

Müşteri Nezaketsizliği, Algılanan Örgütsel Destek ve İşgören Performansı İlişkisi Relationship Between Customer Incivility, Perceived Organizational Support and Employee Performance

Ramazan İNAN^a Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ^b

^aİstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Turizm Rehberliği, İstanbul, Türkiye, rinan@gelisim.edu.tr

^bMuğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Muğla, Türkiye, filizgumus@mu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Nezaketsizlik Müşteri Nezaketsizliği Algılanan Örgütsel Destek İşgören Performansı Aracılık Etkisi Gönderilme Tarihi 5 Eylül 2024 Revizyon Tarihi 29 Aralık 2024 Kabul Tarihi 5 Ocak 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – İş yaşamındaki ani değişimler ve krizler nedeniyle ön planda çalışan işgörenler, hizmet sektöründe giderek artan iş stresiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan birisi işyeri nezaketsizliğidir ve iş sonuçlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırma müşteri nezaketsizliği (MN) ve işgören performansı (İP) ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin (AÖD) aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Yöntem – Bu çalışmada veriler nicel araştırma yönteminden yararlanılarak anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verileri İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde hizmet veren ve ön planda (servis, önbüro ve kat hizmetleri) çalışan işgörenlerden toplanmıştır. Araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek için SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 istatistik programları kullanılmıştır. Bulgular – Araştırma sonuçları, müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı ve algılanan örgütsel destek üzerinde negatif ve anlamlı, algılanan örgütsel desteğin işgören performansı üzerinde ise pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü tespit edilmiştir. Tartışma – Araştırma bulguları, işletmeleri çalışma ortamındaki müşteri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerini fark etmeye, işgörelere yapılan kötü davranışları durdurmaya ve işgörelere duygularını anlamaya davet etmektedir. Araştırmanın müşteri tarafından iş yaşamında uygulanan nezaketsizliğin zararlı etkilerine ilişkin farkındalığın geliştirilmesinde katkısı büyüktür.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Incivility Customer Incivility Perceived Organizational Support Employee Performance Mediating Effect Received 5 September 2024 Revised 29 December 2024 Accepted 5 January 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – Due to sudden changes and crises in business environment, frontline service employees in tourism industry are increasingly facing work-related stress. One of these stressors is workplace incivility, which has been found to negatively affect job outcomes. This study aims to identify the mediating role of perceived organizational support (POS) in the relationship between customer incivility (CI) and employee performance (EP). Design/methodology/approach – In this study, data were collected using the quantitative research method using the survey technique. The research data were collected from frontline service employees (service, front office, and housekeeping) working in 4 and 5 star hotels in Istanbul. SPSS 24.0 and AMOS 23.0 statistical programs were used to test the model and hypotheses established in the study. Findings – The research results show that customer incivility has a negative and significant effect on employee performance and perceived organizational support, while perceived organizational support has a positive and significant effect on employee performance. Moreover, the mediating role of perceived organizational support in the relationship between customer incivility and on employee performance was determined. Discussion – The results indicate that customer incivility has a negative and significant effect on employee performance. Moreover, perceived organizational support mediates this relationship. The findings invite organizations to recognize the negative effects of customer incivility in working environment, stop inappropriate behaviour toward employees, and understand employees' emotions. The study contributes significantly to raising awareness of the harmful effects of incivility in the workplace by customers.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

İnan, R., Gümüş Dönmez, F. (2024). Müşteri Nezaketsizliği, Algılanan Örgütsel Destek ve İşgören Performansı İlişkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (1), 283-298.

1. Giriş

Günümüzde hizmet sektörü yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır. Bu sebeple müşteriler her zaman kendilerine özel ve yüksek kalitede hizmet beklemektedir (Araslı vd., 2018). Öte yandan, işgörenler “Müşteri her zaman haklıdır” (Doğantekin vd., 2023) mottosu ile yüksek standartlarda hizmet sunmaya çalışmaktadır. Bu hizmet anlayışı doğrultusunda işgörenler bazen müşteriler tarafından sergilenen nazik olmayan, kaba, aşağılayıcı ve sert davranışlara maruz kalmaktadır. Bu kavrama müşteri nezaketsizliği (MN) denir. Öte yandan, işletme yöneticileri işgörenlerine bu durumu bertaraf etmelerini, güler yüzlü olmalarını, olumsuz durumlardan kaçınmalarını ve profesyonelliği elden bırakmamalarını tavsiye etmektedir (Kamran-Disfani vd., 2022). Bu tür bir yönlendirme ve tavsiye nezaketsiz davranışların ortaya çıkmasını engellemekte, aksine müşteriler tarafından sergilenen nezaketsiz davranışların artmasını sağlamakta ve işgörenler ile müşteriler arasındaki güç farkını artırmaktadır (Hur vd. 2022). Aslında nezaketsizlik tamamen bakan kişinin gözlerinde, duygularında ve hislerinde gerçekleşmektedir. İşgörenler müşterinin davranışını kaba ve nezaketsiz olarak hissediyorsa bu bireyin olay hakkındaki yorumunu göstermektedir.

Olumsuz müşteri davranışları arasında yer alan nezaketsizlik, yüz yüze hizmetin yoğun olarak gerçekleştiği turizm sektörü araştırmalarında dikkat çekmeyi başarmıştır (Araslı vd., 2018; Baker ve Kim, 2024; Cheng ve Liu, 2024; Cho vd., 2016; Doğantekin vd., 2023; Pu vd., 2024). Müşteri nezaketsizliği işgören performansının, hizmet kalitesinin, çalışma heyecanının düşmesine ve işgücü devir oranının artmasına sebep olabilmektedir (Li vd., 2021). Daha da önemlisi, restoran, lokanta, cafe gibi diğer hizmet sektöründeki ilişkilere nazaran otel işletmelerinde geçirilen zaman daha uzundur, bu durum daha yoğun müşteri-işgören etkileşimlerine sahne olur ve müşteri nezaketsizliği olasılığının artmasına neden olmaktadır (Torres vd., 2017). Bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan müşteri nezaketsizliği, gerçek duygularını bastırmak veya gizlemek zorunda kalan işgörenlerde fiziksel ve zihinsel sorunlara neden olabilmekte (Baker ve Kim, 2024; Pu vd., 2024) ve işgörenlerin stres seviyesinin artmasına yol açabilmektedir (Chen vd., 2021; Doğantekin vd., 2023). Bu sebeple müşteri nezaketsizliği konusunu ve otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerindeki etkilerini araştırmak bir gereklilik olarak görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek (AÖD), işgörenin işletmesine sunduğu katkı sonucunda işletmesinden algıladığı destek duygusudur (Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel destek, işletme tarafından işgörelere sunulan psikolojik, yönetsel ve fiziksel destektir. İşletmenin desteğini hisseden işgören iş ortamında yaşanabilecek olumsuzluklarda daha az baskı veya stres hissedecek veya yaşadığı baskıyı daha kolay tamponlayabilecektir.

Turizm sektöründe işgören performansı (İP) önemli konulardan biridir (Baum vd., 2016). İşgören performansı, bir işgörenin üyesi olduğu işletmenin kendisinden beklentilerini, düzenlemelerini ve rollerini yerine getirmek için gösterdiği çaba ve davranış bütünüdür (Wang ve Chen, 2020). Bir diğer ifade ile işgören performansı, işgörenin tarafına verilen işi tamamladığında sahip olduğu kazanımdır (Özgen ve Yalçın, 2015).

Bu araştırmanın ilgili yazına üç farklı katkı sunması beklenmektedir. İlki, müşteri nezaketsizliği, neredeyse her turizm sektörü çalışanının hedef olduğu bir durumdur. Dolayısıyla, müşteri nezaketsizliğinin işgören performansını hem teorik hem de görgül açıdan nasıl etkilediğine dair bir bulgu sunacaktır. İkincisi, müşteri nezaketsizliği, işgörenler için düşük yoğunluklu ancak olumsuz bir duygu durumudur. Müşteri nezaketsizliği işgören performansını düşürmektedir. Ancak işgörenlerin işletmelerinden algıladığı destek ile bu ilişkinin tamponlanması beklenmektedir. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin bu ilişkiye aracılık edeceği öngörülmektedir. Üçüncü katkı ise bu araştırma verilerinin İstanbul’da hizmet sunan otel işletmelerinde ön planda çalışan ve müşterilerle direk iletişimde olan işgörenlerden toplanmasıdır. Hur ve diğerleri (2015) aynı konuyu farklı kültür ve uygulayıcılar üzerinden araştırmanın elde edilen bulguların geçerliliği ve farklı kültürdeki sektör temsilcilerine sunulacak pratik çözümler açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı müşteri nezaketsizliği, işgören performansı ve algılanan örgütsel destek ilişkisini test etmeye çalışmaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

İşgörenler iş arkadaşlarının, yöneticilerinin ve müşterilerinin kendilerine düşünceli ve saygılı davranmasını istemektedir (Doğantekin vd., 2023; Ugwu vd., 2021). Ancak işgörenler iş hayatları boyunca iş arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerden gelen birtakım nezaketsiz davranışlara maruz kalmaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini açıklamada çoğunlukla Kaynakların

Korunması Teorisi'nden (Conservation of Resources-COR) yararlanılmaktadır (Alola vd., 2019; Cheng vd., 2021). Teori işgörenlerin çalışmaları esnasında kendilerine ihtiyaç olan belli kaynakları edinme, devam ettirme ve koruma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. (Alola vd., 2019). Kaynakların Korunması Teorisi'nin (KKT) temel ilkesi işgörenlerin dışarıdan gelen iş talepleri ve iş stresi gibi olumsuz durumlarla nasıl başa çıktığını ve tepki verdiğini açıklamaktır (Madhan vd., 2022).

Kaynakların Korunması Teorisi, stresli durumların işgörenlerin önemli bir kaynak kaybı nedeni olduğunu öne sürerek stres etkeni-gerilme ilişkisine yönelik bir açıklama sağlamaktadır. Bu bağlamda kaynaklar, nesne kaynakları, koşulları, kişisel özellikleri ve enerjileri içermektedir. Ayrıca, ön planda çalışan işgörenlerin kaynakları, iş ortamında samimi bir iş ortamı yaratmak, duyguları yönetmek ve nezaketsiz müşterilere hizmet verirken olumlu bir tutuma sahip olmak gibi etkenler sebebiyle zaman zaman sınırlı kalabilmektedir (Khanam ve Tarab, 2024). İlgili kaynaklara yönelik bir riskin varlığı, kaynak kaybı veya yatırımın karşılığında beklenen kaynağın elde edilememesi, işgörenleri strese sokmaktadır (Boukis vd., 2020; Dogantekin vd., 2023) ve kaybolan kaynakların geri kazanılması için çözüm aramaya teşvik etmektedir (Boukis vd., 2020). İşgörenler stres kaynağı olarak nezaketsiz müşterilerle uğraşırken, kendilerini korumak için psikolojik kaynakları kullanırlar (Baker ve Kim, 2024). Kaynak kaybı işgörenlerin moralini ve öznel iyi oluşunu bozmaktadır. Bu da nezaketsizliğin iş performansı, işe bağlılık, iş tatmini, iş başarımları, verimlilik ve yaratıcılığı düşürdüğünü; sessizlik, duygusal yorgunluk ve tükenmişlik ve işten ayrılmayı artırdığını göstermektedir (Boukis vd., 2020; Chen ve Wang, 2019; Gümüş Dönmez ve İnan, 2024; Han vd., 2016; Jawahar ve Schreurs, 2018; Porath vd., 2015; Srivastava vd., 2023; Wang ve Chen, 2020). Öte yandan, işgörenlerin iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden aldığı destek, işgörenlerin kaybolan kaynaklarını geri kazanmasında hızlı bir çözümdür (Han vd., 2022).

2.1. Müşteri Nezaketsizliği (MN) ve İşgören Performansı (İP)

Müşteri nezaketsizliği hizmet alımı esnasında müşteriler tarafından doğrudan işgörelere yapılan kötü ve kaba davranışları kapsamaktadır (Boukis vd., 2020). Bir diğer ifade ile nezaketsizlik sözlü veya sözsüz iletişim kanalıyla aşağılama, saygısızlık ve kaba davranışları içermektedir (Baker ve Kim, 2024). Yapılan araştırmalara göre müşteri ile etkileşimde olan çalışanların çoğu sıklıkla müşterilerin hedefinde yer almakta ve nezaketsizliğe maruz kalmaktadır (Zhu vd., 2019). Buna bağlı olarak, Türkiye'de turizm sektöründe TÜİK verilerine göre 2024 Haziran ayı itibarıyla 1.457.589 milyon işgören hizmet vermektedir (www.tuik.gov.tr). Dolayısıyla müşteri nezaketsizliğinin işgörelerde bırakabileceği psikolojik hasarı hayal etmek zor değildir. Bu durum çoğunlukla "Müşteri her zaman haklıdır" düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Her zaman haklı olduğunu düşünen müşteri kaba ve nezaketsiz davranışlar sergilemekten geri kalmamaktadır (Hershcovis ve Bhatnagar, 2017; Baker ve Kim, 2024). İşyeri nezaketsizliği kasıtlı olarak sergilenen olumsuz iş davranışlarının başlangıç noktası sayıldığı için nezaketsiz davranışlar sürekli ve kalıcı hale gelebilmekte ve daha ciddi, zararlı ve tehlikeli olabilecek olumsuz iş davranışlarına yol açabileceği ileri sürülmektedir (Kanten, 2014).

Örgütsel davranışın önemli bir çalışma alanı olan işgören performansı (İP), işletmelerde sürekli olarak merkezi bir konumda yer almaktadır (Downes vd., 2021). İşgören performansı, bir işgörenin işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını doğrudan veya dolaylı olarak destekleyen davranış ve eylemlerdir (Rich vd., 2010). Buna bağlı olarak, işgören performansı, işgörenden beklenen temel sorumlulukların etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini içermektedir (Robbin ve Judge, 2013). Hizmet sektöründe çalışan işgörel sıklıkla müşterilerin olumsuz duygularından, nezaketsiz ve saygısız davranışlarından kaynaklanan benzersiz zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu sebeple, hizmet sektöründe ön planda çalışan işgörel performansı müşteri etkileşimlerinden ve sahip oldukları kaynaklardan büyük ölçüde etkilenmektedir (Khanam ve Tarab, 2024).

Neredeyse hiçbir işletme, işgörellerinin müşterilerine olumsuz duygular besleyerek, davranış ve tutumlar sergileyerek hizmet deneyimine zarar vermesini istemez. Aksine, sunulan hizmet arkadaşça ve samimi bir gülüşle olmalıdır. Ancak araştırmalarda müşteri nezaketsizliğinin işgören iyi halini, tutum, davranış ve performansını olumsuz yönde etkilediği tespit etmiştir (Hershcovis ve Bhatnagar, 2017). Bir diğer ifade ile, müşteri nezaketsizliği ön planda çalışan işgörel performansını çeşitli açılardan etkileyebilir (Baker ve Kim, 2024). Nezaketsizlik, bilişsel kaynakları tüketmekte, işlevsiz davranışların artmasına neden olmakta, takım dinamiklerini ve işleyişini bozmaktadır (Porath vd., 2015). Araştırmalar basit bir nezaketsiz davranış

etkileşiminin işgörenlerin görevlerini yerine getirme performanslarını ani bir şekilde olumsuz olarak etkileyebileceğini göstermektedir (Baker ve Kim, 2021; Cheng vd., 2020; Henkel vd., 2017; Baker ve Kim, 2024).

Zaman, duygular ve enerji gibi işgörenlerin kaynakları görevlerini yerine getirirken tükenmektedir. Hizmet etkileşiminin ardından gelen olumlu müşteri geri bildirimleri bu kaynakları yenileyerek işgörenlerin özgüvenini ve başarı duygusunu güçlendirmektedir. Ancak nezaketsiz müşteri etkileşimlerinde bu durumun tersi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işgörenler, kendine saygı ve başarı dahil olmak üzere önemli bir kaynak tükenmesi yaşamaktadır. Sonuç olarak, yaşanan bu olumsuzluklar işgörenlerin performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bir diğer ifade ile nezaketsiz müşterilere maruz kaldıktan sonra işgörenlerin hassasiyeti ne kadar yüksek olursa, görevlerini yerine getirme olasılıkları da o kadar düşük olacaktır. Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre nezaketsiz müşterilerle etkileşime giren ön plandaki işgörenler, zor müşterilerle ilgilendikten sonra bilişsel kaynakları tükendiği için iş performanslarını azaltma eğilimindedirler (Hwnag vd., 2022). Bu varsayım önceki araştırmalarda (Cho vd., 2016; Khanam ve Tarab, 2024; Shin vd., 2022; Zhu vd., 2019) da desteklendiği için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Müşteri nezaketsizliği işgören performansını negatif yönde etkiler.

2.2. Müşteri Nezaketsizliği (MN), Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) ve İşgören Performansı (İP) İlişkisi

Algılanan Örgütsel Destek Teorisi doğrultusunda işgörenler, işletmeler tarafından kendilerine sunulan katkılara ve refahlarına ilişkin bir algı geliştirirler (Eisenberger vd., 2020). Algılanan örgütsel destek, işletmelerden işgörelere karşı geçmişte algılanan olumlu veya olumsuz deneyimleri ifade etmekte ve gelecekteki davranış şekline ilişkin bir tahmin sunmaktadır. Bu süreç, işletme içinde gerçekleştirilen destek eylemlerinin ilişkilendirilmesi ve kişileştirilmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Kişileştirmenin bir sonucu olarak algılanan örgütsel destek, işgörenlerin duygusal destek ve kabullenme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta ve işletme adına daha çok çabalamanın olası muhtemel faydalarını göstermektedir (Turek, 2023).

Algılanan örgütsel destek, işletmelerin işgörenlerinin katkı ve çabalarını dikkate aldığına ilişkin genel izlenimdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Eğer işgörenler işletmelerinin kendi ihtiyaçlarını karşıladığını ve iyiliklerini önemseydiğini hissedersen zor durumlarda işletmelerine güvenebilecekleri inancına sahip olmaktadır (Turek, 2023). Bir işletmenin sahip olduğu olumlu imaja işgören, bağlılık ve yükselen performans ölçütleri ile karşılık vermektedir. Algılanan örgütsel destek ile ilgili önceki araştırmalar, iş çevresi ve rol çatışması, işletme politikaları, görevi kötüye kullanma gibi sebeplerle deneyimlenen stresin algılanan örgütsel desteğin oluşumunda olumsuz etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Kurtuluş vd., 2017). Bu durum algılanan örgütsel destek teorisi kapsamında sosyal değişim mekanizması ve kendini geliştirme süreci ile açıklanmaktadır. Algılanan örgütsel destek, işletme tarafından geçmişte algılanan olumlu/olumsuz muameleye ilişkin anlamlı bir açıklama olarak görülmekte ve gelecekteki muameleyi tahmin etmeye yardımcı olmaktadır (Turek, 2023). Bu süreç, işletme içinde gerçekleştirilen eylemlerin atfedilmesi ve bu eylemlerden sorumlu olan işletmenin kişiselleştirilmesi sonucunda gerçekleştirilir (Eisenberger vd., 2020). Kişiselleştirme sonucunda, algılanan örgütsel destek işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta ve işletme adına daha fazla çaba gösterilmesinin potansiyel faydalarını sunmaktadır (Turek, 2023). İşgörenler, işletmelerden, yöneticilerden veya müşterilerden gelen olumsuz eylemlere karşılık olarak işletmeye daha az bağlılık göstermektedirler (Eisenberger vd., 2020). Bu durum karşılıklılık normu temelinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda, birey iş ortamında kendisine yapılan olumlu davranışa olumlu; olumsuz davranışa olumsuz şekilde karşılık vermektedir. Bir diğer ifade ile algılanan örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenler, karşılıklılık normuna göre özellikle duygusal açıdan işletmelerine sorumluluk hissetmekte ve bu doğrultuda aidiyet hissetmektedir. Aksi durumda ise işgörenler işletmelerine olumsuz tutumlar besleyerek iş sonuçlarının negatif yönde oluşmasına sebep olmaktadır (Eisenberger vd., 2020; Topbaş, 2023). Benzer durum işyeri nezaketsizliğine de uyarlanabilmektedir. İşgörenler nezaketsiz davranışları karşılıklılık normunu ve işgörenlerin ihtiyaçlarını yerine getirmeyi engellediği için adaletsiz olarak görmektedirler. Buna bağlı olarak, işgörenler olumsuz biyolojik, davranışsal ve fiziksel etkiler geliştirmektedirler (Cortina vd., 2022). Bu nedenle, işyeri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenler, işletmelerinin onları savunamayacağı ve iyi oluşlarına dikkat etmeyeceği inancına sahip olmaktadır. Bu durumda, işyeri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenlerin düşük düzeyde örgütsel desteği algıladıklarını ifade etmek olasıdır. Bu öngörü Han vd. (2022) ve Turek

(2023)'in araştırmalarında doğrulanmıştır. Yukarıda belirtilen bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Müşteri nezaketsizliği, algılanan örgütsel desteği olumsuz yönde etkiler.

İşgörenler işe kabul edilmelerini resmi bir sözleşmenin ötesinde karşılıklı bir değişim ilişkisi olarak görmektedirler. Bu sebeple, işletmenin desteğini hisseden işgörenler, gösterdikleri performans ile işletmenin desteğini, övgüsünü ve onaylanma duygusunu göstermeye çalışmaktadırlar (Ugwu vd., 2021). Eisenberger (2002)'e göre işgörenler örgütsel ilgi, destek ve bağlılık hissettiklerinde daha iyi performans göstereceklerdir. İşgören performansı ise bireyin işte beklenen görevi yerine getirdikten sonra ortaya çıkardığı sonuçtur (Chen vd., 2020). İşgörenlerine değer veren işletmeler, işletme içindeki genel destek algısını iyileştirmektedirler. Sosyal değişimin karşılıklılık normuna göre örgütsel destek işgörenlerin işletmelere olan sorumluluklarını yerine getirmek için sıkı çalışmaya teşvik etmektedir. Bu durumda algılanan örgütsel destek işgören performansını artırmaktadır. Bu sonuç Chen vd. (2020), Gümüş Dönmez ve İnan (2024) ve Zhong vd. (2016)'nin araştırmalarında doğrulanmıştır. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Algılanan örgütsel destek işgören performansını pozitif yönde etkiler.

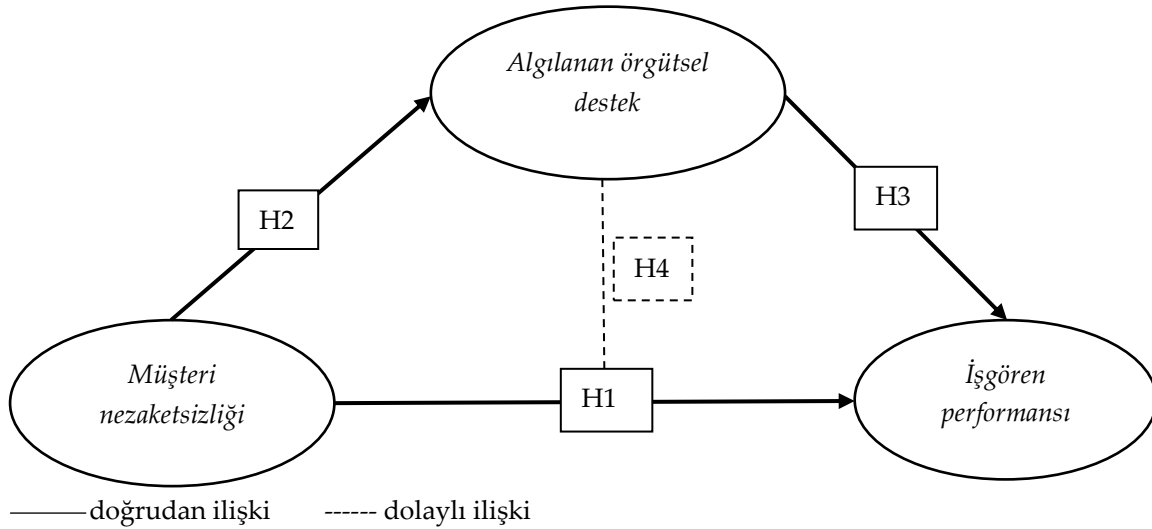
Olumsuz bir duygu olan nezaketsizliğin en yaygın sonuçlarından birisi işgörenlerin yaşadığı mutsuzluktur (Doğantekin vd., 2023). İş tatmini, işgören performansı gibi iş sonuçlarını etkileyen mutsuzluk duygusu işgörenlerin işletmelerden algıladığı destek algısını da etkileyebilir. Algılanan Örgütsel Destek Teorisi'ne göre işletmenin sunduğu kaynaklara ulaşmada yaşanan aksaklıklar ve aidiyet, saygı, destek gibi ihtiyaçların karşılanmasındaki eksiklikler, işletmenin verimliliğiyle ilgili birçok önemli iş çıktısının azalmasına yol açmaktadır (Eisenberger vd., 2020). Algılanan örgütsel destek, çalışma şartları ve işgörenlerin tutum ve davranışları arasında aracı olarak sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Çünkü işgörenler işletme tarafından sağlanan desteğe dair bir inanç oluşturmakta ve bu durumda algılanan örgütsel destek, aracı değişken olarak iş sonuçlarını açıklamaktadır (Dönmez Gümüş ve İnan, 2024; Turek, 2023). Müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenler yaşadıkları olumsuz, stresli ve kırıci durumdan dolayı bir kaynak kaybı yaşamaktadır. Kötü muamele gören işgörenler işlerini doğru düzgün yapamamakta veya yüksek performans sergileyememektedir. Buna ek olarak, kendilerine daha fazla zarar gelmemesi için nezaketsizliğe maruz kalan işgörenler, kaynak kaybını telafi etmek ve kaynaklarının tükenmesini engellemek için başa çıkma stratejileri kullanmaktadırlar (Turek, 2023). Bu strateji Kaynakların Korunması Teorisi ile uyumludur. Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre işgörenler, mevcut veya kaybolan/azalan kaynaklarının miktarını koruma veya artırma yönünde bir eğilime sahiptir (Hobfoll vd., 2018). Ancak tersi durumda ise kaynaklarının tükenmesine teslim olmaktadır. Buna bağlı olarak, müşteri nezaketsizliği işgörenler üzerinde bir stres veya baskı oluşturmaktadır. İşgörenlere yöneticilerinden veya işletmelerinden sunulan destek hissedilen baskı/stres ile engellenmeye çalışılmaktadır. Bu baskı/stres ile işgörenler işletmeden algıladığı desteği görememekte ve işgören performansının düşüşünü deneyimlemektedir. Öte yandan, işgörenlere sağlanan destek ile performans ve iyi oluş hali gibi olumlu iş sonuçları üzerindeki nezaketsizliğin negatif baskısı engellenmeye çalışılmaktadır (Gümüş Dönmez ve İnan, 2024; He vd., 2021; Hur vd., 2015) Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık görevi vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde ön planda görev alan işgörenlerin maruz kaldıkları müşteri nezaketsizliğinin işgören performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda Şekil 1'deki araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde yer alan düz çizgi doğrudan ilişkiyi, kesik çizgi dolaylı ilişkiyi temsil etmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma evreni İstanbul’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde ön planda görev yapan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma için ön planda çalışan işgörenlerin seçilmesinin sebebi ise müşteri ile yüz yüze gelme ve müşteri nezaketsizliğine maruz kalma olasılığının öngörülmesidir. Ayrıca, araştırma evreninin İstanbul olarak belirlenmesinin nedeni, 12 ay hizmet sunan şehir otellerinin burada bulunmasıdır. Dahası, bu otellerde hizmet sunan işgörenlerin sezonluk otellere kıyasla müşterilerle daha fazla zaman geçirmesi ve bu nedenle müşteri nezaketsizliği yaşama varsayımlarının daha fazla olması araştırmanın İstanbul’da yapılmasına sebep olmuştur. Öte yandan, ilgili kurumlar üzerinden araştırma yapıldığında, bu otellerde çalışan işgörenlerin kesin sayılarına yönelik bir istatistik elde edilememiştir. Bu nedenle araştırma evreni hakkında bir çıkarım yapmak olası görünmemektedir.

Bu araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden araştırmacıların, araştırdığı konu ile ilgili sorulara cevap alabileceği kişilere ulaşmayı hedefleyen amaçlı (kasti, güdümlü) örnekleme tekniği ve ana kütlenin sınırlarının ve birimlerinin kesin olarak belirlenemediği durumlarda kullanılan kartopu örnekleme teknikleri tercih edilmiştir (Karagöz, 2019:314). Araştırma evreninin 50.000’den büyük olduğu varsayılarak ve %95 güvenirlilik düzeyi göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğünün minimum 381’e ulaşmasının yeterli olacağı (Kozak, 2017) düşünülmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırmada veriler nicel araştırma yönteminden yararlanılarak anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin müşterilerle yaşadıkları nezaket sorunlarını ölçmek için Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Kaya (2015) tarafından Türkçe’ye geçerlemesi yapılan 7 maddelik müşteri nezaketsizliği ölçeğinden yararlanılmıştır. İkinci bölümde işletmelerde işgörelere verilen desteği ölçmek için kullanılan Eisenberger ve diğerlerinin (1986) geliştirdiği Turunç ve Avcı (2015) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise 4 maddeden oluşan Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan görev performansı ölçeği bulunmaktadır. Anketin sonunda ise işgörenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, turizmde çalışma süresi ve işletmede çalıştığı bölümden oluşan demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Veri toplama aşamasına geçmeden önce araştırmanın bilimsel etik açısından uygunluğuna yönelik İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı tarafından 08.06.2023 tarih 2023-05 sayılı kararı ile onay alınmıştır. Araştırma verileri 10.02.2024-03.06.2024 tarihleri arasında işgörenler ile yüz yüze iletişim kurarak ve araştırma amacı hakkında bilgilendirme yaparak toplanmıştır. Araştırma sonunda toplam 414 işgörenden

veri toplanmıştır. 8 anket eksik veri nedeniyle veri setinden çıkartıldığı için analiz 406 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde, SPSS for Windows 24.0 ve AMOS 23.0 programlarından yararlanılmıştır. İlk olarak, SPSS programı yardımı ile elde edilen verilerde ölçekten çıkartılması gereken madde olup olmadığını belirlemek için madde analizi ve ölçeklerin güvenirlik düzeylerini tespit etmek için Cronbach Alfa (a) değerleri incelenmiştir. Ardından, araştırmada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 1'e bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları sırasıyla müşteri nezaketsizliği (a)=0,824; algılanan örgütsel destek (a)=0,830 ve görev performansı (a)=0,897 olarak elde edilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Cronbach Alfa (Güvenirlik) Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alfa (Güvenirlik)Katsayısı	İfade Sayısı
Müşteri nezaketsizliği	0.824	7
Algılanan örgütsel destek	0.830	10
Görev performansı	0.897	4

5. Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan katılımcıların demografik bulgularının değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımı kullanılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların önemli bir çoğunluğunun erkeklerden (%68.2) oluştuğu, %46.1'inin 17-25 yaş aralığında, %70.2'sinin bekar, %48.3'ünün önlisans/lisans mezunu, %48.8'inin 1-3 yıl arasında mevcut araştırmanın yapıldığı otellerde çalıştıkları, %36.5'inin 1-3 yıldan beri turizm sektöründe çalıştıkları ve %52.0'sinin ise servis bölümünde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=406)

Cinsiyet	n	%	İşletlemede çalışma süresi	n	%
Kadın	129	31.8	1 yıldan az	95	23.4
Erkek	277	68.2	1-3 yıl	198	48.8
Yaş	n	%	4-6 yıl	81	20.0
17-25	187	46.1	7-9 yıl	24	5.9
26-30	101	24.9	10 yıl ve üzeri	8	2.0
31-35	49	12.1	Turizmde çalışma süresi	n	%
36-40	47	11.6	1 yıldan az	40	9.9
41-65	22	5.4	1-3 yıl	148	36.5
Medeni Durum	n	%	4-6 yıl	115	28.3
Evli	121	29.8	7-9 yıl	43	10.6
Bekar	285	70.2	10 yıl ve üzeri	60	14.8
Eğitim Durumu	n	%	Bölümü	n	%
İlköğretim	12	3.0	Önbüro	122	30.0
Lise ve dengi okullar	184	45.3	Kat hizmetleri	73	18.0
Önlisans/Lisans	196	48.3	Servis	211	52.0
Lisansüstü	14	3.4			

Araştırmada ölçüm modelinin analizine geçmeden önce değişkenler arası korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'e bakıldığında gizil değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, müşteri nezaketsizliği, işgören performansı ve algılanan örgütsel destek arasında negatif ve zayıf düzey bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile işgören performansı arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki söz konusudur.

Tablo 3. Gizil Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	MN	AÖD	İP
Müşteri Nezaketsizliği	1	-0,171**	-0,176**
Algılanan Örgütsel Destek		1	0,224**
İşgören Performansı			1

MN: Müşteri Nezaketsizliği, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, İP: İşgören Performansı

Doğrulamalı faktör analizi (DFA) modelleri gözlenen değişkenlerin bir gizil değişken oluşturup oluşturmadığını veya gizil değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test etmek için kurgulanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Buradan hareketle, araştırmada elde edilen verilerin model ile uyumlu olup olmadığını test etmek amacıyla doğrulamalı faktör analizi uygulanmış ve daha sonra uyum indeksleri incelenmiştir.

Tablo 4'te doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen ifadelerin faktör yükleri ve bu faktörlere ait Cronbach Alpha katsayıları değerleri yer almaktadır. Hair ve diğerleri (2014) ifadelerin faktör yüklerinin 0,70 ve üzerinde olması gerektiğini fakat 0,50'nin de kabul edilebilir bir değer olduğu ifade etmektedir (Hair vd., 2014). Bu açıklama dikkate alınarak ifadelerden faktör yükleri 0,50'nin altında kalan, müşteri nezaketsizliği değişkeni ifadelerinden "Müşteriler bana karşı sözlü saldırıda (hakaret) bulunur (MÜŞ5)" ve Müşteriler iş performansım hakkında yorum yapar (MÜŞ7) ifadeleri analizden çıkartılmıştır. Bir diğer değişken olan algılanan örgütsel destek değişkeni ifadelerinden faktör yükleri 0,50'nin altında kalan "Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir (AÖD6) ve Çalıştığım işletme kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse işletmem beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder (AÖD9)" analize dahil edilmemiştir. Daha sonra, araştırmanın ölçüm modelini test etmek için ilgili analiz programına 3 gizil değişken (Müşteri nezaketsizliği, Algılanan örgütsel destek ve İşgören performansı) ve 17 gözlenen değişken tanımlanmıştır. Son olarak bu araştırmada kullanılan ölçeklere ölçüm modelinin doğrulanması için doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce yapılan araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlandığı için ve araştırmada kullanılan ölçeklerde herhangi bir değişiklik yapılmadığı için açıklamalı faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır (Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Meydan ve Şeşen, 2015).

Bu araştırmada Meydan ve Şeşen (2015) ve Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Muller (2003) tarafından önerilen uyum indeksi değerleri referans olarak alınmıştır. Bu referanslar dikkate alınarak ölçüm modelinin DFA analizi sonucunda elde edilen uyum indekslerine bakıldığında, ki kare (χ^2/df) uyum iyiliği ve serbestlik derecesi $\chi^2/df=3.034$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer 3-5 arasında olması anlamlı ve kabul edilebilir bir değer olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü) değeri 0.071, iyilik uyum indeksi (GFI) değeri 0.907, düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI) 0.875, normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0.905 ve karşılaştırmalı uyum indeksi değeri (CFI) 0.934 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçüm modelinin uyum indeksini karşıladığını göstermektedir.

Tablo 4. Ölçüm Modeli Doğrulamalı Faktör Analizi Yük Değerleri

Kavramlar/İfadeler	Faktör yükleri	AVE	CR	α
Müşteri Nezaketsizliği		0.519	0.84	0.818
Müşteriler çalışanlara aptal ve değersizmiş gibi davranır.	0.72			
Müşteriler sabırsız ve asabidir.	0.90			
Müşteriler benim verdiğim bilgilere güvenmez, üst düzey (Şef / Müdür) biriyle konuşmak ister.	0.65			
Müşteriler çalışanların yeterliliklerini sorgulamalı şekilde yorum yapar.	0.69			
Müşteriler anlamsız isteklerde bulunur.	0.61			
Algılanan Örgütsel Destek		0.534	0.90	0.899
Çalıştığım işletmenin çıkarları için aldığım sorumluluklara değer verilir.	0.59			
Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir.	0.72			

Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.	0.80			
Çalıştığım işletme benim iyiliğimi ve mutluluğumu önemser.	0.85			
Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.	0.77			
Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem, iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.	0.60			
Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar.	0.75			
Çalıştığım işletme işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	0.73			
Görev Performansı		0.685	0.89	0.897
Kendi görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0.80			
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0.85			
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0.84			
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0.82			

Not: CR: Composite Reliability (Bileşik güvenirlik), AVE: Average Variance Extracted (Açıklanan ortalama varyans), α :

Cronbach alfa katsayısı

Uyum iyiliği değerlerinin incelenmesinin ardından Tablo 4'te yer alan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri değerlendirilmiştir. Bu değerlerin 0.50 ile 0.85 arasında değiştiği belirlenmiştir. Hair ve diğerlerine (2014) göre bu değerler 0.70 ve üzeri olmalıdır ancak 0.50 üzeri olanlar da kabul edilebilir bulunmaktadır. Bu doğrultuda, veri setinin araştırmada önerilen model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca, veri setinin güvenirliğini test etmek için birleşik güvenirlik (CR) ve araştırmadaki değişkenlerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yakınsak/uyuşum geçerliliğine (AVE) bakılmıştır. Hair ve diğerleri (2014) CR değerinin 0.60 ve üzerinde, AVE değerinin ise 0.50'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Ölçüm modelinde tüm boyutların 0.84 ve üzerinde CR değerlerine sahip olması güvenirliğinin sağlandığını göstermektedir. AVE'nin 0.51'in üzerinde bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması, ölçeğin yapı geçerliğini sağladığını göstermektedir (bkz. Tablo 4).

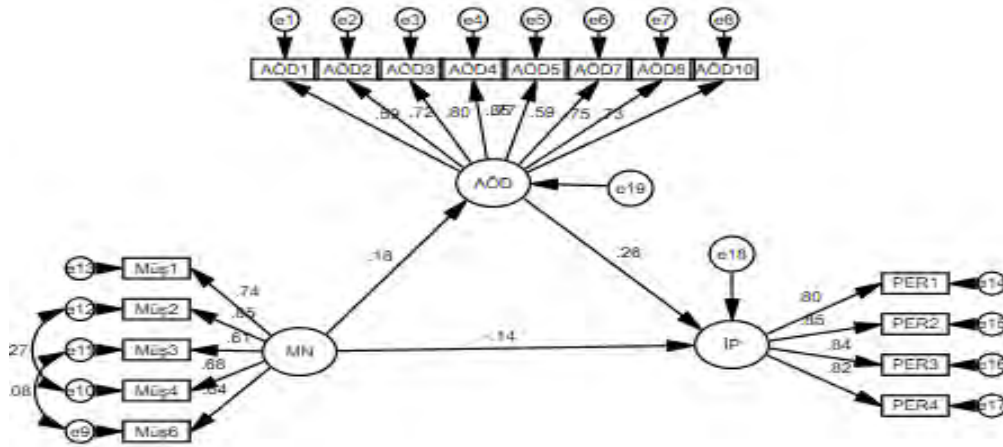
Tablo 5. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Bulgular

Hipotez	İlişkiler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p değeri	Hipotez sonuçları
H ₁	MN→İP	-0.171	0.048	-2.917	0.004	Desteklendi
H ₂	MN→AÖD	-0.142	0.047	-3.487	***	Desteklendi
H ₃	AÖD → İP	0.200	0.050	4.112	***	Desteklendi

Aracı değişken, bağımsız değişkenin bir sonucu veya bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin nedenidir. Bu nedenle aracı değişken analizi yapmadan önce analizin ilk aşaması olarak bağımsız değişken (Müşteri Nezaketsizliği) ile bağımlı değişken (İşgören Performansı) arasında anlamlı ilişki olup olmadığına bakılmıştır (Baron ve Kenny,1986). Müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisi negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlıdır ($\beta=-0.171$, $p<0.05$). Müşteri nezaketsizliğinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde değişkenler arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($\beta=-0.142$, $p<0.05$). Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin işgören performansı üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlıdır ($\beta=0.200$, $p<0.05$). Bu kapsamda, H1, H2 ve H3 hipotezleri istatistiki açıdan desteklenmiştir.

Doğrulamalı faktör analizinden sonra araştırmanın yapısal modeli test edilmiş ve Şekil 2'deki değerler elde edilmiştir. Bu bağlamda, yapısal modelin ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı $\chi^2/df=3.078$ olarak hesaplanmıştır. Meydan ve Şeşen (2015)'e göre ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2/df) 3-5 arasında olması genel uyumun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yapılan yapısal modelin yol analizi

sonucuna göre modelin uyum iyiliği indeksleri; RMSEA değeri 0.072, GFI 0.906, AGFI 0.874, NFI 0.903 ve CFI 0.932 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre ölçüm modelinin uyum indeksi değerlerini karşıladığı belirlenmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015). Ayrıca, R2 değeri ise 0.038 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 2. Müşteri Nezaketsizliğinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Son olarak müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. Aracılık ilişkisine bakılmadan önce müşteri nezaketsizliğinin (bağımsız değişken) işgören performansı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi değerlendirilmiş olup aralarındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0.19$; $p < 0.05$). Aracı rolü olup olmadığı incelendiğinde elde edilen modelin sonuçları % 95 güven aralığında 0 (sıfır) değeri içermediği için müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün olduğunu göstermektedir (-0.315, -0.056). Bu bağlamda H4 hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 6. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü ve Bulguları

H	İlişkiler		Standardize edilmiş regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p değeri	Hipotez sonuçları
H4	MN → AÖD → IP	Doğrudan Etki	-0.195	.046	-3.082	***	Desteklendi
		Dolaylı Etki	-0.180	Güven Aralığı (-0.315, -0.056)			Anlamlı

MN: Müşteri Nezaketsizliği AÖD: Algılanan Örgütsel Destek IP: İşgören Performansı, * $p < 0.05$

6. Sonuç ve Tartışma

Müşteri nezaketsizliği hem yöneticiler hem işletmeler hem de işgörenler adına bir endişe kaynağıdır (Khanam ve Tarab, 2024). İşyeri nezaketsizliği düşük yoğunluklu bir davranış (Turek, 2023) olarak nitelendirilmektedir. Özellikle müşteri nezaketsizliği bireysel, çalışma arkadaşları ve iş ortamı için yıkıcı sonuçlar yarattığı için turizm sektöründe olağanüstü bir durum olarak yer almaktadır. Turizm sektöründe müşterilerle kurulan yüksek seviyeli etkileşim sebebiyle müşteri nezaketsizliği sürpriz bir olgu değildir (Torres vd., 2017). Müşteri ile kurulan etkileşimler, özellikle olumsuz etkileşimler, işgörenlerde stres ve kaygı yaratmakta ve bu sebeple işgörenlerin iyi oluşlarını, zihinsel dinginliklerini ve iş sadakatini olumsuz etkilemektedir. Buna ek olarak, olumsuz etkileşimler sadece işgören performansını düşürmemekte aynı zamanda işgücü devir oranını da artırmaktadır (Kim ve Qu, 2018). İşyeri nezaketsizliği ilgili yazında araştırılmaya devam ederken aynı konunun farklı kültürlerde farklı sonuçlar üreteceği aşikardır (Hur vd., 2015). Bu sebeple bu araştırma İstanbul'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde ön planda çalışan işgörenler temelinde müşteri nezaketsizliği, işgören performansı ve algılanan örgütsel destek ilişkisini anlamayı ve değişkenlerin birbiri ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu istatistiki açıdan değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın sonuçları müşteri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Daha önce yapılan çalışmalar bu etkiyi doğrulamaktadır (Cho vd., 2016; Gümüş Dönmez ve İnan, 2024; Khanam ve Tarab, 2024; Shin vd., 2022; Zhu vd., 2019). Bu sonuç insanların kaynaklarını koruduğuna yönelik Kaynakların Korunması Teorisi ile de uyumludur. İşgörenler müşteri nezaketsizliği ile karşı karşıya kaldıklarında işle ilgili çabalarını ve emeklerini azaltırlar ve bu da iş sonuçlarını olumsuz etkiler (Khanam ve Tarab, 2024). Nezaketsiz davranışlar günlük yaşamın olağan akışında kabul edilse (Saleem vd., 2022) ve işgören performansını doğrudan etkilemediği (Turek, 2023) düşünülse de işletmelerin sorunu büyümeden ve işletme verimliliğini derin bir şekilde etkilemeden çözmesi önerilmektedir. Bu da işletme yöneticilerinin veya sahiplerinin iş ortamında işgörenlerini anlamaya çalışması ile olabilir. Veya müşteri-işgören etkileşimlerinde -müşteri her zaman haklıdır- mottosunun yerini empati, anlayış ve eşitlik gibi kavramlara bırakmasıyla gerçekleşebilir. Öte yandan, sektörel izlenimlerden hareketle işgörenler müşteri ile yaşadıkları sorunlarda, hemen müşteriler, ilgili bölümler tarafından dinlenilmekte, yaşanan olay işgören hatası olarak değerlendirilmekte, olayın karşı tarafında bulunan işgörenin açıklamaları dinlenilmeden hizmet hatasının telafisi yoluna gidilmektedir. Bu durum işgörenin de haklı olabileceği durumunu göz ardı etmektedir.

Eisenberger ve diğerleri (2020) Örgütsel Destek Teorisi kapsamında iş ortamında yaşanan negatif olayların işgörenlerin işletmelerinden aldıkları destek ile engellenebileceğini ifade etmektedir. Turizm sektöründe yüksek sezonda ve özellikle sezonluk işlerde işgörenlerin işletmelerinin desteğini hissetmeleri neredeyse imkânsızdır. Genellikle işgörenler yüksek işgücü devir oranına katkı sunarak sorunlarıyla baş başa bırakılmaktadır. Ters durumda ise Miner ve diğerleri (2012) eğer işletmenin desteği hissediliyorsa işyeri nezaketsizliğinin tamponlanabileceğini belirtmektedir. Önceki araştırmalar (Han vd., 2022; Turek, 2023) doğrultusunda müşteri nezaketsizliği ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İşgörenler, işletmenin beklentilerini karşılamadığını ve görevlerini yerine getirebilmek için gerekli kaynakları sağlamadığını hissetmektedirler. Bu sebeple işletme ile bir bağ kuramamakta ve hedeflerine ulaşmak için kendilerini adama istekliliği gösterememektedirler. Bu bağlamda, nezaketsiz davranışların mağduru olan işgörenlerin daha düşük örgütsel destek deneyimledikleri varsayılmaktadır (Han vd., 2022).

Algılanan örgütsel destek ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki daha önceki araştırmalarda da doğrulanmıştır (Afzal vd., 2019; Chen vd., 2020; Gümüş Dönmez ve İnan, 2024; Zeb vd., 2023; Zhong vd., 2016). Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile işgören performansı arasındaki ilişki karşılıklılık normu ile doğrulanmaktadır. Sosyal değişimin karşılıklılık normuna göre, algılanan örgütsel destek işgörenlerin işletmelerine aldıkları desteğin karşılığını geri ödemek için daha sıkı çalışmalarını teşvik etmektedir, böylece algılanan örgütsel destek önemli derecede işgören performansını artırmaktadır (Chen vd., 2020; Zhong vd., 2016). Algılanan Örgütsel Destek Teorisi'ne göre işgörenler işletmelerinden hissettikleri ilgi, yakınlık, samimiyet ve destek karşısında işlerine daha sıkı sarılacak ve daha yüksek performans sergileyecektir (Eisenberger vd., 2020).

İşgörenlerin deneyimlediği nezaketsizlik işgören performansı veya işletmeye yönelik olumlu tutumlarla doğrudan ilişki içinde değildir. Ancak işgören yaşadığı nezaketsizliği bertaraf edemiyorsa (işletmeden destek alamıyorsa) işletme ve işgörenler arasında kopuk ve eksik bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel destek aracı bir sürece eşlik etmektedir. İşgören için destek duygusunu hissetmek bir güvencedir ve üretkenliğin de önemli bir adımıdır. Eğer nezaketsizlik durumunda işgören işletmeden destek algılıyorsa, yaşadığı olumsuz durumları bertaraf edebilir ve performansına yüksek düzeyde devam edebilir. Aksi durumda ise kaynaklarını tüketerek olumsuz davranışların açığa çıkması gözlemlenebilir (Turek, 2023; He vd., 2021). Sonuç olarak, algılanan örgütsel desteği hissedemeyen işgörenlerin müşterilerden hissettiği nezaketsizlik artacak ve işgörenlerin performans düşüşü kaçınılmaz olacaktır (Gümüş Dönmez ve İnan, 2024). Buna bağlı olarak, araştırma sonuçları müşteri nezaketsizliği ve işgören performansı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları turizm yazınına birtakım katkılar sunmaktadır. İlk olarak, müşteri nezaketsizliği ve işgören performansı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini ölçen bir model geliştirilerek turizm ve konaklama sektöründe yapılan araştırmalara katkı sağlanmıştır. Bulgular müşteri nezaketsizliğinin küresel bir sorun olduğunu (Alola vd., 2019) ve işyerinde olumsuz sonuçlara yol açtığını (Khanam ve Tarab, 2024; Shin vd., 2022; Zhu vd., 2019) doğrulamaktadır. Bu bağlamda, -müşteri her zaman haklıdır- mottosunu bir kenara bırakarak hizmet sektörünü eşitlikçi bir yapıya kavuşturmak gerekmektedir. Aksi takdirde,

işgörenlere yüklenen sahte gülümseme, duyguları saklama gibi durumlar işgören bulamama gibi daha kötü sonuçlarla yüzleşmemize sebep olacaktır. Bu durumda, işletmelerin konuya dikkat etmesi, kısa aralıklarla konuya ilişkin işgörenler arası araştırma yapması (örn. memnuniyet anketi) ve farkındalık yaratması önerilmektedir. Farkındalık ile işgören nezaketsizlik durumuna karşı ön bilgiye sahip olacak, keskin bir şok yaşamayacak ve atması gereken adımlara karşı hazırlıklı olacaktır.

İkincisi, araştırma verileri Türkiye'nin en çok turist sayısına ev sahipliği yapan İstanbul'dan toplanmıştır. Ayrıca, veriler şehir otelciliğinin yaygın olması sebebiyle yıl boyu çalışan ve müşteri ile doğrudan iletişim kuran işgörenlerden elde edilmiş olup verilerin araştırma konusunu temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Birincisi, araştırma, kesitsel bir araştırma desenine sahip olduğu için değişkenler arası neden-sonuç ilişkisi barındırmamakta ve teorilere dayandırılarak ilgili yazın üzerinden yorumlanmıştır. İkincisi, araştırma verileri İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerden ve ön planda çalışan (servis, önbüro ve kat hizmetleri) işgörenlerden toplanmıştır. Gelecek çalışmalarda restoran, banka, hastane, havaalanı gibi hizmet sunan diğer işletmelerden veri toplanarak genelleme ve değerlendirmeler yapılabilir.

Araştırma sonuçları turizm sektöründeki uygulayıcılara ve bu alanda araştırma yapmak isteyenlere öneriler sunmaktadır. İşletme bağlamında; ilk adım daha sorun ortaya çıkmadan atılmalıdır. Düzenli aralıklarla işletmelerin insan kaynakları bölümleri işgörenlerin duyguları, tutumları, düşünceleri ve örgüt iklimini ölçen değerlendirmeler yapabilirler. Bu tür eylemler işgörenlerde farkındalık yaratacak, olay anındaki şoku engelleyecek ve işgörenlerin duygusal yorgunluklarını azaltacaktır (Trafimov ve Osman, 2022).

Müşteri nezaketsizliğini önlemek ve -müşteri her zaman haklıdır- mottosundan kurtulmak için hem müşterilere hem de işgörenlere yönelik farkındalık eğitimi verilebilir. Müşterilere yönelik olarak otelin asansör, koridor, önbüro veya restoran çevresine işgörenlerin duyguları olduğuna, çalışma şartları hakkında ve insani duygular taşıdığına yönelik bilinçlendirme yazıları/görseller asılabilir. İşgörenlere yönelik olarak belli aralıklarla duygu yönetimi, ahlak ve etik ile ilgili konularda eğitim verilebilir. Böylece işgörenler olumsuz durumlarla nasıl baş etmesi gerektiğini ve nezaketsiz davranışlardan kaçınmayı öğrenebilecektir.

Gelecek araştırmalar bağlamında; bu araştırmada değişkenler kişilik özellikleri veya yaş grupları bağlamında değerlendirilmemiştir. Gelecek çalışmalarda kişilik özelliklerine göre nezaketsizliğin farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilebilir. Öte yandan, kuşaklar arası farklılıkların araştırılması nezaketsizlik konusuna bakış açısını değiştirebilir. Yine, bu araştırmada müşteri nezaketsizliği, algılanan örgütsel destek ve işgören performansı ilişkisi incelenmiştir. Gelecek araştırmalarda örgüt iklimi, örgüt kültürü, kültürel farklılıklar, iş tatmini gibi örgütsel özellikler ile konunun araştırılması nezaketsizlik yazınına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S. ve Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy, *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., ve Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Arasli, H., Hejraty Namin, B., ve Abubakar, A. M. (2018). Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272.
- Baker, M.A. ve Kim, K. (2021). Becoming cynical and depersonalized: How incivility, coworker support and service rules affect employee job performance. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 33 (12), 4483-4504.
- Baker, M.A. ve Kim, K. (2024). The impacts of organizational support and customer incivility on employee vulnerability and job performance: The moderating role of employee mental health, *International Journal of Hospitality Management*, 118,103686.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), s.1173-1182.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S. and Solnet, D.J. (2016). Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda, *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.
- 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. *Tour. Manag.* 77, 103997.
- Chen, H. T., ve Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053.
- Chen, H. T., Wang, C. H., ve Shih, I. T. (2021). Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 377–388.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G. ve Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance, *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179
- 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.
- Cheng, P. ve Liu, Z. (2024). Predicting frontline employees' emotional labor after suffering customer incivility: A job passion perspective, *Acta Psychologica*, 244, 104178.
- Cho, M., Bonn, M.A., Han, S.J. ve Lee, K.H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888-2912.
- Cortina, L. M., Herscovis, S. M. ve Clancy, K. (2022). The embodiment of insult: A theory of biobehavioral response to workplace incivility. *Journal of Management*, 48(3), 738–763.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Doğantekin, A., Boğan, E. ve Dedeoğlu, B.B. (2023). The effect of customer incivility on employees' work effort and intention to quit: Mediating role of job satisfaction, *Tourism Management Perspectives*, 45, 101071.
- Downes, P.E., Crawford, E.R., Seibert, S.E., Stoverink, A.C. ve Campbell, E.M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers, *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 422-438,
- Eisenberger, R. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., ve Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124.
- Gümüş Dönmez, F. ve İnan R. (2024). Otel İşletmelerinde İşyeri Nezaketsizliği İşgören Performansını Nasıl Etkiler: Algılanan Örgütsel Destek'in Rolü, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 62, 149-165.
- Gümüş Dönmez, F. ve Topaloğlu, C. (2020). "Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi". *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2): 311-324.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage publications.

- Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K., ve Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions, *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497–523.
- He, Y., Walker, J. M., Payne, S.C.ve Miner, K.N. (2021). Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support, *Stress and Health*, 37: 297-309.
- Henkel, A.P., Boegershausen, J., Rafaeli, A. ve Lemmink, J. (2017). The social dimension of service interactions: Observer reactions to customer incivility, *J. Serv. Res.* 20 (2), 120–134.
- Hershcovis, M.S. ve Bhatnagar, N. (2017). When fellow customers behave badly: Witness reactions to employee mistreatment by customers, *J. Appl. Psychol.* 102 (11), 1528.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., ve Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes, *Management Decision*, 53(3), 605–624.
- Hur, W.M., Shin, Y. ve Shin, G. (2022). Daily relationships between customer incivility, organizational control, self-efficacy, and service performance, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103092.
- Jawahar, I. M., ve Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: a matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709-726.
- Kaya, E. Ü. (2015). İşyeri Kabalığının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Yüksek Öğretimde Uygulamalı Bir Çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 11(41), 55-78.
- Kamran-Disfani, O., Bagherzadeh, R., Bhattarai, A., Farhang, M. ve Scheer, L.K. (2022). Constructive resistance in the frontlines: How frontline employees' resistance to customer incivility affects customer observers, *J. Serv. Res.* 1–18.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1). 11-26.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 1043-1044.
- Khanam, A., ve Tarab, S. (2024). Customer incivility and frontline employee job performance: a moderated mediation analysis of PsyCap and emotional exhaustion. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Kim, H. ve Qu, H. (2018). The Effects of Experienced Customer Incivility on Employees' Behavior Toward Customers and Coworkers, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(1), 58–77.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kozak, M. (2017). Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri. Detay Yayıncılık.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- 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.
- Madhan, K., Shagirbasha, S. ve Iqbal, J. (2022). Does incivility in quick service restaurants suppress the voice of employee? A moderated mediation model. *Int. J. Hosp. Manag.* 103, 103204.

- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Miner, K.N., Settles, I.H. Pratty-Hyatt, J.S. ve Brady, C.C. (2012). "Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340- 372.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım* (3.Baskı). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Porath, C.L., Gerbasi, A. ve Schorch, S.L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance, *J. Appl. Psychol.* 100 (5), 1527–1541.
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J. ve Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction, *International Journal of Hospitality Management* 118,103665.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3),617-635
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational Behaviour* (17. Basım), Pearson Education.
- Saleem, F., Malik, M.I., Asif, I. ve Qasim, A. (2022). "Workplace Incivility and Employee Performance: Does Trustin Supervisors Matter? (A Dual Theory Perspective)", *Behavioral Science*, 12, 513.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shin, Y., Hur, W.M. ve Hwang, H. (2022). Impacts of customer incivility and abusive supervision on employee performance: A comparative study of the pre- and post-COVID-19 periods, *Service Business*, 16(2), 309-330.
- Srivastava, S., Madan, P., ve Pandey, D. N. (2023). Does remaining silent help in coping with workplace incivility among hotel employees? Role of personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 361-372.
- Toptaş, A. (2023). Otel işletmelerinde kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi, *Turizm Akademik Dergisi*, 10 (1), 53-67.
- Torres, E.N., van Niekerk, M. ve Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *J. Hosp. Mark. Manag.* 26 (1), 48–66.
- Trafimow, D. ve Osman, M. (2022). Barriers to converting applied social psychology to bettering the human condition, *Basic and Applied Social Psychology*, 44(1), 1–11.
- TÜİK (2024). <https://www.tuik.gov.tr/> adresinden 27.08.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Turek, D. (2023). How and when workplace incivility decrease employee work outcomes. A moderated-mediated model, *Basic and Applied Social Psychology*, 45:4, 107-124.
- Turunç, Ö., ve Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Journal of Travel and Hospitality Management/Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1).
- 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*, 5(3), 515–534.
- Wang, C. H., ve Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429.

- Zeb, A., Goh, G.G.G., Javaid, M., Khan, M.N., Khan, A.U. ve Gul, S. (2023). The interplay between supervisor support and job performance: implications of social Exchange and social learning theories, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15 (2), 429-44
- Zhong, L., Wayne, S.J. and Liden, R.C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: a cross-level investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.
- Zhu, H., Lyu, Y. anved Ye, Y. (2019). The impact of customer incivility on employees' family undermining, *Academy of Management Proceedings*, 117184.