

Müşteri Nezaketsizliği ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Alanya'daki Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma (The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer Incivility and Turnover Intention: A Study on Hotel Employees in Alanya)

* Pelin CANDAR ^a , Emre Ozan AKSÖZ ^b 

^a Independent Researcher, Antalya//Türkiye

^b Anadolu University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Eskişehir/Türkiye

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 10.06.2025

Kabul Tarihi: 23.09.2025

Anahtar Kelimeler

Müşteri nezaketsizliği

İşten ayrılma niyeti

Duygusal tükenmişlik

Alanya

Öz

Bu araştırmanın amacı, müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın evrenini, Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Alanya'da faaliyet gösteren 13 otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu işletmelerden Haziran 2025 tarihinde toplamda 390 geçerli anket toplanmıştır. Veriler SmartPLS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi kapsamında kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, müşteri nezaketsizliğinin hem işten ayrılma niyeti hem de duygusal tükenmişlik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde benzer şekilde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Son olarak, müşteri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Araştırma bulgularının, işletmelerin personel yönetimi stratejilerini daha etkin hale getirmelerine ve çalışanlara yönelik daha destekleyici yaklaşımlar geliştirmelerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Keywords

Customer incivility

Turnover intention

Emotional exhaustion

Alanya

Abstract

The aim of this study is to examine the mediating role of emotional exhaustion in the effect of customer incivility on turnover intention. The population of the research consists of employees working in five-star hotel enterprises operating in Alanya. A convenience sampling method was employed, and data were collected through a survey technique. Thirteen hotel enterprises in Alanya agreed to participate in the study, and a total of 390 valid questionnaires were obtained in June 2025. The data were analyzed using the partial least squares (PLS) method within the scope of structural equation modeling through the SmartPLS software. According to the results of the analysis, customer incivility was found to have a positive and significant effect on both turnover intention and emotional exhaustion. In addition, emotional exhaustion was found to have a similarly positive and significant effect on turnover intention. Finally, it was determined that emotional exhaustion plays a mediating role in the relationship between customer incivility and turnover intention. The findings of this research are expected to contribute to making personnel management strategies of businesses more effective and to developing more supportive approaches towards employees.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: pelincandar@hotmail.com (P. Candar)

DOI: 10.21325/jotags.2025.1719

GİRİŞ

Hizmet sektörü, çalışanların yüksek müşteri beklentileri ile karşı karşıya kaldığı bir alan olarak dikkat çekmektedir. Bu durum, sektörde müşteri memnuniyetini merkeze alan bazı anlayışların güç kazanmasına neden olmuştur. Özellikle “Müşteri kraldır” ve “Müşteri her zaman haklıdır” anlayışı, uzun yıllar boyunca hâkim bir görüş olarak benimsenmiştir (Hur, Moon & Han, 2015; Kwon & Yi, 2023). Ancak bu tür yaklaşımlar çoğu zaman müşterilerin olumsuz davranışlarının çalışanlar üzerindeki duygusal ve psikolojik etkilerini göz ardı etmekte ve çalışanların yaşadığı zorlukları yeterince dikkate almamaktadır (Han, Bonn & Cho, 2016). Bu yaklaşımın çalışan deneyimini arka planda bırakması, literatürde müşteri nezaketsizliği olarak tanımlanan yeni bir olgunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Müşteri nezaketsizliği, müşterilerin çalışanlara karşı nezaketsiz, kaba ve saygısız tutumlar göstererek, sosyal normlara aykırı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Sliter, Jex, Wolford & McInnerney, 2010).

Müşteri nezaketsizliği, çalışanların iş tatmini ve hizmet performansında azalmaya, duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde ise artışa yol açabilmektedir (Sliter vd., 2010; Alola, Olugbade, Avcı & Öztüren, 2019; Al-Hawari, Bani-Melhem ve Quratulain, 2020; Pu, Ji, Hu & Phau, 2024). Bu etkiler arasında, en yaygın ve en belirgin olanı ise duygusal tükenmişliktir (Al-Hawari vd., 2020). Duygusal tükenmişlik, çalışanların sürekli iş stresine maruz kalmaları sonucunda ortaya çıkan, duygusal olarak tükenmiş ve yıpranmış hissetme halidir (Maslach, Jackson & Leiter, 1997). Özellikle müşteriler tarafından çalışanlara yönelik gerçekleştirilen kötü muamelenin, çalışanların duygusal açıdan olumsuz yönde etkilenmesine sebep olduğu ifade edilmektedir (Kim & Qu, 2019; Li, Zhan, Cheng & Scott, 2021; Shin, Hur & Hwang, 2022). Ayrıca müşteri nezaketsizliği, çalışanların işten ayrılma niyeti gibi daha ciddi sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Hur vd., 2015). Hizmet odaklı iş ortamlarında, özellikle otel sektöründe çalışanların müşterilerle yakın temas ve iletişim kurmaları kaçınılmazdır (Srivastava, Madan, Alzeiby & Bodhi, 2024). Bu yoğun etkileşim, müşteri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini güçlendirerek işten ayrılma niyeti riskini artırmaktadır. İşten ayrılma niyeti, anlık bir karardan çok belirli bir değerlendirme sürecinin sonucu olduğundan, müşteri nezaketsizliğinin bu niyet üzerinde kısa vadede etkili olması beklenmemektedir (Pu vd., 2024). Bu nedenle araştırmanın çıkış noktası, müşteri nezaketsizliğinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini dolaylı yoldan açıklayabilecek olası bir aracı değişkenin ortaya koyulması gerekliliğidir. Buradan hareketle bu araştırma, müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Ulusal alan yazında, müşteri nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırma, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve özgün bir katkı sunmaktadır. Ayrıca elde edilecek bulgular, sektör yöneticilerine çalışanların maruz kaldığı stres unsurlarını azaltmak ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak adına etkili stratejiler geliştirmede rehberlik edebilir.

Kavramsal Çerçeve

Müşteri Nezaketsizliği

Nezaketsizlik, toplumsal saygı normlarını gözetmeden, kişiler arası ilişkilerde kaba ve saygısız tutumlar benimsemeyi ifade eder (Andersson & Pearson, 1999). Bu tür davranışlar, bireylerin olumsuz muameleye maruz

kalmasına yol açarak kişiler arası ilişkilerin zarar görmesine, sosyal bağların kopmasına ve empati düzeyinin azalmasına neden olabilir (Pearson, Andersson & Porath, 2000). Müşteri nezaketsizliği ise, çalışanlara zarar verme amacı güden müşteriler tarafından sergilenen sapkın davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Sliter vd., 2010). Müşterilerin nezaketsiz davranışlarına; sabırsızlıklarını açıkça dile getirmeleri, hizmet sunan kişinin dikkatini çekmek için kaba sözler kullanmaları ve göz devirmek gibi olumsuz beden dili ifadeleri sergilemeleri örnek olarak verilebilir (Wilson & Holmvall, 2013). Alan yazın incelendiğinde, müşteri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz duygulara, tutumlara ve davranışlara sebep olduğu ortaya koyulmuştur (Han vd., 2016; Kim & Qu, 2019; Zhu, Lam & Lai, 2019; Alola vd., 2019; Pap, Virgã & Notelaers, 2021; Ugwu, Onyishi, Anozie & Ugwu, 2022; Chen, Zhang & Zhang, 2023; Cheng, Dong, Zhou, Guo & Peng, 2020; Pu vd., 2024). Dolayısıyla müşteri nezaketsizliği, beklenmeyen sonuçları en aza indirmek amacıyla ayrıntılı bir şekilde araştırılması ve ele alınması gereken önemli bir konudur (Liu, Washburn & Qu, 2019).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın gelecekte iş değiştirmeye niyetini ifade etmektedir (Mobley, 1982). Otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması, çalıştıkları işletmeye yönelik memnuniyetsizliklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Zhuang, Wu, Wang & Huan, 2022). Bir çalışanda işten ayrılma düşüncesinin oluşması, yeni iş olanaklarını araştırmayı, alternatifleri değerlendirmeyi ve mevcut işi sürdürme ya da bırakma kararını içeren çok yönlü bir süreci ifade eder (Mobley, 1977). Bu niyet, bireyin işine devam etmeme yönündeki değerlendirmelerini, yani işine karşı beslediği olumsuz tutumları yansıtmaktadır (Oruh, Mordi, Ajonbadi, Mojeed-Sanni, Nwagbara & Rahman, 2020). Bir çalışanın bir örgütten fiilen ayrılmadan önceki işten ayrılma niyeti, bilişsel bir süreç olarak düşünme, planlama ve işten ayrılma isteği gibi aşamalardan oluşmaktadır (Mobley, 1977). Mobley (1977) bu bilişsel sürecin davranışa dönüşme aşamalarını şu şekilde özetlemektedir: İlk olarak, mevcut işin değerlendirilmesi ve iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Ardından işten ayrılma düşüncesi, işi bırakmanın maliyetinin ve beklenen faydaların değerlendirilmesi, alternatif işlerin araştırılması gibi aşamalar izlenir. Alternatif işlerin değerlendirilmesi ve mevcut iş ile alternatif işler arasında yapılan kıyaslama sonucunda, birey örgütten ayrılma ya da kalma kararı verir.

Duygusal Tükenmişlik

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya ilişkin duygular olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Duygusal tükenmişlik kavramı tükenmişliğin stres boyutunu ele alan ve alan yazında en çok araştırılan konudur (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Duygusal tükenmişlik, çalışanların sürekli iş stresine maruz kalmaları sonucunda ortaya çıkan; kişilerin kendilerini duygusal olarak tükenmiş ve yıpranmış hissetmeleriyle karakterize edilen bir durumdur (Maslach, Jackson & Leiter, 1997). Duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesiyle birlikte, tükenmişliğin stres boyutunu yansıtmaktadır. Bu tükenmeye yol açan öncelikli nedenler arasında iş yerindeki aşırı yüklenme ve kişisel çatışmalar yer almaktadır. Duygusal tükenme yaşayan bireyler, kendilerini yorgun, bitkin ve mutsuz hissederler. Bu durum, çalışanların başka bir kişiyle ya da iş günüyle başa çıkacak enerjiden yoksun kalmalarına neden olur (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach & Goldberg, 1998; Maslach vd., 2001).

Yöntem

Nicel araştırma deseni ile kurgulanmış olan bu araştırmanın yöntem bölümünde, araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, ölçüm araçları ve verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Otel çalışanları görevleri gereği müşterilerle sürekli ve doğrudan iletişim kurmak durumundadırlar (Srivastava vd., 2024). Bu etkileşimler her zaman olumlu olmayabilir; bazı durumlarda çalışanlar, müşterilerden gelen kaba, saygısız veya sabırsız davranışlara maruz kalabilmektedir (Sliter vd., 2010). Bu tür nezaketsiz tutumlar, çalışanların iş deneyimini olumsuz yönde etkileyerek zamanla işten ayrılma düşüncelerine yol açabilmektedir. Bu durumu destekleyen önceki araştırmalar, müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Han vd., 2016; Alola vd., 2019; Pu vd., 2022; Pu, Ji ve Sang, 2024; Khanam, Sadaf & Tarab, 2025).

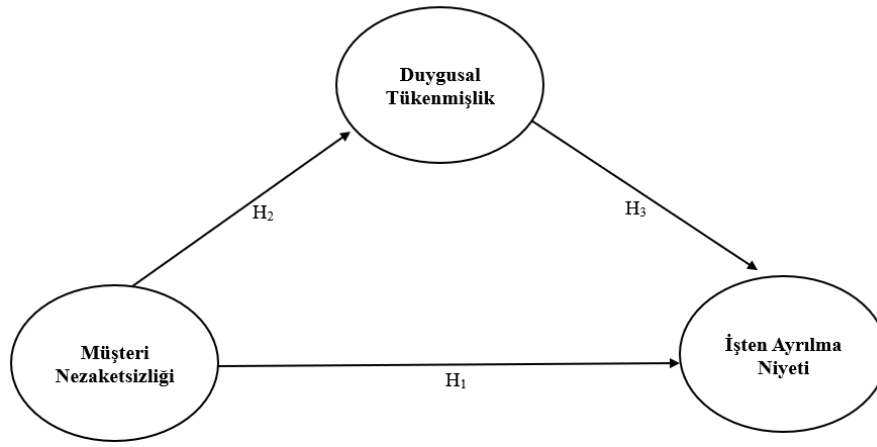
Çalışanlar, zamanlarını enerjilerini ve duygusal kaynaklarını müşterilere kaliteli hizmet sunmak için harcadıklarında, karşılığında saygılı ve nazik bir tutum görmek isterler (Li vd., 2021). Ancak müşterilerden beklenen bu olumlu davranışlar her zaman gerçekleşmemekte; aksine, nezaketsiz müşteri tutumları çalışanlar üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır (Doğantekin, Boğan & Dedeoğlu, 2023) ve bu durum duygusal tükenmeye yol açabilmektedir (Sliter vd., 2010; Shin vd., 2022). Müşterilerin olumsuz tutumları çalışanların duygusal kaynaklarını hızla tüketir, bu durum ise zamanla işlerine odaklanmalarını zorlaştırır ve iş tatminsizliklerine yol açabilir (Alola vd., 2019). Bu bağlamda, müşteri nezaketsizliği çalışanların duygusal ve psikolojik kaynaklarını tüketmekte (Hur vd., 2015) ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir (Han vd., 2016). Bu bulgular, müşteri nezaketsizliğinin çalışanların iş yaşamındaki kritik karar ve tutumlarını şekillendiren önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Önceki çalışmalar, müşteri nezaketsizliğinin çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediğini ve bu ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur (Sahputri & Ahyakudin, 2023). Müşteri nezaketsizliği, çalışanlarda duygusal tükenmişliği artırarak (Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki, 2010; Sliter vd., 2010; Alola vd., 2019; Shin vd., 2022; Xie, Zhang, Ye, Zhou, Zhang ve Tian, 2023; Shahzad, Ali, Hussain, Sun, Wang & Ahmad, 2023; Pu vd., 2024) yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda iş performansını da olumsuz yönde etkilemektedir (Shin vd., 2022). Ayrıca duygusal tükenmişlik, müşteri nezaketsizliği ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiye (Hur vd., 2015) ve işten ayrılma niyetine de (Pu vd., 2024) aracılık etmiştir. İlgili literatür ışığında, aşağıdaki hipotezler sunulmaktadır:

H1: Müşteri nezaketsizliği işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Müşteri nezaketsizliği duygusal tükenmişliği olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Duygusal tükenmişlik işten ayrılma niyetini olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişlik aracılık rolü oynamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Alanya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların erişim kolaylığı ve bilgi sağlama yeterlilikleri dikkate alınarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2000). Bu yöntemin tercih edilme nedeni, hem evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması hem de zaman ve maliyet açısından sınırlılıkların bulunmasıdır. Araştırmacı, Alanya’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarıyla iletişime geçerek araştırmanın amacı ve önemini açıklamış, ayrıca anketin içeriği hakkında bilgilendirme yapmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda 13 adet 5 yıldızlı otel işletmesi veri sağlamayı kabul etmiştir. Anket formları, araştırmaya katılım sağlamayı kabul eden otel işletmelerinin belirttiği sayılar doğrultusunda, Haziran 2025 tarihinde araştırmacı tarafından elden teslim edilmiştir. Anket formunu dolduran çalışanlardan, formları insan kaynakları birimine teslim etmeleri istenmiştir. Araştırmacı tarafından otellere toplam 1200 anket bırakılmış, bu anketlerin 405’i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 15’i eksik veya hatalı yanıtlar içerdiği için analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Bu kapsamda, analizlerde kullanılmak üzere toplam 390 geçerli anketin verileri değerlendirmeye alınmıştır. Alanya’daki 5 yıldızlı otellerde çalışan personel sayıları, mevsimsel değişimler ve iş yoğunluğundaki dalgalanmalar nedeniyle sürekli değişim göstermekte olup, bu durum kesin bir veri sağlamayı zorlaştırmaktadır. Evrenin tam olarak saptanamadığı durumlarda, literatürde 384 kişilik örneklem büyüklüğünün araştırmalar için yeterli olduğu belirtilmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014).

Ölçüm Araçları

Araştırma verileri, nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Tüm ifadeler, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Anketin uygulanması 8 Mayıs 2025 tarihinde “Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun” 870374 sayılı kararıyla uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler İngilizce alan yazınından alınmıştır. Ölçeklerin Türkçeye uyarlanmasında ters çeviri yöntemi uygulanmıştır (Brislin, 1970). Bu kapsamda, ifadeler önce alanında uzman üç akademisyen tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ardından yine aynı uzmanlar tarafından Türkçeden yeniden İngilizceye çevrilerek çeviri tutarlılığı değerlendirilmiştir. Yapılan karşılaştırma sonucunda, ölçek maddelerinde yapısal veya anlamsal herhangi bir sapmanın bulunmadığı ve orijinal anlamın korunduğu tespit edilmiştir. Bu aşamanın ardından, ölçeklerin hedef kitle tarafından ne derece anlaşılır

olduğunun belirlenmesi amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama, Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde rastgele seçilen 34 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüm ölçek maddelerinin açık ve anlaşılır olduğu belirlenmiş ve ifadelerde herhangi bir revizyona ihtiyaç duyulmamıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Müşteri Nezaketsizliği: Müşteri nezaketsizliği ölçeği Walker, Van Jaarsveld ve Skarlicki (2014) çalışmasından alınmıştır. Ölçek dört ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti: İşten ayrılma niyeti ölçeği Firth, Mellor, Moore ve Loquet (2004) çalışmasından alınmıştır. Ölçek iki ifade ve tek boyutlu bir yapıya sahiptir.

Duygusal Tükenmişlik: Duygusal tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson (1981) çalışmasında yer alan ölçekten alınmıştır. Ölçek dokuz ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Veri Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizleri, SmartPLS istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi / Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) kullanılmıştır. PLS-SEM, parametrik varsayımlara bağlı olmayan bir yapısal eşitlik modelleme tekniğidir ve normal dağılım koşulunu gerektirmemektedir. Bu yöntem, aynı anda birden fazla hiyerarşik regresyon analizinin yürütülmesine imkân tanımaktadır (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Tüm bu nedenlerden dolayı, bu araştırmada PLS-SEM analizi tercih edilmiştir.

Bulgular

Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1'de bulunmaktadır. Katılımcıların çoğu kadın (%55,6) ve 26-35 yaş aralığındadır (%42,1). Eğitim düzeyinde en büyük grup ortaöğretim mezunlarıdır (%43,3). Medeni durum açısından katılımcıların çoğu evlidir (%52,3).

Tablo 1. Demografik Özellikler

Değişkenler		Örneklem (n=390)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	217	55,6
	Erkek	173	44,4
Yaş	18-25	36	9,2
	26-35	164	42,1
	36-45	83	21,3
	46 +	107	27,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	59	15,1
	Ortaöğretim	169	43,3
	Ön Lisans	79	20,3
	Lisans	70	17,9
	Lisansüstü	13	3,3
Medeni Durum	Evli	204	52,3
	Bekar	186	47,7

Dış Model

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde ilk olarak yapının güvenilirliği (iç tutarlılık) ve yakınsak geçerliliği analiz edilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde bileşik güvenilirlik (CR) (0,891 ile 0,959 arasında) ve Cronbach Alpha değerlerinin (0,835-0,952) tamamının kabul edilen alt sınır olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri de 0,50 eşliğini aşarak (0,671 ile 0,868 aralığında) yakınsak geçerlilik açısından yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca tüm yapılar için faktör yüklerinin önerilen alt sınır olan 0,70'in üzerinde gerçekleştiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (Hair vd., 2017).

Tablo 2. Faktör Yükleri, Cronbach Alpha, CR ve AVE Katsayıları

Ölçekler	Faktör Yüğü	CR	Cronbach Alpha	Rho A	AVE
Müşteri Nezaketsizliğı		0.891	0.835	0.842	0.671
MN1	0.738				
MN2	0.848				
MN3	0.860				
MN4	0.825				
İşten Ayrılma Niyeti		0.930	0.849	0.851	0.868
İAN1	0.936				
İAN2	0.928				
Duygusal Tükenmişlik		0.959	0.952	0.842	0.722
DT1	0.846				
DT2	0.861				
DT3	0.787				
DT4	0.858				
DT5	0.865				
DT6	0.857				
DT7	0.845				
DT8	0.843				
DT9	0.880				

Not: MN: Müşteri Nezaketsizliğı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, DT: Duygusal Tükenmişlik.

Ayırt edici geçerliliğı değerlendirmek için ilk olarak Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) değerlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen HTMT değerlerinin tamamı önerilen 0.90 sınırının altında kalmış, bu da ayırt edici geçerliliğın sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu analizin ardından Fornell-Larcker kriteri incelenmiştir. Fornell ve Larcker (1981)'ın önerdiği yaklaşıma göre, her bir yapının AVE karekökü, aynı yapının diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden yüksek olduğu için modelde ayırışma geçerliliğının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ve Fornell- Larcker Kriteri

HTMT Kriteri			
	DT	MN	İAN
DT			
MN	0.666		
İAN	0.664	0.762	
Fornell Larcker Kriteri			
DT	0.849		
MN	0.606	0.819	
İAN	0.605	0.641	0.932

Not: MN: Müşteri Nezaketsizliğı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, DT: Duygusal Tükenmişlik.

İç Model

Dış modelin test edilmesinin ardından iç modelin değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. İlk olarak çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını test etmek için Variance Inflation Factor (VIF) analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen VIF değerlerinin 5.0 eşik değerinin altında olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır (Hair vd., 2017). Ardından iç modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve elde edilen katsayıların kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmüştür (SRMR = 0.071, NFI = 0.821) (Schermele-Engel vd., 2003; Hair vd., 2017). Daha sonra modelin açıklayıcılık düzeyini değerlendirmek için R² değerleri incelenmiştir. R² değerlerine bakıldığında, tüm değerlerin Falk ve Miller (1992) tarafından önerilen 0.10 eşliğini aştığı görülmüştür (duygusal tükenmişlik = 0.366, işten ayrılma niyeti = 0.482). Son olarak modelin öngörü gücünü değerlendirmek için Stone-Geisser kriterine dayalı olarak hesaplanan Q² değerleri incelenmiştir. Elde edilen Q² değerlerinin sıfırdan yüksek değerler aldığı tespit edilmiştir (duygusal tükenmişlik = 0.258, işten ayrılma niyeti = 0.415) (Hair vd., 2017).

Tablo 4 değerlendirildiğinde, müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ($\beta = 0.647$, $t = 18.202$, $p < 0.001$, $f^2 = 0.720$), müşteri nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi ($\beta = 0.606$, $t = 16.749$, $p < 0.001$, $f^2 = 0.582$) ve duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ($\beta = 0.343$, $t = 6.502$, $p < 0.001$, $f^2 = 0.144$) anlamlı bulunmuş ve H1, H2, ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yol	T	f ²	p	Sonuç
H ₁ MN → İAN	0.647	18.202	0.720	0.000	Desteklendi
H ₂ MN → DT	0.606	16.749	0.582	0.000	Desteklendi
H ₃ DT → İAN	0.343	6.502	0.144	0.000	Desteklendi

Not: MN: Müşteri Nezaketsizliği, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, DT: Duygusal Tükenmişlik.

Aracılık testi için bootstrapping yöntemi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda, duygusal tükenmişliğin, müşteri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü anlamlıdır ($\beta = 0.208$, $t = 6.342$, $p < 0.001$) (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5. Aracılık Testi Sonucu

Hipotez	β	LLCI	ULCI	T değeri	p değeri	Karar
H ₄ MN → DT → İAN	0.208	0.145	0.272	6.342	0.000	Kabul

Not: MN: Müşteri Nezaketsizliği, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, DT: Duygusal Tükenmişlik.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sürecinde, öncelikle müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi değerlendirilmiş ve bu etkileşimin güçlü düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuç alan yazında yer alan araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Han vd., 2016; Alola vd., 2019; Pu vd., 2022; Pu vd., 2024; Khanam vd., 2025). Bu bulgu, müşteri nezaketsizliği arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin yükseldiğini göstermektedir. Otel çalışanları, müşterilerle sık sık iletişimde oldukları için (Konak & Kılıç, 2023) yaşanan olumsuz etkileşimler, çalışanların genel iş tatminlerini ve bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum işletmeler için yetenekli çalışanların kaybına ve yeniden işe alım maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca çalışanların bu olumsuz deneyimleri işle ilgili genel motivasyonlarını da olumsuz yönde etkileyebilir. Otel işletmeleri bu olumsuz durumları

azaltmak için çalışanların şikayetlerini dile getirebileceği etkili bir geri bildirim mekanizması oluşturulabilir (Candar ve Aksöz, 2025). Ayrıca işten ayrılma niyetini azaltmak için çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artıracak ödüllendirme sistemleri, esnek çalışma koşulları ve kariyer gelişim olanakları sunulabilir. Bu tür uygulamalar, işletmelerin çalışan bağlılığını güçlendirmesine ve hizmet kalitesini artırmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada müşteri nezaketsizliğinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi test edilmiştir. Sonuçlara göre müşteri nezaketsizliği, çalışanlarda duygusal tükenmişliği artıran önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, alan yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Van Jaarsveld vd., 2010; Sliter vd., 2010; Alola vd., 2019; Shin vd., 2022; Xie vd., 2023; Shahzad vd., 2023; Pu vd., 2024). Müşteri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri göz önüne alındığında, otel işletmeleri, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Öncelikle çalışanlara yönelik düzenli stres yönetimi ve psikolojik destek programları sunulabilir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetiminde, çalışanları koruyan politikalar geliştirilmesi önerilmektedir. Çalışanlara nezaketsiz davranışlarla başa çıkma eğitimleri verilerek, duygusal dayanıklılıklarının artırılması sağlanabilir. Bu tür önlemler, çalışan memnuniyetini artırarak hizmet kalitesine de olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuç alan yazında yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Onay & Kılıcı, 2011; Yürür ve Ünlü, 2011; Aslan & Etyemez, 2015; Korkmaz, Sünnetçioğlu & Koyuncu, 2015; Han vd., 2016; Temirkanova ve Atay, 2021). Bu bulgu, çalışanların tükenmişlik yaşadıklarında işten ayrılma eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için duygusal tükenmişliği önleyici önlemlerin alınması, çalışan bağlılığının artırılmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmada müşteri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır. Bu bulgu, otel çalışanlarının maruz kaldıkları kaba, saygısız veya küçümseyici müşteri davranışlarının yalnızca anlık stres yaratmakla kalmadığını, aynı zamanda duygusal tükenmişliği artırarak işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini göstermektedir. Bu nedenle otel yöneticileri, çalışanlarının yaşadığı duygusal zorlukları fark ederek destekleyici bir liderlik yaklaşımı benimsemesi, tükenmişliği azaltarak çalışan bağlılığını güçlendirebilir. Bununla birlikte çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu oluşturmak, destekleyici sosyal ilişkileri teşvik etmek ve şeffaf iletişim kanallarını güçlendirmek, işten ayrılma niyetini azaltmada etkili bir strateji olarak değerlendirilebilir. Ayrıca müşteri nezaketsizliği ile ilgili farkındalık yaratacak eğitim programlarının düzenlenmesi, çalışanların tükenmişliğini önlemeye katkı sağlayabilir.

Gelecek çalışmalara yönelik olarak, müşteri nezaketsizliği, duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele alan daha kapsamlı ve farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar, bu alandaki bilgi birikimini artırabilir. Ayrıca araştırmalarda farklı değişkenlerin eklenmesiyle (örneğin örgütsel destek, liderlik tarzları) daha geniş bir çerçevede değerlendirme yapılabilir. Gelecek çalışmalar, bu kavramların uzun vadeli etkilerini inceleyerek alana önemli katkılar sağlayabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırma kapsamında; Anadolu Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yayın Kurulu'ndan 21.03.2025 tarihli ve 870374 protokol numarası ile izin alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223-240.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avcı, 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.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Arshadi, N., & Shahbazi, F. (2013). Workplace characteristics and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 640–645.
- Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482–507.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for crosscultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Candar, P., & Aksöz, E. O. (2025). İş yeri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışan sessizliğinin aracılık rolü: Alanya'daki otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 8(2), 643-660.
- Chen, C., Zhang, M., & Zhang, Y. (2023). Tit for tat or good for evil? Linking customer incivility, hostility, guilt, and employee behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 1053145.
- Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G., & Peng, Y. (2020). Does customer incivility undermine employees' service performance? *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102544.
- 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, 1-11.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio: University of Akron Press.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). SAGE.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394–413.
- Khanam, A., Sadaf, S., & Tarab, S. (2025). Customer incivility and employee turnover intention: exploring a moderated sequential mediation of workplace spirituality, employee cynicism, and work alienation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Kim, H., & Qu, H. (2019). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58–77.
- Konak, S., & Kılıç, Ö. (2023). Otel çalışanlarında kariyer uyumluluğunun algılanan iş stresine etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık rolü. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 5(2), 105–118.
- Korkmaz, H., Sünnetçioglu, S., & Koyuncu, M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14–33.
- Kwon, Y., & Yi, Y. (2023). When perspective-taking fails to inhibit customer aggression toward service employees. *The Service Industries Journal*, 43(13–14), 1034–1054.
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B., & Scott, N. (2021). Frontline employee anger in response to customer incivility: Antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102985.
- Liu, J., Washburn, I., & Qu, H. (2019). A conceptual and methodological investigation of a multilevel model of customer incivility. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 168–178.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63–74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, P. M. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 397-422.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. MA, Addison-Wesley.
- Moon, T. W., & Hur, W. M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(8), 1087–1096.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşlılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363–372.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, A., Mojeed-Sanni, B., Nwagbara, U., & Rahman, M. (2020). Investigating the relationship between managerialist employment relations and employee turnover intention: The case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 52–74.
- Pap, Z., Vîrgă, D., & Notelaers, G. (2021). Perceptions of customer incivility, job satisfaction, supervisor support, and participative climate: A multi-level approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 713953.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137.
- 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.
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 1-11.
- Sahputri, D. R., & Ahyakudin, A. (2023). The influence of customer incivility and coworker incivility on job satisfaction with the mediation of emotional exhaustion. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 2(4), 341–357.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & 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.
- Shahzad, F., Ali, S., Hussain, I., Sun, L., Wang, C., & Ahmad, F. (2023). The impact of customer incivility and its consequences on hotel employees: Mediating role of employees' emotional exhaustion. *Sustainability*, 15(21), 15211.
- Shin, Y., Hur, W. M., & 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.
- 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.
- Srivastava, S., Madan, P., Alzeiby, E. A., & Bodhi, R. (2024). When patrons become perpetrators: Examining the negative effects of customer incivility for Hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103867.

- Temirkanova, Z., & Atay, L. (2021). Otel çalışanlarında tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bişkek'te bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1423-1435.
- 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.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
- 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(1), 151-161.
- Wilson, N. L., & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the incivility from customers scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310-326.
- Xie, F., Zhang, X., Ye, J., Zhou, L., Zhang, W., & Tian, F. (2023). Understanding the role of customer incivility and supervisor monitoring in the relationship between customer orientation and frontline employees' emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(6), 796-819.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yürür, S., & Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 81-104.
- Zhu, J. N., Lam, L. W., & Lai, J. Y. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65-72.
- Zhuang, W. L., Wu, S. C., Wang, L. H., & Huan, T. C. (2022). Exploring the relationship between the Dark Triad personality traits and voice behaviour of hotel employees with the moderating effect of intention to leave. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103294.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2000). *Business research methods* (Vol. 6). Dryden Press Fort Worth, TX.

The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer Incivility and Turnover Intention: A Study on Hotel Employees in Alanya

Pelin CANDAR

Independent Researcher, Antalya//Türkiye

Emre Ozan AKSÖZ

Anadolu University, Faculty of Tourism, Eskişehir/Türkiye

Extended Summary

The service sector stands out as a field where employees face high customer expectations. This situation has led to the strengthening of certain approaches that place customer satisfaction at the center of the sector. In particular, the understanding of “the customer is king” and “the customer is always right” has been adopted as a dominant view for many years (Hur, Moon & Han, 2015; Kwon & Yi, 2023). However, such approaches often overlook the emotional and psychological effects of customers’ negative behaviors on employees and do not sufficiently take into account the difficulties experienced by employees (Han, Bonn & Cho, 2016). The fact that this approach leaves the employee experience in the background has led to the emergence of a new phenomenon defined in the literature as customer incivility. Customer incivility is defined as customers displaying rude, discourteous, and disrespectful attitudes towards employees, thereby exhibiting behaviors that violate social norms (Sliter, Jex, Wolford & McInnerney, 2010).

Customer incivility can lead to a decrease in employees’ job satisfaction and service performance, while causing an increase in emotional exhaustion and turnover intention (Sliter et al., 2010; Alola, Olugbade, Avcı & Öztüren, 2019; Al-Hawari, Bani-Melhem & Quratulain, 2020; Pu, Ji, Hu & Phau, 2024). Among these effects, the most common and pronounced one is emotional exhaustion (Al-Hawari et al., 2020). Emotional exhaustion is the state of feeling emotionally drained and worn out as a result of being constantly exposed to work-related stress (Maslach, Jackson & Leiter, 1997). It is stated that mistreatment by customers negatively affects employees emotionally (Kim & Qu, 2019; Li, Zhan, Cheng & Scott, 2021; Shin, Hur & Hwang, 2022). In addition, customer incivility paves the way for more serious problems such as turnover intention (Hur et al., 2015). In service-oriented work environments, especially in the hotel industry, close contact and communication with customers is inevitable for employees (Srivastava, Madan, Alzeiby & Bodhi, 2024). This intense interaction strengthens the negative effects of customer incivility on employees and increases the risk of turnover intention. Since turnover intention is the result of a certain evaluation process rather than an instant decision, customer incivility is not expected to have an immediate effect on this intention (Pu et al., 2024). For this reason, the starting point of the research is the need to reveal a possible mediating variable that can indirectly explain the effect of customer incivility on employees’ turnover intention. Based on this, this study aims to examine the mediating role of emotional exhaustion in the effect of customer incivility on turnover intention.

In the national literature, no study has been found that addresses the relationships among customer incivility, emotional exhaustion, and turnover intention together. In this respect, the research aims to fill an important gap in the literature and make an original contribution. In addition, the findings to be obtained may guide sector managers

in developing effective strategies to reduce stress factors experienced by employees and to create a healthier working environment.

Based on the research objective, the following hypotheses have been formulated:

H1: Customer incivility positively and significantly affects turnover intention.

H2: Customer incivility positively and significantly affects emotional exhaustion.

H3: Emotional exhaustion positively and significantly affects turnover intention.

H4: Emotional exhaustion mediates the relationship between customer incivility and turnover intention.

The population of this study comprises employees working in five-star hotel establishments in Alanya. A convenience sampling method was employed. Through contact with the human resources departments of hotels in Alanya, a specified number of questionnaires were distributed, and completed surveys were subsequently collected from the respective hotels. Due to the dynamic and fluctuating number of staff in five-star hotels in Alanya, exact population data could not be determined. In such cases, a sample size of 384 is considered sufficient when the population cannot be precisely defined (Yazıcıoğlu & Erdogan, 2014).

Data for the study were collected using a questionnaire. The implementation of the survey was approved on May 8, 2025, by the “Anadolu University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee” with decision number 870374, and accordingly, the data were collected from a sample of 390 participants in June 2025. The questionnaire included demographic questions (gender, age, education level, and marital status). The customer incivility scale used in the study was adapted from Walker, Van Jaarsveld, and Skarlicki (2014), consisting of four items measured on a single dimension. Items measuring turnover intention were drawn from the study by Firth, Mellor, Moore, and Loquet (2004), comprising two items and a unidimensional structure. The emotional exhaustion scale was derived from the work of Maslach and Jackson (1981), including nine items in a single dimension. All original scales were in English and were translated into Turkish for the purpose of this research. Each item was rated on a five-point Likert scale (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree).

Survey forms were delivered to 13 five-star hotels in Alanya that agreed to participate in the study. During this period, the hotel HR departments distributed the questionnaires to employees, requested them to submit the completed forms to the HR department after filling them out, and collected the responses. Of the 405 questionnaires received, 15 were excluded due to incomplete or invalid responses. Consequently, 390 valid questionnaires were included in the analysis. Data were analyzed using the SmartPLS statistical software, employing the Partial Least Squares (PLS) method, which is a variant of the Structural Equation Modeling (SEM) approach.

The results of hypothesis testing indicated that the effect of customer incivility on turnover intention, the effect of customer incivility on emotional exhaustion, and the effect of emotional exhaustion on turnover intention were all statistically significant, thus supporting hypotheses H1, H2, and H3. These findings demonstrate that customer incivility has a strong influence on both emotional exhaustion and turnover intention, and that emotional exhaustion significantly contributes to the formation of turnover intention. Furthermore, mediation analysis revealed that emotional exhaustion plays a significant mediating role in the relationship between customer incivility and turnover intention. Therefore, the H4 hypothesis was also supported.

Based on these findings, hotel management should consider implementing effective feedback mechanisms where employees can voice their complaints. To reduce turnover intention, strategies such as reward systems, flexible working conditions, and career development opportunities that enhance employee satisfaction and commitment may be employed. Regular stress management and psychological support programs should be provided to staff. Moreover, policies that protect employees within customer relationship management frameworks should be developed. Training programs that equip employees with strategies to cope with incivility could strengthen their emotional resilience. Preventative measures against emotional exhaustion, especially in the service sector, are likely to contribute to increased employee engagement and organizational loyalty.

Ek 1. Etik Kurul İzni

Evrak Kayıt Tarihi: 21.03.2025 Protokol No: 870374

Tarih: 08.05.2025



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Bilimsel Araştırma
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Müşteri Nezaketsizliği ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Pelin CANDAR
TEZ YAZARI:	-
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu