



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma* Akkız IŞIK ALBAYRAK^{a**}, Mert GÜRLEK^b

^a Bağımsız Araştırmacı, Turizm İşletmeciliği Bilim Uzmanı, Burdur, E-mail: anicegirl03@gmail.com, ORCID: 0009-0005-9809-9014

^b Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Burdur, E-mail: mertgurlek89@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0024-7746

Öz

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

Anahtar Kelimeler: Müşteri Nezaketsizliği, Hizmet Telafi Performansı, Derin Davranış, Yüzeysel Davranış.

The Role of Mediator and Moderator Variables in the Relationship Between Customer Incivility and Service Recovery Performance: A Study on Hotel Employees

Abstract

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

Keywords: Customer Incivility, Service Recovery Performance, Deep Acting, Superficial Acting.

JEL CODE: L83, O15

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 24.08.2023

Düzeltilme : 19.09.2023

Kabul : 17.11.2023

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Işık Albayrak, A., Gürlek, M. (2023). Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 10 (2), 285-306.

* Bu çalışma, Akkız Işık Albayrak'ın Mert Gürlek danışmanlığında hazırladığı 2023 yılında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Müşteri Nezaketsizliği ile Hizmet Telafi Performansı Arasındaki İlişkide Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans Tezinden Üretilmiştir.

Bu araştırma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 01.02.2023 tarihli, 2023/02 toplantı numaralı ve GO 2023/68 numaralı kararıyla bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun bulunmuştur.

** Sorumlu yazar e-posta: anicegirl03@gmail.com

GİRİŞ

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

“Nezaketsizlik, karakteristik olarak nezaketsiz ve saygısız olarak kabul edilen düşük yoğunluklu sapkın bir davranışa atıfta bulunur” (Hershcovis, 2011: 500). Alanyazın, işyeri bağlamında nezaketsizliğin üç geniş kaynağını tanımlar: yöneticiler, iş arkadaşları ve müşteriler (Schilpzand, De Pater & Erez, 2014). Nispeten geç olsa da, araştırmacılar, yöneticiler ve iş arkadaşları dışında nezaketsizliğin müşterilerden de kaynaklanabileceğini keşfetmişlerdir. Müşteri nezaketsizliğinin düşük hizmet kalitesi gibi olumsuz sonuçları vardır (Sliter, Jex, Wolford & McInnerney, 2010). Müşterilerin nezaketsiz davranışları otel işgörenleri için olumsuz sonuçlar doğuracağı için, müşteri nezaketsizliğinin işgören davranışları ve performans ölçütleri ile bağlantısını keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Zahoor & Siddiqi, 2023). Müşteri nezaketsizliğine maruz kalan otel işgörenlerinin işten ayrılma, düşük iş tatmini, iş stresi gibi olumsuz durumlar yaşamasının yanı sıra hayal kırıklığı, kaygı, yalnızlık, depresyon gibi olumsuz duygular yaşaması muhtemeldir (Chen ve ark., 2021).

Müşteri nezaketsizliğini inceleyen araştırmalar artıyor olmasına rağmen, müşteri nezaketsizliğinin farklı sonuçlarına ve müşteri nezaketsizliğinin iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinin nasıl yönetileceğine dair ilgi azdır (Harris & Daunt, 2013). İşgörenler, müşteri nezaketsizliği sonucu düşük hizmet telafi performansı gösterebilir. Hizmet telafi performansı, müşterilerin sahip olduğu kötü izlenimleri tersine çevirerek müşterilerin tekrar işletmeye kazanılmasını sağlar (Lin, 2010). Dahası, kanıtlar kaliteli bir hizmet telafinin önceki olumsuz hizmeti telafi etmenin yanında, müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini, iletişim kalitesini ve olumlu şirket imajını hizmet hatasının öncesinden bile daha ileri seviyelere taşıyabileceği ortaya koymuştur (Cheng, Chen & Chang, 2008). Hizmet telafi performansı, müşterilerin sadakatini ve memnuniyetini geri kazanmada çok önemli bir rol oynamaktadır (Sommovigo, Setti & Argentero, 2019). Müşteri nezaketsizliğinin bu kadar önemli bir kavram olan hizmet telafi performansını olumsuz etkilemesi bu konuyu araştırmaya değer hale getirmektedir. Müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi performansı ile

ilişkilendiren çalışmalar yetersizdir (Sommovigo ve ark., 2019; Zahoor & Siddiqi, 2023). Konaklama alanında önceki araştırmalar müşteri nezaketsizliğini daha çok işgörenlerinin işten ayrılma niyeti (Doğantekin, Boğan & Dedeoğlu, 2023; Han, Bonn & Cho, 2016; Kim, Yu, Huang & Lee, 2023; Pu, Ji & Sang, 2022), tükenmişlik (Han ve ark., 2016; Kim & Qu, 2018; Pu ve ark., 2022), kişilerarası çatışmalar (Kim ve ark., 2023), işe bağlılık (Ugwu, Onyishi, Anozie, & Ugwu, 2022; Jang, Jo & Kim, 2020; Zhu, Lam & Lai, 2019), liderlik tarzı (Bani-Melhem, 2020; Boukis, Koritos, Daunt & Papastathopoulos, 2020) gibi değişkenlerle ilişkilendirmişlerdir. Görüldüğü gibi, müşteri nezaketsizliği üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu nedenle araştırmamızda müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü incelemek amaçlanmıştır.

Müşteri nezaketsizliği gibi öfke uyandıran olaylar, işgörenlerin duygularını düzenleme, duygusal emek sarf etme ihtiyacını yoğunlaştırmıştır ve bu durum nezaketsizlik arttıkça daha zorlayıcı hale gelmiştir (Simillidou, Christofi, Glyptis, Papatheodorou & Vrontis, 2020). Nezaketsiz müşterilerle etkileşimde işgörenler yüzeysel davranış sergileyebilmekte ve bunun olumsuz sonuçları olabilmektedir. Diğer taraftan duygusal emeği harekete geçirebilen işgörenlerin duygusal emeğin diğer boyutu olan derin davranış sergilemesi hem işgörenler hem de müşteriler için olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Simillidou ve ark., 2020). Alanyazında müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide duygusal emek boyutlarından derin ve yüzeysel davranışın rolü ihmal edilmiştir. Bu boşluğu tamamlamak için, bu çalışmada müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenler olarak derin davranış ve yüzeysel davranış (duygusal emek boyutları) ele alınmaktadır.

Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği ise müşterilerin getirdiği olumsuz etkileri en aza indirmede işgörenler için etkili bir destekleyici güç olabilir. İş arkadaşı ve yönetici desteğinin müşteri nezaketsizliği ile duygusal tükenme arasındaki ilişkileri düzenlediği doğrulanmıştır (Han ve ark., 2016). İşgörenlerinin, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından aldığı desteğinin, iş tutumları ve performansları üzerinde olumlu bir etkisi olabilir (Loi, Ao & Xu, 2014). Turizm sektöründe müşteri nezaketsizliği sonucu duygusal olarak zarar gören işgörenlerin her şartta hizmet kalitesini devam ettirmesi gerektiğini kaynakların korunumu teorisi ile açıklayabiliriz. Kaynakların korunumu teorisi temel prensibi, kişilerin kendi ihtiyacı olan kaynakları araması gerektiğini, kazanmaya çalışacağını, artırması gerektiğini ve bu kaynakları korumak için tüm olumsuz durumlarla başa çıkma noktasında motive olması gerektiğini belirtmektedir (Mengenci, 2015).

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

Bu çalışmanın birkaç temel katkısı bulunmaktadır. Birincisi, konaklama alanında önceki araştırmalar müşteri nezaketsizliğini işgörenlerinin işten ayrılma niyeti (Doğantekin ve ark., 2023; Han ve ark., 2016; Kim ve ark., 2023; Pu ve ark., 2022), tükenme (Han ve ark., 2016; Kim & Qu, 2018; Pu ve ark., 2022), kişilerarası çatışmalar (Kim ve ark., 2023), işe bağlılık (Jang ve ark., 2020; Ugwu ve ark., 2022; Zhu ve ark., 2019), liderlik tarzı (Bani-Melhem, 2020; Boukis ve ark., 2020) gibi değişkenlerle ilişkilendirmişlerdir. Fakat önceki araştırmalar müşteri nezaketsizliğini duygusal emek üzerindeki etkisini, müşteri nezaketsizliğini hizmet telafi üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü; müşteri nezaketsizliğinin duygusal emek üzerindeki etkisinde iş arkadaşları ve yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ihmal etmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırma yukarıda ileri sürülen araştırma boşluklarını doldurarak alanyazına katkı sağlamaktadır. İkincisi bu araştırma müşteri nezaketsizliğinin sonuçları hakkında uygulayıcılara iç görüler sağlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Müşteri Nezaketsizliği

Müşteri nezaketsizliği, “müşteri tarafından gerçekleştirilen düşük yoğunluklu sapkın davranış” ya da “karşılıklı nezaket ve saygı sosyal normlarını göz ardı ederek bir işgörene belirsiz bir şekilde zarar verme” olarak tanımlanır (Sliter ve ark., 2010: 468). Otel işgörenlerinin nezaketsiz olduğunu düşündüğü müşteri davranışları arasında aşağılayıcı yorumlar, öfke, nezaketsiz dil, kişisel sözlü saldırılar ve saldırgan beden dili yer alabilir (Medler-Liraz, 2020). Ağırhama endüstrisinde, müşterilerin kötü davranışları oldukça yaygındır (Kim & Qu, 2018). Müşteri nezaketsizliği üzerine yapılan araştırmalar, bunun duygusal tükenme ve yüksek düzeyde stres üzerindeki etkilerini göstermiştir (Hur, Moon & Han, 2015). Ayrıca, müşteri nezaketsizliği yaşayan işgörenler, işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme eğilimindedir (Walker, Van Jaarsveld & Skarlicki., 2014). Özellikle konaklama endüstrisinde bir iş yeri stres kaynağı olarak müşteri nezaketsizliği, iş performansını önemli ölçüde azaltır ve verimsiz davranışları artırır (Torres, Van Niekerk & Orłowski, 2017). Bunun yanı sıra müşteri nezaketsizliğinin yaygınlığı, kuruluşlara kayda değer bir maliyet katmaktadır (Aras-

li, Hejraty Namin & Abubakar, 2018). Müşteri nezaketsizliği vakaları, hizmet işgörenlerinin psikolojik sağlığını ve hizmet sunma çabalarını olumsuz etkileyebilir (Boukis, Koritos, Papastathopoulos & Buhalis, 2023). Dolayısıyla, otel işgörenlerinin müşterilerin nezaketsiz davranışlarıyla nasıl başa çıktıklarının dinamiklerini anlamaya yönelik araştırma ilgisi artmaktadır (Alola, Olugbade, Avcı & Öztüren, 2019).

Hizmet Telafi Performansı

Hizmet telafi, bir hizmet veya ürün beklentileri karşılamada başarısız olduktan sonra, mağdur müşterileri işletmeden memnuniyet durumuna döndürme süreci olarak tanımlanabilir (Boshoff, 1997). Hizmet telafi performansı; müşteri şikâyetlerini doğrudan ele alan, işgörenlerin hizmet başarısızlıklarından sonra müşterileri memnuniyetini ve sadakatini geri kazanmak için giriştikleri davranışlar olarak tanımlanır (Liao, 2007). Hizmetin geri kazanılması konaklama endüstrisinde hizmetin çok önemli bir parçasıdır ve konaklama sektörü işgörenlerinin hizmet başarısızlıklarından sonra müşteri memnuniyetini ve sadakatini tekrar kazanmak için çaba göstermesi gerekir (Liao, 2007). Hizmet telafi performansı literatürü, işgörenin hizmet telafi performansının rolünü keşfetmeye odaklanır (Luo, Guchait, Lee & Madera., 2019). Etkili hizmet telafi, müşterilerle kalıcı bir ilişki kurmaya önemli ölçüde katkıda bulunur ve ilk başarısızlığın bilişsel uyumsuzluğunu düzeltir ve müşteri memnuniyetini geri kazandırır (Zahoor & Khan, 2022). Otel endüstrisinde yaygın olan ve hizmet telafi performansı gerektiren hizmet başarısızlıklarına örnek olarak; check-in sırasında müsait olmayan odalar, yanlış fatura verilmesi, internetin çalışmaması, temiz olmayan odalar, uygun şekilde pişirilmemiş yiyecekler ve konaklama sırasında sunulmayan hizmetler verilebilir (Lee, Singh & Chan, 2011).

Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek, bir ücret karşılığında iş yerinde duygu yönetimidir. Duygusal emek, bir örgüt ve amaçları tarafından teşvik edilen teşhir kurallarını desteklemek için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi olarak tanımlanmıştır (Zhan, Wang & Shi, 2016). Duygusal emek, bir ücret için “kamuya açık olarak gözlemlenebilir bir fiziksel görüntü oluşturma duygusunun kontrol edilmesi” olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 7). Duygusal emek araştırmasının merkezi odak noktası, bireylerin istenen duygusal gösterileri nasıl elde ettiğidir (Dieffendorff, Croyle & Gosserand, 2005). Bir başka tanıma göre duygusal emek kavramı, “kişilerarası iletişim esnasında örgüte uygun olarak talep edilen duyguları sergilemek için gereken gayret, plan yapma ve kontrol etme” anlamına gelir (Morris & Feldman, 1996: 987; Hennig-Thurau, Groth, Paul & Gremler, 2006: 59).

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

Derin, Yüzeysel ve Doğal Davranış

Duygusal emek, organizasyonel olarak istenen uygun duyguları göstermeye odaklanarak bedensel görünümü oluşturabilmek için duyguların yönetilebilmesi şeklinde tanımlanabilir (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış ve derin davranış duygusal emek davranış stratejisidir. Yüzeysel davranış, içsel duygularda herhangi bir değişiklik olmadan dışsal duygusal ifadenin yönetimini ifade eder. Öte yandan derin davranış, örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için bir işgörenin içsel duygularının değiştirilmesini gerektirir (Kim, Jung-Eun Yoo, Lee, & Kim, 2012). İşgörenler yüzeysel davranış sergilediklerinde; olumsuz duygular içinde olsalar bile müşterilere güler yüzlü ve nazik bir sesle hizmet sunarlar. Duygularındaki bu tür bir tutarsızlık, genellikle işgörenlerin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olacak duygusal çatışmalara yol açar (Ashforth & Humphrey, 1993). Öte yandan, derin davranış, kişinin istenen duyguyu ifade etmek için duygularını bilinçli olarak değiştirme çabasını ifade eder (Hochschild, 1983). Müşteri ile etkileşimde olumlu bir sonuçla birlikte, bireyin iş tatmini ve örgütün performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Lee, Lee & Chung 2019).

Ek olarak, işyerinde duyguların yönetilmesiyle ilgili olarak, duygusal emek stratejisinin olası üçüncü bir davranış stratejisi olan doğal davranıştan da bahsedebiliriz (Ashforth & Humphrey, 1993). Burada örgütün beklediği duygu ile işgörenin gerçekten hissettiği duygu aynıdır, bu nedenle hizmet sağlayıcılar doğal olarak hissettiklerini ifade ederler (Chung, Jang & Edelson, 2021). Son yıllarda doğal davranışa artan bir ilgi olsa da doğal davranışın etkisini yakalayan sınırlı araştırma vardır (Hoffmann, 2016). Örneğin, doğal davranışın duygusal tükenmeyi, duyursuzlaşmayı ve düşük başarıyı olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur (Zhang, Q., Yin, J., Chen, H., Zhang, Q. & Wu., 2020).

İş Arkadaşı Desteği

İş arkadaşı desteği, işgörenlerin hizmetle ilgili görevlerini yerine getirirken iş arkadaşlarının kendilerine işle ilgili yardım sağladığına inanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Suskind, Kacmar & Borchgrevink, 2007). İş arkadaşı desteği, stresi, rol çatışmasını ve aşırı rol yükünü azaltarak bir işgörenin iyi oluşunu artırır-

bilir (Chiaburu & Harrison, 2008). Aynı zamanda iş ortamını iyileştirir ve işgörenin işteki zorluklarla başa çıkmak için daha fazla güce ve enerjiye sahip olması sayesinde olumlu duyguları ve özgüveni tetikler (Singh, Selvarajan & Solansky, 2019). İş arkadaşı desteği, işgörenin örgütsel zorluklarla başa çıkma kapasitesini geliştiren olumlu duygular ve özgüven yaratır böylece psikolojik gelişmenin kişisel kaynağını geliştirir (Rousseau, Salek, Aubé & Morin, 2009). İş arkadaşı desteğinin kaynağı genişledikçe, işgörenlerin kişilerarası ve örgütsel sorunlarla başa çıkmada kapasite geliştirmelerine olanak sağlar (Huppert, 2009).

Yönetici Desteği

Yönetici desteği; işgörenlerin, yöneticilerin onların emeklerine ne kadar değer verdiğine ve onların refahını ne kadar dikkate aldığına ilişkin bir görüşüdür (Kotke & Sharafinski, 1988). Yöneticiler, organizasyondaki farklı gruplar içinde adil süreç, özerklik ve açık iletişim uygulayarak psikolojik güvenliği ve olumlu duyguyu artırabilir (Lee, 2021). Özellikle, işgörenler zor veya yeni bir çalışma koşuluyla karşı karşıya kaldıklarında yönetici desteği olumlu bir rol oynar (Kumar & Mokashi, 2020). Yönetici desteği ile hizmet performansı arasındaki ilişki önceki çalışmalarla doğrulanmıştır. İşgörenler üstlerinden destekleyici bir davranış algıladıklarında, yüksek performansla karşılık vermektedirler (Oentoro, Popaitoon, & Kongchan, 2016).

HİPOTEZ GELİŞİMİ

Teori

Kaynakların korunumu teorisi, pozitif psikoloji alanında gelişen bir teoridir (Rusdi & Wibowo, 2022). Kaynakların Korunumu Teorisi, bireyler için değerli kaynakların elde edilmesi, korunması ve artırılması için çabaladıklarını ileri sürmektedir (Yürür, 2011). Kaynakların korunumu teorisinin bir başka ilkesi, insanların kaynak kaybından korunabileceğini, bu kayıplardan kurtulabileceğini ve kaynaklara yatırım yaparak kaynak kazanabileceğini belirtmektedir. Teori özünde, insanların mevcut kaynakları korumak ve yenilerini edinmek için motive olduklarını ve kaynakların bireyin hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunduğunu algıladığı her şeyi içerdiğini ileri sürer (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Diğer taraftan Kaynakların Korunumu Teorisi kaybedilen kaynakların diğer kaynaklarında kaybolmasına neden olabileceğini ve böylece kayıp sarmalının ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir (Hobfoll, 2001).

Kaynakların Korunması teorisinden bakıldığında; müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketebilen sosyal bir stres etkeni olarak kabul edilebileceğini öne sürebiliriz (Kern &

Grandey, 2009). Bu mantığı destekler şekilde, konaklama endüstrisine uygulanan müşteri nezaketsizliğinin, psikolojik kaynak tükenmesiyle sonuçlanması da mümkün olabilir (Auh, Menguc, Thompson & Uslu, 2022). Benzer şekilde bu olumsuz sonuç hizmet telafi performansını da olumsuz etkileyeceğini varsayıyoruz. Kaynak korunumu teorisi, mevcut araştırmanın kapsayıcı teorik çerçevesi olarak uygundur, çünkü müşteri nezaketsizliği, hizmet işgörenlerinin duygusal ve fiziksel kaynaklarını tüketen bir durumdur ve durumun oluşturduğu kaynak kaybının tekrar geri kazanılması gerekir (Hobfoll, 1989).

Müşteri Nezaketsizliği ve Hizmet Telafi Performansı

Başarısızlık olaylarında müşteri kaybını azaltmak için, hizmet telafi, müşteri memnuniyetsizliğiyle ilgili sorunları çözebilen, aynı zamanda müşteri sadakatini ve sonrada şirket karlılığını artıran etkili bir araç olarak kabul edilmiştir (Hart, Heskett & Sasser, 1990). Hizmet telafi faaliyetlerinde işgörenlerin hizmet hatalarını çözmek için yapılandırılmış ve standart rutinleri (örneğin, hizmet başarısızlıklarının olası nedenlerini belirlemek için müşterilerin şikâyetlerini analiz etmek ve mevcut telafi faaliyetlerini müşterilerin yanıtlarına göre düzenlemek) takip etmesi gerekir (Jong & De Ruyter, 2004). Kaynak korunumu teorisinin kaynakları koruma perspektifiyle uyumlu olarak, müşteri nezaketsizliği, hizmet işgörenlerinin nezaketsiz ve küçümseyici müşteri davranışlarıyla yüzleşip bunlarla baş etmeye çalışırken zihinsel ve duygusal kaynaklarını (örn. öz saygı, öz değer, işe bağlılık) tüketir (Auh ve ark., 2022). Böylece işgörenin hizmet telafi için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olamaz ve hizmet telafi performansı düşer. Yukarıdaki argümanlara dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

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

Derin Davranışın Aracılık Etkisi

Müşteri nezaketsizliği, işgörenlerin duygularını olumsuz etkiler, enerjilerini ve kaynaklarını tüketir. Bu da işgörenlerin duygu yönetimini zorlaştıracaktır. Dolayısıyla müşteri nezaketsizliği uyumlu iç ve dış duygular türeten, duygusal uyumsuzluğu azaltan derin davranış sergilemeyi olumsuz etkileyebilir (Auh ve ark, 2022). Kaynakların korunumu teorisinden yola çıkarak, çalışma ortamındaki her bireyin başarılı olmak için kaynakları geliştirdiğine, koruyup muhafaza ettiğine inanılır. Bu kaynaklar sosyal çevreyi ve işgörenlerin duygu durumunu içerebilir (Simillidou ve ark., 2020). Kaynakların korunumu teorisinin kaynak edinme perspektifinden baktığımızda; işgörenler kendisinden istenilen davranışları benimseyip kendi duygularıyla birleştirerek, yani derinden davranış sergileyerek kay-

nak kazanımına yönelebilir (Brotheridge & Lee, 2002). Bu yüzden derin davranış hizmet telafi performansı ile pozitif olarak ilişkilidir (Luo ve ark., 2019). Yani derin davranış sergilemek, hizmet sırasında oluşan hataları telafi etmek için sergilen performans olan hizmet telafi performansını olumlu olarak etkileyebilir (Zhan, Luo, Ding, Zhu & Guo, 2020).

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

H2: Müşteri nezaketsizliği derin davranışı olumsuz ve anlamlı etkilemektedir.

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

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

Yüzeysel Davranışın Aracılık Etkisi

Müşteri nezaketsizliğine maruz kalan hizmet işgörenleri ne kadar çok müşteri nezaketsizliği yaşarlarsa, o kadar yüzeysel davranabilirler, çünkü müşteri nezaketsizliği, iş gereksinimlerini sadece yüzeysel olarak karşılayan etkisiz duygusal düzenleme stratejilerini tetikleme olasılığı yüksektir (Hur ve ark., 2015). Bu nedenle, müşterilerden nezaketsizlik yaşayan hizmet işgörenleri, nezaketsiz müşterilerle iletişimini mümkün olan en kısa sürede tamamlamak için yüzde görünen ifadeleri değiştiren yüzeysel davranış sergilemeyi artırabilir (Wu & Shie 2017). İşgörenlerin hissetmedikleri şekilde davranmaları, iç ve dış yapıları arasında uyumsuzluğa neden olacaktır. Yani işgören aslında hissetmediği şekilde davranarak mevcut duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olacaktır (Szczygiel & Bazin' ska, 2021). Bu yüzden yüzeysel davranışın zararlı etkisi, kaynakları tüketen doğasına atfedilebilir çünkü yüzeysel aktörler, hissedilen ve ifade edilen duygular arasındaki tutarsızlıkla yüzleşmek zorundadır (Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003). Kaynakların korunumu teorisine göre, işgörenler yüzeysel davranış sergilerken aşırı iş stresi yaşayabilir (Özdemir & Tarım, 2022) ve yüzeysel dav-

ranış büyük miktarda bilişsel ve motivasyon kaynağı gerektirir ve duygusal rezervleri tüketir, bu da iş tatmini ve iş performansını olumsuz yönde etkiler (Kim, Hur, Moon & Jun, 2017). İşgörenler duygularını yönetmek için çaba harcadıkça kaynak kaybına uğramaktadır (Hameed & Bashir, 2017).

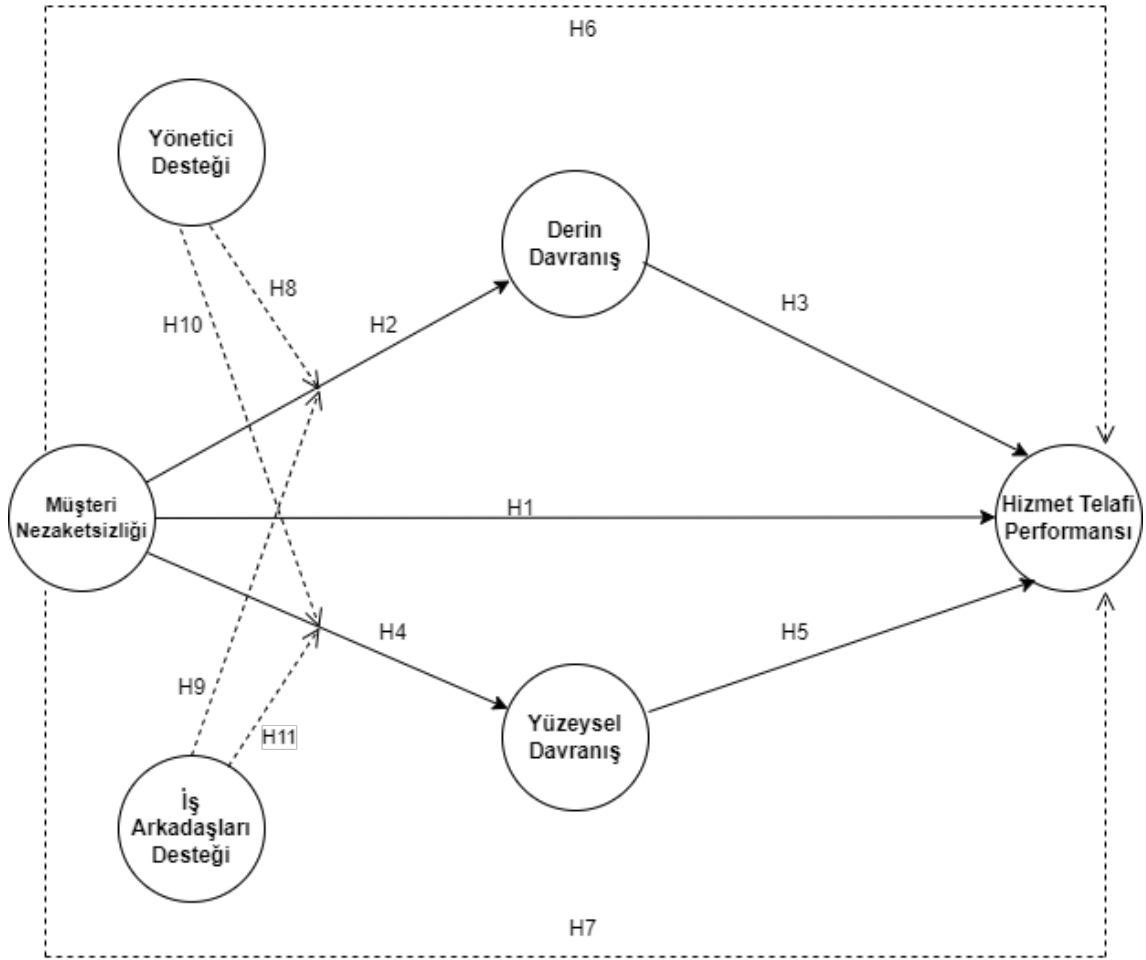
Yüzeysel davranış daha fazla yorgunluk, artan tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri ve azalan iş tatmini ile ilişkilidir. Bu nedenle, yüzeysel davranış daha çok olumlu duygularla ilişkilendirilen hizmet telafi performansı ile negatif yönde ilişkili olabilir (Luo ve ark., 2019). Bu bilgilerden hareketle müşteri nezaketsizliği

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

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

Yönetici Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi

Örgütsel yaşamda olumsuz muamele tehdit edici olarak algılanma eğilimindedir ve bu nedenle olumsuz duygu uyandırır; olumlu muamele hoş olarak algılanma



Şekil 1: Araştırma Modeli

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

H4: Müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranışı olumlu ve anlamlı etkilemektedir.

eğilimindedir ve bu nedenle olumlu duygu uyandırır (Lazarus, 1993). Sosyal destek işgörenlerin enerji kaynaklarını genişlemesinde önemli bir unsurdur (Hobfoll, 1989). Kaynakların korunumu teorisine göre, işgörenler kişisel kaynakları elde ettikçe, bu kaynakları ek kaynaklar elde etmek için bir araç olarak değerlendirebilirler. Yakın iş arkadaşlarının karşılıklı kaynak kazanma döngüleri geliştirdiğini, burada yardım davranışlarının algılanan iş arkadaşı kişisel desteğini ve

ardından iş arkadaşının yardım davranışlarına karşılık vereceğine olan güvenini artırdığını ileri sürebiliriz (Halbesleben & Wheeler, 2015). İşgörenler kaynakların tükenmesi ile başa çıkmak için iş bağlamında iş arkadaşları dışında yöneticilerle etkileşimden de sosyal destek kaynakları elde edebilir (Zhang, H., Zhou, Z. E., Zhan, Y., Liu, C. & Zhang, L., 2018).

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

Yukarıdaki argümanlara dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H8: Müşteri nezaketsizliğinin derin davranış üzerindeki etkisinde yönetici desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H9: Müşteri nezaketsizliğinin derin davranış üzerindeki etkisinde iş arkadaşları desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H10: Müşteri nezaketsizliğinin yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde yönetici desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

H11: Müşteri nezaketsizliğinin yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde iş arkadaşları desteği düzenleyici bir rol oynamaktadır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya'daki 5 yıldızlı ve her şey dâhil konsepti ile faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırmamızda Antalya ili, sahip olduğu doğal ve kültürel yapısı sayesinde farklı turizm türlerine ev sahipliği yapması ile Türkiye'nin en önemli turizm kenti olması ve fazla turist çekmesinden dolayı seçilmiştir (Işık & Zoğal, 2017). Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem en kolay ulaşılabilir ve gerekli bilgiyi sağlayabilecek katılımcıların seçilmesini içerir (Hair, Page & Brunsveld, 2019).

Araştırmada evrenin tümüne ulaşmak mümkün değildir. Araştırmamızda da örneklem seçilirken "kolayda örnekleme" yöntemi doğrultusunda anketi cevaplayabilecek işgörenlere ulaşıp anketlerin cevaplanması sağlanmıştır.

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

Bu araştırma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 01.02.2023 tarihli, 2023/2 toplantı numaralı ve GO 2023/68 numaralı kararıyla bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun bulunmuştur.

Ölçüm Değişkenleri

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

Hizmet Telafi Performansı ölçek için, Boshoff & Allen, (2000) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Müşteri Nezaketsizliğinin ölçülmesi için, Cho, Bonn, Han & Lee (2016) tarafından geliştirilmiş olan 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Duygusal emeği ölçmek için, Pala & Tepeci (2009) tarafından geliştirilmiş olan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır (6 ifade derin davranış ve 6 ifade yüzeysel davranış). Yönetici desteğini ölçülmesinde, Hammer, Saksvik, Nytro, Torvatn & Bayazit, (2004) tarafından geliştirilmiş olan 2 ifadeli ölçek ve Chiu, Chien, Lin & Hsiao, (2005) tarafından geliştirilen beş ifadeli yönetici desteği ölçeğinin üç ifadesi de kullanılmıştır. İş arkadaşı desteğinin ölçülmesinde, Hammer ve ark., (2004) tarafından geliştirilmiş 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

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

Veri Analizi

Verilerin analizinde Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi/Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) kullanılmıştır (Ringle ve ark., 2022). Keşfedici özellikleri olan çalışmalarda PLS-SEM tavsiye edilmektedir (Hair, Hult,

Ringle & Sarstedt, 2017). Bu araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri yeterince incelenmediği için keşifsel karaktere sahiptir. Dolayısıyla PLS-SEM uygun bir analiz aracıdır.

BULGULAR

Tanımlayıcı Bulgular

Bu araştırma katılımcılarına ait demografik bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırmaya toplamda 403 kişi katılmıştır. Katılımcıların %44,9'u kadın ve %55,1'i

20 yıl arasındakiler %4, 21 yıl ve üstü olanlar %2,5'dir. Otel endüstrisinde çalışma süresi; 0-5 yıl arasındakiler %52,9, 6-10 yıl arasındakiler %19,1, 11-15 yıl arasındakiler %12,9, 16-20 yıl arasındakiler %8,2, 21 yıl ve üzerindeki %6,9'dur.

Dış Model

Dış model sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Gösterge güvenilirliğini incelemek için dış yükler incelenmiştir. Yük değerlerinin çoğunluğu 0.70'i açmıştır. 0.60- 0.70'in arasında kalan yük değerleri incelenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

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

erkektir. Bunlardan %51,4'ü evli, %48,6'sı bektardır. %27,3'ü 28-24 yaş arasında, %21,3'ü 25-31 yaş arasında, %23,6'sı 32-38 yaş arasında, %18,1'i 39-45 yaş aralığında ve %9,7'si 46 yaş ve üzeridir. %10,2'si ilköğretim, %27,5'i ortaöğretim, %22,6'sı ön lisans, %33,7'si lisans, %6'sı yüksek lisans eğitimi almıştır. %53,1'i çalışan, %14,1'i şef, %15,1'i müdür, %1'i genel müdür ve %16,6'sı diğer çalışanlardır. Katılımcılarımızın işletmede çalışma süresi ise; 0-5 yıl arası %64, 6-10 yıl arasındakiler %20,6, 11-15 yıl arasındakiler %8,9, 16-

Bu tür değerler açıklanan ortalama varyans (AVE), bileşik güvenilirlik (BD) ve Cronbach alfa değerlerini kabul edilebilir seviyelerin altına düşürmediği için modelde tutulmuştur. Bununla beraber yüzeysel davranış boyutunda iki ifadenin faktör yükleri söz konusu değerleri bozduğu için analizden çıkarılmıştır. Cronbach alfa değerlerini 0.70'i aşmıştır. Bu yapıların içsel tutarlılığına işaret etmektedir. BG değerleri 0.80'nin üzerindedir. Bu yapı güvenilirliğine işaret etmektedir. AOV

değerleri 0.50'nin üzerindedir. Bu yakınsak geçerliğe işaret etmektedir (Hair ve ark., 2017).

Ayırt edici geçerliği incelemek için The heterotrait-monotrait (HTMT) değerlerinde ve Fornell-Larcker kriterinden yararlanılmıştır. HTMT değerleri 0.85'in altındadır. Dolayısıyla ayırt edici geçerlik sağlanmıştır

(Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). AOV değerlerinin karekökü yapının yapılar arasındaki korelasyonunda daha büyük olduğu için ayırma geçerli bir kez daha sağlanmıştır (Fornell & Larcker, 1981), (Bkz. Tablo 3).

Tablo 2. Dış Model

Değişkenler	Dış Yükler	Cronbach's Alpha	BG	AOV
Müşteri Nezaketsizliği		0.878	0.898	0.612
MK1	0.834			
MK2	0.833			
MK3	0.852			
MK4	0.632			
MK5	0.788			
MK6	0.734			
Derin Davranış		0.875	0.880	0.617
DD1	0.760			
DD2	0.822			
DD3	0.722			
DD4	0.770			
DD5	0.841			
DD6	0.791			
Yüzeysel Davranış		0.734	0.812	0.532
YD1	0.641			
YD3	0.809			
YD4	0.636			
YD5	0.812			
Hizmet Telafi Performansı		0.887	0.888	0.689
HK1	0.813			
HK2	0.857			
HK3	0.814			
HK4	0.858			
HK5	0.808			
Yönetici Desteği		0.919	0.921	0.755
YÖD1	0.880			
YÖD2	0.842			
YÖD3	0.890			
YÖD4	0.882			
YÖD5	0.849			
İş Arkadaşları Desteği		0.892	0.904	0.700
İAD1	0.838			
İAD2	0.873			
İAD3	0.738			
İAD4	0.868			
İAD5	0.858			

Not: BG=bileşik güvenirlik (ρ_a); AOV= açıklanan ortalama varyans.

İç Model

Dış modelde ilgili geçerlik ve güvenilirlik şartları karşılandığı için iç modelin değerlendirmesine geçilmiştir. İç modelin değerlendirilmesinde alanyazındaki adımları izlenmiştir (Hair ve ark., 2017; Uşaklı & Küçükergin, 2018). İç model sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Varyans şişirme faktörü (VIF) arasında 5'i aşan değer olmadığından, çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoktur (Hair ve ark., 2017). 0.75, 0.50 ve 0.25 şeklinde R² değerleri sırasıyla önemli, orta ve zayıf olarak değerlendirilmektedir (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Görüldüğü gibi bağımlı değişkenin R² değeri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. 0,00, 0,25 ve 0,50'den büyük Q² değerleri yapısal modelin küçük, orta ve büyük düzeyde yordama ilişkisine sahip olduğu göstermektedir (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Görüldüğü gibi bağımlı değişkenin Q² değeri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. 0.02, 0.15 ve 0.35 f² değerleri küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılmaktadır. Görüldüğü gibi, f² değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Cohen, 1992).

Müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.077$; $p < 0.05$). Müşteri nezaketsizliği derin davranış üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -0.271$; $p < 0.001$). Derin davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

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

Aracılık hipotezlerinin test edilmesinde Zhao, Lynch Jr & Chen, (2010) yönergesi takip edilmiştir. Müşteri nezaketsizliğini derin davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır (dolaylı etki = -0.142; $p < 0.001$). Diğer taraftan müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamsızdır (dolaylı etki = 0.003; $p = 0.052$). Dolayısıyla H6 desteklenirken, H7 reddedilmiştir, (Bkz. Tablo 5).

Tablo 6'da görüldüğü gibi, etkileşim değişkenleri derin davranış ve yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (Henseler & Fassott, 2010). Dolayısıyla yönetici desteği ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. H8, H9, H10 ve H11 reddedilmiştir.

Tablo 3. Ayırt Edici Geçerlik

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

Tablo 4. Hipotez Testi

Hipotezler	Yol katsayısı	T değeri	VIF	f ²	Sonuç
H ₁ Müşteri Nezaketsizliği -> Hizmet telafi perf.	-0.077 [-0.144;- 0.004]	2.179	1.120	0.020	Desteklendi
H ₂ Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış	-0.271[-0.358;- 0.145]	5.044	1.009	0.082	Desteklendi
H ₃ Derin Davranış -> Hizmet telafi perf.	0.524[0.428; 0.611]	10.930	1.844	0.386	Desteklendi
H ₄ Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış	0.009[-0.101; 0.192]	0.133	1.000	-	Desteklenmedi
H ₅ Yüzeysel Davranış -> Hizmet telafi perf.	0.321[0.230; 0.412]	6.821	1.729	0.155	Desteklenmedi*
Kontrol Değişkeni					
Otel endüstrisinde Çalışma Süreniz -> Derin Davranış	0.222 [0.130; 0.303]	5.175	1.009	0.055	
Hizmet telafi perf. R ² =615, Q2= 0.418					

*Etkinin yönü bakımından desteklenmemiştir.

TARTIŞMA

Bulguların Özeti

Bu araştırma müşteri nezaketsizliği ve hizmet telafi performansı arasında aracı değişkenler olarak derin ve yüzeysel davranış; müşteri nezaketsizliğinin derin

davranış ve yüzeysel davranış üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenler olarak iş arkadaşı ve yönetici desteğini incelemek için tasarlanmıştır. Bulgularımıza göre H1, H2, H3 hipotezlerimizle uyumlu olarak; müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı ve derin davranış sergileme üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir, derin

Tablo 5. Aracılık Analizi

Hipotezler	Dolaylı Etki [95% BC CI]	t-değeri	P-değeri	Aracılık Türü
H ₆ Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış -> Hizmet telafi perf.	-0.142 [-0.194; -0.082]	4.970	0.000	Tamamlayıcı Aracılık
H ₇ Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış -> Hizmet telafi perf.	0.003 [-0.033; 0.064]	0.131	0.896	Aracılık Yok

Tablo 6. Düzenleyici Etki Sonuçları

Hipotezler	Düzenleyici Etki [95% BC CI]	t-değeri	P-değeri	Sonuç
H ₈ : Yönetici Desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış	-0.087 [-0.228; 0.049]	1.233	0.218	Desteklenmedi
H ₉ : İş arkadaşları desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Derin Davranış	0.004 [-0.116; 0.123]	0.057	0.954	Desteklenmedi
H ₁₀ : Yönetici Desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış	-0.139 [-0.292; 0.009]	1.833	0.067	Desteklenmedi
H ₁₁ : İş arkadaşları desteği x Müşteri Nezaketsizliği -> Yüzeysel Davranış	0.015 [-0.115; 0.148]	0.221	0.825	Desteklenmedi

davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlar diğer endüstrilerde yapılan araştırmalarla tutarlıdır (Sommovigo ve ark., 2019; Auh ve ark., 2022; Michel, Bowen & Johnston, 2009). Buradan yola çıkarak araştırmanın teorik çerçevesini oluşturan kaynakların korunumu teorisine dayalı olarak olarak müşteri nezaketsizliği ile duygusal kaynakları tükenen işgörenlerin, kaynak kullanımını gerektiren hizmet telafi performansını noktasında da olumsuzluklar yaşadıklarını söylemek mümkündür (Zahoor & Siddiqi, 2023). Diğer taraftan müşteri nezaketsizliği ile kaynakları tükenen işgören, duygusal kaynak gerektiren derin davranış sergileme konusunda da olumsuzluklar yaşamaktadır. Çalışmamızın bulguları da kaynakların korunma teorisini ile bu açıdan uyumludur.

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

Aracılık hipotezlerinin test edilmesinde Zhao ve ark. (2010) yönergesi takip edilmiştir. Müşteri nezaketsizliği derin davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır. Diğer taraftan müşteri nezaketsizliğinin yüzeysel davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamsızdır. Dolayısıyla H6 desteklenirken, H7 reddedilmiştir.

Araştırma sonucunda şaşırtıcı şekilde H4, H5 ve H7 hipotezlerimizin desteklenmemesinin nedeni araştırmanın her şey dâhil otellerde yapılmış olması olabilir. Çünkü her şey dâhil oteller seri üretim gibi çalışmaktadır (Yener Erköse, 2019). Bu yüzden her şey dâhil otellerde işgören-müşteri iletişimi sınırlıdır ve işgörenlerin duyguları daha az önemli olabilir. Her şey dâhil otellerde hizmet genelde standarttır. Örneğin, yemekler, oda, tesis imkânları her müşteri için standarttır (Üner, Sökmen & Birkan, 2006). Bu yüzden işgörenler müşteri ile bu standart hizmet sunumunda kısa süre etkileşimde kalmaktadır ve bu kısa sürede yüzeysel davranış sergilemeyi tercih etmesi muhtemel olabilir. Telafi performansı açısından baktığımızda da durum böyle olabilir, örneğin işgörenler müşterilerin soğuk olan çayını hemen kısa sürede yenisi ile değiştirebi-

li. Burada kişiye özel hizmet olmadığı için müşteriye yapılan servis ve telafi performansı süresi kısa olacağı için kısa vadede işgörenler yüzeysel davranıştan faydalanabilir. Müşteri ile kurulan samimiyete bağlı olan iletişimler, her şey dâhil sistemin getirdiği standartlaşma ile yerini basit bir gülümsemeye bırakmıştır (Yener Erköse, 2019). Her şey dâhil sistemi bu sistemden önce müşteri hakkında her önemli detayı bilen, müşterilerle güzel bağlar kuran işgören özelliğini de önemsizleştirmiştir (Bostan, Armağan & Süklüm, 2006). Bu bilgilerden yola çıkarak her şey dâhil sistemin işgören müşteri ilişkisini asgari düzeye indirdiğini ve bu yüzden işgörenlerin kısa vadede yüzeysel davranmayı tercih edebileceğini varsayabiliriz. Araştırma işgören-müşteri iletişiminin daha yoğun olduğu butik otellerde yapıldığında ise sonuç hipotezlerimizle uyumlu olabilir.

Önceki araştırmalarda, iş arkadaşı ve yönetici desteğinin hafifletici etkileri noktasında bir belirsizlik olduğu da belirtilmiştir (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanski & Nair, 2003). Bulgularımızın sonucuna göre de yönetici desteğinin ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. H8, H9, H10 ve H11 hipotezleri reddedilmiştir. Bunun sebebi Antalya'daki otellerde genellikle sezonluk işgörenlerin olması (Yıldırım & Ceyhan, 2020) iş arkadaşları ve yönetici desteğinin olmamasını etkileyebilir. Çünkü bu durumda sürekli otel işgörenleri değişebilir, bunun sonucu olarak iş arkadaşlarının birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkileri zayıf olabilir. Sonuç olarak işgörenler, kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 1989) göre işgörenlerin enerji kaynaklarını genişlemesinde önemli bir unsur olan iş arkadaşları ve yönetici desteğinden mahrum kalmış olabilirler.

Teorik Katkı

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

duygusal emek üzerindeki etkisinde iş arkadaşları ve yönetici desteğinin düzenleyici rolünü ihmal etmişlerdir. Lages ve ark. (2023), tarafından yapılan sistematik inceleme ve bibliyometrik analiz çalışması buna kanıt olarak gösterilebilir.

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

Önceki araştırmaların bulguları, sosyal desteğin hafifletici etkilerinin oldukça zayıf, tutarsız ve belirsiz olduğunu göstermiştir. Bu nedenle bilim adamları tarafından bu tutarsız bulguları çözmeye daha kapsamlı bir bağlam incelemesi talep edilmiştir (Beehr ve ark., 2003). Çalışmamız, otel işletmelerinde müşteri nezaketsizliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkide iş arkadaşı desteğinin ve yönetici desteğinin aracılık rolü oynamadığını ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Uygulamaya Katkı

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

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

Bulgularımız sonucunda derin davranış sergileme hizmet telafi performansını da olumlu etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler işgören odaklı bir yaklaşım benimsemelidir. Turizm sektöründe müşteri daima haklıdır bakış açısının esnetilmesi gerekir. İşgörenlerin

işletme için önemli olduğu hissettirilmelidir. Örneğin işletmeler işgörenlerine özel günlerinde hediye yapabilir. Ya da işgörenlerine performansı karşılığında prim verilebilir. Bunlar sayesinde işgörenlerin kendilerini işletmeye ait hissetmeye derin davranış sergilemesini sağlayacaktır. Bu durumda daha başarılı bir hizmet telafi performansını beraberinde getirecektir. Aksi takdirde işletmede sürekli işgören sirkülasyonunun olması işletme başarısızlığına kaçınılmaz kılacaktır.

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

Genel olarak otel işletmelerinde yöneticilere belirli aralıklarla işgören psikolojini anlama ve destek olabilmek noktasında eğitimler verilmelidir. Bu yolla yöneticiler müşteri nezaketsizliğine uğrayan işgörenleri daha iyi anlayacaktır ve onlara yardımcı olabilmek için gerekli bilgiye sahip olmuş olacaklardır (Thory, 2013). Ayrıca işgörenlerin ne sıklıkla nezaketsiz müşteri davranışlarına maruz kaldıkları ve böyle olaylarla karşılaştıklarında nasıl hissettikleri tespit edilmelidir, departman yöneticileri bu olaylardan haberdar olmak için ilgili konu ile ilgili düzenli aralıklarla anketler yapmalı veya kısa toplantılar düzenlemelidir (Doğantekin ve ark., 2023). Diğer taraftan nezaketsiz müşterilerle başa çıkabilmek için işgörene de eğitim verilebilir. Örneğin, nezaketsiz müşterilerle baş çıkma stratejileri, işgörenlerin daha az tükenmişlik yaşamalarıyla sonuçlanabilir (Kim & Qu, 2018).

Sınırlılıklar

Antalyadaki her şey dâhil konsepti ile faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine uygulanmış olması araştırmanın en önemli sınırlamasıdır. Ayrıca veriler Antalya şehrinde toplandığı için araştırmaya ait bulguların diğer endüstriler ve ülkeler gibi farklı bağlamlara genelleştirilebilirliği sınırlı olabilir. Diğer bir sınırlılık, araştırmamız kesitsel bir araştırma olduğu için değişkenlerin zamanla ortaya çıkartacağı değişimleri göstermez (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Ayrıca kesitsel veriler ışığında nedensellik iddiasında bulunulamayacağını okuyucuların akılda tutması tavsiye edilir (Flannelly & Jankowski, 2014).

Gelecek Araştırmalara Öneriler

Müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin

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

Gelecek araştırmacılar sıralı karma yöntemi kullanabilirler (Creswell & Clark, 2017). Öncelikle nitel veri toplanıp müşteri nezaketsizliği ile hizmet telafi performansı arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü tespit edilebilir. Sonrasında bu aracı ve düzenleyici değişkenler nicel araştırma ile test edilebilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar boylamsal verileri toplayarak araştırma yapabilirler.

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

SONUÇ

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

Bulgular sonucunda; müşteri nezaketsizliği hizmet telafi performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir, müşteri nezaketsizliği derin davranış üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve derin davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırma bulgularına göre müşteri nezaketsizliği yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Diğer bir bulguda ise yüzeysel davranış hizmet telafi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Müşteri nezaketsizliğini derin davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır. Diğer taraftan müşteri nezaketsizliğinin yüzeysel davranış yoluyla hizmet telafi performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamsızdır. Ayrıca yönetici desteğinin ve iş arkadaşları desteğinin düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucumuzda müşteri nezaketsizliğinin işgörenlerin derin davranış sergilemesi üzerinde azaltıcı etkisinin çıkması ve derin davranışın da hizmet telafi performansını olumlu etkilemesi duygusal kaynakların önemini ortaya koymaktadır. Kaynakların korunumu teorisine göre mevcut kaynakları korumak için kaynaklarımızı tüketen nedenlerin belirlenmesi önemlidir (Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018). Bu noktada, araştırmamız literatüre katkı sağlayacaktır. Önceki araştırma, sosyal destekle ilgili bulgularının net olmadığını göstermiştir (Beehr ve ark., 2003). Bu çalışma otel işletmelerinde müşteri nezaketsizliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasındaki ilişkide iş arkadaşı desteğinin ve yönetici desteğinin aracılık rolü oynamadığını ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Uygulamaya katkı noktasında; müşteri nezaketsizliğinin hizmet telafi performansını ve derin davranış olumsuz etkilemesi, buna ek olarak derin davranış sergilemenin hizmet telafi performansı üzerindeki olumlu etkisi, işletmelerin işgören odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Örneğin otellerde bir psikolojik danışman istihdam edilebilir, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgörenin çalışma yeri değiştirilebilir ya da işletmeler işgörenlerine performansı karşılığında prim verilebilir. Ayrıca yöneticilerin belirli aralıklarla eğitimler alması, müşteri nezaketsizliğine maruz kalan işgöreni anlayabilmesi açısından katkı sağlayacaktır.

Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine uygulanmış olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalar Türkiye'nin farklı turizm merkezlerinde yapılabilir. Örneğin araştırma işgören-müşteri iletişiminin daha yoğun olduğu butik otellerde yapılabilir. Ya da her şey dâhil sistemin olmadığı kaplıca turizminin yapıldığı illerde (Örn. Afyonkarahisar) yer alan otellerdeki işgörenler üzerinde yapılabilir. Araştırmamız otel işgörenleri üzerine bir araştırmadır bu yüzden gelecekteki araştırmalar bu konuyu farklı meslekler grupları üzerinde çalışabilirler. Ayrıca gelecek araştırmacılar müşteri nezaketsizliğinin doğasını derinlemesine keşfetmek için sıralı karma yöntem tasarımı kullanabilirler.

KAYNAKÇA

- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T. & 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., Hejratty Namin, B. & 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.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Auh, S., Menguc, B., Thompson, F.M. & Uslu, A. (2022). Conflict-solving as a mediator between customer incivility and service performance. *Service Industries Journal*. 1-36.
- Bani-Melhem, S. (2020). What mitigate and exacerbate the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 38–49.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130.
- Boshoff, C. & 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.
- Bostan, A., Armağan, E. A. & Süklüm, N. (2006). Herşey Dahil Sistem Uygulayan Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti: Bir Alan Araştırması. *Journal of Management and Economics Research*, 4(6), 32-53.
- Boukis, A., Koritos C., Papastathopoulos, A. & Buhalis, D. (2023). Customer incivility as an identity threat for frontline employees: The mitigating role of organizational rewards. *Annals of Tourism Research*, 100, 1-15.
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K.L. & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67.
- Chen, H., Wang, C. & Shih, I., (2021). Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 377-388.
- Cheng, J.H., Chen, F.Y. & Chang, Y.H. (2008). Airline relationship quality: An examination of Taiwanese passengers. *Tourism Management*, 29, 487–499.
- Chiu, C., Chien, C., Lin, C. & Hsiao, C. H. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting. *Journal of Management Development*, 24(10), 837–855.
- Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and metaanalysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J. & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912.
- Chung, M., Jang, YH. & Edelson, S.A. (2021). The path from role clarity to job satisfaction: natural acting and the moderating impact of perceived fairness of compensation in services. *Service Business*, 15, 77–102.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychol. Bull.*, 112, 1155-1159.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–359.
- Doğantekin, A., Boğan, E. & 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.
- Flannelly, K. J. & Jankowski, K. R. (2014). Research designs and making causal inferences from health care studies. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 20(1), 25-38.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Grandey, A.A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-2
- Hair Jr., J., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods (4th ed.)*. Routledge.
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2015). To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628–1650.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hameed, F., & Bashir, S. (2017). Front line female hospitality worker’s emotional labor and adaptive performance: Does Islamic work ethics moderate relationship? *Journal of Managerial Sciences*, 71, 49-72.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. O., Nytro, K. Torvatn, H. & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83–97.
- Han, S. J., Bonn, M. A. ve Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Harris, L.C. & Daunt, K. (2013), Managing customer misbehavior: Challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 281-293.
- Hart, W.L., Heskett, J.L. & Sasser, W.E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? how emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.
- Henseler, J. & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, 713-735.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying [...] oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. & 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.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Hoffmann, E.A. (2016). Emotions and emotional labor at worker-owned businesses: deep acting, surface acting, and genuine emotions. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 152–173.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164.
- Hur, W., Moon, T. W. & Han, S. (2015). The effect of customer incivility on service employees’ customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394–413.
- Işık, Ş. & Zoğal, V. (2017). Turizm kentleşmesi kavramı: Antalya Örneği. *Ege Coğrafya Dergisi*, 26(2), 71-94 <https://dergipark.org.tr/en/pub/ecd/issue/33350/371228>
- Jang, J., Jo, W. & Kim, J.S. (2020). Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 812-829.

- Jong, A.D. & De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behaviour in service recovery: the role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457-491.
- Kern, J. H. & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46-57.
- Kim, B., Yu H., Huang Y. & Lee, S. (2023). Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *International Journal of Hospitality* 113, 103522.
- Kim, H. J., Hur, W., Moon, T. & Jun, J. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Kim, H. & Qu, H., (2018). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58-77.
- Kim, T. T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kumar, R. & Mokashi, U.M. (2020). COVID-19 and work-life balance: what about supervisor support and employee proactiveness?, *Annals of Contemporary Developments in Management and HR*, 2(4), 1-9. doi:10.33166/ACDMHR.2020.04.001
- Lages, C.R., Perez-Vega, R., Kadi'c-Maglajli'c. S. & Borghei-Razavi, N. (2023). A systematic review and bibliometric analysis of the dark side of customer behavior: An integrative customer incivility framework. *Journal of Business Research* 161, 1-16.
- Lazarus, R.S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55, 234-247.
- Lee Y.H., Lee S.H.B. & Chung J.Y. (2019). Research on how emotional expressions of emotional labor workers and perception of customer feedbacks affect turnover intentions: emphasis on moderating effects of emotional intelligence. *Frontiers In Psychology* 9, 1-21. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02526
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 97-128.
- Lee, M. J., Singh, N., & Chan, E. S. W. (2011). Service failures and recovery actions in the hotel industry: A text-mining approach. *Journal of Vacation Marketing*, 17(3), 197-207.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489.
- Lin, W. (2010). Relevant factors that affect service recovery performance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 891-910.
- Loi, R., Ao, O. K. Y. & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39.
- Medler-Liraz, H. (2020). Customer incivility, rapport and tipping: the moderating role of agreeableness. *Journal of Services Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Michel, S., Bowen, D. & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Oentoro, W., Popaitoon, P. & Kongchan, A. (2016). Perceived supervisory support and service recovery performance: The moderating role of personality traits. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 298-316.
- Özdemir, B. & Tarım, K. (2022). Psikolojik sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracı rolü: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi* , 51(234) , 1305-1326 .
- Pala, T. & Tepeci, M. (2009) Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir, Mayıs 21-23.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.

- Pu, B., Ji S. & Sang, W. (2022). Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 50, 327-336.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C. & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317.
- Rusdi, Z.M. & Wibowo, A. (2022). Team mindfulness, team commitment and team respectful engagement: the lens of the conservation of resources theory and the broaden-and-build theory. *Organization Management Journal*, 19(5), 189-199.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E. & Erez, A. (2014). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 57-88.
- Simillidou, A., Christofi, M., Glyptis, L., Papatheodorou, A. & Vrontis, D. (2020). Engaging in emotional labour when facing customer mistreatment in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 429-443.
- Singh, B., Selvarajan, T.T. & Solansky, S.T. (2019). Coworker influence on employee performance: a conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 587-600.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. & McInnerney, J. (2010). How rude! emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Sommovigo, V., Setti, I. & Argentero, P. (2019). The Role of Service Providers' Resilience in Buffering the Negative Impact of Customer Incivility on Service Recovery Performance. *Sustainability*, 11(1), 285.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M. & Borchgrevink, C. P. (2007). How Organizational Standards and Coworker Support Improve Restaurant Service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370-379.
- Szczygiel, D.D. & Bazin'ska R. (2021) Emotional Intelligence Mitigates the Effects of Customer Incivility on Surface Acting and Exhaustion in Service Occupations: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11-15.
- Thory, K. (2013). Teaching managers to regulate their emotions better: insights from emotional intelligence training and work-based application. *Human Resource Development International*, 16(1), 4-21.
- Torres, E. N., Van Niekerk, M. & Orłowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26, 48-66.
- Ugwu, F.O., Onyishi, E.I., Anozie, O.O. & Ugwu, L.E. (2022). Customer incivility and employee work engagement in the hospitality industry: roles of supervisor positive gossip and workplace friendship prevalence. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 5(3), 515-534.
- Uşaklı, A. & Küçükergin, K. G. (2018). Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism: do researchers follow practical guidelines?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3462-3512.
- Üner, M. M., Sökmen, A. & Birkan, İ. (2006). Türkiye'de her şey dahil uygulamasının konaklama işletmeleri üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 35-50.
- Walker, D. D., Van Jaarsveld, D. D. & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 151-161.
- Wu, X. & Shie, A.-J. (2017). The Relationship Between Customer Orientation, Emotional Labour And Job Burnout. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 54-76.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yener Erköse, H. (2019). Basit Denetim Yeniden: Türkiye'de tatil köylerinde emek denetimi. *Çalışma ve Toplum*, 2(61), 1069-1092.
- Yıldırım, M. & Ceyhan, S. (2020). Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1175-1184.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zahoor, A. & Khan, D. (2022). Frontline service employees and customer engagement: some further insights. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 1(2), 175-190.
- Zahoor, A. & Siddiqi, M. A. (2023). Customer incivility and service recovery performance: job crafting as a buffer. *Vision*, 27(2), 178-188.

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

Zhan, Y., Wang, M. & Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: the role of negative and positive customer treatment. *Personel Psychology* 69(3), 525-557.

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

Zhang, Q., Yin, J., Chen, H., Zhang, Q. & Wu, W. (2020). Emotional labor among early childhood teachers: Frequency, antecedents, and consequences. *Journal of Research in Childhood Education*, 34(2), 288-305.

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

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

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulunun 01.02.2023 tarihli, 2023/02 toplantı numaralı ve GO 2023/68 numaralı karar ile alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Çalışma iki yazarın ortak katkısı ile hazırlanmıştır.

1. yazar katkı oranı: %50 2. yazar katkı oranı: %50.

EXTENSIVE SUMMARY

The Role of Mediator and Moderator Variables in the Relationship Between Customer Incivility and Service Recovery Performance: A Study on Hotel Employees

Akkız IŞIK ALBAYRAK*, Mert GÜRLEK

Introduction

The tourism sector is a sector where human labor is intense. Hotel employees have the most important role in customer satisfaction in this labor-intensive sector (Chen et al., 2021). Customer satisfaction is undoubtedly critical to corporate success in a customer-centric economy. However, customers may abuse the customer-focused point of view of the business and exhibit incivility behavior towards employees (Harris & Daunt, 2013). Since customer incivility will have negative consequences for hotel employees, more research is needed to explore the connection between customer incivility and employee behavior and performance measures (Zahoor & Siddiqi, 2023). Employees may show poor service recovery performance as a result of customer incivility. Service recovery performance plays a very important role in regaining customer loyalty and satisfaction (Sommovigo et al., 2019). The fact that customer incivility negatively affects service recovery performance, which is such an important concept, makes this subject worth investigating. However, studies linking customer incivility with service recovery performance are insufficient (Sommovigo et al., 2019; Zahoor & Siddiqi, 2023).

Events that provoke anger, such as customer incivility, intensified the need for employees to regulate their emotions and exert emotional labor, and this situation became more challenging as incivility increased (Simillidou et al., 2020). Employees may exhibit superficial acting when interacting with incivility customers, and this may have negative consequences. On the other hand, the deep acting of employees who can mobilize emotional labor, which is the other dimension of emotional labor, can have positive results for both employees and customers (Simillidou et al., 2020).

The support of supervisor and co-worker can be an effective supporting force for employees in minimizing the negative effects of customers (Han et al., 2016). We can explain with the theory of conservation of resources that employees who are emotionally damaged as a result

of customer incivility in the tourism sector should maintain their service quality under all circumstances. The basic principle of the conservation of resources theory states that people should seek the resources they need, try to gain them, increase them and be motivated to cope with all negative situations in order to protect these resources (Mengenci, 2015).

Previous studies in the field of hospitality have associated customer incivility with variables such as, employees' intention to leave, exhaustion, interpersonal conflicts, work engagement, leadership style. But the effect of customer incivility on emotional labor, the mediating role of emotional labor in the effect of customer incivility on service recovery. They also neglected the moderating role of co-worker support and managerial support in the impact of customer incivility on emotional labor. Our research will contribute to the literature and practice in this sense.

Hypotheses

The Theory of Conservation of Resources suggests that individuals strive to obtain, protect and increase valuable resources (Yürür, 2011). In essence, it argues that people are motivated to preserve existing resources and acquire new ones, and that resources include everything that an individual perceives to contribute to the achievement of their goals (Halbesleben et al., 2014).

Looking from the Theory of Conservation of Resources; we can argue that customer incivility can be considered as a social stress factor that can consume employees' emotional and cognitive resources (Kern & Grandey, 2009). Supporting this logic, it is possible that customer incivility applied to the hospitality industry may also result in psychological resource depletion (Auh et al., 2022). Similarly, we assume that this negative result will adversely affect the service recovery performance. Resource conservation theory is appropriate as the overarching theoretical framework of current research, because customer incivility is a situation that consumes the emotional and physical resources of service employees, and the resource loss created by the situation needs to be regained (Hobfoll, 1989).

Based on the above arguments, the following hypotheses have been put forward.

H1: Customer incivility affects service recovery performance negatively and significantly.

H2: Customer incivility affects deep acting negatively and significantly.

H3: Deep acting positively and significantly affects service recovery performance.

* Corresponding author at: Independent Researcher, Tourism Management Scientist,
E-Mail Address: anicegir103@gmail.com

H4: Customer incivility affects surface acting positively and significantly.

H5: Surface acting affects service recovery performance negatively and significantly.

H6: Deep acting plays a mediating role in the effect of customer incivility on service recovery performance.

H7: Surface acting plays a mediating role in the effect of customer incivility on service recovery performance.

H8: Supervisor support plays a moderator role in the effect of customer incivility on deep acting.

H9: Co-worker support plays a moderating role in the impact of customer incivility on deep acting.

H10: Supervisor support plays a moderator role in the effect of customer incivility on surface acting.

H11: Co-worker support plays a moderator role in the effect of customer incivility on superficial acting.

Method

The research data were collected from the employees of 5-star hotels in the province of Antalya by online survey technique. Convenience sampling method was used. In this context, data were collected from 403 hotel employees. The research is a cross-sectional study. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used to analyze the data.

Findings

Customer incivility has a negative and significant effect on service recovery performance ($\beta = -0.077$; $p < 0.05$). Customer incivility has a negative and significant effect on deep acting ($\beta = -0.271$; $p < 0.001$). Deep acting has a positive and significant effect on service recovery performance ($\beta = 0.524$; $p < 0.001$). Customer incivility did not have a significant effect on surface acting ($\beta = 0.009$; $p = 0.894$). According to these results, while H1, H2, H3 were supported, H4 was not. Surface acting has a positive and significant effect on service recovery performance ($\beta = 0.331$; $p < 0.001$). Therefore, H5 was not supported in terms of the direction of the effect. In terms of control variables, working time only positively and significantly affected deep acting in the hotel industry ($\beta = 0.222$; $p < 0.001$). Other control variables had no effect on research variables. The indirect effect of customer incivility on service recovery performance through deep acting is significant (indirect effect = -0.142 ; $p < 0.001$). The indirect effect of customer incivility on service compensation performance through surface behavior

is insignificant (indirect effect = 0.003 ; $p = 0.052$). Therefore, H6 is supported while H7 is rejected. It was determined that the support of the supervisor and the support of co-worker did not play a regulatory role. H8, H9, H10 and H11 are rejected.

Conclusion

Employees in hotel businesses are constantly exposed to customer incivility. Incivility can lead to an increase in the emotional exhaustion of service employees and a decrease in intrinsic motivation at work (Alola et al., 2019). In this study, it was aimed to examine the role of mediator and moderator variables in the relationship between customer incivility and service recovery performance. For this purpose, deep and superficial acting from emotional labor dimensions as mediating variables, supervisor and co-worker support as moderator variables in the effect of customer incivility on deep and surface acting were examined. The research data were collected from the employees of 5-star hotels in the province of Antalya by online survey technique. Convenience sampling method was used. The research is a cross-sectional study. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used to analyze the data. As a result of the findings; Customer incivility has a negative effect on service recovery performance, customer incivility has a negative effect on deep acting, and deep acting has a positive effect on service recovery performance. According to the research findings, customer incivility does not have a significant effect on surface acting. Surface acting has a positive effect on service recovery performance. The indirect effect of customer incivility on service recovery performance through deep acting is significant. The indirect effect of customer incivility on service recovery performance through superficial acting is insignificant. In addition, it was determined that the support of the supervisor and the support of co-worker did not play a regulatory role.

As a result of our research, the decreasing effect of customer incivility on employees' deep acting and the positive effect of deep acting on service recovery performance reveals the importance of emotional resources. According to the theory of conservation of resources, it is important to determine the reasons that consume our resources in order to protect existing resources (Hobfoll et al., 2018). At this point, our research will contribute to the literature. Previous research has shown that its findings on social support are not clear (Beehr et al., 2003), and our study contributes to the literature by investigating the role of co-worker and supervisor support as moderators between customer incivility, deep and superficial acting in tourism businesses.

At the point of contribution to the practitioners, the negative effects of customer incivility on service recovery performance and deep acting, and the positive effect of deep acting on service recovery performance indicate that businesses should adopt an employee-oriented approach. The fact that it was applied to the employees of 5-star hotel businesses in Antalya constitutes the limitation of the research. Future research can be done in different tourism centers of Turkey. Our research is a study of hotel employees, so future research may study this topic in different occupational groups. Also, future researchers can use the sequential mixed methods to explore the nature of customer incivility in depth.