



**SAPKIN MÜŞTERİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR VE  
YÖNETİCİLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Kutlay ORHAN**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2025**

**SAPKIN MÜŞTERİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR  
VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Kutlay ORHAN**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**DOKTORA TEZİ**

**Eskişehir, 2025**

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Kutlay ORHAN** tarafından hazırlanan **Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar ve Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi** başlıklı bu çalışma 15.05.2025 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

|                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|
| <b>Başkan</b><br><b>Prof. Dr. Gökçe YÜKSEK</b>                  |  |
| <b>Üye (Danışman)</b><br><b>Prof. Dr. Saadet Pınar TEMİZKAN</b> |  |
| <b>Üye</b><br><b>Prof. Dr. Cüneyt TOKMAK</b>                    |  |
| <b>Üye</b><br><b>Prof. Dr. Duran CANKÜL</b>                     |  |
| <b>Üye</b><br><b>Doç. Dr. Gonca AYTAŞ</b>                       |  |

ONAY

.../ .../ 20...

**Doç. Dr. Şafak AĞDENİZ**

**Enstitü Müdürü**

15/05/2025

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Kutlay ORHAN**

## ÖZET

### SAPKIN MÜŞTERİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

ORHAN, Kutlay

Doktora-2025

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Saadet Pınar TEMİZKAN

Bu araştırma, sapkın müşteri davranışlarının termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, termal otel işletmeleri çalışanlarının ve yöneticilerinin sapkın müşteri davranışlarına ilişkin görüşlerini, deneyimlerini, bu davranışların nedenlerine yönelik düşüncelerini, baş etme yöntemlerini, sapkın müşteri davranışlarının etkilerini ve sonuçlarını incelemektir. Özellikle sapkın müşteri davranışlarının turizm sektörü çalışanlarını hedef alan çalışmaların sınırlı sayıda olması, araştırmanın önemini artırmaktadır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren yirmi termal otel işletmesi (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2024) çalışanları ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma evreninin büyüklüğü düşünüldüğünde örneklem alınma yoluna gidilerek beş termal otel işletmesinin konuklarla doğrudan temas halinde olan çalışanları ve yöneticilerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak seçim yapılmıştır. Araştırmada 35 çalışan ve yönetici ile görüşülmüştür. Elde edilen nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış ve nitel veri analiz programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada temalar, kategoriler ve kodlar oluşturularak betimsel ve yorumlayıcı analizlere yer verilmiştir.

Araştırmada çalışanlar, hakaret, kaba davranış ve küçümseme gibi sapkın davranışlara maruz kalırken, yöneticiler ise daha çok, sözlü taciz, hakaret, iftira gibi sapkın müşteri davranışlarına şahit oldukları tespit edilmiştir. Çalışanlar sapkın davranışların nedenleri olarak, eğitim eksikliği, daha fazla hizmet talebi, ego tatmini gibi gerekçeleri ön plana çıkarırken, daha çok hizmet talebi, yüksek ego ve kültürel farklılıklar yöneticiler açısından sapkın davranışların nedenleri olarak tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerinde, motivasyon kaybı, üzüntü, öfke, uyku bozuklukları gibi etkileri tespit edilmiştir. Yöneticiler üzerindeki etkileri ise, motivasyon kaybı, üzüntü, öfke, kariyer engeli ve sosyal stres gibi etkilere ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek turizm sektörü çalışanları ve yöneticilerine yönelik çeşitli başlıklarda öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sapkın Davranışlar, Termal Turizm, Termal Otel İşletmeleri, Sapkın Müşteri Davranışları

## **ABSTRACT**

### **AN EVALUATION OF DEVIANT CUSTOMER BEHAVIORS FROM THE PERSPECTIVES OF EMPLOYEES AND MANAGERS**

**ORHAN, Kutlay**

**PhD-2025**

**Department of Tourism Management**

**Advisor:** Prof. Dr. Saadet Pınar TEMİZKAN

This study aims to reveal the impacts of deviant customer behaviors on employees and managers working in thermal hotel enterprises. Within this scope, the research explores the views and experiences of thermal hotel employees and managers regarding deviant customer behaviors, their thoughts on the causes of such behaviors, coping strategies, and the resulting impacts. The limited number of studies focusing on deviant customer behaviors targeting tourism sector employees highlights the significance of this research. The study population consists of employees and managers working in twenty thermal hotel enterprises operating in Afyonkarahisar, as registered by the Ministry of Culture and Tourism (2024). Given the size of the population, a purposive sampling method was employed, selecting participants from five thermal hotels where employees and managers have direct contact with guests. A total of 35 employees and managers participated in the study. Qualitative data were collected through semi-structured interviews and analyzed using a qualitative data analysis software through content analysis. Themes, categories, and codes were generated, and both descriptive and interpretive analyses were conducted.

The findings revealed that employees were subjected to deviant behaviors such as insults, rude attitudes, and belittlement, while managers primarily witnessed deviant customer behaviors such as verbal harassment, insults, and defamation. Employees identified the main causes of deviant behaviors as lack of education, excessive service demands, and ego gratification. On the other hand, managers highlighted excessive service demands, high ego, and cultural differences as the primary reasons for deviant behaviors.

The findings indicate that deviant customer behaviors lead to effects such as loss of motivation, sadness, anger, and sleep disorders among employees. For managers, the effects include loss of motivation, sadness, anger, career obstacles, and social stress. Based on the results obtained, various recommendations are presented for employees and managers in the tourism sector.

**Keywords:** Deviant Behaviors, Thermal Tourism, Thermal Hotel Enterprises, Deviant Customer Behaviors

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince araştırmanın her aşamasında fikirlerini benimle paylaşarak destek ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam sayın Prof. Dr. S. Pınar TEMİZKAN'a, tez izleme süreci ve savunma sınavında araştırmanın gelişim sürecine yönelik öneriler sunan ve katkı sağlayan sayın Prof. Dr. Gökçe YÜKSEK'e, sayın Prof. Dr. Duran CANKÜL'e, sayın Prof. Dr. Cüneyt TOKMAK'a, sayın Doç. Dr. Gonca AYTAŞ'a ve ayrıca sayın Doç. Dr. Arzu ÖZKANAN'a şükranlarımı sunarım.

Anlayış ve sevgisiyle bana büyük güç katan sevgili eşim Hülya, kızlarım Naz ve Ada'ya, hayatımın her anında yanımda olan annem ve babama sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

**Kutlay ORHAN**

**Eskişehir, 2025**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                                                                 | iv  |
| ABSTRACT .....                                                                             | v   |
| TEŞEKKÜR .....                                                                             | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                          | vii |
| TABLOLAR LİSTESİ .....                                                                     | ix  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                                     | x   |
| EKLER .....                                                                                | xi  |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                                                                   | xii |
| GİRİŞ .....                                                                                | 1   |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                                                        | 3   |
| SAĞLIK TURİZMİ VE TERMAL TURİZM .....                                                      | 3   |
| 1.1. Sağlık Turizmi Kavramı Kapsamı ve Çeşitleri .....                                     | 3   |
| 1.2. Termal Turizm Kavramı, Terminolojisi ve Önemi .....                                   | 6   |
| 1.3. Dünyada Termal Turizm .....                                                           | 8   |
| 1.4. Türkiye’de Termal Turizm .....                                                        | 10  |
| 1.5. Termal Turizm İşletmeleri .....                                                       | 13  |
| 1.6. Termal Turizm İşletmelerinin Türleri ve Özellikleri .....                             | 15  |
| İKİNCİ BÖLÜM .....                                                                         | 20  |
| SAPKIN DAVRANIŞ KAVRAMI VE SAPKIN MÜŞTERİ DAVRANIŞI .....                                  | 20  |
| 2.1. Davranış Kavramı .....                                                                | 20  |
| 2.1.1. Davranış Bilimleri ve Disiplinler arası Yaklaşım .....                              | 20  |
| 2.1.2. Davranış Türleri .....                                                              | 21  |
| 2.1.2.1. Bilişsel Davranışlar .....                                                        | 21  |
| 2.1.2.2. Duyuşsal Davranışlar .....                                                        | 21  |
| 2.1.2.3. Devinimsel (Motor) Davranışlar .....                                              | 21  |
| 2.1.2.4. Sosyal Davranışlar .....                                                          | 22  |
| 2.2. Sapkın Davranış Kavramının Tanımı ve Önemi .....                                      | 22  |
| 2.3. Sapkın Davranış Türleri .....                                                         | 26  |
| 2.3.1. Pozitif Sapkın Davranışlar .....                                                    | 26  |
| 2.3.2. Negatif Sapkın Davranışlar .....                                                    | 30  |
| 2.3.3. Örgütsel Sapkın Davranış .....                                                      | 31  |
| 2.3.4. Bireylerarası Sapkın Davranış .....                                                 | 33  |
| 2.3.5. Sapkın Müşteri Davranışı .....                                                      | 35  |
| 2.4. Sapkın Davranış Yaklaşımları .....                                                    | 41  |
| 2.4.1. Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı .....                          | 41  |
| 2.4.2. O’leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Davranış Yaklaşımı ..... | 43  |
| 2.4.3. Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı .....                    | 44  |
| 2.4.4. Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı .....          | 45  |
| 2.4.5. Vardi ve Wiener’in (1996) Kötü Davranış Yaklaşımı .....                             | 46  |
| 2.5. Sapkın Müşteri Davranışlarının Sonuçları .....                                        | 47  |
| 2.6. Sapkın Müşteri Davranışlarına Yönelik Literatürde Yapılan Çalışmalar .....            | 51  |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....                                                                         | 56  |
| YÖNTEM .....                                                                               | 56  |
| 3.1. Araştırmanın Problemi .....                                                           | 56  |
| 3.2. Araştırmanın Amacı .....                                                              | 58  |
| 3.3. Araştırmanın Önemi .....                                                              | 59  |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                            | 59  |
| 3.5. Araştırmanın Varsayımları .....                                                              | 60  |
| 3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                                                        | 60  |
| 3.7. Veri Toplama Tekniği .....                                                                   | 60  |
| 3.8. Veri Toplama Süreci .....                                                                    | 63  |
| 3.9. Verilerin Analizi .....                                                                      | 65  |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....                                                                               | 66  |
| BULGULAR.....                                                                                     | 66  |
| 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                                                  | 66  |
| 4.2. Sapkın Müşteri Davranışları ile İlgili Bulgular.....                                         | 68  |
| 4.2.1. Çalışanlar Açısından Sapkın Müşteri Davranışları .....                                     | 68  |
| 4.2.1.1. Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipi.....                                           | 69  |
| 4.2.1.2. Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışları.....                              | 71  |
| 4.2.1.3. Çalışanlara Yönelik Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenleri.....                        | 74  |
| 4.2.1.4. Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarıyla Baş Etme Yöntemleri.....                     | 76  |
| 4.2.1.5. Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler .....                     | 79  |
| 4.2.1.6. Çalışanların Konuklardan Beklediği Davranışlar .....                                     | 81  |
| 4.2.1.7. Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Çalışan Görüşleri.....             | 83  |
| 4.2.1.8. Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....                      | 88  |
| 4.2.2. Yöneticiler Açısından Sapkın Müşteri Davranışları .....                                    | 93  |
| 4.2.2.1. Sapkın Müşteri Davranışlar Hakkında Yönetici Görüşleri .....                             | 93  |
| 4.2.2.2. Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışları .....                             | 95  |
| 4.2.2.3. Sapkın Müşteri Davranışlarına Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemler.....              | 99  |
| 4.2.2.4. Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler.....                     | 102 |
| 4.2.2.5. Sapkın Müşteri Davranışları Neticesinde Yöneticilerin Uyguladığı Güvenlik Prosedürü..... | 104 |
| 4.2.2.6. Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Yönetici Görüşleri.....            | 106 |
| 4.2.2.7. Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkileri.....                      | 109 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM.....                                                                                | 113 |
| SONUÇ VE TARTIŞMA .....                                                                           | 113 |
| 5.1. Çalışanlar Açısından Sapkın Müşteri Davranışlarının Sonuçları .....                          | 113 |
| 5.2. Yöneticiler Açısından Sapkın Müşteri Davranışlarının Sonuçları.....                          | 114 |
| 5.3. Tartışma .....                                                                               | 115 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                     | 120 |
| EKLER .....                                                                                       | 141 |

## TABLolar LİSTESİ

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. 2017 Yılı Dünya Termal Turizm Pazarı .....                                                                    | 9   |
| Tablo 2. 2023 Yılı Türkiye’de Yer Alan Niteliklerine Göre Termal Tesis Sayıları ..                                     | 15  |
| Tablo 3. Sapkın Davranış Terimleri .....                                                                               | 23  |
| Tablo 4. Farklı İsimler Altında Müşterilerin Karanlık Yüzü .....                                                       | 36  |
| Tablo 5. Katılımcıların Özellikleri ve Görüşme Süreleri .....                                                          | 64  |
| Tablo 6. Çalışanların Demografik Özellikleri .....                                                                     | 66  |
| Tablo 7. Yöneticilerin Demografik Özellikleri .....                                                                    | 68  |
| Tablo 8. Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipine İlişkin Bulgular .....                                            | 70  |
| Tablo 9. Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Bulgular .....                               | 71  |
| Tablo 10. Çalışanlara Yönelik Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bulgular .....                        | 75  |
| Tablo 11. Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarıyla Baş Etme Yöntemlerine İlişkin Bulgular .....                     | 77  |
| Tablo 12. Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler İlişkin Bulgular .....                        | 80  |
| Tablo 13. Çalışanların Konuklardan Beklediği Davranışlara İlişkin Bulgular .....                                       | 81  |
| Tablo 14. Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Çalışan Görüşlerine İlişkin Bulgular .....             | 84  |
| Tablo 15. Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Davranışsal Etkilerine İlişkin Bulgular .....           | 89  |
| Tablo 16. Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Bulgular .....                              | 96  |
| Tablo 17. Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Karşı Alabileceği Önlemler İlişkin Bulgular .....                | 99  |
| Tablo 18. Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkilere İlişkin Bulgular .....                      | 103 |
| Tablo 19. Sapkın Müşteri Davranışları Neticesinde Yöneticilerin Uyguladığı Güvenlik Prosedürüne İlişkin Bulgular ..... | 105 |
| Tablo 20. Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular .....            | 107 |
| Tablo 21. Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular .....                      | 109 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. Dünyadaki Sağlık Turizm Harcamaları Projeksiyonu .....                                                       | 4   |
| Şekil 2. 2015-2023 Yılları Arasında Ülkemize gelen Sağlık Turisti Sayısı .....                                        | 5   |
| Şekil 3. 2015-2023 Yılları Arasında Ülkemize gelen Sağlık Turizmi Gelirleri .....                                     | 6   |
| Şekil 4. Türkiye'nin Jeotermal Kaynakları Haritası .....                                                              | 11  |
| Şekil 5. Termal Turizm Kentleri Bölgeleri ve Merkezleri.....                                                          | 12  |
| Şekil 6. Pozitif Sapkın Davranış Tipolojisi.....                                                                      | 28  |
| Şekil 7. Sapkın Davranış Modeli .....                                                                                 | 38  |
| Şekil 8. Robinson ve Bennett (1995)'in Örgütsel Sapma Tipolojisi.....                                                 | 43  |
| Şekil 9. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)'ın Örgütsel Zarar Verme Davranış<br>Tipolojisi .....                   | 44  |
| Şekil 10. Çalışanlar Açısından Sapkın Müşteri Davranışlarının Bulgularının<br>Sınıflandırılmasına İlişkin Model ..... | 69  |
| Şekil 11. Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipine İlişkin Kelime Bulutu.....                                      | 71  |
| Şekil 12. Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Kelime<br>Bulut.....                       | 74  |
| Şekil 13. Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenlerine<br>İlişkin Kelime Bulutu.....         | 76  |
| Şekil 14. Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin<br>Model .....                      | 88  |
| Şekil 15. Yöneticiler Açısından Sapkın Müşteri Davranışları Sınıflandırılmasına<br>İlişkin Model .....                | 93  |
| Şekil 16. Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Kelime<br>Bulut.....                       | 98  |
| Şekil 17. Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkilere İlişkin<br>Kelime Bulutu .....             | 104 |
| Şekil 18. Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine İlişkin<br>Model .....                     | 109 |

## **EKLER**

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| EK 1. Görüşme Soruları ..... | 141 |
| EK 2. Etik Protokol .....    | 143 |



## KISALTMALAR DİZİNİ

|             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| <b>Akt.</b> | : Aktaran                     |
| <b>Ç</b>    | : Çalışan                     |
| <b>KSS</b>  | : Kurumsal sosyal sorumluluk  |
| <b>MİY</b>  | : Müşteri ilişkileri yönetimi |
| <b>ÖGS</b>  | : Örgüt güdümlü saldırganlık  |
| <b>ÖGŞ</b>  | : Örgüt güdümlü şiddet        |
| <b>Örn.</b> | : Örneğin                     |
| <b>Y</b>    | : Yönetici                    |





## GİRİŞ

Hizmet endüstrisinde müşteri-çalışan dinamiği hem hizmet kalitesi hem de örgüt performansı açısından oldukça önemlidir (Bitner vd., 1994; Parasuraman vd., 1988). Özellikle turizm sektörü gibi yoğun emek gerektiren sektörlerde, çalışanların ve müşterilerin eş zamanlı gerçekleşen üretim ve tüketim deneyimleri işletmelerin başarısının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Lovelock ve Wirtz, 2016). Bu süreçte çalışanların tutum ve davranışları kadar müşterilerin çalışanlara karşı sergilediği tutumlarının da önemli bir etkisi söz konusudur. Ancak bu etkileşim süreci her zaman istenen düzeyde gerçekleşmemekle birlikte zaman zaman müşterilerin norm dışı, agresif veya istenmeyen davranışları, çalışanlar üzerinde duygusal, fiziksel ve psikolojik sonuçları olabilmektedir (Harris ve Reynolds, 2003; Grandey vd., 2004). Bu tür davranışlar alan yazında "sapkın müşteri davranışları" olarak adlandırılmaktadır (Reynolds ve Harris, 2009).

Sapkın müşteri davranışları, sadece çalışanları değil aynı zamanda hizmet kalitesi başta olmak üzere işletme imajını, kültürünü ve organizasyonel iklimi de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu davranışlar; kaba davranışlar, sözlü ve fiziki saldırılar, tehditler, sözlü ve fiziksel tacizler, aşağılanma duygusu ve aşırı talepkârlık gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Harris ve Daunt, 2011). Turizm sektöründe sektörün karakteristik yapısı gereği, bu tür istenmeyen davranışların daha sık gözlemlenmesine neden olabilmekte ve çalışanlar açısından yüksek düzeyde motivasyon kaybı, sosyalleşme sorunları, duygusal tükenmişlik, yoğun stres ve kariyer engeli gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Grandey vd., 2007; Kim ve Qu, 2020). Bu bağlamda, söz konusu davranışların yalnızca çalışanlar tarafından değil, işletme yöneticileri tarafından da nasıl algılandığı ve yönetildiği de kayda değer bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışan ve yöneticilerin maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarını incelemektir. Literatürde bu konuya özgü artan bir ilginin olması (Hu, Lai ve King, 2020; Yagil ve Shnap, 2022), çalışan-yönetici bağlamında detaylı bir değerlendirme yapılmamış olması, çalışmayı özgün ve anlamlı bir katkı sunar hale getirmektedir. Ayrıca, araştırmanın sonuçları sapkın davranışların engellenmesi ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasına yönelik bireysel, örgütsel, toplumsal ve kurumsal düzeyde önemli pratik çıktılar sunacaktır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine yönelik sağlık turizmi ve termal turizm ana başlığı altında; sağlık turizmi kavramı kapsamı ve çeşitleri, termal turizm kavramı, terminolojisi ve önemi, Dünya’da termal turizm, Türkiye’de termal turizm, termal turizm işletmeleri, termal turizm işletmelerinin türleri ve özellikleri açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde, sapkın davranış kavramı ve sapkın müşteri davranışının teorik temelleri çerçevesinde; davranış kavramı, sapkın davranış kavramının tanımı ve önemi, davranış bilimleri ve disiplinler arası yaklaşım, davranış türleri, sapkın davranış türleri, sapkın müşteri davranışı, sapkın davranış yaklaşımları, sapkın müşteri davranışlarının sonuçları ve sapkın müşteri davranışlarına yönelik literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde ise araştırmanın bulgularına yer verilerek çalışan ve yönetici perspektifinden sapkın davranışların turizm sektörüne yönelik nasıl deneyimlendiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın beşinci ve son bölümünde bulgulardan elde edilen sonuçlara ve tartışmaya dayanarak hem akademik literatüre hem de sektör temsilcilerine yol gösterici öneriler geliştirilerek çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SAĞLIK TURİZMİ VE TERMAL TURİZM

#### 1.1. Sağlık Turizmi Kavramı Kapsamı ve Çeşitleri

Termal turizm sağlık turizmi kapsamında hizmet veren alternatif bir turizm çeşididir. Sağlık turizmi son yıllarda küresel anlamda birçok yerleşik ve gelişmekte olan destinasyonda giderek daha fazla önem kazanmış ve katlanarak büyümüştür. Bununla birlikte, coğrafi, dilsel özellikler ve ilgili kültürel geleneklerin geniş çeşitliliğine dayalı farklılıklar nedeniyle sağlık turizmi hala iyi tanımlanmamıştır. Sağlık turizmi, günümüzde, fırsatlardan yararlanmak ve zorlukları daha iyi ele almak için daha fazla anlaşılması gereken, gelişmekte olan, küresel, karmaşık ve hızla değişen bir segment olarak kabul edilmektedir (World Tourism Organization ve European Travel Commission, 2018).

Sağlık turizmi, genel olarak, bir kişinin zihin ve beden sağlığının korunması, geliştirilmesi veya iyileştirilmesi için kişinin yerel çevresinin dışında organize bir seyahat olarak tanımlanır. Sağlık turizmi; kısaca bireylerin hem koruyucu hem tedavi edici hem rehabilite edici hem de sağlığı geliştirici hizmetleri almak amacı ile yaşadıkları ülke dışında bir ülkeye ziyaretleridir. Sağlık turizmi, uluslararası sağlık amaçlı hareketlilik potansiyelini kullanarak sağlık kuruluşlarının büyümesine imkân veren bir sektördür (Health Tourism Pro, 2022; Tontus, 2019).

Sağlık turizmi (Tontus, 2019);

1. Termal Sağlık Turizmi
2. Medikal Turizm
3. Yaşlı Turizmi (3. Yaş Turizmi)
4. Engelli Turizmi kavramlarını barındırmaktadır.

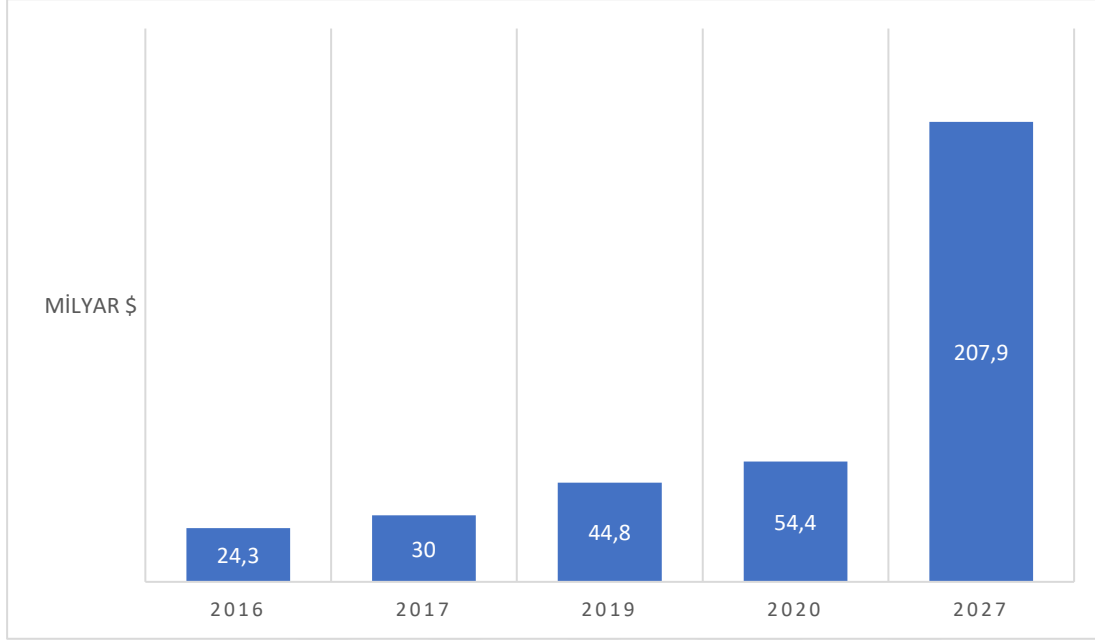
Uluslararası istatistiklere göre, her yıl 7 milyondan fazla dünya vatandaşı, sağlık turizminin faydalarını ve avantajlarından faydalanmak için sınır ötesi seyahat yapmaktadır (Health Tourism Pro, 2022).

Sağlık turizminin 2020 yılında dünyada 54,4 milyar ABD doları değerinde olduğu ve 2027 yılına kadar 200 milyar ABD dolarının üzerinde bir pazar büyüklüğüne ulaşacağı tahmin edilmektedir (Şekil 1). Koronavirüs pandemisi sağlık turizmini

durdurmuş olsa da pazarın önümüzdeki dönemde toparlanıp önemli ölçüde artacağı tahmin edilmektedir (Michas, 2021).

**Şekil 1.**

*Dünyadaki Sağlık Turizm Harcamaları Projeksiyonu*



**Kaynak:** Statista, 2022

2050 yılı projeksiyonuna göre dünya nüfusunda 65 yaş üstü bireylerin sayısının dünya nüfusunun yaklaşık %16'sını oluşturacak olması sağlık turizmine olan ilgiyi artırmaktadır (Birleşmiş Milletler, 2019). Bu bağlamda sağlık turistlerinin dünyada en çok ziyaret ettiği ülkeler; ABD, Hindistan, Küba, Kosta Rika, Tayland, Singapur,

Kolombiya, Malezya, Türkiye, Meksika, Almanya ve Güney Kore'dir. Güney ve Orta Amerika ülkeleri genel olarak çok yüksek tedavi ücretleri nedeniyle Amerika dışında tedavi destinasyonları arayan Amerikan vatandaşları tarafından tercih edilmektedirler (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2022).

Uluslararası hastaların en çok tercih ettiği klinik branşlar sırasıyla; kadın hastalıkları, iç hastalıkları, göz hastalıkları, tıbbi biyokimya, genel cerrahi, diş hekimliği, ortopedi ve travmatoloji, enfeksiyon hastalıkları ve kulak-burun-boğaz, şeklindedir (USHAŞ, 2025).

## Şekil 2.

*2015-2023 Yılları Arasında Ülkemize gelen Sağlık Turisti Sayısı*



**Kaynak:** TÜİK, 2024

### Şekil 3.

2015-2023 Yılları Arasında Ülkemize gelen Sağlık Turizmi Gelirleri



Kaynak: TÜİK, 2024

## 1.2. Termal Turizm Kavramı, Terminolojisi ve Önemi

Termal turizm; bireylerin mevcut sağlıklarının korunması veya daha iyiye gitmesi amacıyla geçici süreliğine yer değiştirerek termal kaynaklara dayalı turistik bir tesisi ziyaretleri ile başlayan; kür uygulaması, konaklama, beslenme ve eğlence ihtiyaçları ile ziyaret edilen termal bölgenin iklimi, tarihi ve kültürel varlıkları ile yöresel deneyimler de yaşatan olaylar bütünü olarak tanımlanabilir (Aslan, 1992). Başka bir tanıma göre, termal turizm, termal su kaynaklarının, çamur kürlerinin ve diğer doğal terapi yöntemlerinin kullanıldığı, koruyucu sağlık, tedavi edici yaklaşımlar ve rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği seyahat ve konaklama faaliyetlerini kapsayan

sağlık turizmi çeşitlerinden biridir. Bu bağlamda, termal turizm, bireylerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını koruyup iyileştirmede kullanılan doğal kaynakların değerlendirildiği bir alan olarak öne çıkmaktadır (Kozak, 2012).

Termal turizm, termal suları kullanarak sadece banyo almak değildir. Temel amaç; termal suyun medikal olarak belirlenmiş endikasyonları ile alanında uzman hekimlerin gözetiminde uygun ve etkin tedavilerin yapılmasının yanında; dinlenme, iyi vakit geçirme, rekreatif faaliyetlerle bireylerin sağlığına katkıda bulunulması amacıyla en uygun ortamı sunmaktır. Termal kaynağın kullanıldığı bu işletmeler ne bir hamam, hastane ya da klinik değildir. Termal turizmin özünü ifade eden bölgenin doğal çekiciliği, iklim yapısı ve en önemlisi termal su özelliklerinin birlikte ve doğru kullanımı neticesinde turizm ile insan sağlığının harmanlanmasıdır (Erdoğan ve Aklanoğlu, 2008).

Son yıllarda, devam eden sosyal değişimler ve daha stresli bir yaşam tarzı nedeniyle, fiziksel hastalıkların temel tedavisine alternatif olarak dinlenme ve dinlenme olanaklarına olan talep önem kazanmıştır. Özellikle, termal tedavileri genel sağlıkla bütünleştiren SPA uygulamalarına sahip turizm tesisleri, küresel ekonomik zorlukların etkilerine karşı daha az hassas olmakla birlikte bazı ülkelerde termal turizm, spor turizmi, rekreasyon ve kültür turizmi gibi diğer turizm türleri ile giderek daha fazla bağlantılı hale gelmektedir (De Carlo, 2013; Irpet, 2014)

Termal turizmin sektöre katkıları şu şekilde özetlenebilir (Altındış, 2015: 5):

- Sezonu 12 aya çıkarma imkânı sunması,
- Tesislerin doluluk oranının artırılmasına katkı sağlaması,
- Yüksek düzeyde istihdama katkı sağlaması,
- Diğer alternatif turizm çeşitleriyle uyum sağlaması ve bölgesel turizmin dengeli bir şekilde gelişmesine katkı vermesi,
- Termal işletmelerde insan sağlığını geliştirici ve iyileştirici etkileri ile dinç bireyler yaratma ve rekreatif faaliyetleri de bünyesinde bulundurması,
- Kür birimlerine sahip olan termal işletmelerin yatırımın geri dönüş hızına katkı sağlayan, kârlı ve rekabet gücüne sahip işletmeler olması.

2023 Türkiye Turizm Stratejisi tarafından belirlenen ana hedeflerle sağlık, termal, yayla, kış ve dağ sporları, kültürel açıdan önemli alanlar ve yerleşimlerin entegrasyonu ile daha çekici ve daha güçlü alternatif destinasyon ve rotalar

oluşturmaya odaklanılacaktır (Uygun ve Ekiz, 2016). Bu amaçla ülkemizde mevcut turizm pazarının sadece kıyı turizmi ile sınırlı kalmaması adına turizm arz kaynaklarının doğru ve etkin bir şekilde kullanılması, turizm sezonunun on iki aya yayılabilmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Alternatif turizm çeşitlerinden biri olan ve ülkemizi bu konuda rakiplerine oranla oldukça avantajlı kılan termal turizmin pazara sunulabilmesi, termal kaynaklardan bütün bir yıl boyunca hizmet alınabilmesi termal turizmin önemini bir kez daha arttırmaktadır. Termal turizm işletmeleri kıyı turizmine oranla nispeten farklı konuk tiplerini ağırladığı düşünüldüğünde; sağlık turizmi kapsamında verilen hizmetlerin konuk beklentilerine uygun olarak karşılanması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bunun sonucunda müşteri sadakati oluşarak işletmelerin ve dolayısıyla ülkenin döviz kazanımı artacak önemli bir süreci oluşturacaktır. Ayrıca makro-ekonomik katma değerinin yanında istihdam açısından da önemli kazanımlar sağlayacaktır (Gündüz, 2015).

### **1.3. Dünyada Termal Turizm**

Günümüzde tüm dünyada turistler daha kaliteli hizmet almak için termal turizm gibi alternatif ve sürdürülebilir turizm türlerini tercih etmektedirler. Rekabet halindeki birçok ülke, daha fazla döviz girdisi nedeniyle termal turizme büyük önem vermektedirler. Termal suların tedavi edici özellikleri ve potansiyeli, kullanılmayan bölgelerde bile istihdam artışı, daha uzun turizm sezonları ve artan döviz geliri gibi yerel ve ulusal düzeyde birçok ekonomik ve sosyal fayda sağlar. Bu turizm çeşidi, küresel olarak diğer turizm çeşitlerini geride bırakan, kârlı ve rekabetçi bir alternatif turizm çeşidi olarak kabul edilir (Nicoli ve Lazakidou, 2019).

Termal turizm; modern anlamda sağlıklı kalmak için hastalıktan kurtulmaktan ziyade sağlık durumunu korumayı ve geliştirmeye odaklanmıştır. Bu değişim hastalık ve tedavi odaklı sağlık politikalarını “iyiliğin devamı” yönünde değiştirmiştir. Alternatif turizm türlerinden biri olan termal turizm, deniz, kum ve güneş üçlemesinin yanı sıra insanların tercih ettiği “sağlıklı yaşam için su” temasına dayalı olarak hizmet sektörünün önde gelen tercihlerinden biri olmayı başarmıştır. 25-75 yaşları arasında termal turizmin tercih edilmesinden dolayı farklı tedavi yöntemleri de ortaya çıkmıştır. Genç ve orta yaşların ihtiyaçları da farklı alanların oluşumuna katkıda bulunmuştur. Örnek olarak; egzersiz terapisi, masaj, balneoterapi, hidroterapi, termal kür gibi tedavileri tamamlayıcı tedaviler olarak sayabiliriz (CSF Health Tourism, 2022).

Dünyada birçok ülke termal turizmin insan sağlığı açısından önemini farkına vararak bu turizm türünün geliştirilmesine öncelik vermektedir. Termal turizm Dünya coğrafyasında; Güney, Orta ve Doğu Avrupa, Asya (Ortadoğu, Japonya, Çin, Türk Cumhuriyetleri), Güney Amerika (Arjantin, Meksika, Kolombiya) ve Kuzey Afrika (Fas, Tunus) ülkelerinde yaygındır. Global ölçekte büyük bir pazara sahip olan termal turizm, Avrupa ve Amerika kıtalarında ortalama 25-30 milyar dolarlık bir döviz girdisi sağlamaktadır. Dünya genelinde ise termal turizmin pazar büyüklüğünün 100 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir (Aksu ve Aytuğ, 2011: 6; Altındış, 2015: 5).

Dünyada sağlık turizmi ve termal turizmde rekabetten kaynaklanan gelişmelerin etkisiyle çok sayıda termal tesis işletmeye açılmakta ya da mevcut tesisler yenilenmektedir. Bu yatırımlar sadece dünyada artan yaşlı nüfusa yönelik olmamakta aynı zamanda termal tedavi yöntemlerinden faydalanmak isteyen diğer demografik yapıdaki nüfusa da hitap etmektedir (Dinçer, 2010'dan akt., Aydın, 2012: 92). Tablo 1'de 2018 yılında Dünya'da termal turizmde ilk 20 sırada yer alan ülkelerin termal tesis sayısı ve elde ettikleri gelir döviz cinsinden verilmiştir.

**Tablo 1.**  
*2017 Yılı Dünya Termal Turizm Pazarı*

| SIRA | ÜLKELER         | TESİS SAYISI | GELİR (US\$ Milyar) |
|------|-----------------|--------------|---------------------|
| 1    | Çin             | 3,900        | \$17,501.1          |
| 2    | Japonya         | 20,972       | \$12,795.5          |
| 3    | Almanya         | 1,265        | \$7,151.9           |
| 4    | Rusya           | 838          | \$3,667.2           |
| 5    | İtalya          | 768          | \$1,718.3           |
| 6    | Avusturya       | 181          | \$961.1             |
| 7    | Macaristan      | 546          | \$793.2             |
| 8    | Brezilya        | 207          | \$718.0             |
| 9    | İspanya         | 293          | \$683.1             |
| 10   | Polonya         | 203          | \$674.5             |
| 11   | Türkiye         | 295          | \$667.3             |
| 12   | ABD             | 280          | \$631.0             |
| 13   | Çek Cumhuriyeti | 131          | \$627.8             |
| 14   | Fransa          | 175          | \$627.7             |
| 15   | İsviçre         | 73           | \$479.5             |
| 16   | Slovenya        | 86           | \$451.0             |
| 17   | Slovakya        | 116          | \$439.8             |
| 18   | Tayvan          | 251          | \$434.5             |
| 19   | İzlanda         | 154          | \$432.6             |
| 20   | Güney Kore      | 108          | \$336.1             |

**Kaynak:** Global Wellness Economy Monitor-October, 2018

Tablo.1’de veriler incelendiğinde, Çoğunlukla Asya-Pasifik ve Avrupa’da yoğunlaşan ilk yirmi ülke, 2017 yılı itibariyle küresel pazarın %92’sini temsil etmektedir. Çin ve Japonya birlikte küresel gelirlerin %54’ünü ve tüm tesislerin %73’ünü oluşturmaktadır. Yalnızca Japonya Onsen Bölgesi, 20.972 termal tesis ile dünyadaki tüm termal tesislerinin yaklaşık üçte ikisine ev sahipliği yapmaktadır. Pazarın geri kalanı Amerika Birleşik Devletleri, Brezilya, Tayvan ve Güney Kore ile birlikte, şifalı ve tedavi edici amaçlar için termal/maden sularını kullanma konusunda uzun bir geçmişe sahip çok sayıda Avrupa ülkesini içermektedir. İlk yirmideki ülkelerin sıralaması ve listesi son yıllarda çok az değişmiştir. Tayvan, 2015’ten bu yana ilk yirmide ilk defa kendine yer bulmuş, Brezilya ise devam eden güçlü büyüme ve termal (özel/devlet) yatırımları ile son beş yılda sıralamada yükselişini sürdürmüştür (Global Wellness Institute, 2018).

#### **1.4. Türkiye’de Termal Turizm**

Günümüzde, modern toplumların yaşam biçiminden kaynaklanan insanların yeni kaygıları nedeniyle sağlık turizmi artan bir önem kazanmaktadır. Bu endişeler, fiziksel ve psikolojik dengenin yeniden canlandırılmasına ve beden için estetik bakıma yönelik yeni hizmetlerin aranmasına yol açmıştır. Daha kişiselleştirilmiş bir turizme yönelik turizm eğilimlerinde gözlenen değişimlere paralel olarak, tatillerin birkaç döneme ayrılması, doğa ile yoğun temas halinde olan dinlenme amaçlı tatiller için termal kaplıca arayan yeni bir grup insan ortaya çıkarmıştır (Antunes, 2006).

Türkiye’de jeotermal kaynaklar tarihi dönemlerden beri kullanılmaktadır. Genç tektonik ve volkanik hareketlerin yoğun olarak yaşandığı Alp-Himalaya eğrisinde yer alan Türkiye’de özellikle fay hattı boyunca orta ve küçük ölçekli entalpili (toplam enerji içeriği) hidrotermal sistemlerinden büyük entalpili buhar sistemlerine kadar birçok jeotermal kaynak bulunmaktadır. Türkiye’nin termal sularının kimyasal bileşenler açısından zengin ve çeşitli olmasının yanı sıra radyoaktif nitelikleri de dikkat çekmektedir. Bu tür niteliklere sahip termal kaynaklar, termal turizm potansiyeli taşımaktadır. Sağlık açısından önemli olan ve yılın her döneminde yapılabilen bu faaliyet, kuşkusuz turizm sektöründe önemli bir yere sahiptir ve büyük ekonomik gelir sağlamaktadır. Turizm sektörünün gelişmesiyle birlikte bu kaynaklar modernize edilerek yurt içi turizmin yanı sıra yurt dışı turizmine de hizmet vermektedir (Yılmaz ve Bayar, 2006: 1193).

*Türkiye'nin Jeotermal Kaynakları Haritası*



**Kaynak:** MTA, 2022

Ülkemizde jeotermal kaynaklar; elektrik üretimi, endüstriyel kullanım (CO<sub>2</sub>, kuru toz), ısıtma (sera, konut, kurutma), termal turizm, balık yetiştiriciliği ve bu alanlara entegre edilmiş uygulamalarda kullanılmaktadır. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının 2022 yılı verilerine göre Türkiye’de jeotermal enerji kullanım dağılımı şu şekilde oluşmuştur: 4283 dönüm sera ısıtması, 140000 konut ısıtması ile 400 adet kaplıca tesisi mevcuttur (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2022).

Türkiye, enerji kaynakları ve üretimi açısından özellikle; petrol ve doğal gaz rezervleri bakımından küresel ölçekte kendine yetebilen bir ülke değildir. Bunun yanında yenilenebilir kaynaklardan, jeolojik zenginliği olan ve önemli bir potansiyel barındıran jeotermal kaynakların ülke geneline yayılmış olmasıyla önemli bir enerji potansiyeline sahiptir (Akkuş ve Alan, 2016). 300 civarında jeotermal saha ve 1500'ün üzerinde sıcaklıkları 20-110 °C'ye kadar ve akış hızları 2-500 lt/sn arasında değişen doğal kaynak mevcuttur (Şekil 4). Bu açıdan tedavi edici termal suları ve kaplıcaları bakımından Türkiye Avrupa'nın en önemli ülkesi konumundadır. Sağlık turizminin en önemli çeşitlerinden bir olan termal turizm ülkemizin arz kaynakları potansiyeli ve termal kaynakların kalitesi nedeniyle alternatif tedavi ve rehabilitasyon amacıyla kullanımı yaygınlaşmıştır. Termal turizmle birlikte; turizm sezonunun 12 aya çıkması, istihdam olanaklarını artırması, bölgeler arası ekonomik farklılıkları azaltması

bakımından oldukça önemlidir. Özellikle ülkemiz adına 2000 yılından sonraki 15 yıllık süreçte termal turizm ve kaplıca yatırımları önemli ölçüde artmıştır. Turizm çeşitliliğinin artırılması ve dünyada termal turizm talebi açısından büyük bir pazarın var olmasının farkına varılması ile birçok termal tesisler inşa edilerek işletmeye açılmıştır (Altındış, 2015; Sağlık Bakanlığı, 2022).

Ülkemiz yıl boyunca toplam güneşli gün sayısı, rüzgâr ve sıcaklık değerleri, nem vb. benzer iklim özellikleriyle, farklı coğrafi bölgelerde mevcut olan termal kaynaklardan yıl boyunca tedavi imkânı sunmaktadır. Avrupa’da iklim şartları sebebiyle termal kaynaklardan yararlanma süresi yılda ortalama 100-120 gün iken ülkemizde 220-240 güne kadar bu süre ulaşmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2022).

Sağlık ve termal turizmin geliştirilmesi amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı’na “Termal Turizm Kentleri Projesi” adı altında Türkiye’de jeotermal potansiyeller dikkate alınarak bölgesel olarak yeni alanlar tespit edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2023).

#### Şekil 5.

*Termal Turizm Kentleri Bölgeleri ve Merkezleri*



**Kaynak:** Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2010

Bu bölgeler (Şekil 5); Güney Marmara Termal Turizm Bölgesi (Çanakkale, Balıkesir, Yalova), Frigya Termal Turizm Bölgesi (Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak,

Eskişehir, Ankara), Güney Ege Termal Turizm Bölgesi (İzmir, Manisa, Aydın, Denizli) ve Orta Anadolu Termal Turizm Bölgesi (Yozgat, Kırşehir, Nevşehir, Niğde) şeklindedir. Bu bölgeler için konulan hedefler ise, her bir bölgenin termal turizm alanları destinasyon merkezi olarak geliştirilmesidir. Yine bölgelerin gelişimi açısından termal tesisler ile golf, su sporları, doğa turizmi gibi turizm çeşitleri ile beraber yakın destinasyonlardaki farklı kültürel değerlerle ilişkilendirilerek geliştirilmesi hedeflenmektedir (Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2010).

Ülkemizde termal turizmin önemini artıran nedenler şu şekilde özetlenebilir (Kozak, 1992b: 11):

- Türkiye’de termal kaynak potansiyeli çok önemli boyuttadır. Bu potansiyel günde yaklaşık bir milyon ziyaretçiye hizmet sunabilecek kapasiteye sahiptir.
- Termal turizm, turizm sezonunu uzatıcı etkiye sahiptir. Bütün yıl boyunca hizmet verme kapasitesine sahiptir.
- Termal turizm, diğer alternatif turizm türleriyle kolay uyum sağlayan ve kolay etkileşime girebilen bir alandır.
- Termal turizm, geri kalmış bölgelerin kalkınması için önemli bir katma değer sağlar.
- Termal turizm, dış turizmin arz kapasitesini artırarak dış turizme yönelik çalışan sektörün, riskini azaltır.
- Termal turizm, âtıl durumda kalmış Anadolu coğrafyasındaki sermaye gücünü ekonomiye kazandırılacak yeteneğe sahiptir.
- Termal turizm en başta insan sağlığının sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Yapılan çalışmalarla dinç ve ağrılarından kurtulmuş bireylerin daha verimli ve mutlu oldukları kanıtlanmıştır.
- Termal turizm, yatırım yapılan bölgenin istihdamına önemli katkı sağlar.

### **1.5. Termal Turizm İşletmeleri**

Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 27. Maddesinde Termal tesisler şu şekilde tanımlanmaktadır; doğal tedavi edici unsurların sağlık amaçlı kullanıldığı kaplıca, içmece ve talassoterapi gibi üniteleri içeren, konaklamalı veya konaklamasız olarak düzenlenen tesislerdir (Resmî Gazete, 2019).

Termal turizm işletmeleri inşa edildikleri bölgede; konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, rekreasyon ve termal kür tedavi hizmetlerinden oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında klasik konaklama işletmeleri gibi bir oluşum gibi gözüксе de temel olarak hizmet sunumunun termal su özelinde kurulan tesisler olmasıdır (Kozak, 1992a: 33-34). Termal turizm işletmelerinin diğer konaklama işletmelerinden temel farkı termal tedavi ünitelerini (kür merkezi) organizasyon yapısı içerisinde yer bulundurmalarıdır (Sandıkçı, 2008: 28).

Termal turizm işletmelerinin sunduğu sağlık hizmetlerinden faydalanmak, şifa bulmak, zinde kalmak ve bedenine uzun vadede yatırım yapmak için seyahat eden turistler gittikleri termal turizm bölgelerinde sadece bu hizmetleri satın almakla kalmazlar. Bu temel sağlık hizmetlerin yanında termal turizm işletmelerinin sunduğu; yeme-ime, eğlence, spor vb. sosyal ve kültürel aktivitelerden de faydalanmaktadırlar. Termal turizm hizmeti sunan işletmelerden temel beklentileri her ne kadar hijyen, kaliteli hizmet sunan nitelikli çalışanlar, sağlık hizmetleri olsa da turistler seyahate çıkmadan önce bölge ile ilgili yaptıkları araştırmalarda destinasyonun tarihi, doğal, kültürel ve yerel değerlerini de bu sürece dahil etmek isterler (Ceylan, 2019). Pandemi sonrası dönemde termal turizm işletmelerinin temel misyonu ve önemi bu noktada daha da değer kazanmaktadır. İşte tamda bu sebeple termal turizm işletmelerinin ürettiği ürün ve hizmetler sosyal, fiziksel ve çevresel düzeylerde sağlık turistlerinin refahını ve yaşam kalitesini artıran stratejik bir ürün olma potansiyeline sahiptir (Brandao vd., 2021).

Sağlık turizmi ile ilgili, son yıllarda tedavi edici, iyileştirici özelliği ile termal turizmin terapi ve sağlığı koruma zinde tutma anlayışı ile bir simbiyozla doğru gelişen önemli bir çeşitlenme arzına sahip olmaya başladığı görülmektedir. Benzer şekilde, termal tesislerin kür birimlerine olan talep de büyük ölçüde artış göstermektedir. Çünkü odak artık sadece fiziksel sağlık değil, aynı zamanda sağlıklı kalma ve fiziksel görünüm iyileştirilmesi amacına hizmet etmektedir. Farklı yazarların ve ülkelerin literatürlerinde çeşitli şekillerde anlaşılan iyilik hali kavramı, termal turizm işletmeleri aracılığı ile hem sağlık kazanmayı hem de sağlığın gelişimini kapsayan bir “şemsiye” altında uygulanan termal tedavileri ön plana çıkarmaktadır. Bireyin fiziksel, psikolojik, ruhsal ve sosyal halini optimum düzeyde olması iyilik halidir. Bu nedenle, sağlıklı yaşam kavramını, genel esenliği oluşturan ve termal tesislerin ve kaplıcaların

sunabileceği diğer tekliflerle birlikte yararlı etkilerini artıran bir unsur olarak termal suyun kullanımıyla ilişkilendirmek önemlidir (Gonçalves ve Guerra, 2019: 456).

**Tablo 2.**

*2023 Yılı Türkiye’de Yer Alan Niteliklerine Göre Termal Tesis Sayıları*

| <b>2023 YILI TÜRKİYE TERMAL TESİS SAYILARI</b> |                         |                             |                         |                             |                                    |                             |
|------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| <b>TERMAL<br/>TESİS TÜRÜ</b>                   | <b>YATIRIM BELGELİ</b>  |                             | <b>İŞLETME BELGELİ</b>  |                             | <b>BELEDİYE BELGELİ<br/>(2021)</b> |                             |
|                                                | <b>TESİS<br/>SAYISI</b> | <b>YATAK<br/>KAPASİTESİ</b> | <b>TESİS<br/>SAYISI</b> | <b>YATAK<br/>KAPASİTESİ</b> | <b>TESİS<br/>SAYISI</b>            | <b>YATAK<br/>KAPASİTESİ</b> |
| <b>Termal Otel</b>                             | <b>18</b>               | <b>6,706</b>                | <b>102</b>              | <b>32,846</b>               |                                    |                             |
| <b>Apart Oteli</b>                             |                         |                             | <b>4</b>                | <b>239</b>                  |                                    |                             |
| <b>Tatil Köyü</b>                              |                         |                             | <b>1</b>                | <b>294</b>                  |                                    |                             |
| <b>Kaplıca</b>                                 |                         |                             |                         |                             | <b>93</b>                          | <b>18,009</b>               |
| <b>TOPLAM</b>                                  | <b>18</b>               | <b>6,706</b>                | <b>107</b>              | <b>33,379</b>               | <b>93</b>                          | <b>18,009</b>               |

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2025

Tablo 2’de Ülkemizde yer alan termal turizm işletmelerinin 2021 ve 2023 yılı itibariyle sayıları verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde turizm yatırım belgeli termal otel sayısının 18, yatak sayısı 6,706 olduğu görülmektedir. Turizm işletme belgeli termal otel sayısı 102 ve yatak sayısı ise 32,846’dır. Turizm işletme belgeli termal müstakil apart otel sayısı 4 ve yatak sayısı 239’dur. Turizm işletme belgeli termal tatil köyü 1 ve yatak sayısı 294’tür. Belediye belgeli 93 (Kültür ve Turizm Bakanlığının 2025 yılı itibariyle en güncel verisi 2021 yılı itibariyle) adet kaplıca mevcut olup yatak sayısı ise 18,009’dur. (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025).

Verilen istatistikler, Türkiye'nin termal turizmde çok önemli bir tesis potansiyeline sahip olduğunu ve özellikle turizm işletme belgeli otellerin yatak kapasitesinin önemli bir tesis altyapısına sahip olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca belediye belgeli kaplıcaların sayısı ve yatak kapasitesinin, yerel yönetimlerin termal turizme sağladığı katkının boyutunu vurguladığı söylenebilir.

### **1.6. Termal Turizm İşletmelerinin Türleri ve Özellikleri**

Termal turizm işletmeleri nitelik bakımında zengin mineral yapısına sahip termal kaynakların yakınlarında, üzerlerinde veya iklim koşullarıyla beraber insan sağlığına katkı sağlayan bölgelerde kurulan amaca uygun, birbirini tamamlayan işletmelerdir (Gençay, 1994). Son yıllarda alternatif turizm çeşitliliğinin artırılması için yapılan çalışmalar ve termal turizme olan talep yoğunluğu, yatırımların artmasına,

geliştirilmesine ve genişletilmesi yol açmıştır. Fakat yatırım yapılan bir tesisin sadece termal kaynağa yakın olması onun sağlık turizmi açısından yeterince talep göreceği anlamını taşımaz. Bu tip tesislerin tedavi unsurlarını bünyesinde barındıran tıp, teknik, estetik ve konfor açısından da yeterliliğe sahip olması gerekir (Barutçugil, 1982).

Ülkemizdeki termal turizm işletme türleri şu şekilde sıralanabilir (Gülen ve Demirci, 2012: 67):

- Kaplıcalar (Sadece banyo amacı güden termal hamamlar)
- Kaplıca ve İçmeceler (Konaklama ve tedavi uygulamaları olabilen tesisler)
- Günübirlik tesisler (Sıra banyosu, havuz, çamur uygulamaları, aqua park vb.)
- Fizik tedavi hastaneleri
- Termal amaçlı konutlar ve kooperatifler (devre mülk/devre tatil vb.)
- Termal oteller (tedavi üniteleri de içerebilen rekreasyon faaliyetleri olan ruhsatlı belgeli tesisler)

Termal turizm işletmelerinin en temel özellikleri, termal kaynaklardan yararlanma şekli ve süresi açısından ön plana çıkmaktadır. Termal turizm merkezlerinde sunulan hizmetin, kür merkezinden hizmet alanlar üzerinde faydalı olabilmesi için, hizmet alan konunun yaşamış olduğu sağlık problemine göre termal tesis doktoru tarafından öngörülen tedavi sürelerine uyması önemlidir. Bu süre, çoğunlukla 14 günden 21 güne kadar değişen süreleri kapsamaktadır. Bunun yanında bir diğer önemli husus kür merkezinde faydalanan konukların kür merkezinde günün genellikle birkaç saatini harcaması ve geri kalan zamanının boş kalmasıdır. Termal turizm işletmelerindeki konaklamaların bu iki temel özelliği, termal işletme yöneticileri açısından ziyaretçilerin boş zaman yönetimi konusunu düşünmelerini gerektirmektedir. Termal turizm işletme yöneticileri konukların kür tedavilerinin dışında kalan zamanlarını planlamaları ve oluşan bu boş zamanları iyi yöneterek konukların alternatif etkinliklere katılımının sağlanması için sosyal, kültürel ve rekreatif faaliyetlerin alt ve üst yapısını oluşturmaları gerekmektedir. Zira tedavi alan konukların kür merkezinin dışında kalan zamanlarında boş kalmaları, motivasyon kayıpları oluşturabileceği gibi, tedavi sürecinde aldıkları termal kürün hedefine ulaşmasının da önüne geçebilmektedir. Bu durum aynı zamanda konukların termal tesisten memnun kalmalarını da engelleyebilir. Bu bağlamda konukların kür saatleri

dışında kalan zamanlarının iyi yönetilmesi, memnuniyet düzeyini de artıracaktır (Kozak, 1992a: 36).

Termal tesislerde tedavi sürecinin ve sağlıklı ve zinde kalmanın sistematik bir yapı içerisinde 3 temel birime ihtiyaç duyar. Bunlar (Özbek, 1991: 16):

1. **Konaklama Ünitesi (Kür Oteli):** Geceleme, yeme-içme, animasyon ve diğer rekreatif faaliyetleri sunan birimlerdir.
2. **Kür Merkezi (Balneoterapi):** mineral içeriklere sahip olan termal suların kullanıldığı, uzman doktor ve tıbbi ekip tarafından tedavilerin düzenlendiği, tıbbi uygulamaların çeşitli teknik ekipmanla gerçekleştirildiği tesislerdir. Bu bölümde en az; kür havuzu, özel banyolar, basınçlı duşlar, fizik tedavi ünitesi, beden eğitimi salonu, masaj, çamur banyosu vb. bulunmalıdır.
3. **Kür Parkı (Rekreasyon Alanları):** Termal tesislerde konaklama ve tedavinin yanı sıra tedavinin bir parçası olan sosyal aktivitelerin gerçekleştirildiği rekreasyon alanlarıdır. Açık ve kapalı spor salonları, yürüyüş alanları, açık ve kapalı yüzme havuzları, konser salonu, alışveriş merkezi gibi aktivite merkezleri bulunmalıdır.

Termal turizm işletmelerin yukarıda sözü edilen temel özelliklerin yanında bir de genel özellikleri mevcuttur. Bunlar (Kaya, 1983: 2; Kozak, 1992a: 36; Özmen, 1995: 10-11; Özbek, 1991: 16; Ülker, 1988: 206);

- Termal turizm işletmeleri kür birimlerinde hasta ve sağlıklı konuklara aynı anda hizmet sunulmaktadır.
- Termal turizm işletmelerinin kuruluş yeri termal su kaynaklarının yakınlarına ya da üzerine inşa edilmektedir.
- Termal turizm işletmelerinde kıyı turizmine nazaran tüm yıl hizmet verdiği ve sağlık harcamaları kapsamında kişi başı harcama miktarı yüksek olduğu için yatırımın dönüş hızı daha kısa sürede gerçekleşir.
- Termal turizm işletmeleri alanında uzman çalışanlardan oluşmaktadır.
- Termal turizm işletmeleri tıp biliminin öngördüğü temel tedavi yöntemlerinin yanı sıra alternatif tedavi yöntemleri sunan işletmeler olduğu gibi aynı zamanda temel turizm hizmetlerinden olan konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer rekreatif faaliyetleri de sunan kompleks işletmelerdir.

- Termal turizm işletmeleri temizlik ve hijyen şartlarının hassasiyetle sağlanmasına azami dikkat etmesi gereken işletmelerdir. Çünkü bu işletmelerden hizmet alan portföy; ileri yaşlarda, sağlık sorunları yaşayan ve bağışıklık sistemi düşük ve hastalıklara karşı vücut dirençleri yetersiz olan konuklardan oluşmaktadır.
- Termal turizm işletmeleri doluluk oranları en yüksek konaklama işletmelerinin başında gelmektedir.
- Termal turizm işletmeleri ticari amaç güden işletmeler olmalarının yanı sıra kamu kurumları tarafından işletilen işletmelerde ekonomik gücü yetersiz insanlara da hizmet sunmaktadırlar.
- Termal turizm işletmelerinden hizmet alan konuklara, kür birimlerinde uygulanan balneoterapi tedavilerinin yanı sıra; uyuma, dinlenme ve diyet menüler gibi hizmetler de sunulmaktadır. Bu sebeple termal turizm işletmelerinin uzman mutfak kadrosuyla konukların sağlık durumlarına uygun diyet menüleri oluşturmaları ve sunmaları gerekmektedir.

Termal bir tesisin aşağıda yer alan standartları sağlaması gerekmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1993'ten akt: Çelik, 2009: 77):

- Balneoterapi için kullanılan suyun evsafına uygun şeklinin olması,
- Klima terapi uygulamalarının olması,
- Güneş terapi uygulamalarının olması,
- İnhalasyon tedavi uygulamalarının olması,
- Işın tedavi uygulamalarının olması,
- Aktif ve pasif terapi, terapötik jimnastik, sağlığa destek olacak spor uygulamalarının olması,
- Diagnostik (tanı) uygulamalar,
- Diyet uygulamalarının bulunması,
- Röntgen ve laboratuvar olanaklarının bulunması,
- Tedaviye uygun uzman hekim ve yardımcı sağlık personelinin olması,
- Parafin ve çamur banyoları uygulamalarının bulunması,

- Aletli ve aletsiz masaj uygulamalarının bulunması,
- Otel odalarındaki banyolarda termal su tesisatının olması
- Kür biriminin termal otel bünyesinde bulundurulamaması durumunda otel ile kür birimi arasında ısıtılmış bir geçiş tünelinin bulunması,
- Yıldız kategorisine göre otel konforunun oluşturulması,
- Termal otel çevresinde kür parkı yapılması gibi bir durum yoksa ağaçlandırma yapılarak bir park oluşturulması,
- Açık hava spor komplekslerinin oluşturulması (tenis, golf, açık yüzme havuzu vb.) şeklinde sıralanabilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SAPKIN DAVRANIŞ KAVRAMI VE SAPKIN MÜŞTERİ DAVRANIŞI

#### 2.1. Davranış Kavramı

Davranış, bireylerin sosyal etkileşimleri neticesinde meydana gelen gözlemlenebilir hareket ve tepkilerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Psikoloji disiplini içerisinde davranış, bireyin içsel süreçlerinin dışa vurumu olarak ifade edilir ve bu nedenle farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınır. Psikolojinin ilk dönem davranışçılarından biri olan J. B. Watson, psikolojinin faydalandığı tüm verilerin yalnızca gözlemlenebilir davranışlarla sınırlı olması gerektiğini savunarak bireylerin içsel süreçlerinin bilimin ilgisi dahilinde olmayacağını ifade etmiştir. J. B. Watson'ın bu yaklaşımında davranışların sadece çevresel uyarıcılara verilen tepkilerle açıklanabileceğinin altı çizilmiştir (Watson, 1913).

Sosyal bilişsel kuramcılar, davranışın salt çevresel faktörlerle açıklanamayacağını ifade ederek, bireyin karakteristik özelliklerini ve sosyal dinamiklerini de sürece dahil ederler. Albert Bandura'nın karşılıklı belirlenimcilik kuramı, birey, davranış ve sosyal çevrenin sürekli bir etkileşim içinde olduğunu öne sürerek, davranışın daha dinamik ve kapsayıcı bir modelle anlaşılmasını sağlar. Bu yaklaşım, özellikle etkileşim alanlarındaki öğrenmelerin bireyin davranışsal kapasitesini nasıl şekillendirdiğini anlamada önemli katkılar sunar (Bandura, 1977).

##### 2.1.1. Davranış Bilimleri ve Disiplinler arası Yaklaşım

Davranış bilimleri, insan davranışlarını anlamak için psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi ve biyoloji gibi çeşitli disiplinlerin yöntem ve teorilerinden faydalanan çok geniş perspektife sahip bir alandır. Davranış bilimi, bireylerin ve grupların davranışlarını hem bireysel hem de toplumsal düzeyde sorgular. Disiplinler arası yaklaşım sayesinde, bireyin davranışları yalnızca iç dünyasıyla değil, aynı zamanda yaşadığı toplum ve o toplumun kültürel özellikleriyle de bağlantılı olarak ele alınabilir (Gardner ve Levy, 1955). Bireylerin kararları ve tutumları, sadece rasyonel değerlendirmelerle değil; geçmiş tecrübeler, duygusal ilişkiler ağı, bilişsel süreçler ve önyargılar gibi birçok faktörle şekillenir. Örneğin, bir kişiyle iş birliği ya da dostluk kurmak için sadece karşılıklı çıkarlar dikkate alınmaz; aynı zamanda empati, güven hissi ve diyalog tarzı gibi psikolojik unsurlara da bağlıdır. Pazarlama disiplini olduğu gibi, bireyler arası ilişkilerde de davranışlar yalnızca ihtiyaçlara değil;

motivasyonlar, algılar ve yaklaşımlar gibi etkenlere de dayanarak şekillenir (Kotler ve Armstrong, 2010). Bu sebeple, sağlıklı ilişkiler ağı kurabilmek için sadece yapılan eylemin ne olduğuna değil, eylemin neden yapıldığına da dikkat etmek oldukça önem arz eder.

### **2.1.2. Davranış Türleri**

Davranışlar, bireyin içsel süreçleriyle beraber sosyal etkileşimlerinin de etkisiyle ortaya çıkan çok çeşitli tepkiler olarak sınıflandırılabilir. Bu davranışlar, bilişsel, duyuşsal, devinimsel, sosyal ve sapkın davranışlar olmak üzere beş kategoride incelenmektedir (Schunk, 2012; Ormrod, 2011).

#### **2.1.2.1. Bilişsel Davranışlar**

Bilişsel davranışlar, insanların düşünme, değerlendirme, karar verme, problem çözme ve bilgi işleme aşamalarından oluşur. Bu tür davranışları gözlemlemek zor olabilir, ama bireylerin verdikleri kararlar, yaptıkları planlar ve stratejik tepkileri sayesinde bu davranışları anlamak mümkün olabilmektedir (Anderson, 2010). Bir tüketicinin satın alma davranışından önce satın almak istediği ürün ile araştırma yaparak karşılaştırmalı değerlendirme yapması bilişsel davranışa örnektir (Kotler ve Keller, 2016).

#### **2.1.2.2. Duyuşsal Davranışlar**

Duyuşsal davranışlar, bireylerin duygusal reaksiyonlarını ve ahlaki ölçütlerini içeren bir davranış biçimidir. Bu tür davranışlar, bireyin herhangi bir duruma, olaya ya da nesneye karşı geliştirdiği yaklaşım biçimini, memnuniyetini veya memnuniyetsizliklerini kapsar (Rosenberg ve Hovland, 1960). Özellikle bireylerin satın alma karar süreçlerinde duygu durumları ve algı düzeyleri oldukça belirleyici olur (Holbrook ve Hirschman, 1982).

#### **2.1.2.3. Devinimsel (Motor) Davranışlar**

Bireylerin sosyalleşme süreci içerisinde gerçekleştirdiği bilinçli eylemlerinin bütününe kapsayan davranış türüdür. Bu davranışlar sadece bireyin somut hareketlerini değil, aynı zamanda bu hareketlerin bir bilinç düzeyiyle planlanması, düzenlenmesi ve çevresel etkilere göre uygun hale getirilmesini içerir (Schmidt ve Lee, 2019). Devinimsel davranışlar, bilişsel ve duyuşsal davranış süreçleriyle yakından ilişkilidir. Bireyin içsel ve dışsal tetikleyici unsurlara verdiği eylem odaklı tepkiler

olarak ifade edilebilir (Magill ve Anderson, 2017). Örneğin, bir çocuğun top oynarken öğrenme sürecindeki hareketleri, dikkati, kas kontrolü ve etrafındaki fiziksel mekân algısı devinimsel davranışa örnek olarak verilebilir (Gallahue vd., 2012). Bu davranışların olgunlaşması; bireyin yaşına, motor gelişim özelliklerine, nöral gelişimine, ortam şartlarına ve öğrenme düzeyine göre şekillenmektedir (Thelen ve Smith, 1994). Bu sebeple devinimsel davranışlar, hareket kontrol, hareket becerilerinin kazanımı ve gelişimi süreçlerinin etkileşimiyle ortaya çıkarak bireyin gündelik hayatta hedef odaklı ve işlevsel hareketleri gerçekleştirebilme kapasitesinin zeminini hazırlar (Rosenbaum, 2010).

#### **2.1.2.4. Sosyal Davranışlar**

Sosyal davranışlar, bireylerin toplumsal hayatta kişiler arası iletişim esnasında gösterdikleri davranış biçimleridir. Dayanışma, yardımlaşma, saldırganlık ve alaycılık gibi eylem biçimleri bu kategoride değerlendirilebilir. Sosyal psikolojiye göre, bireyin bulunduğu toplumsal çevre, grup davranış modelleri ve toplum kuralları bu davranışların ortaya çıkmasında kilit rol oynar (Myers ve Twenge, 2019).

#### **2.2. Sapkın Davranış Kavramının Tanımı ve Önemi**

Sapkın davranışlar, toplumun kabul görmüş normları, standartları ve ortak gelenekleri ile çatışan ve aykırı düşen davranışlardır. Bu tür davranışlar görece bulunulan yer ve zamana göre değişkenlik gösterebilen davranışlardır; bir grup için davranış sapkın olabilirken başka bir grup için davranış normlar çerçevesinde kabul edilebilir (Clinard ve Meier, 2016). Bu davranışlar çoğunlukla toplumsal kabulü olmayan, toplumdan dışlanma ya da yaptırımlara maruz kalan davranışlardır. Müşteri eğilimleri bağlamında değerlendirildiğinde, işletme çalışanlarına karşı agresif yaklaşımlar, alışveriş sırasında manipülatif yönlendirmeler ya da normlara aykırı tercihler sapkın davranışlar kapsamında değerlendirilir (Fullerton ve Punj, 1993).

İşletmeler, her biri organizasyon içindeki bireyler ve tüm organizasyon için farklı sonuçlara sahip olan çeşitli farklı davranışların ifade edildiği formel organizasyonlardır. Bu davranışlar genellikle örgütün normları içinde yer alır. Örgütsel normlar, bir işletmenin optimal bir standartta çalışmasına izin veren beklenen davranışlar, diller, ilkeler ve önermeler grubudur. Bununla birlikte, normal iş davranışı örgütün normlarının dışına çıktığında, sonuçları geniş kapsamlıdır ve karar verme

süreçleri, verimlilik ve finansal maliyetler dahil olmak üzere örgütün tüm düzeylerini etkiler (Coccia, 1998).

Örgütlerin ve çalışanların etkilendiği sapkın davranış türleri 1980'lerden itibaren araştırmacıların dikkatini çeken konulardan biri haline gelmiştir. Bu davranış türlerinin oldukça geniş bir kitleyi etkiliyor olması, ilgili alanyazında yapılan çalışmaların sayısını artırmaya başlamıştır. Yapılan bu çalışmalarda bu tür davranışlara neden olan birey ya da grupları veya bu kişileri bu davranışlara iten sebeplerin ortaya konmaya çalışıldığı görülmektedir (Kılınç, 2017). Örgütlerin ve çalışanların maruz kaldığı sapkın davranış türleri, bu davranışların gerçekleşmesinin nedenleri, daha çok örgüt odaklı çalışmalarda ele alınsan da çalışanların maruz kaldığı sapkın davranışlar açısından da çok az sayıda çalışmalar mevcuttur.

Yapılan araştırmalar iş dünyasında sapkın davranışların önemli bir sorun olduğuna işaret etmektedir. ABD'de birçok büyük şirket başta olmak üzere (Enron, Worldcom, ve Tyco vb.) çalışanların %33 ila %75'inin çalıştığı süre içinde en az bir kez hırsızlık, dolandırıcılık, vandalizm, sabotaj ve izinsiz olarak devamsızlık yapma vb. davranışlarda bulunduğu ifade edilmektedir (Harper, 1990). Benzer şekilde Amerikan Sigorta Şirketleri 1993 yılında bu tip sapma davranışların maliyeti olarak 4,2 milyar dolarlık hukuki ödeme ve üretim kaybı olduğunu belirtmişlerdir. Yine aynı raporda 2 milyondan fazla kişinin işyerinde fiziksel saldırıya uğradığı, yaklaşık 6 milyon çalışanın tehdit edildiği ve yaklaşık 16 milyon kişinin taciz edildiği ifade edilmiştir. Araştırmacılar, bu sapkın davranışlar nedeniyle örgütlerin önemli ekonomik kayıplar yaşadıklarını da ortaya koymuşlardır (Muafi, 2011: 123; Sayeed ve Nazir, 2019: 2119).

Sapkın davranışlar birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde kavramsallaştırılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3.**  
*Sapkın Davranış Terimleri*

| Araştırmacı                                        | Sapkın Davranış Terimi  |
|----------------------------------------------------|-------------------------|
| Puffer (1987) (Noncompliant Behavior)              | Uyumlu Olmayan Davranış |
| Hogan ve Hogan (1989) (Organizational Delinquency) | Örgütsel Suç            |

|                                                                             |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Robinson ve Bennett (1995) (Workplace Deviance)                             | İşyeri Sapkın Davranışları          |
| Baron ve Neuman, (1996) Folger ve Baron (1996) (Workplace Aggression)       | İşyeri Saldırganlık Davranışı       |
| O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) (Organization-Motivated Aggression)   | Örgüt GÜdümlü Saldırganlık          |
| Vardi ve Wiener (1996) (Organizational Misbehavior)                         | Örgütsel Uygunsuz Davranış          |
| (Giacalone ve Greenberg (1997) (Antisocial Behavior)                        | Anti-Sosyal Davranış                |
| Moberg (1997) (Employee Vice)                                               | Örgütsel Kötülük                    |
| Skarlicki ve Folger (1997) (Organizational Retaliation Behavior)            | Örgütsel Misilleme Davranışı        |
| Gruys (1999) (Deviant Employee Behavior)                                    | Sapkın Çalışan Davranışı            |
| Sackett ve Devore (2001) (Workplace Counterproductivity)                    | İşletme Üretkenlik Karşıtı Davranış |
| Marcus vd. (2002) (Counterproductive Behavior)                              | Üretkenlik Karşıtı Davranış         |
| Martinko, Gundlach ve Douglas (2002) (Counterproductive Workplace Behavior) | Zararlı İşletme Davranışı           |

**Kaynak:** Gruys, 1999: 6-8.

Alanyazında birçok araştırmacı tarafından sapkın davranışlarla ilgili tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan öne çıkanlar şu şekildedir (Gruys, 1999: 6-8; Yüksel, 2012; 7-8):

- Puffer (1987) sapkın davranışı, olumsuz örgütsel etkileri olan görev dışı davranışlar olarak tanımlamıştır.
- Hogan ve Hogan (1989) ise sapkın davranışı, örgüt ve örgüt üyelerinin etkilendiği güvenilmezlik sendromu olarak ifade etmiştir.
- Robinson ve Bennett (1995) sapkın davranışı, örgüt üyelerinin önemli normları ihlal eden ve bunu yaparken örgütün esenliğini tehdit eden gönüllü davranışları olarak betimlemiştir.

- Vardi ve Wiener (1996) ise sapkın davranışı, örgütsel veya toplumsal temel normları ihlal eden kuruluşların üyeleri tarafından gerçekleştirilen herhangi bir kasıtlı eylem olarak ifade etmiştir.
- Baron ve Neuman (1996) sapkın davranışı, bireylerin mevcut veya önceki iş arkadaşlarına veya onların kuruluşlarına zarar vermeyi amaçlayan her türlü davranış şeklinde ifade etmiştir.
- O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) sapkın davranışı, örgütsel bağlamdaki bazı faktörlerin kışkırttığı, örgütün içinden veya dışından biri tarafından başlatılan yaralayıcı veya yıkıcı davranışlara teşebbüs süreci olarak tanımlamıştır.
- Skarlicki ve Folger (1997) sapkın davranışı, algılanan adaletsizliğe karşı hoşnutsuz çalışanların işverenlerine karşı sergiledikleri olumsuz tepkiler şeklinde ifade etmiştir.
- Giacalone ve Greenberg (1997) sapkın davranışı, kuruluşa, çalışanlarına veya paydaşlarına zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan herhangi bir davranış olarak tanımlamıştır.
- Sackett ve DeVore (2001) ve Gruys (1999) ise sapkın davranışı, bir örgüt üyesi tarafından, örgütün çıkarlarına aykırı bir şekilde önemli örgütsel normları ihlal eden herhangi bir kasıtlı davranış şeklinde açıklamıştır.
- Martinko, Gundlach, ve Douglas (2002) sapkın davranışı, toplumsal ve örgütsel kural ve değerlerin hiçe sayılması olarak ifade etmiştir.

Sapkın davranışların doğasında örgütün yaşam eğrisi sürecinde alınan kararlar, uygulanan politikalar, bunların sonuçlarına ilişkin gelişmeler ve çalışanların olumsuz iş tatminine bağlı duygusal tepkileri önemli rol oynamaktadır (Seçkin vd., 2010: 689). Bu şartlar altında ortaya çıkan sapkın davranışlar, negatif sapkın davranışlar olabileceği gibi pozitif sapkın davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Bu davranışlar bireylere yönelik, sözlü saldırı, sözlü sataşma gibi saldırgan davranışlar olabileceği gibi fiziksel şiddet içeren davranışlar şeklinde de olabilmektedir. Bunun dışında örgütlere yönelik olarak, işletme mallarına zarar verme, çalma, kasıtlı iş yavaşlatma, makine araç-gereç arızalarını gereken birimlere bildirmeme, işe gelmeme, mesai saatlerine ve molalara uymama gibi davranışlardır (Spector vd., 2005: 30).

Ayrıca sorumluluk alma, yaratıcı/üstün performans, etkili konuşma, ele verme (ispiyonlama), toplum yanlısı (prososyal) davranış, karşıt rol davranışı, prososyal kural çiğneme davranışları ise pozitif sapkın davranışlara örnek olarak verilebilir (Vadera vd., 2013: 1221).

### **2.3. Sapkın Davranış Türleri**

Sapkın davranış hem bireyler hem de kuruluşlar için daha çok zararlı etkileri olan, maliyetli ve yaygın türleri olan davranışlardır (Sayeed ve Nazir, 2019). Son yıllarda dünyada meydana gelen salgın hastalıklar, ekonomik krizler, istihdam sorunları vb. olumsuz olaylar bireyleri ve örgütleri derinden etkilemektedir. Bu olumsuz etkilerin bir sonucu olarak stresle başa çıkabilme mücadelesi veren örgütler ve çalışanlar bu zor durumla başa çıkmaya çalışırken aynı zamanda toplumda artan kültürel yozlaşmanın da etkisiyle farklı sapkın davranış türlerine maruz kalmaktadırlar (Arbak vd, 2004). Sapkın davranışlar, amacına göre iki ana kategoriye ayrılabilir. Bunlar; diğer bireylere yönelik davranışlar (taciz, kabalık, sözlü ve fiziksel saldırı) ve örgüte yönelik (çalma, gayret göstermeme, işe devamsızlık vb.) davranışlardır (Bodankin ve Tziner, 2009). Ayrıca farklı çalışmalarda bu kategorik ayrım kurum içi aktörler; ürün ve üretime yönelik (örgütsel) ve kurum dışı aktörler; bireylere yönelik (çalışanlara ve diğer müşterilere) olmak üzere iki türü mevcuttur (Güzel ve Güripek, 2020).

Bu çalışmada sapkın davranışlar; pozitif sapkın davranış, negatif sapkın davranış, örgütsel sapkın davranış ve bireylerarası sapkın davranış olmak üzere dört kategorik sınıflandırmada incelenecektir.

#### **2.3.1. Pozitif Sapkın Davranışlar**

Araştırmacıların sapkın davranışlar üzerine yapmış oldukları çalışmalar incelendiğinde daha çok negatif sapkın davranışla ilgili çalışmalara ağırlık verdikleri görülmektedir. Pozitif sapma hakkındaki literatür, neredeyse tamamen işyeri sapkınlığının olumsuz yönlerine odaklanmıştır.

Örgüt üyelerinin farklı sebeplerle norm dışı davranışlarda bulunması ilk olarak negatif ve kötü bir durum gibi görünse de bazen norm ve kural dışı davranışlar olumlu sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu kural dışı davranışlar, örgütlerin refahına ve amacına katkıda bulunuyorsa, bu tip davranışlar örgüt yöneticileri tarafından tekrar düşünülmesi gerekmektedir (Yalap ve Polatçı, 2019).

Kavramın temelini “üretken uygunsuzluk” (Pepinsky, 1961), “yaratıcı bireycilik” (Schein, 1977), ve “fikir sapması” (Levian, 1981) kavramlarından alan pozitif sapma davranışı ilk olarak Hanke ve Saxberg (1985) tarafından kullanılmıştır (Galperin, 2002: 14; Yıldız vd., 2015: 1408).

Chung ve Moon (2011) pozitif sapkın davranışı yapıcı sapkın davranış olarak ifade ederek; organizasyonun refahına geleneksel olmayan yollarla katkıda bulunmak olarak tanımlamıştır. Ayrıca, Further, Galperin (2003) ve Warren (2003) pozitif sapkın davranışı kavramsal açıdan ele almış ve bu tip davranışların doğası gereği sapkın olmasına rağmen örgüte faydalı olabilecek iyi niyetleri ve olumlu sonuçları olabileceğini vurgulamıştır (Chung ve Moon, 2011).

Başka bir tanımda ise, pozitif sapkın davranış “bir referans grubunun normlarından onurlu bir şekilde ayrılan kasıtlı davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar, sosyal fayda yanlısı bir davranış türü olarak sınıflandırılabilir. Pozitif sapkın davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları, sorumluluk alma, yaratıcı performans, etkili konuşma yeteneğini kullanma, birini ele verme (ispiyonlama), ekstra rol davranışları, prososyal davranışlar, karşıt rol davranışları, kurumsal sosyal sorumluluk, yaratıcılık/yenilik, işyerinde etik ve norm dışı emir ve talimatlara uymamak, alanında eksik ve yetersiz üstleri eleştirmek olarak örneklendirilebilir (Spreitzer ve Sonenshein, 2003; Muafi, 2011; Vadera vd., 2013).

Vadera vd. (2013) bireyleri pozitif sapkın davranışlara yönlendiren nedenleri, pozitif sapkın davranışın üç ortak bileşeni ile açıklar. Bunlar; *içsel motivasyon*, *hissedilen yükümlülük* ve *psikolojik güçlendirmedir*. Ayrıca bu kavram, üç ortak özelliği (örgütün refahını hedeflemek, önemli örgütsel norm ve kuralları çiğnemek ve hipernormlara uymak) olan gönüllü ve kasıtlı davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Vadera vd., 2013). Burada hipernorm (üstün norm) şeklinde belirtilen normlar; evrensel normlardan ziyade çok daha fazla hassasiyet gösterilmesi gereken ve bireylerin değer ve inançlarını da kapsayan normlardır (Warren, 2003).

Spreitzer ve Sonenshein (2004: 209) pozitif sapma davranışını, referans grupları dışında örgüt üyelerinin, örgütün çıkarına olan ve kasıtlı bir şekilde gerçekleştirdikleri davranışlar şeklinde ifade etmiştir.

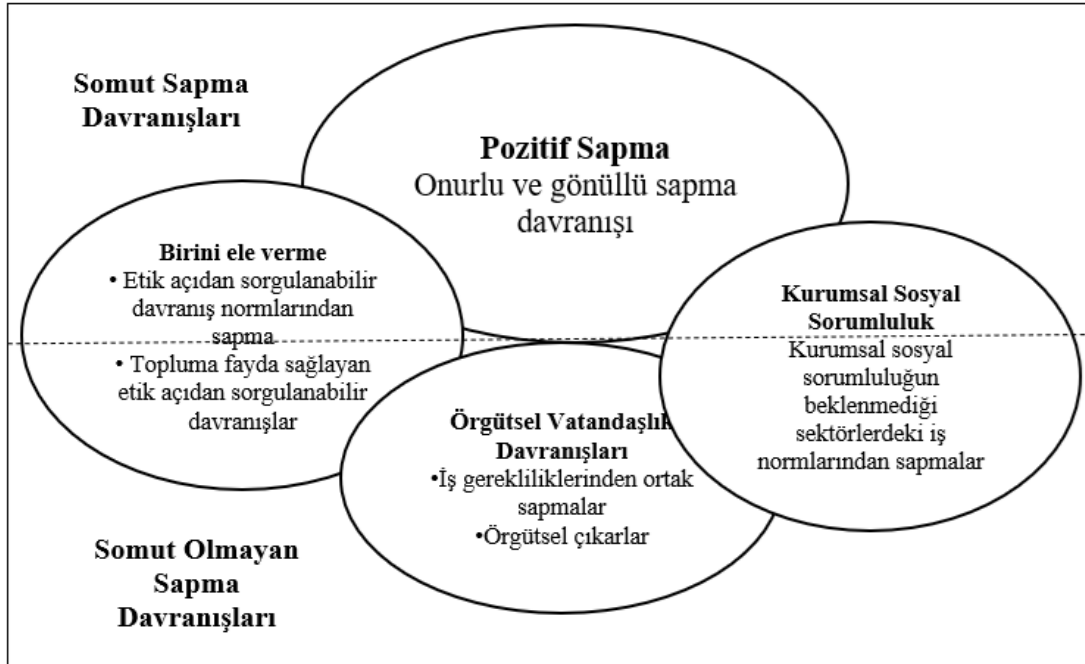
Pozitif sapkın davranışlar nihai olarak örgüt üyelerinin başvurmaması gereken davranışlar kümesi olmakla birlikte, örgütün menfaatlerini gözeten ve örgütsel

amaçlara ulaşmaya yardımcı olan davranışlardır. Örneğin, hizmet sektöründe bir çalışanın müşterinin sorununu kısa vadede çözmek ve müşteri memnuniyeti sağlamak için kasıtlı olarak çalıştığı işletmenin norm ve kurallarını çiğneyerek müşteriye yardımcı olması bu davranış türlerindendir. Benzer şekilde bir çalışanın bilinçli bir şekilde örgütün ya da örgüt üyelerinin refahına zarar gelebileceği bir durumu önlemek için örgütün ilke ve politikaları ile çatışma durumunda kalması diğer bir örnektir (Robins ve Galperin, 2010). Verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere sapma davranışları örgütlere zarardan daha ziyade fayda getiren davranışlardır. (Robinson ve Bennett, 1995)

Pozitif sapkın davranışlar, örgütlerin izin vermediği ancak örgütün finansal ve ekonomik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan davranışları da içerebilir. Bu nedenle, pozitif sapkın davranışlar, kurallara uymayı reddeden davranışlardır (Galperin, 2002).

#### Şekil 6.

#### *Pozitif Sapkın Davranış Tipolojisi*



Kaynak: Muafi, 2011: 124

Sapkın davranışlara ilişkin yaklaşımın niyetlere odaklandığı düşünülmektedir. Pek çok davranış türünü sapkın davranış olarak kabul eden istatistiksel yaklaşımın aksine, normatif görüş, yalnızca belirli bir grubun kolektif beklentilerine odaklanır. Burada sözü edilen bu davranışlara dayanak teşkil edecek referans gruplarının varlığıdır.

Spreitzer ve Sonenshein (2003) pozitif sapma davranışları için ilgili birkaç referans grubu olduğunu ileri sürer. Bu referans grupları; *birim/kurumsal normlar*, *endüstriyel normlar*, *uygulama ve iş normları* ve *ilkeleridir*. Birim veya örgütsel normlar, bir birim veya kuruluş içindeki bireyler arasında iş değerleri ve davranışlarına ilişkin paylaşılan anlayışlardır (Elangovan ve Shapiro, 1998). Örneğin, bir hizmet işletmesinin birim normları o birim çalışanları açısından kollektif ve destekleyici bir şekilde iken, hizmet işletmesinin genel ilke ve prensiplerini kapsayan normları, işletmenin tüm çalışanları açısından daha rekabetçi ve agresif olabilir. Endüstri normları, davranışları dikey bir yapı olarak düzenler.

Şekil 6, pozitif sapma davranışlarını ile örgütsel vatandaşlık davranışları, ele verme (ispiyonlama) ve kurumsal sosyal sorumluluk davranışları arasındaki temel ortaklık ve fark alanlarını özetlemektedir. Şekle yaratıcılığı/yenilik davranışlarını kapsayan pozitif sapma davranışları dahil edilmemiştir. Çünkü davranışların nitelik bakımından etik ve onurlu davranışlar olması gerekmemektedir. Şekil 6’da somut sapma davranışları ve alt yarıda yer alan somut olmayan sapma davranışları olmak iki bölümde incelenmiştir. En büyük daire, onurluluk, gönüllülük ve normlardan sapan davranışlar şeklinde pozitif sapmanın özünü temsil eder ve pozitif sapmanın tanımsal kriterlerini oluşturur. Diyagramın sol tarafında ele verme (ispiyonlama) davranışını temsil eden daire, bazı ele verme biçimlerinin pozitif sapma örnekleri olduğunu, diğerlerinin ise olmadığını göstermektedir. Kamunun çıkarlarını korumak ve etik bir suiistimali önlemek için gerçekleştirilen davranışlar ya da eski işyerinde çıkarıldığı için intikam almak isteyen bir bireyin ihbarda bulunması “ele verme (ispiyonlama)” sapma davranışı kapsamında örneklendirilebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk davranışları açısından bakıldığında ise, bazı KSS örnekleri pozitif sapma davranışı ile örtüşürken, bazı davranışlar açıkça farklıdır. Örneğin, bazı kuruluşlar marka bilinirliklerini geliştirmek için KSS programları başlatır. Bu davranışın etik olup olmayacağı şüphelidir, çünkü KSS açısından düşünüldüğünde buradaki fayda sadece işletmenin finansal performansını artırma amaçlı yapılmamaktadır. Öte yandan bazı kuruluşlar, işletme faaliyetlerini sürdürmek için yerel topluluklara destek sağlamanın görevlerinin bir parçası olduğunu düşündükleri için (örn. iş gücü yaratma, eğitim sistemine katkı sağlama vb.) KSS faaliyetlerinde bulunurlar. Bu şekilde gerçekleştirilen KSS örneği, pozitif sapma davranışı ile daha çok tutarlı olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışları bazen normlardan ayrılan (belirtilmemiş çalışma

düzenlemeleri gibi) onurlu ve gönüllü davranışları içerebilse de tanım gereği ÖVD'lerin normlardan küçük sapmalar içermektedir. Bu nedenle, ÖVD çemberi hiçbir zaman noktalı çizgiyi geçmez ve bu nedenle pozitif sapma ile çok az çakışması söz konusudur (Spreitzer ve Sonenshein, 2004: 840-841). ÖVD'ler, bir çalışanın rol sorumluluklarının ötesine geçen isteğe bağlı davranışlardır. ÖVD'ler tipik olarak beş boyut içerir (Orhan, 2013: 74): *Özgecilik* (ağır iş yükü olan iş arkadaşlarına yardım etmek), *vicdanlılık* (görevin gerektirdiği kurallara titizlikle uyum gösterme), *centilmenlik* (çalışanların kendi içinde negatif davranışlardan kaçınmaları), *nezaket* (başkalarına saygılı davranmak) ve *sivil erdem* (işletmeye en üst düzeyde bağlılık ve ilgi). Bu boyutların her biri, davranışın onurlu olarak etiketlenmesine neden olsa da ÖVD'ler ve pozitif sapma önemli farklılıklara sahiptir. Birincisi, ÖVD'ler "resmi rol beklentileri veya iş gereksinimleri açısından kuruluş tarafından uygulanamayan davranışları" yansıtırken (LePine vd., 2002) (gerekli olmadığında bile bir iş arkadaşına yardım etmek), pozitif sapma, bir referans grubun normlarından ayrılmayı içerir. İkinci olarak, ÖVD'lerin tanımı gereği örgütsel işleyişi iyileştirmesi amaçlanmış olsa da (Van Dyne, vd., 1995), pozitif sapma örgütsel işleyişi geliştirebilir veya geliştirmeyebilir. Üçüncüsü, ÖVD'ler küçük, sıradan ve yaygın davranışlar olmasına rağmen Van Dyne ve LePine (1998: 110) bu davranışları "*küçük düşünme eylemleri*" olarak tanımlar, pozitif sapma davranışları normlardan daha önemli bir sapmayı temsil eder (Van Dyne ve LePine, 1998).

### 2.3.2. Negatif Sapkın Davranışlar

Sapkın Davranışlar, "*Bir grup ortamında anti-sosyal bir atmosfer yaratma yeteneğine sahip ölçülü insan davranışları biçimidir*" (Akikibofori, 2013: 49) şeklinde tanımlansa da daha çok olumsuz düzeyde algı oluşturan davranışlardır.

Negatif sapkın davranış, literatürde farklı tanımları yapılmıştır. En yalın şekliyle negatif sapkın davranış, bir çalışan veya çalışan grubu tarafından, örgüt üyeleri ve/veya örgütün kendisi için olumsuz sonuçları olan motive edilmiş davranışlardır (Robinson ve Greenberg, 1998; Vaughan, 2011).

Başka bir tanımda negatif sapkın davranış, yıkıcı sapmayı, önemli örgütsel normları ihlal eden, dolayısıyla bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış olarak tanımlamaktadır (Robinson ve Bennett, 1995).

Vardi ve Weiner (1996) negatif sapkın davranışını paylaşılan örgütsel normlar ve beklentilere, temel toplumsal değerlere, adetlere ve uygun davranış standartlarına meydan okuyan, ihlal eden eylemler olarak tanımlamıştır.

Marcus vd. (2002) ise negatif sapkın davranışlarını uygun olmayan davranış biçiminde ifade ederek, örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği, örgütün etkin grupları tarafından onaylanmayan, örgüt üyelerine veya örgüte zarar verme potansiyeline sahip fakat örgüt ve üyeleri için herhangi bir kazanımı olmayan davranışlar şeklinde tanımlamıştır.

Robinson ve O’Leary-Kelly (1998) negatif sapkın davranışını anti-sosyal davranış olarak ifade ederek, örgüt varlıklarına ve çalışanlarına maddi ve manevi olarak zarar verme potansiyeline sahip yaygın ve bulaşıcı davranışlar olarak tanımlamıştır.

Negatif sapkın davranışlar, kabul edilen normları karşılayamayan davranışları içerir. Negatif sapkın davranışta bulunan bireyler ya normları reddederler, normları yanlış yorumlarlar ya da normlardan habersizdirler (Steilacoom Historical School District, 2024). Negatif sapkın davranışın insan ilişkileri açısından olumsuz sonuçları vardır ve bir şekilde motive edicidir. Negatif sapkın davranışları sergileyen birey ya da bireyler, bu davranışın potansiyel sonuçlarına ilişkin bir niyeti veya farkındalığı olduğunu kabul eder. Dolayısıyla davranışlarda bir bilinç söz konusudur. İşletmelerde hatalı kararlar alan bir yöneticinin davranışları, istemeden bir müşteriyi küstüren bir çalışan veya bir fabrikada yanlışlıkla yangına neden olan bir işçi, bu davranışın örneklerinden değildir (Dumazert ve Plane, 2012). Negatif sapkın davranışın, hukuk kuralları açısından cezai müeyyidesi olabilir ya da olmayabilir, ancak daha da önemlisi, genel sosyal normlarla çelişiyor olmasıdır. Örneğin, işletme çalışanları arasında sözlü taciz, yalan söylemek, başkaları üzerinde itibar kazanmak veya haksız yere daha fazla kaynak talep etmek hukuki açıdan yaptırıma tabi olabilir veya olmayabilir. Bununla birlikte, yaygın örneklerinden biri, bu davranışların önemli toplumsal normları ihlal etmesi ve başkalarına zarar verme potansiyeline sahip olmasıdır (Karelaia ve Keck, 2013).

### **2.3.3. Örgütsel Sapkın Davranış**

En genel haliyle örgütsel sapkın davranış, çalışanların örgütün normlarına, değerlerine ve standartlarına karşı aykırı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanır. Bu

tür davranışlar, örgütün operasyonel düzenine zarar verebilir (Robinson ve Bennett, 1995; Kaplan, 2020). Örgütsel sapkın davranışlar örgütlerin normlarıyla birlikte toplumsal kültüre ait değerler ve normları da dikkate almak durumundadır. Demir (2009) örgütsel davranışın bu yönüne dikkat çekerek örgütsel sapkın davranış, toplumsal kültüre ait olan kültürel değerler (örf, adetler, gelenek ve görenek), yasalar ve örgüt kültüründe tanımlanan iş ve işle ilgili kural, değer ve normlara uymayan davranış olarak tanımlamıştır (Demir, 2009).

Başka bir tanımda ise örgütsel sapkın davranış, çalışanın ait olduğu grubun normatif beklentilerine uymaya motive olmuş davranışlarının zamanla uyma motivasyonunu kaybetmeye başladığı ve/veya normatif beklentileri ihlal etmek için motivasyon kazandığı durum şeklinde ifade edilmiştir. Ancak çalışana meşru olarak çelişkili beklentilerin dayatılması veya çalışanın öznel doğrularının neden olduğu koşullar nedeniyle uyum sağlayamadığı normatif beklentinin fiilen ihlal edildiği durumlar örgütsel sapkın davranış olarak değerlendirilmez (Kaplan, 1976: 791-792). Mesai saatlerine riayet etmeme, mola sürelerine uymama, demirbaşlara zarar verme, işyerinde hırsızlık yapma, yaptığı iş için gayret göstermeme, işe zamanında gelmeme, iş arkadaşlarıyla dalga geçme, incitici sözler söyleme vb. davranışlar örgütsel sapkın davranış örneklerindendir (Bennett ve Robinson, 2000: 565; Shamsudin, 2003: 20-21).

Diğer taraftan örgüt çalışanları, mülkiyeti veya ilişkileri etkileyen herhangi bir yaralayıcı veya yıkıcı eylem, örgütsel şiddet olarak belirtilen bu tür eylemlerin sonuçlarıyla birlikte örgütsel saldırganlık olarak etiketlenebilir. Ancak bu tanımlar, dahil edilebilecek çok çeşitli eylemler nedeniyle teorik açıdan sorunludur. Yani, bir örgütün kültüründeki bazı faktörler sapkın davranışı tetikliyorsa, bu sapkın davranış bir dereceye kadar örgütsel etkiye açık olmalıdır. Örneğin, birçok şiddet olayı, örgütün kendi eylemleri tarafından sapkın davranış tetiklenen örgüt içindeki kişileri (mevcut veya eski çalışanlar) içerir. En iyi örneklerden biri, yakın zamanda işine son verilen bir çalışanın işyerine dönmesi ve diğer organizasyon üyelerini yaralamasıdır (Bensimon, 1994; Mantell, 1994; Stuart, 1992; Thornburg, 1993; Toufexis, 1994; akt. O’Leary-Kelly vd., 1996). Muhtemelen, çalışanın işine son verilmesi bu agresif davranışa yol açmıştır. Çalışanın işine son verilmemiş olsaydı veya belki de farklı bir şekilde ele alınmış olsaydı, çalışanı bu sapkın davranışa itebilecek eylemden uzaklaştırabilirdi. Yani, bu örnekte olduğu gibi örgütün kendisinden kaynaklanan faktörler (örn. küçülme, iş akdi fesih prosedürleri) sapkın davranış tetikleyen faktörler

olarak ortaya çıkmaktadır. O'Leary-Kelly vd. (1996), sapkın davranışın örgütün iç dinamiklerinin neden olduğu kışkırtıcı faktörlerin örgüt içinden veya dışından biri tarafından başlatılan yaralayıcı veya yıkıcı davranış girişimi olarak *Örgüt Güdümlü Saldırganlık* (ÖGS) ve örgüt güdümlü saldırganlığın bir sonucu olarak kişi veya mülk üzerinde meydana gelen önemli ve olumsuz etkileri *Örgüt Güdümlü Şiddet* (ÖGŞ) olarak ifade etmiştir (O'Leary-Kelly vd., 1996).

Örgütsel sapma davranışları bir sosyal sistemin refahını tehdit edebilen davranışlar olmakla birlikte, örgütün bu davranışları analiz etmesinin neticesinde örgütün geleceğiyle alakalı bir emniyet sistemi geliştirmek, örgütün üyelerini ortak çıkarları konusunda uyarmak ve kuruluşlara uyarı sinyalleri vermek gibi olumlu sonuçları da olabilmektedir (Robinson ve Bennet, 1995). Özetle örgütsel sapkın davranışlar, örgütlere zarar veren davranışlar şeklinde görülmekle birlikte, aynı zamanda örgütlerin gelecekte karşılaşılabileceği riskler açısından öngörüler sunarak yönetsel stratejilere katkı sağlayan davranışlardır.

#### **2.3.4. Bireylerarası Sapkın Davranış**

Bireylerarası sapkın davranışlar, temel olarak bir örgütün çalışanlarına, çalışanların birbirine ya da örgüt üyelerine yönelik sapkın davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tür davranışlara maruz kalan örgüt üyeleri yoğun stresle birlikte üretkenlikte azalma, çalışma süresinde kayıp ve örgüt için nispeten yüksek bir devir hızına neden olabilir. Bu nedenle, kişilerarası sapma, daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyulan kritik bir sapma türüdür. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde özellikle; müşteriler, alıcılar, misafirler ve yolcular gibi kurum dışındaki kişi veya kuruluşlarla ilgili sapkın davranışlara çok az ilgi gösterildiği anlaşılmaktadır (Shamsudin, 2003; Henle vd, 2005).

Örgüt dışı kaynaklı sapkın davranışlar, örgütsel sapkın davranışların dışında örgüt dışından farklı bireylerden (müşteriler, alıcılar, misafirler, vatandaşlar vb.) kaynaklanan sapkın davranışlar (cinsel taciz, dedikodu, iftira atma, bağırma ve sözlü ve fiziksel şiddet çalışan üzerinde baskı kurma vb.) şeklinde görülebilmektedir. Örneğin bir otel işletmesinde hizmet verilmeden önce uzun bir gecikme nedeniyle servis hizmeti veren çalışana karşı saldırgan bir tavır sergileyen müşteri, organizasyonun yarattığı koşullara (kötü bir hizmet ortamı) tepki göstermesi önemli bir örnektir. Benzer şekilde, istihdam problemleri yaşayan bir toplumda bir fabrikayı

kapattığı için bir kuruluşun mülküne zarar veren vatandaşların bu yerel operasyonların sonlandırılması kararına tepki göstermesi bir diğer örneği teşkil eder (Bennett ve Robinson, 2000; O’Leary-Kelly vd., 1996).

Bireylerarası sapkın davranış eylemlerinin örgüt dışı tehditlerin yanı sıra, bazı araştırmacılar bireylerarası sapkınlığın amaçlanan davranışın hedefine göre kendi içinde başka kategorilere ayrılabilceğini öne sürmektedir. Greenberg ve Barling (1999), Hershcovis vd. (2007), yaptıkları çalışmada sapkın davranışların çalışanların iş arkadaşlarına, astlarına ve amirlerine yönelik olabileceği sonucuna varmışlardır. Böylece sapkın davranışların hedefe özgü olduğu gerçeğinden yola çıkarak, bireylerarası sapmanın üstler, iş arkadaşları ve astlar gibi davranışların çeşitli hedeflerini içerecek şekilde alt ölçümlere ayrılması gerektiğini savunmuşlardır (Yüksel, 2012; Hershcovis vd., 2007; Greenberg ve Barling, 1999).

Bireylerarası sapkın davranışlar, türü açısından; politik sapma ve kişisel çatışma olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Bennett, 2000):

- *Bireylerarası politik sapma davranışları* şeklinde ortaya çıkan bu davranış türü, diğer bireyleri dezavantajlı kılan davranışlardır. Bu davranışlar, adam kayırma, nezaketsiz davranışlar, dedikodu yapma, iş arkadaşlarına iftira atma, gereksiz rekabete girme gibi işyerlerinde gerçekleşen ve diğer bireylere zarar veren kabul edilemez davranışlardan oluşur. Politik sapmanın etkileri ise, iş performansındaki düşüş, politik sapmaya maruz kalan çalışanın özsaygısını yitirmesi, rütbe düşürülmesine maruz kalma, farklı bir departmana transfer ve hatta iş kaybı şeklinde olabilir. Politik sapma eylemlerinde, yönetici pozisyonundan kıdemsiz kadroya, kıdemsiz kadrodan yüksek rütbeye terfi gibi durumlar da olabilmektedir (IvyPanda, 2020).
- *Kişisel çatışma* ise, cinsel taciz, küfür, çalışma arkadaşlarından hırsızlık ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır.

Sonuç olarak sapkın davranışın türünü, çalışanların maruz kaldığı sapkın davranışının geldiği kaynak belirlemektedir. Çalışanın yaşadığı sapkın davranış örgüt kaynaklı ise sapkın davranış örgüte yönelik olmaktadır. Şayet çalışanın yaşadığı sapkın davranış, örgüt çalışanları ya da örgüt dışı bireylerden geliyorsa bireylerarası sapkın davranış şeklinde açıklanabilir (Thau vd., 2009).

### 2.3.5. Sapkın Müşteri Davranışı

Son yıllarda iş hayatında müşteri sapkın davranışlarının giderek arttığı ve araştırma literatürünün bu davranışların gerekçelerini, meydana gelme şekillerini ve işletmelerin bu tür davranışları daha etkili bir şekilde yönetebilmesine ilişkin stratejileri detaylı bir şekilde incelenmediği gözlemlenmiştir. Araştırmacılar tarafından müşteri sapkınlığı kavramı yukarıda genel anlamda kavramsallaştırılan sapkın davranış kavramının dışında sapkın müşteri davranışı olarak da tanımlanmıştır.

Beynelmilel özelliği ile “*Müşteri her zaman haklıdır*” ifadesi, müşterilerin işletmeler için evrensel kazanımlar sağladığını tezine dayanmaktadır. Bununla birlikte, zaman geçtikçe müşteri sapkınlığının işletmelerde belirgin bir yükseliş kaydettiği ve bu tür davranışlarla mücadele kapsamında alınan önlemler, işletmeler açısından önemli mali kayıplara sebep olduğu gözlemlenmektedir. Temel olarak müşteri sapkınlığını, bir müşterinin çevrimiçi veya çevrimdışı bir ortamda işletmeyi, çalışanlarını veya diğer müşterileri kaynaklardan, güvenlikten, imajdan veya başka bir şekilde başarılı bir deneyimden mahrum bırakan herhangi bir eylemi olarak tanımlamak gerekmektedir (Fombelle vd., 2019). Bu davranışın farklı tanımları alanyazındaki araştırmacılar tarafından da ele alınmıştır.

Rupp, McDance, Spencer ve Sonntag, (2008) sapkın müşteri davranışını, müşteri adaletsizliği olarak ifade etmiştir.

Harris ve Reynolds (2003) ise sapkın müşteri davranışını, bilerek veya bilmeyerek, açık veya örtülü olarak, müşterilerin işletmeden aldıkları her türlü hizmeti bir şekilde kesintiye uğratacak şekilde hareket etmesi olarak betimlemiştir. Yine Harris ve Reynolds (2004) sapkın müşteri davranışını, müşterinin firma, çalışanlar veya diğer müşteriler için sorunlara yol açacak şekilde düşüncesizce veya taciz edici bir şekilde davranışı olarak tanımlamıştır.

Fullerton ve Punj (1997) ise sapkın müşteri davranışını, tüketicilerin tüketim durumlarında genel kabul görmüş davranış normlarını ihlal eden ve dolayısıyla bu tür durumlarda beklenen düzeni bozan davranışsal eylemleri olarak tanımlamıştır.

Bitner vd. (1994) sapkın müşteri davranışını, temel olarak iş birliğine yanaşmayan, işletmede hizmet sunan çalışanlara, diğer müşterilere ve işletme çalışma düzenine karşı uzlaşma yapmaya isteksiz davranışlar sergileyen müşteriler olarak ifade etmiştir.

Grandey vd. (2004) sapkın müşteri davranışını, müşteri saldırganlığı olarak ifade ederek; sosyal normları ihlal eden sözlü öfke iletişimi olarak tanımlamıştır.

Bishop vd. (2005), sapkın müşteri davranışına farklı bir bakış açısı getirerek müşteri şiddeti olarak ifade etmiş ve bu şiddetin çalışanlara kendi güvenliklerinin tehdit edildiğini hissettiren herhangi bir müşteri davranışı olarak tanımlamıştır.

(Lovelock, 1994) sapkın müşteri davranışını, işletme, çalışanlar veya diğer müşteriler için sorun yaratacak şekilde düşüncesizce veya taciz edici bir şekilde davranan müşteri olarak tanımlamıştır.

Yukarıda verilen tanımlardan hareketle sapkın müşteri davranışlarının literatürde farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Bu davranışların bir şemsiye terime ihtiyacı olduğunu belirten Aslan ve Kozak (2012) yaptığı çalışmada sapkın müşteri davranışlarını ifade eden kavramların tümünün “*müşterilerin karanlık yüzü*” olarak adlandırılabileceğini ifade etmiştir. “*Müşterilerin karanlık yüzü*” olarak ifade ettiği bu davranışları literatürde farklı kavramlarla kullanılış biçimlerini bir araya getirerek bir tablo ile özetlemiştir (Tablo 4).

**Tablo 4.**  
*Farklı İsimler Altında Müşterilerin Karanlık Yüzü*

| Kavram                                                                     | Tanımı                        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Customer Injustice</b> Rupp vd. (2008: 906)                             | Müşteri Adaletsizliği         |
| <b>Jaycustomer</b> Lovelock (1994)                                         | Dangalak Müşteri              |
| <b>Misbehavior</b> Fullerton ve Punj (1997: 336)                           | Uygunsuz Müşteri Davranışı    |
| <b>Problem Customers</b> Bitner vd. (1994: 98)                             | Sorunlu Müşteriler            |
| <b>Aberrant Consumer Behavior</b><br>Fullerton ve Punj (1993: 570).        | Sapkın Tüketici Davranışı     |
| <b>Dysfunctional Customer Behavior</b><br>(Harris ve Reynolds, (2003: 145) | İşlevsiz Müşteri Davranışı    |
| <b>Customer (Verbal) Aggression</b><br>Grandey vd. (2004: 398)             | Müşteri (Sözlü) Saldırganlığı |
| <b>Customer Violence</b> Bishop vd. (2005: 589)                            | Müşteri Şiddeti               |
| <b>Deviant Customer Behavior</b><br>Reynolds ve Harris (2006: 95)          | Sapkın Müşteri Davranışı.     |

**Kaynak:** Aslan ve Kozak, 2012: 681

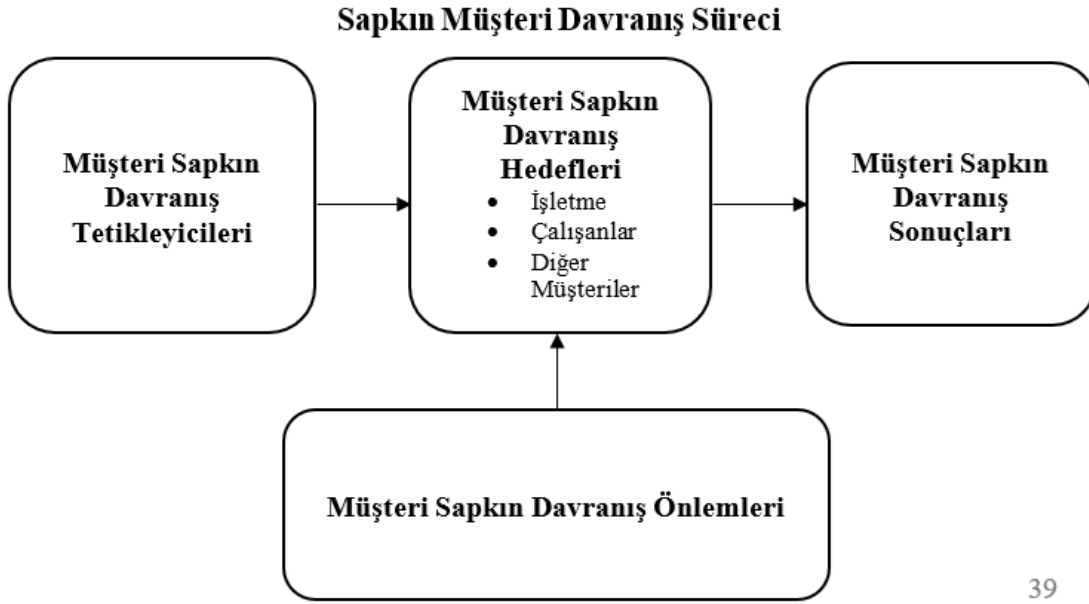
Müşteri sapma davranışı, az sayıda müşteriler tarafından gerçekleştirilen istisnai bir fenomen değildir. Aslında yakın tarihli bir araştırma, müşterilerin %64'ünün hayatlarında en az bir kez hırsızlık yaptığını bildirdiğini (Farmer ve Dawson, 2017) ve bunun ABD perakende sektöründe 2017'de mağaza başına ortalama 798 ABD doları zarara mal olduğu belirtmiştir ((National Retail Federation, 2018). Ayrıca 2019 yılında kaydedilen müşteri sapkın davranış oranı %27 oranında artış göstererek 9782 adet saldırgan ve taciz edici davranış kaydedilmiştir. Çalışanlar, 9782 olayın %83'ünde sözlü tacize uğradığı ve %41'inde ise şiddete maruz kalarak yaralandıkları bildirilmiştir. Ayrıca, müşteri sapkın davranışlarının 2018'de Birleşik Krallık marketlerine 246 milyon £'a mal olduğu tahmin edilmekte ve bu da müşteri sapkın davranışlarının işletme operasyonları üzerindeki finansal etkisini açıkça göstermektedir (ACS, 2019).

Ortak görüş, sapkın müşteri davranışına neden olan temel tetikleyicinin işletmelerin başarısız yönetimlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Beverland vd., 2010). Bu başarısızlıklar somut olarak; müşteri şikayetlerinin dikkate alınmaması (Reynolds ve Harris, 2009), işletmelerde sosyal sorumluluk bilinç eksikliği (Sweetin vd., 2013), işletmelerin beşerî ilişkilerinin kötüye gitmesi (Grégoire vd., 2009) ve işletmelerin vaat ettiği hizmeti yerine getirememesi şeklindedir. Bu faktörler de öfke, ihanet gibi duygulara, artan düşmanlık düzeylerine ve derin nefrete yol açabilmektedir.

Daha önce bu konuda yapılan çalışmalarda, müşteri sapma davranışına neden olan etmenler, davranışlar ve sonuçlarından oluşan müşteri-işletme sapkınlığının akışı incelenmiştir (Beverland vd., 2010; Brady vd., 2012). Buradan hareketle sapkın müşteri davranışlarının hedefinde olan ve bu davranışları tetikleyen etmenler; *işletmeler, işletme çalışanları ve diğer müşteriler* şeklinde ifade edilerek Sapkın Davranış Modeli (Şekil 7) oluşturulmuştur. Şekil 7 incelendiğinde sapkın müşteri davranışının hedefleri; *İşletmeler, çalışanlar ve diğer müşteriler* şeklinde oluşturulmuştur.

## Şekil 7.

### Sapkın Davranış Modeli



39

**Kaynak:** Fombelle vd., 2019.

- **İşletmeler:** Sapkın müşteri davranışı araştırmalarının en yaygın şekli, işletmeleri hedefine alan sapma davranışlarıdır. İşletmeye yönelik sapma, bir işletmeye karşı üretilen mal ve hizmetlerin kesintiye uğraması, zarar görmesi, işletmenin markasına olan imaj kaybı gibi doğrudan işletmeye zarar veren eylemleri veya ihlalleri içerir. Bu geniş skala göz önüne alındığında, müşterilerin firmaya karşı kötü davranmalarının birçok yolu ve yöntemi olduğu görülmektedir. Bunlar; nezaketsiz tavırlar, fiziksel saldırı (Fombelle vd., 2019), işletme hakkında dedikodu yapma (Wetzer vd., 2007: 661), müşteriler tarafından o işletmeden mal ve hizmet alımından vazgeçilmesi (Klein vd., 2004: 92), markadan kaçınma (Lee vd., 2009: 169), işletmenin tüzel kişiliğine sözlü taciz, fırsatçı ve agresif şikayetler (Baker vd., 2012: 295), dolandırıcılık (Tian ve Keep, 2002: 4), vandalizm, hile yapma, şiddet (Bhati ve Pearce, 2016; Kristofferson vd., 2016) ve hırsızlık (Cox vd., 1990: 149) şeklindedir.
- **İşletme Çalışanları:** Müşteri sapkın davranışlarını ele alan mevcut araştırmaların çok azı çalışanlara yönelik sapkın davranışlarını dikkate almıştır. İşletme çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen sapkın davranışlar, özellikle orta düzeyden (müşteri nezaketsizliği, kaba davranış, hakaret, hileli talepte bulunma, alay etme, küçümseme) aşırı düzeye (fiziksel/cinsel saldırı, taciz ve tehdit) kadar birçok farklı sapkın eylemleri içerir. Bunlar, doğrudan

yüz yüze bir çalışana yönelik eylemler olabileceği gibi, elektronik iletişim yoluyla erişilebilen çalışanları da (sohbet pencereleri, çağrı merkezleri çalışanları) hedef alabilir. Müşteri sapkın davranışlarının çalışanların fiziksel sağlıklarına olumsuz etkileri (Sliter vd., 2011: 424), işletmelerin müşteri ilişkileri performansının düşmesi (Sliter vd., 2010: 468) ve ayrıca çalışanların bu olumsuz davranışlardan etkilenecek nezaketsizliğe doğru davranış göstermeleri (Van Jaarsveld vd., 2010: 1486) örnek olarak verilebilir.

- ***Diğer Müşteriler:*** Çalışanlara yöneltilen müşteri sapkın davranışı, çalışanların refahının ve iş performansının dışında daha başka etkileri de söz konusudur. Örneğin, kötü davranış sergileyen müşterilere tanık olan diğer müşterilerin, psikolojik olarak aşağı yönlü etkilere maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Hershcovis ve Bhatnagar, 2017). Bazı durumlarda, sapkın davranış eyleminde bulunacak olan müşteri hedefine diğer bir müşteriyi alabilmektedir. Bu davranışlar müşteriler arasında sözlü tacizden başlayarak diğerinin kullandığı eşyalara zarar vermeye kadar varan dolaylı sapma davranışları şeklinde olabilmektedir. Müşteriden müşteriye etkileşimler, hizmet işletmelerinde ön plana çıkan bir özellik olmakla birlikte insan etkileşimlerinin yoğun olduğu sektörlerde müşteri sapkın davranışının da bulaşıcı olduğu dikkate alınmalıdır (Schaefers vd., 2016: 3).

Şekil 7’de modelin son adımı, müşteri sapkın davranışlarının sonuçlarına odaklanmaktadır. Sonuçlar, sapkın davranışın çalışanları ya da işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak hedef alması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bir bütün olarak işletmeye yönelik sapkın davranışın ana sonuçları, ister işletmenin tahrip edilmiş fiziksel kaynakları, ister tekrar oluşturulması çok güç olan marka değerinin yitirilmesi şeklinde, örgüt kaynaklarına telafisi çok zor olan kayıplar şeklinde yansımaktadır. Model son olarak sapkın davranışların önlemek için alınması gereken önlemleri; sosyal normların gözden geçirilmesi, işletmenin sapkın davranışa neden olan fiziksel tasarımının iyileştirilmesi ve teknolojinin daha etkin ve verimli kullanılması (teknolojik gözetim ve denetim yöntemlerinin kullanılması) şeklinde ifade etmiştir (Fombelle, 2019).

Sapkın davranışlar, tüketici davranışını da kapsayan çok geniş bir konudur. Araştırmacılar, müşterilerin uygunsuz davranışlarının doğasını keşfetmek için literatürde farklı terimler kullanmışlardır (Tablo 4).

Lovelock (1994) sapkın müşterilere “jaycustomer” terimini kullanarak onları yedi kategoride incelemiştir Chaudhuri vd., 2022):

- **Dolandırıcılar:** İşletmelerden haksız kazanım elde etmek ve tazminat alabilmek için ürün geri iade prosedürlerini kullanarak çalışanlar hakkında yazılı ya da sözlü şikâyetle bulunan müşteriler.
- **Hırsızlar:** Bir ürün için ödenmesi gereken ücretten daha az ödeme yapanlar veya ürünün parasını ödemediği ayrılan müşteriler.
- **Kural tanımazlar:** İşletmenin öngördüğü kuralları ve sosyal normları ihlal eden bir müşteriler.
- **Kavgacılar:** Çalışanları veya diğer müşterileri tehdit eden, aşağılayan ve taciz eden ve müşteriler.
- **Aile olarak kavgacılar:** Kendi aile üyeleri veya diğer müşterilerle tartışan veya kavga eden müşteriler.
- **Vandallar:** İşletmenin mülküne zarar veren müşteriler.
- **Avantacılar:** Almış olduğu hizmetin karşılığında hiç ücret ödemeyenler veya daha az ödeme yapmak isteyen müşteriler.

Lovelock (1994)'un çalışmasına dayanarak, Harris ve Reynolds (2004), hizmet endüstrisinde sapkın müşteri davranışının ampirik olarak kanıtlanmış sekiz biçimini ortaya koymuşlardır. Bunlar (Harris ve Reynolds, 2004: 344);

- Şikâyet mektubu yazanlar
- Arzu edilmeyen müşteriler
- İşletme mallarını hor kullananlar
- Kinci müşteriler
- Sözlü istismarcılar
- Fiziksel istismarcılar
- Daha önce hizmet çalışanı olarak tecrübe sahibi olanlar ve
- Seks avcılarıdır.

Sapkın müşteri tiplerinin ve davranışlarının tetikleyicileri, ağırlıklı olarak kişisel çıkar sağlama, finansal kazanç elde etme ve psikolojik tatmin sağlama şeklinde farklı güdülerle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Harris ve Reynolds, 2004).

Hizmet sektöründe özellikle turizm işletmelerinde, çalışanların müşteriler tarafından maruz bırakıldıkları; kaba davranışlar, sözlü ve fiziki taciz, aşağılanma duygusu, cinsel tacizle suçlanmaları, alay konusu olmaları gibi sapkın davranışların sebep olduğu birtakım fiziksel ve psikolojik sonuçları mevcuttur. Bu sonuçlar çalışanların öncelikle işe ve insanlara karşı yitirmiş olduğu güvenlerinin yanı sıra, özel hayatlarına, aile üyelerine ve arkadaş ilişkilerine vermiş olduğu uzun süreli zararlar (Stein, 2007), motivasyon kaybı, moral bozukluğu, duygusal emek davranışlarındaki değişim, işe yabancılaşma eğilimleri, performans kaybı, tükenmişlik vb. şeklindedir. Bu tip sapkın davranışlarla özellikle turizm sektöründe başa çıkabilmek için birtakım öneriler de sunulmuştur. Bu öneriler; turizm işletmelerinin, çalışanlarına hem işte hem de özel hayatlarında sapma davranışlarının toksik etkisini ortadan kaldıran bir sistem vadederek, stres yönetimi, sapma davranışları ile başa çıkabilme gücü vb. eğitim programları geliştirerek çalışanların tatmin eden politikalar üretmelidir. Ayrıca, müşteri sapkın davranışının oluşmasını önlemek için işletme yöneticileri, daha eşit, etik, tatmin edici ve özgün yapılar/ilişkiler geliştirmeye çalışmalıdır (Aslan ve Kozak, 2012: 694-696).

#### **2.4. Sapkın Davranış Yaklaşımları**

Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar, sapkın davranışlar konusunda farklı tipolojileri ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlar; Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı, O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Davranış Yaklaşımı, Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı, Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı, Vardi ve Wiener (1996) Kötü Davranış Yaklaşımı şeklindedir.

##### **2.4.1. Robinson ve Bennett (1995) Sapkın Davranış Yaklaşımı**

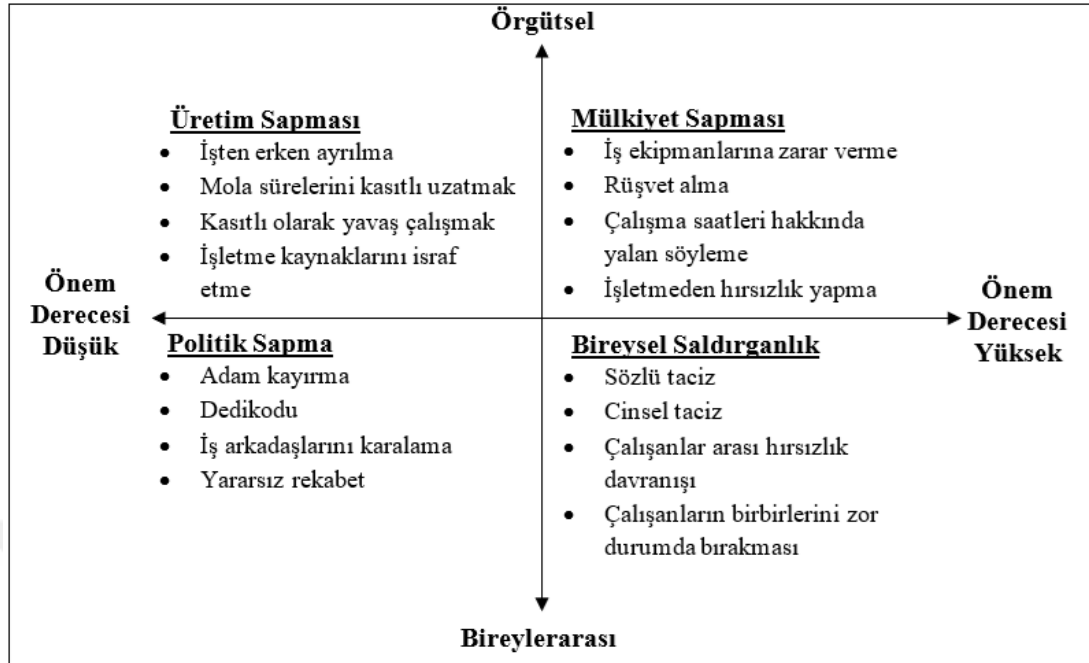
Robinson ve Bennet 1995 yılında yapmış oldukları bu çalışmada, çok boyutlu ölçeklendirme tekniği kullanarak sapkın işyeri davranışları tipolojisini oluşturmuşlardır. Bu tipolojiye göre, sapkın işyeri davranışlarının iki boyutlu olarak gösterilmektedir. Bunlar; *önem derecesi düşüğe karşı ciddi sapma* davranışları ve *kişilerarasına karşı örgütsel sapma* davranışlarıdır. Bu iki boyut temelinde sapkın

davranışların dört farklı kategoriye ayrıldığı görülmektedir (Şekil 8): *üretim sapması*, *mülkiyet sapması*, *politik sapma* ve *kişisel saldırganlık* şeklindedir (Robinson ve Bennett, 1995: 555; Demir ve Tütüncü, 2010: 66; Demir, 2009: 54).

- **Üretim Sapması:** Örgütsel Sapma davranışı kategorisinde yer alan ve daha “*düşük önem derecesine sahip*” davranışlar olarak ifade edilen sapkın davranışlardır. İşten erken ayrılma, mola saatlerine riayet etmeme, yapılan işi çok uzun sürelerde bitirme ve buna bağlı olarak performans düşüklüğü, işletme kaynaklarının özensiz kullanımı neticesinde israfına neden olan davranışlar bu kapsamda yer alan sapkın davranışlardır.
- **Mülkiyet Sapması:** Çalışanların bir kuruluşun mülküne zarar verebilecek veya kötüye kullanabilecekleri “*önem derecesi yüksek, ciddi sapma davranışlarını*” ifade eder. Sabotaj, hırsızlık, işletme mülküne, araç-gereçlerine zarar verme, rüşvet kabul etme vb. davranışları içerir. Bu davranışlar çalışan açısından iş akdinin feshine ya da istifaya neden olabilecek sonuçları olan sapkın davranışlardır. Bu tür davranışların işten ayrılma ya da çıkarılma durumunda etkili oldukları bir gerçektir.
- **Politik Sapma:** Politik sapma kategorisinde yer alan bu davranışlar “*önem derecesi düşük*” görece daha az zararlıdır ve bu davranışların kurbanları örgüt çalışanlarıdır. Politik sapkınlık; kayırma, iş arkadaşlarını suçlama, iş arkadaşlarıyla dedikodu yaparak çok önemli çalışma zamanını boşa harcama ve iş arkadaşlarıyla faydasız bir şekilde rekabet etme, iftira atma, dini ve ideolojik inançlarla alay etme, çeşitli küçük düşürücü lakaplar takma gibi sapma davranışlardır.
- **Kişisel Saldırganlık:** Örgüt üyelerine karşı farklı nedenlerle uzlaşmaz ve anlaşılmaz tavırlar sergileyerek saldırgan davranışlarda bulunmak olarak ifade edilen sapkın davranışlardır. Bu davranışlar “*ciddi ve önemli*” sonuçları olan davranışlar kategorisinde yer alır. Sözle taciz, cinsel taciz, cinsel ayrımcı ifadeler, cinsel içerikli şakalar ve fıkralar, örgüt üyelerinin birbirlerinden yaptıkları hırsızlık, çalışanların birbirlerini zor durumda bırakabileceği davranışlar bu kategoride yer almaktadır.

### Şekil 8.

Robinson ve Bennett (1995) 'in Örgütsel Sapma Tipolojisi



**Kaynak:** Robinson, S., L. ve Bennett, R., J., 1995: 565.

#### 2.4.2. O'leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) Örgütsel Zarar Verme Davranış Yaklaşımı

O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996), örgütsel zarar verme davranışını; örgütün beşerî ve maddi değerlerine zarar veren davranışlar olarak ifade ederken bu davranışları iki kategoride incelemiştir. Bu kategorik sınıflandırma; *Örgüt Gündümlü Saldırganlık ve Örgüt Gündümlü Şiddet* şeklindedir (O'Leary-Kelly vd., 1996: 229):

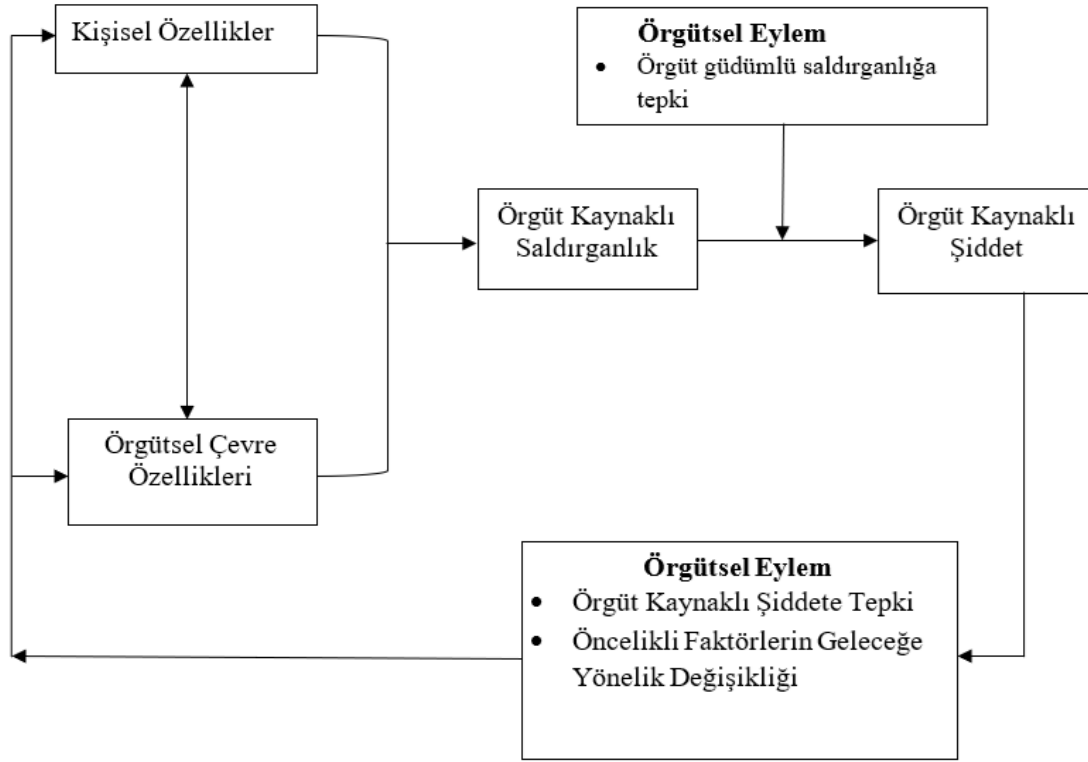
- **Örgüt Gündümlü Saldırganlık:** Örgütsel bağlamdaki bazı faktörler tarafından kışkırtılan, örgütsel içeriden veya dışarıdan biri tarafından başlatılan yaralayıcı veya yıkıcı davranış girişimidir.
- **Örgüt Gündümlü Şiddet:** Örgüt gündümlü saldırganlığın bir sonucu olarak kişi veya örgüte ait mülk üzerinde meydana gelen önemli olumsuz etkilerdir.

Şekil 9'da bu sapma davranışı yaklaşımında saldırganlığa neden olan davranışlar diğer davranış türleri gibi bireylerin sosyal yaşamlarındaki (aile, okul, arkadaş grupları) etkileşimlerinden gelmektedir. Öğrenilen bu davranışlar bireyin ait olduğu örgüt ikliminden etkilenecek örgüt kaynaklı saldırganlığa sebep olabilmektedir. Bu saldırgan davranışlar, örgüt üyelerine karşı olabileceği gibi örgüt mülkiyetine karşı zarar veren ve şiddet barındıran davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilir.

Saldırgan davranışların ortaya çıkmasında etkisi olan çevresel uyarılar; sözlü tehdit, fiziksel saldırı, örgütün hedeflerine karşı çıkma vb. şiddete özendirici davranışlar fiziksel çevreye mal edilen davranışlar olarak sayılabilir (O’Leary-Kelly vd., 1996; Seçer ve Seçer, 2007; Demir, 2009).

**Şekil 9.**

*O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) ’in Örgütsel Zarar Verme Davranış Tipolojisi*



**Kaynak:** O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996: 233.

#### 2.4.3. Hollinger ve Clark (1982) İşyeri Sapkın Davranış Yaklaşımı

Hollinger ve Clark (1982), sapkın davranışı örgütün normlarına aykırı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Çalışan sapkın davranışlarını iki şekilde kategorize etmiştir. Bunlar; *mülkiyet sapkınlığı* ve *üretime karşı sapkın davranışlardır*. *Mülkiyete karşı sapkın davranışlar*, örgütün maddi kaynaklarına zarar verme, zimmetine geçirme, makine ve teçhizatlara zarar verme davranışlarını kapsamaktadır. *Üretim karşıtı sapma davranışları ise*, işletmenin sahip olduğu mülkiyetinin dışında, üretimde aktif olarak yer alan çalışanların işi gereklerinin emrettiği nicelik ve niteliksel standartları oluşturan normlara aykırı davranışlarını ifade eder. Bu davranışlar; işe geç gelme, işi yavaşlatma, özensiz işçilik, çalışırken uyuma, alkol alma vb. davranışlardır (Hollinger ve Clark, 1982).

#### 2.4.4. Gruys ve Sackett (2003) Üretkenlik Karştı İş Davranışları Yaklaşımı

Gruys ve Sackett üretkenlik karştı iş davranışlarını, örgütün meşru varlığına örgüt üyeleri tarafından bilinçli bir şekilde zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlamıştır (Gruys ve Sackett, 2003; Sackett, 2002). Ancak üretkenlik karştı iş davranışları birçok farklı davranış bünyesinde barındırmaktadır. Bu davranışlar; rüşvet, hırsızlık, iş disiplinini reddetme, işe devamsızlık, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, diğer çalışanlar üzerinde tahakküm kurma, sabotaj, cinsel taciz, sözlü taciz, şiddet vb. davranışlar şeklindedir. Gruys ve Sackett (2003) yapmış oldukları çalışmada bu davranışlardan 66 tanesini çalışmalarına dahil ederek bu davranışları 11 kategoride incelemiştir (Gruys ve Sackett, 2003: 30):

- **Hırsızlık Davranışları:** işletmeye, iş arkadaşlarına ve müşteriye ait para ve eşya çalma, çalışana tanımlanan indirimi kötüye kullanma, işletme mal ve hizmetlerini ücretsiz dağıtma bu kategoride yer alan üretkenlik karştı davranışlardır.
- **Mülkiyete Zarar Verme Davranışları:** İşletmeye ait bina, araç-gereç ve teçhizata zarar verme, üretimi sabote etme davranışlarıdır.
- **Bilginin Kötüye Kullanımı:** Şirket kayıtlarını veya belgelerini yok etme veya tahrif etme, gizli konuları işletme içindeki veya dışındaki yetkisiz personelle konuşma, bir amire veya iş arkadaşına gerekli bilgileri kasten vermeme, bir kazanım elde etmek için işletmeye yanlış bilgi verme (eğitim veya deneyimle ilgili), bir hatayı örtbas etmek için işverene veya amire yalan söyleme gibi davranışlardır.
- **Zaman ve Kaynakların Kötü Amaçlı Kullanımı:** İnterneti işle ilgili olmayan nedenlerle kullanma, izinsiz mola sürelerini uzatma, iş saatlerini boşa harcama, şirket kaynaklarını israf etme, şirket kaynaklarının yetkisiz kullanımı (kişisel telefon görüşmeleri, işletmeye ait araç-gereçlerin amaç dışı kullanımı vb.), çalışma süresini uzun gösterebilmek ve haksız kazanç sağlamak için işe giriş zaman kartını değiştirilmesi, gereksiz fazla mesai yapma davranışlarından oluşmaktadır.
- **İş Güvenliği Kurallarına Riayet Edilmemesi:** Güvenlik prosedürlerini okumama, güvenlik prosedürlerine uymayarak örgüt üyelerinin kendilerini, iş arkadaşlarını ve müşterileri tehlikeye atma davranışları olarak ifade edilebilir.

- **İşe yetersiz İlgi ve Motivasyon:** Meşru bir mazeret olmaksızın işe gelmemek, işe bilerek geç gelmek, gerçekten hasta olmadığı halde hastalık iznini kullanımı, işten izinsiz erken çıkmak, haber vermeden işe gelmemek gibi davranışlardır.
- **İş Kalitesinin Düşüklüğü:** İşin kasıtlı olarak kabul edilebilir standartların altında yapılması, kasıtlı olarak hatalı ve kötü üretimde bulunulması, kasıtlı olarak yavaş veya özensiz çalışma davranışlarıdır.
- **Alkol Kullanımı:** Alkollü bir şekilde işe gelme, işyerinde alkol kullanımı ve alkollü bir şekilde işe gelinmesi nedeniyle düşük performans davranışlarıdır.
- **Uyuşturucu Kullanımı:** İşyerinde uyuşturucu kullanmak, uyuşturucu etkisi altında işe gelmek, işyerinde uyuşturucu bulundurmak veya satmak, uyuşturucunun etkisiyle performans düşüklüğü yaşama şeklindeki davranışlardır.
- **Uygun Olmayan Sözlü Eylemler:** Çalışanın mesai arkadaşlarıyla ve müşterilerle tartışması, kavga etmesi, bağırması, müşteriyi sözlü olarak taciz etmesi, iş arkadaşını sözlü olarak taciz etmesi, ast ve üstleri sözlü olarak taciz etmesi, müstehcen bir dil kullanması davranışlarını içerir.
- **Uygun Olmayan Fiziksel Eylemler:** Çalışanın iş arkadaşlarına, müşterilere, astlarına ve amirlerine fiziksel saldırıda bulunması (itmek, vurmak vb.), çalışanın iş arkadaşlarına, müşterilere, astlarına ve amirlerine karşı istenmeyen cinsel yaklaşımlarda bulunduğu davranışları kapsar.

#### 2.4.5. Vardi ve Wiener'in (1996) Kötü Davranış Yaklaşımı

Vardi ve Wiener (1996) kötü davranış yaklaşımını, örgüt çalışanlarının, ortaklarının ve hissedarlarının örgütün sosyal varlığına, değerlerine, ilke ve prensiplerine, işleyişine yapmış olduğu eylemlerle karşı koyan davranışlar olarak ifade etmiştir. Vardi ve Wiener (1996), davranışın kasıt derecesine göre bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre istenmeyen üç çeşit davranış olduğunu belirtmiştir. Bunlar (İyigün, 2011: 57; Demir, 2009: 56-57):

- **Bireyin kendine çıkar sağlama amaçlı kötü davranışlar:** Bireyin kendine çıkar sağlama amacı olan kötü davranışlar doğrudan örgüte bağlılığı olan bireylerin yaşadığı davranışlardır. Bu davranışların nedeni örgütsel bağlılık ve örgütsel kültürden kaynaklanmaktadır.

- **Örgüte fayda sağlayan istenmeyen davranışlar:** Örgütün menfaatini olan davranışlardır. Örgütün çıkarını gözetken, varlığına katkı yapan istenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar, örgütle ilişkisi olan ancak örgütün dışında yer alan kurum ve kuruluşların (diğer işletmeler, müşteriler, kamu kuruluşları, sosyal kuruluşlar vb.) mağdur olduğu, zor durumda kaldığı hatta çok zarar gördüğü davranışlardan oluşur. Buradaki hedef örgütün menfaat sağlamasıdır. Bu amaçla, yazılı ya da yazısız kuralların, ahlaki normların dikkate alınmadığı sadece örgüt yararına birtakım verilerin değiştirilmesi, tahrip etmek vb. şeklinde gerçekleştirilen davranış biçimleridir. Örneğin bir kamu ihalesine etik olmayan bir yöntemle müdahale edilerek ilgili işletmeye verilmesi veya turistlerin otellerle ya da seyahat acenteleriyle önceden yapmış oldukları iş sözleşmelerinin manipüle edilerek istenilen işletme lehine değiştirilmesi.
- **Örgüte zarar veren kötü davranışlardır:** Örgüte zarar veren kötü davranışlar, örgüt üyelerinin bağlı olduğu örgütlerinin menfaatine yönelik gerçekleştirilen davranışlardır. Bu tür davranışların ortak özelliği örgüt ya da müşterilerin zarar gördüğü davranışlardan oluşmasıdır. Yine bu tür davranışların kaynağını çalışanların kişisel değerleri ile iş tatmin düzeyleri oluşturmaktadır. Örgüte zarar verme amacı taşıyan bu kötü davranışların yönelimi örgütün içinde bir hedef olabileceği gibi örgüt dışı bir hedefte olabilir.

Hata kaynaklı, ihmal ya da kasıt unsuru olmaksızın oluşan davranışlar kötü örgütsel davranış olarak kabul edilmemektedir. Vardi ve Weiner'in Kötü davranış yaklaşımı, örgüt üyelerinin fayda getirisi olan davranışlarını dikkate almamaktadır (Vardi ve Weiner, 1996).

## 2.5. Sapkın Müşteri Davranışlarının Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde sapkın müşteri davranışlarının literatürdeki olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirilecektir. Sapkın müşteri davranışlarının sonuçlarını değerlendirmek için öncelikle bu davranışları ortaya çıkarak etmenler değerlendirilmelidir. Fullerton ve Punj (1993), sapkın müşteri davranışının ortaya çıkmasıyla ilgili bir dizi öncüllerin olduğunu ifade etmiştir. Bunlar: (1) müşterinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve mesleği gibi *demografik özellikler*, (2) kişisel özellikler, tatmin edilmemiş istek ve arzular, ahlaki gelişim düzeyi ve heyecan arama eğilimi gibi müşterinin *psikolojik özellikleri*, (3) *sosyal etkiler* ve (4) tüketicinin önceki *ruh hali*

olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle bu konuda yapılan çalışmalar sapkın müşteri davranışlarının sonuçlarını da değerlendirmiştir (Fullerton ve Punj, 1993).

Referans gruplarına (örgüt, çalışanlar ve müşteriler) fayda sağlayan eylemler olarak tanımlanan pozitif sapma davranışının önemli sonuçları olabilmektedir (Vadera vd., 2013: 1266). Pozitif sapkın davranışlar, örgütlerde yaratıcı ve yenilik getiren davranışlar, aşırı sorumluluk alma, ÖVD, konuşma yeteneği, ele verme davranışı, prososyal davranışlar, kurumsal sosyal sorumluluk davranışları, örgütsel normlara uymayan emir ve talimatları çiğneme, yetersiz yöneticileri eleştirme vb. davranışlardır.

Sapkın müşteri davranışı olaylarının nispeten nadir olduğu ve zarar verici olmadığı kuruluşlarda, sapkın davranışına maruz kalmanın ekip çalışması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu yaygın olarak ifade edilmiştir. Bu gibi durumlarda ekip liderleri ortaya çıkar ve çalışanlara moral ve motivasyon açısından destek olur ve çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşur (Harris ve Reynolds, 2003).

Pozitif sapkın davranışlara uğrayan çalışanlar, bakış açılarını geliştirerek kendileri ve işletmeleri açısından olumlu bütünleşme ve motivasyona sebep olabilirler (Galperin, 2002). Ayrıca işletmeleri bu tür davranışlar karşısında daha tedbirli bir şekilde olaya hazırlayarak esnek bir davranış kabiliyetine sahip olmasına olanak tanır (Robinson ve Bennett, 1995). Bu açıdan pozitif sapkın davranışlar, işletmelere oto kontrol yeteneği kazandırarak geleceklerinde denge unsuru olarak fayda sağlar (Robbins ve Galperin, 2010). Bu davranışlar temelde norm dışı davranışlar olsa da uygulandığında örgütün ve işgörenin faydasını gözeten davranışlar şeklinde sonuç vermektedir (Spreitzer ve Sonenshein 2003; Muafi, 2011; Vadera vd., 2013).

Sapkın müşteri davranışlarının az sayıda olumlu etkilerinin yanında oldukça fazla olumsuz etkileri söz konusudur. Harris ve Reynolds'a (2003) göre, sapkın müşteri davranışları, müşteriyle doğrudan etkileşim kuran çalışanların yanında, diğer müşterileri ve organizasyonun geneli üzerinde de olumsuz etkiler yaratır. Müşterinin bu kötü davranışları, hizmet sektörü çalışanlarında utanç ve sessizlik eğilimi gibi üstü kapalı psikolojik strese neden olabilir. Spesifik olarak, tehditkâr, agresif ve engelleyici sapkın müşteri davranışları, hizmet çalışanlarının ruh hali ve duyguları üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Müşterilerin bu sapkın davranışları, diğer müşterilere sunulan hizmeti bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde etkileyerek, onların memnuniyeti,

algıladıkları hizmet kalitesi ve işletmeye karşı geliştirdikleri tutumlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum, işletmeye duyulan güveni azaltabilir ve müşterilerin sadakatini olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar, bu tür davranışlarla karşılaştıktan sonra diğer müşterilere hizmet vermeye devam etmek zorundadır. Bu durum diğer müşterilere olan hizmet zamanını azaltabilir. Böylece hem müşterilerde hem de çalışanlarda motivasyon kayıplarına ve memnuniyetsizliklere neden olacağı için ilgili işletmeler ciddi finansal ve işgücü kayıpları yaşayabilirler (Harris ve Reynolds, 2003; Yi ve Gong, 2006).

Sapkın davranışların sonuçları daha somut bir şekilde ifade edilebilir. Bunlar; *müşteriler açısından, örgütsel açıdan ve çalışanlar açısından* sonuçları söz konusudur (Harris ve Reynolds, 2003: 149-152):

- **Müşteriler Açısından Sonuçları:** Sapkın davranışa uğrayan işletme çalışanlarının bu durumuna şahit olan diğer müşterilerin üzerinde birtakım etkilere sebep olmaktadır. Bu etkiler iki şekilde ortaya çıkar; *domino etkisi* şeklinde ortaya çıkan sonuç, sapkın davranışın kurbanı olan çalışanlara diğer müşteriler tarafından artarak devam eden sempati ve desteğin kamuya açık ifadelerle sergilenmesidir. Diğeri ise *diğer müşterilerin tüketimlerinin etkilenmesi* şeklinde ortaya çıkan sonuçtur. Sapkın davranışa uğrayan işletme çalışanlarına şahit olan diğer müşteriler mal ve hizmet satın almaktan vazgeçerler.
- **Örgütsel Açıdan Sonuçları:** Örgütsel açıdan sonuçları ise iki şekilde ortaya çıkar. Doğrudan ve dolaylı finansal etkilerdir. *Doğrudan finansal etkileri*; kar ve satışlardaki azalma, zarar gören hırsızlık kaynaklı demirbaş maliyetleri, hukuki masraflar, artan sigorta primleri, zarar gören diğer müşterilere ödenen tazminat masrafları şeklindedir. *Dolaylı finansal etkileri ise*; çalışanlar üzerinde artan baskı ve stres kaynaklı kötü hizmet sunumu neticesinde oluşan müşteri kaybı, diğer çalışanların iş yüklerinin artması, çalışanların duygusal emek ve işe yabancılaşması sonucunda artan işgören devir hızı olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Çalışanlar Açısından Sonuçları:** Sapkın davranışlara maruz kalan çalışanlar Harris ve Reynolds (2003) sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar açısından; *uzun vadeli psikolojik etkiler, kısa vadeli duygusal etkiler, davranışsal etkiler ve fiziksel etkiler* olmak üzere sonuçları olacağını belirtmiştir. *Uzun vadeli*

*Psikolojik etkilerde*, sapkın müşteri davranışlarını periyodik olarak yaşayan çalışanlar, bir sürece bağlı olarak psikolojik sorunlarla karşılaşabilirler. Bunlar; *Sosyal stres (kronik stres)*, çalışanların iş zamanı dışında da sürekli bir gerginlik hissiyle beraber zaman içerisinde kaygı bozukluklarına yol açabilir. *Anksiyete bozuklukları*, çalışanların işyerindeki performanslarını ve sosyal hayatlarındaki etkileşimlerini olumsuz yönde etkiler. *Depresyon* ise çalışanların hem işlerine hem de özel hayatını olumsuz yönde etkileyerek genel yaşam kalitesini düşürür (Grandey vd., 2004). *Tükenmişlik sendromu*, çalışanların baskı, uzun süreli iş yükü ve duygusal yoksunluk gibi belirtilerin eşlik ettiği, duyarsızlaşma, motivasyon kaybı ve düşük kişisel başarı gibi sonuçlara neden olan stres durumudur. Uzun süreli stres ve depresyon da tükenmişlik sendromuna sebebiyet verebilir. (Maslach vd., 2001). *Kariyer engeli (İşten ayrılma düşüncesi)*, sapkın müşteri davranışları sonucunda çalışanların işten ayrılma düşüncesi oluşturabilirler. Bu durum, işletmeler için önemli işgücü kaybı oluşturur (Palaz, 2014). *Kısa vadeli duygusal etkiler*, sapkın müşteri davranışları, çalışanlarda kısa ve geçici sürelerde duygusal reaksiyonlara neden olabilir. Bu tepkiler daha çok; *öfke, üzüntü, hayal kırıklığı ve korku* şeklindedir. Öfke, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek iş performansını düşürebilir. Bu duyguya sebep olan sapkın davranışlar; hakaret, bağırma, küçümseme ve diğer saldırgan tutumlar şeklinde olabilir (Grandey vd., 2004). Üzüntü, çalışanlar, müşterilerle olumsuz temaslardan sonra üzüntü hissedebilirler. Bunun sonucunda, çalışanların iş yerindeki pozitif atmosferini zayıflatarak iş doyumunu azaltabilir ve ekip ruhunu bozabilir (Rupp ve Spencer, 2006). Hayal kırıklığı ise, çalışanların, müşterilerden ansızın hiç beklemedikleri anlarda negatif ve agresif tepkiler aldıklarında, hayal kırıklığı duygusunu yaşayabilirler. Özellikle müşterilerin haksız ve dayanaksız ithamlarda bulunması, çalışanların yoğun hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilir. Bu durum, iş doyumunu ve çalışanların genel motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Dursun ve Başol, 2020). Korku, müşterilerin fiziksel tehditleri veya saldırgan davranışları neticesinde çalışanlarda gelişen önemli bir duygu durumudur. Korku hisseden çalışanlar aynı zamanda işyerinde kendilerini güvende hissetmeyebilirler. Ayrıca korkuya dayalı stres seviyeleri artarak konsantrasyonları azalır, verimlilik düşer ve işyerinde güvenli çalışma ortamı bozulabilir (Gül vd., 2017). *Davranışsal etkiler* ise, motivasyon kaybı, sosyal

ilişkilerde sorunlar ve iletişim sorunları vb. gibi etkililerdir. Motivasyon kaybı, çalışanların iş performanslarını negatif yönde etkilediği gibi duygusal tükenmişlik, performans düşüklüğü ve hata yapma oranlarının artmasına neden olabilir. Müşteri saldırganlığının neden olduğu duygusal tükenme, çalışanların işlerinde verimsizlik ve hata yapma oranlarının artmasına neden olabilir (Dursun ve Başol, 2020; Kim, 2016). Sosyal ilişkilerde sorunlar, çalışanlar maruz kaldıkları sapkın davranışlar sonucunda mesai arkadaşları ile anlaşmazlıklar, çatışmalar ve gerginlikler yaşayabilirler. Bu durum işyerinde uyum sorunlarını ortaya çıkarabilir (Rupp ve Spencer, 2006; Park, 2017). İletişim sorunlarında ise bu tür davranışlar çalışanların iletişim becerilerini geriye götürebilir. Stres altında ve zorunlu hallerde iletişim kurmakta güçlük çekebilirler (Grandey vd., 2004; Zhao, 2018). *Fiziksel etkileri*, uyku bozuklukları, fiziksel yorgunluk ve bağışıklık sistemine etkiler şeklindedir. Uyku bozuklukları, sapkın davranışlar neticesinde yoğun stres altında kalan çalışanların uyku kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Uykusuzluk nöbetleri baş gösterebilir ve bu durum çalışanın fiziksel sağlığını bozarak sağlıklı bir durum oluşturabilir (Rupp ve Spencer, 2006; Liu, 2016). Fiziksel yorgunluk ise, uykusuzluk, stres ve kas ağrıları gibi sağlık sorunlarını beraberinde getirebilir. Çalışanlar kendilerini sürekli yorgun ve bitkin hissedebilirler (Gül vd., 2017; Yang, 2015). Bağışıklık sistemine etkiler, sapkın davranışlara maruz kalan çalışanların bağışıklık sisteminin zayıflaması ile enfeksiyonlara açık hale gelerek sıklıkla hastalanmasına sebep olur ve bu durum iş akışını olumsuz etkiler (Dursun ve Başol, 2020; Lin, 2019).

## **2.6. Sapkın Müşteri Davranışlarına Yönelik Literatürde Yapılan Çalışmalar**

Sapkın müşteri davranışlarına yönelik literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında benzer kavramlarla çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu kavramlar; Mills ve Bonomo (1979), Moschis ve Cox (1989) ve Reynolds ve Harris (2006) tarafından kullanılan “*sapkın tüketici davranışı*”, Harris ve Reynolds (2003) tarafından kullanılan “*işlevsiz müşteri davranışı*”, Fullerton ve Punj (1993) tarafından kullanılan “*anormal müşteri davranışı*”, Bitner, Booms ve Mohr (1994) tarafından kullanılan “*problem müşteri*”, Fullerton ve Punj (1997) ve Tonglet (2001) tarafından kullanılan “*yanlış müşteri davranışları*”, Lovelock (1999) tarafından kullanılan

“dangalak müşteriler” ve Reynolds ve Harris (2005) tarafından kullanılan “*gayri ahlaki müşteriler*” şeklindedir.

Son yıllarda, sapkın müşteri davranışları, hizmet sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarını, deneyimlerini ve işletmelerin performansını derinden etkileyen önemli bir sorun haline gelmeye başladığı görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, müşteri ile işgören arasındaki yoğun temasa dayalı etkileşimleri anlamayı ve bu tür davranışların nedenlerini, etkilerini ve önlenmesine yönelik stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır (Özdemir Özcan ve Öztürk, 2020). Özellikle turizm sektörü açısından bakıldığında sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Ar (2021) Doktora Tez çalışmasında “Turist Rehberlerine Yönelik İstenmeyen Turist Davranışları” konulu çalışmasında en fazla karşılaştıkları istenmeyen turist tiplerinin; egoist, saygısız, kaba, anlatılanları dinlemeyen, programı bozan, uyumsuz ve önyargılı turistler olduğu ayrıca istenmeyen turist davranışlarının ise, agresif davranışlar, egolu davranışlar, kaba davranışlar ve rehberin işini zorlaştıran davranışlar olmak üzere dört tema dahilinde bulgulamıştır. Ayrıca çalışmada rehberlerin istenmeyen turist davranışlarına yönelik sözlü uyarıda bulunma, durumu açıklama ve kendilerini savunma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada Uğur Ceylan (2021), “Turist Rehberlerinin Mesleki Motivasyonlarında Tur Üyelerinin Yanlış Davranışlarının Etkisi” konulu çalışmasında, tur katılımcılarının çevreye, yasalara ve bireysel yaşama karşı sergiledikleri yanlış davranışların, rehberlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak, tur katılımcılarının grup içindeki negatif davranışlarının rehberlerin mesleki motivasyonları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Güler, Dalgıç ve Kadioğlu (2017) tarafından gerçekleştirilen "Gayri Ahlaki Müşteri Davranışı ve Başa Çıkma Taktikleri: Restoran ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında ise, elde edilen bulgulara göre, çalışanlar en fazla karşılaştıkları gayri ahlaki müşteri davranışlarını saygısızlık, hakaret, küçümseme, sorunlu üslup, haksız yere fazla alma ve sarkıntılık olarak ifade etmişlerdir. Bu davranışlarla başa çıkmak için yöneticilerden destek alma, bireysel iletişimle çözüm arama ve ikramda bulunma gibi stratejiler geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak

bazı çalışanlar, müşterilerle ilgilenmedikleri, umursamadıkları ve hizmeti yavaşlatma gibi boykot davranışlar da sergilemişlerdir.

Aslan ve Kozak (2012) tarafından gerçekleştirilen “Resort Otellerde Sapkın Davranışlar” adlı çalışmada ise çalışanların en çok, bağırma, kaba davranışlar, hakaret, sözlü ve fiziksel saldırı, cinsel taciz gibi sapkın davranışlara maruz kaldıkları ayrıca çalışanlar üzerinde iş tatminsizliği ve duygusal tükenmişliğe yol açan etkiler tespit edilmiştir.

Atak (2022) tarafından yapılan “Turizm Sektöründe Müşterinin Olumsuz Davranışını Etkileyen Faktörler: 4, 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” adlı yüksek lisan tez çalışmasında ise turizm sektöründe özellikle otel işletmeciliği alanında kötü müşteri davranışlarını belirlemeye çalışmış ve elde ettiği bulgulara göre, çalışanların olumsuz davranışlarının, müşteri memnuniyetsizliğine ve kötü müşteri davranışlarına yol açtığını belirlemiştir. Bu çalışma özelinde çalışan kaynaklı sapkın davranışların müşteri davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Harris ve Daunt (2013) tarafından gerçekleştirilen "Müşteri Kötü Davranışlarını Yönetmek: Zorluklar ve Stratejiler" isimli çalışmada, konaklama işletmelerinde müşteri kötü davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki psikolojik ve profesyonel etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, müşterilerin kötü davranışları, çalışanlar üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik açıdan olumsuz etkileri tespit edilmiştir. Çalışanlar açısından, kötü müşteri davranışları sonucunda stres, duygusal tükenmişlik ve mesleki memnuniyetsizlik yaşadıkları ve iş performanslarının düştüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca, müşteri kötü davranışlarıyla başa çıkabilmek için araya mesafe koyma ve daha profesyonel tavır sergileme gibi stratejiler geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Bunun yanında uzun süre maruz kalınan kötü davranışlar, çalışanların tükenmişlik hissini artırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler açısından ise, yöneticiler, mahiyetindeki çalışanların kötü müşteri davranışlarının olumsuz etkilerine karşı, duygusal destek sunmak, eğitim programları düzenlemek, çalışanları ödüllendirme sistemleriyle motivasyonlarını artırmak ve psikolojik yardım gibi çeşitli destek stratejileri geliştirmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticiler, çalışanların kötü müşteri davranışlarıyla baş edebilmelerine yardımcı olmak için takım çalışması, açık iletişim ve çalışanların doğrudan yöneticilere ulaşabileceği bir sistem kurmak gibi yöntemlerin altı çizilmiştir.

Harris ve Reynolds (2003) tarafından yapılan “İşlevsiz Müşteri Davranışları” isimli çalışmada ise, müşterilerle temas halinde olan çalışanların duygu durumlarını olumsuz yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca işlevsiz müşteri davranışları 4 kategoride bulgulanmıştır. Psikolojik etkiler kategorisinde; duygusal tükenmişlik, depresyon gibi etkiler görülürken, duygusal etkiler kategorisinde; öfke, hayal kırıklığı, utanma ve korku gibi duyguları yaşadıkları, davranışsal etkiler kategorisinde; işten kaçınma, pasif-agresif tutumlar ve işten ayrılma eğilimi sergiledikleri, fiziksel etkiler kategorisinde; yorgunluk, uykusuzluk ve somatik şikayetler verdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bitner, Booms ve Mohr (1994) yaptıkları “Kritik Hizmet Karşılaşmaları: Çalışanın Bakış Açısı” isimli çalışmada hizmet sektörü çalışanlarının problem müşterilerle etkileşimleri sonucunda yaşadıkları zorluklar, nasıl tepki verdikleri ve bu etkileşimlerin örgütleri için olası etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, problem müşterilerin çalışanlar üzerinde negatif duygusal etkilerinin olduğunu göstermiştir. Çalışanların problem müşterilerle etkileşimi neticesinde stres, öfke, hayal kırıklığı, yorgunluk gibi olumsuz duygular yaşadıkları bunun yanında iş tatminsizliği ve motivasyon kayıpları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Fullerton ve Punj (1997) tarafından gerçekleştirilen “Yanlış Müşteri Davranışlarının Sonuçları” adlı çalışmada, hizmet sektöründe karşılaşılan sapkın müşteri davranışlarının işletmeler, çalışanlar ve diğer müşteriler üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular bu tür davranışların işletmeler, çalışanlar ve diğer müşteriler açısından olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır. Çalışanlar açısından, müşterilerin olumsuz davranışları, çalışanlarda duygusal tükenmişliğe ve stres seviyelerinin yükselmesine yol açmıştır. Bu tür etkileşimler aynı zamanda çalışanlarda iş tatminsizliğine ve motivasyon kayıplarına sebep olurken performanslarını da olumsuz yönde etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir.

Cheng, P., Jiang, J., Xie, S., ve Liu, Z. (2022) tarafından yayımlanan "Fonksiyonel Olmayan Müşteri Davranışlarının Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkileri: Müşteri Yönelimi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rollerini" isimli çalışma, sapkın müşteri davranışlarının hizmet çalışanlarının duygusal emek stratejileri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Elde edilen bulgular, iki kategoride değerlendirilmiştir. Yüzeysel davranış kategorisinde, müşterilerin haksız

ithamları ve sözlü tacizleri, çalışanların yüzeysel davranışlarını artırırken, çalışanlar örgütsel bir destek hissettiklerinde bu etkinin azaldığı görülmüştür. Derinlemesine Davranış kategorisinde ise, müşterilerin haksız ithamları, sözlü tacizleri ve orantısız istekleri çalışanların derinlemesine davranışlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde, algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda bu olumsuz etkinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Kim (2012) tarafından "Müşteri Nezaketsizliği ve Agresyonunun Çalışanların İş Stresi ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterilerle yoğun temas halinde olan departman çalışanlarının müşteri nezaketsizliği ve agresifliği ile başa çıkma yöntemlerini ve bu tür davranışların çalışanların iş stresi ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiş, elde ettiği bulgularda müşteri nezaketsizliği ve agresifliği, çalışanların işe yönelik stresini artırdığı görülmüştür. Ayrıca bu istenmeyen müşteri davranışları, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamasına ve iş tatminsizliği ile karşılaşmalarına yol açmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışan ve yöneticilerin maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarını incelemektir. Araştırma, bu tür davranışların ortaya çıkış nedenlerini belirlemeyi, sapkın davranışların çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerini analiz etmeyi ve söz konusu davranışların olası sonuçlarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda öncelikle literatür taranarak alanda yapılan ilgili çalışmalarda sapkın müşteri davranışlarının işgörenlere yönelik etkileri itibarıyla az sayıda çalışma tespit edilmiştir (Türkeri, Akyürek ve Bahçelerli, 2022; Akyürek ve Bahçelerli, 2022). Bu doğrultuda, araştırmanın uygulama kısmına yönelik bir sistematik geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, bireylerin toplumsal gerçekliklere dair edinmiş oldukları deneyimlerini ve anlam yapılarını derinlemesine anlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu tür araştırmalar, nicel yöntemlerle doğrudan elde edilmesi mümkün olmayan duygu, düşünce ve algıların ortaya çıkarılabilmesine imkân tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Creswell, 2013). Nitel araştırmalarda veri toplama, katılımcıların etkileşimine dayalı, esnek ve araştırma süreci içinde değişime açık bir yapıya sahiptir. Bu süreçte kullanılan görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi teknikler, araştırmacının araştırma esnasında daha katılımcı olmasını ve aradığı veriye ulaşmasını sağlar (Patton, 2002; Merriam, 2009). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, çalışmadan sağlanan verilerin bağlamla tutarlılığı ve katılımcılardan elde edilen yorumların katılımcıların bakış açısını yansıtmaya düzeyiyle ilintilidir. Bu amaçla araştırmacılar, çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak için uzun süreli gözlem, katılımcı doğrulaması ve veri çeşitliliğine dayanan stratejileri kullanırlar (Lincoln ve Guba, 1985; Miles, Huberman ve Saldaña, 2014).

#### 3.1. Araştırmanın Problemi

Genellikle bir örgütün kabul ettiği normların ihlali olarak tanımlanan sapkın davranışlar, günümüzde örgütsel sorunların potansiyel kaynaklarından birini oluşturmaktadır (Arbak vd, 2004: 5).

Yapılan çalışmalar incelediğinde eylemi gerçekleştiren aktörlerin kimler olduğu konusunda kurum içi ve kurum dışı aktörler olmak üzere iki temel farklı görüş

açısına sahip olunduğu görülmektedir. O’Leary-Kelly ve diğerleri (1996) kurum dışı kişilerin (örn. müşteri) örgütün gerçekleştirdiği birtakım uygulamaları tetiklemesi sonucu gerçekleştirdiği davranışları sapkın davranış kapsamında ele alırken, tüm diğer tanımlarda çalışan eylemi gerçekleştiren tek aktör olarak tanımlanmaktadır. Sapkın davranışlarla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; kurum içi sapkın davranışları ele alan çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Araştırma, kurum dışı sapkın davranışların incelenmesini odağına alarak turizm endüstrisinde yer alan çalışanların ve yöneticilerin maruz kaldıkları sapkın müşteri davranışlarını inceleyecektir.

Turizm endüstrisi, insan etkileşimlerini yoğun olduğu bir sektör olmasının yanı sıra küresel ölçekte farklı kültürlerden gelen konuklara hizmet vermesi nedeniyle, turizm çalışanları zaman zaman çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalmaktadır. Bu olumsuz davranışlar; hakaret, dedikodu, iftira, küfür vb. gibi gayri ahlaki davranışlar olabilirken, hırsızlık, cinsel taciz, fiziksel saldırı, tecavüz ve cinayet gibi cezai müeyyidesi olan suçlara kadar varabilmektedir (Yenertürk, 2011; Akbulut ve Bayraktar, 2023).

İşyerinde gerçekleştirilen bu tür davranışların yarattığı psikolojik ve sosyal kayıplar göz ardı edilemeyecek kadar önemli olup (Peterson, 2002), O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) birçok çalışanın bu tür davranışlar sonucu çeşitli şekillerde zarar gördüğünü ifade etmektedir. Verimlilik düşüşü, işgücü kaybı, işyeri kaynaklarının zarar görmesi, kurum imajının zedelenmesi ve ortaya çıkan yasal sorunlar ise örgütlerin bu tür davranışlar sonucu yaşadığı kayıplara sadece birkaç örnektir. Murphy (1993), işyerinde sapkın davranış eğilimlerinin toplumsal maliyetinin milyon dolarları bulduğunu ifade ederken, birçok sektörde kurumsal başarısızlığın altında yatan temel nedenlerden biri olarak bu tür eğilimler görülmektedir (Hulras vd., 2000). Bu doğrultuda turizm sektörü çalışanlarının maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarını belirlemeye yönelik çalışmaların ülkemizde az sayıda olması turizm endüstrisinde bu tür çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Araştırmanın problemine yönelik termal otel işletmelerinde çalışanlar ve yöneticiler şeklinde iki kategoride aşağıda yer alan sorulara istinaden cevaplar elde edilmeye çalışılmıştır.

- Çalışanların işletmede görmek istemediği konuk tipleri nelerdir ve bu konuklar ne gibi davranışlar sergilemektedirler?
- Çalışanların maruz kaldığı sapkın müşteri davranışları nelerdir?

- Çalışanların maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarının nedenleri nelerdir?
- Çalışanlar maruz kaldıkları sapkın müşteri davranışları ile baş etme yöntemleri nelerdir?
- Çalışanların sapkın müşteri davranışlarına yönelik tepkileri nelerdir?
- Çalışanların konuklardan beklediği davranış biçimleri nelerdir?
- Çalışanların perspektifinden sapkın müşteri davranışlarının önlenmesine yönelik genel yaklaşımlar neler olabilir?
- Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri nelerdir?
- Sapkın müşteri davranışlarına ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?
- Yöneticilerin şahit olduğu sapkın müşteri davranışları nelerdir?
- Sapkın müşteri davranışlarına yönelik yöneticilerin alabileceği önlemler nelerdir?
- Yöneticilerin sapkın müşteri davranışlarına verdikleri tepkiler nelerdir?
- Sapkın müşteri davranışları karşısında yöneticilerin uyguladığı güvenlik prosedürleri nelerdir?
- Yöneticilerin perspektifinden sapkın müşteri davranışlarının önlenmesine yönelik genel yaklaşımlar neler olabilir?
- Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki etkileri nelerdir?

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bir ülkede nitelikli işgücünün varlığı, ilgili sektörler ve ülke için oldukça önemlidir. Bu bağlamda iletişim gücü yüksek, mesleki bilgi ve donanımına sahip, problem çözme yeteneği gelişmiş, özgüveni yüksek işgücüne sahip toplumlar, o ülke adına refah düzeyinin önemli göstergelerindendir. Dolayısıyla işgücünün sağlıklı bir yapıda olması, gelişimin ve kalkınmanın temelini oluşturur (Adıgüzel ve Berk, 2009: 221). Bu durum, hizmet sektörünün önemli bir alt kolu olan turizm sektöründe, özellikle de çalışan-müşteri etkileşiminin yoğun yaşandığı termal otel işletmelerinde daha da kritik hâle gelmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, termal otel işletmelerinde görev yapan çalışan ve yöneticilerin maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarını incelemektir. Çalışma, bu tür davranışların ortaya çıkış nedenlerini belirlemeyi, sapkın davranışların çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerini analiz etmeyi ve söz konusu davranışların olası sonuçlarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

### 3.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi, termal turizm kapsamında faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar ve yöneticiler açısından sapkın müşteri davranışlarının etkilerini inceleyen öncül nitelikteki araştırmalardan biri olmasından kaynaklanmaktadır. Literatür incelendiğinde, sapkın müşteri davranışlarının çalışan-yönetici üzerindeki etkilerine yönelik çok az sayıda çalışma olduğu ve özellikle termal turizm gibi hem sağlık hem de psikolojik iyileşme amacıyla tercih edilen, hizmet sunumunun yüksek dikkat gerektirdiği hassas alanlarda bu konuda yapılmış özgün çalışmalara neredeyse hiç rastlanmadığı görülmektedir (Küçükusta ve Polat, 2023; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2023). Bu açıdan konu ele alındığında bu araştırmanın teorik katkısının yanında, sağlık temelli hizmetlerin sunulduğu turizm sektöründe, çalışanların maruz kaldığı olumsuz müşteri davranışlarının etkilerini anlamaya imkân vermektedir. Bazı araştırmalar sapkın müşteri davranışının türlerini ve motive eden faktörleri araştırırken (Reynolds ve Harris, 2009; Daunt ve Harris, 2012; Harris ve Reynolds, 2004), bunun konukla iletişim kuran çalışanlar üzerindeki etkisine ilişkin araştırma eksikliği vardır. Bu araştırma, sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar, yöneticiler üzerinde meydana getirmiş olduğu etkilerini örnek olaylar ve kavramlar aracılığıyla sektörün bakış açısını genişletebilir. Daha geniş kapsamda turizm sektöründe hizmet sunan işletmelerin sapkın müşterilerin neden olduğu, çalışanların iş streslerini azaltmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, bu araştırmanın bulguları, hizmet sunan işletmelerin yöneticilerine sapkın müşterilerle başa çıkmak için çalışan eğitim programları, psikolojik dayanıklılık eğitimleri, konuk tiplerini daha iyi tanımak için geliştirilen çalışmalar vb. prosedürler geliştirme konusunda öneriler sunarak hizmet kalitesini artıracak çalışmalarla rekabette işletmelere avantaj sağlayabilir.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmaya ait sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmaya konu olan termal otel işletmeleri ile sınırlı olacaktır.
2. Araştırmaya dahil edilen grup Afyonkarahisar ilinde yer alan 5 termal otel işletmesi çalışanları ve yöneticileri ile sınırlıdır.
3. Araştırma sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkileri ile sınırlıdır.
4. Bu çalışma, görüşme yapmak için hazırlanmış görüşme soruları, araştırmaya katılım gösteren Afyonkarahisar İlinde yer alan A, B, C, D ve E termal otel

işletmelerinin çalışan ve yöneticilerinin görüşleri ve nitel araştırmanın niteliği gereği araştırmayı yapan araştırmacının deneyimi ile sınırlıdır.

### **3.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan termal otel işletmeleri çalışanları ve yöneticilerinin verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılmaktadır.

### **3.6. Araştırmanın Evren ve rneklemi**

Bu araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı (2024) verilerine göre Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren yirmi termal otel işletmesinin çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda örneklem alma yoluna gidilmiş ve bu doğrultuda beş termal otel işletmesinin çalışanları ve yöneticileri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmanın kapsamı doğrultusunda, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak, konuklarla doğrudan etkileşimde olan çalışanlar ve yöneticiler arasından seçim yapılmıştır. Amaçlı rnekleme, araştırmanın hedeflerine en uygun ve kapsamlı bilgiye sahip olabilecek katılımcıları bilinçli bir şekilde seçerek derinlemesine veri elde etmeyi amaçlayarak anlamlı içgörüler elde etmek için sıklıkla tercih edilir. Böylece, olgunun farklı yönlerinin daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konması mümkün hale gelir (Patton, 2002; Creswell, 2013). Amaçlı rnekleme, temsiliyet arayışından ziyade anlam derinliği ve bağlamsal zenginlik elde etmeyi hedeflediği için örnek sayısı genellikle küçük ama nitelikli olabilir. Bu nedenle, bilgiye ulaşma potansiyeli yüksek, en uygun katılımcıların seçilmesi, sürecin başarısını büyük ölçüde etkiler (Palinkas vd., 2015).

Örneklem seçiminde, termal otel işletmelerinin konuya yönelik hassasiyeti ve bazı çalışanların katılım konusundaki çekinceleri dikkate alınmıştır. Ayrıca, diğer termal otellerin çalışmaya olumlu yaklaşmaması gibi önemli bir gerekçeyle, araştırmaya katılımı sınırlamış olup, yalnızca görüşmeyi kabul eden beş termal otel işletmesi bünyesindeki çalışanlar ve yöneticiler araştırma kapsamına alınmıştır.

### **3.7. Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada kullanılan nitel veriler, sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak ve kavramak için görüşme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme yöntemi, araştırma katılımcılarının duygu, düşünce ve deneyimlerini derinlemesine anlamaya yönelik olarak yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış biçimlerde

gerçekleştirilebilir. Bu durum, araştırmacının konu hakkında daha kapsamlı ve ayrıntılı veri toplamasına imkân tanır (Kvale ve Brinkmann, 2009). Bununla birlikte, nitel görüşmelerde toplanan verilerin güvenilirliğini sağlamak için, soruların önceden dikkatli bir şekilde hazırlanmış olması, aktif dinleme ve görüşme kayıtlarının doğru bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca, katılımcıların veri doğrulaması ve detaylı betimlemeler yoluyla veri geçerliliğini sağlamak mümkündür (Rubin ve Rubin, 2012). Kullanılan açık uçlu sorular, katılımcılara konu hakkında kendi görüşlerini ifade etme özgürlüğünü tanırken aynı zamanda araştırmacının olayları daha derinlikli bir şekilde anlamasına yardımcı olur. Bu açıdan görüşme, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olanlar da dahil olmak üzere yorumlayıcı nitel araştırmanın temel veri toplama araçlarından biri olarak kabul edilir (Merriam, 2009).

Araştırmanın uygulama kısmında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış olarak hazırlanmış görüşme formundan hareketle sapkın müşteri davranışları çalışanlar ve yöneticiler açısından değerlendirilmek istenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, belirli bir soru çerçevesi sunarken, aynı zamanda görüşme sırasında esneklik sağlayarak katılımcının düşüncelerini derinlemesine ifade etmesine olanak tanır. Bu yapı hem karşılaştırma yapmayı kolaylaştırır hem de katılımcının benzersiz deneyimlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur (Kvale ve Brinkmann, 2009). Bu tür sorular, araştırmacının belirlediği temalar üzerinde daha fazla odaklanmasına yardımcı olurken, katılımcıların yanıtlarına göre yeni alt soruların da ortaya çıkmasına olanak tanıyarak çalışmanın gelişimine katkı sağlar. Bu açıdan bakıldığında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, nitel verilerin derinliği ve zenginliği açısından oldukça önemli bir yöntemdir (Adams, 2015).

Katılımcılara yönelik oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme soruları çalışan ve yönetici olmak üzere iki kısımdan oluşturulmuştur. Her iki grup için oluşturulan görüşme formunun ilk iki sorusu, katılımcıların demografik verilerini elde etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanlara yönelik hazırlanan üçüncü soru, Harris ve Reynolds (2003: 148) tarafından geliştirilen ölçek temel alınarak, çalışanların görmek istemediği müşteri tipolojisini ifade etmelerine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmiştir. Dördüncü, beşinci ve onuncu sorular Erbaş ve Özkan (2017: 45)'den uyarlanmış olup, çalışanların sapkın müşteri davranışları karşısında çözüm önerilerini ortaya koymaya yönelik tasarlanmıştır. Altıncı soru, sapkın müşteri davranışlarına maruz kalan çalışanların işletme içerisinde başvurulabilecekleri resmi mercilerin olup olmadığını

belirlemeye yöneliktir ve daha önce ayrı ayrı sorulan “şikâyet prosedürü” ve “güvenlik önlemleri” gibi soruların birleştirilmiş halidir. Yedinci soru, Harris ve Reynolds (2003)’in çalışmasından uyarlanmış olup, çalışanların müşterilerin sapkın davranışlarıyla baş etme yöntemlerini ve bu davranışların önlenmesine yönelik önerilerini içermektedir. Sekizinci soru, Ar (2021: 164)’ın çalışmasından uyarlanmış ve çalışanların mesleki tecrübeleri sürecinde karşılaştıkları öne çıkan sapkın müşteri davranışlarını detaylı bir biçimde ifade etmelerini sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu soruda daha önce ayrı olarak sorulmuş olan “olayın ne olduğu” ve “etkileri” bölümleri tek bir kapsamlı soru altında birleştirilmiştir. Dokuzuncu soru, çalışanların müşteri davranışlarına yönelik olumlu beklentilerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

Yöneticilere yönelik görüşme formunda yer alan üçüncü, beşinci ve altıncı sorular Reynolds ve Harris (2006: 98)’in çalışmasında uyarlanarak, yöneticilerin sapkın müşteri davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini ve çalışanlara ya da yöneticilere düşen görevleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dördüncü ve sekizinci sorular ise Erbaş ve Özkan (2017: 45)’in çalışmasından alınarak araştırmanın bağlamına uygun hale getirilmiştir. Yedinci soru, Harris ve Reynolds (2003: 148) ile Işın ve arkadaşlarının (2010: 60) çalışmalarından uyarlanmış ve çalışanlar için geliştirilen güvenlik prosedürlerine ilişkin yöneticilerin görüşlerini içermektedir. Bu soru da önceden ayrı olarak yöneltilen güvenlik ve organizasyonel destek sorularının birleştirilmiş halidir.

Görüşme formuna son şekli, başta danışman akademisyen olmak üzere sağlık turizmi alanında akademik çalışmalara sahip, nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman ve turizm sektöründe saha deneyimi olan toplam dört akademisyenin görüşleri doğrultusunda verilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda bazı sorular sadeleştirilmiş, benzer içerikteki sorular birleştirilmiş, bağlam ve etik hassasiyetlere aykırı bazı sorular ise görüşme formundan çıkarılmıştır. Bu kapsamda, Harris ve Reynolds ’un (2003) çalışmasından uyarlanan “Hiç kasıtlı olarak işlevsiz bir müşteri gibi davrandınız mı / işlevsiz müşteri davranışlarını teşvik ettiniz mi?” sorusu, araştırmanın sadece çalışan ve yönetici açısından incelemesi ve katılımcılarda etik kaygılar ile savunmaya yönelik tepkilere sebep olabileceği gerekçesiyle çıkarılmıştır. Yine aynı çalışmadan uyarlanan “İşlevsiz müşteri davranışının siz, iş arkadaşlarınız, işletmeniz ve diğer müşteriler üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusu, kapsam genişliği nedeniyle daraltılmış; böylece

katılımcıların cevaplarında bütünlük sağlanarak görüşmenin derinlemesine ilerleyebilmesi amaçlanmıştır.

Hazırlanan görüşme formu, saha uygulamasına başlamadan önce pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulamaya iki çalışan ve bir yönetici katılmıştır. Katılımcılardan elde edilen geri bildirimler neticesinde, bazı soruların ifade ediliş biçimleri daha anlaşılır hale getirilmiş, tekrar eden sorular birleştirilmiş ve bazı sorular ise kapsam açısından genişletilmiştir. Pilot uygulama sayesinde görüşme formunun hem geçerliliği hem de güvenilirliği artırılarak, saha uygulamasına hazır hale getirilmiştir.

### **3.8. Veri Toplama Süreci**

Araştırma verileri için görüşmelere 26 çalışan ve 16 yönetici olmak üzere toplam 42 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş olup bu görüşmelerden 22 çalışan ve 13 yönetici olmak üzere toplam 35 katılımcı görüşmeleri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dair görüşmeler Kasım 2023 tarihinde başlamış olup Mart 2024 tarihinde tamamlanmıştır. Görüşmeler her çalışan ve yönetici için görev yaptıkları termal otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların iş yoğunluğu sebebiyle zaman zaman görüşmelere ara verilmiş sonrasında görüşmeler kaldığı yerden devam edilmiştir. Her bir çalışan ile görüşmeye başlamadan önce görüşme formunda yer alan ve katılımcının gizliliğini ve mahremiyetini güvence altına alan etik protokol ilkeleri okunmuş ve onayları alınmıştır. Görüşmelere ait bilgiler Tablo 5'te verilmiştir. Görüşmede her bir katılımcı ile için ortalama 25 dakika görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sürecinde, katılımcılardan elde edilen cevapların belirli bir aşamadan itibaren tekrar etmeye başlaması, veri doygunluğuna ulaşıldığını göstermiştir. Bu nedenle, araştırmanın örneklem büyüklüğü 35 katılımcı ile sınırlandırılmış ve veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde katılımcı sayısı, araştırmanın temel karakteristiğine ve veri doyumuna göre değişkenlik gösterebilir. Bu tür görüşmelerde esas olan, katılımcı sayısından çok elde edilen verinin içerik yoğunluğu ve anlamlılığıdır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde veri doyumu, katılımcıların verdikleri yanıtların tekrar etmeye başlamasıyla sağlanır. Bu aşamada, yeni bilgi elde edilmediği için yeni katılımcı eklemek araştırmanın bulgularına anlamlı bir etki yapmayabilir (Polat, 2022).

**Tablo 5.***Katılımcıların Özellikleri ve Görüşme Süreleri*

| Katılımcı | Görevi                   | Görüşme Süresi         | Katılımcı | Görevi                      | Görüşme Süresi         |
|-----------|--------------------------|------------------------|-----------|-----------------------------|------------------------|
| Ç1        | Ön Büro<br>Resepsiyonist | 32 dakika 15<br>saniye | Y1        | Ön Büro<br>Müdürü           | 28 dakika 25<br>saniye |
| Ç2        | Ön Büro<br>Resepsiyonist | 28 dakika 27<br>saniye | Y2        | Restoran<br>Şefi            | 31 dakika 16<br>saniye |
| Ç3        | F&B Servis<br>Görevlisi  | 23 dakika 10<br>saniye | Y3        | Kat<br>Hizmetleri<br>Müdürü | 38 dakika 21<br>saniye |
| Ç4        | SPA<br>Resepsiyonist     | 24 dakika 52<br>saniye | Y4        | Genel<br>Müdür              | 45 dakika 08<br>saniye |
| Ç5        | Masör                    | 39 dakika 32<br>saniye | Y5        | Restoran<br>Şefi            | 36 dakika 14<br>saniye |
| Ç6        | Kat Görevlisi            | 42 dakika 11<br>saniye | Y6        | Genel<br>Müdür              | 40 dakika 23<br>saniye |
| Ç7        | Kat Görevlisi            | 34 dakika 12<br>saniye | Y7        | SPA Müdür<br>Yardımcısı     | 20 dakika 33<br>saniye |
| Ç8        | SPA<br>Resepsiyonist     | 27 dakika 20<br>saniye | Y8        | SPA<br>Sorumlu<br>Şef       | 13 dakika 05<br>saniye |
| Ç9        | SPA Hemşire              | 18 dakika 15<br>saniye | Y9        | SPA<br>Müdürü               | 29 dakika 18<br>saniye |
| Ç10       | SPA<br>Resepsiyonist     | 18 dakika 12<br>saniye | Y10       | SPA<br>Müdürü               | 27 dakika 12<br>saniye |
| Ç11       | Kat Görevlisi            | 40 dakika 02<br>saniye | Y11       | Kat<br>Hizmetleri<br>Şefi   | 18 dakika 20<br>saniye |
| Ç12       | Meydancı                 | 15 dakika 33<br>saniye | Y12       | SPA<br>Müdürü               | 34 dakika 17<br>saniye |
| Ç13       | Stajyer                  | 15 dakika 24<br>saniye | Y13       | Restoran<br>Şefi            | 28 dakika 31<br>saniye |
| Ç14       | Stajyer                  | 14 dakika 15<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç15       | MİY<br>Sorumlusu         | 25 dakika 16<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç16       | Spa Görevlisi            | 22 dakika 27<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç17       | Spa Görevlisi            | 14 dakika 19<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç18       | F&B Servis<br>Görevlisi  | 17 dakika 45<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç19       | Masöz                    | 25 dakika 30<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç20       | Ön Büro<br>Resepsiyonist | 21 dakika 20<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç21       | SPA<br>Hidroterapist     | 19 dakika 13<br>saniye |           |                             |                        |
| Ç22       | Ön Büro<br>Resepsiyonist | 19 dakika 53<br>saniye |           |                             |                        |

### 3.9. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verileri bulgulara çevirmek için betimsel analiz ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz, nitel araştırmalarda sıkça başvurulmuş temel veri çözümleme yöntemlerinden biridir. Bu tür bir analiz, toplanan verilerin önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda özetlenip yorumlanarak sunulmasını amaçlar. Araştırmacı, çalışmanın teorik çerçevesi ve araştırma sorularına uygun temaları belirler ve ardından verileri bu temalar etrafında düzenler. Bu süreçte, verilerin doğrudan alıntılarla desteklenmesi, katılımcıların görüşlerinin okuyucuya doğrudan aktarılması açısından büyük bir önem taşır (Miles ve Huberman, 1994; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi ise daha derin bir inceleme yaparak verilerin içinde gizli olan anlamları sistematik bir şekilde ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu yöntemde, veriler kodlara ayrılır, bu kodlar kategorilere dönüştürülür ve sonunda kavramsal temalar elde edilir (Elo ve Kyngäs, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Her iki analiz yöntemi bir arada kullanıldığında hem yüzeydeki yapısal temalar hem de daha derin yorumlar ortaya konarak araştırma verilerinin bütünsel bir şekilde analiz edilmesi sağlanır. Araştırmada bu süreç benimsenmiştir.

Araştırma sürecinde termal otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar ve yöneticilerle yapılan görüşmeler ses kaydıyla alınmış, kayıtlar deşifre edilerek her bir görüşme ayrı bir doküman haline getirilmiştir. Bu dokümanlar, nitel veri analiz programına aktarılmış ve kodlama ile analiz sürecine tabi tutulmuştur. Görüşme yapılan beş termal otel işletmesi, araştırma konusunun hassasiyeti ve etik nedenlerden dolayı kimliklerinin gizli kalmasını talep ettikleri için A, B, C, D ve E şeklinde kodlanmıştır. İçerik analizi sonucunda elde edilen temalar altında kategoriler ve kodlar belirlenmiş, bu yapı doğrultusunda katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak betimsel analiz yoluyla bulgular somutlaştırılmış ve yorumlanmıştır. Her iki analiz yönteminin bir arada kullanımı, verilerin hem tematik bütünlük içinde hem de derinlemesine yorumlanmasını sağlamıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan edinilen verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular yer alacaktır. Katılımcıların demografik özellikleri tablo halinde sunulmuştur. Ayrıca ve sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya yönelik bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 6.**

*Çalışanların Demografik Özellikleri*

| <i>Çalışan</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>Medeni Durum</i> | <i>Yaş</i> | <i>Eğitim Durumu</i> | <i>Mesleki Deneyim</i> | <i>Görevi</i>         |
|----------------|-----------------|---------------------|------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Ç1             | Erkek           | Evli                | 25         | Ön lisans            | 2-5 yıl                | Ön Büro Resepsiyonist |
| Ç2             | Erkek           | Evli                | 35         | Ön lisans            | 11-20 yıl              | Ön Büro Resepsiyonist |
| Ç3             | Kadın           | Bekar               | 27         | Lisans               | 6-10 yıl               | F&B Servis Görevlisi  |
| Ç4             | Kadın           | Bekar               | 19         | Lise                 | 0-1 yıl                | SPA Resepsiyonist     |
| Ç5             | Erkek           | Evli                | 30         | İlköğretim           | 2-5 yıl                | Masör                 |
| Ç6             | Kadın           | Evli                | 43         | Lise                 | 6-10 yıl               | Kat Görevlisi         |
| Ç7             | Kadın           | Evli                | 40         | Lise                 | 2-5 yıl                | Kat Görevlisi         |
| Ç8             | Kadın           | Evli                | 23         | Lise                 | 2-5 yıl                | SPA Resepsiyonist     |
| Ç9             | Kadın           | Bekar               | 23         | Ön lisans            | 2-5 yıl                | SPA Hemşire           |
| Ç10            | Kadın           | Bekar               | 20         | Lise                 | 2-5 yıl                | SPA Resepsiyonist     |
| Ç11            | Kadın           | Evli                | 41         | İlköğretim           | 11-20 yıl              | Kat Görevlisi         |
| Ç12            | Erkek           | Evli                | 39         | Lise                 | 6-10 yıl               | Meydancı              |
| Ç13            | Kadın           | Bekar               | 20         | Lise                 | 0-1 yıl                | Stajyer               |
| Ç14            | Kadın           | Bekar               | 22         | Lise                 | 0-1 yıl                | Stajyer               |
| Ç15            | Kadın           | Bekar               | 20         | Lise                 | 2-5 yıl                | MİY Sorumlusu         |
| Ç16            | Kadın           | Bekar               | 30         | Ön lisans            | 2-5 yıl                | Spa Görevlisi         |
| Ç17            | Kadın           | Evli                | 24         | Lise                 | 2-5 yıl                | Spa Görevlisi         |
| Ç18            | Kadın           | Bekar               | 22         | Lise                 | 0-1 yıl                | F&B Servis Görevlisi  |
| Ç19            | Kadın           | Evli                | 26         | Ön lisans            | 2-5 yıl                | Masöz                 |
| Ç20            | Kadın           | Evli                | 44         | Lisans               | 6-10 yıl               | Ön Büro Resepsiyonist |
| Ç21            | Kadın           | Bekar               | 38         | Ön lisans            | 11-20 yıl              | SPA Hidroterapist     |
| Ç22            | Erkek           | Evli                | 35         | Lisans               | 6-10 yıl               | Ön Büro Resepsiyonist |

Katılımcıların demografik verileri, araştırmanın örneklemini oluşturan Afyonkarahisar İlindeki A, B, C, D, E termal otel işletmelerinde konuklarla yüz yüze iletişim halinde görev yapan çalışan ve yöneticiler arasından gönüllü katılıma dayalı katılımcılara aittir. Katılımcılar, çalışanlar ve yöneticiler olmak üzere iki kategoride yer almaktadır. Katılımcıların (çalışan ve yönetici) yaş, cinsiyet, medeni durum, görevi, eğitim durumu ve mesleki deneyim ile ilgili bilgileri aşağıda yer alan tablo 6 ve Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 6’da çalışanların demografik özellikleri verilmiştir. Çalışanların 17’si kadın, 5’i erkektir ayrıca 13’ü evli, 9’u bekdir. 18-30 yaş aralığında 14 çalışan bulunurken, 31-50 yaş aralığında 8 çalışan mevcuttur. Lisans mezunu çalışan sayısı 3 iken, Ön lisans mezunu 6, Lise mezunu 11 ve ilköğretim mezunu çalışan sayısı 2 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyim süreleri incelendiğinde 4 kişi 0-1 yıl aralığında, 10 kişi 2-5 yıl aralığında, 5 kişi 6-10 yıl aralığında ve 3 kişi ise 11-20 yıl aralığında mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların görev tanımları incelendiğinde ise, 9 çalışanın SPA biriminde görev yaptığı (3 Spa resepsiyonist, 2 Spa görevlisi, 1 hemşire, 1 masör, 1 masöz ve 1 hidroterapist) 4 çalışanın Ön büro departmanında (4 resepsiyonist), 4 çalışanın Kat hizmetleri departmanında (3kat görevlisi ve 1 meydancı), 2 çalışanın Yiyecek içecek (F&B) departmanında (2 servis görevlisi), 2 çalışanın stajyer ve 1 çalışanın da MİY sorumlusu olarak görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 7’de yönetici olarak görev yapan çalışanların demografik özellikleri verilmiştir. Yöneticilerin 7’si kadın, 6’sı erkektir ayrıca 10’u evli, 3’ü bekdir. 18-30 yaş aralığında 3 yönetici bulunurken, 31-50 yaş aralığında 10 yönetici mevcuttur. Lisans mezunu yönetici sayısı 4 iken, Ön lisans mezunu 5, Lise mezunu 3 ve ilköğretim mezunu yönetici sayısı 1 kişi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin mesleki deneyim süreleri incelendiğinde 1 kişi 0-1 yıl aralığında, 3 kişi 2-5 yıl aralığında, 5 kişi 6-10 yıl aralığında, 3 kişi ise 11-20 yıl aralığında ve 1 kişi 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görev tanımları incelendiğinde ise, 2 yöneticinin genel müdür, 3 yöneticinin spa müdürü, 1 yöneticinin ön büro müdürü, 1 yöneticinin kat hizmetleri müdürü, 1 yöneticinin spa müdür yardımcısı, 3 yöneticinin restoran şefi, 1 yöneticinin kat hizmetleri şefi ve 1 yöneticinin spa sorumlu şef görev yaptığı görülmektedir.

**Tablo 7.***Yöneticilerin Demografik Özellikleri*

| <i>Yönetici</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>Medeni Durum</i> | <i>Yaş</i> | <i>Eğitim Durumu</i> | <i>Mesleki Deneyim</i> | <i>Görevi</i>         |
|-----------------|-----------------|---------------------|------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Y1              | Kadın           | Evli                | 42         | Lisans               | 11-20 yıl              | Ön Büro Müdürü        |
| Y2              | Erkek           | Evli                | 27         | Lise                 | 2-5 yıl                | Restoran Şefi         |
| Y3              | Erkek           | Evli                | 42         | Ön lisans            | 6-10 yıl               | Kat Hizmetleri Müdürü |
| Y4              | Erkek           | Evli                | 37         | Ön lisans            | 11-20 yıl              | Genel Müdür           |
| Y5              | Erkek           | Evli                | 44         | Ön lisans            | 6-10 yıl               | Restoran Şefi         |
| Y6              | Erkek           | Evli                | 47         | Lise                 | 21 yıl ve üzeri        | Genel Müdür           |
| Y7              | Kadın           | Evli                | 24         | Ön lisans            | 2-5 yıl                | SPA Müdür Yardımcısı  |
| Y8              | Kadın           | Bekar               | 25         | Lisans               | 0-1 yıl                | SPA Sorumlu Şef       |
| Y9              | Erkek           | Evli                | 42         | Lise                 | 11-20 yıl              | SPA Müdürü            |
| Y10             | Kadın           | Bekar               | 34         | Lisans               | 6-10 yıl               | SPA Müdürü            |
| Y11             | Kadın           | Evli                | 42         | İlköğretim           | 6-10 yıl               | Kat Hizmetleri Şefi   |
| Y12             | Kadın           | Evli                | 37         | Lisans               | 2-5 yıl                | SPA Müdürü            |
| Y13             | Kadın           | Bekar               | 44         | Ön lisans            | 6-10 yıl               | Restoran Şefi         |

#### 4.2. Sapkın Müşteri Davranışları ile İlgili Bulgular

Araştırmada sapkın müşteri davranışlarının değerlendirilmesine yönelik edilen bulgular, çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı ele alınacaktır.

##### 4.2.1. Çalışanlar Açısından Sapkın Müşteri Davranışları

Araştırmanın bu bölümünde sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Görüşme kapsamında elde edilen veriler aşağıdaki verilen model çerçevesinde ele alınacaktır (Şekil 10).

### Şekil 10.

*Çalışanlar Açısından Sapkın Müşteri Davranışlarının Bulgularının Sınıflandırılmasına İlişkin Model*



#### 4.2.1.1. Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipi

Araştırmada çalışanlara görmek istemediği konuk tipine ilişkin soru sorulmuştur. Katılımcıların vermiş olduğu cevapların içerik analizine göre “Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipi” teması altında “İletişim ve Sosyal Uyum Sorunu Olanlar” (Solomon vd., 1985; Lovelock ve Wirtz, 2016), “Saygı ve Nezaket Sorunu Olanlar” (Harris ve Reynolds, 2003; Rafaeli ve Sutton, 1987), “Zorlayıcı Davranış Gösterenler” (Grandey vd., 2004; Glomb ve Tews, 2004), “Bencil ve Olumsuz Tutum Sergileyenler” (Bitner vd., 1994; Parasuraman vd., 1988) ile “Kurallara Uymayanlar ve Sistem Dışı Davrananlar” (Lovelock ve Wirtz, 2016) şeklinde 5 kategori ve 26 davranış kodu belirlenmiştir (Tablo 8). Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 8’deki verilerden elde edilen bulgulara göre en fazla öne çıkan konuk tipi, “İletişim ve Sosyal Uyum Sorunu Olanlar” kategorisi altında yer alan “anlayışsız” (11) konuk tipi olurken, bu konuk tipini “Saygı ve Nezaket Sorunu Olanlar” kategorisinde yer alan “kaba” (10) konuk tipi takip etmektedir. “Zorlayıcı Davranış Gösterenler” kategorinden “agresif” (6) konuk tipi ve yine “Saygı ve Nezaket Sorunu Olanlar” kategorisinden “saygısız” (5) konuk tipleri de nispeten daha az sıklıkta ifade edilen konuk tipleri olmuştur.

**Tablo 8.***Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipine İlişkin Bulgular*

| Tema                                             | Kategori                                               | Kod                                 | İfade Edilme Sıklığı |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| <b>Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipi</b> | <b>İletişim ve Sosyal Uyum Sorunu Olanlar</b>          | Anlayışsız                          | 11                   |
|                                                  |                                                        | Empati kuramayan                    | 3                    |
|                                                  |                                                        | Hoşgöründen yoksun                  | 2                    |
|                                                  |                                                        | Konaklama kültüründen yoksun        | 2                    |
|                                                  |                                                        | Bilgisiz                            | 1                    |
|                                                  |                                                        | Önyargılı                           | 1                    |
|                                                  | <b>Saygı ve Nezaket Sorunu Olanlar</b>                 | Kaba                                | 10                   |
|                                                  |                                                        | Saygısız                            | 5                    |
|                                                  |                                                        | Çalışanları küçümseyen              | 4                    |
|                                                  |                                                        | Nezaketsiz                          | 2                    |
|                                                  |                                                        | Görgüsüz                            | 1                    |
|                                                  |                                                        | Nobran                              | 1                    |
|                                                  | <b>Zorlayıcı Davranış Gösterenler</b>                  | Agresif                             | 6                    |
|                                                  |                                                        | Sorun çıkaran                       | 2                    |
|                                                  |                                                        | Hakaret eden                        | 1                    |
|                                                  |                                                        | Sözlü ve fiziki şiddet gösteren     | 1                    |
|                                                  |                                                        | İnatçı                              | 1                    |
|                                                  | <b>Bencil ve Olumsuz Tutum Sergileyenler</b>           | Bencil                              | 2                    |
|                                                  |                                                        | Antipatik                           | 2                    |
|                                                  |                                                        | Ukala                               | 1                    |
|                                                  |                                                        | Mutsuz                              | 1                    |
|                                                  |                                                        | Verilen hizmetlerden memnun olmayan | 1                    |
|                                                  | <b>Kurallara Uymayanlar ve Sistem Dışı Davrananlar</b> | Kural tanımaz                       | 4                    |
|                                                  |                                                        | Sabırsız                            | 2                    |
|                                                  |                                                        | İnsani değerlerini yitirmiş         | 1                    |
|                                                  |                                                        | Diğer konukları rahatsız eden       | 1                    |

Çalışanların görmek istemediği konuk tipine yönelik öne çıkan ifadeleri şu şekildedir:

Ç2: “Agresif, anlayışsız, empati kuramayan misafirleri görmek istemem”

Ç3: “Sinirli, anlayışsız, otelin kurallarına uymayan, sadece kendi isteklerinin olmasını isteyen misafir görmek istemem”

Ç13: “Anlayışsız, asabi, önyargılı, tepeden bakan, çalışanları küçümseyen kişiliği olan müşterileri görmek istemem”

Ç16: “Verilen hizmetlerden memnun olmayan, saygısız, sürekli sorun çıkaran, uzlaşmadan uzak misafir tipini görmek istemem”

### Şekil 11.

Çalışanların Görmek İstemediği Konuk Tipine İlişkin Kelime Bulutu



Ç17: “Otele para ödediği için kuralları ihmal edebileceğini düşünen misafirler yani kural tanımaz, kaba, nezaketsiz, nobran, görgüsüz, bilgisiz ve son olarak konaklama kültürü yetersiz misafirler görmek istemem”

Ç21: “Kaba davranışlarda bulunan, hakaret eden, diğer konukları rahatsız edici davranışlarda bulunan konuk tipleri, sözlü ve fiziki şiddet gösteren konuklar istemediğimiz konuk tipleridir”

#### 4.2.1.2. Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışları

Tablo 9.

Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Bulgular

| Tema                                                   | Kategori                                    | Davranış Kodları | İfade Edilme Sıklığı |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|----------------------|
| Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışları | Sözlü/İfade Temelli Davranışlar             | Hakaret          | 16                   |
|                                                        |                                             | Sözlü taciz      | 5                    |
|                                                        |                                             | Küfür            | 5                    |
|                                                        |                                             | İftira           | 5                    |
|                                                        |                                             | Tehdit           | 4                    |
|                                                        | Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar | Kaba davranış    | 9                    |
|                                                        |                                             | Küçümseme        | 9                    |
|                                                        |                                             | Fiziksel saldırı | 4                    |
|                                                        |                                             | Fiili taciz      | 1                    |
|                                                        |                                             | Gözle taciz      | 1                    |
|                                                        |                                             | Rüşvet teklifi   | 1                    |
|                                                        |                                             | Sarkıntılık      | 1                    |

Araştırmada termal otel işletmeleri çalışanlarına maruz kaldıkları sapkın müşteri davranışları sorulmuştur. Tablo 9’da çalışanların vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılan içerik analizi sonucu “Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışları” teması altında “Sözlü/İfade Temelli Davranışlar” (Smith vd., 2020) ve “Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar” (Johnson ve Lee, 2018) şeklinde 2 kategoride 12 davranış kodu belirlenmiştir. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, tema altında en fazla öne çıkan sapkın davranış “Sözlü/İfade Temelli Davranışlar” kategorisinde yer alan “hakaret” (16) sapkın davranış iken sonrasında “Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar” kategorisinde yer alan “kaba davranış” (9) ve “küçümseme” (9) sapkın davranışlarıdır. Her iki kategori altında daha az sıklıkta maruz kalınan diğer öne çıkan sapkın müşteri davranışları ise, “sözlü taciz” (5), “küfür” (5), “iftira” (5), ve “fiziksel saldırı” (4) şeklindedir. Bir çalışan ise sapkın müşteri davranışlarına maruz kalmadığını belirtmiştir.

“Sözlü/İfade Temelli Davranışlar” ve “Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlara” ilişkin katılımcıların öne çıkan görüşleri şu şekildedir:

Ç1: “Böyle bir olayla yakın zamanda karşılaştım. Misafirin check-out günü eksik oda kartı teslim etti. Hava yağmurlu olduğu için misafirin ailesi içerdeydi. Misafir dışarıya arabasını almaya gitti. Biz misafirden kayıp kart ücreti istedik o sırada nasıl yansıtıldı bilmiyorum ama misafir bir hışımla geldi ve “sen benim ailemi nasıl esir tutarsın” şeklinde bir şey söyledi. Zaten misafirin bizim söylediklerimizi dinlemeye pek niyeti yoktu. Bağırıp çağırmaya başladı. Küfür ve argolu kelimeler de söyledi. Biz sakinleştirmeye çalıştık. Baktık sakinleştiremiyoruz üst departman müdürümüze ilettik. Kendisi geldi. Hatta o sırada fiziksel girişimi de oldu. Resepsiyon deskinin üstündeki bahşiş kutusunu atmaya çalıştı bana ben elimle durdurdum. Kağıtları fırlattı. Sonra nasıl olduysa sakinleşti ve gitti” başına gelmiş olan bu olayda “hakaret”, “küfür” ve “fiziksel saldırıya” maruz kaldığını ifade etmiştir.

Ç2: “4 aile için bir rezervasyonumuz vardı. Odalar aynı kattan istendi. Otelin doluluğuna rağmen aynı kattan odaları verebildik. Yalnız bir odanın manzarası diğerlerinden farklıydı. Misafirler ertesi gün odaları kabul etmediğini dile getirdi. Müsaitliğimiz olmadığı için yardımcı olamadık Müşteri lobide uzunca bir süre bizimle

*tartıştı sonra sakinleştirdik. Ben başka bir misafire tesisi gezdirirken tartıştığımız şahıs beni gördü ilk etapta bir şey söylemedi. Daha sonra, “bunlar böyle işte misafirle ilgileniyor gibi yaparlar ama hiçbir şey yapmazlar bunlara 100 lira versen her istediğini yaptırırsın para çözdürür” gibi ağır ithamlarda bulundu” şeklinde “iftira” ve “küçümseme” ifadelerine” maruz kaldığını ifade etmiştir.*

Ç3: *“Otelimizin kurallarına göre misafirlerimizin spa veya havuz terlikleriyle restorana girmesi yasaktır. Bir misafirimiz spa ve havuz terlikleriyle restorana girmeye çalıştı bende konuğa kuralları anlatarak bu şekilde restorana giremeyeceğini ifade ettim fakat konuk beni dinlemedi. Bana sert bir dille eğitimsizsin diyerek böyle şey olamaz dedi. Beni hem küçümsedi hem de bu söylemiyle beni kırdı. Bende konuğa benimle bu şekilde konuşmaması gerektiğini söyledim”* maruz kaldığı olayda “kaba davranış” ve “küçümseme” gibi sapkın davranışları yaşadığını ifade etmiştir.

Ç5: *“Masaj yaparken sert yaptığım ima edilerek müdüre şikâyet edildim. İftiraya maruz kaldım. Oysaki rutin masaj uygulamasını yapıyordum”* şeklinde tecrübe ettiği olayda “iftiraya” uğradığını ifade etmiştir.

Ç6 ise: *“Bornoz havlularını değiştirmeme rağmen misafir tarafından şikâyet edildim. Ertesi gün odalarında rahatsız etme (DND) kartı asılı olduğundan odaya girmedim fakat temizlik yapılmadı diye tekrardan şikâyet edildim. Misafir tehdit ve hakaret ederek küçük düşürücü sözler (İşimizi iyi yapmadığımızı ve torpille işe girdiğimiz ve işten anlamadığımız) söyledi”* şeklinde yaşamış olduğu olayda “hakaret”, “tehdit” ve “küçümseyici” ifadelerine maruz kaldığını belirtmiştir.

Bir diğer ifadede ise Ç10: *“Misafir havlu saati geçmesine rağmen havlu istedi vermedim diye bana sözlü tacizde bulundu. “İnşallah yükselemezsiniz, bir yerlere gelemezsiniz” şeklinde hakarete bulundu”* şeklinde yaşamış olduğu ifadeye dayalı sapkın müşteri davranışlarından “sözlü taciz” ve “hakarete” maruz kaldığını belirtmiştir.

Ç12: *“Akşam vardiyamızda odada genç misafirlerimiz vardı. Odadaki bazı eşyaları kırmışlar. Bende konuşmak için gittim. Bana hakaret ve küfrettiler”* şeklinde başına gelen sapkın müşteri davranışını paylaşarak “hakaret” ve “küfüre” maruz bırakıldığını ifade etmiştir.

Ç16 ise: *“Misafir verdiğim havludan memnun kalmadığı için yüzüme havluyu fırlattı. Durumun şaşkınlığı ile ilk önce tepki veremedim. Daha sonra konuğa yaptığının yanlış*

olduğunu buna hakkı olmadığını naif bir dille ifade ettim. Fakat misafir beni dinlemeden bağırmaya devam ederek oradan uzaklaştı” şeklinde yaşadığı olayda “fiziksel saldırı” ve “hakarete” maruz kaldığını belirtmiştir.

#### Şekil 12.

*Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Kelime Bulutu*



#### 4.2.1.3. Çalışanlara Yönelik Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenleri

Araştırmada termal otel işletmeleri çalışanlarına maruz kaldıkları sapkın davranışların nedenleri sorulmuştur. Verilen cevapların içerik analizine göre, “Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenleri” teması altında “Bireysel ve Psikolojik Özellikler” (Harris ve Reynolds, 2003), “Bilgi ve Kültürel Yetersizlikler” (Lovelock ve Wirtz, 2016; Hofstede, 2001), “Hizmet Kaynaklı Sebepler” (Bitner vd., 1990) ve “Tutum ve Algı Faktörleri” (Grandey vd., 2004) olmak üzere 4 kategori ve 18 davranış kodu belirlenmiştir (Tablo 10). Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, çalışanların maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarının nedenlerine ilişkin katılımcı görüşlerinde, “Bilgi ve Kültürel Yetersizlikler” kategorisinde “eğitim eksikliği” (9) ön plana çıkarken, “Hizmet Kaynaklı Sebepler” kategorisinde “daha fazla hizmet talebi” (8), “Bireysel ve Psikolojik Özellikler” kategorisinde ise “ego tatmini” (5) diğer nedenlerden daha fazla öne çıkarıldığı görülmektedir.

**Tablo 10.***Çalışanlara Yönelik Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bulgular*

| Tema                                                                       | Kategori                                 | Kod                             | İfade Edilme Sıklığı |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| <b>Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenleri</b> | <b>Bilgi ve Kültürel Yetersizlikler</b>  | Eğitim eksikliği                | 9                    |
|                                                                            |                                          | Kültürel farklılıklar           | 2                    |
|                                                                            |                                          | Bilgi eksikliği                 | 1                    |
|                                                                            |                                          | Otel kültüründen yoksun misafir | 1                    |
|                                                                            |                                          | Kural tanımazlık                | 1                    |
|                                                                            | <b>Hizmet Kaynaklı Sebepler</b>          | Daha fazla hizmet talebi        | 8                    |
|                                                                            |                                          | Acelecilik                      | 2                    |
|                                                                            |                                          | Yetersiz hizmet                 | 1                    |
|                                                                            |                                          | Yetersiz iletişim               | 1                    |
|                                                                            | <b>Bireysel ve Psikolojik Özellikler</b> | Ego tatmini                     | 5                    |
|                                                                            |                                          | Aksi ve inatçı misafirler       | 2                    |
|                                                                            |                                          | Bencillik                       | 2                    |
|                                                                            |                                          | Empati eksikliği                | 1                    |
|                                                                            |                                          | Psikolojik sebepler             | 1                    |
|                                                                            |                                          | Sabırsız misafirler             | 1                    |
|                                                                            |                                          | Sorunlu misafir                 | 1                    |
|                                                                            | <b>Tutum ve Algı Faktörleri</b>          | Önyargı                         | 1                    |
|                                                                            |                                          | Statü farkı                     | 1                    |

Çalışanların maruz kaldığı sapkın davranışlarının nedenlerine yönelik katılımcılardan elde edilen ve öne çıkan ifadeler şu şekildedir:

Ç1: “Misafirin karşılanması mümkün olamayacak şeyler istemesi, aldığı konsept itibariyle (yarım pansiyon) her şey dahil istemesi” vermiş olduğu cevapta “daha fazla hizmet talep etmesi” davranışına vurgu yapmıştır.

Ç21: “Bazen konukların kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak daha fazla hizmet almak istemesi, kişinin ciddiyetsiz davranışları, egoist olması ve bu tür davranışlarını tatmin etme isteği vb. bunları çoğaltabiliriz” Ç21 vermiş olduğu cevapta konukların “bencil davranışlar sergilemesi” nedenini ön plana çıkarmıştır.

Ç5: “Müşterinin eğitimsiz olması, işletme tarafından verileceğine dair taahhüt edilen hizmetin sunulamaması yani misafirlerin verdiği paranın karşılığını alamama duygusu, hizmet ve personel eksikliği, eğitimsiz müşteri tipleri” Ç5 vermiş olduğu cevapta “hizmet eksikliği” nedenini ön plana çıkarmıştır.

Ç7: “Parasıyla oteli satın almış düşüncesiyle gelen misafirler, eğitimsiz misafirler olmaları” Ç7 vermiş olduğu cevapta “eğitim eksikliği” nedenini ön plana çıkarmıştır.

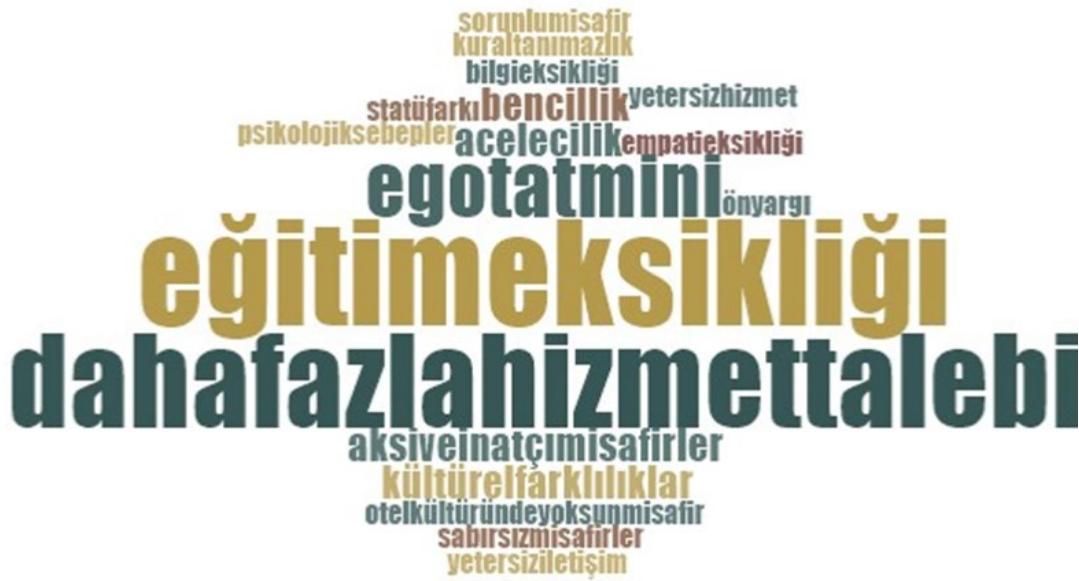
Ç6: “Bu tip konukların para ödedikleri için biz çalışanlar üzerinde egolarını tatmin ettiklerini düşünüyorum. Ayrıca çok farklı konuk tipleri ile karşılaştığımız için eğitim seviyelerinin farklılıklarından ya da psikolojik sebeplerden olabilir” “ego tatmini”, eğitim eksikliği” ve “psikolojik sebepler” nedenlerinin altını çizmektedir.

Ç18: “Misafirlerimiz yoldan geldiklerinde biraz aceleci oluyorlar, odalarına geçip dinlenmek istiyorlar bundan kaynaklı olduğunu düşünüyorum” Ç18 vermiş olduğu cevapta “acelecilik” nedenini vurgulamıştır.

Ç11: “Yaşlı kesim geldiği için biraz aksi oluyorlar. İnatçı olup sorun çıkarmaları” Ç11 vermiş olduğu cevapta ise “aksi ve inatçı misafir” sapkın davranış nedenini ön plana çıkarmıştır.

### Şekil 13.

Çalışanların Maruz Kaldığı Sapkın Müşteri Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Kelime Bulutu



#### 4.2.1.4. Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarıyla Baş Etme Yöntemleri

Tablo 11 incelendiğinde, çalışanların sapkın müşteri davranışlarıyla baş etmeye yönelik yanıtları içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve “Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarıyla Baş Etme Yöntemleri” teması altında “Bireysel Tepkiler” (Grandey, 2000; Harris ve Reynolds, 2003), “İletişimsel Yaklaşımlar” (Lovelock ve Wirtz, 2016; Rafaeli ve Sutton, 1987) ve “Kurumsal Stratejiler” (Bitner vd., 1994; Bowen ve Schneider, 1985) şeklinde 3 kategori ve 15 farklı davranış kodu

elde edilmiştir. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Çalışanların sapkın müşteri davranışları ile baş etme yöntemlerine ilişkin dikkat çeken görüşlerinde “Bireysel Tepkiler” kategorisinde, “sakin kalma” (9) ve “konukla fazla diyalogdan kaçınma” (8) davranışlarının öne çıktığı görülmektedir. “İletişimsel Yaklaşımlar” kategorisinde ise “konuğu bilgilendirme” (9) davranışının daha çok vurgulandığı görülürken, “Kurumsal Stratejiler” kategorisinde “üst merciye bildirme” (5) dikkat çeken bir diğer davranış biçimi olduğu görülmektedir.

Sapkın müşteri davranışlarına maruz kalan katılımcıların sapkın davranışlarla baş etme yöntemlerine ilişkin görüşme sorusuna vermiş olduğu cevaplar ise şu şekildedir:

**Tablo 11.**

*Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarıyla Baş Etme Yöntemlerine İlişkin Bulgular*

| Tema                                                            | Kategori                | Kod                                     | İfade Edilme Sıklığı |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarıyla Baş Etme Yöntemleri | Bireysel Tepkiler       | Sakin kalma                             | 9                    |
|                                                                 |                         | Konukla fazla diyalogdan kaçınma        | 8                    |
|                                                                 |                         | Görmezden gelme                         | 1                    |
|                                                                 |                         | Çalışanın izin kullanması               | 1                    |
|                                                                 | İletişimsel Yaklaşımlar | Konuğu bilgilendirme                    | 9                    |
|                                                                 |                         | Nezaket ve hoşgörü ile yaklaşım         | 3                    |
|                                                                 |                         | Konuğa ikramda bulunma                  | 2                    |
|                                                                 |                         | Konukla çözüm odaklı iletişim kurulması | 1                    |
|                                                                 |                         | Güler yüzlü hizmetin benimsenmesi       | 1                    |
|                                                                 |                         | Konuğa sözlü uyarı yapılması            | 1                    |
|                                                                 |                         | Konuğa çıkış verilmesi                  | 1                    |
|                                                                 | Kurumsal Stratejiler    | Üst merciye bildirme                    | 5                    |
|                                                                 |                         | Çalışanlara eğitim verilmesi            | 2                    |
|                                                                 |                         | Tüm departmanlara bilgi verilmesi       | 1                    |
|                                                                 |                         | Hizmet kalitesinin artırılması          | 1                    |

Ç1: “Konuklar giriş yaparken işletmenin kuralları ve almış oldukları hizmetin kapsamı daha açık bilgilendirme yapılarak bize karşı olası istenmeyen davranışların önüne geçilebilir. Sapkın davranışa maruz kaldığımda sakın kalmaya çalışıyorum. Bu durumun tecrübeyle geliştiğinin bilincindeyim ve olayı şahsi algılamıyorum. Misafire durumu açıklığa kavuşturarak işletmeyi küçük düşürmemeye çalışıyoruz. Haklıyken

*haksız duruma düşmemeye çalışıyoruz bunun içinde misafire karşılık vermiyoruz” Ç1* vermiş olduğu cevapta sapkın müşteri davranışları ile baş etmeye yönelik, “konuğu bilgilendirme” ve “sakin kalma” yöntemlerini kullandığını ifade etmektedir.

*Ç2: “Konaklamanın başında tedbirler alınabilir. Misafirin yoldan geldiği anda değil de en sakın ve mutlu olduğu anda örneğin dinlendikten sonra çay kahve vb. ikramlardan sonra otelle ve alacağı hizmetin kapsamı ile ilgili bilgilendirme yapılmalıdır. Bu durum misafirin tatminsizliğinin önüne geçer. Oteldeki hizmet birimleri, misafire güler yüzlü ve pozitif davranışlar sergileyerek bilgilendirme yapılmalıdır. Kurumsal bir yapıyı temsil ettiğimizi bilmemiz gerekiyor. Baş etme yöntemleri ise sakın kalmaya çaba gösterip haksızlığa uğradığımı düşündüğümde durumu bir üst merciye bildiririm. Olaydan çok etkilenirsem izin kullanarak yaşadığım olayı unutmaya ve hayatıma geri dönmeye çalışırım” Ç2’de vermiş olduğu cevapta sapkın müşteri davranışları ile baş etmeye yönelik, “konuğu bilgilendirme”, “sakin kalma”, “çalışanın izin kullanması” ve “üst merciye bildirme” şeklinde yöntemleri tercih ettiğini belirtmiştir.*

*Ç4: “Misafire girişte daha fazla ve tatmin edici düzeyde bilgi verilebilir. Almış oldukları hizmetin üst sınırları kendilerine açıkça anlatılabilir. Soğukkanlılığımı korurum ve kendimi biraz geriye çekerim. Eğer çözülmiyorsa üstüme bildiririm” Ç4’te aynı şekilde “konuğu bilgilendirme” ve “üst merciye bildirme” yöntemlerini kullandığını belirtmiştir.*

*Ç9: “Rezervasyon alırken personellerin gerekli bilgi vermesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü sapkın davranışların temel nedeni misafirlerin konsept dışında ücret ödmeden daha fazla hizmet alabilme isteğidir. Bu durum doğru iletişimle engellenebilir. Hoşgörüyü yaklaştırmaya çalışıyorum” Ç9’da benzer şekilde ilgili “konuğu bilgilendirme” ve “nezaket ve hoşgörü ile yaklaşım” yöntemlerini benimsediğini belirtmiştir.*

*Ç12: “Konuklar ön büroda, resepsiyonda alacağı hizmetler hakkında bilgilendirebilir. Nezaketle ve kibar bir üslupla bilgi eksikliği giderilebilir. Sakın kalmamız gerekiyor” Aynı durum Ç12 içinde söylenebilir. “Konuğu bilgilendirme”, “nezaket ve hoşgörü ile yaklaşım” ve “sakin kalma” gibi yöntemlerle sapkın davranışlarla baş edilebileceğini belirtmiştir.*

Ç6: *“Bu davranışlarla baş etme yöntemlerimiz ise; misafirle fazla samimiyet kurmuyoruz. Fazla diyaloga girmiyoruz. Tartışmaya girmiyoruz. Şefimize durumu anlatıyoruz”* Ç6 ise sapkın davranışları önlemeye yönelik “konukla fazla diyalogdan kaçınma” ve “üst merciye bildirme” gibi yöntemler kullandığını ifade etmiştir.

Ç11: *“Misafirlerle fazla diyaloga girmeyerek engellenebilir. Misafire çözüm odaklı yaklaşarak sorun çözmeye çalışılmalıdır”* Ç11’de aynı şekilde düşünerek “konukla fazla diyalogdan kaçınma” yöntemiyle sapkın davranışlarla baş edilebileceğini belirtmiştir.

Ç16: *“Konukla herhangi bir tartışmadan kaçınırım, öncelikle durumu kontrol altına alabilmek için konuyu sakinleştirmeye çalışır, çözüm odaklı iletişim kurmaya gayret gösteririm. Sonuç olarak yetkim dahilinde mevcut durumu çözemezsem bir üst yetkiliye durumu intikal ettiririm”* Benzer bir başka yaklaşımı da Ç16 göstermektedir. Sapkın davranışlara maruz kalmamak için “konukla fazla diyalogdan kaçınma” ve “üst merciye bildirme” gibi yöntemler kullandığını ifade etmiştir.

Ç17: *“Konukla çözüm odaklı iletişim kurmaya gayret gösteririm. Sonuç alamadığım takdirde bir üst yetkiliye durumu intikal ettiririm. Ayrıca bir çalışan olarak yaşanan anlaşmazlıkta durumu kişiselleştirmeden olaya bakardım. Bunun dışında sakin kalmaya çalışırım. Misafirle atışmaya girmeme yönünde tutumum olur”* Ç17’nin görüşleri ise aynı paralellikte sapkın davranışlarla baş etmeye yönelik “konukla çözüm odaklı iletişim kurulması”, “sakin kalma” ve “üst merciye bildirme” gibi yöntemleri tercih ettiğini belirtmiştir.

#### **4.2.1.5. Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler**

Araştırmada yapılan içerik analizinden elde edilen bulgular Tablo 12’de verilmiştir. “Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler” teması altında “Pasif Tepkiler” (Grandey, 2000; Harris ve Reynolds, 2003), “Duygusal Dışavurumlar” (Rafaeli ve Sutton, 1987; Glomb ve Tews, 2004) ve “Meslektaş Yönelimli Tepkiler” (Lloyd ve Aho, 2020) şeklinde 3 kategori ve 9 davranış koduna ulaşılmıştır. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, 3 kategori arasında en sık gözlemlenen tepkilerin “Pasif Tepkiler” kategorisinde yer alan “tepki vermedim” (10) ve sonrasında “sakin kalmaya çalıştım” (6) davranışları olup, sırasıyla en yüksek tekrar sayısına sahiptir.

“Duygusal Dışavurumlar” kategorisinde ise “sinirlendim” (2) ve misafire cevap verdim” (2) davranışlarının eşit düzeyde ve sınırlı şekilde dile getirildiği görülmektedir.

**Tablo 12.**

*Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler İlişkin Bulgular*

| Tema                                                           | Kategori                     | Kod                            | İfade Edilme Sıklığı |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler | Pasif Tepkiler               | Tepki vermedim                 | 10                   |
|                                                                |                              | Sakin kalmaya çalıştım         | 6                    |
|                                                                | Duygusal Dışavurumlar        | Sinirlendim                    | 2                    |
|                                                                |                              | Misafire cevap verdim          | 2                    |
|                                                                |                              | Sinirlenerek sesimi yükselttim | 1                    |
|                                                                |                              | Konuya açıklık getirdim        | 1                    |
|                                                                |                              | Misafiri sakinleştirdim        | 1                    |
|                                                                |                              | Misafiri uyardım               | 1                    |
|                                                                | Meslektaş Yönelimli Tepkiler | Arkadaşlarımı uyardım          | 1                    |

Çalışmada sapkın davranışlara maruz kalan katılımcıların konuklara verdikleri tepkilere ilişkin cevapları şu şekildedir:

Ç1: “Herhangi bir tepki vermedim”

Ç5: “Tepki vermedim”

Ç9: “Tepki vermedim, şahsileştirmedim”

Ç13: “Tepkide bulunamadım. Sessiz kaldım. Kendimi sakinleştirmeye çalıştım”

Ç16: “Durumun şaşkınlığı ile ilk önce tepki veremedim. Daha sonra konuğa yaptığının yanlış olduğunu buna hakkı olmadığını naif bir dille ifade ettim”

Ç17: “Tepkim olmadı sakin kaldım”

Ç8: “Karşılık vermeden durumu anlatıp olayı çözmeye çalışıyorum”

Ç18:” Hiçbir şey demeden uzaklaştım”

Ç19:” Sessiz kalarak üst makamlara şikayetimi dile getirdim”

Ç12: “Sakin kalmaya çalıştım”

Ç14: “Sakin kalmaya çalışırım”

Ç22: “Sakin davranışlarla anlayışlı şekilde konuşmamızı gerektiriyor”

Ç2: “Arkadaşıma misafir tarafından yapılan bir sapkın davranışta olaya dahil oldum ve yaptığının yanlış olduğunu dile getirdim. Çok sinirlendim. Mesleğimin ilk yıllarıydı öfkeme yenik düşerek müşteriye cevap verdim ve sonradan pişman oldum”

Ç3: “Sinirlenerek sesimi yükselttim “

Ç4: “Doğru olmadığı yönünde uyardım”

Ç10: “Konuya açıklık getirdim fakat üstelediği için sessiz kaldım”

Ç15: “O an için korkmuştum ve aynı zamanda öfkeliydim. Olaydan birkaç saat sonra hiçbir şey olmamış gibi hayatıma devam ettim”

Ç6: “Böyle bir durum fark ettiğimde arkadaşlarımı uyarıyorum ve ona göre davranmaları gerektiğini bildiriyorum”

Ç11: “Çözüm odaklı davranıp misafiri sakinleştirdik”

#### 4.2.1.6. Çalışanların Konuklardan Beklediği Davranışlar

Çalışanların konuklardan beklediği davranışlara yönelik araştırma bulguları Tablo 13’te sunulmuştur. Yapılan içerik analizinden elde edilen bulgulara göre “Çalışanların Konuklardan Beklediği Davranışlar” ana teması altında “İletişim ve İnsan İlişkileri” (Lashley, 2001; Solomon vd., 1985), “Sosyal ve Etik Davranış” (Parasuraman vd., 1988; Lovelock ve Wirtz, 2016) ve “Olumlu Tutum ve Davranışlar” (Berry ve Parasuraman, 1991) olmak üzere 3 kategori ve 7 davranış koduna ulaşılmıştır. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

**Tablo 13.**

*Çalışanların Konuklardan Beklediği Davranışlara İlişkin Bulgular*

| Tema                                           | Kategori                     | Kod               | İfade Edilme Sıklığı |
|------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|----------------------|
| Çalışanların Konuklardan Beklediği Davranışlar | İletişim ve İnsan İlişkileri | Empati            | 12                   |
|                                                |                              | Anlayış           | 11                   |
|                                                |                              | Saygı             | 10                   |
|                                                | Sosyal ve Etik Davranış      | Nezaket           | 8                    |
|                                                |                              | Hoşgörü           | 6                    |
|                                                | Olumlu Tutum ve Davranışlar  | Güleryüz          | 5                    |
|                                                |                              | Bilinçli Davranış | 4                    |

Tablo 13'e göre, "İletişim ve İnsan İlişkileri" kategorisinde "empati" (12), "anlayış" (11) ve "saygı" (10) davranışları ön plana çıkarken, "Sosyal ve Etik Davranış" kategorisinde "nezaket" (8), "Olumlu Tutum ve Davranışlar" kategorisinde ise "güleryüz" (5) davranışının öne çıktığı görülmektedir.

Çalışanların konuklardan beklediği davranışlara yönelik vermiş oldukları öne çıkan cevapları ise şu şekildedir:

Ç1: *"Biraz daha empati kurmalarını, nazik davranmalarını isterim. Sonuç olarak bizde insanız anlaşılmaq isterim"*

Ç2: *"Öncelikle gelen misafirin karşısındakinin de insan olduğunu düşünmesi, empati yapabilmesi gerekir. Karşılıklı anlayış ve hoşgörünün çözemeyeceği hiçbir şey olmadığını düşünüyorum"*

Ç4: *"Empati kurabilmelerini, kaba olmamalarını isterim"*

Ç5: *"Hoşgörölü, anlayışlı, empati kurabilen, güler yüzlü olmalarını beklerim"*

Ç6: *"Saygılı, güler yüzlü, nazik, empati kurmalarını beklerim"*

Ç7: *"Empati kurmalarını, nazik olmalarını beklerim"*

Ç8: *"Nazik, kibar, empati kurmalarını beklerim"*

Ç9: *"Güler yüzlü, empati kurmalarını, anlayışlı olmalarını beklerim"*

Ç10, Ç12, Ç17 ve Ç21'de verdikleri cevaplarda aynı şekilde konuklardan bekledikleri davranışlardan en fazla "empati" davranışını ön plana çıkardıkları anlaşılmaktadır.

Bir diğer beklenen davranış türü olan "anlayış" cevabını veren çalışanların ifadeleri ise şu şekildedir:

Ç3: *"Hoşgörölü, anlayışlı, nezaket kurallarına uyarak konuşmalarını ve davranmalarını beklerim"*

Ç9: *"Güler yüzlü, empati kurmalarını, anlayışlı olmalarını beklerim"*, Ç11: *"Güler yüzlü, kibar, anlayışlı"*

Ç13: *"Anlayışlı ve hoşgörölü olmalarını isterim"*

Ç16: *"Konuklardan daha anlayışlı, ılımlı bakış açısıyla işletmenin kurallarının ve yönetmeliklerinin çalışanlar tarafından değıştirilemeyeceğini bilmelerini ve"*

*çalışanların böyle bir yetkisinin olmadığına misafirler tarafından bilinip ona göre davranılmasını beklerim”*

Ç17: *“Anlayışlı, sevecen, kuralları dikkate alan ve uyan, yaşanabilecek sorunları büyütmeyen, biz çalışanları anlayabilen ve empati kurabilen bir davranış kültürüne sahip olan misafirler bekliyoruz”*

Ç19: *“Anlayışlı, Güler yüzlü”* ile Ç2 ve Ç5’inde “Anlayışlı” konuk davranışına yönelik görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

“Saygı” davranışını bekleyen konukların ifadelerinde ise,

Ç4: *“Daha anlayışlı daha saygılı ve biraz da güler yüzlü olabilirler”*

Ç10: *“Daha saygılı, empati kurabilen, anlayışlı olmalarını beklerim”*

Ç14: *“Nazik ve saygılı davranış”*

Ç15: *“Hoşgörülü ve saygılı”*

Ç20: *“Saygılı”*

Ç21: *“Saygılı, hoşgörülü, empati kurmasını isterim”* şeklindedir. Ayrıca yukarıda belirtildiği üzere Ç6’da “saygı” davranış beklentisi olduğunun altını çizmiştir.

#### **4.2.1.7. Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Çalışan Görüşleri**

Araştırmada sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik çalışan görüşlerine ilişkin katılımcılardan elde edilen bulgulara ait veriler Tablo 14’te verilmiştir. Bu soruya 2 katılımcı cevap vermemiştir. Sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan içerik analizi neticesinde “İşletmede Eğitim” (Çetin ve Özkalp, 2021; Kancharla ve Dadhich, 2021), “Okul Temelli Eğitim” (Gömleksiz, 2012; Greene, 2002), “Bireysel/Mesleki Gelişim” (Yıldız, 2018; Sekerka, 2009), “Toplumsal Bilinçlendirme” (Kalaycıoğlu, 2015), “Kurumsal Politikalar” (Özdemir ve Sezgin, 2020; Murcio ve Scalzo, 2021), “Aile İçi Eğitim” (Yılmaz ve Altun, 2017; Shojaei vd., 2022), “Yaptırım Mekanizmaları” (Demir, 2019; Weaver vd., 1999) ve “Bilgilendirme ve Farkındalık” (Küçük ve Kılıç, 2020; Botvin ve Griffin, 2014) şeklinde 8 kategori ve 18 veri koduna ulaşılmıştır. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

**Tablo 14.**

*Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Çalışan Görüşlerine İlişkin Bulgular*

| Tema                                                                           | Kategori                            | Kod                                                              | İfade Edilme Sıklığı |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Çalışan Görüşleri</b> | <b>İşletmede Eğitim</b>             | Çalışanı bilgilendirme ve güçlendirme eğitimleri                 | 10                   |
|                                                                                |                                     | Müşteri ilişkileri ve iletişim eğitimleri                        | 1                    |
|                                                                                |                                     | İş etiği ve iş ahlakı eğitimi                                    | 1                    |
|                                                                                | <b>Okul Temelli Eğitim</b>          | Davranış ve nezaket kuralları eğitimi                            | 5                    |
|                                                                                |                                     | Ahlak ve etik değerler eğitimi                                   | 3                    |
|                                                                                |                                     | İletişim eğitimi                                                 | 3                    |
|                                                                                | <b>Bireysel/Mesleki Gelişim</b>     | Mesleki gelişim eğitimi                                          | 5                    |
|                                                                                |                                     | Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi                              | 1                    |
|                                                                                |                                     | Motivasyon eğitimleri                                            | 1                    |
|                                                                                | <b>Toplumsal Bilinçlendirme</b>     | Toplumsal düzeyde ahlaki ve etik değerler eğitimi                | 3                    |
|                                                                                |                                     | Toplumsal uzlaşma kültürünü geliştirme eğitimleri                | 3                    |
|                                                                                | <b>Kurumsal Politikalar</b>         | Çalışanı koruyucu politikalar geliştirilmesi                     | 3                    |
|                                                                                |                                     | Medya araçlarının kullanılması (TV, sosyal medya, dijital medya) | 1                    |
|                                                                                |                                     | Aile kurumunu güçlendirmeye yönelik politikalar                  | 1                    |
|                                                                                | <b>Aile İçi Eğitim</b>              | Saygı, empati, sevgi gibi değerlerin ebeveynlerce öğretilmesi    | 4                    |
|                                                                                | <b>Yaptırım Mekanizmaları</b>       | Kara liste (Black-list) uygulaması                               | 3                    |
|                                                                                | <b>Bilgilendirme ve Farkındalık</b> | Konuklara alacakları hizmetlere yönelik bilgilendirme yapılması  | 3                    |
|                                                                                |                                     | Donanımlı yöneticilerle çalışılması                              | 1                    |

Tablo 14'e göre, "İşletmede Eğitim" teması kapsamında "çalışanı bilgilendirme ve güçlendirme eğitimleri" (10) tüm kodlar içinde en fazla vurgulanan bulgu olurken, sonrasında "Okul Temelli Eğitim" kategorisinde yer alan "davranış ve nezaket kuralları eğitimi" (5) ile "Bireysel/Mesleki Gelişim" kategorisinde yer alan "mesleki gelişim eğitimi" (5) eşit düzeyde öne çıkan diğer bulgulardır. "Aile İçi Eğitim" kategorisinde yer alan "Saygı, empati, sevgi gibi değerlerin ebeveynlerce öğretilmesi" (4), "Toplumsal Bilinçlendirme" kategorisinde "toplumsal düzeyde ahlaki ve etik değerler eğitimi" (3) ile "toplumsal uzlaşma kültürünü geliştirme eğitimleri" (3), "Kurumsal Politikalar" kategorisinde "çalışanı koruyucu politikalar geliştirilmesi" (3), "Yaptırım Mekanizmaları" kategorisinde "kara liste (black-list) uygulaması" (3) ve son olarak "Bilgilendirme ve Farkındalık" kategorisinde

“Konuklara alacakları hizmetlere yönelik bilgilendirme yapılması” (3) kodları nispeten daha az sıklıkta ve eşit düzeyde vurgulanan diğer bulgular olduğu görülmektedir. Bir çalışan ise “engellemek zor” şeklinde görüş bildirmiştir.

Sınıflandırılan temalara göre sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik katılımcıların verdikleri öne çıkan cevaplar şu şekildedir:

Ç6: “*Aileden eğitim görmeleri gerekiyor. Okullarda da nezaket kuralları öğretilmeli. İşletmede çalışanlara hizmet içi eğitimler verebilir*” şeklinde görüşünü ifade ederek “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “çalışanı bilgilendirme ve güçlendirmeye yönelik eğitimler”, “Okul Temelli Eğitim” kategorisinde yer alan “davranış ve nezaket kuralları eğitimi” ve “Aile İçi Eğitim” kategorisinde yer alan “ebeveynler tarafından saygı, sevgi, empati vb. değerlerin öğretilmesi” şeklinde tabloda yer alan kategoriler ve kodlarına yönelik görüşlerini belirtmiştir.

Ç7: “*Konular hakkında seminer vererek bizi bilgilendirebilir. Oteller gelen misafire memorandumlarda da bilgi verebilir. Okullarda da gerekli eğitim verilebilir*” vermiş olduğu cevabında, “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “çalışanı bilgilendirme ve güçlendirmeye yönelik eğitimler”, “Okul Temelli Eğitim” kategorisinde yer alan “ahlak ve etik değerler eğitimi” ve “Bilgilendirme ve Farkındalık” kategorisinde yer alan “konuklara alacakları hizmetlere yönelik bilgilendirme yapılması” kategorileri ve kodlarına yönelik ifadelerde bulunmuştur.

Ç8: “*Personelin kendini geliştirmesi, otelin hizmet içi eğitimler vermeli. Okullarda müfredata gerekli eğitimler eklenebilir*” şeklinde sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik düşüncesinde “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “çalışanı bilgilendirme ve güçlendirmeye yönelik eğitimler” ve “Bireysel/Mesleki Gelişim” kategorisinde yer alan “mesleki gelişim eğitimi” ifadelerine vurgu yapmıştır.

Ç9: “*Çalışanlar kendini geliştirebilir. Kişisel çabayla uzmanlık alanlarına etki eden konularda çaba gösterebilir. Yöneticiler de personele hizmet içi eğitimler verebilir. Toplumsal olarak ise eğitim küçük yaşta başlar bu sebeple kişisel gelişim, ahlaki ve etik değerlerle ilgili konular okullarda ders olarak müfredata eklenebilir. İlgili kurum ve kuruluşlar bu doğrultuda politikalar üretebilir*” şeklinde “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “çalışanı bilgilendirme ve güçlendirme eğitimleri”, “Bireysel/Mesleki Gelişim” kategorisinde yer alan “mesleki gelişim eğitimi”, “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumsal düzeyde ahlaki ve etik

değerler eğitimi” ve “Okul Temelli Eğitim” kategorisinde altında yer alan “ahlak ve etik değerler eğitimi” kategori ve kodlarına yönelik ifadelerde bulunmuştur.

Ç10: “Çalışanlara eğitimler verebilir. Okullarda iletişim ve insan ilişkileriyle ilgili eğitimler verilebilir” şeklinde vermiş olduğu cevapta “İşletmede Eğitim” ve “Okul Temelli Eğitim” kategorisi altında yer alan “iletişim eğitimi” kategori ve veri koduna yönelik görüşlerini ifade etmiştir.

Ç15: “Çalışanlar mesleki ve misafir ilişkilerini geliştirecek eğitimler alabilir. İşletme çalışanlarını hazır tutmak için bu tip konuklara karşı farkındalık eğitimi verebilir. Hizmet içi eğitimler periyodik hale getirilebilir. Bununla alakalı topluma seminerler ya da okullarda dersler verilebilir” şeklinde ifadesiyle “Bireysel/Mesleki Gelişim” kategorisinde yer alan “MİY eğitimi”, “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “müşteri ilişkileri ve iletişim eğitimleri”, “Okul Temelli Eğitim” kategorisinde yer alan “iletişim eğitimi” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumsal uzlaş kültürünü geliştirme eğitimleri” gibi kategori ve kodlara yönelik düşüncelerini dile getirmiştir.

Ç2: “Her şeyin başlangıcının eğitim olduğu gerçeğinden hareketle bir bireye çocuk yaşlarda saygı, sevgi, empati gibi değerlerin öğretilmesi gerekir. Bunun dışında meslek, statü ve ekonomik farklılıkların diğer insanlar üzerinde tahakküm kuracak, onları sınıfsal ayrıma tabi tutacak kavramlar olmadığı bilincine toplumun sahip olması gerekir. Bunun için de yetişkinlere toplumun farklı kesimlerinde kamu ya da diğer kurum ve kuruluşlar aracılığıyla halk eğitim merkezlerinde, kahvehanelerde, oteller gibi sosyal mekanlarda sözünü ettiğim değerleri anlatacak seminerler ve bilinçlendirme etkinliklerinin yapılması gerekir” şeklinde düşüncesini ifade ederek, “Aile İçi Eğitim” kategorisinde yer alan “saygı, empati, sevgi gibi değerlerin ebeveynlerce öğretilmesi” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumsal uzlaş kültürünü geliştirme eğitimleri” kategori ve kodlarına dikkat çekmiştir.

Ç13 ise, “Çalışanlar açısından bakıldığında bu tip davranışlara karşı misafirleri haklı çıkaracak bireysel hataları yapmamaları için kendilerini geliştirmeli ve yapmış olduğu işi ile ilgili eksiklerini gidermelidirler. İşletmeler açısından ise çalışanlarına misafir ilişkileri ve iletişimi konusunda hizmet-içi eğitimler düzenlemelidirler. Daha genel manada ise ilgili bakanlıklar ve diğer kurum ve kuruluşlar çalışanı koruyucu tedbirler

*alacak politikalar geliştirmelidirler. Ayrıca insan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve birlikte yaşama bilincini oluşturmak için gereken düzenlemeler yapılmalıdır” şeklinde “Bireysel/Mesleki Gelişim” kategorisinde yer alan “mesleki gelişim eğitimi”, “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “müşteri ilişkileri ve iletişim eğitimleri”, “Kurumsal Politikalar” kategorisinde yer alan “çalışanı koruyucu politikalar geliştirilmesi” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumsal uzlaşı kültürünü geliştirme eğitimleri” kategori ve kodlarına yönelik ifadelerini ön plana çıkarmıştır.*

*Ç16’da: “Bu tip sapkın davranışlar sergileyen misafirler olduğu takdirde kara listeye (black-list) alınıp tekrar aynı işletmede konaklamasının önüne geçilebilir. Çalışanların psikolojik, fiziksel ve davranışsal yönden yıpranmaması için duygularını iyi yönetebilecek, sakin kalabilecek ve motivasyonlarını üst düzeyde tutabilecek yollar bulabilmek için kendilerini geliştirebilmelidirler. Ayrıca bunun için çalıştıkları işletmeler eğitimler düzenleyebilmelidir. Ayrıca turizm sektörüyle ilgili başta turizm bakanlığı, turizm müdürlükleri, sektör temsilcileri vasıtasıyla daha genel çerçevede sektör çalışanlarının korunmasına yönelik tedbirler alınabilir. Örn. Meslek kanununda çalışanı koruyan hükümler getirilebilir. Ayrıca toplumsal düzeyde ahlaki ve etik değerler eğitimin bir parçası haline getirilmesi için çalışmalar yapılabilir” şeklinde görüşünü ifade ederek, “Yaptırım Mekanizmaları” kategorisinde yer alan “kara liste (black-list) uygulaması”, “Bireysel/Mesleki Gelişim” kategorisinde yer alan “motivasyon eğitimleri”, “İşletmede Eğitim” kategorisinde yer alan “çalışanı bilgilendirme ve güçlendirme eğitimleri”, “Kurumsal Politikalar” kategorisinde yer alan “çalışanı koruyucu politikalar geliştirilmesi” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumsal düzeyde ahlaki ve etik değerler eğitimi” gibi kategori ve kodları ön plana çıkarmıştır.*

*Ç17: “Yaptırım uygulanabilir. Kara listeye alınarak bu misafirlerin tekrar işletmede konaklamalarının önüne geçilebilir. Çalışanları koruyacak birtakım tedbirler alınabilir. Daha tecrübeli, donanımlı ve eğitimli yöneticiler tercih edilerek çalışanlar ile misafirler arasında sağlıklı bir iletişim dengesi kurulması sağlanabilir ve böylece potansiyel sapkın davranışların önüne geçilebilir. Ayrıca kamu ve özel sektör iş birliği ile bilinçli bir tüketici kitlesi oluşturmak için geleneksel medya, dijital medya ile sosyal medyada ahlak ve etik kuralları, davranış kuralları ve insani değerlerin önemi üzerine yayınlar yapılabilir. Eğitimin ailede başladığı gerçeği de düşünülürse sapkın*

*davranışları önlemeye yönelik aile odaklı projeler geliştirilebilir” şeklinde vermiş olduğu cevapta, “Yaptırım Mekanizmaları” kategorisinde yer alan “kara liste (black-list) uygulaması”, “Bilgilendirme ve Farkındalık” kategorisinde yer alan “donanımlı yöneticilerle çalışılması”, “Kurumsal Politikalar” kategorisinde yer alan “medya araçlarının kullanılması (TV, sosyal medya, dijital medya)” ve “Aile İçi Eğitim” kategorisinde yer alan “saygı, empati, sevgi gibi değerlerin ebeveynlerce öğretilmesi” şeklinde kategori ve kodlara yönelik görüşlerini ifade etmiştir.*

Ç20 ise: *“Engellemek çok zor engellemek için toplum olarak değişmek gerekir”* şeklinde ifadesinde “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisine dikkat çekmiştir.

#### 4.2.1.8. Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

##### Şekil 14.

*Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Model*



**Kaynak:** Harris L., C. ve Reynolds K., L., 2003: 150

Araştırmada termal otel işletmeleri çalışanlarına sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik soru sorulmuştur. Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri Harris ve Reynolds (2003) sapkın müşteri davranışlarının sonuçlarına yönelik sınıflandırması kullanılarak model oluşturulmuştur (Şekil 14). Model çerçevesinde 4 farklı kategorik değişken altında sonuçlar elde edilmiştir. Görüşmeden elde edilen bulgular bu model çerçevesinde incelenecektir.

Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek için katılımcılara sorulan sorulara istinaden vermiş oldukları cevaplara yönelik bulgulardan, “Davranışsal Etkileri”, “Kısa Vadeli Duygusal Etkileri”, “Fiziksel

Etkileri” ve “Uzun Vadeli Psikolojik Etkileri” şeklinde 4 kategoride 10 davranış kodu elde edilmiştir (Tablo 15). Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

**Tablo 15.**

*Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Davranışsal Etkilerine İlişkin Bulgular*

| Tema                                                                 | Kategori                              | Kod                                      | İfade Edilme Sıklığı |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sapkın Müşteri Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri</b> | <b>Davranışsal Etkiler</b>            | Motivasyon kaybı (Performans düşüşü)     | 8                    |
|                                                                      |                                       | Sosyal ilişkilerde sorunlar              | 4                    |
|                                                                      | <b>Kısa Vadeli Duygusal Etkiler</b>   | Üzüntü                                   | 15                   |
|                                                                      |                                       | Öfke                                     | 7                    |
|                                                                      |                                       | Korku                                    | 4                    |
|                                                                      |                                       | Hayal Kırıklığı                          | 3                    |
|                                                                      | <b>Fiziksel Etkiler</b>               | Uyku bozuklukları                        | 4                    |
|                                                                      | <b>Uzun Vadeli Psikolojik Etkiler</b> | Kariyer engeli (İşten ayrılma düşüncesi) | 4                    |
|                                                                      |                                       | Depresyon                                | 1                    |
|                                                                      |                                       | Sosyal stres (Kronik stres)              | 1                    |

Tablo 15 incelendiğinde, tüm kategorilerde sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerinde en fazla öne çıkan etkisinin “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisinde yer alan “üzüntü” (15) olduğu görülmektedir. Daha sonra “Davranışsal Etkiler” kategorisinde “motivasyon kaybı (performans düşüşü)” (8) olurken, yine “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisinde “öfke” (7) ön plana çıkan diğer etkilerdir.

Sapkın müşteri davranışlarının etkileri kategori bazlı değerlendirildiğinde ise, sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerinde meydana getirdiği “Davranışsal Etkiler” kategorisinde en fazla öne çıkan etkinin “motivasyon kaybı (performans düşüşü)” (8) olduğu belirlenmiştir. Sonrasında ise çalışanların “sosyal ilişkilerde sorunlar” (4) yaşadığına yönelik etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisinde ise, “üzüntü” (15) en fazla öne çıkan duygusal etki olurken, bunu “öfke” (7), “korku” (4) ve “hayal kırıklığı” (3) duygusal etkileri takip etmektedir.

Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “Fiziksel Etkiler” kategorisinde yer alan bulgulara göre, katılımcıların tamamı “uyku bozuklukları” (4)

yaşadıklarına yönelik görüş bildirmişlerdir. “Fiziksel yorgunluk” ve “bağışıklık sistemine etkileri” ne ilişkin bulguya rastlanmamıştır.

Sapkin müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “Uzun Vadeli Psikolojik Etkiler” kategorisinde en fazla öne çıkan bulgu “kariyer engeli (işten ayrılma düşüncesi)” (4) olup, sonrasında “depresyon” (1) ve “sosyal stres (kronik stres)” (1) eşit sıklıkta belirtilmiştir.

Sapkin müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “*Davranışsal Etkileri*” kategorisine yönelik katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Motivasyon kaybı (performans düşüşü)” koduna yönelik katılımcıların ifadeleri:

Ç1: “İşyerinde benim ve olaya şahit olan diğer arkadaşlarımdan motivasyonu düştü”

Ç2: “Anlık motivasyon kaybı yaşadım tecrübem sayesinde olayı atlattım”

Ç3: “Bu olay beni kısa bir süre olumsuz yönde etkiledi. Motivasyonum düştü”

Ç4: “Motivasyon kaybı yaşadım”

Ç6: “Bu olay özel hayatıma da yansıdı, motivasyonum düştü. Birkaç gün misafir ayrılış yapıcaya kadar etkilendim”

Ç7: “Birkaç hafta motivasyonum düştü”

Ç10: “Birkaç gün sürdü motivasyonum kayboldu”

Ç16: “İşe olan motivasyonum azaldı”

“Sosyal ilişkilerde sorunlar” koduna yönelik katılımcıların ifadeleri:

Ç6: “Bu olay özel hayatıma da yansıdı (sosyal hayatımı olumsuz etkiledi)”

Ç11: “Sosyal hayatıma olumsuz yönde yansıdı”

Ç17: “Daha sonrasında bu özel hayatıma da kısmen yansıdı, bir süre içime kapandım sosyal hayattan bir müddet uzak kaldım”

Ç20: “Bir süre kimseyle konuşmak istemedim. İçime kapandım (Sosyal ilişkilerimde sorunlar yaşadım)” şeklindedir.

Sapkin müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “Kısa Vadeli Duygusal Etkileri” kategorisine yönelik katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Üzüntü” koduna yönelik katılımcıların ifadeleri:

Ç1: *“Biraz profesyonel bakmaya çalıştım ama konuğun bizi dinlenmediğime de üzüldüm açıkçası”*

Ç2: *“Beni bu durum oldukça etkiledi. Üzüldüm ve kırıldım”*

Ç3: *“Bu olay beni kısa bir süre olumsuz yönde etkiledi. Mutsuz ve değersiz hissettim. Üzüldüm”*

Ç4: *“Tedirgin oldum ve üzüldüm”*

Ç5: *“Kendimi kötü hissettim. Üzüldüm ve hayal kırıklığı yaşadım”*

Ç6: *“Kendimi çok kötü hissettim. Moralim bozuldu”*

Ç7: *“Moralim bozuldu”*

Ç8: *“Ağladım. Moralim bozuldu”*

Ç10: *“Üzüldüm”*

Ç12: *“Bana hakaret ve küfrettiler bende sinirlenip üzülssem de sakın kalmaya çalıştım”*

Ç14: *“Hayal kırıklığına uğradım ve üzüldüm”*

Ç18: *“Ben o anki şokla kalakaldım, şaşkındım. Hiçbir şey demeden uzaklaştım, çok sinirlendim ve üzüldüm”*

Ç19: *“Agresiflik, öfke patlaması, ağlama hissi yaşadım”*

Ç20: *“Üzüldüm, gerildim ve haksızlığı uğramış hissettim kendimi”*

Ç22: *“Maruz kaldığım bu durum beni oldukça şaşırtmış, üzmüş ve strese sokmuştu”*

“Öfke” koduna yönelik katılımcıların ifadeleri:

Ç2: *“Çok sinirlendim. Mesleğimin ilk yıllarıydı öfkeme yenik düşerek müşteriye cevap verdim ve sonradan pişman oldum”*

Ç10: *“Diğer misafirlere durum yansıdı ortam gerildi. Birkaç gün sürdü motivasyonum kayboldu, kızdım ve üzüldüm”*

Ç12: *“Bana hakaret ve küfrettiler bende sinirlenip üzülssem de sakın kalmaya çalıştım”*

Ç15: *“O an için korkmuştum ve aynı zamanda öfkeliydim”*

Ç18: *“Ben o anki şokla kalakaldım, şaşkındım. Hiçbir şey demeden uzaklaştım, çok sinirlendim ve üzüldüm”*

Ç19: *“Agresiflik, öfke patlaması, ağlama hissi yaşadım”*

Ç20: ““Üzüldüm, gerildim ve haksızlığı uğramış hissettim kendimi” şeklindedir.

“Korku” koduna yönelik katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Ç4: “*Tedirgin oldum ve üzüldüm*”

Ç15: ““*O an için korkmuştum ve aynı zamanda öfkeliydim*”

Ç17: “*Endişe duydum. Biraz da korktum. İşsiz kalma ve haksızlığa uğrama korkusu gelişti*”

Ç19: “*Agresiflik, öfke patlaması, ağlama hissi yaşadım*”

Katılımcıların “hayal kırıklığı” koduna yönelik vermiş oldukları ifadeler:

Ç5: “*Kendimi kötü hissettim. Üzüldüm ve hayal kırıklığı yaşadım*”

Ç14: “*Hayal kırıklığına uğradım ve üzüldüm*”

Ç22: “*Maruz kaldığım bu durum beni oldukça şaşırtmış (hayal kırıklığına uğratmış), üzmüş ve strese sokmuştu*” şeklindedir.

Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “*Fiziksel Etkilerine*” kategorisine yönelik katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Katılımcıların “uyku bozukluklarına (anksiyete)” koduna yönelik ifadeleri:

Ç5: “*Uyku bozuklukları yaşadım*”

Ç11: “*Bu olay beni çok etkiledi. Günlerce uyku uyuyamadım. Bir hafta kendime gelemedim*”

Ç12: “*Sonrasında bu durum beni 3-5 gün etkiledi uyku düzenim bozuldu*”

Ç16: “*Uykusuzluk sorunları yaşadım*”

Sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar üzerindeki “*Uzun Vadeli Psikolojik Etkileri*” kategorisine yönelik çalışan ifadeleri şu şekildedir:

“Kariyer engeli (işten ayrılma düşüncesi)” koduna yönelik çalışan ifadeleri:

Ç1: “*Bu olay mesleğimi devam ettirme konusunda beni sorgulatan davranış olarak hafızamda yer aldı*”

Ç4: “*Sektörde daha çok yeniye böyle bir davranışa maruz kalmak beni işimden soğuttu*”

Ç11: “*İşimden soğudum ve ayrılmayı düşündüm*”

Ç19: “işten ayrılma düşüncesi”

“Depresyon” koduna yönelik çalışan ifadesi:

Ç6: “Duygusal bir travma yaşadım” iken, “Sosyal strese” yönelik çalışan ifadesi ise,

Ç22: “Maruz kaldığım bu durum beni oldukça şaşırtmış (hayal kırıklığına uğratmış), üzmüş ve strese sokmuştu” şeklindedir.

#### 4.2.2. Yöneticiler Açısından Sapkın Müşteri Davranışları

##### Şekil 15.

*Yöneticiler Açısından Sapkın Müşteri Davranışları Sınıflandırılmasına İlişkin Model*



Araştırmanın bu bölümünde sapkın müşteri davranışları yöneticiler açısından değerlendirilmiştir. Görüşme kapsamında elde edilen veriler, verilen model çerçevesinde ele alınacaktır (Şekil 15).

##### 4.2.2.1. Sapkın Müşteri Davranışlar Hakkında Yönetici Görüşleri

Araştırmada termal otel işletmeleri yöneticilerine sapkın müşteri davranışları hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen ifadelerden öne çıkan görüşleri şu şekildedir:

Y1: “Örneğin erken giriş yapmak istemeleri, yoğunluk kaynaklı giriş beklemeleri, çıkış günü geç çıkmak istemeleri kısaca almak istediği hizmeti sübjektif değerlendirmelerle kendilerine hak görmeleri ve bu tip davranışlarını tetiklemektedir”

ifadesinde daha fazla hizmet talebinde bulunan misafirlerin kurallar dahilinde istediklerini elde edememesinden kaynaklandığını düşünmektedir.

Y2 ise vermiş olduğu cevapta: *“Misafirler genelde otele rezervasyon yaptığında oteli ve personelleri satın aldığı, otelin tüm imkanlarının kendisine sunulması gerektiği yönünde düşünmesi. Anlayışlı olmasını beklerim”* vermiş olduğu cevabında sapkın müşteri davranışlarının sebeplerine dikkat çekmiş ve misafirlerin Y1’in cevabına benzer şekilde daha hizmet almaya yönelik sapkın davranışlarda bulunduğunu belirtmiştir.

Y12 ise: *“Para verip konakladığı tesisin çalışanlarını da satın aldığı düşünen, hiçbir şeyden memnun olmayan, aşırı egolu, tatile değil de tesisi eleştirmeye gelen kişiler”* cevabında sapkın müşteri davranışına neden olan sebebin Y1 ve Y2’ye benzer şekilde daha fazla hizmet almak için sapkın davranışlara yöneldiklerini ifade etmiştir. Ayrıca Y9 gibi Y12’de yüksek egonun sapkın davranışlara sebep olduğunu belirtmiştir.

Y3: *“Böyle davranışları uygun bulmuyorum, olmaması gerekiyor. Biz yöneticileri, çalışanlarımızı ve işletmenin performansını etkiliyor. Motivasyonumuz düşüyor dolayısıyla işletmede verim düşüyor. Yaşı çok genç olan ve turizm sektörüne daha yeni adım atmış genç çalışanlarımızın sektöre karşı olumsuz bir tutum takınmasına neden olarak sektörden uzaklaşmasına neden oluyor”* şeklinde vermiş olduğu cevapla sapkın müşteri davranışlarına maruz kalan çalışan ve yöneticilerin motivasyon kaybı, örgütsel performansın olumsuz etkilenmesi ve genç çalışanların sektöre karşı önyargılarının oluşması vb. gibi olumsuzluklara neden olduğunun altını çizmiştir.

Y5: *“Sonuçları açısından çalışanları olumsuz yönde etkileyen, motivasyonlarını bozan olmaması gereken davranışlar olarak görüyoruz”* şeklinde vermiş olduğu cevabında sapkın müşteri davranışlarını çalışanlarda motivasyon kaybına neden olan istenmeyen davranış biçimi olarak özetlemiştir.

Y6 farklı bir bakış açısıyla: *“İnsan kaynaklarının personel seçimlerindeki hataları personel kaynaklı sapkın davranışlara neden olan etmenlerden diyebilirim. Misafirler açısından ise bu davranışların daha çok yaşadıkları coğrafyanın etkisiyle sahip oldukları kültürün etkisi ve aile terbiyesi alınmamış olmasından kaynaklı diyebilirim”* vermiş olduğu cevabında, sapkın müşteri davranışlarına çalışanlardan kaynaklı hataların neden olduğunu belirterek farklı kültür düzeylerine sahip misafirlerin de sapkın davranışlarda bulunabileceğini ifade etmiştir.

Y9 ise: “Genel izlenimim ise çalışanlara karşı yapılan bu tür davranışların misafirlerin ego tatmini olduğunu düşünüyorum” şeklinde vermiş olduğu cevabında, sapkın müşteri davranışlarının misafirlerin yüksek egosuna bağlamaktadır.

Y10: “Geçmişinde psikolojik rahatsızlık yaşayan, hayatta belli bir amacı olmayan, çok bastırılmış duyguları olup bunları ortaya çıkarmaya çalışan, eğitimsiz, sevgi ve şefkat duyguları gelişmemiş insanların bu tarz davranışlara meyilli olduğunu düşünüyorum. Tasvip etmediğimiz biz yönetici ve çalışanları sektörden soğutan ve üzen davranışlar olduğunu söyleyebilirim” vermiş olduğu cevabında maruz kaldıkları sapkın müşteri davranışlarının birçok nedenden kaynaklandığını, özellikle psikolojik nedenleri ön plana çıkararak çalışanlar olarak sektöre karşı isteksizliğin oluştuğunu ifade etmiştir.

Y11: “Bu tip davranışlara maruz kalmak istemiyoruz. Biz nasıl kibarsak misafirden de aynısını bekliyoruz. Olumlu yönü ise bu olay bize önemli bir tecrübe kazandırarak işimizi yaparken çok daha dikkatli olmamız gerektiği bizlere bir kez daha hatırlattı” şeklinde vermiş olduğu cevabında, sapkın müşteri davranışlarına farklı bir bakış açısını dile getirerek sapkın davranışların çalışanlara tecrübe kazandırabileceğini belirtmiştir. Y7 ve Y8’de sapkın müşteri davranışlarının olmaması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Sonuç olarak sapkın müşteri davranışları ile ilgili görüşleri sorulan yöneticiler vermiş oldukları cevaplarda daha çok sapkın davranışların nedenlerine yönelik görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenler de “Daha çok hizmet talebi”, “Yüksek ego” ve “Kültürel farklılıklar” şeklindedir.

#### **4.2.2.2. Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışları**

Araştırmada termal otel işletmeleri yöneticilerine, şahit oldukları sapkın müşteri davranışları sorulmuştur. Görüşmede sorulan soruya yöneticiler tarafından verilen cevaplara istinaden yapılan içerik analizine göre, “Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışları” teması altında “Sözlü/İfade Temelli Davranışlar” (Smith vd., 2020) ve “Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar” (Johnson ve Lee, 2018) şeklinde 2 kategoride 12 davranış kodu belirlenmiştir. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 16 incelendiğinde, tema altında en fazla öne çıkan sapkın davranış “Sözlü/İfade Temelli Davranışlar” kategorisinde yer alan “sözlü taciz” (7) olurken,

sonrasında yine aynı kategoride yer alan “hakaret” (6) ve “iftira” (4) sapkın davranışlarının olduğu anlaşılmaktadır. “Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar” kategorisinde yer alan “küçümseme” (3) sapkın davranışının ise daha az sıklıkta ifade edildiği görülmektedir. Bir çalışan ise sapkın müşteri davranışlarına maruz kalmadığını belirtmiştir.

**Tablo 16.**

*Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Bulgular*

| Tema                                                          | Kategori                                           | Davranış Kodları | İfade Edilme Sıklığı |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|----------------------|
| <b>Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışları</b> | <b>Sözlü/İfade Temelli Davranışlar</b>             | Sözlü taciz      | 7                    |
|                                                               |                                                    | Hakaret          | 6                    |
|                                                               |                                                    | İftira           | 4                    |
|                                                               |                                                    | Tehdit           | 2                    |
|                                                               |                                                    | Ahlaksız teklif  | 2                    |
|                                                               |                                                    | Küfür            | 1                    |
|                                                               | <b>Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar</b> | Küçümseme        | 3                    |
|                                                               |                                                    | Kaba davranış    | 1                    |
|                                                               |                                                    | Fiili taciz      | 1                    |
|                                                               |                                                    | Gözle taciz      | 1                    |
|                                                               |                                                    | Rüşvet teklifi   | 1                    |
|                                                               |                                                    | Egolu tavır      | 1                    |

Yöneticilerin şahit olduğu sapkın müşteri davranışlarına ilişkin “Sözlü/İfade Temelli Davranışlar” ve “Davranış Temelli Fiziksel/Diğer Davranışlar” temalarında öne çıkan katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Y1: “Örnek olarak pandemi döneminde yaşamış olduğum bir olayı anlatmak isterim. Ön büro da görev yaparken vardiya değişimi sırasında bir problem olduğunu fark ettim. 60-65 yaşlarında bir misafirimiz bana doğru ön büro deskine doğru döndü sert ve sinirli bir bakış attı ve daha sonra odasına gitti. Bu sürede konukla bir iletişimim olmadı. Daha sonra aynı misafir tekrar ön büro deskine geldi ve bir yetkili ile görüşmek istediğini söyledi. Bende ben yetkiliyim buyrun dedim. Konuk sizden başka bir yetkili ile görüşmek istiyorum dedi. Misafirimizi halkla ilişkiler yöneticime yönlendirdim. Benimle ilgili tam olarak açıkça bir gerekçe sunmadan beni otelimizin misafir ilişkileri birimi ile internet üzerinden otel değerlendirme platformlarına (Tripadvisor, Google, Otel Puan, sosyal medyaya vb.), saygısızlık yaptığımı dair şikâyet ettiğini gördüm ve bu şikâyetleri okudum. Misafir sonraki zamanlarda birkaç kez daha otelimizde konakladı. 6 ay bu süreç bu süreç devam etti. Konuğun bu davranışı şahsıma sistematik olarak devam etti ve bu uzun süreçte moral motivasyonumu oldukça düşürdü. Uzun süre etkisinde kaldım. Verimliliğimi ve özel

hayatımı olumsuz yönde etkiledi. Daha sonra misafirin bir kalite denetmeni olduğunu öğrendik. Devam eden süreçte aynı misafir şahsımı sonraki gelişlerinde de aynı tavrı ve süreci devam ettirdi. Karşı davranış olarak misafire en son gelişinde kendisini mahkemeye vereceğimi belirttim. Bu durum meslek hayatımı etkileyen ve unutmadığım bir sapkın davranış olduğunu ifade edebilirim. Ayrıca daha sonra öğrendiğime göre farklı zamanlarda oteldeki çalışma arkadaşlarımın bazılarına mesajlar attığını öğrendim” ifadesinde yönetici olarak uzunca bir süre sistematik olarak “iftiraya” maruz kaldığını ayrıca mesai arkadaşlarına da telefon mesajlarıyla “sözlü tacizde” bulunulduğunu ifade etmiştir.

Y4: “Sözlü taciz oldu. Misafir, genç kadın çalışanımıza sarkıntılık yaptı. Birim şefi aracılığıyla bana konu intikal etti. Durumu öğrenip personelimizin mesai yaptığı esnada yalnız kalmaması için aksiyon aldık. Çalışanımızı ve konuklarımızı koruma adına önlem alındı. Geçici süreli farklı bir departmanda görev verildi. Olay tekrar edilmediği için konuk açısından bir yaptırıma gidilmedi. Tepkim olmadı” şeklinde ilgili soruya vermiş olduğu cevapta biriminde görev yapan çalışana “sözlü taciz” ve “sarkıntılık” yapıldığını ifade etmiştir.

Y5: “Çalışanıma ahlaksız teklifte bulunuldu. Sözlü tacizde bulunuldu. Restoranda garsona sözlü tacizde bulunularak hakaret edildi. Çalışanımı korumak için ilgili birimin yöneticisi olarak misafiri uyardım. Görev yerine başka bir çalışanımızı görevlendirdim” vermiş olduğu cevapla yönetici olarak görev yaptığı biriminde görev yapan çalışanın başına gelen “ahlaksız teklif”, “sözlü taciz” ve “hakaret” şeklinde gerçekleşen sapkın müşteri davranışlarına şahit olduğunu belirtmiştir.

Y9: “Görev yaptığım süre zarfında birçok defa sapkın tutum ve davranışa şahsım ve mahiyetimde çalışan personelim maruz kaldığını gördüm. Bunlar; masaj hizmeti alan bay ve bayan misafirlerin terapistle sözlü ya da fiziki uygunsuz davranışları, misafirin terapi süresini uzatmak ya da kayıt dışı terapi hizmeti almak için terapistle rüşvet teklif etmesi, bornoz talebinin gün içerisinde olağandan daha fazla almak neticesinde reddedildiğinde sözlü tacizde bulunması. Bu tarz davranışların çoğunu iletişimle bertaraf edip gerek kendi adıma gerekse de çalışanlarımın yaşadığı bu davranış sorunlarını daha üst mercilere yansıtmadan çözmeye çalıştım” şeklindeki beyanında yaptıkları işin hassasiyeti gereği “sözlü taciz”, “fiili taciz” ve “rüşvet teklifi” gibi birden fazla sapkın müşteri davranışına şahit olduğunu belirtmiştir.

Y10 ise: “Karşılaştım. Misafirin kurallar çerçevesinde istediğini karşılayamadığımızda şahsıma ve mahiyetimde çalışan arkadaşlarıma hakaret çok fazla gördüm. Çalışanlarımın maruz kaldığı davranışlarda yaşanan davranışın durumuna göre kuralları uyguladım. Çalışanlarımın moral ve motivasyonlarının düştüğünü gözlemledim. Bunun dışında Şahsıma ahlaksız teklifte bulunuldu. Tepkim ret ve kızgınlıktı (Öfkelendim). Duymamazlıktan geldim. Morali bozuldu” şeklinde çalışma arkadaşlarına “hakaret” ve şahsına da “ahlaksız teklifte” bulunulduğunu ifade etmiştir.

Y11: “Birden fazla oldu. Küçümseme, para verdiği için her istediğini yaptıracağını düşünüyorlar. Hakaret ve sözlü taciz çok oluyor. Konaklama yapan bir ailenin günlük oda temizliğini yaptıktan sonra odada kalan aile büyüğü anne, çanta ve cüzdanım çalındı diye bizi suçlamıştı. Duruma müdahale ettim ve temizlik esnasında odada başka bir aile üyesinin olduğunu kendisine ilettim fakat misafir diğer aile üyesinin çanta ve cüzdanı almadığında ısrarcı oldu. Olayı müdüriyete intikal ettirdim gerekli tahkikat yapıldı. Çanta ve cüzdanın diğer aile üyesi tarafında alındığı ortaya çıktı. Misafir bizden özür diledi. Ancak bu durum bizi oldukça üzdü. İftiraya maruz bırakıldık” şeklinde “hakaret”, “sözlü taciz” ve “iftira” gibi sapkın müşteri davranışlarına maruz bırakıldıklarını ifade etmiştir.

Y12: “Kadın olduğum için çoğunlukla erkek misafirlerimizin sözlü tacizleri, otel kurallarına uymak istemeyen (havuzda bone takmak vb.) misafirlerimizin, aşağılayıcı, kural tanımaz egolu ve kaba tavırları” şeklinde müşterilerin “sözlü taciz”, “küçümseme”, “egolu tavır” ve “kaba davranış” gibi sapkın müşteri davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmiştir.

#### Şekil 16.

Yöneticilerin Şahit Olduğu Sapkın Müşteri Davranışlarına İlişkin Kelime Bulutu



#### 4.2.2.3. Sapkın Müşteri Davranışlarına Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemler

Araştırmada termal otel işletmeleri yöneticilerine, sapkın müşteri davranışlarına karşı alabilecekleri önlemlere ilişkin görüşleri sorulmuştur. Görüşmede katılımcılar tarafından verilen cevaplara istinaden yapılan içerik analizine göre, şahit olunan sapkın müşteri davranışlara yönelik “Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Karşı Alabileceği Önlemler” teması altında “Yöneticilerin Kendileri Açısından Alabileceği Önlemler” ve “Çalışanların Alabileceği Önlemlere İlişkin Yönetici Görüşleri” şeklinde 2 kategori ve 20 davranış koduna ulaşılmıştır (Tablo 17). Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

**Tablo 17.**

*Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Karşı Alabileceği Önlemler İlişkin Bulgular*

| Tema                                                                   | Kategori 1                                                    | Kodlar                                                                                            | İfade Edilme Sıklığı |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Karşı Alabileceği Önlemler | Yöneticilerin Kendileri Açısından Alabileceği Önlemler        | Yöneticiler hizmet içi eğitimler vermeli                                                          | 9                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler konuklara giriş esnasında gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına yönelik karar almalı | 3                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler iç iletişim kanallarının aktif kullanmalı                                             | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Sapkın davranışı gerçekleştiren konuk için black-list (kara liste) uygulaması yapılmalı           | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler durumu bir üst merciye bildirmeli                                                     | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler ilave güvenlik prosedürleri oluşturmali                                               | 1                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler konukların davranışlarını iyi analiz etmeli                                           | 1                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler çalışanlarına psikolojik ve duygusal destek verilebilmesi için önlemler almalı        | 1                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler sakin kalabilmeli                                                                     | 1                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler konukla tartışmadan kaçınmalı                                                         | 1                    |
|                                                                        |                                                               | Yöneticiler çalışanlarını uyarmalı                                                                | 1                    |
|                                                                        | Kategori 2                                                    | Kodlar                                                                                            |                      |
|                                                                        | Çalışanların Alabileceği Önlemlere İlişkin Yönetici Görüşleri | Çalışanlar sakin kalmalı                                                                          | 6                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar durumu üst merciye bildirilmeli                                                        | 4                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar kendilerini geliştirmeli                                                               | 3                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar konuklara daha hoşgörülü yaklaşım göstermeli                                           | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar işini eksiksiz yapmalı                                                                 | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar konuklar hakkında önceden bilgi edinmeli                                               | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar konuklarla aşırı samimiyetten kaçınmalı                                                | 2                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar iletişim yöntemlerinin doğru kullanmalı                                                | 1                    |
|                                                                        |                                                               | Çalışanlar kurumsal davranış benimsemeli                                                          | 1                    |

Tablo 17 incelendiğinde 2 kategori kapsamında sapkın müşteri davranışlarına karşı alınabilecek önlemler değerlendirildiğinde, en fazla öne çıkan eylemin “Yöneticilerin Kendileri Açısından Alabileceği Önlemler” kategorisinde yer alan “yöneticiler hizmet içi eğitimler vermeli” (9) ifadesi olduğu görülmektedir. Sonrasında ise “Çalışanların Alabileceği Önlemlere İlişkin Yönetici Görüşleri” kategorisinde yer alan “çalışanlar sakın kalmalı” (6) ve yine aynı kategoride yer alan “çalışanlar durumu üst merciye bildirilmeli” (4) şeklindedir. Yöneticilerin daha az sıklıkta ifade ettiği önlemler kapsamında her iki kategoride yer alan diğer görüşleri ise, “yöneticiler konuklara giriş esnasında gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına yönelik karar almalı” (3) ve “çalışanlar kendilerini geliştirmeli” (3) şeklindedir. Her iki kategoride de birer katılımcı “önlem alınamaz” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin şahit olduğu sapkın müşteri davranışlarına ilişkin “Yöneticilerin Kendileri Açısından Alabileceği Önlemler” kategorisi için vermiş oldukları cevaplarda öne çıkan yönetici ifadeleri şu şekildedir:

Y1: “Çalışanlar kendini tam olarak ifade edemediği için hizmet içi eğitimlerle çalışanlar güçlendirilebilir” şeklinde vermiş olduğu cevapta “yöneticilerin çalışanlarına hizmet içi eğitimler vermeli” koduna yönelik görüşünü ifade etmektedir.

Y2: “Misafiri bilinçlendirmemiz gerekiyor. Gelen misafirlerimize kısa infolar (bilgilendirme) verilebilir. Personelimize de bu konuda hizmet içi eğitimler verilebilir. Personelimize mitinglerde yönerge veriyoruz” şeklinde, “yöneticiler konuklara giriş esnasında gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına yönelik karar almalı” ve “yöneticilerin çalışanlarına hizmet içi eğitimler vermeli” kodlarına yönelik görüş bildirmiştir.

Y3: “Çalışan ve yöneticilere hizmet içi eğitim verilmelidir. Güvenlik prosedürleri geliştirilerek daha aktif uygulanabilir. Tüm çalışanlarımıza, konuklar tarafından gelen farklı sapkın davranış eylemlerinde örnek olaylar tatbik edilerek bu durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiği öğretilmelidir” vermiş olduğu cevapta, “yöneticiler hizmet içi eğitimler vermeli” ve “yöneticiler ilave güvenlik prosedürleri oluşturmaları” kodlarına yönelik olarak yöneticiler tarafından birden fazla alınabilecek önlem olduğunu ifade etmiştir.

Y5: “İlk önce personelimizi uyarıyoruz. Misafire sorunun ne olduğunu soruyoruz, tatmin edici bir cevap alamadığımız takdirde bir üst makama konuyu anlatıyoruz.

*Çözülemiyorsa misafir black-liste (kara liste) alınıyor” şeklinde vermiş olduğu cevapta “sapkın davranışı gerçekleştiren konuk için black-list (kara liste) uygulaması yapılmalı” koduna yönelik alınacak önlemler hakkında görüş bildirmiştir.*

*Y6 ise: “İlk olarak misafirin otel güvenlik kapısından gelişinden itibaren davranış, hal ve hareketleri bizim için çok önem arz ettiği için tarafımızdan dikkatle takip edilmektedir. Eğer dikkat çekici davranışları varsa sağa sola çok bakıyorsa, gözleri sürekli dönüyorsa, sürekli farklı bir şeyler yapıyorsa biz onları not alıyoruz. Günümüz teknoloji imkanlarından yararlanarak iç iletişimimizde sosyal ağlardan WhatsApp, Telegram gibi uygulamalardan yararlanıyoruz ve bu tip dikkat çeken misafir olduğunda oda numarası ilgili departmanlara bildirimde bulunuluyor. Bir misafirle ilgili bir sorun olduğu zaman tüm departman ve departman şefleri anlık bildirimlerle kontrolü sağlamaları için haberdar ediliyor. Sözü edilen misafirle alakalı herhangi bir sorun yaşandığı ya da şüpheli bir durum olduğunda mutlaka bir üst düzey yöneticiye haber verilerek sorun ivedilikle çözülmeye çalışılıyor” şeklinde vermiş olduğu cevapta “yöneticiler konukların davranışlarını iyi analiz etmeli”, “yöneticiler iç iletişim kanallarının aktif kullanmalı” ve “yöneticiler durumu bir üst merciye bildirilmeli” kodlarına yönelik görüş bildirmiştir.*

*Y9: “Müşterilerin sapkın davranışlarına karşı bir yönetici olarak alabileceğim önlemler; mahiyetinde çalışan personele işletmenin kurallarını, kurumsal kimliğini ve konuklara davranış biçimini öğretmek. Bunun dışında gelen misafirlerimize de aynı şekilde konsept dahilinde alabilecekleri maksimum hizmeti açıkça anlatarak bir sorunla karşılaştıklarında sorunu bizlerle paylaşmaları doğrultusunda enformasyon sağlıyorum. Bu şekilde olası ortaya çıkabilecek misafir çalışan anlaşmazlıklarından doğabilecek sapkın davranışları önüne geçmeye gayret gösteriyorum. Kişisel tepki vermiyorum” şeklinde vermiş olduğu cevapta “yöneticiler hizmet içi eğitimler vermeli”, “yöneticiler konuklara giriş esnasında gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına yönelik karar almalı” ve “yöneticiler sakin kalabilmeli” kodlarına yönelik görüşlerini ifade etmişlerdir.*

Yöneticilerin şahit olduğu sapkın müşteri davranışlarına ilişkin “Çalışanların Alabileceği Önlemlere İlişkin Yönetici Görüşleri” kategorisi için vermiş oldukları cevaplarda öne çıkan yönetici ifadeleri şu şekildedir:

Y4: “Konukla aşırı samimi olmama, işini eksiksiz yapma, konuklar hakkında bilgi sahibi olmak için ilgili birimden info alma” şeklindeki ifadesinde, “çalışanlar konuklarla aşırı samimiyetten kaçınmalı”, “çalışanlar kendilerini geliştirmeli” ve “çalışanlar konuklar hakkında önceden bilgi edinmeli” kodlarına yönelik çalışanlarının sapkın müşteri davranışlarına karşı alabilecekleri önlemleri belirtmiştir.

Y6: “çalışanlar sapkın bir davranışa maruz kaldığında sakın kalıp, bilinçli bir şekilde hareket etmesi gerekir. Olayları bir üst amirine açık ve net bir şekilde ivedilikle aktarması gerekir” şeklinde cevap vermiş ve “çalışanlar sakın kalmalı” ve “çalışanlar durumu üst merciye bildirilmeli” kodlarına yönelik görüş bildirmiştir.

Y7: “Sakin olarak karşılayıp olayı kişisel olarak algılamamaları gerekiyor. Yöneticilerin ve otelin verdiği eğitimler dışında kişisel gelişim çalışmaları yapabilirler” şeklinde cevap vererek “Çalışanlar sakın kalmalı” ve “çalışanlar kendilerini geliştirmeli” kodlarına yönelik düşüncelerini ifade etmiştir.

Y10: “Tam donanımlı olup nerde nasıl davranması gerektiğini bilirse durumu daha rahat atlatmış olur. Bunun için kendisini geliştirmesi gerekir. Karşıdaki insanın ne söylediğini anlamaya çalışmalı sapkın davranışı tespit ettiğinde de nereye başvuracağını bilmesi gerekiyor” şeklindeki ifadesinde, “çalışanlar kendilerini geliştirmeli” ve “çalışanlar durumu üst merciye bildirilmeli” kodlarına vurgu yapmıştır.

Y9: “Misafirlerin olası sapkın davranışlarına karşı çalışanların öncelikle görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeleri gerektiğini bilmeleri sonrasında misafirlerle iletişimlerine kurallar çerçevesinde dikkat etmeleri kendileri açısından sapkın davranışların önüne geçeceğini düşünüyorum” cevabında “çalışanlar işini eksiksiz yapmalı” ve “çalışanlar konuklara daha hoşgörülü yaklaşım göstermeli” kodlarına yönelik düşüncesini belirtmiştir.

Y11: “Misafirle fazla diyaloga girmemek gerekiyor. Samimiyetten kaçınmak gerekiyor” şeklinde vermiş olduğu cevapta “çalışanlar konuklarla aşırı samimiyetten kaçınmalı” koduna yönelik görüş bildirmiştir.

#### **4.2.2.4. Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler**

Araştırmada yapılan içerik analizinden elde edilen bulgular Tablo 18’de verilmiştir. “Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler” teması altında “Pasif Tepkiler” (Grandey vd., 2004; Demir, 2019), “Sözlü Uyarılar” (Özdemir

ve Sezgin, 2020) ve “Tepkisel Müdahaleler” (Rafaeli ve Sutton, 1991; Weaver ve Treviño, 1999) şeklinde 3 kategori ve 6 davranış koduna ulaşılmıştır. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Bulgular incelendiğinde, 3 kategori arasında en fazla öne çıkan tepkinin “Pasif Tepkiler” kategorisinde yer alan “tepki vermedim” (6) davranışının olduğu görülmektedir. Sonrasında aynı kategoride yer alan “sakin kalmaya çalıştım” (2) ve “Sözlü Uyarılar” kategorisinde yer alan “misafire yaptığının yanlış olduğunu söyledim” (2) davranışlarının eşit düzeyde ve sınırlı şekilde dile getirildiği görülmektedir. Son olarak kategorik sıralamayla her üç kategoride yer alan “duymazlıktan geldim”, “misafire kendisini mahkemeye vereceğimi söyledim” ve “misafiri tersledim” davranışları katılımcılar tarafından birer kez ifade edildiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 18.**

*Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkilere İlişkin Bulgular*

| Tema                                                                  | Kategori                    | Kod                                              | İfade Edilme Sıklığı |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Çalışanların Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkiler</b> | <b>Pasif Tepkiler</b>       | Tepki vermedim                                   | 6                    |
|                                                                       |                             | Sakin kalmaya çalıştım                           | 2                    |
|                                                                       |                             | Duymazlıktan geldim                              | 1                    |
|                                                                       | <b>Sözlü Uyarılar</b>       | Misafire yaptığının yanlış olduğunu söyledim     | 2                    |
|                                                                       |                             | Misafire kendisini mahkemeye vereceğimi söyledim | 1                    |
|                                                                       | <b>Tepkisel Müdahaleler</b> | Misafiri tersledim                               | 1                    |

Yöneticilerin “sapkın müşteri davranışlarına verdikleri tepkilere ilişkin vermiş oldukları cevaplarda öne çıkan yönetici ifadeleri şu şekildedir:

Y1: “misafire haksızlık yaptığını ve kendisini mahkemeye vereceğimi ilettim”

Y2: “Sakin olmaya çalıştım”

Y3: “Olay karşısında tepkim olmadı”

Y4: “Tepkim olmadı”

Y5: “Çalışanımı korumak için ilgili birimin yöneticisi olarak misafiri uyardım”

Y6: “Konuğa kişisel tepkim olmadı”

Y7: “tepki verdiğim oldu (yapılanın yanlış olduğunu ifade ettim)”

Y8: “Sakin kalıp sorunu anlamaya çalışıyorum”

Y9: “Kişisel tepki vermiyorum”

Y10: “Duymamazlıktan geldim”

Y11: “Konuğa karşı bir tepkim olmadı”

Y12: “davranış karşısında konuğu tersledim”

Y13: “Tepki vermiyorum”

### Şekil 17.

*Yöneticilerin Sapkın Müşteri Davranışlarına Verdikleri Tepkilere İlişkin Kelime Bulutu*



#### 4.2.2.5. Sapkın Müşteri Davranışları Neticesinde Yöneticilerin Uyguladığı Güvenlik Prosedürü

Araştırmada termal otel işletmelerinin yöneticilerine sapkın müşteri davranışları neticesinde uyguladıkları güvenlik prosedürüne ilişkin soru sorulmuştur. Elde edilen cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur. Katılımcılardan elde edilen bulgulardan yöneticilerin uyguladığı güvenlik prosedürüne ilişkin tema altında “Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler” (Weaver ve Treviño, 1999; Demir 2019), “Operasyonel Uygulamalar” (Küçük ve Kılıç, 2020; Çetin ve Özkalp, 2021) ve “Kurumsal Müdahale ve Süreç Yönetimi” (Özdemir ve Sezgin, 2020; Murcio ve Scalzo, 2021) şeklinde 3 kategoride 5 veri koduna ulaşılmıştır (Tablo 19). Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 19 incelendiğinde sapkın müşteri davranışları karşısında yöneticilerin uyguladığı güvenlik prosedürüne ilişkin en fazla öne çıkan yöntemlerin “Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler” kategorisinde yer alan “kara liste (black-list) uygulaması” (9) ve “adli makamlara bildirilir” (6) olduğu görülmektedir. Bunu “Operasyonel

Uygulamalar” kategorisinden “misafirin otelden çıkışı (check-out) yapılır” (5) uygulaması takip etmektedir. Daha düşük sıklıkta tercih edilen diğer uygulamalar ise, “Kurumsal Müdahale ve Süreç Yönetimi” kategorisinden “üst merciye bildirilir” (3) ve “memorandumlarla iç iletişim sağlanır” (2) yer almaktadır.

**Tablo 19.**

*Sapkın Müşteri Davranışları Neticesinde Yöneticilerin Uyguladığı Güvenlik Prosedürüne İlişkin Bulgular*

| Tema                                        | Kategori                            | Kod                                          | İfade Edilme Sıklığı |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|
| Yöneticilerin Uyguladığı Güvenlik Prosedürü | Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler   | Kara liste (black-list) uygulaması yapılır   | 9                    |
|                                             |                                     | Adli makamlara bildirilir                    | 6                    |
|                                             | Operasyonel Uygulamalar             | Misafirin otelden çıkışı (check-out) yapılır | 5                    |
|                                             | Kurumsal Müdahale ve Süreç Yönetimi | Üst merciye bildirilir                       | 3                    |
|                                             |                                     | Memorandumlarla iç iletişim sağlanır         | 2                    |

Sapkın müşteri davranışları karşısında yöneticilerin uyguladığı güvenlik prosedürüne ilişkin yöneticilerin vermiş olduğu öne çıkan ifadeleri ise şu şekildedir:

Y1: “Bu tip konuklar black-list yapılır. Tekrar işletmede kalmaları engellenir. Ayrıca diğer departmanlara bilgi geçilir. Daha büyük olaylarda ilgili merciler ve adli mercilere bildirilir” şeklinde vermiş olduğu cevabında, “Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler” kategorisine yönelik görüş bildirmiştir.

Y2: “Yönetimden çalışanlara yönelik memorandumlar geliyor, personel asansörlerimizde, yemekhanesinde 238 maddelik personel misafir davranış kuralları var. WhatsApp gruplarında gerekli paylaşımlar yapıyoruz” cevabında “Kurumsal Müdahale ve Süreç Yönetimi” kategorisine yönelik görüşünü ifade etmiştir.

Y3: “Biz yöneticilere tebliğ edilen işletme güvenlik prosedürü mevcuttur. Sapkın bir davranış gösteren bir konuk olduğu takdirde davranışa göre değerlendirilir ve davranışın çeşidine ve sonuçlarına göre gerektiğinde konuk uyarılır yahut kara listeye alınmasına karar verilirse de an içinde check-out verilebilir” cevabında maruz kalınan

sapkın müşteri davranışları neticesinde “Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler” ve “Operasyonel Uygulamalar” kategorilerine yönelik görüş bildirmiştir.

Y5: “*Misafir ilk önce black-list’e (kara liste) alınır. Davranışın durumuna göre soruna çözüm odaklı yaklaşırız. Şayet olay büyürse ve başa çıkamazsak kolluk kuvvetlerine başvurulur*” verdiği cevapla “Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler” kategorisine yönelik görüşünü ifade etmiştir.

Y11: “*Kat hizmetleri müdürüme bildiriyorum. Black-list yapılıyor*” şeklinde vermiş olduğu cevabında “Yaptırımlar ve Hukuki Bildirimler” ve “Kurumsal Müdahale ve Süreç Yönetimi” kategorilerine yönelik görüş bildirmiştir.

#### **4.2.2.6. Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Yönetici Görüşleri**

Araştırmada sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik yönetici görüşlerine ilişkin katılımcılardan elde edilen bulgulara ait veriler Tablo 20’de verilmiştir. Sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan içerik analizi neticesinde tema altında “İşletmede Eğitim” (Çetin ve Özkalp, 2021; Kancharla ve Dadhich, 2021), “Okul Temelli Eğitim” (Gömleksiz, 2012; Greene, 2002), “Toplumsal Bilinçlendirme” (Kalaycıoğlu, 2015), “Aile İçi Eğitim” (Yılmaz ve Altun, 2017; Shojaei vd., 2022) ve “Kurumsal Önlemler ve Diğer Stratejiler” (Özdemir ve Sezgin, 2020; Weaver vd., 1999) şeklinde 5 kategori ve 10 veri koduna ulaşılmıştır. Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

Tablo 20’ye göre, “İşletmede Eğitim” teması kapsamında “çalışana yönelik hizmet içi eğitimler” (8) tüm kodlar içinde en fazla öne çıkan bulgu olurken, sonrasında “Okul Temelli Eğitim” kategorisinde yer alan “ahlak ve etik değerler eğitimi” (3), “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumun ahlaki ve etik değerlere yönelik eğitilmesi” (3) ve “Aile İçi Eğitim” kategorisinde yer alan “ebeveynlerce saygı, sevgi, empati, görgü ve nezaket eğitimi verilmesi” (3) eşit düzeyde önemli görülen diğer bulgulardır. Yine “Okul Temelli Eğitim” kategorisinde yer alan “iletişim eğitimi” (2), “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde yer alan “toplumda saygı, anlayış ve empati kültürünün gelişimine yönelik eğitimler” (2) “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorisinde “toplumda saygı, anlayış ve empati kültürünün gelişimine yönelik eğitimler” (2) ve “Kurumsal Önlemler ve Diğer

Stratejiler” kategorisinde yer alan “objektif ve kaliteli hizmet sunumuna yönelik tedbirler” (2) kodları daha az sıklıkta ve eşit düzeyde vurgulanan diğer bulgular olduğu görülmektedir. Bir çalışan ise “engellenemez” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 20’de verilen temalara göre sapkın müşteri davranışlarının engellenmesine yönelik yöneticilerin sorulan soruya verdikleri öne çıkan cevaplar şu şekildedir:

**Tablo 20.**

*Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular*

| Tema                                                                            | Kategori                                      | Kod                                                                       | İfade Edilme Sıklığı |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sapkın Müşteri Davranışlarının Engellenmesine Yönelik Yönetici Görüşleri</b> | <b>İşletmede Eğitim</b>                       | Çalışana yönelik hizmet içi eğitimler                                     | 8                    |
|                                                                                 | <b>Okul Temelli Eğitim</b>                    | Ahlak ve etik değerler eğitimi                                            | 3                    |
|                                                                                 |                                               | İletişim eğitimi                                                          | 2                    |
|                                                                                 |                                               | Nezaket kuralları eğitimi                                                 | 1                    |
|                                                                                 | <b>Toplumsal Bilinçlendirme</b>               | Toplumun ahlaki ve etik değerlere yönelik eğitilmesi                      | 3                    |
|                                                                                 |                                               | Toplumda saygı, anlayış ve empati kültürünün gelişimine yönelik eğitimler | 2                    |
|                                                                                 |                                               | Sosyal medya eğitimi                                                      | 1                    |
|                                                                                 | <b>Aile İçi Eğitim</b>                        | Ebeveynlerce saygı, sevgi, empati, görgü ve nezaket eğitimi verilmesi     | 3                    |
|                                                                                 | <b>Kurumsal Önlemler ve Diğer Stratejiler</b> | Objektif ve kaliteli hizmet sunumuna yönelik tedbirler                    | 2                    |
|                                                                                 |                                               | İlgili birimlerden destek talebi                                          | 1                    |

Y4: “*Toplumsal açıdan etik ve ahlaki değerlerle ilgili eğitim faaliyetlerinin artırılması işletmeler açısından hizmet içi faaliyetlerinin yapılması*” şeklinde vermiş olduğu cevapta çalışana yönelik “İşletmede Eğitim” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorilerini ön plana çıkarmıştır.

Y5: “*Çalışanlarımıza hizmet içi eğitim vererek bilgilendiriyoruz. Konu hakkında mitingler yapılıyor*” şeklinde Y5 tarafından verilen cevapta “İşletmede Eğitim” kategorisine vurgu yapılmıştır.

Y6: “Çalışanlar misafirle mesafeyi koruyarak iletişime geçmeliler. Cıvık olmamalarını isterim. İşletmelerinde ilgili birimleri vasıtasıyla çalışanlarına gerekli eğitimleri vermeleri gerekiyor” şeklinde vermiş olduğu cevapta “İşletmede Eğitim” kategorisini ön plana çıkarmıştır.

Y7: “Otellerde hizmet içi eğitimler verilebilir. Okullarda iletişim açısından eğitimler verilebilir” şeklinde ifadesinde “İşletmede Eğitim” ve “Okul Temelli Eğitim” kategorilerine yönelik cevap vermiştir.

Y8: “Okullarda eğitim verilebilir. Personel gerekli hizmet içi eğitimler alabilir” şeklinde vermiş olduğu cevapla “İşletmede Eğitim” ve “Okul Temelli Eğitim” kategorilerini öncelediği görülmektedir.

Y2: “İnsanlarımızın empati kurabilmesini isterim. Etik ve ahlak kuralları okullarda ders şeklinde verilebilir. Toplum bu konuda eğitebilir” şeklinde vermiş olduğu cevapta “Okul Temelli Eğitim” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorilerine vurgu yapmıştır.

Y3: “Aslında ailede başlayan bir eğitim sürecidir. Okul hayatında, ortaöğretimde müfredat değişikliği yapılarak öğrencilere iletişim, nezaket kuralları, ahlak ve etik ile ilgili dersler verilebilir. Çok büyük bir güç olan sosyal medyanın doğru kullanımı ile toplumu ilgilendiren bu tip konularda eğitimler verilerek farkındalık yaratılabilir” şeklinde vermiş olduğu cevabında “Ailede Eğitim”, “Okul Temelli Eğitim” ve “Toplumsal Bilinçlendirme” kategorilerine yönelik görüş bildirmiştir.

Y9: “Kural ve yönetmelikleri misafirlere eşit bir şekilde doğru uygulayarak ayrıca işletme periyodik olarak çalışanlarına eğitim faaliyetleri düzenlenebilir (potansiyel sapkın davranışlar karşısında çalışanların nasıl davranmaları gerektiği, davranışın ortaya çıkmaması için ne tür önlemler alınabileceği vb. konular)” şeklinde vermiş olduğu cevapla “İşletmede Eğitim” ve “Kurumsal Önlemler ve Diğer Stratejiler” kategorilerine yönelik görüş bildirmiştir.

#### **4.2.2.7. Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkileri**

Araştırmada termal otel işletmeleri yöneticilerine sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki etkilerine yönelik soru sorulmuştur. Görüşmeden elde edilen bulgular Şekil 18’de yer alan model çerçevesinde incelenecektir (Harris ve Reynolds, 2003: 150). Model 4 farklı kategorik değişkenden oluşmaktadır.

**Şekil 18.**

*Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Model*



Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki etkilerini belirlemek için katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinden elde edilen bulgulara göre, “Davranışsal Etkiler”, “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” ve “Uzun Vadeli Psikolojik Etkiler” şeklinde 3 kategoride sınıflandırılmış ve 8 davranış kodu elde edilmiştir “Fiziksel Etkiler” kategorisine ait bulguya rastlanmamıştır (Tablo 21). Kodların yanında yer alan sayılar, kodların ifade edilme sıklığını göstermektedir.

**Tablo 21.**

*Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular*

| Tema                                                           | Kategori                       | Kod                                      | İfade Edilme Sıklığı |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| Sapkın Müşteri Davranışlarının Yöneticiler Üzerindeki Etkileri | Davranışsal Etkiler            | Motivasyon kaybı (Performans düşüşü)     | 7                    |
|                                                                |                                | Sosyal ilişkilerde sorunlar              | 3                    |
|                                                                |                                | İletişim sorunları                       | 1                    |
|                                                                | Kısa Vadeli Duygusal Etkiler   | Üzüntü                                   | 7                    |
|                                                                |                                | Öfke                                     | 4                    |
|                                                                |                                | Hayal kırıklığı                          | 2                    |
|                                                                |                                | Korku                                    | 0                    |
|                                                                | Fiziksel Etkiler               | Uyku bozuklukları                        | 4                    |
|                                                                |                                | Fiziksel yorgunluk                       | 0                    |
|                                                                |                                | Bağıışıklık sistemine etkileri           | 0                    |
|                                                                | Uzun Vadeli Psikolojik Etkiler | Kariyer engeli (İşten ayrılma düşüncesi) | 2                    |
|                                                                |                                | Sosyal stres (Kronik stres)              | 2                    |
|                                                                |                                | Depresyon                                | 0                    |
|                                                                |                                | Tükenmişlik sendromu                     | 0                    |

Tablo 21 incelendiğinde, tüm kategorilerde sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerinde en fazla öne çıkan etkisinin “Davranışsal Etkiler” kategorisinde yer alan “motivasyon kaybı (performans düşüşü)” (7) ile “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisinden “üzüntü” (7) olduğu görülmektedir. Daha sonra “Fiziksel Etkiler” kategorisinde “uyku bozuklukları” (4) ile “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisinde “öfke” (4) ön plana çıkan diğer etkilerdir.

Sapkın müşteri davranışlarının etkileri kategori bazlı değerlendirildiğinde ise, sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerinde meydana getirdiği “Davranışsal Etkiler” kategorisinde en fazla öne çıkan etki “motivasyon kaybı (performans düşüşü)” (7) olurken, sonrasında “sosyal ilişkilerde sorunlar” (3) ve “iletişim sorunları” (1) daha düşük sıklıkta ifade edilmiştir.

Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerinde meydana getirdiği “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisinde ise “üzüntü” (7) en fazla yaşanan duygusal etki olurken, sonrasında “öfke” (4) ve “hayal kırıklığı” (2) gelmektedir.

Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerinde meydana getirdiği “Fiziksel Etkiler” kategorisinde ise sadece “uyku bozuklukları” (4) etkisine yönelik bulguya ulaşılmıştır.

Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerinde meydana getirdiği “Uzun Vadeli Psikolojik Etkileri” kategorisinde en fazla öne çıkan etkiler “kariyer engeli (işten ayrılma düşüncesi)” (2) ile “sosyal stres (Kronik stres)” (2) olup, iki bulgunun da eşit düzeyde belirtildiği görülmektedir.

Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki “*Davranışsal Etkiler*” kategorisine yönelik katılımcı ifadeleri:

“Motivasyon kaybı” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y2: “*Moralimiz bozuldu çok üzüldük ve motivasyonumuz düştü*”

Y3: “*Motivasyonumuz düşüyor dolayısıyla işletmede verim düşüyor*”

Y5: “*Motivasyon kaybı yaşıyoruz ve işten ayrılma düşüncesi oluşuyor*”

Y7: “*Motivasyon kayıpları yaşıyoruz*”

Y8: “*Stres yükleniyoruz ve motivasyon kayıpları yaşayabiliyoruz*”

Y10: “*Motivasyonum düştü. Bir süre etkisinde kaldım*”

Y11: *“Moralimiz (Üzüldük) ve motivasyonumuz kendi adıma ve çalışma arkadaşlarım adına oldukça düştü. Bu olay bizi hem duygusal hem de de davranışsal olarak olumsuz yönde etkiledi. İş performanslarımızı negatif yönde etkiledi (motivasyon kaybı yaşadık)”*

“Sosyal ilişkilerde sorunlar” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y5: *“İnsanlara karşı güvensizlik (Sosyal ilişkilerde olumsuzluk) duygusu oluşturuyor”*

Y9: *“Farklı duygular yaşayabiliyoruz bunlar öfke, üzüntü, kırgınlık, işe ve insanlara karşı uzaklaşma (Sosyal ilişkilerde zorlanma) vb.”*

Y10: *“Sosyal etkileşimlerim azaldı”*

“İletişim sorunları” koduna yönelik katılımcı ifadesi ise:

Y11: *“İş performanslarımızı negatif yönde etkiledi (motivasyon kaybı yaşadık), iletişim sorunları yaşadık”* şeklindedir.

Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki “Kısa Vadeli Duygusal Etkiler” kategorisine yönelik katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Üzüntü” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y2: *“Moralimiz bozuldu çok üzüldük ve motivasyonumuz düştü”*

Y3: *“Üzüldüm ve sinirlendim”*

Y5: *“Şaşkınlık ve üzüntü gibi duygular içindeydim”*

Y7: *“Üzüntü ve stres vb. duygular oluyor”*

Y9: *“Farklı duygular yaşayabiliyoruz bunlar öfke, üzüntü, kırgınlık, işe ve insanlara karşı uzaklaşma (Sosyal ilişkilerde zorlanma) vb.”*

Y11: *“Moralimiz (Üzüldük) ve motivasyonumuz kendi adıma ve çalışma arkadaşlarım adına oldukça düştü. Bu olay bizi hem duygusal hem de de davranışsal olarak olumsuz yönde etkiledi. İş performanslarımızı negatif yönde etkiledi (motivasyon kaybı yaşadık)”*

Y12: *“Duygularımız ise; üzüntü, kızgınlık ve mağdur edilme”* şeklindedir.

“Öfke” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y3: *“Üzüldüm ve sinirlendim”*

Y9: “Farklı duygular yaşıyabiliyoruz bunlar öfke, üzüntü, kırgınlık, işe ve insanlara karşı uzaklaşma (Sosyal ilişkilerde zorlanma) vb.”

Y10: “Şahsıma ahlaksız teklifte bulunuldu. Tepkim ret ve kızgınlıktı (Öfkelenim)”

Y12: “Duygularımız ise; üzüntü, kızgınlık ve mağdur edilme” şeklindedir.

“Hayal kırıklığı” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y5: “Şaşkınlık, hayal kırıklığı ve üzüntü gibi duygular içindeydim”

Y9: “Farklı duygular yaşıyabiliyoruz bunlar öfke, üzüntü, kırgınlık, işe ve insanlara karşı uzaklaşma (Sosyal ilişkilerde zorlanma) vb.” şeklindedir.

Sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki “Uzun Vadeli Psikolojik Etkiler” kategorisine yönelik yönetici ifadeleri şu şekildedir:

“Kariyer engeli (İşten ayrılma düşüncesi)” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y5: “Bu tip davranışlar biz çalışanları işten soğutuyor ve ayrılma düşüncesine sevk ediyor”

Y10: “İşten ayrılma niyeti oluştu”

“Sosyal stres (Kronik stres)” koduna yönelik katılımcı ifadeleri:

Y7: “Üzüntü ve stres vb. duygular oluyor”

Y8: “Stres yükleniyoruz ve motivasyon kayıpları yaşıyabiliyoruz. İşimizi yapmamız engellenmiş oluyor” şeklindedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve tartışma yer almaktadır. Sonuçlar, sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler açısından sonuçları şeklinde değerlendirilecektir.

#### 5.1. Çalışanlar Açısından Sapkın Müşteri Davranışlarının Sonuçları

Araştırma bulguları, çalışanların işletmede anlayışsız, kaba, agresif ve saygısız konuk tiplerini görmek istemediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte çalışanlar konuklardan, empati, anlayış ve saygı temelinde davranış beklerken, bulgular ayrıca, çalışanların sapkın müşteri davranışlarına sıkça maruz kaldığını göstermektedir. Bu davranışlar; hakaret, sözlü taciz, tehdit, kaba davranış ve küçümseme gibi olumsuz eylemler şeklinde kendini göstermektedir. Çalışanların bu olumsuz davranışlar karşısında genellikle sakin kalma, diyalogdan kaçınma, görmezden gelme ve üst yönetime bildirme gibi stratejiler geliştirdiği görülmektedir.

Sapkın müşteri davranışları çalışanların performanslarını derinlemesine etkileyerek psikolojik, sosyal ve profesyonel düzeyde istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Kısa vadeli duygusal etkiler açısından çalışanlar; üzüntü, öfke, hayal kırıklığı ve korku gibi duygusal tepkiler gösterirken, uzun vadede; uyku bozuklukları, sektöre karşı olumsuz tutum geliştirme ve çalışma ortamında huzursuzluk gibi etkiler yaşadıkları belirlenmiştir. Çalışanların büyük bir bölümü, bu tür davranışlara maruz kalmanın kariyer planlamalarını sorgulamalarına ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Sapkın müşteri davranışları yalnızca işyerindeki psikolojik ve sosyal dengeleri değil, çalışanların özel yaşamlarını ve sosyal ilişkilerini de etkileyebilmektedir. Araştırmanın bulguları, sapkın davranışların çalışanların içe kapanmasına, sosyal etkileşimlerden kaçınmasına ve profesyonel hayatlarına olan güvenlerinin sarsılmasına neden olduğunu göstermektedir. Özellikle sözlü ve fiziki şiddet, tehdit ve küçük düşürücü ifadeler, çalışanlarda uzun vadede duygusal travmalara yol açabilmekte ve mesleki bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sonuçlar örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise, çalışanların maruz kaldığı sapkın müşteri davranışlarının önlenmesi için genel yaklaşımın, müşteri bilgilendirme süreçlerinin iyileştirilmesi, hizmet içi eğitimlerin artırılması ve çalışanlara yönelik

koruyucu mekanizmaların uygulanması şeklindedir. Araştırma bulguları, çalışanların sapkın müşteri davranışlarının bilinçlendirme faaliyetleri, kurumsal politikaların iyileştirilmesi ve önleyici prosedürlerin geliştirilmesi gibi yöntemlerle azaltmanın mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, çalışanların bu tür olaylara karşı daha dirençli olmasını sağlayacak ve iş ortamındaki güven duygusunu artıracaktır.

Sonuç olarak, sapkın müşteri davranışları çalışanlar açısından bireysel psikolojinin yanında işletmenin kurumsal yapısını da etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin çalışan haklarını koruyacak prosedürler geliştirmesi, müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmesi ve çalışanların mesleki direncini artırmaya yönelik eğitimler düzenlemesi büyük ölçüde önem arz etmektedir.

## **5.2. Yöneticiler Açısından Sapkın Müşteri Davranışlarının Sonuçları**

Araştırmada sapkın müşteri davranışları hakkında yönetici görüşlerine ilişkin elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin en sık karşılaştıkları sapkın müşteri davranışlarının; sözlü taciz, hakaret, iftira ve küçümseme davranışı şeklinde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Sapkın müşteri davranışlarının temel nedenleri arasında müşterilerin yüksek ego ile hareket etmesi, konsept dışında daha fazla hizmet talep etmeleri ve kültürel farklılıkların etkili olması öne çıkmaktadır.

Yöneticiler, sapkın müşteri davranışlarına karşı daha çok; sakin kalma, misafiri uyarma ve durumu üst yönetime iletme gibi stratejiler kullanmaktadır. Ancak bu yaklaşımlar, yöneticilerin mesleki motivasyonlarını, davranışsal açıdan olumsuz yönde etkileyerek uzun vadeli psikolojik etkilere yol açmaktadır. Bu etkiler; kronik stres, psikolojik yıpranma ve işten ayrılma düşüncesi şeklindedir. Ayrıca yöneticiler, yaşanan sapkın davranış deneyimleri neticesinde sektöre yönelik algılarını olumsuz yönde geliştirebilmekte ve mesleki bağlılıklarında düşüş gözlenmektedir.

Sapkın müşteri davranışları, yöneticilerin iş süreçlerine bakış açılarını etkileyerek, işletme içindeki iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına, yönetimsel karar alma süreçlerinin zorlaşmasına ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkilerin daha gergin hale gelmesine yol açabilmektedir. Bulgular, yöneticilerin sapkın müşteri davranışları karşısında motivasyon kaybı yaşadıkları, sosyal ilişkilerinin zayıfladığını ve işletme içi güven ortamının zarar gördüğünü göstermektedir. Bu bağlamda,

özellikle sözlü ve fiziksel saldırılar, hakaretler ve tehditler, yöneticilerde uzun vadede stres ve kariyer engeline sebep olabilecek faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin yöneticileri desteklemek için kurumsal prosedürleri iyileştirmesi, güvenlik mekanizmalarını güçlendirmesi ve yöneticilere yönelik stres yönetimi programları oluşturması gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin sapkın müşteri davranışlarını engelleyebilmek için müşteri bilgilendirme sistemlerini iyileştirme, çalışanlara yönelik destek süreçlerini artırma ve yöneticilerin iş süreçlerini kolaylaştıracak stratejiler geliştirmesine yönelik çözümler önermektedir. Ayrıca, araştırma bulguları, bireylerin yaşam süreci boyunca aile ve okul temelli saygı, sevgi, empati ve nezaket gibi ahlaki ve etik değerler eğitimi almasının, toplumsal uyum ve etik bilincin gelişimi açısından önemli olduğunun altını çizmektedir. Söz konusu değerlerin erken yaşlarda benimsenmesi, bireylerin sosyal hayatlarında sağduyulu ve duyarlı davranmalarına olanak tanıyarak etkileşimlerini olumlu yönde şekillendirebilir. Öte yandan, işletmelerde karşılaşılan sapkın müşteri davranışları karşısında yöneticilerin aldığı güvenlik önlemleri arasında; kara liste (black-list) uygulaması, olayın adli mercilere taşınması ve misafirin otelden çıkışının (check-out) gerçekleştirilmesi gibi yaptırımların öne çıktığı belirlenmiştir. Her iki bulgu, birlikte ele alındığında, bireylerin etik değerler eğitimiyle sosyal davranışlarını olumlu yönde geliştirmelerinin, işletmelerde müşteri-çalışan ilişkilerinin daha sağlıklı bir zeminde yürütülmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, sapkın müşteri davranışlarının yöneticiler üzerindeki etkileri psikolojik, mesleki ve yönetsel düzeyde kendini göstermektedir. İşletmelerin bu tür durumlara karşı proaktif önlemler alması, müşteri ilişkilerinin daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir anlayışla yönetmesi ve çalışanlarla yöneticileri koruyucu ve destekleyici mekanizmaları oluşturması büyük önem arz etmektedir.

### **5.3. Tartışma**

Literatürde az sayıda yer alan benzer çalışmalarda araştırmayı destekleyen sonuçlara rastlanmıştır. Harris ve Daunt (2003) turizm işletmeleri yöneticileri, çalışanları ve müşterilerine yönelik gerçekleştirdiği çalışmada; çalışanların maruz kaldıkları sapkın davranışların kaba, saygısız, tehditkâr ve saldırgan vb. davranışlar olduğu, ayrıca işlevsiz müşteri davranışlarının çalışanlar üzerinde; motivasyon kaybı, uyku bozuklukları, fiziksel şiddet, öfke, üzüntü, kronik stres ve kaygı bozuklukları gibi

duygusal, davranışsal, fiziksel ve psikolojik sonuçları olduğuna yönelik bulgular elde etmiştir. Harris ve Reynolds (2003) konaklama sektörü çalışanlarına yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak, işlevsiz müşteri davranışlarının çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymuştur. Harris ve Daunt (2003) ve Harris ve Reynolds (2003)'ın bu bulguları çalışanlar ve yöneticiler açısından elde edilen bulgularla büyük ölçüde örtüşmektedir. Aslan ve Kozak (2012) tatil otellerinde çalışanlar üzerindeki müşteri davranışlarını incelemiş ve saldırgan, saygısız ve kurallara uymayan müşterilerin çalışanlara; kaba davranış, hakaret, fiziksel taciz hatta bıçaklamaya varan sapkın davranış eylemleri sergiledikleri yönünde benzer bulgulara ulaşmıştır. Bir başka çalışmada Güler vd. (2017) restoran ve otel çalışanlarının gayri ahlaki müşteri davranışları ile başa çıkma yöntemlerini incelemiş ve çalışanların en fazla karşılaştıkları olumsuz müşteri davranışlarının saygısızlık, hakaret, küçümseme, adil olmayan talepler ve sarkıntılık şeklinde araştırma sonuçlarına yönelik destekleyici bulguları ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların başa çıkma yöntemlerinin ise; yönetici desteği alma, bireysel iletişim kurma ve ikram gibi yöntemler olduğu şeklindeki sonuçları ile çalışanlar açısından farklı, yöneticiler açısından kısmen benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Güven vd. (2020) çalışmasında otel, restoran ve seyahat işletmelerinde müşterilerin kaba davranışları; fiziksel şiddet, hırsızlık, hile ve kurallara uymama gibi etik dışı davranışları ele almış, bu tip müşteri davranışlarının çalışanlar üzerinde stres, motivasyon kaybı ve iş tatminsizliği gibi olumsuz etkiler yarattığı şeklinde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından araştırmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca kaba davranışların önlenmesine yönelik etik kuralların güçlendirilmesi, çalışanları koruyucu destek mekanizmaların oluşturulması ve müşteri farkındalığının artırılması yönünde yine benzer bulgulara ulaşmıştır. Ar (2021) çalışmasında, istenmeyen turist davranışlarının rehberler üzerinde, motivasyon kaybı, konsantrasyon sorunları ve kariyer engeli gibi olumsuz etkiler yarattığına dair elde ettiği bulgularla araştırmayla örtüşen sonuçlar elde etmiştir. Başka bir çalışmada ise Chaouali vd. (2022) restoran müşterilerinin uygunsuz davranışlarının nedenlerini ve etkilerini incelemiş, bazı müşterilerin kasıtlı olarak kuralları ihlal ettiği, bazılarının ise işletme politikalarına tepki olarak uygunsuz davranışlar sergilediği yönünde benzer fakat kavramsal açıdan farklı sonuçlara ulaşmıştır. Çalışma ayrıca, işletmelerin zorlayıcı, ödüllendirici ve model olma gücü gibi stratejilerle bu tür davranışları yönetebileceğine yönelik farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarından hareketle üç başlık altında geliştirilen öneriler şu şekildedir:

*Örgütsel düzeyde öneriler;*

- İşletmeler MİY stratejileri kapsamında konukların işletmeye giriş aşamasından itibaren işletmenin benimsediği davranış kuralları ile ilgili bilgilendirme yapılabilir.
- Çalışanlar ve konuklar için açık ve net prosedürler geliştirebilirler. İşletmelerin çalışanlar ve konuklar için huzur ve saygı temelinde bir hizmet anlayışını benimsediğini hem konuklara hem de çalışanlarına hissettirecek taahhütte bulunabilir.
- Termal sağlık hizmeti sunan alanlar başta olmak üzere tüm hizmet birimleri için davranış kurallarına yönelik yönergeler oluşturulabilir.
- Konukların ve çalışanların şeffaf bir süreç içinde şikayetlerini ve önerilerini iletebilecekleri şikâyet formları, online formlar ve doğrudan yönetici iletişim numaraları şeklinde ulaşılabilir mekanizmalar kurulabilir.
- Çalışanlara yönelik, konukların kişisel sınırlarını anlama, mesafeyi koruma, sapkın davranışları tanıma, başa çıkma ve yönetme konularında eğitimler verilebilir.
- Farklı konuk tiplerine yönelik ve potansiyel sorunlu davranışlara sahip konuklar hakkında çalışanlara önceden farkındalık eğitimleri verilebilir. Ayrıca çalışanlar için erken uyarı sistemleri geliştirilerek önleyici müdahale stratejileri oluşturulabilir.
- Çeşitli kültürlerden gelen konuklarla iletişim esnasında yanlış anlaşılmaların olabileceği göz önünde bulundurularak etkili iletişim kurma eğitimleri verilebilir.
- Hizmet verilen sağlık birimlerinde ve diğer departmanlarda güvenlik önlemleri kapsamında masaj odaları ve terapi alanları gibi hassas hizmet alanları için acil durum çağrı sistemleri, panik butonları veya çalışanların uzun süre yalnız kalmalarını engelleyici önlemler oluşturulabilir.
- Hizmet alan konukların mahremiyetini korumak koşuluyla genel alanları kapsayan kamera sistemlerinin oluşturulması çalışanların dinlenebilecekleri ve streslerini azaltabilecekleri personel dinlenme alanlarının oluşturulması gibi önlemler alınabilir.

- İşletme yöneticileri proaktif yaklaşımla çalışanlarıyla düzenli, açık ve etkili iletişim kurarak sorunlarına destek olabilirler. Sapkın müşteri davranışlarına karşı işletme politikalarının uygulanmasında tutarlı davranış sergileyerek çalışanlarının yanında olduğunu hissettirebilmelidirler. Yöneticiler diğer departman yöneticileriyle periyodik aralıklarla bir araya gelerek sapkın müşteri davranışlarına karşı plan ve politikalar geliştirebilir.

*Toplumsal düzeyde önlemlere ilişkin öneriler;*

- Sapkın davranışların toplumda yarattığı tahribat ve sonuçlarına ilişkin medya ve kamu kaynaklı kampanyaların geliştirilebilir.
- Eğitim kurumlarında sağlıklı iletişim, sınırların korunması, saygı ve empati odaklı eğitim programları düzenlenebilir.
- Sapkın davranışları normalleştiren ve meşrulaştıran toplumsal normların değiştirilmesine yönelik önlemler alınması için ilgili kurum ve yapılar bilgilendirilebilir.

*Yasal ve kurumsal düzenlemeler altında önlemlere ilişkin öneriler;*

- Sapkın müşteri davranışlarını suç sayan ve mağdurları koruyan yasal düzenlemeler için çalışmaların genişletilerek yaptırımların caydırıcı olması sağlanabilir.
- İşletmeler sapkın müşteri davranışlarını engellemeye yönelik açık ve net politikalar üreterek, çalışanların ve konukların haklarını korumaya yönelik sıfır tolerans ilkesini benimseyebilir.

Sapkın müşteri davranışları sadece çalışanlar, müşteriler odağında gerçekleşen bir davranış türü değildir. Daha genel anlamda toplumun tamamını ilgilendiren önemli bir konudur. Bu çalışma özelinde elde edilen sonuçlar ve öneriler dikkate alındığında termal otel işletmeleri ve diğer hizmet işletmeleri bu sonuçları ve önerileri dikkate alarak hizmet sunanların güvenliğini ve refahını sağlayabilir aynı zamanda konukların memnuniyet düzeyini artırarak huzurlu ve güvenli bir satın alma deneyimi sunabilirler. Unutulmamalıdır ki motivasyonu ve aidiyet duygusu yüksek çalışanlar, müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir.

Bu araştırma, literatüre katkı açısından değerlendirildiğinde, termal turizm işletmelerine özgü sapkın müşteri davranışlarının çalışanlar ve yöneticiler

perspektifinden analiz edilmesi yoluyla literatürdeki önemli boşlukları doldurabilecek niteliktedir. Ayrıca, termal turizm işletmelerinde çalışanlara karşı gerçekleşen sapkın müşteri davranışlarının sektöre özgü biçimlerini (örneğin; fiziksel temas neticesinde kişisel alanın ihlali, tehdit dili, yaşa ve cinsiyete dayalı sınır aşımı gibi) sistematik biçimde tanımlayarak, alanyazına yeni davranış kategorileri ve sınıflandırmalar kazandırabilir. Bu sayede, sapkın müşteri davranışlarının yalnızca genel hizmet sektöründe değil, aynı zamanda turizmin alternatif sektörlerinde de kendine özgü modellemelerle incelenmesine olanak tanıyabilir.

Araştırmada yer alan yönetsel bulgular, örgütsel yapı, politika eksiklikleri ve çalışan destek sistemleri hakkında veri sunarak, sadece kuramsal düzeyde değil aynı zamanda turizm sektörü uygulayıcılarına da uygulamalı ve politika geliştirici katkılar sunabilir. Bu yönüyle araştırma, sapkın müşteri davranışlarının termal turizmde hizmet veren çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerini inceleyen öncü çalışmalardan bir olması hem ilgili akademik literatüre hem de sağlık turizmi sektöründeki uygulamalara önemli katkılar sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- ACS. (2019). *Crime report 2019*. Retrieved January 01, 2023, from [https://www.acs.org.uk/sites/default/files/acs\\_crimereport2019\\_online\\_version.pdf](https://www.acs.org.uk/sites/default/files/acs_crimereport2019_online_version.pdf), Er. Tar: 01.01.2023
- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry ve J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (4th ed., pp. 492–505). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Adıgüzel, O. C., ve Berk, Ş. (2009). Mesleki ve teknik ortaöğretimde yeni arayışlar: Yeterliye dayalı modüler sistemin değerlendirilmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 220–236.
- Akbulut, M. ve Bayraktar, C. (2023). *Organizational Deviance as Evidenced in Brand Vulgarity: The Impact on Employee Incivility*. Academia.edu. Erişim adresi: [https://www.academia.edu/113235964/Organizational\\_Deviance\\_as\\_Evidenced\\_in\\_Brand\\_Vulgarity\\_The\\_Impact\\_on\\_Employee\\_Incivility](https://www.academia.edu/113235964/Organizational_Deviance_as_Evidenced_in_Brand_Vulgarity_The_Impact_on_Employee_Incivility)
- Akkuş, İ., ve Alan, H. (2016). *Türkiye 'nin jeotermal kaynakları, projeksiyonlar, sorunlar ve öneriler raporu*. TMMOB Jeoloji Mühendisleri Odası.
- Aksu, C., ve Aktuğ, E. (2011). *Güney Ege Bölgesi termal turizm araştırması*. [https://geka.gov.tr/uploads/pages\\_v/o\\_19v5e3rnhs11tg319h35c11c928.pdf](https://geka.gov.tr/uploads/pages_v/o_19v5e3rnhs11tg319h35c11c928.pdf) adresinden 15 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Akyürek, S., ve Bahçelerli, N. M. (2022). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş*. *Fiscaoeconomia*, 6(2), 1030–1050.
- Altındış, M. (2015). *Termal turizm*. Nobel Yayınları.
- Anderson, L. W. (2010). *Taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.
- Antunes, J. (2006). Do termalismo ao SPA termal. In *Proceedings of the Congresso da Associação Portuguesa Para o Desenvolvimento Regional* (pp. 1–19). Aveiro, Portugal.

- Ar, H. (2021). *Turist rehberlerine yönelik istenmeyen turist davranışları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arbak, Y., Şanlı, A. Y., ve Çakar, U. (2004). İşyerinde sapkın davranış: Akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5–24.
- Aslan, A., ve Kozak, M. (2012). Customer deviance in resort hotels: The case of Turkey. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 21(6), 679–701. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.627255>
- Atak, A. Ö. (2022). *Turizm sektöründe müşterinin olumsuz davranışını etkileyen faktörler: 4, 5 yıldızlı otellerde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Türkiye.
- Aydın, O. (2012). Türkiye’de alternatif bir turizm; sağlık turizmi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(23), 91–96. ISSN: 1309-9132. [www.kmu.edu.tr](http://www.kmu.edu.tr)
- Baker, M., Magnini, V., ve Perdue, R. (2012). Opportunistic customer complaining: Causes, consequences, and managerial alternatives. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 295–303.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Barutçugil, İ. S. (1982). *Turizm işletmeciliği*. Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Bensimon, H. F. (1994). Violence in the workplace. *Training and Development Journal*, January, 27–32.
- Berry, L. L. ve Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press.
- Beverland, M., Kates, S., Lindgreen, A. ve Chung, E. (2010). Exploring Customer Conflict Management in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 617–633.
- Bhati, A., ve Pearce, P. (2016). Vandalism and tourism settings: An integrative review. *Tourism Management*, 57, 91–105.

- Birleşmiş Milletler. (2019). *World population prospects: The 2019 revision*. <https://population.un.org/wpp/> adresinden 01 Mart 2025 tarihinde alınmıştır.
- Bishop, V., Korczynski, M., ve Cohen, L. (2005). The invisibility of violence: Constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, Employment and Society*, 19(4), 583–602. <https://doi.org/10.1177/0950017005055671>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., ve Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., ve Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95–106. <https://doi.org/10.2307/1251919>
- Bodankin, M., ve Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *The Amfiteatru Economic Journal*, 11(26), 549–564.
- Botvin, G. J. ve Griffin, K. W. (2014). Life skills training: Empirical findings and future directions. *Journal of Primary Prevention*, 35(6), 411–421.
- Bowen, D. E. ve Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. *Journal of Marketing*, 49(3), 71–84. <https://doi.org/10.1177/002224298504900306>
- Brady, M., K., Voorhees, C., M. ve Brusco, M., J. (2012). Service Sweethearting: Its Antecedents and Customer Consequences. *Journal of Marketing*, 76(2), 81–98.
- Brandão, F., Liberato, D., Teixeira, A. S., ve Liberato, P. (2021). Motives for thermal tourism: An application to North and Central Portugal. *Sustainability*, 13, 12688. <https://doi.org/10.3390/su132212688>
- Ceylan, U. (2019). Termal konaklama işletmelerinin tercih edilmelerinde etkili olan faktörler: Kütahya ilinde bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(Ek Sayı), 181–197. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.505645>
- Chaouali, W., Hammami, S. M., Veríssimo, J. M. C., Harris, L. C., El-Manstrly, D., ve Woodside, A. G. (2022). Customers who misbehave: Identifying restaurant guests

- "acting out" via asymmetric case models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102897. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102897>
- Cheng, P., Jiang, J., Xie, S., ve Liu, Z. (2022). Dysfunctional customer behavior influences on employees' emotional labor: The moderating roles of customer orientation and perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 966845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.966845>
- Chung, Y. W., ve Moon, H. K. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12), December.
- Clinard, M. B., ve Meier, R. F. (2016). *Sociology of deviant behavior* (15th ed.). Cengage Learning.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 32–34.
- Cox, D., Anthony, C., ve Moschis, G. P. (1990). When customer behavior goes bad: An investigation of adolescent shoplifting. *Journal of Customer Research*, 17(2), 149–159.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- CSF Health Tourism. (2022). *Why Turkey: Thermal Tourism*. <https://www.csfhealthtourism.com/why-turkey/thermaltourism> adresinden 28 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Çetin, C. ve Özkalp, E. (2021). Hizmet sektörü çalışanlarında hizmet içi eğitimin iş etiği üzerindeki etkisi. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 45–59.
- De Carlo, A. (2013). Towards alternative forms of tourism: The Polish experience. In E. Manca ve F. Bianchi (Eds.), *Tourism and tourist promotion around the world: A linguistic and socio-cultural perspective* (pp. 31–46). Università del Salento-Coordinamento SIBA.
- Demir, M. (2009). *Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi*. [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İzmir.

- Demir, M. (2019). İşletmelerde sapkın müşteri davranışlarına karşı geliştirilen yaptırımlar. *Hizmet Sektörü Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 99–115.
- Demir, H., ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64–74. ISSN: 1300-4220.
- Dinçer, S. (2009). Tıp (sağlık) turizmi nedir? *Sağlık Dergisi*. <http://www.saglikdergisi.com.tr/kose/detay.asp?kid=213> adresinden 30 Ağustos 2022 tarihinde alınmıştır.
- Dumazert, J. P., ve Plane, J. M. (2012). Negative deviant behaviors in the workplace: Causes and impacts to co-workers and human relations. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 2012/4(86), 52–63.
- Dursun, S., ve Başol, O. (2020). "Müşteri Sözlü Saldırganlığının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü." *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 617-638.
- Elangovan, A. R., ve Shapiro, D. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547–566.
- Elo, S., ve Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. SAGE.
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı. (2022). *Yenilenebilir enerji kaynaklar: Jeotermal*. <https://enerji.gov.tr/eigm-yenilenebilir-enerji-kaynaklar-jeotermal> adresinden 29 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Erbaş, D., Özkan, Y. Ş. (2017). *Uygulamalı Davranış Analizi*, 1. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Erdoğan, E., ve Aklanoğlu, F. (2008). Termal turizm ve Afyon-Gazlıgöl örneği. *E-Journal of New World Sciences Academy, Natural and Applied Sciences*, 3(1), 83–92.
- Farmer, J. F., ve Dawson, J. (2017). American college students' shoplifting experience: A comparison of retrospective self-reports to micro-level criminological theory. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 12(1), January–June.
- Finlay, L. (2009). Debating phenomenological research methods. *Phenomenology & Practice*, 3(1), 6–25.

- Fombelle, P. W., Voorhees, C. M., Jenkins, M. R., Sidaoui, K., Benoit, S., Gruber, T., Gustafsson, A., ve Abosag, İ. (2019). Customer deviance: A framework, prevention strategies, and opportunities for future research. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.012>
- Fullerton, R. A., ve Punj, G. (1993). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 20, 570–574.
- Fullerton, R., A. ve Punj, G. (1997). What is Consumer Misbehaviour. *Advances in Consumer Research*, 24, 336–339.
- Gallahue, D. L., Ozmun, J. C., ve Goodway, J. D. (2012). *Understanding motor development: Infants, children, adolescents, adults* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Galperin, L. B. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico*. [Yayımlanmamış doktora tezi, Concordia University]. Montreal, Canada.
- Gardner, B. B., ve Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–39.
- Gençay, İ. C. (1994). *Termal turizm işletmelerinde yönetim-organizasyon ve Afyon ili termal turizm işletmelerinin yönetim organizasyon sorunları*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Global Wellness Institute. (2018). *Global wellness economy monitor – October 2018*. Retrieved from <https://globalwellnessinstitute.org>
- Glomb, T. M. ve Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1–23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1)
- Gonçalves, E., ve Guerra, R. O. (2019). Turismo de saúde e bem-estar como fator de desenvolvimento local: Uma análise à oferta termal portuguesa. *Revista de Turismo e Patrimônio Cultural*, 17, 453–472.
- Gömlüksiz, M. N. (2012). Değerler eğitimi ve okul ortamında etik davranışların geliştirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 8(1), 25–38.

- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., ve Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397–418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Grandey, A. A., Kern, J. H., ve Frone, M. R. (2007). *Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63–79. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63>
- Grégoire, Y., Tripp, T. M., ve Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18–32.
- Greenberg, L., ve Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates, and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897–913.
- Greene, M. (2002). School-based education programmes for the prevention of unintentional injuries. *Journal of School Health*, 72(10), 371–376.
- Greenberg, L., ve Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates, and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897–913.
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace*. [Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota]. Minneapolis.
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), March.
- Gülen, K. G., ve Demirci, S. (2012). Türkiye’de sağlık turizmi sektörü. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Sektörel Etütler ve Araştırmalar*, Yayın No: 2011–39.
- Güler, O., Dalgıç, A., ve Tor Kadioğlu, C. (2017). Gayri ahlaki müşteri davranışı ve başa çıkma taktikleri: Restoran ve otel çalışanları üzerine bir araştırma. *The First*

*International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability.*

- Gül, O., Dalgiç, A., ve Kadioğlu, C. (2017). Gayri ahlaki müşteri davranışı ve başa çıkma taktikleri: Restoran ve otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 203–220.
- Gündüz, H. (2015). *Sağlık turizmi kapsamında Pamukkale termal kaynaklarının değerlendirilmesi ve Sağlık Bakanlığı belgeli otellerde müşteri memnuniyetinin belirlenmesi*. [Yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi]. İzmir.
- Güven, E. Ö., ve Çay, A. (2020). Turizm işletmelerinde etik dışı-gayriahlaki tüketici davranışları. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 46-66.
- Güzel, B., ve Güripek, E. (2020). Örgütsel adalet, sapkın davranış, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Karşılıklı normu yaklaşımı. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(2), 870–895.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79(10), 47–51.
- Harris, L. C., ve Daunt, K. L. (2011). *Deviant customer behaviour: A study of techniques of neutralisation*. *Journal of Marketing Management*, 27(7–8), 834–853. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.498149>
- Harris, L. C., ve Daunt, K. L. (2013). Managing customer misbehavior: Challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 281–293. <https://doi.org/10.1108/08876041311330762>
- Harris, L. C., ve Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behaviour. *Journal of Service Research*, 6, 144–161. <https://doi.org/10.1177/1094670503257044>
- Harris, L. C., ve Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: An exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 339–357.
- Health Tourism Pro. (2022). *Medical Tourism: Vygody Preimushhestva*. <http://healthtourism.pro/medical-tourism/vygody-preimushhestva/> adresinden 23 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.

- Henle, C. A., Giacalone, R. A., ve Furkiewicz, C. L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219–230.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., ve Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hershcovis, M. S., ve Bhatnagar, N. (2017). When fellow customers behave badly: Witness reactions to employee mistreatment by customers. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1528–1544.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. baskı). Sage Publications.
- Holbrook, M. B., ve Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Hollinger, R. C., ve Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(Summer), 333–343.
- Hu, H. H., Lai, H. S., ve King, B. (2020). *Restaurant Employee Service Sabotage and Customer Deviant Behaviors: The Moderating Role of Corporate Reputation*. *Journal of Service Research*, 23(3), 331–348.
- IRPET. (2014). *Rapporto sul turismo in Toscana: La congiuntura*. Retrieved from [http://www.irpet.it/storage/eventoallegato/1599\\_Rapporto\\_Turismo\\_2014.pdf](http://www.irpet.it/storage/eventoallegato/1599_Rapporto_Turismo_2014.pdf) adresinden 2 Şubat 2023 tarihinde alınmıştır.
- IvyPanda. (2020) "Political Deviance: Meaning and Forms." <https://ivy panda.com/essays/political-deviance-meaning-and-forms/>. adresinden 16 Aralık 2022 tarihinde alınmıştır.
- Johnson, M., ve Lee, S. (2018). *Physical and behavioral aggression in service settings*. *International Journal of Service Industry Management*, 29(2), 220–237.
- Kalaycıoğlu, S. (2015). Toplumsal değerlerin korunmasında eğitim politikalarının rolü. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 26(1), 21–37.

- Kancharla, R. ve Dadhich, A. (2021). Perceived ethics training and workplace behavior: the mediating role of perceived ethical culture. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 53–73.
- Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and deviant behavior*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Kaplan, H. (2020). Organizational Deviance: A Comprehensive Review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-360. <https://doi.org/10.1002/job.2456>
- Karelaia, N., ve Keck, S. (2013). When deviant leaders are punished more than non-leaders: The role of deviance severity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 783–796.
- Kaya, B. (1983). *Türkiye termal turizmi, arz potansiyeli ve öngörülen yatırımları*. [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi*. [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı]. Nevşehir.
- Kim, G. (2012). *How does jay-customer affect employee job stress and job satisfaction?* (Master's thesis). University of Central Florida, Rosen College of Hospitality Management. <https://stars.library.ucf.edu/etd/2397/>
- Kim, S. (2016). "Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of customer aggression." *International Journal of Hospitality Management*, 59, 23-32.
- Kim, H., ve Qu, H. (2020). *Effects of experienced customer incivility on employees' behavior and well-being: A moderated mediation model*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 419–439. <https://doi.org/10.1177/1096348019897821>
- Klein, J. G., Smith, N. C., ve John, A. (2004). Why we boycott: Customer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68(3), 92–109.
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., ve Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

- Kozak, M. (2012). Termal turizm ve sağlık turizmi: Türkiye'deki potansiyel ve gelişim. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 45-60.
- Kozak, N. (1992a). Termal turizm işletmeciliği ve önemi. *Anatolia*, 3(3), 34-37.
- Kozak, N. (1992b). Türkiye’de termal turizmi sempozyumu. *Anatolia*, 3(5), 9-13.
- Kristofferson, K., McFerran, B., Morales, A. C., ve Dahl, D. W. (2016). The dark side of scarcity promotions: How exposure to limited-quantity promotions can induce aggression. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 683-706.
- Küçük, M. ve Kılıç, M. (2020). Müşteri bilgilendirme uygulamalarının hizmet kalitesine etkisi. *Tüketici ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 33-47.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2022). *Belediye belgeli tesis konaklama istatistikleri*. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201122/belediye-belgeli-tesis-konaklama-istatistikleri.html> adresinden 5 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2024). *Resmî web sitesi*. [www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr) adresinden 5 Aralık 2024 tarihinde alınmıştır.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2025). *Bakanlık belgeli tesis istatistikleri*. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/bakanlik-belgeli-tesis-istatistikleri.html> adresinden 03 Mart 2025 tarihinde alınmıştır.
- Kvale, S., ve Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Butterworth-Heinemann.
- Lee, M. S. W., Motion, J., ve Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62(2), 169-180.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lin, X. (2019). "Long-term stress effects on the immune system in customer service employees." *Occupational Medicine*, 69(5), 378-386.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

- Liu, Y. (2016). "The relationship between work stress and sleep quality among service workers." *Sleep Health*, 2(2), 123-131.
- Lloyd, S. ve Aho, K. (2020). Emotional support and workplace resilience: Peer-to-peer responses to customer mistreatment. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102649. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102649>
- Lovelock, C. H. (1994). *Product plus: How product + service = competitive advantage*. New York, NY: McGraw Hill.
- Lovelock, C., ve Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Magill, R. A., ve Anderson, D. (2017). *Motor learning and control: Concepts and applications* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., ve Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 18–35.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- McCabe, A., ve Lipscomb, T. J. (1988). Sex differences in children's verbal aggression. *Merrill-Palmer Quarterly*, 34, 389–401.
- Michas, F. (2021). 2027 Tahmini ile 2016-2020 Küresel Medikal Turizm Pazar Büyüklüğü, <https://www.statista.com/statistics/1084720/medicaltourism-market-size-worldwide/#statisticContainer>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., ve Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- MTA. (2022). *Türkiye'nin jeotermal kaynakları haritası*. Retrieved from <https://www.mta.gov.tr/v3.0/sayfalar/hizmetler/jeotermal-harita/images/1.jpg> adresinden 29 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Muafi, P. (2011). Causes and consequence deviant workplace behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123–126.

- Murcio, R. ve Scalzo, G. (2021). Effective practices for improving service professionals' ethical behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 1042142.
- Myers, D. G., ve Twenge, J. M. (2019). *Social psychology* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- National Retail Federation. (2018). *2018 National Retail Security Survey*. Retrieved from [https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF-NRSS\\_IndustryResearchSurvey-2018.pdf](https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-10/NRF-NRSS_IndustryResearchSurvey-2018.pdf) adresinden 1 Ocak 2023 tarihinde alınmıştır.
- Nicoli, G., ve Lazakidou, A. (2019). Tourism research note. *Vol. 67/ No. 3/ 2019*, 318–322. UDC: 338.483.11:551.23.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., ve Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Executive*, 21(1), 225–253.
- Ormrod, J. E. (2011). *Educational psychology: Developing learners* (7th ed.). Pearson/Allyn & Bacon.
- Orhan, K. (2013). *Çalışanların iş değer algısının örgütsel vatandaşlığa etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Özbek, T. (1991). Dünya'da ve Türkiye'de termal turizmin önemi. *Anatolia Dergisi*, 2(Termal Özel Sayısı), 15–29.
- Özdemir, A. ve Sezgin, F. (2020). Kurumsal etik ve organizasyonel politika geliştirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(3), 215–233.
- Özdemir Özcan, B., ve Öztürk, S. A. (2020). Bankacılık sektöründe olumsuz müşteri davranışları: Tipoloji oluşturma ve demografik özelliklerin etkisi üzerine bir araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 265-310.
- Özmen, A. (1995). *Termal turizm işletmelerinde satış çabalarının müşteri üzerindeki etkinlik boyutlarının incelenmesi ve Afyon ilinde bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Palaz, S. (2014). *Restoran işletmelerinde çalışanların karşılaştığı psikolojik taciz ve yıldırma davranışlarının örgütsel etkileri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., ve Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Park, J. (2017). "The influence of customer-induced stress on employee relationships." *Journal of Applied Social Psychology*, 47(10), 509-521.
- Polat, A. (2022). *Nitel Araştırmalarda Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları: Soru Form ve Türleri, Nitelikler ve Sıralama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(Özel Sayı 2), 161-182.
- Poling, D. V., Smith, S. W., Taylor, G. G., ve Worth, M. R. (2019). Direct verbal aggression in school settings: A review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 46, 127–139. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2019.01.010>
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306444>
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of Management Journal*, 34(4), 749–775.
- Raja, W., ve Parveen, A. (2022). Prevalence of behavioural deviance among senior secondary school students. *Mazedan International Journal of Social Science and Humanities*, 3(2), 25–27.
- Resmî Gazete. (2019). *Turizm tesislerinin belgelenmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmelik*. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.1134.pdf> adresinden 29 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Reynolds, K. L., ve Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 101–118.

- Reynolds, K., L. ve Harris, L., C. (2009). Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination. *Journal of Retailing*, 85(3), 321–335.
- Richins, M. L. (1983). An analysis of consumer interaction styles in the marketplace. *Journal of Consumer Research*, 10(1), 73–82. <https://doi.org/10.1086/208952>
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Robinson, L. D., ve Galperin, L. B. (2010). Constructive deviance: Striving toward organizational change in healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 1–11.
- Robinson, S., ve Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In D. M. Rousseau ve C. Cooper (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1–30). London: John Wiley ve Sons Ltd.
- Robinson, S. L., ve O’Leary-Kelly, A. M. (1996). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672.
- Rosenbaum, D. A. (2010). *Human motor control* (2nd ed.). Academic Press.
- Rosenberg, M. J., ve Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitude. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson, & J. W. Brehm (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1–14). Yale University Press.
- Rubin, H. J., ve Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rupp, D. E., ve Spencer, S. (2006). "When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions." *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971-978.
- Rupp, D. E., McDance, A. S., Spencer, S., ve Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional

- regulation. *Journal of Management*, 34, 903–924.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307309261>
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), March/June, 1–2.
- Sağlık Bakanlığı. (2022). *Termal turizm bölgeleri*.  
<http://www.saglikturizmi.gov.tr/tr/termal-turizm-bolgeleri.php> adresinden 29 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Sağlık Bakanlığı. (2022). *Sağlık turizmi raporu*.  
<https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/10944/0/02pdf.pdf> adresinden 5 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Sağlık Bakanlığı. (2022). *Turizm Sağlık Merkezi*. <https://shgmturizmdb.saglik.gov.tr/> adresinden 5 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Sandıkçı, M. (2008). *Termal turizm işletmelerinde sağlık beklentileri ve müşteri memnuniyeti*. [Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Sayeed, R., ve Nazir, R. A. (2019). Workplace deviance: A review of literature. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2119–2123. ISSN: 2249-7455.
- Schaefer, T., Wittkowski, K., Benoit, S., ve Ferraro, R. (2016). Contagious effects of customer misbehavior in access-based services. *Journal of Service Research*, 19(1), 3–21.
- Schmidt, R. A., ve Lee, T. D. (2019). *Motor control and learning: A behavioral emphasis* (6th ed.). Human Kinetics.
- Schunk, D. H. (2012). *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications*. Routledge.
- Seçer, H. Ş., ve Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *Tisk Akademi*, 2, 147–175.

- Sekerka, L. E. (2009). Organizational ethics education and training: a review of best practices and their application. *International Journal of Training and Development*, 13(4), 276–295.
- Shojaei, M. S., Fathnezhad-Kazemi, A., Ghaffari, F., ve Mohammadi, E. (2022). An educational intervention based on family-centered empowerment model. *Scientific Reports*, 12(1), 18869.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., ve McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481.
- Sliter, M. T., Pui, S. Y., Sliter, K. A., ve Jex, S. M. (2011). The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 424–440.
- Smith, J., Brown, A., ve Davis, K. (2020). *Verbal abuse and deviant customer behaviors: An analysis*. *Journal of Customer Relations*, 15(3), 120–135.
- Smith, J. A., Flowers, P., ve Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE Publications.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A. ve Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111. <https://doi.org/10.1177/002224298504900110>
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2005). Emotions, violence, and counterproductive work behavior. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Perspectives on workplace violence* (pp. 29–46). American Psychological Association.
- Spreitzer, G. M., ve Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. Cameron, J. Dutton, ve R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 207–224). Berrett-Koehler.
- Statista. (2022). *Medical tourism market size worldwide from 2019 to 2027*. <https://www.statista.com/statistics/1084720/medicaltourism-market-size> adresinden 25 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Steilacoom Historical School District. (n.d.). *Resmi web sitesi*. <https://www.steilacoom.k12.wa.us/> adresinden 30 Aralık 2024 tarihinde alınmıştır.

- Stein, M. (2007). Toxicity and the Unconscious Experience of the Body At The Employee-Customer Interface. *Organization Studies*, 28, 1223–1241. doi:10.1177/0170840607079527.
- Stuart, P. (1992). Murder on the job. *Personnel Journal*, February, 72–77.
- Sweetin, V., Knowles, L., Summey, J., ve McQueen, K. (2013). Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(12), 1822–1830.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., ve Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Thelen, E., ve Smith, L. B. (1994). *A dynamic systems approach to the development of cognition and action*. MIT Press.
- Thornburg, L. (1993). When violence hits business. *HR Magazine*, July, 40–45.
- Tian, K., ve Keep, B. (2002). *Customer fraud and business responses: Let the marketer beware*. Quorum Books.
- Tontus, H. Ö. (2019). *Sağlık turizmi nedir?* [https://www.researchgate.net/publication/333816088\\_Saglik\\_Turizmi\\_Nedir/link/5d073adf92851c900442da0a/download](https://www.researchgate.net/publication/333816088_Saglik_Turizmi_Nedir/link/5d073adf92851c900442da0a/download) adresinden 20 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- Toufexis, A. (1994). Fight firing with fire. *Time*, April 25, 35–37.
- Tubergen, A., & Linden, S. (2002). A brief history of spa therapy. *Annals of the Rheumatic Diseases*, 61(3), 273–275.
- Türkeri, İ., Akyürek, S., ve Bahçelerli, N. M. (2022). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Sapkın İşyeri Davranışları ile İşİ Bırakma Niyeti Arasındaki İlişki. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1030–1048.
- USHAŞ. (2025). *Sağlık turizmi verileri*. Uluslararası Sağlık Hizmetleri A.Ş. <https://www.ushas.com.tr/saglik-turizmi-verileri/> adresinden 20 Nisan 2025 tarihinde alınmıştır.

- Uygun, E., ve Ekiz, E. (2016). An overview of health tourism within the context of Turkey's tourism strategy (2023). *Journal of Hospitality and Tourism*, 14(1), 18–26. Online ISSN: 2322-0198 / Print ISSN: 0972-7787.
- Ülker, İ. (1988). Sağlık turizmi ve kaplıca sularımızın değerlendirilmesi. *Turizm Yıllığı 1986*. T.C. Turizm Bankası.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., ve Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221–1276. <https://doi.org/10.1177/0149206313475816>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., ve Parks, M. J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 109–119.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., ve Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486–1504.
- Vaughan, D. W. (2011). Theorizing the dark side. In S. Linstead, G. Marechal, ve R. Griffin (Eds.), *Organization Studies, Special Issue on The Dark Side of Organizations*. Forthcoming.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., ve Cochran, P. L. (1999). Ethics programs in American organizations: An empirical survey. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283–295.
- Yagil, D., ve Shnap, Y. (2022). Customer incivility, abusive supervision, and emotional exhaustion among service employees: The moderating role of coworker support. *Service Industries Journal*, 42(1-2), 45–62.
- Yalap, O., ve Polatçı, S. (2019). Yapıcı sapma davranışlarının öncülleri üzerine nitel bir araştırma. *Anadolu Akademi / Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), Ocak, 1–X.

- Yang, L. (2015). "Physical fatigue and customer aggression: A study on service employees." *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 390-399.
- Yenertürk, A. (2011). Ankara Üniversitesi cinsel tacize ve cinsel saldırıya karşı politika belgesi. *Ankara Üniversitesi*. Retrieved from <https://cts.ankara.edu.tr/ankara-universitesi-cinsel-tacize-ve-cinsel-saldiriya-karsi-politika-belgesi/>
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, B., Erat, S., Alpkan, L., Yıldız, H., ve Sezen, B. (2015). Drivers of innovative constructive deviance: A moderated mediation analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1407–1416.
- Yıldız, H. (2018). Mesleki gelişim ve kişisel eğitim programlarının kurumsal başarıya etkisi. *Mesleki Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 112–130.
- Yılmaz, R. ve Altun, S. (2017). Aile içi değer eğitimi: Sevgi, saygı ve empati kazandırma süreci. *Aile ve Toplum Dergisi*, 10(2), 44–56.
- Yılmaz, M., ve Bayar, R. (2006). The potential of thermal tourism in Turkey. *Union of Scientist in Bulgaria Scientist Paper, National Scientific Conference with International Participation Under the Heading "20 Years Union of Scientists in Bulgaria-Branch Smolyan"*, October 20–21, 2006, Smolyan, Bulgaria.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622–632.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20(2), 158–177. <https://doi.org/10.1037/h0074428>
- Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., ve Pieters, R. (2007). Never eat in that restaurant, I did! Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication. *Psychology and Marketing*, 24, 661–680.
- World Tourism Organization ve European Travel Commission. (2018). *Exploring health tourism – Executive summary*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420308>
- Zeynep, A. (1992). *Termal turizm işletmelerinde hizmet standartlarının geliştirilmesi ve pazarlama faaliyetine etkisi, Balçova Termal Merkezi uygulaması*. [Yüksek lisans tezi, Balçova Termal Merkezi].

Zhao, H. (2018). The impact of customer mistreatment on employee communication.  
*Communication Research*, 45(7), 941–965.



## EKLER

### EK 1. Görüşme Soruları

**Katılımcılara aktarılan kavramsal bilgilendirme ve amaca ilişkin açıklama:** Sapkın müşteri davranışı, “müşterinin işletme, çalışanlar veya diğer müşteriler için sorunlara yol açacak şekilde düşüncesizce veya rahatsız edici bir şekilde davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda ise “temel olarak iş birliğine yanaşmayan, işletmede hizmet sunan çalışanlara, diğer müşterilere ve işletme çalışma düzenine karşı uzlaşma yapmaya isteksiz davranışlar sergileyen müşteriler” şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin, çalıştığınız termal otelin sağlık merkezine veya diğer hizmet birimlerine hizmet almaya gelen bir konuk tarafından kaba davranışlara maruz kalmanız, sözlü ve fiziki şiddete uğramanız, tehdit edilmeniz, hakarete uğramanız, mesleki bilginizin sorgulanması, bir konuğun başka bir konuga karşı rahatsız edici bir davranışına şahit olmanız vb. davranışlardır. Bu araştırmanın amacı, çalışanlara ve yöneticilere yönelik gerçekleşen sapkın müşteri davranışlarını ve söz konusu davranışların çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerini keşfetmektir.

#### Çalışan Soruları:

1. Çalıştığınız departmandaki göreviniz nedir?
2. Mesleki deneyiminizin süresi nedir?
3. Hizmet verdiğiniz birimde görmek istemediğiniz konuk tipini nasıl ifade edersiniz?
4. Görevinizi yaptığınız esnada şahsınıza veya diğer çalışma arkadaşlarınıza yönelik şahit olduğunuz sapkın (rahatsız edici) konuk davranışlarından bahseder misiniz? Söz konusu bu davranışlara ne tepki verdiğiniz tepkinizin gerekçesi ile ifade eder misiniz?
5. Konukların size ve diğer çalışma arkadaşlarınıza karşı sapkın (rahatsız edici) davranışlar sergilemesinin nedenleri sizce neler olabilir?
6. Bu tür davranışlara maruz kalan çalışanların işletme içinde başvurduğu bir mercii var mıdır?
7. Müşterilerin çalışanlara karşı sapkın (rahatsız edici) davranışlar sergilemesi nasıl engellenebilir? Müşterilerin size karşı sapkın davranışlarıyla (rahatsız edici) baş etme yöntemleriniz nelerdir?
8. Meslek hayatınız süresince karşılaştığınız, şahsınıza yönelik gerçekleşen ve sizi en çok etkileyen sapkın (rahatsız edici) davranış deneyiminizden bahseder misiniz? Tam olarak ne oldu? Davranış esnasındaki ve sonrasındaki duygularınız nasıldı? Yaşadığınız bu deneyim ve karşılaştığınız davranış size ne şekilde yansıdı?
9. Konukların size karşı nasıl davranmasını beklersiniz?
10. Çalışanların maruz kaldığı bu tip sapkın (rahatsız edici) davranışlar sizce nasıl engellenebilir? Çalışanlar, işletme ya da diğer kurumlar bu tür davranışlar karşısında ne tür önlemler alabilir?

#### Yönetici Soruları:

1. Çalıştığınız departmandaki göreviniz nedir?
2. Yöneticilik deneyiminizin süresi nedir?

3. Yönetici olarak sapkın (rahatsız edici) müşteri davranışları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
4. Görevinizi yaptığınız esnada şahsınıza veya mahiyetinizde çalışan personelinize yönelik şahit olduğunuz sapkın (rahatsız edici) müşteri davranışları oldu mu? Söz konusu bu davranışlara ne tepki verdiğinizi tepkinizin gerekçesi ile ifade eder misiniz?
5. Müşterinin sapkın (rahatsız edici) davranışlarına karşı yöneticilerin ne tür önlemler alabileceğini düşünüyorsunuz?
6. Müşterinin sapkın (rahatsız edici) davranışlarına karşı çalışanın ne tür önlemler alabileceğini düşünüyorsunuz?
7. Bu tür davranışlara maruz kalan çalışanlar için işletme tarafından uygulanan bir güvenlik prosedürü var mıdır?
8. Çalışanların maruz kaldığı bu tip sapkın (rahatsız edici) davranışlar sizce nasıl engellenebilir?



## EK 2. Etik Protokol

Merhaba Sayın Katılımcı,

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sandıklı Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktayım. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Turizm İşletmeciliği Doktora Programı öğrencisi olarak *Çalışanlar ve Yöneticilere Yönelik Gerçekleşen Sapkın Müşteri Davranışlarını* konu alan doktora tezim üzerinde çalışmaktayım.

Görüşme talebini kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Görüşme esnasında aktardıklarınız çalışma adına yararlı olacak, ifade ettikleriniz çalışmaya değer katacaktır. Görüşme haklarınız ve görüşme kuralları aşağıda yer almaktadır. Bunlar;

1. Görüşmeye gönüllü olarak katılmış bulunmaktasınız.
2. Görüşme esnasında sorulara itiraz etme hakkınız saklıdır.
3. Görüşmede sesinizin kaydı alınacaktır.
4. Dilediğiniz zaman görüşmeyi sonlandırabilirsiniz.
5. Görüşmeden elde edilen veriler gizli tutulacak ve güvenli bir şekilde saklanacaktır. Yalnızca araştırmacı ve araştırmayı değerlendirecek jüri üyesi öğretim üyeleri verileri görebilecektir.
6. Görüşmede bahsettikleriniz çalışma dâhilinde kullanılacaktır.
7. Kimlik bilgilerinize ve özel hayatınıza ilişkin bir bilgiye araştırmada yer verilmeyecektir.

Lütfen okuduğunuzu belirtmek adına kâğıdı paraflayın veya kâğıdı imzalayın.

Tarih:

Araştırma sonuçlarından haberdar olmak isterseniz lütfen aşağıya mail adresinizi yazınız.

.....

