Bunun mümkün olmadığını söylediğimde oldukça kaba bir şekilde ağzına ne geliyorsa saydı” (Kod: ● Karşılanamayacak taleplerde bulunma K3, Servis elemanı, garson, Erkek)

“Bir müşteri otelde konakladığı gece için kendisine bir kadın temin etmemi ve odasına göndermemi talep etti. İmkânsız olduğunu belirttiğim de ise kabalaştı.

*Düzgün bir müşteri profilimiz var ama işte müşteri. (Kod: • Karşılanamayacak taleplerde bulunma K5 Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

*“Karşılanamayacak taleplerde ısrarla karşılaşıyorum. İnsanlar para verince her istediklerini önlerine getir, temin et, bul, yap istiyorlar. (Kod: • Karşılanamayacak taleplerde bulunma K15, Servis elemanı-garson, Erkek)*

KOD Alay etme;  
(K5, K9, K12, K15, K16)

*“Beni en fazla etkileyen müşteri davranışı bedensel özelliklerimle alay edilmesi. Bazı müşteriler kilomla ilgili olumsuz ve alaycı yorumlar yapıyor, alaycı bir biçimde diyet tavsiyelerinde bulunuyor. Bu beni çok üzüyor. (Kod: • Alay etme K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

KOD Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma;  
(K14, K16, K17, K19)

*“Beni her anlamda olumsuz etkileyen, hizmet süreci boyunca çok özverili davrandığımız bir müşterinin sosyal medyada hem otel hem de benim adımları vererek kötü yorumlar yapmasıydı. Her şey o insanın bir parmağının ucunda, internette isminizle, onca çaba sarfettiğiniz hizmetinizle ilgili olumsuz yorumlar yapılması da kabalık bence (Kod: • Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma K16, Satış-müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)*

*“Müşterinin konakladığı süre boyunca hizmet sunumundaki beklentilerini çok kibar bir şekilde karşıladım, isteklerini sabırla imkânlarımız doğrultusunda yerine getirdim. Bu özveriye rağmen sosyal medyadan benimle ilgili olumsuz yorumlar yapmasına çok üzülmuştüm. Otelin en üst yöneticisi tarafından bu yorumlar okunuyor, takip ediliyor.” (Kod: • Sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma K14, Servis elemanı-garson, Kadın)*

KOD Suçlama (itham etme);  
(K5, K10)

*“.....burda aynı hizmetle görevli bir arkadaşımın maruz kaldığı bir olayı örnek vereyim. Kulaklığını kaybeden bir müşteri kulaklığın kaybından personeli sorumlu tutarak onun hırsızlık yaptığını ima etmişti. (Müşteri kulaklığı kendi*

arabasında bulana kadar suçlamalar, sözlü saldırılar devam etti) (Kod: • Suçlama-itham etme K10, Bellboy-Erkek)

KOD Azarlama;  
(K12)

“Bir müşteri tarafından kötü bir şekilde azarlandım. Azarlanmak ve alttan almak zorunda olmam beni çok etkiliyor. Yani bir defa değil iki defa üzülüyorsun. Azarlandım ve sanki ben hata yapmışım telafi etmeye çalıştım. Müşteriden kötü davranış görüp alttan almak, özür dilemek, durumu idare etmek duygusal olarak yoruyor” (Kod: • Azarlama K12, Servis elemanı-garson-Erkek)

Nezaketsiz müşteri davranışlarının, çalışan üzerindeki psikolojik / duygusal etkilerine ilişkin kod analiz tablosu ile kod tablosu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.39.** “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışan üzerindeki psikolojik/duygusal etkileri” kod analiz tablosu

<i>Kod</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
Üzüntü	12	60	75
Ümitsiz hissetme	11	55	68,75
Kızgınlık-öfke	6	30	37,50
Duygusal yorgunluk	3	15	18,75
Değersiz hissetme	2	10	12,50
Gurur kırıklığı	2	10	12,50
Tükenme	1	5	6,25
Huzursuz hissetme	1	5	6,25
Kodlanmış belgeler	16	80	100
Kodlanmamış belgeler	4	20	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-

Görüşmeler esnasında katılımcılar, nezaketsiz müşteri davranışlarına ilişkin duygularından söz etmiş, nezaketsiz müşterilerin çalışan üzerinde bıraktığı etkiler, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda kodlanmıştır. Buna göre müşteri nezaketsizliğinin neden olduğu duygusal etkiler, üzüntü, ümitsiz hissetme, kızgınlık-öfke, duygusal yorgunluk, değersiz hissetme, gurur kırıklığı, tükenme, huzursuz hissetme şeklindedir.

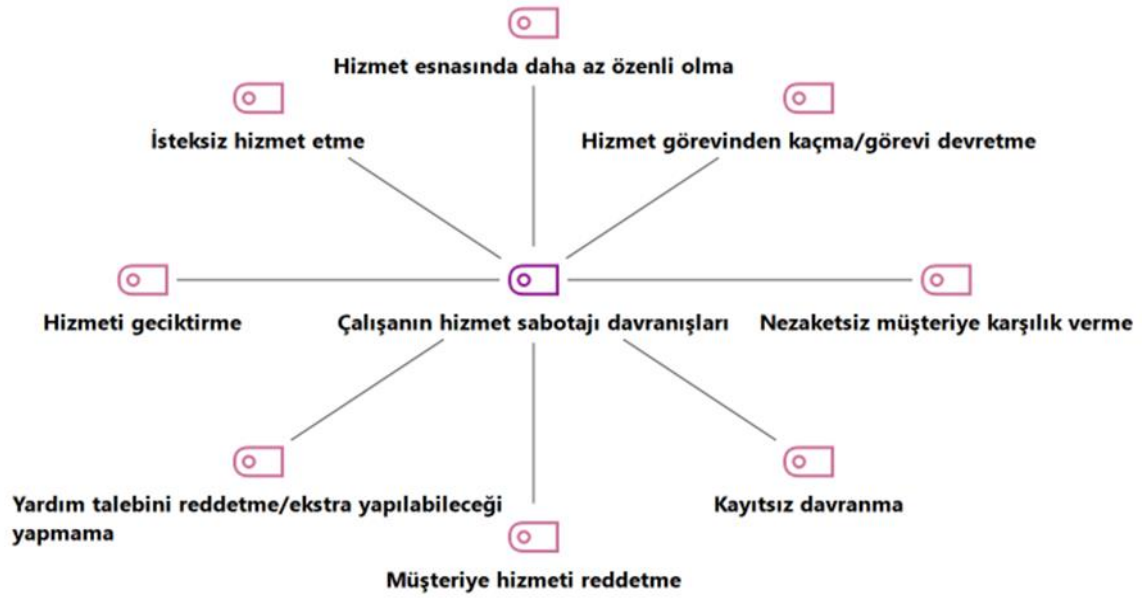
**Tablo 4.40.** “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışan üzerindeki psikolojik/duygusal etkileri” kod tablosu

<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>%</i>
Üzüntü	K2, K5, K8, K9, K10, K11, K12, K14, K16, K18, K19, K20	12	60
Ümitsiz hissetme	K1, K3, K4, K5, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K18	11	55
Kızgınlık-öfke	K2, K3, K11, K14, K16, K18,	6	30
Duygusal yorgunluk	K5, K12, K18	3	15
Değersiz hissetme	K2, K5	2	10
Gurur kırıklığı	K1, K18	2	10
Tükenme	K3	1	5
Huzursuz hissetme	K9	1	5
Kodlanmış belgeler	-	16	80
Kodlanmamış belgeler	-	4	20
Analiz edilen belgeler	-	20	100

Tablo 4.40.’ta görüldüğü üzere nezaketsiz müşteri davranışlarının, çalışan üzerindeki etkisi olarak en yüksek orana sahip olan (%60) üzüntüdür. Ardından ümitsiz hissetme, kızgınlık-öfke ve duygusal yorgunluk gelmektedir.

*Tema II- Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri*

Çalışma kapsamında, katılımcıların uyguladığını ifade ettiği hizmet sabotajı türlerinin gösterildiği kodlara dair kavram haritası MAXQDA 2020 programı aracılığıyla oluşturulmuş ve Şekil 4.6.’da gösterilmiştir.



**Şekil 4.6.** Çalışanın hizmet sabotajı davranışlarına ilişkin kavram haritası

Şekil 4.6.'da hizmet sabotajı davranışlarının türleri olarak görselleştirilen örnekler, literatür ve katılımcıların ifadeleri sonucu oluşturulmuştur. Buna göre; nezaketsiz müşteriye ve ilgili müşterinin hizmetine yöneltilen, müşteriye kayıtsız davranma, müşteriye karşılık verme, müşteriye hizmeti reddetme, yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama, hizmeti geciktirme, müşteriye hizmet görevinden kaçma/görevi devretme, isteksiz hizmet etme, hizmet esnasında daha az özenli olma, katılımcılar tarafından uygulanan sabotaj davranışlarıdır. Kodlamalar esnasında söz konusu sabotaj davranışlarını uygulayan katılımcı tek bir sabotaj türü ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir sabotaj türü için ayrıca koda atanmıştır.

Çalışmanın ikinci teması olan "Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerindeki etkileri"ne ilişkin kod analiz tablosu ve kod tablosu aşağıda sunulmaktadır.



**Tablo 4.41.** “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri” kod analiz tablosu

<i>Kod</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
MN nin çalışanın HS eğilimi/isteği üzerindeki etkileri	4	20	26,67
Çalışanın hizmet sabotajı davranışları	11	55	73,33
Kodlanmış belgeler	15	75	100,00
Kodlanmamış belgeler	5	25	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-
<i>Kod (Çalışanın hizmet sabotajı davranışları)</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
Müşteriye kayıtsız davranma	4	20	36,36
Müşteriye karşılık verme	4	20	36,36
Müşteriye hizmeti reddetme	3	15	27,27
Yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama	3	15	27,27
Müşteriye hizmeti geciktirme	3	15	27,27
Müşteriye hizmet görevinden kaçma/görevi devretme	2	10	18,18
Müşteriye isteksiz hizmet etme	2	10	18,18
Müşteriye hizmet esnasında daha az özenli olma	2	10	18,18
Kodlanmış belgeler	11	55	100,00
Kodlanmamış belgeler	9	45	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-

Katılımcılara nezaketsiz müşteriye yönelik hizmet sabotajı eylemlerine ilişkin sorular yöneltilmiş, bir kısmı bu tür davranışlara eğilimi olduğunu ifade ederken, bir kısmı uyguladığı sabotaj davranışına örnek vermiştir. Hizmet sabotajı davranışında eğilim/istek bildiren katılımcı hem eğilim hem de davranış bildiren katılımcılardan bağımsız tutulmuştur. Buna göre; hizmet sabotajı davranışlarına eğilim/istek bildiren katılımcı oranı %5 tir.

**Tablo 4.42.** “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri” kod tablosu

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>%</i>
Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerindeki etkileri	Kayıtsız davranma	K7, K11, K19, K20	4	20
	Nezaketsiz müşteriye karşılık verme	K1, K5, K8, K19	4	20
	Müşteriye hizmeti reddetme	K1, K5, K20	3	15
	Yardım talebini reddetme / ekstra yapılabileceği yapmama	K8, K15, K20	3	15
	Hizmeti geciktirme	K1, K15, K19	3	15
	Hizmet görevinden kaçma / görevi devretme	K3, K20	2	10
	İsteksiz hizmet etme	K7, K9	2	10
	Hizmet esnasında daha az özenli olma	K15, K18	2	10
	Kodlanmış belgeler	-	11	55
	Kodlanmamış belgeler	-	9	45
	Analiz edilen belgeler	-	20	100
	MN nin çalışanın HS eğilimi / isteği üzerindeki etkileri	K4, K10, K13, K16	4	20
	Kodlanmış belgeler	-	14	70
	Kodlanmamış belgeler	-	6	30
	Analiz edilen belgeler	-	20	100

Tablo 4.42.de görüldüğü üzere katılımcıların “Müşteriden olumsuz bir tavır (kaba davranma, hakaret etme, aşağılama, alay etme, küçük düşürme, karşılanamayacak talepler) gördüğünüzde hizmeti aksatma, geciktirme, müşteriye hatalı bilgi verme, müşterinin talebine kayıtsız kalma, müşteriye zarar verme, müşteriden intikam almak isteme eğiliminiz oluyor mu? (Yaşadığınız ya da tanık olduğunuz nezaketsiz müşteri davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayınız)” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerindeki etkileri” temasına ilişkin sabotaj davranışı uygulayan katılımcılar içinde; “KOD Kayıtsız davranma” ile “KOD Nezaketsiz müşteriye karşılık verme” yüzde 20 oranla en fazla uygulanan hizmet sabotajı davranış türü olmuştur. Müşteriye hizmeti reddettiğini ya da hizmeti geciktirdiğini ifade eden katılımcıların oranı yüzde 15’tir. Yüzdelik oranların yanı sıra katılımcıların sorulara dair yanıtlarına da yer verilmiş, nitel araştırmalarda geçerliği kuvvetlendiren özelliğinden hareketle aşağıda görüşmelere ilişkin alıntılardan örnekler sunulmuştur.

KOD Kayıtsız davranma;  
(K7, K11, K19, K20)

*“Evet eğilimim oluyor. Bana kibar davranmayan, bana kötü davranan müşteriye isteksiz hizmet ediyorum. O nedenle bazen müşteri soru sormak için, bir şey söylemek için bana doğru yöneldiğinde kayıtsız kaldığım oluyor. Ama genel olarak işimin özelliğinden dolayı müşteri taleplerini geciktirmem, yerine getirmemem çok mümkün değil. Fark edilir, şikâyet olur. Yemek hazırsa onu servis etmek zorunda kalıyoruz.” (Kod: • Kayıtsız davranma K7, Servis elemanı-garson-Kadın)*

*“Tabii ki hizmet etmek istemiyorum, hizmette isteksizlik yaşıyorum. O nedenle bazen duymamazlıktan geldiğim oluyor. (Kod: • Kayıtsız davranma K20, Resepsiyon görevlisi- Kadın)*

KOD Müşteriye hizmeti reddetme;  
(K1, K5, K20)

*“...talep ettiği ürünün otelde olmadığını söylüyorum.” (Kod: • Müşteriye hizmeti reddetme K1, Servis elemanı-garson-Erkek)*

*“Daha önce buna benzer bir durum yaşadım. Bana otelde konakladığı dönemde oldukça kaba, kötü davranan müşteri yer ayırtmak için belli bir zaman sonra aradı. Ama onu görmek, onunla karşılaşmak istemiyordum. O nedenle otelde boş yer olmadığını söyledim (Kod: • Müşteriye hizmeti reddetme K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

KOD Hizmeti geciktirme;  
(K1, K15, K19)

*“Talep ettiği hizmeti olabileceğinden daha geç sağladığım olmuştur.” (Kod: • Hizmeti geciktirme K19 Servis elemanı - garson, Erkek)*

KOD Hizmet esnasında daha az özenli olma;  
(K15, K18)

*“Yaşadığım bir örnek, servis ettiğim ürünle ilgili memnuniyetsizliğini beni aşağılayarak bildiren bir müşteri vardı. Beğenmediği ürünü götürdüm ve yenisini hazırlattım diyerek aynı ürünü servis ettim, ürünü yenisıyla*

*değiştirmedim, müşteri fark etmedi bile” (Kod: • Hizmet esnasında daha az özenli olma K18, Servis elemanı-garson, Erkek)*

KOD Hizmet görevinden kaçma / görevi devretme;  
(K3, K20)

*“En fazla yapabildiğim, bana hakaret eden ya da aşağılayan müşteriyle yeniden karşı karşıya gelmemek için mümkünse başka bir servis elemanı arkadaşımı o müşteriye yönlendirmek.” (Kod: • Hizmet görevinden kaçma/görevi devretme K3, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Bazen o müşteriyi bekletiyorum benim çıkacağım vakte yakınsa yani diğer arkadaşıma görevi devretme zamanına yakınsa müşterinin talebini ya da müşteriyle ilgili işi o arkadaşıma söylüyorum. (Kod: • Hizmet görevinden kaçma / görevi devretme K20, Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

KOD Yardım talebini reddetme / ekstra yapılabileceği yapmama;  
(K8, K15, K20)

*“Bir defasında, daha öncesinde kaba davranışlarına maruz kaldığım bir müşteri bana gitmesi gereken mevkiyi sordu. Orayı ve nasıl gideceğini bilmeme rağmen bilmediğimi ifade ettim ve ona yardımcı olmadım.” (Kod: • Yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama K8, Ön büro görevlisi, Erkek)*

*“Onlara karşı hassasiyet göstermem. Ekstra yapabileceğim bir şey istemişse kaba müşteri, onu temin etmem ya da yerine getirmem o isteğini” (Kod: • Yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama K15, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Mesela bana böyle davranan müşterinin yapabileceğim ekstra bir isteği olduğunda isteğini yerine getirmiyorum” (Kod: • Yardım talebini reddetme / ekstra yapılabileceği yapmama K20, Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

**“Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı eğilimi / isteği üzerindeki etkileri”ne ilişkin ifadeler aşağıda verilmiştir.**

*“Eğilimim oluyor bazı durumlarda, yaşadığım bazı olaylarda ama uygulamaya dökemiyorum. Elimde olsa bana bu şekilde olumsuz davranan müşteriyi otele*

*almak istemezdim.” (Kod: ● Hizmet sabotajına eğilim / istek K3, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Evet eğilimim oluyor. Maruz kaldığım o çirkin davranışlar ve kötü muamele sonrasında müşteriyle iletişimi kesmek istiyorum, onunla konuşmak istemiyorum, ona hizmet vermek istemiyorum.” (Kod: ● Hizmet sabotajına eğilim/istek K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

*“İntikam isteği oluyor tabii. Ama hayata geçirmiyorum.” (Kod: ● Hizmet sabotajına eğilim/istek K8, Ön büro personeli, Erkek)*

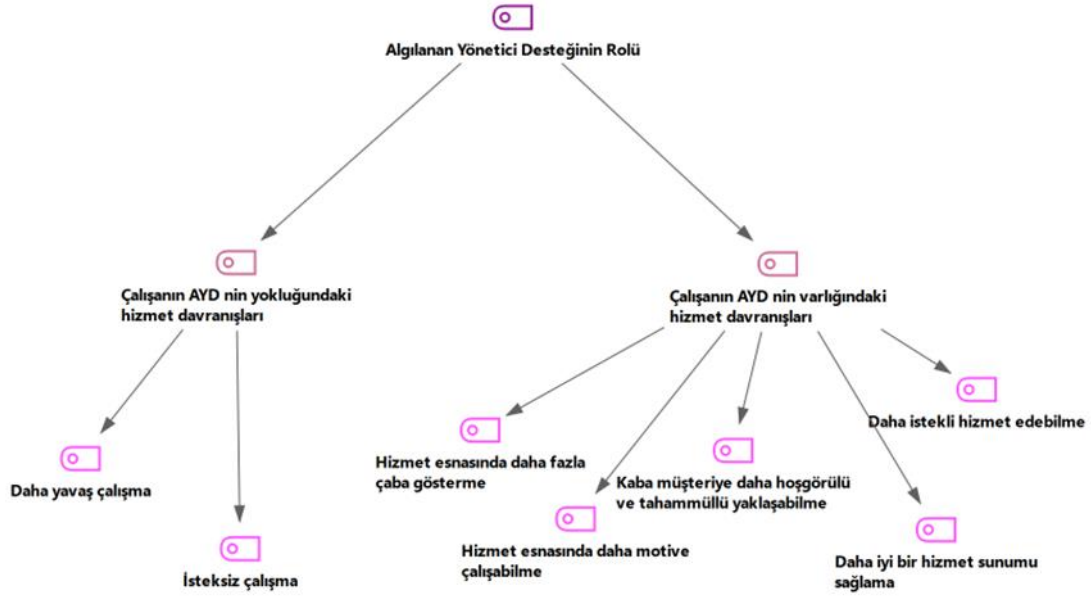
*“Evet tabii oluyor bazen. Mesela birinde kötü muameleye maruz kaldıktan sonra onu dövme isteği uyandıran müşteri olmuştu. Buna kalkışmadım ama çok istedim.” (Kod: ● Hizmet sabotajına eğilim/istek K11, Resepsiyon görevlisi, Erkek)*

*“Elbette müşterinin kabalık derecesine göre yüzüne bir yumruk atasım geliyor ya da başka bir müşteriye yönelik gösterdiğim özeni o müşteriye göstermek içimden gelmiyor. Ama profesyonel davranmak zorundayım, çalışan olduğum kadar aynı zamanda da yöneticiyim. Böyle davranmam gerekir diyerek bastırıyorum kendimi. Ama tabii ki üzülüyorum, çok emek ederek yorulduktan sonra bir müşterinin bir çurpıda harcaması yıpratıcı” (Kod: ● Hizmet sabotajına eğilim / istek K16, Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)*

*“Tabii oluyor. Örneğin, hizmet esnasında küfür eden bir müşteriye yönelik olarak aklımdan her şey geçti. O kadar üzülmüştüm, gururum o kadar kırılmıştı ki masadaki çiçek vazosunu kafasına geçirmek istedim. Ama uygulamadım tabii ki, sadece o davranışın karşılığını vermeyi istedim.” (Kod: ● Hizmet sabotajına eğilim / istek K18 Servis elemanı-garson, Erkek)*

### *Tema III- Algılanan yönetici desteğinin rolü*

Çalışmada üçüncü tema olan “Algılanan yönetici desteğinin rolü”ne ilişkin “Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki hizmet davranışı” ile “Çalışanın algılanan yönetici desteğinin yokluğundaki hizmet davranışları” ana koduna ait, davranış biçimlerini tanımlayan alt kodlar, MAXQDA 2020 programı ile elde edilen kavram haritası ile görselleştirilmiş ve şekil 4.7.de gösterilmiştir.



Şekil 4.7. Algılanan yönetici desteğinin rolüne ilişkin kavram haritası

Şekilde 4.7.de algılanan yönetici desteğinin varlığında/yokluğundaki çalışan hizmet davranış biçimleri görselleştirilen örnekler, literatür ve katılımcıların ifadeleri ile oluşturulmuştur. Buna göre; yönetici desteği ile çalışanlar, daha istekli hizmet etme, daha iyi bir hizmet sunumu sağlama, kaba müşteriye hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabilme, hizmet esnasında daha motive çalışabilme, hizmet esnasında daha fazla çaba gösterme kodlarına ilişkin ifade kullanırken, yönetici desteğinden mahrum olan çalışanlar daha yavaş ve isteksiz çalışabileceklerini ifade etmişlerdir. Kodlamalar esnasında söz konusu hizmet davranışlarını uygulayan katılımcı tek bir hizmet davranışı ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir iş davranışı için ayrıca koda atanmıştır.

Çalışmanın üçüncü teması olan “Algılanan yönetici desteği”ne ilişkin kod analiz tablosu ve kod tablosu aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 4.43.** “Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki / yokluğundaki hizmet davranışı” kod analiz tablosu

<i>Kod Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki hizmet davranışı</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
Daha istekli hizmet etme	7	35	50
Daha iyi bir hizmet sunumu sağlama	4	20	28,57
Kaba müşteriye hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabilme	3	15	21,43
Hizmet esnasında daha motive çalışabilme	3	15	21,43
Hizmet esnasında daha fazla çaba gösterme	1	5	7,14
Kodlanmış belgeler	14	70	100
Kodlanmamış belgeler	6	30	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-
<i>Kod Çalışanın, algılanan yönetici desteği yokluğundaki hizmet davranışı</i>	<i>Belgeler</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>
İsteksiz çalışma	6	30	85,71
Daha yavaş çalışma	1	5	14,29
Kodlanmış belgeler	7	35	100
Kodlanmamış belgeler	13	65	-
Analiz edilen belgeler	20	100	-

Katılımcılara yönetici desteği durumuna göre hizmet davranışlarına ilişkin sorular yöneltilmiş, katılımcılar yönetici desteği algılarına ilişkin görüşlerini beyan etmişler ve desteğin varlığında/yokluğundaki sergiledikleri hizmet davranışlarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 4.44.** “Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki / yokluğundaki hizmet davranışı” kod tablosu

<i>Tema</i>	<i>Çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki hizmet davranışı</i>			
	<i>Kod</i>	<i>Katılımcı</i>	<i>Sıklık</i>	<i>%</i>
Algılanan yönetici desteğinin rolü	Daha istekli hizmet etme	K1, K3, K7, K11, K12, K18, K20	7	35
	Daha iyi bir hizmet sunumu sağlama	K1, K13, K15, K17	4	20
	Kaba müşteriye hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabilme	K2, K5, K18	3	15
	Hizmet esnasında daha motive çalışabilme	K9, K10, K11	3	15
	Hizmet esnasında daha fazla çaba gösterme	K7	1	5
	Kodlanmış belgeler	-	14	70
	Kodlanmamış belgeler	-	6	30
	Analiz edilen belgeler	-	20	100

<b>Çalışanın, algılanan yönetici desteği yokluğundaki hizmet davranışı</b>				
	<b>Kod</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
	İsteksiz çalışma	K1, K3, K12, K13, K14, K20	6	30
	Daha yavaş çalışma	K15	1	5
	Kodlanmış belgeler	-	7	35
	Kodlanmamış belgeler	-	13	65
	Analiz edilen belgeler	-	20	100

Katılımcılara “Yöneticilerinizle etkileşimleriniz ve yöneticinizin size karşı yaklaşımı, müşteriye hizmet sunumunuzu etkiler mi? Yöneticinizin olumlu davranışı müşteriye verdiğiniz sunum üzerinde etkili midir?” sorusu sorulmuş ve alınan yanıtlar kodlanmıştır. Buna göre, soruyu yanıtlayan yönetici desteği algılayan katılımcıların içinde en yüksek oran daha istekli hizmet eden katılımcıya aitken tersi durumdaki isteksiz çalışan katılımcı için oran %30’dur.

KOD AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri;  
(K1, K2, K3, K5, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K18, K20)

“Evet kesinlikle etkili. Yöneticiden yana destek hissettiğim zamanlar müşterinin kaba davranışlarına karşı daha hoşgörülü yaklaşabiliyorum, tahammül etmem daha kolaylaşıyor, kendi duygularımı da daha rahat kontrol ediyorum” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)

“Evet etkiliyor. Zaten sorunlu müşteriler, sıkıntılı hizmet süreçleri yüzünden duygusal bir yorgunluk var, motivasyonum kayboluyor. Ama yöneticiyle iletişimim iyiye o kötü müşteriye bile tahammül edip daha coşkulu hizmet edebilirim. Destek her şeyi değiştiriyor” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K18, Servis elemanı-garson, Erkek)

“Yöneticimle ilişkilerim iyiye daha olumlu ve daha idareci olurum” (Kod: ● AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K2, Kat hizmetleri görevlisi, Kadın)

“Etkiliyor evet. Yani ben yine her zamanki gibi yapıyorum işimi ama daha istekli ya da duruma göre daha isteksiz olabiliyorum yöneticiyle iletişimim yüzünden. Destekler iyi davranırsa, işimin, görevimin zorluğunu anlayarak yaklaşırsa işimde daha iyisini yapmaya çalışırım. Ama olumsuz yaklaşırsa da o da



*servisime yansır. Bu yaptığımız iş çaba, sabır işi çünkü. O yüzden daha fazlasını yapabilmemi yöneticiyle ilişkilerim etkiler” (Kod: • AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K1, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Evet etkili oluyor. Yönetim, yöneticinin yakınlığı çok etkili. Daha hevesle çalışıyorum, daha enerjik. Tam tersi durumda moralsiz, isteksiz ve asık suratlı hizmet edebilirim müşteriye” (Kod: • AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K3, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Etkiler tabii. Yöneticim bana olumlu yaklaştığında, ilişkilerimiz iyi olduğunda müşteriye hizmet ederken daha fazla çaba sarf ediyorum. İnsanlarla yüz yüze çalışmak, onlara bir şey beğendirmek zor bir iş. Birçok değişik insanla karşılaşip isteklerini yerine getirmeye çalışıyorum. İşte bunu yaparken bir şeyin güç vermesi lazım, yani yöneticimle etkileşimim iyiye işimi yapmam daha kolay, daha istekli hizmet ederim” (Kod: • AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K7 Servis elemanı-garson, Kadın)*

*“Etkiliyor. Hem olumlu hem olumsuz olarak. Müşteriye hizmetimi etkiler” (Kod: • AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K12, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Kesinlikle etkiliyor. Yöneticinin davranışı işime yansıyor. Yöneticimle ilişkim iyiye, yaklaşımı güzelse daha hızlı çalışırım. Olumsuz ise daha yavaş şekilde yapabilirim işimi” (Kod: • AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K15, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Genel olarak profesyonelimdir. Etkilenmemeye çalışırım ama yöneticiye güven duymam, dışarıya karşı desteğini hissetmem daha motivasyonlu çalışmamı sağlar” (Kod: • AYD nin hizmet davranışları üzerindeki etkileri K9 Komi-garson, Erkek)*

**Algılanan yönetici desteği teması kapsamında “Müşteriyle yaşanan sorunlar karşısında yöneticinizin size ve soruna karşı yaklaşımı nasıl olur? Bir örnekle anlatır mısınız?” sorusuna yönelik katılımcı ifadeleri (K4, K5, K7, K9, K10, K11, K12, K15, K20)**

Soru “çalışan”ın yanı sıra, aynı zamanda çalışan olma özelliğinden dolayı orta düzey yönetici olan katılımcılara da yönetilmiştir.

*“Hem personeli hem de müşteriye idare etmeye çalışır. Ama müşteriler olmadan bir konaklama işletmesi düşünülemez. Otelden memnun olmayan, hizmetten mutlu olmayan müşteri bir daha burada konaklamaz. Dolayısıyla personeli de kollar ama son raddede tabi personeli karşısına alır” (K4 Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, yönetici-çalışan, Kadın)*

*“Konaklama sektöründe sistem müşterilerle dönüyor sonuçta. Otel müşteriye kaybetmektense personeli kaybetmeyi göze alabilir. Müşterinin memnuniyeti esasında hareket eder, onu kırmak istemez. Bir defasında müşteriyle yaşadığım olayda yöneticim müşteriye savundu. Oysa müşteri tarafından incitilen, küçük düşürülen bendim. Müşteri haksız olmasına rağmen yöneticim onun yanında yer aldı. O zaman, o olayda işletmeden çekip gidemeyişime çok üzülmuştüm” (K5 Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

*“İşletmenin, işin devamlılığı için müşterinin yanında olur. Nasıl olsa yerine çalışan bulurum diye düşünür. Öyle oluyor, herhangi bir müşteri-çalışan sıkıntısında işletme maddi kaybını düşündüğü için müşterinin daha önemli olduğunu düşünerek ona göre davranıyor.” (K9 Komi-garson, Erkek)*

*“Hep müşterinin dediği olur. Bu sonuç otelcilikte değişmez pek bence” (K10 Bellboy, Erkek)*

*“Kısmen destek görürüm. Müşteri önceliklidir” (K12 Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Ben haklı olsam bile müşterinin yanında olur diye düşünüyorum. Daha önce bir hizmetle ilgili bilgilendirdiğim bir müşteriyle sıkıntı yaşadım. Yanlış bir şey yapmama rağmen yöneticim müşteriye tuttu” (K20 Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

*“Müşteriyle konuşup durumu idare eder diye düşünüyorum. Bunu sorunlu bir müşteriyle yaşadığım olayda gördüm. Müşteri hem hatalı hem de bana karşı çok kabaydı. Hatalı kendisi olmasına rağmen bana kötü sözler sarfetti. Hemen sonra durum yöneticime yansıdı, müşteriyle konuşup sorunu yatıştırdı. Yöneticim bana herhangi olumsuz bir şey söylemedi” (K7 Servis elemanı-garson, Kadın)*

*“Müşteriden kaynaklanan bir sorun varsa genellikle yanımda olur. Müşterinin yaşadığı sorundan dolayı meydana gelen bir olayda bana arka çıkmıştı, olaya müdahale etti” (K11 Resepsiyon görevlisi, Erkek)*

*“Haklıysam yönetici benim yanımda olur diye düşünüyorum ama tabii müşteri şikâyetleri bir sorun, o durumda farklı olabilir yaklaşımı, bilemiyorum” (K15 Servis elemanı-garson, Erkek)*

**Algılanan yönetici desteği teması kapsamında “Müşteriyle yaşanan sorunlar karşısında sorun yaşayan çalışana ve yaşanan soruna karşı yaklaşımınız nasıl olur? Bir örnekle anlatır mısınız?” sorusuna yönelik katılımcı ifadeleri (K4, K18)**

*“Müşteri tarafından mağdur edilmiş çalışana sahip çıkarım. Böyle durumlarda çalışana kaba davranan müşterileri yumuşatmaya çalışıyorum. Bir müşteri bir erkek çalışanıma herkesin içinde bağırıp çağırmış. Personelin ağladığını hatırlıyorum. Müşteriyle usulüne uygun bir şekilde konuştum. Belli bir süreden sonra konuşma bitiminde personelden özür diledi.” (K4 Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, yönetici-çalışan, Kadın)*

*Örneğin sorun yaşayan personeli o servisten çekip sorunlu müşteriye hizmete devam etmek üzere başka bir personel veriyorum. Personelin durumunu anlıyorum (K18 Servis elemanı-garson, yönetici-çalışan, Erkek)*

**“Müşteriden olumsuz bir tavır gören çalışan hizmeti aksatma, geciktirme, müşteriye hatalı bilgi verme, müşterinin talebine kayıtsız kalma, müşteriye zarar verme, müşteriden intikam almak isteme eğilimi gösterir mi? Eğer gösterirse buna karşın önlemleriniz var mı? Bu konuda ne tür yaptırımlarınız var?” sorusuna ilişkin yönetici katılımcıların ifadeleri (K2, K4, K8, K16, K17, K18)**

*“Müşteri mağduru olan çalışan müşteriye karşı olumsuz bir girişimde bulunursa yaptırımım olur tabii. Örneğin iznini iptal edebilirim, iş miktarını artırabilirim (fazladan 2 oda temizletme gibi)” (K2 Kat hizmetleri, yönetici-çalışan, Kadın)*

*“Bu eğilimi zaman zaman hissediyorum personelde ve tabii önlem alıyorum. Bu konuda aldığım önlemlerden biri personeli bu tarz müşterilere karşı bir şey yapmaması konusunda sürekli uyarmak. Onun dışında müşteriyle personelimden karşılıklı iletişiminin kötüye doğru gideceğini anladıysam ilgili personeli değiştiririm. O hizmeti müşteriye başka bir personelin vermesini sağlarım. Ama görmediğim, fark etmediğim, bana yansımayan durumlarda çalışanın müşterinin davranışına karşı bir teşebbüsü olursa elbette yaptırım uygularım.*

*Örneğin böyle bir durum yaşanırda o çalışandan savunma isteriz”. (K4 Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, yönetici-çalışan, Kadın)*

*“Yaptırım tabii personelin yaptığına derecesine göre değişir. Ama uyarı, azarlamayı içerir yaptırımın genelde”. (K8 Ön Büro Müdürü, yönetici-çalışan, Erkek)*

*“Bir personelim ile talebini dile getiren müşteri arasında olumsuz bir iletişim oldu. Müşteri bu personele, talebi karşılanmasına rağmen istediği hızla olmadığı için sinirlenmiş, akabinde aynı personelle ikinci kez karşı karşıya gelen müşteri bu defa da otelden çıkmadan önce uygulamamız olan mini bar kontrolü sırasında yaşanan dialog nedeniyle tepki göstermiş ve personelle ağız dalaşına girmeye çalışmış. Personelin mimikleri üzerine daha da sinirlendiği esnada yaşanan olayı gördüm ve müdahale ettim. Tabii ki yaptırımımız var. Müşteriye yönelik davranışının şiddetine ve tekrarına göre uyarılma, ceza verme şeklinde uyguluyoruz. Örneğin müşterinin bu yöndeki davranışlarına karşılık veren, sert çıkan hatta sosyal medyada da bu anlamda eleştirilen bir personelimizin işine son verdik.” (K16 Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi yönetici-çalışan, Kadın)*

*“Benim hissettiğim, farkettiğim bir eğilim olmadı. Buna imkân vermemeye çalışıyorum. Hakarete maruz kalan personelim oldu. O ve benzeri durumda söylediğim şey müşteriyle ikili dialoğa girmemesi, bana bildirmesi. Önlem alıyorum tabii ki. Müşteri ile ilişkileri içeren toplantı ve eğitim programları düzenliyorum. Şu ana kadar yaptırım uygulamama neden olacak bir personel davranışına rastlamadım ama olursa yaptırım uygularım” (K17 Ön büro personeli, yönetici-çalışan, Erkek)*

*“Evet uygulamaya dökmeden zaman zaman çalışanların bu tarz davranışlara eğilimi olduğunu fark ettim ve personeli uyardım. En fazla yaşadığımız durum personelin kendisine kötü davranan müşteriye hizmete devam etmek istememesi. O gibi durumlarda zaten genelde personeli değiştiririz. O müşteriyle başka bir çalışan ilgilenmeye başlar ve hizmet sürecini o tamamlar. Bunun dışında önlemeye yönelik olarak sık sık toplantı yaparız ve bu toplantılar genellikle çalışanlara kötü davranan müşteriler üzerinedir. Çalışanların karşılaştıkları bu durumu iyi yönetebilmeleri için kendileriyle konuşuruz. Müşteriye karşılık*

vermeye yeltenen çalışan için tabii yaptırımımız var. İlkinde uyarı alır, tekrar ederse işten çıkarırız” (K18 Servis elemanı-garson, yönetici-çalışan, Erkek)

**“İşyerinde yöneticilerinizin desteğine ilişkin genel düşünceniz nedir?” sorusuna ilişkin katılımcı ifadeleri (K5, K8, K9, K20)**

“Kısmen, duruma ve olayına göre destek var. Mesela bir defasında kötü davranışta bulunan bir müşteriye karşılık vermiştim. Yöneticim destek olmadı.” (K5 Resepsiyon görevlisi, Kadın)

“Genel bir destek hissediyorum” (K8 Ön büro görevlisi, Erkek)

“Pek hissetmiyorum açıkçası” (K9 Komi-garson, Erkek)

“Destek duruma ve olaya göre değişiyor” (K20 Resepsiyon görevlisi-Kadın)

**“İşinizi yaparken (çalışırken) endişeniz var mı? İş güvencesizliği hissediyor musunuz? Yönetici stresiniz var mı?” sorusuna ilişkin katılımcı ifadeleri (K1, K2, K3, K5, K9, K10, K11, K12, K15, K17, K18)**

“Yönetici stresi olur tabii oluyor. Şu ana kadar kendi açımdan yöneticimle müşteri yüzünden olumsuz bir şey yaşamadım ama sonuçta hizmet sektöründe çalışıyoruz ve müşterinin yeri, konumu belli. Bir servis sırasında her an her şey olabilir. Olmaması için, bu tür endişelerim için elimden geldiğince müşterinin davranışını görmemeye çalışıyorum, idare ediyorum. İş güvencesizliği kaygısı da olunca o stresle daha dikkatli davranmaya çalışıyorum” (K1 Servis elemanı-garson, Erkek)

“Evet tabii var. Ne kadar özen gösterseniz de her an işsiz kalabilirsiniz. Yönetici stresim kısmen var, bazen oluyor” (K2 Kat hizmetleri, Kadın)

“Tabii ki yaştan dolayı endişelerim var. Burda bir sorun yaşasam, çıkarılsam, iş aramak zorundayım. Bulsam da o da ayrı sıkıntı, yeni bir yer, yeni iş zor. Tükendiğimi hissediyorum bazen ama ona rağmen devam ediyorum...mecbur” (K3 Servis elemanı-garson, Erkek)

“Evet kesinlikle hem endişem hem de stresim var. Burada bir sorun yaşarsam işten, ayrılmak zorunda kalırım ya da işten çıkarılırım. Bunun olmaması için

*müşteri davranışlarını sürekli tolere ediyorum, alttan alıyorum, yorulдум” (K5 Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

*“Evet endişen stresim var ayrıca iş güvencesizliği de hissediyorum” (K9 Komi-garson, Erkek)*

*“Sadece müşteri haklıdır anlayışının stresi oluyor. İş güvencesizliğin aşırı stresi yok, burdan çıkarılırsam başka bir yere gidebilirim.” (K10 Bellboy-Erkek)*

*“Yönetici desteğini hissediyor olsam da müşteri haklıdır konusundan dolayı yönetici stresim, bir baskı hissim var. İş güvencesizliği de hissediyorum o nedenle maruz kaldığım bazı davranışları ve müşterileri idare ediyorum” (K11 Resepsiyon görevlisi, Erkek)*

*“Yönetici stresim var evet. Ve eğer olumsuz bir yaklaşım ya da buna benzer bir şey hissedersen, yönetici davranışının altında bir şey ararım” (K12 Servis elemanı-garson, Erkek).*

*“İş güvencesizliği endişem var. Yönetici stresim de zaman zaman oluyor. Hizmet sektöründe müşteri beklentileri sınırsız. Örneğin bir grup müşteri geliyor, nerdeyse tamamı memnun, içlerinde bir tanesi memnuniyetsiz kalıyor, şikayet ediyor, memnuniyetsizliğini yönetime bildiriyor, sosyal medya hesaplarından yazıyor. Çalışmak zorundayım, tolere ediyorum” (K15 Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Evet tabii ki bir stres var, garantisi yok hissediyorum” (K17 Ön büro personeli, Erkek)*

*“Yönetici stresim yok ama iş güvencesizliği sıkıntısı hissediyorum. Tabii işten çıkarılırsak başka bir otelde iş buluruz ama bu zaman alır bir süreç gerekir. Aile geçindirdiğim için iş güvencesizliği endişem var” (K18, Servis elemanı-garson, Erkek)*

***Müşteri ile olumsuzluk yaşadığınızda yöneticinizin nasıl davranmasını beklersiniz?” sorusuna ilişkin katılımcı ifadeleri (K1, K2, K3, K7, K8, K9, K15, K18, K20)***

*“Destek görmek isterim. Anlayış beklerim. Zaten müşteri canımı sıkmış zaten ben haksızlığa uğramışım, bu durumda yalnız kalırsam üzülürüm. Mesela müşteri beni şikâyet ettiğinde, beni de iyi dinlemesini beklerim yöneticinin. Bu*

*bile bir destek sayılır. Taraf tutmadan, haklıysam bana hak vererek yanımda olabilir” (K1 Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Bana destek olmalarını beklerim, çünkü müşteri uygun olmayan bir davranışta bulunduğu zaman çaresiz oluyor çalışan. Karşılık vermemesi gerekiyor, kendini savunamıyor. Ben en azından bana kaba davranışta bulunan müşteriyle konuşmalarını isterim.” (K2 Kat hizmetleri görevlisi, Kadın)*

*“Müşteriyle olumsuz bir karşılaşmamda yöneticimin bana destek olmasını isterim. Benim gücüm yetmiyor sonuçta o müşteriye. Müşteriyle yaşadığım olayda mağdur ben olduğum için yöneticinin yanımda olmasını beklerim. Hatta benim adıma müşteriden intikam alsın isterim.” (K3 Servis elemanı, garson, Erkek)*

*“Müşteriyle konuşmasını beklerim. Haksızlığa uğramışsam yöneticinin yaşanan olayı sorgulamasını isterim. Yöneticim tarafından olayın öylece bırakılması beni üzer.” (K7 Servis elemanı-garson, Kadın)*

*“Müşteriyle yaşanan sorunda beni dinlesin. Bu destektir benim için” (K8 Ön büro personeli, Erkek)*

*“Taraf tutmamasını isterim yöneticimin. Müşteriyle sorun yaşadığımda ben haklıysam müşteriye uyarmasını beklerim. Bunu güzel bir dille yapabilir” (K9 Komi-garson, Erkek)*

*“Önyargılı olmadan beni de dinleyerek karar versin, müşterinin bir sözüyle hareket etmesin isterim. İllaki müşteri şikâyetleri oluyor, olacak çünkü özellikle bu sektörde insanları memnun etmek çok zor. Yönetici desteği, böyle bir iş, böyle bir sektör için şart” (K15 Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Mağduriyetimi anlamasını beklerim. Haklıysam yanımda olsunlar isterim. Ama aynı zamanda yönetici de olduğum için yönetimin müşterinin yanında da durmasını anlayabiliyorum” (K18, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Her iki tarafı da dinlesin, bana da doğru geri bildirimde bulunmasını beklerim” (K20 Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

**Görüşmedeki konular ile ilgili iletmek istediğiniz herhangi bir yorum ya da öneriniz var mı?  
Sorusuna ilişkin katılımcı ifadeleri (K1, K5, K9, K14, K15, K16, K18, K19, K20)**

*“Hayır yok, bir şey değişmez nasıl olsa” (K1 Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Yönetimin müşteri karşısında dik bir duruşu olmalı. Normlarından sapmamalı, müşterilerin de bunlara uymasını sağlamalı. Katı bir “Müşteri velinimettir” mantığıyla hareket etmek yerine daha kurumsal davranılmalı bence. Çalışan hakları insan haklarına uygun şekilde gözetilmeli” (K5, Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

*“Yöneticilerin çalışanların haklarını vermesini ve destek olmasını isterim, ayrıca aşırı sorumluluk yüklemesinler. Müşterilerin de çalışma koşullarımızı düşünerek bizimle kaba olmayan bir şekilde iletişim kurmalarını öneriyorum” (K9 Komi-garson, Erkek)*

*“İnsanların konaklama personeline karşı daha kibar olmasını isterdim. Yönetici desteği çok önemli çünkü yaptığımız iş kolay değil. İnsanlarla uğraşırken yöneticiden destek hissetmek motivasyonumuzu sağlar” (K14, Servis elemanı-garson, Kadın)*

*“İnsan yapısı değişmez. “Müşteri haklıdır” anlayışı değişmezse müşteriyle yaşanan olumsuz hiçbir şey çözülmez. O anlayışta zaten değişemez” (K15 Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Müşteriler satın aldığından fazlasını istiyor, beklentileri normal ölçülerde değil. Konaklama ücretini ödeyen bazı müşteriler otelin tamamında ve personele de her istediğini söyleme hakkı olduğunu sanıyor. Müşterilerin özellikle bu konuda bilinçlendirilmesi lazım ama nasıl olur, çözüm olur mu bilmiyorum” (K16, Satış-müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)*

*“Müşterilerin sorun edilmeyecek, problem yerine konulmayacak sudan sebeplerle sıkıntı çıkarmamalarını dilerim. Yani bu sektörün onlara tanıdığı üstünlüğü bize karşı kullanmamalarını isterim. Bu bir sorun nasıl çözülür bilmiyorum, çözülemez sanırım, insanlar değişmedikçe çözülemez” (K18 Servis elemanı-garson, Erkek)*



*“Karşılayamayacağımız taleplerle geliyorlar müşteriler çünkü beklentileri çok yüksek. Ödedikleri ücretin karşılığında hizmetle ilgili ne kadar ne alabilirler bunu iyi bilmeleri, anlamaları” (K19, Servis elemanı-garson, Erkek)*

*“Müşteriler verdiği ücret karşılığında ne hizmet alacağını iyi anlamalı. Müşteriler otel web sayfasından, bizi aradıklarında telefonda ve otele konaklama için geldiklerinde de kendilerine verdiğimiz hizmete dair bilgilendirme notlarından kesin bilgiyi alabiliyorlar ama buna rağmen sorun çıkarıyorlar. Beklenti ve alınan hizmet uyumsuzluğuna çözüm bulunması lazım” (K20 Resepsiyon görevlisi, Kadın)*

### **Fiziksel nitelikteki müşteri davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri**

Görüşme soruları kapsamında, katılımcıların müşteri nezaketsizliğine dair karşılaştıkları kaba davranış türleri ve ayrıca olumsuz olarak fazlaca etkilendikleri kaba davranış örneğinden bahsetmeleri istenmiş, kendilerine sıralanan (kaba davranma, hakaret etme, aşağılama, alay etme, küçük düşürme, karşılanamayacak talepler) kaba davranış biçimlerinin yanı sıra, kabalık olarak gördükleri bazı fiziksel davranış girişimini de vurgulamışlardır. Söz konusu davranış türleri, sarkıntılık, el şakası, fiziksel taciz, fiziksel şiddettir. Konuya ilişkin katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir. (K2, K4, K8, K11, K12, K15, K16)

#### **Sarkıntılık**

*“Beni en fazla etkileyen olay bir erkek müşterinin sözlü tacizine maruz kalmaktı. Otelde daha önce de konaklayan bir müşteriydi. Benimle mesaimden sonra konuşmak, görüşmek istediğini söyledi. Ayrıca benden telefon numaramı istedi. Kızgınlık, üzüntü her şeyi yaşadım bu olayda” (K2 Kat hizmetleri, Kadın)*

*“..nadiren de olsa erkek müşterinin asılması, sözlü tacizi ile karşılaştık. Karşılanamayacak taleplerle de karşılaşıyoruz. Gece yarısı mesaj atan bir müşteri örneğini verebilirim. Mesela bir müşteri kişisel telefonumuzun numarasını vermememize rağmen cep telefon numarasını bir şekilde bulmuş ve mesaj atmıştı.” (K4 Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)*

*“Önceki çalıştığım işletmede bir müşteri, bayan garson arkadaşına sarkıntılık etmişti. Biz müdahale ettik, kadın garson ağlayarak müşterinin yanından uzaklaştı. Olay büyüdü tabi. Müşteri yaptığı hataya bakmadan sinirlenerek yan taraftaki camı kırdı” (K15 Servis elemanı-garson, Erkek)*

### ***El şakası***

*“...el şakası yapmaya çalışan müşteriyle bile karşılaştım.” (K15 Servis elemanı-garson, Erkek)*

### ***Fiziksel taciz***

*“Beni başka bir mesai arkadaşşıma yapılmak istenen bir şey çok etkilemişti. Bir müşteri, görevli bayan arkadaşşıa tecavüze kalkışmıştı. Otele polis çağrıldı, olay sonra mahkemeye intikal etti” (K11 Resepsiyon görevlisi, Erkek)*

*“Bir müşteri tarafından sözlü sataşmaya maruz kaldım hatta aynı müşteri tarafından elle temas yoluyla belimden çekştirilme girişimi çevredeki diğer insanların müdahalesi ile engellendi” (K16, Satış-Müşteri ilişkileri görevlisi, Kadın)*

### ***Fiziksel şiddet***

*“..tanık olduğum bir örnek var. Bir müşterimiz bir personele tokat atmıştı. Personel de ona karşılık vermek, tokat atmak için eğildi ve müşteri geri çekilerek tokattan kurtuldu.” (K8, Ön büro personeli, Erkek)*

*“Bir arkadaşım da müşteri tarafından darp edilmişti” (K12, Servis elemanı-Garson, Erkek)*

### **4.7.8.3. Kelime Bulutu analizi**

Çalışmada, görüşme yapılan katılımcıların, müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotaj davranışları ve yönetici desteğine ilişkin ifadelerinin görsel olarak analizi ve yorumunu mümkün kılan kelime bulutu analizi yapılmıştır. Kelime bulutu, metinlerde yaygın olarak kullanılan kelimeleri görselleştiren, en sık kullanılan sözcükleri büyük puntolarla gösterebilen bir araçtır ve gerçekleştirilen görüşmeler esnasında katılımcıların en fazla kullandığı sözcükler, kelime bulutu şeklinde görselleştirilmek üzere seçmektedir. Bu doğrultuda, katılımcılara ait ifadelerde en fazla tekrarlanan sözcükleri seçmek üzere MAXQDA programı ile kelime bulutu analizi yapılmış, gözden geçirme ve değerlendirme sonunda anlamlı olmayan sözcükler (de, da, bir ve mı, mi, vb.) listeden çıkarılmıştır.



#### 4.7.8.4. Bulguların özeti

Çalışma kapsamında “Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları”, “Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerindeki etkileri” ile “Algılanan yönetici desteğinin rolü” olarak üç tema oluşturulmuştur. Kodlamalar esnasında söz konusu nezaketsiz davranışlarla karşılaşan katılımcı görüşü tek bir kabalık türü ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir nezaketsizlik türü için ayrıca kod atanmıştır. Aynı şekilde söz konusu sabotaj davranışlarını uygulayan katılımcı tek bir sabotaj türü ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir sabotaj türü için ayrıca koda atanmıştır. Algılanan yönetici desteğine ilişkin tema kapsamında da kodlamalar esnasında söz konusu hizmet davranışlarını uygulayan katılımcı tek bir hizmet davranışı ile sınırlandırılmamış, ilgili sorunun da gerekli kıldığı üzere uygulamış olduğu her bir iş davranışı için ayrıca koda atanmıştır.

#### **“Çalışanların karşılaştığı nezaketsiz müşteri davranışları”na dair bulgular:**

Çalışma kapsamında görüş beyan eden 20 katılımcı müşteri nezaketsizliği ile karşılaştığını bildirmiştir. Küçümseme/küçük düşürme, aşağılama, kaba bir şekilde emir ve talimat verme, hakaret etme, karşılanamayacak taleplerde bulunma, bağırma/ses yükseltme, alay etme, sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma, suçlama, küfür etme, tehdit etme, sözlü sataşma, tartışma/kavga çıkarma, olumsuz yüz mimikleri kullanma, azarlama nezaketsiz müşteri davranışları kapsamındadır. 19 katılımcı karşılaştığı kaba davranış türlerini ifade etmiştir.

Buna göre, katılımcılar tarafından en fazla küçümseme/küçük düşürme (12 kişi), aşağılama (11 kişi), kaba bir şekilde emir ve talimat verme (8 kişi) davranışları ile karşılaşıldığı bildirilmiştir. Bunu takiben, hakarete uğrama (7 kişi), karşılanamayacak taleplerde bulunma (6 kişi), bağırma/ses yükseltme (5 kişi), alay etme (5 kişi), sosyal medyada kaba, kötü ve olumsuz yorumlar yapma (4 kişi), suçlama, tehdit etme, küfür etme, sözlü sataşma, tartışma/kavga çıkarma (2 kişi), olumsuz yüz mimikleri kullanma, azarlama (1 kişi) davranışları gelmektedir.

#### **“Müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı üzerine etkileri”ne dair bulgular:**

Çalışmada nezaketsiz müşteriye ve ilgili müşterinin hizmetine yöneltmek üzere belirlenen, müşteriye kayıtsız davranma, nezaketsiz müşteriye karşılık verme, müşteriye hizmeti reddetme, yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama, kaba müşteriye

hizmeti geciktirme, hizmet görevinden kaçma/görevi devretme, isteksiz hizmet etme, hizmet esnasında daha az özenli olma, katılımcılar tarafından uygulanan sabotaj davranışlarıdır. Hizmet sabotajına eğilim/istek ayrıca değerlendirilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen verilere göre; katılımcıların yarısından fazlası (11 kişi) hizmet sabotajı davranışı uygulamakta, 4 kişi ise hizmet sabotajına istek duymakta ya da eğilim sahibi olmaktadır. Katılımcılar tarafından uygulanan hizmet sabotajı davranışlarına ilişkin bilgi ise; müşteriye kayıtsız davranma, müşteriye karşılık verme (4 kişi), müşteriye hizmeti reddetme, yardım talebini reddetme/ekstra yapılabileceği yapmama, müşteriye hizmeti geciktirme (3 kişi), müşteriye hizmet görevinden kaçma/görevi devretme, müşteriye isteksiz hizmet etme, müşteriye hizmet esnasında daha az özenli olma (2 kişi) şeklindedir.

Müşteri nezaketsiz davranışlarının, çalışan üzerindeki psikolojik/duygusal etkileri katılımcıların ifadeleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve üzüntü, ümitsiz hissetme, kızgınlık-öfke, duygusal yorgunluk, değersiz hissetme, gurur kırıklığı, tükenme, huzursuz hissetme şeklindedir. Bu yanıtlar içinde çalışan üzerindeki etkisi olarak en yüksek orana sahip olan %60 üzüntüdür. Ardından ümitsiz hissetme, kızgınlık-öfke, duygusal yorgunluk gelmektedir.

***“Algılanan yönetici desteğinin rolü”ne ilişkin bulgular:***

İlgili tema, algılanan yönetici desteğinin varlığında/yokluğundaki çalışan hizmet davranışlarına ilişkin kod kapsamında incelenmiştir. Buna göre çalışanın, algılanan yönetici desteği varlığındaki hizmet davranışı; daha istekli hizmet etme, daha iyi bir hizmet sunumu sağlama, kaba müşteriye hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabilme, hizmet esnasında daha motive çalışabilme, hizmet esnasında daha fazla çaba gösterme’yi içerirken; çalışanın, algılanan yönetici desteği yokluğundaki hizmet davranışları ise, isteksiz çalışma, daha yavaş çalışma olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, çalışanların, yönetici desteğine dair algılarının iş davranışları üzerindeki etkileri hakkında görüşleri alınmıştır.

Elde edilen verilere göre, yönetici desteğini algılayan 14 katılımcı olumlu hizmet davranışları sergilemektedir. Buna göre yönetici desteği algılayan katılımcılar, daha istekli hizmet ettikleri (7 kişi), daha iyi bir hizmet sunumu sağladıkları (4 kişi), kaba müşteriye daha hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabildiklerini (3 kişi), hizmet esnasında daha motive çalışabildiğini (3 kişi), hizmet esnasında daha fazla çaba gösterebildiğini (1 kişi) ifade etmiştir.

Yönetici desteğinin yokluğunda ise 7 katılımcı olumsuz hizmet davranışları sergileyebilmektedir. Bu katılımcılar bu durumda, isteksiz (6 kişi), daha yavaş çalıştıklarını (1 kişi) ifade etmiştir.

Özetle, nezaketsiz müşteri davranışları ile karşılaşan 20 katılımcı içinden 15 i hizmet sabotajı davranışlarını uygulamakta ya da eğilim göstermekte, istek duymaktadır. Söz konusu 15 katılımcı içinden, 11 katılımcı ise yönetici desteğini algıladığı durumda olumlu hizmet davranışlarını sergileyeceği yönünde görüş bildirmiş, hatta 3 katılımcı kaba müşteriye karşı daha hoşgörülü ve tahammüllü yaklaşabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca hizmet sabotajı davranışlarını uygulayan ya da eğilim gösteren, istek duyan katılımcıların neredeyse tamamı, nezaketsiz müşteri davranışından psikolojik/duygusal olarak etkilenmiştir.

*“Müşteriyle yaşanan sorunlar karşısında yöneticinizin size ve soruna karşı yaklaşımı nasıl olur? Bir örnekle anlatır mısınız?”* sorusuna ilişkin; katılımcıların bazıları, müşteriyle yaşanan sorunlar karşısında yöneticinin yanında olabileceğini ifade ederken, bir kısmı ise, yöneticinin, müşterinin yanında durduğunu, müşterinin haksız muamelesi karşısında yönetici tarafından yalnız bırakıldığını ve bu durumdan olumsuz anlamda etkilendiğini beyan etmiştir.

*“İşyerinde yöneticilerinizin desteğine ilişkin genel düşünceniz nedir?”* sorusunu yanıtlayan katılımcılardan bazıları; desteklendiğini, duruma göre desteklendiğini, kısmen desteklendiğini ifade ederken desteklenmediğini beyan eden katılımcı da mevcuttur.

*“Müşteri ile olumsuzluk yaşadığınızda yöneticinizin nasıl davranmasını beklersiniz?”* sorusuna ilişkin katılımcı beklentileri ağırlıklı olarak müşterinin karşısında yalnız bırakılmama yönündedir. Katılımcılar yönetici desteği kapsamında, yöneticinin sorunlu müşteriye karşı çalışanın yanında durmasını, olumsuz gelişen müşteri-çalışan hizmet karşılaşmalarında çalışan haklılığı durumunda çalışanı savunmasını beklemektedir.

*“Müşteriden olumsuz bir tavır gören çalışan hizmeti aksatma, geciktirme, müşteriye hatalı bilgi verme, müşterinin talebine kayıtsız kalma, müşteriye zarar verme, müşteriden intikam almak isteme eğilimi gösterir mi? Eğer gösterirse buna karşın önlemleriniz var mı? Bu konuda ne tür yaptırımlarınız var?”* sorusuna yanıt veren yönetici katılımcılar, nezaketsiz müşteriye yönelik sabotaj eylemi uygulayan personele, gerçekleştirdiği eyleme göre bir yaptırım uygulandığını, bu kapsamda uyarıldığını, cezalandırıldığını hatta işten çıkarıldığını ifade etmiştir.

*“İşinizi yaparken (çalışırken) endişeniz var mı? İş güvencesizliği hissediyor musunuz? Yönetici stresiniz var mı?”* sorusuna yanıt veren katılımcıların bazıları, yönetici stresi, işsiz kalma endişesi, kaygı bildirmişlerdir. “Sadece müşteri haklıdır” anlayışının stresini yaşadığını ve baskı altında hissettiğini ifade eden katılımcının yanı sıra, başka bir katılımcı yönetici ve iş güvencesizliği nedeniyle maruz kaldığı nezaketsiz müşteri davranışlarını ve kaba müşteriye idare ederek stres yaşadığını beyan etmiştir.

Görüşmedeki konular ile ilgili iletmek istediğiniz herhangi bir yorum ya da öneriniz var mı? sorusuna ilişkin katılımcılar, müşterinin insani özellikleri ve konumu nedeniyle hiçbir şey değişmeyeceğini ifade ederek, sorunla ilgili ümitsiz olduklarını bildirmiştir. Katılımcılar konuyla ilgili olarak müşteriden saygı, yöneticiden destek beklemekte, ayrıca, müşterinin taleplerinin ve karşılığında işletmenin ne sunacağını kesin olarak belirlenmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin buldukları pazarda birtakım üstünlükler elde edebilmesi ve uzun vadede bu üstünlüğü koruyabilmesi için bazı koşullar bulunmaktadır. Bu koşullardan müşteri beklentilerini algılamak ve mutlu müşteri yaratmak oldukça önemlidir. Buradan hareketle, müşteriyi her şartta memnun etmeye çalışan müşteri odaklı örgütler, politikalaştırdıkları bu anlayışla, hedefledikleri noktaya doğru ilerlemektedir (Özer, 2011). Günümüzde hizmet her bakımdan çeşitlenmiştir. Bu nedenle, alternatif hizmet birimlerinin artması ve hizmete ulaşmadaki kolaylık, hizmet örgütlerini birbirleriyle yarışır hale getirmiştir. Bu yarışta avantajlı örgütler, sınırsız beklentisi olan ve sektördeki büyümeyle birlikte profili değişen müşteriyi memnun edebilenler olacaktır (Chaudhary, Lata ve Firoz, 2022). Bu anlamda hizmet işletmelerindeki yaklaşım, müşteriye yönelik kusursuz hizmet deneyimi üzerine inşa edilmekte ve konuyla ilgili olarak neredeyse sınırsız taahhütler verilmektedir. Tüm örgüt çalışanlarının gerçekleştirilmesi yönünde koşullandığı bu kriter, müşteri tatmininin sağlanmasında güçlüğü yanı sıra (Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2015), personelin göz ardı edildiği (Brunetti, 2010) koşulları da beraberinde getirebilmektedir.

Çeşitli güçlüklerle açık hizmet işi çalışanı duygusal ve ruhsal olarak yoran, yönetmekle sorumlu olduğu hizmet karşılaşmalarının da etkisiyle uzun vadede yıpratıcı özelliklere sahiptir. Personel bu karşılaşmalarda, bir takım kaba davranışlara maruz kalabilmekte ve nezaketsizlik içeren etkileşimler işiyle olan ilişkisini etkilemektedir. Öte yandan müşteri nezaketsizliği, sektöre göre hizmetin bir parçası ve personelinin profesyonelce karşılaması gereken doğal bir sorundur. Sorunlu bir hizmet karşılaşması ve sonrasında, gerçek duygularını yansıtmaması ve olası olumsuz davranışlarını kontrol etmesi gereken çalışan, örgüt politikaları tarafından duygularını düzenlemeye sevk edilmektedir (Yeh, 2015). Bu nedenle bazı çalışmada iş doyumunda azalma, duygusal olarak tükenmişlik, görevden zihinsel ve duygusal olarak uzaklaşma nezaketsiz müşteri ile yaşanan olumsuz hizmet deneyimleri çalışan için birer sonuçtur (Yagil, 2008). Bu koşullarda sorumluluklarını bedensel, ruhsal ve duygusal enerjilerini harcayarak yerine getiren bazı çalışan ise, kaynak kaybına doğru giden bu süreci durdurmak üzere (Díaz vd., 2017) birtakım stratejiler geliştirir. Söz konusu stratejiler kaynak kaybını önlemeye ve kaynak kaybına neden olan oluşumlara yöneliktir. Aynı nedenle motive olan çalışan, koşullara bağlı olarak bir strateji tercihinde bulunup soruna yol açan durumlara karşı bir eylem geliştirir.



Söz konusu süreçte, çalışanın motivasyonu nezaketsiz müşteridir. Müşteri nezaketsizliğine maruz kalan çalışan, kendisine haksızlık yaptığını düşündüğü müşterilerle arasındaki ilişkiyi adil bir zemine oturtmak ister. Buna göre; hem adaleti sağlamak, hem kabalığın etkisiyle başa çıkabilmek için müşterinin hakkı olduğunu düşündüğü olumsuz davranışları yöneltmektedir (Huang vd, 2022). Örneğin bazı çalışanlar işlerini yaparken daha az çaba gösterebilmekte, daha özenli hizmet etmelerinin gerekli olmadığını düşünebilmektedir (Jang vd., 2020). Müşterinin nezaketsiz davranışıyla karşılaşan bazı personel ise, öfke duygularını kontrol edememekte ve misilleme yoluna gidebilmektedir (Agnihotri ve Bhattacharya, 2022). Çalışan, sergilediği düşük performans ve niteliksiz hizmet ile müşterinin yanı sıra, soruna vurdumduymaz yaklaşan örgütü de cezalandırmaktadır. Hatta çalışan, müşterinin kötü muamelesinde, tepkisiz yönetimi bir faktör olarak görebilmekte ve hizmeti sabote eden davranışlarının haklılığında daha kararlı olabilmektedir. Bu nedenle hizmet sabotajında bir sakınca görmeyen çalışan, sabotaja yönelik eylemlerini, duygularının şiddetine ve sabotajın uygulanabilirlik durumuna göre çeşitlendirebilmektedir.

Harris ve Ogbonna (2009), hizmet sabotajı uygulayan çalışan türlerinden müşteri intikamcılarını “müşterinin kötü muamelesi ile karşılaşan ve bu tür davranışlara karşı pasif olmayan hizmet çalışanı türü” olarak tanımlamaktadır (Harris ve Ogbonna, 2009, s.326). Müşterinin nezaketsiz davranışını cezalandırmak üzere intikam alan bu çalışanlar intikam almaktan da haz duymaktadır. Bu çalışanların otelde çalışan oda hizmetlisinin müşterinin kaba davranışına karşı konaklamasını yarım bırakması için evraklarının karıştırılması, kıyafetlerinin buruşturulması, oda sıcaklığının değiştirilmesi gibi eylemlerde bulunabildiği gözlenmiştir. Müşteri tarafından mağdur edilen çalışan benzer mağduriyeti yaşatmak adına hizmetleri yavaşlatabilmekte, gözden kaçtığı iddia edilen hatalar ve kazalara sebebiyet vermekte, eşyaların zarar görmesini sağlamaktadır. Bu çalışan türünün uyguladığı sabotaj müşteri fark ettiğinde örgüt için doğrudan maliyet, kaybedilmiş rekabet ve beraberinde daha birçok kayıp durumu ortaya çıkmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2009).

Görüldüğü üzere, hizmet sabotajı davranışı, etki alanı açısından oldukça geniş bir sorundur. Yalnızca sabote edilen hizmeti ve yöneltilen müşteriyi değil yanı sıra işletme, iş ortamı ve diğer müşterileri de etkilemektedir (Balaji vd., 2020). Bu kapsamdaki çalışan davranışları iş yeri ikliminin değişmesine, üretkenliğin azalmasına, yasal sorunlara ve hatta işyerinde uzun süreli hasara yol açabilen sıkıntılara neden olabilir ve işletme için yüksek maliyetler getirebilir (Lilly, 2020). Bugün işletmelerin karşı karşıya kaldıkları çalışan sabotajına ilişkin nedenler, önemsiz bir sorun olarak görülebilir. Fakat zedelenen örgüt itibarı,

kaybedilen müşteriler ve sabotajın varlığı, işletme için zarara yol açmaktadır (Crino, 1994). Günümüzde müşterilerin hizmet tecrübelerine ilişkin görüşleri, hizmet ihtiyacı bulunan ve talep için bir arayışta olan diğer insanlar tarafından önemsenmektedir (Chung vd., 2021). Artık müşteriler, bir hizmet ya da ürünle ilgili kendi fikirlerinin yanı sıra çevrelerinin aktardıklarıyla da fazlasıyla ilgilenmekte ve hizmet talep edeceği işletmeyi neredeyse buna göre seçmektedir (Kotler vd., 2020). Dolayısıyla, çalışanların müşterilerle olumsuz etkileşimi, potansiyel müşteriye de bağlayan ve sonuçları bakımından yeni müşteriye de etkileyen niteliktedir.

Müşteri nezaketsizliğinin bir sonucu olarak hizmet sabotajı hem kendi başına olumsuz etkili hem de başka sonuçlara yol açtığı için daha geniş etkilere sahiptir. Çalışan için bir nevi başa çıkma stratejisi olan bu eylemler, yönetici tarafından klasik disiplin önlemiyle ele alınırken, bu eylemlere kaynaklık eden müşteri nezaketsizliği, dikkate alınmayabilmektedir. Ancak, iş ortamında yaşanan olumsuz olayları göz ardı eden yönetici, örgütteki olumlu işleyişe zarar vermektedir. Yöneticinin müdahalede bulunmadığı tüm olumsuz eylemlere, çalışan da aynı şekilde karşılık verebilmektedir (Lilly, 2020). Nihayetinde personelin işten çıkarılması ya da bizzat personelin işletmeden ayrılması sonucu da yitirilen müşteri kadar sıkıntılı bir sonuçtur. Yeni çalışanın istihdam edilmesi hem mali hem de idari anlamda örgüte külfet oluşturmaktadır. İşçi devir hızı işin niteliğinden dolayı özellikle konaklama işletmelerinde daha yoğundur ve bu durum istihdam maliyetini artırmanın (Haldorai, Kim, Pillai, Park ve Balasubramanian, 2019) yanı sıra, örgüt düzeninde de değişikliğe yol açmaktadır.

Mevcut çalışmanın ilk amacı, hizmet sektöründe yaşanan müşteri nezaketsizliğinin, hizmet sabotajı üzerindeki olası etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda, müşteri nezaketsizliği ile hizmet sabotajı kavramları açıklanmış, sonuçları, nedenleri ve birbirleri arasındaki ilişkiler literatür kapsamında irdelenmiştir. Çalışmanın amacına yönelik oluşturulan hipotez çerçevesinde, konaklama örgütlerinde müşteri ile yüz yüze pozisyonlarda görevli personelin, ne tür nezaketsiz davranışlara maruz kaldıkları, bu muameleden nasıl etkilendikleri ve nezaketsiz davranışlara nasıl tepki gösterdikleri araştırmaya katılanların verdiği bilgiler üzerinden değerlendirilmiş, bu kapsamda hizmet sabotajına yönelik çalışan davranışları araştırılmıştır. Yapılan çalışmanın hem nitel hem de nicel aşamasından elde edilen bulgular müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı davranışları üzerinde etkili olduğu yönündedir. Araştırma sonucunda müşteri nezaketsizliğine maruz kalan ya da nezaketsiz müşteri davranışıyla karşılaşan konaklama çalışanlarının hizmeti geciktirdiği, yavaşlattığı, müşteriye hizmeti reddettiği ve benzeri sabotaj eylemlerine başvurduğu ya da eğilim gösterdiği, istek duyduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın her iki yöntemle ulaşılan bulguları,

konuya ilişkin bulgularla benzerlik taşımaktadır. Bailey ve McCollough, 2000; Reynolds ve Harris, 2006; Kashif ve Zarkada, 2015; Torres vd., 2017; Pradhan, 2022; Wang vd., 2022; Chan, Lin, Wong, Chen ve So, 2022; Booyens vd., 2022 tarafından gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin bulgularla ve katılımcı ifadeleri ile benzerlik taşımaktadır.

Bu çalışmalardan biri Chan, Lin, Wong, Chen ve So'ya (2022) aittir. Araştırmacılar tarafından müşteri nezaketsizliği ile çalışanın misilleme niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, müşteri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde, çalışan tarafından intikam alınmasıyla sonuçlanan zararlı etkileri araştırılmıştır. 402 otel çalışanını kapsayan araştırma sonunda, müşteri nezaketsizliğinin çalışanın misilleme niyetiyle pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ulaşılan bir başka bulgu ise, duygusal tükenmenin, çalışanın işten ayrılmasıyla pozitif yönde olarak ilişkili olduğudur.

Pradhan (2022), müşteri ile yüz yüze pozisyonlarda görevli çalışanlarda, iş stresi ile hizmet sabotajı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli iş sonuçları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada ayrıca, iş stresi ve iş sonuçları arasındaki dolaylı etkiyi açıklayan duygusal tükenmenin aracı rolü de incelenmiştir. Araştırma sonunda, nezaketsiz müşteri davranışının, çalışanın hizmet sabotajı davranışıyla ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili, çalışanın iş tatmini ile ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bir bulgusu, duygusal tükenmenin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere aracılık ettiği yönündedir.

Wang vd. (2022) ise çalışmalarında konaklama sektörü kapsamında, müşterinin nezaketsiz muamelesine yönelik sistematik bir inceleme yapmıştır. Araştırma sonunda, müşteri kabalığının, çalışanın duygusal tükenmesi üzerinde bir etkisi olduğu, müşteri kabalığı ile çalışan tükenmişliği arasında önemli ölçüde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada nezaketsiz müşterilerin çalışanlar için olumsuz ve stresli bir çalışma ortamı yarattığı ve çalışanların tükenmişliğine ve beraberinde olumsuz başka etkilere yol açma olasılığının yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Müşteri nezaketsizliği, çalışanların benlik saygısı ve işe bağlılığı ile negatif yönlü; intikam motivasyonu ve hizmet sabotajı ile pozitif yönlü ilişkilidir.

Torres vd. (2017) müşteri nezaketsizliğinin etkilerini belirleyerek konaklama endüstrisinde müşteri ve çalışan nezaketsizliklerini daha iyi anlamak ve otel çalışanları tarafından kaba olarak algılanan müşterilerin eylemlerini ve bunları yönetme stratejilerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonunda, müşteri kabalığının, çalışanın olumsuz duyguları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca

müşteri nezaketsizliği, çalışanların müşterilere karşı nezaketsizliği üzerinde de pozitif yönde bir etkiye sahiptir.

Bailey ve McCollough (2000) zor müşterilerle yaşanan hizmet deneyimleri konusunda yaptıkları çalışmada 50 personelin görüşüne başvurmuştur. Bir katılımcı zor müşterilerle uğraşırken çoğu zaman kendini cesareti kırılmış ve daha az hevesli hissederken, bir katılımcı ise günün geri kalanında kötü bir ruh hali içinde olma olasılığını beyan etmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar, bu deneyimler esnasında güler yüzlü davrandığını, işletme politikaları gereği ve işini kaybetme korkusuyla müşterinin yaptığının etkisini unutmaya çalıştığını ifade etmiştir. Zor müşterilerin neden olduğu sorunlarla başa çıkma başa çıkmaya çalışan bir katılımcı sorunlu müşteriden kurtulmak için hizmeti hızlandırırken, yine sorunlu müşteriden kurtulmak isteyen bazı katılımcılar ise her zaman haklı sayılan sorunlu müşteriye, hizmet sunumunu yapması konusunda başka bir personele rica ettiğini bildirmiştir.

Reynolds ve Harris (2006) yaptıkları çalışmada resepsiyon personeli, barmen ve servis elemanından oluşan 64 personelle görüşme gerçekleştirmişler, sorunlu müşterilerle ilgili görüşlerini almışlardır. Katılımcılar bu tür müşterileri görmezden geldiklerini, müşterinin kaba davranışı nedeniyle disipline sevk edilmekten ya da işten çıkartılmaktan korktuklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili görüşme yapılan bir katılımcı, *“tek yapmak istediğim onlara bir tokat atmak ve onlara söylemek onlar hakkında gerçekten ne düşündüğümü ama yapamam. Bunu yaparsam ben işimi kaybedeceğim, bu yüzden görmezden geliyorum ve devam etmeye çalışıyorum”* (Reynolds ve Harris, 2006, s.102) derken bir diğeri aldığı eğitimde müşterinin her zaman haklı olduğunu, bu yüzden onlara gülümsemesi ve yardımcı olması gerektiğinin anlatıldığını ifade ederek *“kaba olduklarında bile. Ama bu sadece son derece yorucu nefret ediyorum. Çifte liderlik etmek gibi hayat . . . en kötü yanı da gerçekten iğrençler ve numara yapmalı ve onlara iyi davranmalısın!”* (Reynolds ve Harris, 2006, s.102) şeklinde beyan vermektedir. Aynı çalışma kapsamında görüşülen başka bir katılımcı, müşteriyi sokakta görse tokat atmak isteyebileceğini ama aslında yapamayacağını çünkü kibar olmak, özür dilemek ve müşteriyi mutlu etmek zorunda olduğunu bildirmiştir. Başka bir hizmet sabotajı davranışına ilişkin ifade, müşterinin kahvesine tüküren personele aittir. Aynı çalışma kapsamında bir katılımcı müşteriyi görmezden geldiğini ve müşteriyi en az 1 saat beklettiğini bildirirken yine başka bir katılımcı müşteriyi tokatlamak konusundaki abartılı isteğinden söz etmiştir. Sorunlu müşteriden itikam alan bir personel ise, müşteriden intikam alarak uyguladığı hizmet sabotajını, müşteriye çok kızdığını, saldırmak istediğini ama yapamadığını ve yerine daha zekice bir eylemde bulunduğunu aktararak anlatmıştır.

Kashif ve Zarkada (2015) müşteriyle yüz yüze temaslı 33 personel ve 22 banka müşterisinin katılım sağladığı çalışmada, istenmeyen müşteri davranışlarını çalışanlar ve müşteriler cephesinden incelemeyi amaçlamıştır. Görüşme yapılan personelden biri, müşterilerin bazen masaya yumruk attığını ve diğer müşterilerin yanı sıra diğer personelin önünde çalışanı tehdit ettiğini bildirmiştir. Bir katılımcı müşteri olumsuz davranışının, iş bakımından zaman kaybı olduğunu ve performansını olumsuz etkilediğini ifade ederken, başka bir katılımcı maruz kaldığı davranışlar yüzünden kendimi üzgün hissettiğini ve günün geri kalanında işine konsantre olamadığını beyan etmiştir. Müşterilerin rutin olarak sergilediği bu davranışların, özgüvenini zedelenmesini, moralsiz hissettiğini, sosyal ve profesyonel hayatında strese neden olduğunu belirten başka bir katılımcı ise müşteriyle yakın temaslı çalıştığı görevden ayrılıp başka bir birime geçmek istediğini ifade etmiştir. Aynı çalışma kapsamında görüşülen bir katılımcı, karşılanamayacak bir taleple gelen müşteriye durumu anlattığında, müşterinin saldırganlaştığı, kendisini taciz ve tehdit ettiğini beyan etmiştir.

Booyens vd. (2022) konaklama sektöründeki müşteri yanlış davranışlarını incelemeyi amaçladığı çalışmada 322 katılımcıyı içeren bir uygulama gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulguları, konaklama sektöründe müşterilerden gelen kötü niyetli davranışların sık olduğunu ve bunun “işin bir parçası” olarak kabul edildiğini göstermektedir. Ankete katılanların dörtte üçü, müşterilerin personeli suistimal etme hakkına sahip olduğunu hissetmektedir. Hâkim düşünce, müşteri kabalığının, konaklama kültürünün bir parçası olarak görülmesidir. Bazı katılımcılar, yönetim tarafından tanık olunan veya deneyimledikleri uygunsuz davranışın “önemli bir şey olmadığını” ve resmi olarak bildirmekle ilgili olarak kendilerine “zahmet etme” denildiğini belirtmiştir. Bu konuda hiçbir şey yapılmayacağı görüşünden dolayı vakaların bildirilmemesiyle ilgili olarak, bir katılımcı hiçbir yöneticinin bu raporları ciddiye almadığını ifade etmiştir. Bu anlamda ilgili araştırma, yönetimin destek eksikliğini teyit ederek, yöneticilerin genellikle müşterinin yanında yer aldığını ve çalışanların müşterilerden karşılaştıkları suistimal ve/veya tacize tolerans göstermelerini beklediklerini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulgulara göre; müşterinin hatalı davranışı genellikle “işin bir parçası” olarak görülerek, önemli olmadığı düşünülmektedir. Yöneticiler, büyük ölçüde, çalışanların müşterilerden gelen kötü niyetli davranışları tolere etmelerini ve ciddiye almamalarını bekler.

Mevcut çalışmanın ikinci amacı müşteri nezaketsizliğinin hizmet sabotajı üzerindeki olası etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda, algılanan yönetici desteği kavramı ilgili teoriler ışığında açıklanmaya çalışılmış ve diğer değişkenler üzerindeki etkileri literatür kapsamında incelenmiştir. Çalışmanın amacına yönelik oluşturulan

hipotezler çerçevesinde müşteri nezaketsizliğine maruz kalan konaklama personelinin, yönetici desteği algısı ve ayrıca söz konusu algının, müşteri nezaketsizliğinin etkileri ve sonuçları üzerindeki etkinliği katılımcıların verdiği bilgiler üzerinden araştırılmıştır. Yapılan çalışmanın hem nitel hem de nicel aşamasında elde edilen bulgular, müşteri nezaketsizliğinin, çalışanın hizmet sabotajı davranışları üzerindeki etkisinde, algılanan yönetici desteğinin rolü olduğu yönündedir. Araştırma sonucunda müşteri nezaketsizliği ile karşılaşan ve bu nedenle hizmet sabotajı davranışlarını uygulayan ya da bu davranışlara eğilim gösteren çalışanın, yöneticiden destek algıladığında, iş yerine, hizmete ve müşteriye karşı bakış açısının değişebildiği; yönetici desteğinin, çalışanın olumsuz duygu ve davranışlarını düzenlediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada her iki yöntemle ulaşılan bulgular ve yarı yapılandırılmış görüşmede yer alan katılımcı ifadeleri, Harris ve Daunt, 2013; Guchait vd., 2014; Kashif ve Zarkada 2015 tarafından gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin bulgularla ve katılımcı ifadeleri ile benzerlik taşımaktadır.

Hizmet hatası yönetimi ve hizmet kurtarma performansına/çabalarına yönelik olarak algılanan desteğin gerekliliğini gösteren çalışma Guchait vd. ne (2014) aittir. 236 restoran çalışanına yönelik yapılan çalışma sonunda, müşteriyle yüz yüze temaslı çalışanların hem yöneticilerinin hem de iş arkadaşlarının desteğini aldıklarında hizmet hatalarını saklamayacakları (algılanan psikolojik güvenlik) tespit edilmiştir. Çalışmada diğer bulgu, algılanan yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin çalışanın hizmet kurtarma performans çabalarını etkilediği olmuştur. Müşteriyle yakın iletişim halinde çalışanlar, hata yönetimi için yönetici ve iş arkadaşlarından daha fazla destek aldıklarında inandıklarında kendilerini daha güvende hissetmekte ve psikolojik güvenlik algıları artmaktadır. Çalışma bulguları ayrıca, hata yönetimi için hem algılanan yönetici hem de iş arkadaşı desteğinin, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını etkilediğini ve sonuç olarak hizmet kurtarma performanslarında çalışan katılımını iyileştirdiğini göstermektedir.

Harris ve Daunt (2013, s.286) 88 katılımcıyla yaptığı çalışmada, kötü müşteri davranışının çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkisini ve müşteri kötü davranışının işyeri üzerindeki etkisini en aza indirmek için yöneticilerin kullandığı yönetim taktiklerini ve stratejilerini araştırmıştır. Görüşme kapsamında görüşleri alınan çalışanların yaklaşık dörtte üçü, müşterilerin davranışlarından hem müşteriye hem de kuruluşu sorumlu tutarak, *“müşteriler tam bir aptal olabilir ama onları tek başına suçlayamazsınız. Yönetim bunu durdurmak için hiçbir şey yapmıyorsa, neden dursun? Burada müşteriler kadar yöneticileri de suçluyorum”* şeklinde görüş bildirmiştir. Görüşülen yöneticiler ise, çalışanların moralini düzeltmek için çalışanlara

gayri resmi danışmanlık yapmak olduğunu belirterek durumu “Moral açısından suistimal eden müşteriler büyük problemdir. Olabildiğince çok insanla konuşmayı günümün bir parçası haline getiriyorum. Bilirsiniz – onlara “durumlar nasıl?”, “herkes iyi mi?”, “haber nedir?” diye sorun. Bu şekilde, iletişim halinde kalırsınız ve onları biraz toparlarsınız- onları neşelendirir, sadece konuşmak bile büyük bir fark yaratabilir” ifadesiyle özetlemiştir. Başka bir yönetici ise konuyu, “Yaptığım çoğu şeyin bir tür danışmanlık olduğunu söyleyebilirim. Paylaşılan bir sorun yarı yarıya azalır. İçlerinden atabilirlerse kendilerini daha iyi hissedecekler, daha çok çalışacaklar. Basit şeyler moralleri yükseltir – motivasyonlarını artırır. Onları önemseydiğinizi göstermek, kötü bir günü, kötü bir müşteriyi umursamamalarını kolaylaştırır” ifade etmiştir.

Kashif ve Zarkada (2015) tarafından yönetici desteğinin etkisine vurgu yapıldığı çalışmada, yönetimin, çalışanlarının değil müşterilerinin verdiği olumsuz geri bildirimlere inandığı konusunda görüş bildiren bir çalışan yaşadığı deneyimle ilgili olarak, kaba davranışlarda bulunan müşteri tarafından yöneticisine yardımcı olmak istemediği yönünde şikâyet edildiği, yöneticisinin de müşteriye hizmet vermesi için emrettiğini ifade etmiştir.

## ÖNERİLER

- Araştırmada ulaşılan bulgular kapsamında ve çalışmanın nihayetinde hizmet örgütü ve bilhassa konaklama işletmelerine bazı önerilerde bulunmaktadır.

Bugün, örgütleri nitelikli istihdam konusunda zorlayan birçok koşul, örgüt yönetimini daha bilinçli olmaya mecbur bırakmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri-çalışan arasındaki dinamikleri iyi bilen, hizmet karşılaşmalarındaki olası riskleri anlayabilecek ve krizlere müdahale edebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır. İşletmelere, bu yönde ihtiyaca cevap verebilecek, insanlar arası iletişimde yeterli ve yetenekli yöneticileri istihdam etmeleri önerilmektedir. Yönetici seçiminde, eğitim, mali ve idari yetkinlik gibi kriterler gözetilirken, bilhassa konaklama hizmetlerinin özellikleri ve insan tabiatı önemsenmelidir. İnsan iletişiminin yoğun olduğu otel işletmelerinde, etkileşimin iletişim sorunlarına uygun yapısı düşünülerek, özellikle soruna müdahale edebilme ve çözüm üretebilme yönü güçlü olan yöneticiler seçilmelidir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 353 - 354). Örgüt yönetimi ile çalışan arasındaki köprü yöneticidir. Dolayısıyla, örgütün, işletme ve hizmet politikalarını çalışana net bir şekilde aktarabilecek, personele rehberlik yapabilecek ve elindeki insan kaynağını hizmet kültürüne en uygun şekilde tasarruf edebilecek yöneticiler istihdam etmeleri, işletmelere önerilmektedir.

Yönetici istihdamının yanı sıra, hizmet işletmelerinin üzerinde durması önerilen başka bir konu özellikle müşteriye hizmet sunan personelin istihdamıdır. Müşteri-çalışan arasındaki kontrolü güç hizmet karşılaşmaları nedeniyle, çalışan seçimi hizmet işletmeleri için daha önemlidir. Mevcut araştırmanın sonuçlarından anlaşıldığı üzere, insan davranışları çok çeşitli ve kontrol edilmesi imkânsız niteliktedir. Bir takım stres faktörleri nedeniyle çalışan, uygulanması gerekli normlardan sapabilmekte ve bu durum her zaman fark edilmeyebilmektedir. O nedenle, müşteri ile yüz yüze çalışılan pozisyonlar için istihdam edilecek personele dair mesleki ve akademik kriterlerin yanı sıra, işletmelere, insan davranışlarını anlamaya yönelik bir işe alımı kapsayan istihdam politikası önerilmektedir. Bu sayede işletmeler, bir yandan personel devir hızı sorunundan ve çalışana kontrol etme mecburiyetinden etkilenmeyebilecek, bir yandan da bu sorunların yol açacağı mali yükten kurtulmuş olacaktır.

Hizmet işletmelerine ayrıca müşterinin satın aldığı hizmetin ve karşılığında ödeyeceği bedelin net bir zemine oturtulması önerilmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde herhangi bir hizmet alımı esnasında, nezaketsiz müşteriler çalışanla hizmetin niteliği ile ilgili tartışmaya



girebilmekte, ödediği ücretin karşılığı olarak sınırsız bir beklenti içinde olabilmektedir. Mevcut çalışma ve literatür araştırması ile anlaşılmaktadır ki, çalışan, belirsiz hizmet ürünü nedeniyle müşteriyle sıkıntı yaşayabilmektedir. Bu sorun müşterinin yanı sıra bazen işletmenin ezbere vaatlerinden, bazen müşteriyi ilgili konuda bilgilendirme yönteminden, kimi zaman ise müşteriyi tatmin etme güdüsüyle hizmetin sunumunun esnetilmesinden kaynaklanabilmektedir. İşletmelere, müşteri beklentilerinin ve müşteriye vaat edilenin kesin bir şekilde anlaşılması, yanlış anlaşılmaya mahal verilmemesi, müşterinin para karşılığında hangi hizmetten ne kadar faydalanacağı yönünde belirlilik konumu önerilmektedir. Her ne kadar hizmetin sistemi, müşteri memnuniyetine endeksli ise de müşteri egemenliğinin, müşterinin satın aldığı, bedelini ödediği hizmet dâhilinde tutulması önerilmektedir. Mevcut çalışma bulgularından görüldüğü üzere, müşterinin karşılanamayacak taleplerle çalışana saldırması durumu, müşteri özgürlüğünün sınırını tespit etmenin önemini vurgulamaktadır. Bu durumda müşteri kaybının yaşanmadığı en uygun yol işletme politikalarını müşteriye anlaşılır bir şekilde aktarmaktır.

Müşteri nezaketsizliği, iş yeri kurallarına aykırı, saygısız davranışlar olarak sıralanmakta ancak hizmet örgütlerinde ilgili davranışları içeren bir form genellikle bulunmamaktadır. Hatta nezaketsiz müşterilerle yaşanan karşılaşmalar hizmet işinin bir parçası olarak görülerek, işletme yönetimi tarafından ihmal edilebilmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetsizliği ile müşteri yanlış davranışı arasındaki fark göz ardı edilmekte ve müşteri nezaketsizliği ile mücadele etme sorumluluğu sadece çalışana yüklenmektedir. Hizmet işletmelerine, müşteri nezaketsizliğini bir sorun olarak tanıması ve müşteri kabalığının bir sonucu olan ve hizmet sabotajına kaynaklık eden nedenlerden biri olarak ele alması önerilmektedir. Müşteri nezaketsizliğinin bir sorun olarak kabul edilmesi durumunda, çalışanın kabalıktan en az şekilde etkilenmesi yönünde sektör düzeyinde politikalar üretilebilecek ve uygun stratejiler geliştirilebilecektir. Aynı zamanda çalışan açısından da olumlu algılanacak bu kabullenme, sorunu çözmeye yönelik faaliyetler için de bir başlangıç olabilecektir.

Hizmet çalışanın maruz kaldığı stres faktörleri iş doyumunu oldukça etkilemektedir. Özellikle müşteriden kaynaklanan stresli durumları ortadan kaldırma konusunda çaresiz kalan örgütler, söz konusu faktörlerin çalışma üzerindeki etkilerini bazı olanaklarla yumuşatabilir. Bu olanaklar personelin görevli olduğu birime, yaptığı işe ve ihtiyacına göre değişebilir. Özellikle otel işletmesinde görevli kadın personel, vardiyalı çalışan bir anne olması sebebiyle bakıcı-kreş sorunu yaşayabilmektedir. İşletme bu şartlara sahip personel için uygun imkânlar yaratabilir. Bilhassa müşteriye hizmet sunan personel için farklı bir ücret politikası ya da dinlenme süreleri düzenleyebilir. Örgütlerde üretkenlik ve verimlilik hedefi ancak önündeki engellerin ortada

kaldırılması ile sağlanabilecektir. Çalışan performansına bağlı olarak gerçekleşebilecek amaçlar için çalışan tatmini gözetilmeli, olumsuz etkenler bertaraf edilmelidir (Özgüven, 2003).

Müşteri nezaketsizliğinin bir sorun olarak tanınmasının yanında, işletmelere, söz konusu sorunun çalışan üzerindeki psikolojik ve ruhsal etkilerini dikkate almaları önerilmektedir. Emek yoğun ve duygusal, zihinsel ve psikolojik etkilere neden olan durumlara sıklıkla maruz kalınarak çalışılan hizmet sektörü, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyümesine rağmen, hizmet personelinin ruhsal ve psikolojik durumuna atıfta bulunan “Mesleki Psikolojik Hastalıklar” Türkiye meslek hastalıkları listesinde yer almamaktadır. İlk olarak Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 2010 Güncel Meslek Hastalıkları Listesinde Zihinsel ve davranışsal bozukluklar olarak yer alan mesleki psikolojik hastalıklar, Zihinsel ve davranışsal bozukluklar başlığı ile “Post travmatik stres bozukluğu” ve “doğrudan bağlantısı bilimsel olarak gösterilmiş veya ulusal düzenlemeler ve uygulamalara uygun yöntemlerle belirlenmiş, iş etkinliklerinden kaynaklanan risk faktörlerine maruz kalma ile arasında bağ kurulan, işyerindeki zihinsel ve davranışsal bozukluklar” olarak açıklanmıştır. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan “*Meslek Hastalıkları Yayını*”nda konuyla ilgili olarak, mesleki psikolojik hastalıklarında tanı koymanın güç olduğu, bunun sebebinin ise hastalıkla yapılan iş ya da iş ortamı arasında bir nedensellik bağı kurmanın diğer hastalıklara göre daha zorlu bir süreç gerektirmesi olduğu ifade edilmektedir (Meslek Hastalıkları Kitapçığı, 2013, s.16-17). İşletmeler bu konudaki çıkmazı ve kısıtlılığı, stres faktörlerinin çalışanı duygusal açıdan etkilediği bilinciyle davranarak ve çeşitli destekler sağlayarak aşabilecektir.

- Mevcut araştırmanın, hizmet personeli ile bire bir halde çalışan işletmede yöneticilerine de ayrıca önerileri bulunmaktadır.

Çalışanların maruz kaldığı ya da sahip olduğu şartlardan nasıl etkilendikleri, iş ve örgütle ilgili davranışları bakımından önemlidir (Kiely, 1986). Yönetici, sabotajın nedenlerinden biri olan müşteri kaba davranışlarının ortaya çıkışını izlediği ve bu davranışların varlığını kabul ettiği durumda, çalışanı sabotaja yönlendiren ve sabotaja motive eden koşulları anlamış olacaktır. O nedenle hizmet yöneticilerine, müşteri nezaketsizliğini çalışan davranışlarına yön verebilen bir sorun olarak görmeleri ve bu doğrultuda tedbir almaları önerilebilir. Yönetici söz konusu tedbirleri, çalışan karşısında adil bir tutum sergileyerek güçlendirebilir. Çalışanlar hizmet sabotajı davranışına, genellikle adil bulmadıkları bir hizmet karşılaşmasından sonra niyetlenmektedirler. Bu sonucu, yöneticiden çalışana iletilecek açık bir destek ya da müşteri-

çalışan arasında yaşanan soruna dair yöneticinin karar vermede sergilediği adil tutum değiştirebilmektedir.

Ayrıca hizmet yöneticilerine çalışanlarından kopuk olmamaları ve çalışanı iyi tanımasını önerilmektedir. Her iki durum da önleyici işlevi görerek, çalışanı gerçekleştirebileceği olumsuz davranışlardan alıkoyabilecektir. Çalışanıyla güçlü bağlar kuran yönetici, çalışan tarafından herhangi bir konuda açık, anlaşılır mesajlar alabilir. Yöneticinin sağlayacağı güvenli ilişki ile, istenmeyen iş sonuçlarının önüne geçilebilir. Her ne kadar insan davranışının değişken doğası, çalışanın kontrol edilmesinde bir güçlük oluştursa da yöneticiler iyi tanıdıkları çalışanın bir takım psikolojik özellikleri konusunda bilgi sahibidir. Yönetici, avantaj sağlayan bu durumdan, personelin istihdamı, yaşadığı krizde davranış biçimi, gösterdiği tepkiler ve arka planda neler yapabileceği konularında faydalanabilir.

Hizmet sektörü personelinin müşteri nezaketsizliği ile başa çıkmasına ve olumsuz duygular geliştirmesini önlemesine yardımcı olmak için yöneticilerin destek ve yardım sağlaması önerilmektedir (Cheng vd.,2020). Mevcut araştırmanın konusuyla ilgili literatür araştırması ile gerçekleşen vakalar, nezaketsiz müşteriye verilen karşılığın, çalışanı suça yönelik eylemlere sevk ettiğini ya da çalışanın işine son verildiğini göstermektedir. Müşteri nezaketsizliği ile başa çıkma güçlüğünü çalışanla paylaşan yöneticinin desteği, çalışanın yapabileceklerinin önüne geçmek için bir tedbirdir. Müşteri ile sürekli olarak iletişim halinde olan çalışana özellikle duygusal destek sağlanarak, bu kapsamda duygu düzenlemeye yardımcı olan yönetici stresin etkilerini hafifletebilir. Mevcut çalışmada ve benzer araştırmalarda görüldüğü üzere, yöneticiden destek algılayan çalışan, stres faktörünü daha ılımlı karşılayabilmekte ya da ilgili sorunla mücadelede daha güçlü hissetmekte ve yanlış iş davranışlarına yönelmeyebilmektedir.

Hizmet işlerinde iyi çalışan bir geri bildirim sistemi, işletmeyi hizmet hatası maliyetinden kurtararak, hizmet karşılaşmasının ya da hizmet kalitesinin kontrol edilemez özelliğine dair eksikliği de telafi edebilir. Bu doğrultuda yöneticilere, aktif bir şekilde hem olumlu hem de yapıcı bir şekilde olumsuz geri bildirimde bulunmaları önerilmektedir. Yönetici olumsuz geri bildirimde bulunurken, çalışanın nerde hata yaptığı, nasıl düzeltebileceği ya da tekrarlamayacağı, ne şekilde yaparsa daha doğru olacağı konularında bilgi verebilir. Yine olumsuz geri bildirim kapsamında, çalışanın olumsuz iş davranışlarının örgüt bakımından neye yol açabileceği ve gerçekleştirilmesi durumunda çalışan açısından sonuçları iletilebilir. Yönetici, olumlu geri bildirim vasıtasıyla, çalışanın doğru ve yerinde yaptığı iş eylemlerini

belirterek ve pozitif yönde sergilediği iş davranışlarını takdir ederek, çalışanı söz konusu olumlu davranışlara yönlendirebilir. Olumlu ve yapıcı olumsuz geri bildirim, personelin işini ve hizmet rolünü yeniden gözden geçirmesini, olumlu yönde değişmesini ve performansının yükselmesini sağlayabilir.

- Mevcut çalışmanın literatür bakımından ayrıca önerileri bulunmaktadır.

Konu ile ilgili olarak yerli yazın incelendiğinde iş yeri nezaketsizliğine ilişkin araştırmalara rastlanmasına rağmen, müşteri nezaketsizliği kavramının yeterince ele alınmadığı görülmüştür. Yapılan uygulama sonuçlarına ve karşılaşılan vakalara göre, olumsuz çalışan davranışlara yol açabilen, ayrıca davalara ve sosyal medyaya konu olan müşteri nezaketsizliği konusundaki çalışmalar yeterli değildir. Özellikle müşteri nezaketsizliğinin çalışan davranışlarını nasıl ve ne yönde etkileyebileceği dair çalışmalar yetersiz bulunmuş, hizmet sabotajı kavramına dair yeterli bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle mevcut çalışmada konaklama personeline yönelik yapılan uygulamanın örnekleri, hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren, farklı hizmet kollarına yönelik gerçekleştirilecek araştırmalar önerilebilir.

Mevcut araştırmanın değişkenlerinden müşteri nezaketsizliği, hizmet sabotajı ile algılanan yönetici desteği için insan davranışları ve algısı oldukça önemlidir. Araştırmacılara, söz konusu çalışan davranışı ve algısı üzerinde etkili olan kişilik özelliklerinin, üç değişken ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Gerçekleştirilen mevcut çalışma ile literatüre birtakım katkılarda bulunduğu düşünülmektedir.

Mevcut çalışma yerli yazında, müşteri nezaketsizliğinin, konaklama çalışanın hizmet sabotajı davranışları üzerindeki etkileri ile algılanan yönetici desteğinin olası etki üzerindeki rolünü, nitel ve nicel araştırma yöntemleri düzeyinde araştıran ilk çalışmadır. Algılanan yönetici desteği kavramının, yerli ve yabancı literatürde birçok değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ancak yerli yazın bağlamında, müşteri nezaketsizliği ile hizmet sabotajı kavramının aynı çalışmada incelenmiş olması nedeniyle de yerli literatüre katkıda bulunduğu söylenebilir.

Araştırmanın literatüre ilk katkısı, hakkında sınırlı sayıda çalışma olan müşteri nezaketsizliği kavramını ele almış olmasıdır. Çalışmada müşteri nezaketsizliğinin nedenleri, zemin hazırlayan koşullar ve sonuçları kavramsal olarak açıklanmış, literatürden ilgili çalışma ve sonuçlarına örnekler verilmiştir. Ayrıca nitel ve nicel aşamada yapılan uygulamalar ile

müşteriyle yakın temaslı çalışan konaklama işletmesi personelinden seçilen katılımcıların, nezaketsiz müşteri davranışları ile ilgili deneyimleri ve neler hissettiklerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Diğer bir katkı, daha önce yerli literatürde, tek bir çalışma içinde hem ampirik ve hem de nitel yöntemle araştırılmamış olan hizmet sabotajı kavramının incelenmesidir. Bu anlamda kavramın yerli yazına kazandırılması bir katkı sayılabilir. Çalışmada, hizmet personelinin hizmeti sabote eden davranışlarına ilişkin motivasyonu yani hizmet sabotajının nedenleri, sonuçları, önemi açıklanmış, yabancı literatürde yer alan hizmet sabotajı araştırmalarına ilişkin örneklere yer verilmiştir. Ayrıca nitel ve nicel aşamada yapılan uygulamalar ile müşteriyle yakın temaslı çalışan konaklama işletmesi personelinden seçilen katılımcıların, müşteri nezaketsizliği nedeniyle hizmeti sabote eden davranışları ve eğilimleri hakkında, iki ayrı araştırma yöntemiyle görüşlerine başvurulduğu ilk yerli yazın çalışmasıdır.

- Mevcut çalışmanın örgütsel düzeyde de katkıları olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın ilk katkısı, işletmelerin hizmet işinin bir parçası olarak gördüğü ama aslında çalışanı duygusal, zihinsel olarak rahatsız eden, ayrıca sorumlu olduğu hizmeti olumsuz yönde etkileyen hizmet sabotajının, ciddi bir sorun olduğunu bulgularla ortaya koymasındır. Diğer bir katkı, hizmet personelinin, hizmet karşılaşmaları esnasında ne tarz zorluklarla karşılaştığını ve karşılaştığı güçlüklerle mücadele etmede kullandığı uygunsuz stratejileri yine katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya koymasındır. Mevcut araştırma, hizmet ortamlarında sıklıkla karşılaşılan müşteri nezaketsizliği ve işletmelerin çoğu defa önlemede ve kontrol etmede güçlük çektikleri hizmet sabotajının önemini, nedenleri ve sonuçlarını kavramsal bir şekilde açıklarken, aynı zamanda hizmet sabotajına giden süreci, bilimsel yöntemlerle incelediği ve değerlendirdiği için örgütsel düzeyde katkı sağlamaktadır.

Mevcut çalışma, müşteri nezaketsizliği ve hizmet sabotajının kavramsallaştırması ve katılımcı görüşleri ile test edilmesi ve bulgularının ortaya konulmasının yanı sıra, örgüt yönetimi ve yöneticilere mevcut süreci nasıl yönetebileceklerine dair ışık tutması bakımından katkı sağlamaktadır. Bu minvalde, çalışma, müşteri ile yoğun iletişim halinde çalışan personelin yönetimine ilişkin önemli noktaları bulgular ışığında sunarken, işletmelerin hizmet çalışanını daha isabetli bir şekilde istihdam ve tasarruf etmeleri konusunda da öneriler getirmektedir. Ayrıca, algılanan yönetici desteğinin, müşteri nezaketsizliği üzerindeki etkileri yumuşattığı ve bu yolla da çalışanların hizmet sabotajı davranışlarına müdahale ettiği yönündeki bulguları nedeniyle, çalışmanın, hizmet işletmeleri bakımından katkı sağladığı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adams, G. A. ve Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697–710.
- Addae, H.M., Praveen Parboteeah, K. ve Davis, E.E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 225-238.
- Adıgüzel, O. ve Erdoğan, A. (2014). Çağdaş bakış açısıyla iş gören devamsızlığı, nedenleri, örgüte etkileri ve çözüm önerileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5 (10), 1-25.
- Afsar, B., Shahjehan, A. ve Shah, S.I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3),1436-1452.
- Agnihotri, A. ve Bhattacharya, S. (2022). Customer incivil behavior and employee retaliation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. Ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Akbari, M. (2018). Developing A Typology Of Customer Misbehaviours (Case Study: Hotel Industry, Iran Five Stars' Hotels, Homa, Parsian Azadi, Esteghlal, Evin). *Int. J. Business Excellence*, 16(1), 19–34.
- Akın Acuner, Ş. (2004). *Müşteri ilişkilerinde hareket noktası: Müşteri memnuniyeti ve ölçümü* (5. baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akkawanitcha, C., ve Patterson, P. G. (2017). A contingency model of “face” loss in service encounters: An Eastern cultural context. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(6), 1122–1144.
- Akgöz, E. (2013). *Düşünceden uygulamaya otel işletmeciliği* (1. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi
- Aksoy, M.T. (2021). Müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: palandöken ve sarıkamış kayak merkezi çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.
- Alabay, M.N. (2009). *Rekabet stratejisi olarak müşteri ilişkileri yönetimi* (1. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Al-Hawari, M.A., Bani-Melhem, S. ve Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35, 223–240.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avcı, T., ve Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Altıntaş, F.Ç. (2009). Kişiliğin algılanan örgütsel sabotaj davranışları üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1) , 95-111.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947 – 965.
- Analoui, F. (1995). Workplace sabotage: its styles, motives and management. *Journal of Management Development*, 14-7, 48-65.
- Andersson, L. ve Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Anonim (2021). Alanya Ekonomik Rapor 2021 Kitabı. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Alanya Matbaası, Alanya.
- Anonim (2021). İşgücü Piyasası Araştırması Antalya İli 2021 Yılı Sonuç Raporu. *Türkiye İş Kurumu, Antalya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü*.
- Arıcı, H.E., Araslı, H. ve Namin, B. H. (2016). Do customer and coworker incivility moderate the effect of polychronicity on job performance? evidence from hotel frontline employees in north cyprus. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2 (2016) 594-605.
- Arıcı, H.E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913.
- Arslan, H. (2021). Algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri*.
- Arvan, M. L., Dreibelbis, R. C. ve Spector, P. E. (2019). Customer service stress: A meta-analysis of customer mistreatment. In P. L. Perrewé & P. D. Harms (Eds.), *Examining the role of well-being in the marketing discipline* (117–136). Emerald Publishing.

- Aslan, K. (2022). Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerine etkisi (Futbol antrenörleri üzerine bir çalışma). Yüksek Lisans Tezi. *Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, İstanbul.
- Atav, P. (2020). İşyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: Hizmet sektörü örneği. Yüksek Lisans Tezi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.
- Avcı, M. ve Yavuz, E. (2020). Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının İşe Devamsızlık Algıları Üzerindeki Etkileri: Kamu Kurumlarında Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35) , 37-55.
- Aydın, E. (2013). Yabancılaşma yönetimi ve iş tatmini. İçinde M. Paksoy (Edt.), *Davranış bilimleri* (ss.273-290). İstanbul: Elma Basım.
- Aydın Göktepe, E. (2016). Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: Bir araştırma. Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Aydın Göktepe, E. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- Aydın, E., ve Basım, N. (2017). İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık etkileşiminde algılanan yönetici desteğinin rolü: Görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 773-784.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Aydın, V. (1973). *İşletme organizasyonundaki gelişmeler* (2. baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bacile, T.J. (2020). Digital customer service and customer-to-customer interactions: investigating the effect of online incivility on customer perceived service climate. *Journal of Service Management*, 31-3, 441-464.
- Bailey, J. J. ve Michael A. McCollough, M. A. (2000) Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences, *Journal of Professional Services Marketing*, 20:2, 51-72.



- Baker, T. (2002). Customer-focused organisations: Challenges for managers, workers and HR practitioners. *Journal of Management Development*, 21-4, 306-314.
- Baker, M. A. ve 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, Article 102503.
- Baker, M.A. ve Kim, K. (2021). Becoming cynical and depersonalized: how incivility, coworker support and service rules affect employee job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (12), 4483-4504.
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G. ve Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1–11.
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S. ve Al-Hawari, M. A. (2020) Customer incivility and frontline employees' revenge intentions: interaction effects of employee empowerment and turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29:4, 450-470.
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. Y., Shamsudin, F. ve West, M. (2020). Customer incivility and customer problem-solving behaviour in frontline employees: testing a moderated mediation model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1-18.
- Bardakoğlu, Ö., Akgündüz, Y., Kızılcıoğlu, A. G. G. ve Yeşilyurt, A. G. H. (2017). Otel işletmelerinde algılanan yönetici desteğinin çalışanların iş stresi ve mutluluk düzeylerine etkisi. *8. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, Türkiye, 14-16 Temmuz.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D. ve Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını
- Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel davranış: *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. (2. baskı) Ankara: Gül Yayınevi.
- Başer Hüner, B. (2019). Customer incivility and turnover intention of bank employees: The moderating role of perceived organizational support and big five personality traits. Yüksek Lisans Tezi. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

- Başlar, Y. (2020). Çalışanların algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Bayat, M., Baydaş, A. ve Atlı, C. (2015). Hizmet Sektörünün Kavramsal Tanımı ve Ulusal Ekonomilerdeki Önemi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 59-88.
- Bedi, A. ve Schat, A.C.H. (2017). Employee revenge against uncivil customers. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 636-649.
- Ben-Zur, H., ve Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81–99.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Berry, L.L. ve Seiders, K. (2008) Serving Unfair Customers. *Business Horizons*, 51, 29-37.
- Bhantumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhantumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79–97.
- Bhatnagar, J. (2014). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: the role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 1395–1416.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. (11. baskı). İstanbul: Beta.
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L. ve Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K. (2022). Eğitimde nitel araştırma (Çev: B. Ahi ve S. Balcı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Booth, J. ve Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3&4), 250–262.
- Booyens, I., Hadjisolomou, A., Nickson, D., Cunningham, T. ve Baum, T. (2022). It's not a big deal': customer misbehaviour and social washing in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. Ahead-of-print No. ahead-of-print.

- Böge, İ. (2022). Müşteri nezaketsizliği ile müşteri yönlü davranış arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gaziantep.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Brunetti, F. (2010). On the effects of the consumer/sovereign ideology. 13th Toulon Verona Conference. Excellence in Services. University of Coimbra, Coimbra (Portugal), 2 – 4 September.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (15.baskı). Ankara: Pegen Akademi.
- Caillier, J. G. (2022). Factors That Impact the Reporting of Customer aggression and Agency decisions to Correct Customer Aggression. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 34(2), 193–210.
- Can Baysal, A. (2017). İşletmelerde davranış. İçinde S. Kadri Mirze (Edt.), *İşletme* (ss.143-162). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019.
- Chan, S. H. G., Lin, Z. (CJ), Wong, I. A., Chen, Y. V. ve So, A. C. S. (2022). When employees fight back: Investigating how customer incivility and procedural injustice can impel employee retaliation. *International Journal of Hospitality Management*, 107(3):103308.
- Chaudhary, R., Lata, M. ve Firoz, M. (2022). Workplace incivility and its socio-demographic determinants in India. *International Journal of Conflict Management*. 33(3), 357-384.
- Chen, M. J., Chen, C. D. ve Farn, C. K. (2010). Exploring determinants of citizenship behavior on virtual communities of consumption: The perspective of social exchange theory. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(3), 195.
- Chen, H., Wang, C. ve Tung Shih, 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(6), 377-388.
- Chen, C., Lei, J. ve Hao, J. (2015). Hotel staff service sabotage behavior: Classification and impact on consumer willingness to pay. *International Journal of Marketing Studies*, 7(4), 136.

- Chen, T.-J. ve Wu, C.-M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936.
- Cheng, E. W. L. (2001). SEM being more Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research. *Journal of Management Development*, 20(7), 650 – 667.
- Cheng, B., Zhou, X. ve Guo, G. (2019). Family-to-work spillover effects of family incivility on employee sabotage in the service industry. *International Journal of Conflict Management*, 30 - 2, 270-287.
- Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G. ve Peng, Y. (2020). Does customer incivility undermine employees' service performance? *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102544.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J. ve Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754
- Chi, N.-W., Tsai, W.-C. ve Tseng, S.-M. (2013). Customer negative events and employee service sabotage: The roles of employee hostility, personality and group affective tone. *Work & Stress*, 27(3), 298–319.
- Chi, N. W., Chang, H. T. ve Huang, H. L. (2015). Can Personality Traits and Daily Positive Mood Buffer the Harmful Effects of Daily Negative Mood on Task Performance and Service Sabotage? A Self-Control Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 1-15.
- Choi, W. D., Kelley, T., Walden, E., McCool, B. ve O'Boyle, M. (2022). Emotional Dissonance Among Frontline Hospitality Employees: An Exploratory Study Examining Habituation Theory Using fMRI. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(1), 174-188.
- Chung H, Quan W, Koo B, Ariza-Montes A, Vega-Muñoz A, Giorgi G. ve Han H.(2021). A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates? *Int J Environ Res Public Health*. 19;18(12):6616.
- Cindiloğlu Demirer, M. (2017). Örgütlerde Destek Algılarının Çalışanın Duygularını İfade Etmesi Üzerine Etkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 1043-1060.

- Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463–484.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64.
- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272–288.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579–1605.
- Craven, R. (2004). *Müşteri kraldır: müşterilerin beklentilerinden fazlasını vermenin yolları* (Çev: N. Durmuş). Ankara: Elips Kitap.
- Creswell, J. W. (2021). Nitel araştırma yöntemleri (Çev: S.B. Demir ve M. Bütün). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Crino, M. D. (1994). Employee Sabotage: a Random or Preventable Phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330.
- Cudeck, R., Toit, D.S. ve Sörbom, D. (2000). *Structural Equation Modeling: Present and Future*. Scientific Software International Inc.
- Cunningham, M. R., Jones, J. W. ve Dreschler, B. W. (2018). Personnel risk management assessment for newly emerging forms of employee crimes. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 5-16.
- Cüceloğlu, D. (2018) *İnsan ve davranışı*. 36. (baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çermikli, A. H., Kazan, A., Atan, M. (2002). İMKB'ye Kote Şirketlerin Derecelendirilmesi ve Dönemler arası Karşılaştırılması. *Ekonomik Yaklaşım, Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü, Üç Aylık Dergi*, 13(42 – 43), 199 – 213.
- Dahling, J.J. (2017) Exhausted, mistreated, or indifferent? Explaining deviance from emotional display rules at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26:2, 171-182.
- Dai, W., Chen, X., Arnulf, J. K. ve Dai, M. (2014). Consequences of family interference with work: The roles of emotional exhaustion, service sabotage, and negative affectivity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1613-1627.

- Dalgıç, A. ve Türkoğlu, N. (2018). Otel Çalışanlarının İş Becerikliliği ve Polikronisite Eğilimlerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi. *2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies*, Samsun, Türkiye, 30 Kasım-2 Aralık.
- Dawley, D.D., Martha C., Andrews, M.C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal*,3, 235-247.
- Deffenbacher, JL, Story, DA, Stark, RS, Hogg, JA ve Brandon, AD (1987). Genel öfke tedavisinde bilişsel-gevşeme ve sosyal beceri müdahaleleri. *Danışmanlık Psikolojisi Dergisi*, 34 (2), 171.
- DelCampo, R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432-440.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315–326.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. (2. baskı) İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirhan, Y., Kula, S.ve Karagöz, G. (2014). İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır özel harekât polis birimi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.19(1), 285-297.
- Deniz, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. İçinde M. Tikici (Edt.). *İşletme yönetiminde motivasyon* (ss.126-172). Ankara: Nobel Yayın
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D.ve Esteban, A. (2017). Sales agents vs the internet: Understanding service sabotage based on the conservation of resources theory. *Internet Research*, 27(4), 858-884.
- Dhir, S. ve Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and personorganization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 4, 549-561.
- Dimitriou, C. K. ve Schwepker, C. H., Jr. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669 – 690.
- Dootson, P., Johnston, K.A., Lings, I. ve Beatson, A. (2018). Tactics to deter deviant consumer behavior: a research agenda. *Journal of Consumer Marketing*, 35 (6) 577-587.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.

- Dudenhöffer, S. ve Dormann, C. (2015). Customer-related social stressors. *Journal of Personnel Psychology*. 14(4), 165-181.
- Durmaz, Y. (2011). *Tüketici davranışı*. (2. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dündar, G. (2017). İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rol ve sorumlulukları. İçinde S. Kadri Mirze (Edt.), *İşletme* (ss.170-188). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ece, S. ve Gültekin, S. (2019). Örgütlerdeki Yalnız Kalpler: Yalnız Çalışanların Sinik Tutumları Üzerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Turkish Studies*. 14(2), 355-370.
- Edmondson, D. R., Matthews, L. M. ve Ward, C. B. (2019). An exploratory study of retail sales employees' service sabotage: Examining the impact of emotional exhaustion and organizational support. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 63-77.
- Efil, İ. (1994). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ekinci, E. (2022). Örgütsel sinizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkinin turizm işletmelerinde incelenmesi: Ankara ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. *Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, Karabük.
- Elbaz, A. M., Salem, I. E., Onjewu, A. K ve Shaaban, M. N. (2022). Hearing employee voice and handling grievance: Views from frontline hotel and travel agency employees. *International Journal of Hospitality Management*, 107 (2022) 103311
- Elias, S.M. ve Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), pp. 305-316.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 75-96.
- Eren, E. (1979) *Yönetim psikolojisi*. İstanbul. Met/er.
- Eren, G. (2020) Ücrete yönelik adalet algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

- Ezeh, L. N., Etodike, C. ve Nwanzu, C. L. (2018). Organizational Justice Dimensions and Pay Satisfaction as Predictors of Sabotage Behavior among Nigerian Bank Employees. *Social Science Research*, 4(1).
- Farasat, M., Afzal, U., Jabeen, S., Farhan, M. ve Sattar, A. (2021). Impact of workplace ostracism on turnover intention: an empirical study from Pakistan. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(11), 0265–0276.
- Fong, L.H.N., So, A.S.I. ve Law, R. (2017). Exploring jaycustomer behavior and handling approach in casinos. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1403-1425.
- Fornell, C., ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39 - 50.
- Frey-Cordes, R., Eilert, M. ve Büttgen, M. (2020). Eye for an eye? Frontline service employee reactions to customer incivility, *Journal of Services Marketing*, 34 (7), 939-953
- Fukukawa, K., Ennew, C. ve Diacon, S. (2007). An Eye for an Eye: Investigating the Impact of Consumer Perception of Corporate Unfairness on Aberrant Consumer Behavior, Flanagan, P., Primeaux, P. and Ferguson, W. (Ed.) *Insurance Ethics for a More Ethical World (Research in Ethical Issues in Organizations, Vol. 7)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 187-221.
- Fullerton, R.A. ve Punj, G.N. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehaviour. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239–1249.
- Gal, I., Yagil, D. ve Luria, G. (2021). Service workers and “difficult customers”: quality challenges at the front line. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(2), 321-337.
- Gaucher, B. ve Chebat, J. C. (2019). How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 1-10.
- Gazzoli, G., Hancer, M. ve Kim, B. P. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24(4), 382-400.
- Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1(4), 367–378.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.



- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R. ve Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of occupational health psychology, 18*(3), 297–309.
- Gong, T. ve Wang, C.-Y. (2019). How does dysfunctional customer behavior affect employee turnover. *Journal of Service Theory and Practice, 29*(3), 329-352.
- Gordon, S., Adler, H., Day, J. ve Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 38*, 82–90.
- Goussinsky, R., ve Livne, Y. (2019). The role of coping resources in the relationship between mistreatment and job burnout: Evidence across two healthcare settings. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma, 28*(10), 1250–1268.
- Goussinsky, R. (2011). Does customer aggression more strongly affect happy employees? The moderating role of positive affectivity and extraversion. *Motivation and Emotion, 35*(2), 220–234.
- Goussinsky, R. (2020). Customer aggression and service sabotage Examining the joint moderating effect of social sharing and rumination. *International Journal of Quality and Service Sciences, 1*, 56-72.
- Goussinsky, R. (2020). The Moderating Role of Rumination and Social Sharing in the Relationship Between Mistreatment and Service Sabotage and Depersonalization: A Cross-Sectional Study of Hospital Nurses, *International Journal of Nursing Studies, 110* (3), 1-8.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. ve Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 397–418.
- Guan, X, Liu, Q, Nie, Z. ve Huan, T.C. (2022). An eye for an eye? Exploring the influence of tourist mistreatment on employee service rule commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 51*, 229–237.
- Guchait, P., Paşamehmetoglu, A. ve Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management, 41*, 28-37.
- Gulzar, S., Hussain, K., Akhlaq, A., Abbas, Z. ve Ghauri, S. (2022). Exploring the psychological contract breach of nurses in healthcare: an exploratory study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.*

- Güler, O., Dalgıç, A. ve Tor Kadioğlu, C. (2017). Gayri ahlaki müşteri davranışı ve başa çıkma taktikleri: Restoran ve otel çalışanları üzerine bir araştırma. *1. Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi (Futourism 2017)*, Mersin Üniversitesi, Mersin, Türkiye, Eylül.
- Güllü, S. (2018). Lider üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü: Spor işletmeleri örneği. Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Gündüz, Ş. (2017) *İş yerinde yaşanan sendromlar*. (1. Baskı). Beta: İstanbul.
- Güney, S.(2011) *Örgütsel davranış* (1.basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürer, A. ve Bozacı, İ. (2019). The role of leader member interaction in the effect of stress after traumatic event in the workplace to customer orientation: A field study in call center. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 481-497.
- Gürlek, M. ve Yeşiltaş, M. (2020). The effect of abusive supervision on service sabotage: a mediation and moderation analysis. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(1), 151-176.
- Genç, R. (2009). *Uluslararası otel ve restoran yönetiminde insan* (1.basım). İstanbul: Beta.
- Gremler, D. D. ve Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of service research*, 3(1), 82-104.
- Hafer, J. C. ve Gresham, G. G. (2009) Possible explanations for informational sabotage: potential research models. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3, 231-245.
- Hai-yan, K. ve Baum, T. (2006). Skills and work in the hospitality sector: The case of hotel front office employees in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 509-518.
- Hair, J.F., Tatham, R.L., Anderson, R.E. ve Black, W. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. 5th Edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139 - 152.
- Hair, J.F., Hult, G. T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2013). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hair, F. J., Anderson, E. R., Tatham, R. ve Black, C. W. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice – Hall International Inc.

- Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., Park, T. E. ve Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46-55.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S. ve Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
- Haldorai, K., Kim, W.G. ve Phetvaroon, K. (2022). Beyond the bend: The curvilinear effect of challenge stressors on work attitudes and behaviors. *Tourism Management*.1-14
- Halis, M. ve Akova, O. (2008). Turizm işletmelerinde örgütsel adalet. İçinde F. Okumuş ve U. Avcı (Edt.), Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri (ss.459-478). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Han, S. J., Bonn, M.A. ve Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Harris, L.C. ve Daunt, K. (2013). Managing customer misbehavior: challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4),281-293.
- Harris, L. C. ve Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of service research*, 6(2), 144-161.
- Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (2002). Exploring Service Sabotage The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research*,3, 163-183.
- Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (2006), Service sabotage: a study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
- Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service Dynamics. *Business Horizons*, 52, 325—33.
- Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (2012) Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, 13, 2027-2046.
- Hatiboğlu, Z. (1977). *İşletme yöneticiliğinin temelleri*. İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları.
- Hayat, A. ve Afshari, L. (2021).Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being, *Personnel Review*, 50(7/8),1685-1704.
- Hayday, S. (2008). The fine line of absence management. *Strategic HR Review*, 7(2), 28-33.

- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L. ve Luu, T.T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4182-4214.
- Hobfoll S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Tirone, V., Holmgreen, L. ve Gerhart, J. (2016). Conservation of resources theory applied to major stress. *In Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*, 65-71, Academic Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hongbo, L., Waqas, M. Ve Tariq, H. (2019). From victim to saboteur: Testing a moderated mediation model of perceived undermining, state hostility, and service sabotage. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(1), 2-21.
- Hu, H.-H. H. S., Lai, H.-S. H. ve King, B. (2020). Restaurant Employee Service Sabotage and Customer Deviant Behaviors: The Moderating Role of Corporate Reputation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(7), 1126-1152.
- Hu, J. (2020). A Study on the Relationship between Customer Mistreatment and the Tour Guide Service Sabotage: The Intermediary Function Based on the Theory of Leader-Member Exchange. *Service Science and Management*, 9(4), 203-209.
- Huang, Y.-S.(S)., Fang, X. ve Liu, R. (2022). Necessary evil: a strategy to manage dysfunctional customer behavior. *Journal of Services Marketing*, 36(5), 741-753.
- Huertas-Valdivia, I., Llorens-Montes, F.J. ve Ruiz-Moreno, A. (2018). Achieving engagement among hospitality employees: a serial mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 217-241.
- Hur, W.-M., Moon, T. W. ve 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.
- Hur, W. M., Moon, T. W. ve Kim, M. (2021). Impact of managerial control on the relationship between customer incivility and frontline employees' up-selling behavior. *Service Business*, 15(4), 639-665.

Hur, W.-M., Moon, T.-W. ve Lee, J.-H. (2021). The effect of self-efficacy on job performance through creativity: the moderating roles of customer incivility and service scripts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 888-905.

Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 159–174.

Hwang, J., Yoo, Y. ve Kim, I. (2021). Dysfunctional Customer Behavior, Employee Service Sabotage, and Sustainability: Can Social Support Make a Difference? *International Journal Environmental Research and Public Health*, 18, 3628.

Irwin A, Hall D. ve Ellis H. (2021). Ruminating on rudeness: Exploring veterinarians' experiences of client incivility. *Vet Rec.*,190(4).

Ishar, N.I.M. ve Roslin, R. M. (2016). Customer Retaliatory Complaining: An Extension of Customer Complaining Behaviour (CCB)- *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 24(23):935 – 971.

Işık, M. ve Eraslan, T. Y. (2021). Örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki: ısparta alışveriş merkezleri çalışanları örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (KMUSEKAD)*, 23 (40): 37-52.

İçöz, O. (2005). *Turizm ekonomisi*. (3.baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

4857 Sayılı İş Kanunu

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

İndirilme Tarihi: 06.01.2023

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

Jeong, J. ve Lee, J. H. (2022). Customer mistreatment, employee depression, and organizational citizenship behavior: Emotional intelligence as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 90-98.

Kalliath, T. J. ve Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72–78.

Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. ve Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work– family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 9, 2055-2072.

- Kang, D., Yang, J. W., Choi, W. J., Ham, S., Kang, S. K. ve Lee, W. (2019). Anxiety, depression and sleep disturbance among customer-facing workers. *Journal of Korean Medical Science*, 34(48).
- Kang, J. ve Jang, J. (2019). Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors: An examination of the role of social capital, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3567-3582.
- Kao, F. H., Cheng, B. S., Kuo, C. C. ve Huang, M. P. (2014). Stressors, Withdrawal, and Sabotage in Frontline Employees: The Moderating Effects of Caring and Service Climates, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 755-780.
- Klotz, A.C. ve Buckley, M.R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114-132.
- Karagöz, Y. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği* (2.basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı: Etkenleri ve etkileri. İçinde Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Edt.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 365-383). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, O.M., Yorganci, I. ve Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Kashif, M. ve Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective, *International Journal of Bank Marketing*, 33 (6), 672-691.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev: H. Can ve Y. Bayar). Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kaya, E. Ü. (2005). *Davranış bilimleri ve davranış bilimlerini oluşturan disiplinler* İçinde M. Tikici (Edt.) Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler (ss.5-54). Ankara: Nobel Yayın.
- Kazım, Ö. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Kılıç, S. (2013) Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler. Doktora tezi. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Niğde.
- Kılıç, M. (2021). Algılanan yönetici desteğinin psikolojik güvenlik aracılığıyla iş ve yaşam tatminine etkisi: İhracat odaklı işletmelerde bir alan çalışması. Yüksek lisans tezi. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya.

- Kiely, J. (1986). The Dynamics of Job Satisfaction — A Longitudinal Study. *Personnel Review*, 15(4), 7-13.
- Kim, T.(T)., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. ve Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Kim, G. ve Lee, S. (2014). Women Sales Personnel's Emotion Management: Do Employee Affectivity, Job Autonomy, and Customer Incivility Affect Emotional Labor. *Asian Women*, 30(4):3-2
- Kim, J., Kim, H.-R., Lacey, R. ve Suh, J. (2018). How CSR impact meaning of work and dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(4), 507-523.
- Kim, H. ve Qu, H. (2019). The Effects of Experienced Customer Incivility on Employees' Behavior Toward Customers and Coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43 (1),58-77.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C. ve Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 1,47-66.
- Koç, F.P. (2018). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi. Yüksek lisans tezi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Koç, Ş. (2019). Hemşirelerin yönetici desteği algısı ile iş doyumunu düzeyinin incelenmesi: Sivas Numune Hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (18. baskı). İstanbul: Beta.
- Kotler P., Kartajaya H. ve Setiawan I. (2020). *Pazarlama 4.0 gelenekselden dijitalle geçiş*, (Çev: N. Özata) İstanbul: Optimist Yayınları
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: managing the joining up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Kozak, N. (Edt.) (1998). *Otel işletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Köroğlu A. ve Köroğlu, Ö. (2009). Turizm işletmelerinde örgütsel davranış boyutları. İçinde Zeyyat Sabuncuoğlu (Edt.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (ss.7-20). Bursa: MKM yayıncılık
- La, K.V. ve Kandampully, J. (2004). Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management, *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5), 390-401.

- Lam, R., Cheung, C. ve Lugosi, P. (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.
- Lee, J. J. ve Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee, L. ve Madera, J.M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literatüre. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2808-2826.
- Lee, S.-Y., Sweeney, J.C. ve Soutar, G.N. (2020). Emotion regulation in service encounters: are customer displays real? *Journal of Service Theory and Practice*, 30(2), 171-194.
- Lee, K. ve Gong, T. (2022). Dysfunctional customer behavior and commitment to service quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(8), 1024-1037.
- Lee, K. J., ve Kim, S. G. (2022). Structural Review of Customer Incivility and Social Competences of Frontline Employees for Prevention and Mitigation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(1), 196-216.
- Li, X. ve Zhou, E. (2013). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention, *Management Decision*, 51(4), 890-912.
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B. ve Scott, N. (2021). Frontline employee anger in response to customer incivility: Antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102985.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liertz, R. (1978). Yeni işletme yönetimi teknikleri (Çev: V. Ş. Sağbil) İçinde K. H. Demmer (Edt.), *Yönetici görevlerinin sistemleştirilmesinde ve basitleştirilmesinde kullanılan yeni yönetim teknikleri* (ss. 1-32). Ankara: Aydın Matbaası.
- Lilly, J. (2020). The most dangerous employees in the workplace: Those who feel excluded and disrespected. *Development and Learning in Organizations*, 34(4), 9-11.
- Lim, S., ve Cortina, L. M. (2005). Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496
- Lim, S., Cortina, L. M., ve Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 95-107.



- Lim, V. K. G., ve Teo, T. S. H. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419–425.
- Lim, S., ve Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95–111.
- Ling, I. L., Marshall, R., Xu, Y. ve Lin, W. Y. (2014). Jaypatient-induced service sabotage behavior: the issue of self-esteem of hospital nurses. *Health marketing quarterly*, 31(3), 213–230.
- Liu, J., Washburn, I. ve Qu, H. (2019). A conceptual and methodological investigation of a multilevel model of customer incivility. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 168–178.
- Loh, J., Khan, M.I. ve Johns, R. (2022). The straw that breaks the camel's back: service provider vulnerability to customer incivility, *Journal of Service Theory and Practice*, 32 (4), 545-564.
- Luo, J., Li, Y. ve Che, Y. (2021). Uncovering the relationship between customer anger and frontline employees' recovery performance in the service encounter. *Nankai Business Review International*, 12(2), 236-257.
- Luo, P. ve Bao, Z. (2013). Affectivity, emotional exhaustion, and service sabotage behavior: The mediation role of rumination. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 651-661.
- Malik, P. ve Lenka, U. (2019). Exploring interventions to curb workplace deviance: lessons from Air India. *Tourism Review*, 74(3), 563-585.
- Martin, C.L. ve Adams, S. (1999). Behavioral biases in the service encounter: empowerment by default? , *Marketing Intelligence & Planning*, 17(4), 192-201.
- Mashhady, A. (2021). Supervisors as recipients and implementers of organizational change: evidence from an Indian chain hospital. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 503-522.
- Mayer, B., Helm, S., Barnett, M. ve Arora, M. (2022). The impact of workplace safety and customer misbehavior on supermarket workers' stress and psychological distress during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 339-358.
- McMurtry, J. ve Hiam, A. (2019). *Pazarlama for dummies* (Çev: A. V. Başdaş). İstanbul: Nobel Yaşam.
- Merdan, İ. (2021). Hizmet sabotajı. İçinde Ş. Karabulut (Edt.), *Yönetim-strateji-organizasyon: Teoride ve uygulamada* (ss. 71-86). Ankara: Gazi Kitabevi.

Meslek Hastalıkları Kitapçığı (2013). T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi. [https://www.csgb.gov.tr/media/1340/meslek\\_hastaliklari.pdf](https://www.csgb.gov.tr/media/1340/meslek_hastaliklari.pdf) İndirilme Tarihi: 06.01.2023

Medler-Liraz, H. (2020). Customer incivility, rapport and tipping: the moderating role of agreeableness. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 955-966.

Meng, B. ve Choi, K. (2021). Employees' sabotage formation in upscale hotels based on conservation of resources theory (COR): antecedents and strategies of attachment intervention, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 790-807.

Middlemiss, S. (2011). The psychological contract and implied contractual terms: Synchronous or asynchronous models? *International Journal of Law and Management*, 53(1), 32-50.

Minibaş Poussard, J. ve İdiğ Çamuroğlu, M. (2015). *Psikolojik taciz iş yaşamında gerilim*. Ankara: Akılçelen Kitaplar.

Moon, T.W. ve Hur, W.-M. (2018). Go home and kick the dog: Spillover effects of experienced coworker incivility on customer-directed counterproductive work behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 554-575.

Mullen, J.E. ve Kevin Kelloway, E. (2013). The Effects Of Interpersonal Customer Mistreatment On Employee Retaliation. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(2), 118-128.

Mullins, L. ve Davies, I. (1991). What makes for an effective hotel manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(1), 22-25.

Munn, E.K., Berber, C. E. ve Fritz, J. J. (1996). Factors affecting the professional well-being of child life specialists. *Children's Health Care*, 25:2, 71-91

Murray, W.C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D. ve Taller, M. (2017). Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 391-401.

Namin, B. H., Marnburg, E. ve Bakkevig Dagsland, Å. H. (2022). Frontline Service Employees' Profiles: Exploring Individual Differences in Perceptions of and Reactions to Workplace Incivility. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 12(3), 76.

Nangpiire, C., Silva, J. ve Alves, H. (2022). Customer engagement and value co-creation/destruction: The internal fostering and hindering factors and actors in the tourist/hotel experience. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(2), 173-188.

- Nnaemeka, E. L., Etodike, E.C. ve Nwanzu, C.L. (2018). Organizational Justice Dimensions and Pay Satisfaction as Predictors of Sabotage Behavior among Nigerian Bank Employees. *Social Science Research*, 4(1), 14-30.
- Neves, P. ve Eisenberger, R. (2012) Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25:5, 452-464
- Newman, A., Thanacoody, R. ve Hui, W. (2012), The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41(1), 56-72.
- Nguyen, N. ve Besson, T. (2021). I do not want to smile! A response to customer mistreatment. *Current Psychology*, 1-10.
- Nickson, D., Warhurst, C. ve Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195-208.
- Nitelik Ödemiş, S. (2011). Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayın.
- Oğuzhan, Y.S. (2021). Örgüsel destek. İçinde M. Sağır, L. Erat, A.U. Aydın (Edt.), *Örgüt içi davranışsal psikoloji* (ss.513-524). İstanbul: Beta.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2010). Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25 (66), 73-83.
- Öksüz, M., Tosyalı, H. ve Tosyalı, F. (2022). The link between supervisor support, servicing efficacy and job satisfaction among frontline hotel employees: an investigation in Turkey. *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Örenlili, M. (2018). İşletmelerde örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir, S. (2020). İşyeri nezaketsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide negatif duygulanımın rolü. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda sabotaj: türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Özer, M.A. (2011). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler* (2.baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özer, M.A. ve Önen, S.M. (2020). *Yönetim posdcorb*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama. *Ege Academic Review*, 8(2), 652-682.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış* (8.baskı). Bursa: Ekin
- Özüren, Ü. (2017). Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Özsağır, A. ve Aliye, A. K. I. N. (2012). Hizmetler sektörü içinde hizmet ticaretinin yeri ve karşılaştırmalı bir analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 311-331.
- Pap, Z., Vîrgă, D. ve Notelaers, G. (2021). Perceptions of Customer Incivility, Job Satisfaction, Supervisor Support, and Participative Climate: A Multi-Level Approach. *Frontiers in Psychology*, 4701.
- Pantouvakis, A. ve Bouranta, N. (2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186-201.
- Park, S., Kang, H.-S.(T). ve Kim, E.-J. (2018). The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*. 42(1/2), 57-74.
- Park, J. ve Kim, H.J. (2019). How and when does abusive supervision affect hospitality employees' service sabotage? *International Journal of Hospitality Management*, 83,190-197.
- Park, J. ve Kim, Y. (2021). Factors that affect depression and anxiety in service and sales workers who interact with angry clients. *Safety and health at work*, 12(2), 217–224.
- Patterson, A. ve Baron, S. (2010). Deviant employees and dreadful service encounters: customer tales of discord and distrust. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 438-445.
- Patton, M.Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Y. Dede ve F. I. Bilican). Ankara: Pegem Akademi.

- Peng, J.-M., Guan, X.-H. ve Huan, T.-C. (2021). Not always co-creating brand: effects of perceived justice on employee brand sabotage behaviours in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 973-993.
- Pohl, S. ve Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Polat, M. (2019). Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karştı iş davranışlarına etkisi. Doktora Tezi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kahramanmaraş.
- Porath, C. L. ve Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181–1197.
- Pradhan, S. (2022). Work stressors and job outcomes: an empirical investigation of frontline service employees in the Indian hospitality industry. *Evidence-based HRM*, 10(1), 35-52.
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E. ve Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 931–950.
- Rasheed, K., Mukhtar, U., Anwar, S. ve Hayat, N. (2022). Workplace knowledge hiding among front line employees: moderation of felt obligation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 284-302.
- Raza, B., St-onge, S. ve Ali, M. (2021). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*. 1-9
- Reynolds K., L. ve Harris L.C. (2006) Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14:2, 95-111.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robertson, K.M. ve O'Reilly, J. (2020). Killing them with kindness? A study of service employees' responses to uncivil customers. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 797-813.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış* (Çev: İ. Ö. Türetgen, G. Başbuğ). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.

- Rooney, J. A. ve Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186–203.
- Rouquet, A. ve Suquet, J.-B. (2021). Knocking sovereign customers off their pedestals? When contact staff educate, amateurize, and penalize deviant customers. *Human Relations*, 74(12), 2075–2101.
- Rousseau, D. M. (2004) Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji* (1. baskı), Bursa: Ezgi kitabevi
- Sarmah, B. ve Rahman, Z. (2018). Customer co-creation in hotel service innovation: An interpretive structural modeling and MICMAC analysis approach. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 297-318.
- Saruhan ve Özdemirci (2020). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Sarvan, F. (2017). İşletmenin kurulması. İçinde S. K. Mirze (Edt.), *İşletme* (ss. 59-81). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Sarwar, A., Abdullah, M. I., Hafeez, H. ve Chughtai, M. A. (2020). How Does Workplace Ostracism Lead to Service Sabotage Behavior in Nurses: A Conservation of Resources Perspective. *Frontiers in psychology*, 11, 850.
- Sarwar, A., Muhammad, L. ve Sigala, M. (2021). Unraveling the complex nexus of punitive supervision and deviant work behaviors: findings and implications from hospitality employees in Pakistan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1437-1460.
- Sawasdee, A., Saengchai, S. ve Jermittiparsert, K. (2020). The Role of Emotional Demands, Supervisor Support and Training Opportunities towards Work Engagement among Employees in Pharmaceutical Companies of Thailand. *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(3): 176-184.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 245-262.
- Schein, E.H. (1976). *Örgütsel psikoloji*. (Çev.A. Sağıtör ve Ş. Özalp). Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 147

- Schilpzand, P., De Pater, I. E. ve Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(Suppl 1), 57–88.
- Seçkin, Z. (2011). Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar güncel konular. İçinde A. Bedük (Edt.), *Psikolojik sözleşme*. (ss.1-27). Konya: Atlas Akademi.
- Seeck, H.ve Parzefall, M. (2008). Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473-489.
- Seyidoğlu, H. (2003). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı* (9. baskı). İstanbul: Gizem Can Yayınları.
- Shao, R. ve Skarlicki, D. P. (2014). Service employees' reactions to mistreatment by customers: A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology*, 67(1), 23–59.
- Shehawy, Y. M. (2021). Current workplace issues and behaviours in tourism and hospitality: moderating role of empowering leadership. *Current Issues in Tourism*, 1-22.
- Shin Y. ve Hur W.M. (2019). When Do Service Employees Suffer More from Job Insecurity? The Moderating Role of Coworker and Customer Incivility. *Int J Environ Res Public Health*, 11;16(7):1298.
- Shin, Y., Hur, W. M. ve Kang, S. (2021). Mistreatment from Multiple Sources: Interaction Effects of Abusive Supervision, Coworker Incivility, and Customer Incivility on Work Outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5377.
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D. ve Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335–1347.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. ve McInnerney, J. (2010). How rude! emotional labor as a mediator between customer Incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468 – 481.
- Sliter, M., Sliter, K.ve Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 121–139.
- Sommovigo, V., Setti, I. ve Argentero, P. (2019). The role of service providers' resilience in buffering the negative impact of customer incivility on service recovery performance. *Sustainability*, 11(1), 1–22.

- Son, S. J. ve Kim, D. (2016). The role of perceived management support and trust in mentors on protégés' organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Journal of Human Resources*,4, 1-17.
- Song, G. ve Liu, H. (2010). Customer-related social stressors and emotional exhaustion: The mediating role of surface and deep acting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(10), 1359-1366.
- Sosyal, A.ve Özçalıcı, M. (2011). İş yaşamında tükenmişlik. İçinde A. Bedük (Edt.), *Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar güncel konular* (ss.189-211). Konya: Atlas Akademi.
- Söderlund, M. ve Rosengren, S. (2008). Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19(5), 552-574.
- Stroeback, P. S. ve Korczynski, M. (2018). Client Abuse to Public Welfare Workers: Theoretical Framework and Critical Incident Case Study. *Sociology*, 52(4), 762–777.
- Sun, L. H. ve Lee, S. M. (2019). Intolerant Behaviours-Front Desk Service Sabotage in Budget Chain Hotels. *Journal of Hotel and Business Management*, 8(2),197, 1-9.
- Szczygiel, D.D. ve Bazin'ska, R. (2021). Emotional İntelligence mitigates the effects of customer İncivility on surface acting and exhaustion in service occupations: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11:506085.
- Şahin, Y. (2017). Pozitif psikolojik sermaye'nin, iş becerikliliği ve üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Şahin, M. (2017). Personellerin çatışma ve kısıtlılık halleri ve üretkenlik karşısı çalışma davranışlarının incelemesi: Erzurum'da bir sağlık kurumunda örnek. Yüksek Lisans Tezi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.
- Şener, E. (2015). *Örgütsel intikam* (1. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tsai, H.-Y. (2022). Individual-level absorptive capacity and multidimensional work behavior in tourism. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 280-292.
- Tan, A.J.M., Loi, R., Lam, L.W. ve Chow, C.C. (2020). Buffering negative impacts of jaycustomer behavior on service employees. *Journal of Services Marketing*, 34(5), 635-650.
- Tang, Y.-Y. ve Tsaur, S.-H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349.



- Tao, C. W. W., Jang, J. ve Kwon, J. (2019). Understanding the role of Emotional Intelligence and Work Status in Service Sabotage: Developing and Testing a Three-Way Interaction Model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41 (2019), 51-59.
- Tao, C., W. ve Kwon, J. (2019). Exploring restaurant service sabotage behaviors in the U.S. *Journal of Foodservice Management & Education*, 13(1), 20–27.
- Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2020). İş stresinin algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rol. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (21), 475-504.
- Taşkın, E. (2005). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tat, C. ve Çevirgen, A. (2020). Konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1216-1233.
- Tatlıdil, H. (1996). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz. Ankara: Akademi Matbaası.
- Teke, G. (2021). Algılanan yönetici desteğinin işveren markası üzerine etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Tenteriz, Y. (2020). Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Terzi, B. ve Polat, Ş. (2020). Hemşirelerin algıladıkları destek düzeyleri ve etkileyen faktörlerin incelenmesi. *ADYÜ Sağlık Bilimleri Dergisi*. 6(1): 59-67.
- Thomas, C.L., Johnson, L.U., Cornelius, A.M., Cobb, H.R., Murphy, L.D. ve Vega, D.(2022). Incivility Begets Incivility: Understanding the Relationship Between Experienced and Enacted Incivility with Customers Over Time. *Journal of Business and Psychology*, 37(1):1-20.
- Tiryaki Şen, H. (2018). Yönetici, çalışma arkadaşları ve örgütsel destek algısının hemşirelerin psikolojik iyi oluş ve iş performansına etkisi. Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Torlak, Ö. (2017). İşletmelerde pazarlama yönetimi. İçinde S. Kadri Mirze (Edt.), *İşletme* (ss.301-327). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Torres, E. N., van Niekerk, M., ve Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48–66.
- Tung, J., Lo, S. C. ve Chung, T. (2013). Service sabotage and behavior: The performance of fast food service in taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5). 621-634.

- Turizm Günlüğü Turizm ve Seyahat Gazetesi (2021). Turizm sözlüğü. <https://www.turizmgunlugu.com/2021/01/16/turizm-sozlugu/#B>. İndirilme Tarihi: 19.04.2023.
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2.baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6098&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> İndirilme Tarihi: 06.01.2023
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı. Büyüme oranları. <https://www.sbb.gov.tr/buyume/> İndirilme Tarihi: 29.01.2023
- Türkiye İstatistik Kurumu (2023). Hizmet sektörü yıllara göre istihdam verileri. <https://data.tuik.gov.tr/> İndirilme tarihi: 29.01.2023
- Türkiye İstatistik Kurumu (2023). Konaklama ve yeme-içme sektöründe yıllara göre istihdam verileri. <https://data.tuik.gov.tr/> İndirilme tarihi: 29.01.2023
- Türkkan, E. (2016). *Türkiye ekonomisi*. Ankara: Orion Kitabevi
- Türkkan, G. (2021). Algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.
- Ugwu, F.O., Onyishi, E.I., Anozie, O.O. ve Ugwu, L.E. (2021). Customer incivility and employee work engagement in the hospitality industry: roles of supervisor positive gossip and workplace friendship prevalence. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (1), 1-21.
- Uğraş Turan, E. (2019). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: Bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet sektöründe kalite yönetimi: Stratejik bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Uzunay, A.Ş. (2022). Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü. Yüksek Lisans Tezi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (7. Baskı). İstanbul: Beta

- Valk, R. ve Yousif, L. (2021). Going beyond to deliver hip hospitality: Exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Van Jaarsveld D.D., Walker D.D. ve 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.
- Van Jaarsveld, D. D., Restubog, S. L. D., Walker, D. D. ve Amarnani, R. K. (2015). Misbehaving customers: Understanding and managing customer injustice in service organizations. *Organizational Dynamics*, 44(4), 273–280.
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D. ve Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151–161.
- Wallace, E. , de Chernatony, L. ve Buil, I. (2011). Within-role, extra-role and anti-role behaviours in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 29(6), 470-488.
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y. ve Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312–334.
- Wang, J.(S)., Fu, X. ve Wang, Y. (2021). Can “bad” stressors spark “good” behaviors in frontline employees? Incorporating motivation and emotion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 101-124.
- Wang, Y., Wang, T. ve Gui, C. (2022). A meta-analysis of customer uncivil behaviors in hospitality research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 265-289.
- Wen, J., Li, Y. ve Hou, P. (2016). Customer mistreatment behavior and hotel employee organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Nankai Business Review International*, 7(3), 322-344.
- Wilson, N. L. ve Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310–326.
- Wu, X. ve Shie, A.-J. (2017). The relationship between customer orientation, emotional labour and job burnout. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 54-76.
- Yabacı, N. (2020). Otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü. Yüksek Lisans Tezi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir.

- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141–152.
- Yagil, D. (2017). There is no dark side of customer aggression – It’s all dark. *Journal of Marketing Management*, 33(15-16), 1413-1420.
- Yang, F.X. ve Lau, V.M. (2019). Evil customers, an angel boss and cooperative coworkers: Burnout of frontline employees. *International Journal of Hospitality Management*. 83, 1-10.
- Yang, D., Chen, X, Ma, B. ve Wei, H. (2022). When can interaction orientation create more service value? The moderating role of frontline employees’ trust in managers and employee deep acting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. 1-9.
- Yargıtay kararları. <https://karararama.yargitay.gov.tr/> İndirilme Tarihi: 06.01.2023
- Yaşlıoğlu, M.M, Pekdemir, I.ve Toplu, D. (2013). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yavuzsan, Y.Ö. (2020). Çalışanların algıladığı psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gaziantep.
- Yeh, C. (2015). Linking customer verbal aggression and service sabotage. *Journal of Service Theory and Practice*, 6, 877-896.
- Yeygel Çakır, S. ve Temel Eğinli, A. (2010). *Memnun çalışanlar (Çalışan ilişkileri yönetimi / ERM) memnun müşteriler (müşteri ilişkileri yönetimi / CRM)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu, Y., Xu, S., Li, G. ve Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2473-2496.
- Yue, Y., Nguyen, H., Groth, M., Johnson, A. ve Frenkel, S. (2021). When Heroes and Villains Are Victims: How Different Withdrawal Strategies Moderate the Depleting Effects of Customer Incivility on Frontline Employees. *Journal of Service Research*, 24(3), 435–454.
- Yüksek, M. (2021). Algılanan yönetici desteğinin, prososyal davranışlar üzerindeki etkisi: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, İstanbul.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.

- Zhang, Y., Zhang, J. ve Sakulsinlapakorn, K. (2020). Love becomes hate? or love is blind? moderating effects of brand love upon consumers' retaliation towards brand failure. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 415-432.
- Zhou, X., Ma, J. ve Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64,170-187.
- Zhu, J.N., Lam, L.W. ve Lai, J.Y. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*.81, 65-72
- Zhuang, W., Babin, B.J. ve Borges, A. (2019). Customers as "partial" employees of organizations: good or bad? *Management Research Review*, 42(1), 1148-1168.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *In 2nd International Congress on Economics and Business* (976, p. 983).

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “*Müşteri Nezaketsizliğinin Hizmet Sabotajı Üzerine Etkisi ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma*” isimli doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır ve herhangi bir ticari amaçla kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. İbrahim BOZACI  
Kırıkkale Üniversitesi

Gülbahar TÜRKMENOĞLU  
Kırıkkale Üniversitesi

D.1. Cinsiyetiniz?

1.	Kadın	2.	Erkek
----	-------	----	-------

D.3. Yaşınız Nedir? .....

D.2. Medeni Durumunuz?

1.	Evli	2.	Bekâr
----	------	----	-------

D.4. Doğum yeriniz? .....

D.5. Eğitim durumunuz

1.	İlkokul	3.	Lise	5.	İki yıllık yüksekokul	7.	Yüksek Lisans
2.	Ortaokul	4.	Ön lisans	6.	Üniversite	8.	Doktora

D.6.1. Turizm eğitimi aldınız mı?

1.	Evet	2.	Hayır
----	------	----	-------

D.6.2. Cevabınız “1= Evet” ise nereden aldınız?

1.	Lise	2.	Üniversite	3.	Her ikisinde
----	------	----	------------	----	--------------

D.7. Bu işletmedeki çalışma süreniz.

.....	Yıl	.....	Ay
-------	-----	-------	----

D.8. Turizm sektöründeki çalışma süreniz.

.....	Yıl	.....	Ay
-------	-----	-------	----

	Asla	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Çok sık
<b>Müşteri Nezaketsizliği</b>					
Müşteriler çalışanlara aptal ve değersizmiş gibi davranır.	1	2	3	4	5
Müşteriler sabırsız ve asabidir	1	2	3	4	5
Müşteriler benim verdiğim bilgilere güvenmez, üst düzey (Şef/Müdür) biriyle konuşmak ister.	1	2	3	4	5
Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulayıcı şekilde yorum yapar	1	2	3	4	5
Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur	1	2	3	4	5
Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur.	1	2	3	4	5
Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar.	1	2	3	4	5
<b>Hizmet Sabotajı</b>					
Müşterilere karşı olumsuz davranırım	1	2	3	4	5
Müşteriye sunduğum hizmeti kasıtlı olarak aceleye getiririm	1	2	3	4	5
Müşterilere kasıtlı olarak kötü muamele ederim	1	2	3	4	5
Kasıtlı olarak hizmeti yavaşlatırım	1	2	3	4	5
İşleri kendi açımdan kolaylaştırmak adına hizmet kurallarını göz ardı ederim	1	2	3	4	5
Nezaketsiz müşterilerden intikam almaya çalışırım	1	2	3	4	5
<b>Algılanan Yönetici Desteği</b>					
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	1	2	3	4	5
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir	1	2	3	4	5
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	1	2	3	4	5
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar	1	2	3	4	5
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır	1	2	3	4	5
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır	1	2	3	4	5
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder	1	2	3	4	5
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir	1	2	3	4	5
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur	1	2	3	4	5
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur	1	2	3	4	5
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir	1	2	3	4	5

## Ek 2. Anket Formu Etik Kurul İzni

T.C.

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI  
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 16/08/2021  
OTURUM NO : 08  
TOPLANTI SAATİ : 12:30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Mustafa ÖZEN başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

- GÜNDEM** 5-Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dr. Öğr. Üyesi İbrahim BOZACI'nın danışmanı olduğu Gülbahar TÜRKEMOĞLU tarafından yürütülen "Müşteri Nezaketsizliğinin Hizmet Sabotajı Üzerine Etkisi ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma" konulu proje başvurusunun görüşülmesi,
- KARAR** 5- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dr. Öğr. Üyesi İbrahim BOZACI'nın danışmanı olduğu Gülbahar TÜRKEMOĞLU tarafından yürütülen "Müşteri Nezaketsizliğinin Hizmet Sabotajı Üzerine Etkisi ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma" konulu proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik İlkelerine uygun olduğuna karar verildi

### Ek 3. Nitel Analiz için Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Müşteri Nezaketsizliğinin Hizmet Sabotajı Üzerine Etkisi ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma sektör çalışanlarının karşılaştıkları müşteri kabalığının sunulan hizmet üzerindeki etkileri ve yönetici desteğini konu almaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır ve herhangi bir ticari amaçla kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Otelin niteliği:

Otelin bulunduğu il:

Çalışanın oteldeki görevi:

Turizm sektöründe çalışma süresi:

Cinsiyet:

Yaş:

Turizm eğitimi alınıp alınmadığı:

#### Müşteri Nezaketsizliğine İlişkin Sorular

1-İşyerinde verilen hizmetler sırasında müşterilerin çalışma arkadaşlarınıza veya size karşı nezaketsiz (kaba davranma, hakaret etme, aşağılama, alay etme, küçük düşürme, karşılanamayacak talepler vb.) davranışlarıyla karşılaşır mısınız? Karşılaştı iseniz 3 örnekle anlatır mısınız?

2-Sizi olumsuz etkileyen bir nezaketsiz müşteri davranışını bir örnekle anlatır mısınız?

#### Hizmet Sabotajına İlişkin Sorular

3-Çalışanların genel olarak müşteriye karşı verdiği hizmetlerdeki davranışları nasıldır? Müşteriye göre farklı hizmet anlayışı var mıdır? Çalışanların hizmet kalitesindeki standartlarını belirleyen unsurlar nelerdir?

4-Müşteriden olumsuz bir tavır gören çalışanınız, hizmeti aksatma, geciktirme, müşteriye hatalı bilgi verme, müşterinin talebine kayıtsız kalma, müşteriye zarar verme, müşteriden intikam almak isteme eğilimi gösterir mi? Eğer gösterirse buna karşın önlemlerinizi var mı? Bu konuda ne tür yaptırımlarınız var? **(Yaşadığınız ya da tanık olduğunuz nezaketsiz müşteri davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayınız)**

5-Müşteriden olumsuz bir tavır (kaba davranma, hakaret etme, aşağılama, alay etme, küçük düşürme, karşılanamayacak talepler) gördüğünüzde hizmeti aksatma, geciktirme, müşteriye hatalı bilgi verme, müşterinin talebine kayıtsız kalma, müşteriye zarar verme, müşteriden intikam almak isteme eğiliminiz oluyor mu? **(Yaşadığınız ya da tanık olduğunuz nezaketsiz müşteri davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayınız)**



## Yönetici Desteğine İlişkin Sorular

**6-**İşyerinde yöneticilerinizin desteğine ilişkin genel düşünceniz nedir?

**7-** Müşteriyle yaşanan sorunlar karşısında yöneticinizin size ve soruna karşı yaklaşımı nasıl olur? Bir örnekle anlatır mısınız?

**8-**Müşteriyle yaşanan sorunlar karşısında sorun yaşayan çalışanınıza ve yaşanan soruna karşı yaklaşımınız nasıl olur? Bir örnekle anlatır mısınız?

**9-**İşinizi yaparken (çalışırken) endişeniz var mı? İş güvencesizliği hissediyor musunuz? Yönetici stresiniz var mı?

**10-**Yöneticilerinizle etkileşimleriniz ve yöneticinizin size karşı yaklaşımı, müşteriye hizmet sunumunuzu etkiler mi? Yöneticinizin olumlu davranışı müşteriye verdiğiniz sunum üzerinde etkili midir?

**11-** Müşteri ile olumsuzluk yaşadığınızda yöneticinizin nasıl davranmasını beklersiniz?

Yukarıdaki konular ile ilgili iletmek istediğiniz herhangi bir yorum ya da öneriniz var mı?

## Ek 4. Nitel Analiz için Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Etik Kurul İzni

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI  
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 18/10/2021  
OTURUM NO : 10  
TOPLANTI SAATİ : 12.30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Mustafa ÖZEN başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

**GÜNDEM** 4-Kırıkkale Üniversitesi Keskin Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi Doç. Dr. İbrahim BOZACI'nın danışmanı olduğu Yüksek Lisans Öğrencisi Gülbahar TÜRKMENOĞLU tarafından yürütülen "Müşteri Nezaketsizliğinin Hizmet Sabotajı Üzerine Etkisi Ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma" konulu proje başvurusunun görüşülmesi,

**KARAR** 4- Kırıkkale Üniversitesi Keskin Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi Doç. Dr. İbrahim BOZACI'nın danışmanı olduğu Yüksek Lisans Öğrencisi Gülbahar TÜRKMENOĞLU tarafından yürütülen "Müşteri Nezaketsizliğinin Hizmet Sabotajı Üzerine Etkisi Ve Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma" konulu proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik İlkelerine uygun olduğuna karar verildi.



## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Gülbahar TÜRKMENOĞLU

Yabancı Dil: İngilizce

Eğitim Durumu

Lisans : Anadolu Üniversitesi

Yüksek Lisans: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Doktora : Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

