



Araştırma Makalesi (Reserach Article)

**MÜŞTERİ SÖZLÜ SALDIRGANLIĞININ DUYGUSAL TÜKENMEYE ETKİSİ VE DUYGUSAL TÜKENMENİN SONUÇLARI: RESTORAN İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA (THE EFFECT OF CUSTOMER VERBAL AGGRESSION ON EMOTIONAL EXHAUSTION AND THE CONSEQUENCES OF EMOTIONAL EXHAUSTION: A RESEARCH IN RESTAURANT BUSINESSES)**

**Gürkan ALAGÖZ**<sup>1\*</sup> (orcid.org/ 0000-0002-7446-6220)

**Yeliz PEKERŞEN**<sup>2</sup> (orcid.org/ 0000-0003-4769-7717)

**İsa CÖMERT**<sup>3</sup> (orcid.org/ 0000-0001-6043-3308)

<sup>1</sup> Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Erzincan, Türkiye

<sup>2</sup> Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Konya, Türkiye

<sup>3</sup> Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Konya, Türkiye

**Özet**

Günümüz çalışma hayatının önemli sorunlarından biri müşteri sözlü saldırganlığıdır. Çalışanları ve işletmeleri olumsuz yönde etkileyen saldırgan tutum ve davranışlar, çalışanlarda duygusal tükenmeye, motivasyon kaybına, strese neden olmakta, işletmelerde ise kurumsal imaj kaybına, verimlilik ve üretkenlik azalışına ve müşteri sayısında düşümlere sebep olabilmektedir. Duygusal tükenme sonucunda iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve hizmet hatası telafi performanslarında yaşanan kayıplar işletmeleri olumsuz açıdan etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı müşteri sözlü saldırganlığının restoran çalışanlarının duygusal tükenmelerine olan etkisini ortaya koymaktır. Duygusal tükenmenin pek çok olumsuz sonucu olduğu aşikârdır. Bu bağlamda duygusal tükenmenin çalışan üzerindeki üç temel boyutta algı ve tutumu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, hizmet hatası telafi performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma verileri anket yöntemiyle Antalya’da bulunan alakart restoranlarda çalışan 386 kişiden elde edilmiştir. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, müşteri sözlü saldırganlığının duygusal tükenme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca duygusal tükenmenin iş tatminini azalttığı, hizmet hatası telafi performansını düşürdüğü ve işten ayrılma niyetini arttırdığı yapılan analiz sonuçlarında ortaya çıkan diğer bulgulardır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri sözlü saldırganlığı, Duygusal tükenme, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, Hizmet hatası telafi performansı.

**Abstract**

Customer verbal aggression is one of the important problems of today's working life. Aggressive attitudes and behaviors that negatively affect employees and businesses cause emotional exhaustion, loss of motivation and stress in employees. They can also lead to loss of corporate image, decrease in efficiency and productivity, and decrease in the number of customers in businesses. As a result of emotional exhaustion, job satisfaction, intention to leave the job and the loss of service recovery performance affects businesses negatively. The aim of this study is to reveal the effect of customer verbal aggression on the emotional exhaustion of restaurant employees. It is obvious that emotional exhaustion has many negative consequences. In this context, the effect of emotional exhaustion on the three basic perceptions and attitudes of the employee, namely job satisfaction, intention to leave and service recovery performance, was examined. Research data were obtained from 386 people working in à la carte restaurants in Antalya by survey method. Structural equation modeling was used to test the hypotheses developed within the scope of the study. The obtained data showed that customer verbal aggression has a significant and positive effect on emotional exhaustion. In addition, other findings that concluded from the analysis are as follows; emotional exhaustion reduces job satisfaction and service recovery performance, and it increases intention to leave the job.

**Key Words:** Customer verbal aggression, Emotional exhaustion, Job satisfaction, Turnover intention, Service recovery performance.

\* Sorumlu yazar: [galagoz@erzincan.edu.tr](mailto:galagoz@erzincan.edu.tr)

DOI: 10.33083/joghat.2023.267

## **Giriş**

Günümüz hayatının vazgeçilmez unsurlarından olan restoranlar, insanlara yeme içme deneyiminin yanı sıra sosyalleşme imkânı da sunan işletmelerdir. İnsanlar restoranlarda keyifli vakit geçirmek ve kaliteli hizmet almak istemektedir. Hizmet yoğun bir özellik taşıyan restoranlarda çalışanların göstermiş oldukları davranışlar yemek deneyimini, algılanan hizmet kalitesini, restoran seçimini ve tavsiye etme niyetini doğrudan etkileyebilmektedir. Yemekten memnun olmayan, atmosferi beğenmeyen veya çok çeşitli sebeplerden dolayı vermiş oldukları ücretin karşılığını alamamış müşterilerin tepkileri sonucunda çeşitli anlaşmazlıklar ve saldırgan tavırlar gelişebilmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri memnuniyetinin çalışana bağlı olması ve bir nevi ön cephede yer alan servis elemanlarının anlaşmazlıklar karşılığında ilk muhatap olmaları nedeniyle son derece karmaşık olaylar ağıyla karşı karşıya gelinmektedir. Bazen karşısındakinin duyguları olduğu gerçeğini göz ardı eden müşterilerin sözlü saldırganlığı neticesinde, çalışanlarda duygusal açıdan yorulma, bezginlik veya tükenme sonuçları yaşanabilmektedir. Müşteri daima haklıdır fikriyle hareket eden pek çok işletme aslında en değerli varlığı olan nitelikli işgücünde iş tatminsizliğinin oluşmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açarken, çalışanların bireysel hizmet hata telafi performanslarını da düşürmektedir.

Duygu, insanların deneyimlediği şeylere ilişkin algı ve tutumlarıyla ilgilidir. İnsanlar dış dünyayla ilişki kurduklarında bilinçli veya bilinçsiz olarak dış uyaranlara maruz kalacaklardır. Dış uyarıcılara yönelik tutumlar, artı-eksi, hoşlanılan-hoşlanılmayan, yakınlık-yabancılaşma gibi duyguları içerebilir. Bunlar genel olarak olumlu veya olumsuz duygular olarak ikiye ayrılır. Örneğin; konaklama endüstrisinde müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini sağlamak olumlu duygular arasında yer alır. Önemli noktalardan biri hem çalışanların memnuniyetini sağlamak hem de hissedilen olumlu duygularla misafirlere hizmet sunumu gerçekleştirmektir. Motivasyon düzeyi yüksek ve nitelikli işgücünü elde tutmak bir işletme için çok önemlidir. Turizm endüstrisinin önemli sorunlarından birisi işgücü devir oranının yüksekliğidir (Lv, Xu ve Ji, 2012). Çalışanlara olumlu duygu hali sağlamak, iş tatminlerini arttırarak işte kalmalarını sağlayabilmek ve işletme lehine hareket etmelerini koordine etmek açısından oldukça önemlidir.

Çalışanların duygusal tükenme düzeyleri sözlü saldırganlığının etkisiyle artış gösterebilmektedir. Dolayısıyla birçok çalışma müşteri kaynaklı negatif davranışlara maruz kalan çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin artabileceğini ifade etmektedir (Kim, Paek, Choi ve Lee, 2012; Demerdash ve Said, 2018; Dursun ve Aytaç, 2014). Bu doğrultuda araştırmanın amacı; müşteri kaynaklı sözlü saldırganlık davranışının çalışanların duygusal tükenme algısına olan etkisinin tespit edilmesidir. Ayrıca çalışanların duygusal tükenme algılarının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve hizmet hatası telafi performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Müşteri sözlü saldırganlığının duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi olumsuz davranışların üzerinde etkisi olduğu düşünüldüğünde işletmeler için verimlilik ve üretim kaybının olmaması adına bu husus üzerinde hassasiyetle durmaları önem arz etmektedir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Müşteri Sözlü Saldırganlığı**

Hizmet sektörünün zor tarafı sözlü saldırganlıkta bulunan müşterilerle sağlıklı bir etkileşim kurabilmektir. Sözlü saldırganlık; sabırsız, saygısız ve kaba sözlü ifadeler yoluyla rahatsızlığa sebep olan ve çalışanlara zarar veren durumlar olarak tanımlanmaktadır (Li ve Zhou, 2013: 893). Müşteri sözlü saldırganlığı ise çalışana yönelik bağırma, tehdit etme, küfür etme, aşağılama ve alay etme gibi tavır ve davranışları ifade etmektedir (Grandey, Kern ve Frone, 2007: 68). Örneğin; müşteri, siparişlerin bekleme süresinin uzamasıyla çalışana sürekli olarak sitem edebilmekte, bu durum karşısında servis çalışanında da saldırganlık, öfke, endişe ve depresyon atakları ortaya çıkabilmektedir (Aloia ve Solomon, 2016: 3). Günümüzde birçok işletmenin çalışanlarına yönelik müşterilerinin sözlü saldırgan tavırlarında bile “gülümseme ile müşterilere hizmet vermelerini” şart koşan çok sıkı politika ve düzenlemeleri bulunmaktadır (Choi vd., 2014: 273).

Sözlü saldırganlık tek bir iletişim yoluyla da sınırlı değildir. Telefon veya e-posta yoluyla yapılan yüz yüze ve dolaylı karşılaşmalar da birer sözlü saldırganlık unsuru olabilmektedir (Yeh, 2015: 878). Tüm bu yollarla servis çalışanları müşteriler tarafından sözlü saldırganlığa ve kötü davranışlara maruz kalabilmektedir (Goussinsky, 2012: 170). Burada müşteri, aldatma, doğru olmayan şikâyetler gibi genellikle iş yeri, servis çalışanları veya diğer müşterileri rahatsız eden davranışlar sergilemektedir (Yagil, 2017: 1413). Müşteriler tarafından sürekli sözlü saldırganlığa maruz kalan çalışanlar, ortamdan kendini soyutlamaya çalışmaktadır (Grandey, Dickter ve Sin, 2004: 397). Sözlü saldırganlık çalışanların işlerinden memnun olmamalarına ve işten ayrılmayı düşünmelerine de neden olabilmektedir (Karatepe, Yorgancı ve Haktanır, 2009a: 718).

## **Duygusal Tükenme**

Maslach'a (2003: 189) göre tükenmişlik, çalışan ve işi arasındaki uyumsuzluk sonucu oluşan, iş yerinde stres oluşturan unsurların neden olduğu uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir hastalık tablosu, kronik bir gerginlik durumudur. Maslach modeline göre çalışanların müşterilerin talep ve beklentilerine cevap veremeyecek duruma gelmesiyle duygusal tükenme yaşanmaya başlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99-113). Çalışanlar depresyon, ani öfke nöbetleri, sinir krizleri, huzursuzluk ve kaygı gibi tükenmeye başladıklarına yönelik duygusal belirtiler göstermektedir (Freudenberger, 1974: 159). Maslach (2003: 189) tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyutta değerlendirmektedir.

Duygusal tükenme, aşırı psikolojik taleplerin neden olduğu enerji eksikliği ve duygusal hissiyatın tükenmesi anlamına gelmektedir. Örneğin; servis çalışanları, siparişin gecikmesi vb. nedenlerle müşterilerin sözlü saldırganlığı ile karşı karşıya kalabilmektedir. Müşterilerle yaşanan bu tatsız durum çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmekte, enerjilerini ve olumlu duygularını etkileyerek kendilerini buldukları çevreden soyutlamalarına neden olmaktadır (Li ve Zhou, 2013: 894). Bu durumun üstesinden gelemeyen çalışanlar hizmet sundukları müşterilere karşı mesafe alarak duyarsızlaşmaktadır. Toplum ve kendi kurumlarına yapmayı bekledikleri katkı ile hâlihazırdaki davranışları arasında uyumsuzluk olduğunu fark ettiklerinde kişisel başarılarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler (Cordes ve Dougherty, 1993: 621).

Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilere karşı duygudan yoksun davranış sergilemesi ile kendini göstermektedir. Bu safhada çalışanlar, müşterilerle kendi özel yaşamları arasına keskin bir sınır çizmekte, işleri hakkında konuşmamakta ve mümkün olduğunca diyalog kurmaktan kaçınmaktadır (Daley, 1979: 375). Kişisel başarının yetersiz olması, çalışanın kendisini yetersiz bulma durumu olarak ifade edilmektedir (Maslach, 2003: 190). Kişisel başarılarında azalma hisseden çalışanlar motivasyonlarında düşüş yaşamaktadır. Bu durumda çalışanlar kendilerine ilişkin değerlendirmelerinde olumsuzluk hissine kapılmaktadır. İşlerinde ilerleme kaydedemediğini, harcadığı çabanın, enerjinin bir işe yaramadığını ve çalıştığı ortamda bir fark yaratamadığını düşünmektedir (Singh, Goolsby ve Rhoads, 1994: 559).

## **İş Tatmini**

İş tatmini terimi, çalışanların işleri hakkında sahip oldukları tutum ve davranışları ifade etmektedir. Çalışanın işe yönelik tutumu olumlu ise iş tatmini söz konusu olmakta olumsuz ise bu durum iş tatminsizliğini işaret etmektedir (Armstrong, 2006: 169). Genel olarak iş tatmini, işten elde edilen sonuçların bireysel bir değerlendirmesidir. Çalışma hayatında kazanılan değerlerin önemi ne kadar yüksekse iş tatmin düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 138). İş tatmini bireyin işine ve çalışma ortamına yönelik algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975: 318). İş tatmininde önemli olan unsurlar; kişinin keyif aldığı işi yapması, bu işi iyi yapması ve çabalarının karşılığını almasıdır (Kaliski, 2007: 446). İş tatmini üzerinde alınan ücretin, çalışma arkadaşlarının, yöneticilerin ve müşterilerin davranışlarının etkisi bulunmaktadır (George ve Jones, 2008: 71).

## **İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatmin olmamaları durumunda gösterdikleri yıkıcı eylem olarak tanımlanabilir (Rusbult vd., 1988: 599). Çalışanlar böyle bir durumda daha az üretken olmakta, olumsuz davranış ve tutumlar sergilemekte, müşterilerle yeteri kadar ilgilenmemektedirler. Sergilenen bu davranışlar işletme içerisinde imaj zedelenmesine, müşteri kaybına ve ekonomik açıdan gerilemeye sebebiyet vermektedir (Krishnan ve Singh, 2010: 423). İşten ayrılma niyeti yüksek düzeyde olan işletmeler, çalışanlarına çeşitli tazminat ve eğitim olanakları sunarak işten ayrılma niyetini azaltmaya çalışmaktadır (Mattila, 2006: 41).

## **Hizmet Hatası Telafi Performansı**

Restoran işletmelerinde müşteri sadakati oluşturabilmek amacıyla hizmet hatalarının önlenmesi için hizmet performansında iyileştirmeler yapılabilmektedir (Halstead, Morash ve Ozment, 1996: 107). Müşteri istekleri ve beklentileri karşılanmadığında ortaya çıkan hizmet hatası, sunulan servis, müşteriye başlangıçta planlandığı gibi takdim edilmediğinde hâkim olmaktadır. Müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin algılarının beklentilerinden daha kötü olması nedeniyle memnuniyetsizlik yaşamaları hizmet hatası olarak ifade edilmektedir (Bell ve Zemke, 1987: 32). Hizmet hatasını telafi etmek için restoranlar müşterinin olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırmak niyetiyle algılanan bu hizmet kusurlarını düzeltme eylemine girmektedir (Migacz, Zou ve Petrick, 2018: 84). Telafi performansında, problemleri çözmek, memnun olmayan müşterilerin olumsuz düşüncelerini

değiştirmek ve buna bağlı olarak müşterinin elde tutulması istenilmektedir (Miller, Craighead ve Karwan, 2000: 388). Servis çalışanları, telafi performansında kritik bir öneme sahiptir çünkü müşteri ile devamlı etkileşim halindedirler. Ayrıca çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri hizmeti oryantasyonları, örgütsel bağlılık, marka kimliği ve iş arkadaşı desteği, hizmet hatası telafi performansını güçlendirmektedir (Guchait vd., 2019: 95). Hizmet hatasının ardından gerçekleştirilen etkili olmayan iyileştirmeler ise müşterinin tatmin olmamasına, olumsuz ağızdan ağıza iletişime, işletme imajının zedelenmesine neden olabilmekte bu bağlamda maliyetler artmakta ve gelir kaybı yaşanmaktadır (Swanson ve Hsu, 2011: 511).

### **Hipotezlerin Geliştirilmesi**

#### **Müşteri Sözlü Saldırganlığı ve Duygusal Tükenme Arasındaki İlişki**

Dursun ve Aytaç (2014) sözlü saldırganlığa maruz kalan çalışanlarda fiziksel ve psikolojik yorgunluk gibi etkilerin oluştuğunu ifade etmiştir. Ayrıca sözlü saldırganlığın çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini önemli ölçüde artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Song ve Liu (2010) adaletsizlik hissi ve kişinin motivasyonunun düşmesinin sözlü saldırganlığın çalışanlardaki başlıca olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir. Ben-Zur ve Yagil (2005) müşteri sözlü saldırganlığı ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma; resepsiyonist, banka çalışanı, müşteri hizmetleri temsilcisi, doktor, hemşire, öğretmen ve garson olmak üzere çeşitli hizmet çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda müşteri sözlü saldırganlığına maruz kalan çalışanlar da rapor alıp işe gelmeme, çalışırken psikolojik olarak endişe ve stres durumlarını hissetme gibi etkilerle karşılaşıldığı bulgulanmıştır. Müşteri sözlü saldırganlığının, çalışanlarda duygusal tükenmeye neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Grandey, Dickter ve Sin (2004) müşteri sözlü saldırganlığı ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler açısından incelemiştir. Çalışmada çalışanlar müşteri sözlü saldırganlığının günde en az on kez gerçekleştiğini bildirmiştir. Bu saldırılara dayanamayan bazı çalışanların işlerinden aynı gün istifa ettiği görülmüştür. Müşteri sözlü saldırganlığının hem sıklığının hem de stres değerlendirmesinin duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amaçları doğrultusunda alanyazına dayandırılarak geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Müşteri sözlü saldırganlığının duygusal tükenme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*

#### **Duygusal Tükenme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Lee ve Jang (2020) tarafından duygusal tükenme ile iş tatmini arasındaki ilişki irdelenmiş ve araştırma sonucunda duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı negatif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmış ve pozitif duyguların iş tatminini olumlu yönde, negatif duyguların ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Koo, Yu, Chua, Lee ve Han (2020) tarafından otel çalışanlarının duygusal tükenme seviyesinin iş tatmini üzerinde anlamlı negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiş, duygusal ve maddi ödüllerin çalışanların iş tatmini, tükenmişlik ve duygusal bağlılık gibi iç ve dış tepkilerinin elde edilmesinde avantaj sağladığı ortaya koyulmuştur. Koon ve Pun (2018) duygusal tükenme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, duygusal tükenmenin iş tatmini üzerinde anlamlı negatif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuş ve duygusal olarak tükenmiş çalışanların olumsuz duyguları hafifletmek için üretken olmayan iş davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmanın amaçları doğrultusunda alanyazına dayandırılarak geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir:

*H<sub>2</sub>: Duygusal tükenmenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.*

#### **Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Jourdain ve Chênevert (2010) işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmış, çalışanlarda sıklıkla psikolojik şikayetler ve motivasyon eksikliği gibi etkilerin ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Singh, Goolsby ve Rhoads (1994) tükenmişliğin tüm boyutlarının işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır. Azharudeen ve Andrew (2018) işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkiyi irdelediği çalışma sonucunda iki değişken arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti düzeyini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmanın amaçları doğrultusunda alanyazına dayandırılarak geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir:

*H<sub>3</sub>: Duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*

## Duygusal Tükenme ve Hizmet Hatası Telafi Performansı Arasındaki İlişki

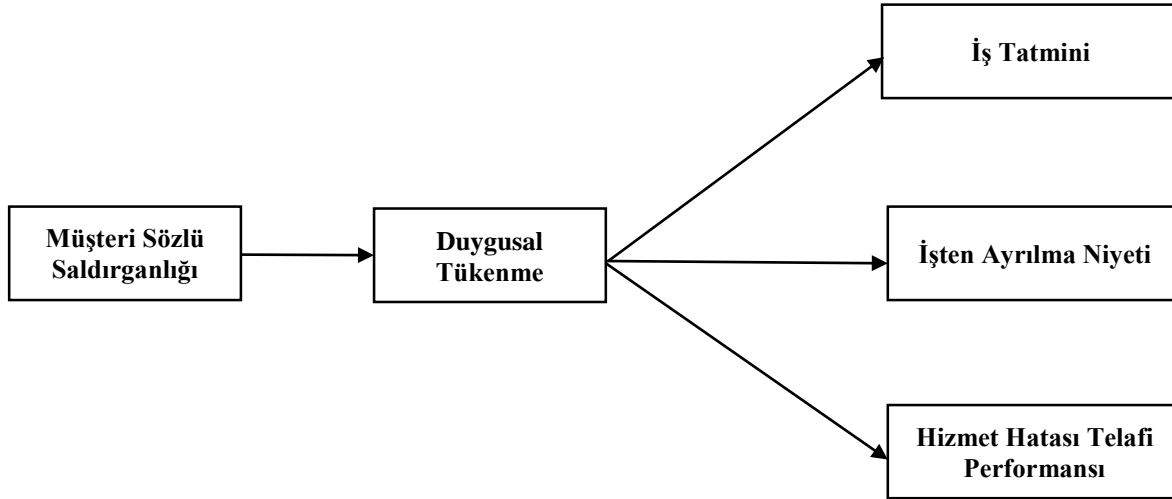
Prentice ve Thaichon (2019) araştırmalarında otel çalışanlarının duygusal tükenme ve hizmet hatası telafi performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda duygusal tükenmenin hizmet hatası telafi performansı üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu ortaya koyulmuş, çalışanların müşterilerle yaşanan sorunlarla baş edemeyecek duruma geldiği, bu durumun performans düşüklüğüne sebebiyet verdiği ve yaşanan bu performans düşüklüğünün çalışanlar da duygusal tükenmeye neden olduğu ifade edilmiştir. Choi ve arkadaşları (2014) duygusal tükenme ve hizmet hatası telafi performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma seyahat acentası, otel ve turistik restoranlarda çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda müşteriler ile yaşanan sorunların çalışanlar üzerinde stres ve performans düşüklüğüne neden olduğu görülmüştür. Rod ve Ashill (2009) duygusal tükenmenin, hizmet hatası telafi performansı üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğunu, çalışanların düşük veya yetersiz performans gibi etkilerden dolayı duygusal tükenme yaşadıkları ve işten ayrılmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıdaki şekildedir:

*H<sub>4</sub>: Duygusal tükenmenin hizmet hatası telafi performansı üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.*

### Yöntem

Bu araştırmanın ilk amacı müşteri kaynaklı sözlü saldırganlık davranışının duygusal tükenmeye olan etkisinin tespit edilmesidir. İkinci amacı ise çalışanların duygusal tükenme algılarının işten ayrılma niyetine, iş tatminine ve hizmet hatası telafi performansına olan etkisini belirlemektir. Araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik olarak geliştirilen model Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, demografik bilgiler, müşteri sözlü saldırganlığı, duygusal tükenme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeği olmak üzere beş bölümden oluşmuştur. Demografik bilgiler katılımcıların kişisel özelliklerine yönelik sekiz soru içermektedir. Müşteri sözlü saldırganlığına ilişkin ölçek beş ifadeden oluşmaktadır. Müşteri sözlü saldırganlığı ifadeleri, Dorman ve Zapf (2004) tarafından geliştirilen Müşterilerle ilgili Sosyal Stresörler Ölçeğinden Dursun ve Başol (2020a) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Duygusal tükenme düzeyine ilişkin olarak Maslach Tükenmişlik Envanterinin (Maslach ve Jackson, 1981) duygusal tükenme faktöründeki dokuz ifade kullanılmıştır. Bu iki ölçek 1= Hiçbir zaman – 5= Her zaman şeklinde 5’li likert tipi bir ölçektir. Hizmet hatası telafi performansı için, Boshoff ve Allen (2000) tarafından geliştirilen, Gençer (2017) tarafından kullanılan beş ifadeli ölçek kullanılmıştır. İş tatminini ölçmeye yönelik olarak Rich (1997) tarafından geliştirilen üç ifadenin yer aldığı ölçekten istifade edilirken, işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik Camman vd. (1979) (aktaran Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013) geliştirdiği Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan üç ifadeli ölçek kullanılmıştır. Bu üç ölçeği katılımcılar 1= Kesinlikle Katılmıyorum – 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya’da hizmet veren alakart restoranlardaki servis çalışanları oluşturmaktadır. Alakart restoranlardaki çalışanların seçilme nedeni, bu restoranların hizmet kalitesi kaygısı taşımaları ve

seçmeli mönüye sahip olmaları nedeniyle müşteriyle ikili diyalog kurulmasının zorunlu olmasıdır. Araştırma kapsamına alınan restoran çalışanlarının tamamına ulaşabilmek mümkün olmadığı için çalışma alanı sınırsız evren olarak nitelendirilmiştir. 10.000 üzerindeki çalışma evrenleri sınırsız evren olarak belirtilirken ulaşılması gereken örneklem hacmi %95 güven aralığında 384 kişidir (Ural ve Kılıç, 2018: 43). Bu bağlamda kolayda örnekleme yöntemiyle restoran çalışanlarına 24 Kasım 2022 - 18 Aralık 2022 tarihleri arasında 540 anket çevrimiçi ve yüz yüze dağıtılmıştır. Bu anketlerden 405'i geri dönmüş, hatalı ve eksik olanlar ayıklandıktan sonra analiz sürecine 386 anket dâhil edilmiştir. Ulaşılan örneklem büyüklüğünün evreni temsil eder nitelikte olduğu düşünülmektedir. Araştırma için gerekli etik kurul izni Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 22/11/2022 tarihli ve 11/07 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

## Verilerin Analizi

Veri analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmış ve katsayıların  $\pm 1,5$  aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Verilerin analizinde SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktör analizi, hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır.

## Bulgular

### Demografik Bulgular

Tablo 1'de araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%70,5) erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların %65'i 25-34 yaş aralığındadır. Eğitim bilgilerine bakıldığında çoğunluğun üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların önemli bir bölümü (%77,5) turizm eğitimi aldığını belirtmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi**

Cinsiyet	n	%	Yaş	n	%
Kadın	114	29,5	18-24	120	31,1
Erkek	272	70,5	25-34	251	65
Medeni durum	n	%	35 ve üzeri	n	%
Bekâr	258	66,8	Turizm eğitimi	n	%
Evli	128	33,2	Evet	299	77,5
Maaş durumu	n	%	Hayır	87	22,5
Asgari Ücret	47	12,2	Çalışılan pozisyon	n	%
5501-8000 TL	188	48,7	Yiyecek İçecek Yöneticisi	16	4,1
8001-10000 TL	122	31,6	Restoran Şefi	29	7,5
10000 TL üzeri	29	7,5	Garson	266	68,9
Eğitim durumu	n	%	Komi	75	19,5
İlköğretim	9	2,4	Sektör Deneyimi	n	%
Lise	86	22,3	1 yıldan az	45	11,6
Önlisans	126	32,6	1-5 yıl	255	66,1
Lisans	148	38,3	6 yıl ve üzeri	86	22,3
Lisansüstü	17	4,4	Toplam	386	100
Toplam	386	100			

Sektör deneyimi açısından bakıldığında çoğunluğun 1-5 yıl arası sektör deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı müşteriyle sürekli ve birebir iletişim kuran garsonlardan oluşmaktadır.

### Faktör Analizi Bulguları

Tablo 2'de araştırma değişkenlerini ölçmek üzere kullanılan ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi bulguları verilmiştir. Buna göre tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek güvenilirlik aralığında olduğu görülmektedir (Kayış, 2010: 405). Açıklayıcı faktör analizinde örneklem yeterlilik testine ilişkin olarak KMO düzeyinin 0,5'in üstünde olmasının yeterli olacağı belirtilmektedir (Can, 2018: 325). Ölçeklerin KMO düzeylerinin yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeklerin her biri alanyazında kullanıldığı üzere tek faktörden oluştuğu ve her birinin toplam açıkladıkları varyans oranının

yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini ölçeğindeki bir ifade ters kodlanmıştır. Ayrıca duygusal tükenme ölçeğine ilişkin olarak bir madde gerekli faktör yükünü sağlamadığı için analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır.

**Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri (En düşük-En yüksek)	Açıklanan Toplam Varyans	KMO	p	$\alpha$
MSS	5/5	0,963-0,977	94,121	0,920	0,000	0,984
DT	8/9	0,441-0,940	72,248	0,913	0,000	0,941
İT	3/3	0,654-0,919	69,560	0,596	0,000	0,745
İAN	3/3	0,832-0,887	74,029	0,708	0,000	0,822
HHTP	5/5	0,741-0,912	74,991	0,798	0,000	0,915

MSS: Müşteri Sözlü Saldırganlığı. DT: Duygusal Tükenme. İT: İş Tatmini. İAN: İşten Ayrılma Niyeti. HHTP: Hizmet Hatası Telafi Performansı.

Büyüköztürk'e (2010) göre tek faktörlü yapılarda toplam açıklanan varyans oranının %30'un üzerinde olmasının yeterli olacağı belirtilmiştir.

### Ölçüm Modeli

Açımlayıcı faktör analizinden sonra modelin uygunluğunu test etmek amacıyla faktörlerin model uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Uyum iyiliği değerleri;  $X^2/df=3,500$ , RMSEA= 0,08, CFI =0,946, GFI=0,936, NFI= 0,926, IFI=0,946 ve SRMR=0,075 şeklinde olup kabul edilebilir uyum aralığındadır (Schumacker ve Lomax, 2004; Nye ve Drasgow, 2011; Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2011'den aktaran Yaşlıoğlu, 2017). Tablo 3'de değişkenlere ilişkin birleşim ayrışım geçerliliği değerleri verilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan yapıların güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla birleşim güvenilirliği (CR) değerleri hesaplanmıştır. CR değerinin 0,70'in üzerinde olması nedeniyle faktörlerin güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir (Hair vd., 2014).

**Tablo 3. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği Değerleri**

Değişkenler	CR	AVE	MSS	DT	İT	İAN	HHTP
MSS	0,98	0,92	<b>0,96</b>				
DT	0,94	0,69	,322	<b>0,83</b>			
İT	0,81	0,61	,149	-,161	<b>0,78</b>		
İAN	0,83	0,62	,045	,221	-,469	<b>0,79</b>	
HHTP	0,92	0,69	,091	-,481	,196	-,303	<b>0,83</b>

AVE değerinin ise 0,50'nin üzerinde olması faktörün birleşim geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca ayrışım geçerliliği  $CR > AVE$  ve  $\sqrt{AVE} >$  faktörler arası korelasyon koşulu ile sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Birleşim ve ayrışım geçerliliğinin sağlandığı, araştırma ölçeklerinin güvenilir ve geçerli olduğu görülmektedir.

### Yapısal Model ve Hipotezlere Yönelik Bulgular

Tablo 4'de katılımcıların değişkenlere ilişkin algı ortalamaları ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların müşteri sözlü saldırganlığı algısı ( $\bar{x}=3,06$ ), duygusal tükenme algısı ( $\bar{x}=2,87$ ) ve hizmet hatası telafi performansının ( $\bar{x}=2,96$ ) orta düzeyde, iş tatmini düzeyi yüksek ( $\bar{x}=4,32$ ) ve işten ayrılma niyeti algısının ise düşük düzeyde ( $\bar{x}=2,23$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Aritmetik Ortalamalar ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	MSS	DT	İT	İAN	HHTP
MSS	3,06	1,25	<b>1</b>				
DT	2,87	1,16	,322**	<b>1</b>			
İT	4,32	0,77	,149*	-,161**	<b>1</b>		
İAN	2,23	1,11	,045	,221**	-,469**	<b>1</b>	
HHTP	2,96	1,09	,091	-,481**	,196**	-,303**	<b>1</b>

\*\*p<0,01, \*p<0,05

Araştırma hipotezlerine geçilmeden önce değişkenler arası korelasyon katsayılarına bakıldığında müşteri sözlü saldırganlığı ile duygusal tükenme arasında ( $r=0,322$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif, duygusal tükenme ile iş tatmini arasında ( $r=-0,161$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif, duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r=$

0,221,  $p < 0,01$ ) anlamlı ve pozitif ve duygusal tükenme ile hizmet hatası telafi performansı arasında ( $r = -0,481$ ,  $p < 0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5'te araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde müşteri sözlü saldırganlığının duygusal tükenme üzerinde anlamlı ve pozitif (Standardize  $\beta = 0,318$ ,  $p < 0,01$ ), duygusal tükenmenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif (Standardize  $\beta = -0,162$ ,  $p < 0,01$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif (Standardize  $\beta = 0,227$ ,  $p < 0,01$ ) ve hizmet hatası telafi performansı üzerinde anlamlı ve negatif (Standardize  $\beta = -0,473$ ,  $p < 0,01$ ) etkisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize $\beta$	S.H	t	p
Duygusal Tükenme	← Müşteri Sözlü Saldırganlığı	0,318	0,046	6,274	<b>0,000**</b>
İş Tatmini	← Duygusal Tükenme	-0,162	0,039	-3,028	<b>0,002**</b>
İşten Ayrılma Niyeti	← Duygusal Tükenme	0,227	0,054	4,095	<b>0,000**</b>
Hizmet Hatası Telafi Performansı	← Duygusal Tükenme	-0,473	0,054	-8,436	<b>0,000**</b>

**\*\* $p < 0,01$**

Bu sonuçlardan hareketle müşteri sözlü saldırganlığı arttıkça duygusal tükenme artmaktadır. Duygusal tükenme algısı arttıkça işten ayrılma niyeti artarken, iş tatmini ve hizmet hatasını telafi etme performansı düşmektedir. Buna göre H1, H2, H3 ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Hizmet sektörü, hizmet sunulan kişilerle çalışanlar arasında yoğun etkileşim gerektirmektedir. Çalışanın doğrudan müşteri ile iletişim içerisinde olduğu bu sektörde müşteri kaynaklı saldırgan tutum ve davranışlarla karşılaşabilmektedir (Wang vd., 2013: 989). Bu da çalışanlar ile müşteriler arasında olumsuz bir etkileşimin doğmasına sebebiyet verebilmektedir. Agresif bir iletişim biçimi olan sözlü saldırganlık özellikle karşıdaki kişiyi hedef alan ve onlara psikolojik olarak acı vererek kişisel haklarına yönelik gerçekleştirilen saldırılardır (Sabourin, 1996). Bu saldırganlık, strese, düşük motivasyona, özgüven kaybına, sinirlilik haline ve yorgunluğa yol açmakta, çalışan sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, tutum devam ettikçe bu durum çalışanların kötü alışkanlıklar edinimine, iş kaza oranlarının artış göstermesine ve işgücü devir oranının yükselmesine neden olabilmektedir (Kavi ve Ceylan, 2016: 111). Hizmet verilen kişilerin saldırganlığının çalışanlarda strese neden olabileceği hatta bunun psikolojik şiddet olarak nitelenebileceği konusunda çalışmalar mevcuttur (Çöl, 2008; Aytaç ve Dursun, 2013).

Harris ve Reynolds (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre turizm işletmelerinde birebir müşterilerle iletişim kuran çalışanların %82'si müşteri tarafından saldırgan ve şiddet içeren davranışlara tanık olduğunu, çalışanların % 54'ü bu durumun çalışma hayatını önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Müşteri kaynaklı bir stres faktörü olarak ele alınan sözlü saldırganlık duygusal tükenmeyi arttıran bir unsur olarak görülmektedir. Müşterilerle iletişimi yoğun olan restoran çalışanlarının müşteri sözlü saldırganlığına maruz kalmaları onların duygusal yönden tükenmelerine yol açmaktadır. Nitekim araştırma sonucunda müşteri sözlü saldırganlığının duygusal tükenmeyi pozitif yönde etkilediği sonucu benzer araştırmalarda da göze çarpmaktadır (Dorman ve Zapf, 2004; Grandey vd., 2004; Ben-Zur ve Yagil, 2005; Song ve Liu, 2010; Karatepe, Yorgancı ve Haktanır, 2009b; Karatepe, 2011; Dursun ve Aytaç, 2014; Gong, Sun ve Zhang, 2018; Demerdash ve Said, 2018; Emeksiz, 2019; Ma, Kim ve Shin, 2019; Dursun ve Başol, 2020b).

Duygusal tükenmenin sonuçlarına bakıldığında iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve hizmet hatası telafi performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal tükenmenin iş tatminini negatif etkilediği (Lu ve Gursoy, 2013; Vem vd., 2017; Koo vd., 2020; Park ve Kim, 2021), işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği (Karatepe, 2011; Lv vd., 2012; Lu ve Gursoy, 2013; Grobelna, 2021; Salama vd., 2022) ve son olarak hizmet hata telafi performansını negatif etkilediği (Kim vd., 2012; Choi vd., 2014; Essawy, 2016) çeşitli araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Ağırlama endüstrisinde çalışanların konuklara iyi davranması karşılığında ödeme yapılmaktadır. Genellikle bu durum çok fazla çaba gerektirmektedir. Duygusal tükenmişliği artan çalışanların iş tatminsizliği ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı bilinmektedir. Tükenme ne kadar düşüğe iş tatmini o kadar fazla olacaktır. Ayrıca çalışanların stres seviyelerini düşürmek iş tatmininin sağlanmasında kullanılacak yöntemlerdendir (Amisshah, Blankson-Stiles-Ocran ve Mensah, 2021). Grobelna (2021) otel çalışanlarının duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini artırdığını ve işten ayrılma niyeti üzerinden hizmet kalitesini olumsuz etkilediğini



belirtmektedir. Ayrıca Grobelna (2021: 410) Amisshah ve arkadaşlarının (2021) belirttiği gibi iş stresinin azaltılmasıyla duygusal tükenmenin azalacağını, hizmet kalitesini sağlayan sürekli bir işgücünün sağlanacağını ve ayrıca aşırı iş yükünün de azaltılmasına yönelik yöneticilerin gerekli tedbirleri alması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin azaltılmasında ağır iş yükünün düşürülmesi, çalışan memnuniyetinin sağlanması, iş ortamının güzelleştirilmesi, çalışanlar arasında arkadaşlık, işbirliği ve takımadaşlık duygularının pekiştirilmesi gibi unsurlar işten ayrılma niyetini düşürecek, duygusal tükenmeyi körükleyen iş stresini azaltırken iş tatminini de arttıracaktır.

Restoranlar müşteriyle çalışanın yoğun ilişki kurduğu yerlerdir. Hizmet kalitesinin sağlanabilmesi çalışanların işlerinin ehli olmasına ve restoranların hizmet odaklı bir yönetim anlayışıyla yönetilmesiyle mümkün olur. Hizmet telafi performansının yüksek olması çalışan motivasyonu ve eğitimle sağlanabilir. Memnuniyetsiz ve şikâyet eden müşterilerin memnun birer müşteriye dönüştürülmesi her şeyden önce hizmet odaklı bir yaklaşımla olacaktır. Çalışanların duygusal yönden desteklenmesi ve örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik girişimler işletmelerin daha fazla mutlu müşteriye sahip olmasına neden olacaktır. Kim, McCahon ve Miller (2003) restoran işinin başarısının büyük ölçüde çalışana bağlı olduğunu ve hizmet oryantasyonu, eğitim ve müşteri odaklılığın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Hitap edilen müşteri sayısı ve mevcut pazarın hacmi müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında bilinmesi gerekenler arasındadır. Böylelikle hizmetin iyileştirilmesi mümkündür.

### **Yönetimsel ve Uygulamaya Dönük Öneriler**

Müşterileri mutsuz eden ve saldırganlığa iten sebeplerin bilinmesi, işletmelerin hızlı reaksiyon göstermesi anlamında önemlidir. Eğer bu saldırganlık siparişte gecikme, işletmenin fiziki koşulları veya çalışan davranışlarından kaynaklanıyorsa tedbiri derhal alınmalıdır. Restoranlarda müşteri saldırganlığının önüne geçmek için eğitim programları düzenlenebilir. Bu eğitim programlarında çalışanların problem çözme ve dinleme becerilerinin artırılması sağlanabilir (Karatepe, 2011: 291). Örneğin, müşterinin ödediği ücret karşılığında aldığı hizmet orantısız olabilir, bu durum saldırganlık davranışına sebebiyet verebilir (Dormann ve Zapf, 2004). Bu durumun üstesinden müşteriye sunulan hizmetin kalitesini artırarak ve müşteriye değerli hissettirerek gelinebilir. Ayrıca şikâyet eden müşterilerin sözlü saldırganlığının fazla olabileceği düşünüldüğünde, etkili bir şikâyet alma ve çözme süreci müşteri saldırganlığını azaltabilir.

Çoğu zaman bir müşterinin restorandan beklentisi iyi yemek olarak görülmektedir. Ancak restorani seçme motivasyonu farklı olan müşteriler farklı beklentilere sahip olabilir. Hizmet sektöründe yer alan işletmeler neden tercih edildiklerini, güçlü-zayıf yönlerini bilmeli ve hizmet alan müşterinin hizmetle ilgili algısını ölçmelidir. Ayrıca hangi çalışandan hizmet alındığının bilinmesi de önemlidir. Çalışanların iş rotasyonuna tabi tutulması, hep aynı iş rolünde iş hayatının geçmemesi de duygusal tükenme ve müşteri saldırganlığının azaltılmasında uygulanabilecek yöntemler arasındadır. İşletmeler çalışanlarını duygusal tükenmeye ve olumsuz bir duruma sokabilen istismarcı müşteri davranışlarıyla başa çıkma konusunda destekleyici bir iklimi sahip olmalıdır (Bamfo, Dogbe ve Mingle, 2018: 10-11). İşin doğası gereği zor durumlarla sık karşı karşıya kalılabilmektedir. Bir hizmet personeli müşteri dostu olmalı, hizmetle ilgili sorunları çözmeye odaklanmalı ve yeterli mesleki birikime sahip olmalıdır. Müşteriyle uyumlu bir iş ilişkisinin karşılıklı yarar ve kazan-kazan sonucunu teşvik etmesi bakımından her iki tarafa da olumlu katkılar yapacağı unutulmamalıdır (Gong vd., 2018: 2380-2381).

Duygusal tükenmenin azaltılmasında yönetsel destek oldukça önemlidir. Karatepe (2011) tükenme ile ilişkili sorunların çözümünde yakın amirlerin çalışanlarına yardımcı olmaya her zaman hazır ve istekli olmalarının etkili olacağını belirtmektedir. Eşit iş dağılımı ve örgütsel adaletin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile hem duygusal tükenme hem de işten ayrılma niyeti azaltılabilir. Yöneticilerin çalışanların refah ve mutlulukları için onları desteklemeleri sağlanmalıdır (Salama vd., 2022: 16). Bütün bunlara ek olarak hizmet hatasının telafisinde müşteriyle yoğun teması olan çalışanların rolleri netleştirilmelidir. Açık ve etkili iletişim yoluyla hizmet odaklı bir vizyonu ve kalite standartlarını aktarılabilir yöneticilere ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (González ve Garazo, 2006: 43).

Restoranlar için nitelikli işgücü oldukça önemlidir. Bu araştırma bağlamında Antalya'daki lüks alakart restoranlarda hizmet veren çalışanların durumları incelenmiştir. Bu işletmelerde çalışma koşulları nispeten sektördeki diğer işletmelerden farklıdır. Çünkü bu işletmelerde birebir müşteriyle ilgi ve temas söz konusu olduğundan çalışanların eğitilmiş ve donanımlı olması beklenmektedir. Müşteri kaynaklı veya farklı sebeplerden ötürü duygusal tükenmenin sonuçlarında işletmelerinde olumsuz etkileneceği bilinmelidir.

## Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Turizm işletmelerinde müşteri saldırganlığı-duygusal tükenme konusunda ulusal alanyazında akademik çalışma sayısının oldukça az olması çalışmanın ulusal turizm alanyazını kapsamında özgün yönünü göstermektedir. Araştırmanın kısıtlarına gelindiğinde araştırma evreni Antalya'daki alakart restoranlarda çalışanlar ile sınırlıdır. Gerçekleştirildiği dönemde çalışanların hissettikleri iş koşullarını ve algılanan müşteri yapısını ifade eder. İnsan yapısı ve psikolojisinin, ihtiyaçlarının ve ekonomisinin sürekli değiştiği, hızlı yaşanan bir dünyada, kişisel özellikler ve karakter yapıları saldırganlık davranışı üzerinde farklı etkilere neden olur. Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı alakart hizmet veren restoranlarda yapılmış olmasıdır. Herşey dâhil oteller, özellikle diğer restoranlar veya farklı turizm işletmelerinde konu benzer boyutlarla araştırılabilir. Başka bir önemli kısıt ise araştırma değişkenlerinin nicel yöntemle ölçülmüş olmasıdır. Nitel veya karma yöntemlerle yapılacak gelecek araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Alanyazında sıklıkla müşteri ve çalışan memnuniyetini ölçen araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Müşteri kaynaklı stres faktörleri, duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, özdeşleşme, işe tutkunluk gibi kişiye ait algılar örgütsel-yönetsel destek, örgüt yapıları, sahiplik türü gibi örgütsel özellikler birlikte ele alındığında turizm alanına nitelikli katkılar sağlanabilir. Gelecek araştırmalarda değişkenler arası ilişkiler aracı ve düzenleyici etki analizleriyle de ele alınabilir. Müşteri saldırganlığı ve duygusal tükenme bağlamında çalışanların demografik özelliklerini de (yaş, sektör deneyimi, eğitim gibi) içerisine alan araştırma modelleri geliştirilebilir.

## Kaynakça

- Aloia L. S. ve Solomon D. H. (2016). Emotions associated with verbal aggression expression and suppression. *Western Journal of Communication*, 80(1), 3-20.
- Amisshah, E.F., Blankson-Stiles-Ocran, S. & Mensah, I. (2021). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>.
- Armstrong M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10th edition). London: Kogan Page Publishing.
- Aytaç, S. ve Dursun, S. (2013). Çalışma hayatında kadına yönelik şiddet: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 71(1), 67-78.
- Azharudeen, N. T. ve Andrew, A. (2018). Emotional exhaustion and employee turnover intention. *International Journal of Research*, 5(1), 227-240.
- Bamfo, B. A., Dogbe, C. S. K. ve Mingle, H. (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-15, 1522753.
- Bell, C. ve Zemke R. (1987). Service breakdown: The road to recovery. *Management Review*, 76(10), 32-35.
- 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.
- Boshoff, C. ve Allen, J., (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal bilimler İçin veri analizi el kitabı*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Choi, C. H., Kim, T. (T.), Lee, G. ve Lee, S. K. (2014). Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 272-285.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çöl, S. Ö. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4, 107-134.
- Daley, M. R. (1979). Burnout: Smoldering problem in protective services. *Social Work*, 24(5), 375-379.

- Demerdash, J. M. ve Said, H. M. (2018). The effect of customer verbal aggression on burnout in frontline employees in hotels and travel agencies: the moderating role of perceived supervisor support. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(6), 291-303.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
- Dursun, S. ve Ayaç, S. (2014). The effect of customer aggression on burnout. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, MCSER Publishing, Rome-Italy, 3(4), 369-372.
- Dursun, S. ve Başol, O. (2020a). Müşterilerle ilgili sosyal stresörler ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 139-154.
- Dursun, S. ve Başol, O. (2020b). Müşteri sözlü saldırganlığının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 78, 147-169.
- Emeksiz, F. (2019). Hizmet sektöründe sözlü müşteri saldırganlığının çalışanlar üzerine etkileri: Bir AVM örneği. (Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Essawy, M. (2016). Job stressors, emotional exhaustion and service recovery in independent quick service restaurants in Egypt: an empirical investigation. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 4(1), 1-16.
- 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.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gençer, K. (2017). Hizmet hatası telafisi performansının psikolojik öncülleri: Otel işletmeleri örneği. (Doktora Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- George, J. M., ve Jones, G.R. (2008). Understanding and managing organizational behavior. (Fifth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Gong, Z., Sun, Y. Q. ve Zhang, Z. H. (2018). The influence of customer's verbal abuse on turnover intention and job burnout of sales service staff—the moderating effect of organizational atmosphere and psychological capital. *Psychology*, 9, 2369-2383.
- González, J. V. ve Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. ve Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418. <http://dx.doi.org/10.1002/job.252>
- Grandey, A. A., Kern, J. H. ve Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(1), 63-79.
- Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395-418.
- Goussinsky, R. (2012). Coping with customer aggression. *Journal of Service Management*, 23(2), 170-196.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C., Back K.J., ve Manoharan A. (2019). The influence of perceived for giveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 418(4), 94-102.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2014). Multivariate data analysis. (7. Baskı), Pearson New International Edition.
- Halstead, D., Morash, E. A. ve Ozment, J. (1996). Comparing objective service failures and subjective complaints: An investigation of domino and halo effects. *Journal of Business Research*, 36(2), 107-115.
- Harris, L. C. ve Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.

- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jourdain, G. ve Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709-722.
- Kaliski B.S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Detroit: Macmillan Publishers.
- Karatepe, O. M. (2011). Customer aggression, emotional exhaustion, and hotel employee outcomes: A study in the United Arab Emirates. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(3), 279-295.
- Karatepe, O. M., Yorgancı, İ. ve Haktanır, M. (2009a). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6) 713-733
- Karatepe, O. M., Yorgancı, İ. ve Haktanır, M. (2009b). An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88.
- Kavi, E. ve Ceylan, Ş. (2016). Çalışanlara yönelik müşteri saldırganlığı ve Yalova ilindeki kargo çalışanlarına yönelik bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(13), 102-125.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi içinde, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör: Kalaycı, Ş.). 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 403-419.
- Kim, H. J., McCahon, C. ve Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 67-83.
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H. ve Lee, G. (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503-526.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Krishnan, S. K. ve Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*, 49, 421-437.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S. ve Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality Tourism*, 21(4), 371-401.
- Koon, V. Y. ve Pun, P. Y. (2018). The mediating role of emotional exhaustion and job satisfaction on the relationship between job demands and instigated workplace incivility. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 187-207.
- Lee, M. ve Jang, K. S. (2020). Nurses emotions, emotional labor and job satisfaction. *International Journal of Workplace Health Management*. 13(1), 16-31.
- Li, X. ve Zhou, E. (2013). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention. *Management Decision*, 51(4), 890-912.
- Lu, A. C. C. ve Gursoy, D. (2013). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1-26.
- Lv, Q., Xu, S. ve Ji, H. (2012). Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of Chinese hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 87-105.
- Ma, Z., Kim, H. J. ve Shin, K. H. (2019). From customer-related social stressors to emotional exhaustion: An application of the demands-control model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), 1068-1091.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.

- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mattila, R. R. (2006). The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in IT workers. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Migacz, S. J., Zou, S. (Sharon) ve Petrick, J. F. (2018). The “terminal” effects of service failure on airlines: Examining service recovery with justice theory. *Journal of Travel Research*, 57(1), 83-98.
- Miller J. L., Craighead, C. W. ve Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18 (4), 387-400.
- Nye, C. D. ve Drasgow, F. (2011). Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work. *Organizational Research Methods*, 14(3), 548-570.
- Park, K. H. ve Kim, D. K. (2021). Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 504-515.
- Prentice, C. ve Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance-burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 807-832.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Rod, M. ve Ashill, N. J. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(1), 60-84.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabourin, T. C. (1996). The role of communication in verbal abuse between spouses. In D.D. Cahn & S.A. Lloyd (Eds.), *Family Violence From A Communication Perspective*, Thousand Oaks, CA: Sage, 199-217.
- Salama, W. Abdou, A.H., Mohamed, S.A.K. ve Shehata, H.S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 9724.
- Schneider, B. ve Snyder, R. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.
- Schumacker, R. ve Lomax, R. (2004). *A beginner’s guide to structural equation modeling (2. Baskı)*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Singh, J., Goolsby J. R. ve Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer Service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 558-569.
- 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*, 38(10), 1359-1366.
- Swanson S.R. ve Hsu, M.K. (2011). The effect of recovery locus attributions and service failure severity on word-of-mouth and repurchase behaviors in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 511-529.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics. (Sixth Edition)*. United States: Pearson Education.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.*
- Vem, L. J., Gomam, G. M., Nmadu, T. M. ve Wurim, P. B. (2017). Authentic leadership, emotional exhaustion and job satisfaction in Nigerian hospitality industry: The mediating role of psychological ownership. *IOSR Journal of Business and Management*, 19 (3), 82-92.

- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J.R. (2010). Organizational behavior: Securing competitive advantage. New York: Routledge.
- Wang, M., Liao, H., Kammeyer-Mueller, J., Liu, S., Gong, Y. ve Shi, J. (2013). Can't get it out of my mind: Employee rumination after customer mistreatment and negative mood in the next morning. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 989-1004.
- Yagil, D. (2017). There is no dark side of customer aggression – It's all dark, *Journal of Marketing Management*, 33 (15-16), 1413-1420.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeh, C. W. (2015). Linking customer verbal aggression and service sabotage. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 877-896.