

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**AVM MAĞAZALARINDA ÇALIŞAN SATIŞ DANIŞMANLARININ İŞ STRESİ KAYNAKLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Serdar ARSLAN<sup>1</sup>

**Öz**

*Bu çalışma, Alanya'daki alışveriş merkezlerinde (AVM) faaliyet gösteren perakende mağazalarında çalışan satış danışmanlarının iş stresine ilişkin deneyimlerini incelemektedir. Araştırmanın teorik temelini, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli ile Mesleki Stres Kaynakları Modeli oluşturmaktadır. Nitel bir araştırma tasarımı benimsenerek dokuz katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler tematik analiz yoluyla değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların iş stresinin çalışma koşulları, müşteri ilişkileri, yönetim ve iş ilişkileri ile güvencesizlik ve mecburiyet olmak üzere dört ana kaynağı olduğu belirlenmiştir. Çalışma koşullarında uzun ve öngörülemeyen mesai süreleri, sürekli ayakta çalışma, yoğun fiziksel yük ve satış hedeflerinin yarattığı baskı öne çıkmaktadır. Müşteri ilişkileri kapsamında müşteri nezaketsizliği, sözlü saldırganlık, cinsel taciz ve yoğun duygusal emek gerektiren etkileşimler çalışanlar için önemli stresörlerdir. Alanya'nın turistik niteliği, farklı kültürlerden gelen müşterilerle iletişim kurma zorunluluğu nedeniyle iş stresini daha da artırmakta; dil bariyerleri ve kültürel yanlış anlamalar çalışanlarda ek bir gerilim yaratmaktadır. Örgütsel düzeyde ise otoriter yönetici tutumları, sınırlı yönetici desteği, çalışanlar arası uyumsuzluklar ve AVM yönetiminin uyguladığı katı kurallar stres düzeyini belirgin biçimde yükseltmektedir. Bunun yanında yüksek genç işsizliği ve kısıtlı istihdam seçenekleri, pek çok katılımcının bu işi geçici ve mecburi bir çözüm olarak görmesine yol açmakta; bu durum iş güvencesizliğini yapısal bir stres kaynağı hâline getirmektedir. Araştırma bulguları, JD-R modelinin öngördüğü yüksek talep-düşük kaynak dengesizliğinin Türkiye perakende sektörü bağlamında belirgin biçimde gözlemlendiğini göstermektedir. Hem AVM çalışma düzeninden hem de turistik destinasyonlara özgü kültürlerarası müşteri etkileşimlerinden doğan bağlamsal stresörler, modelin açıklayıcılığına önemli bir katkı sunmakta ve sektördeki stres dinamiklerinin çok katmanlı niteliğini ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İş Stresi, AVM, Mağaza Çalışanları, Satış Danışmanları, Turizm Destinasyonu

**JEL Kodları:** M54, J81, J28.

**Başvuru:** 28.11.2025

**Kabul:** 16.03.2026

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serdar.arslan@alanya.edu.tr, Alanya, Antalya, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-0482-4800

## AN EXAMINATION of JOB STRESS FACTORS AMONG SALES ASSOCIATES WORKING in SHOPPING MALL STORES<sup>2</sup>

### **Abstract**

*This study provides an in-depth examination of job stress experiences of sales associates employed in retail stores operating within shopping malls in Alanya. The theoretical grounding of the research is based on the Job Demands–Resources (JD-R) Model and the Occupational Sources of Stress Model. Adopting a qualitative research design, semi-structured interviews were conducted with nine participants, and the data were analyzed through thematic analysis. The findings indicate that employees experience job stress stemming from four main sources: working conditions, customer relations, managerial and interpersonal relations, and job insecurity and necessity-driven employment. Within working conditions, long and unpredictable working hours, prolonged standing, high physical workload, and the pressure created by sales targets emerge as prominent stressors. In the domain of customer relations, customer incivility, verbal aggression, sexual harassment, and emotionally demanding interactions constitute significant sources of strain. The touristic nature of Alanya further intensifies job stress, as communicating with customers from diverse cultural backgrounds introduces additional challenges; language barriers and cultural misunderstandings create extra tension for employees. At the organizational level, authoritarian managerial attitudes, limited supervisor support, interpersonal conflicts among coworkers, and the strict rules imposed by mall administrations substantially elevate stress levels. Additionally, high youth unemployment and limited alternative job opportunities lead many participants to view this role as a temporary and obligatory form of employment, making job insecurity a structural source of stress. The findings demonstrate that the high-demand/low-resource imbalance predicted by the JD-R model is clearly observed in the Turkish retail context. Contextual stressors arising both from the operational structure of shopping malls and from cross-cultural customer interactions in touristic destinations contribute meaningfully to the model's explanatory power and reveal the multi-layered nature of stress dynamics within the sector.*

**Keywords:** *Job Stress, Shopping Mall, Retail Employees, Sales Associates, Tourism Destination*

**JEL Codes:** *M54, J81, J28.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Modern çalışma yaşamında iş stresi hem fiziksel hem de psikolojik iyilik hâlini tehdit eden yaygın bir sorun hâline gelmiş, hatta bazı yazarlar tarafından “*modern çağın pandemisi*” olarak nitelendirilmiştir (Sulsky ve Smith, 2005: 2). İş stresi genel olarak, bireyin iş ortamında karşılaştığı taleplerin kendi kaynaklarını, becerilerini veya başa çıkma kapasitesini zorladığı ya da aştığı durumlarda ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik tepkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). Uzun süreli stres; tükenmişlik, performans düşüşü, işe devamsızlık, örgüt içi çatışmaların artması ve ruh sağlığı sorunları gibi ciddi sonuçlar doğurmakta; hizmet sektöründe çalışanlar ise bu etkiler açısından daha kırılgan bir konumda bulunmaktadır (Griffin ve Clarke, 2011; Baker ve Kim, 2024; Kaynak, 2021). Özellikle müşteriyle yüz yüze çalışan perakende çalışanlarının, diğer sektör çalışanlarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksek stres yaşadığı ve bu durumun düşük ücret, performans baskısı, uzun çalışma saatleri, duygusal emek zorunluluğu ve sürekli müşteri etkileşimi gibi çok yönlü iş taleplerinin bir sonucu olduğu kapsamlı araştırmalarca ortaya konmuştur (Broadbridge, 1998; Wetzels, De Ruyter ve Bloemer, 2000; Patel vd., 2018).

İş stresine ilişkin kuramsal modeller, stresin çok boyutlu yapısını açıklamakta önemli katkılar sunmuştur (Karasek, 1979; Cooper ve Marshall, 1976). Bu modeller arasında İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli, stresörlerin çalışılan bağlama, meslek türüne ve örgütsel koşullara göre farklılaşabileceğini vurgulaması nedeniyle iş stresi araştırmalarında yaygın biçimde kullanılan kuramsal çerçevelerden biri hâline gelmiştir. JD-R modeli, her meslek grubunun ve her çalışma ortamının kendine özgü talep ve kaynak seti ürettiğini, dolayısıyla stres dinamiklerinin bağlamsal olarak çeşitlendiğini ileri sürer (Bakker ve Demerouti, 2007). Nitekim güncel literatür, stresörlerin meslek türüne, örgütsel koşullara, ülkeye, kültüre ve sektörün yapısal özelliklerine göre önemli ölçüde değiştiğini göstermektedir (Chang ve Lu, 2009; Narayanan vd., 1999; Lambert vd., 2004; Fila ve Wilson, 2018; Liu vd., 2007). Bu nedenle bağlama özgü stresörleri inceleyen nitel çalışmalar, hem JD-R modelinin öngördüğü esnek yapıyı sınamak hem de farklı çalışma ortamlarında stresin nasıl tezahür ettiğini anlamak açısından kritik önemdedir (Mazzola vd., 2011).

Bu noktada alışveriş merkezleri (AVM) çalışanlar açısından özgün bir bağlam olarak görülebilir. Türkiye’de AVM’ler yalnızca tüketim mekânları değil, aynı zamanda önemli bir istihdam alanı hâline gelmiş; yaklaşık 600 bin kişiye doğrudan, 2,1 milyon kişiye dolaylı istihdam sağladığı bildirilmektedir (Topçu, 2022). Bir AVM, çeşitli perakendeci ünitelerin mimari bir bütünlük içinde bir araya geldiği ve tek bir merkezden yönetilen kompleks olarak tanımlanabilir (Vernor ve Rabianski, 1993; Alkibay vd., 2007). Bu bağlamda AVM mağaza satış danışmanlığı, perakende sektörünün önemli istihdam alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Bilir, 2018). Bununla birlikte mevcut araştırmalar, AVM çalışanlarının düşük ücretler, esnek ve uzun çalışma saatleri, görünürlük ve performans baskısı, duygusal emek zorunluluğu, müşteri nezaketsizliği ve taciz gibi çok boyutlu stres faktörleriyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Özkaplan vd.,2016; Başçı, 2018; Derici vd., 2022; Gezer Aydın, 2021; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2013; Yıldırım, 2020).

Nitekim sendikal saha araştırmaları da bu tabloyu desteklemekte; AVM alışanlarının yalnızca %6,2'sinin bu işi isteyerek yaptığı, %78,3'ünün haftada altı gün çalıştığı ve %30'unun bayram ve resm tatillerde izin kullanamadığı belirtilmektedir (Yıldırım, 2020). Bu koşullar, JD-R modelinin işaret ettiği yüksek talep–düşük kaynak dengesizliğinin Türkiye'deki AVM bağlamında belirginleştiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın yürütüldüğü Alanya ise, bu tabloya yeni bir boyut ekleme potansiyeline sahip olarak değerlendirilebilir. Turizm temelli ekonomisi, yüksek kültürel çeşitliliği ve mevsimsel yoğunluğu nedeniyle Alanya'daki AVM alışanları yalnızca perakende sektörüne özgü taleplerle değil, aynı zamanda turistik destinasyonlara özgü kültürlerarası hizmet talepleriyle de karşılaşmaktadır. Araştırmalar, farklı kültürden müşteri etkileşimlerinin çalışanlarda iletişim güclüğü, duygusal emek yükü ve belirsizlik yaratarak stres düzeyini artırabildiğini göstermektedir (Ratasuk, 2020; Lam vd., 2022). Dolayısıyla Alanya'daki AVM alışanlarının deneyimi, hem perakende sektörünün yapısız stresrlerini hem de turistik destinasyonlara özgü kültürlerarası talepleri içeren çok katmanlı bir stres yapısı sunabilir. Bununla birlikte, Türkiye'de AVM alışanlarının iş stresi deneyimlerini özellikle turistik destinasyon bağlamında inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu çalışmanın amacı, AVM mağazalarında çalışan satış danışmanlarının iş yaşamlarında hangi durumları stres kaynağı olarak algıladıklarını nitel bir perspektifle incelemektir. Bu doğrultuda alışma, AVM alışanlarının iş stresi deneyimlerini çalışan perspektifinden derinlemesine ortaya koymayı ve turizm yoğunluğu yüksek bir destinasyon bağlamında stresörlerin nasıl Őekillendiđine ilişkin literatüre bağlamsal bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

## 1.1 İş Stresi

İş stresi, “*bireyin, kendi kaynaklarını zorladığını ya da aştığını ve iyi oluşunu tehlikeye attığını düşündüğü kişi–evre ilişkisi*” olarak tanımlanır (Lazarus ve Folkman, 1984: 19). Literatürde kavramı açıklayan modeller, stresin tanımı ve kaynakları açısından farklılıklar gösterse de uzlaştıkları ortak nokta, çalışanların iş talepleri ile kişisel ve örgütsel kaynakları arasındaki dengesizliğin hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar doğurduğudur (Karasek, 1979; French vd., 1982; Cooper ve Marshall, 1976; Bakker ve Demerouti, 2007).

Bu alandaki ilk sistematik yaklaşımlardan biri, Karasek (1979) tarafından geliştirilen İş Yükü-Kontrolü (Demand-Control) Modeli'dir. Bu modele göre stres, psikolojik iş talepleri (rneğin iş yükü, zaman baskısı) ve bireyin iş üzerindeki kontrol düzeyi (karar verme özerkliği) olmak üzere iki temel değişkenin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Talepler yüksek ve kontrol düzeyi düşük olduğunda stres artar; buna karşılık, karar verme özerkliği yüksek olduğunda birey taleplerle daha etkin baş edebilir. Bu model, örgütlerin çalışanlara daha fazla karar alanı tanımamasının stresin azaltılmasında kritik bir rol oynadığını ne sürer. French vd. (1982)'nin Kişi–evre Uyumu (Person–Environment Fit) Modeli ise stresin bireyin becerileri ile işin gerekleri arasındaki uyumsuzluktan doğduğunu savunur. Bireyin kapasitesiyle çevresel taleplerin

örtüşmediği durumda stres artar; bu da bireysel farklılıkların iş tasarımı süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini ortaya koyar.

Bu iki modele paralel olarak, Cooper ve Marshall (1976), Mesleki Stres (Occupational Stress) Modeli'ni geliştirmiş ve iş stresinin çok boyutlu yapısını sistematik biçimde açıklamıştır. Modele göre stres, işin doğasına ilişkin özellikler ve bireyin bu koşullara verdiği tepkiler arasındaki etkileşimden doğar. Yazarlar, iş stresi kaynaklarını altı ana grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, (1) işin doğasına özgü faktörler, (2) örgüt içindeki rol, (3) kariyer gelişimi, (4) iş yerindeki ilişkiler, (5) örgütsel yapı ve iklim ve (6) örgüt dışı kaynaklardır. Bu model, stresin yalnızca bireysel özelliklerden değil, örgütsel bağlamdan, işin yapısal özelliklerinden ve hatta iş yeri dışındaki özel unsurlardan kaynaklandığını vurgular. Cooper ve Marshall'a (1976) göre, bu stresörlerin yoğunluğu, çalışmada fiziksel, duygusal ve davranışsal etkiler yaratır. Etkileri her ne kadar bireysel özelliklere göre değişse de stres bireysel bir zayıflık değil, genellikle dış koşulların bir ürünüdür.

2000'li yıllarda ise Demerouti vd. (2001) ve Bakker ve Demerouti (2007) tarafından geliştirilen JD-R Modeli, bu klasik yaklaşımları bütünleştirerek evrensel bir çerçeve sunmuştur. JD-R, her mesleğin kendine özgü stres faktörleri bulunsa da, bu faktörlerin iki ana başlık altında sınıflandırılabilceğini öne sürer. Bunlar, iş talepleri ve iş kaynaklarıdır. İş talepleri, çalışandan sürekli fiziksel, zihinsel ya da duygusal çaba göstermesini isteyen, bu nedenle de enerji kaybına ve yorgunluğa yol açabilen unsurlardır. Yoğun tempo, zaman baskısı, fiziksel yıpranma ya da duygusal olarak zorlayıcı müşteri ilişkileri bu kapsamdadır. İş kaynakları, çalışanın bu taleplerle baş etmesine ve işini anlamlı bulmasına yardımcı olan destekleyici faktörlerdir. Kaynaklar örgüt düzeyinde (örneğin adil ücret, terfi imkânı, iş güvencesi), sosyal düzeyde (yönetici ve ekip desteği), yapısal düzeyde (rol açıklığı, kararlara katılım), ya da görev düzeyinde (özerklik, geri bildirim, beceri çeşitliliği) yer alabilir (Bakker ve Demerouti, 2007).

JD-R Modelinin bu kapsayıcı yapısı, farklı mesleklere ve örgütsel bağlamlara uyarlanabilmesini sağlamaktadır (Kim ve Wang, 2018; Mudrak vd., 2018; Alaydi vd., 2025). Bununla birlikte, modelin öngördüğü talep–kaynak dinamikleri her bağlamda aynı şekilde işlemeyebilir; işin niteliği, müşteri profili, sektörün yapısal özellikleri ve örgütsel uygulamalar, stresörlerin hem yoğunluğunu hem de çalışanlar üzerindeki etkisini belirgin biçimde değiştirebilir. Bu nedenle, JD-R Modeli'nin sahada nasıl tezahür ettiğini değerlendirmek için sektör bazlı analizler kritik öneme sahiptir. Bu noktada, perakende sektöründe ve özellikle de AVM satış danışmanlığı gibi yoğun müşteri etkileşimine dayalı işlerde ortaya çıkan stres kaynakları, JD-R Modeli'nin işleyişini pratikte gözlemlemek açısından anlamlı bir örnek sunabilir.

## 1.2 AVM Satış Danışmanlarında İş Stresi

Perakende mağaza satış danışmanlığı, hizmet sektörünün en görünür ve aynı zamanda en yoğun talep ve stres içeren mesleklerinden birisidir (Patel vd, 2018). Nitekim, bu meslek çalışanlarının, diğer birçok mesleğe göre daha yüksek iş stresine sahip olduğu farklı araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Broadbridge, 1998; Wetzels vd.,

2000; Chang ve Lu, 2009). Bu konuda önemli bir çalışma, Patel vd. (2018) tarafından, 19.832 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş olup, araştırma sonuçlarına göre mağaza satış danışmanları, diğer sektörlerdeki çalışanlara nazaran belirgin biçimde daha yüksek stres yaşamaktadır. Üstelik bu stresin düzeyinin de yıllar içinde arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, ruh sağlığı sorunları (Baker ve Kim, 2024) ve yüksek personel devir hızı (Pienaar vd., 2025) gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açmaktadır.

Bu yüksek stresin temel sebebi, bu çalışanların performans baskısı, düşük ücret, iş güvencesizliği, sürekli müşteri etkileşimi, çoklu görev yükü gibi çok yönlü iş talepleriyle karşı karşıya olmasıdır (Moncrief vd., 2006; Homburg vd., 2011; Patel vd., 2018; Broadbridge, 1998; Pienaar vd., 2007; Pienaar vd., 2025). Özellikle müşteriyile sürekli etkileşim halinde olmak satış danışmanlarına duygusal bir yük getirmektedir (Başçı, 2019). İşin doğası gereği her zaman pozitif, arkadaş canlısı ve sabırlı bir tutum sergilemeleri beklenir. Literatürde bu durumu açıklayan duygusal emek kavramı, çalışanın müşteriyile etkileşiminde kurumsal beklentilere uygun bir duygusal durum sergilemesi olarak tanımlanabilir (Hochschild, 1983). Bu gösterim çoğu zaman içten gelen bir duyguya değil, kurumsal zorunluluğa dayanır. Çalışanın hissettikleriyle göstermesi gereken duygular arasında oluşan bu kopukluk, yani duygusal uyumsuzluk, görünmeyen ama yıpratıcı bir iç çatışma yaratır (Morris ve Feldman, 1997). Araştırmacılar, duygusal uyumsuzluğun çalışanları tükenmişliğe sürükleyebilecek derecede ağır bir iş talebi olduğuna işaret etmektedir (Broadbridge, 2002; Hopp vd., 2010; Kenworthy vd., 2014; Mayr ve Teller, 2023).

Bu yükü artıran ve son yıllarda literatürde giderek daha fazla görünürlük kazanan bir diğer faktör, Baker ve Kim (2024) tarafından müşterinin saygısız, küçümseyici ya da aşağılayıcı davranışları olarak tanımlanan müşteri nezaketsizliğidir. Müşteri nezaketsizliği, çoğu zaman çalışanlarda öfke duygusunu tetikler; fakat çalışan, bu öfkeyi dışa vurmak yerine bastırmak zorunda kalır ve bu bastırma süreci, yüzeysel davranışı artırarak çalışanların duygusal tükenmişliğini derinleştirir (Karatepe vd., 2009; Gaucher ve Chebat, 2019). Zhu vd.'ye (2019) göre müşterilerle temas eden pek çok çalışan, müşteri nezaketsizliğine maruz kalmaktadır.

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da bu küresel bulgularla büyük ölçüde örtüşmekte, hatta bazı yönleriyle daha yoğun bir stres yapısına işaret etmektedir. Özellikle AVM mağazalarında görev yapan satış danışmanlarının yaşadığı stres, hem ekonomik koşullar hem de çalışma ortamının yapısal özellikleri nedeniyle çok katmanlıdır. Gezer Aydın (2021), AVM çalışanlarının güvencesizlik, belirsizlik, risk ve sürekli kaygı içeren çalışma koşulları nedeniyle prekarya özelliği taşıdığını vurgulamaktadır. Bu çalışanların durumunu Uluslararası Çalışma Örgütü'nün insana yakışır tanımları çerçevesinde değerlendiren Başol ve Saruhan'a (2018) göre kapalı ve havasız çalışma ortamı, rol çatışması, yoğun iş yükü, yönetici kaynaklı satış baskısı, adaletsiz prim sistemi ve uzun esnek çalışma saatleri iş koşullarını olumsuz kılmaktadır. Yine Derici vd.'nin (2022) gerçekleştirdikleri çalışma, AVM çalışanlarının uzun ve molasız çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, çalışma ortamının olumsuz fiziksel özellikleri, müşterilerin kabalığı, katı denetimler ve yüksek hedef

baskısı gibi nedenlerle sürekli bir gerginlik hâlinde olduklarını ortaya koymuştur. Başçı (2018), AVM’lerde çalışan satış görevlileri için esnek çalışma saatleri, fiziksel zorluklar, ücret yetersizliği ve duygusal emeğin en önemli zorluklar olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Özkaplan vd. (2016), AVM’lerin modern tüketim mekânları olarak çalışanlardan sürekli vitrinde olma, yani görünürlük ve performans sergileme talep ettiğini; bunun da duygusal emeği yoğunlaştırdığını belirtmektedir. Bilir (2018) ise, bu görünürlüğün çalışanlara bir iyi görünme, yani estetik emek (Witz vd., 2003) talebi de yüklediğine dikkat çekmiştir. Yazarlara göre AVM mağazalarında çalışan kadın satış danışmanları, giyimlerini, makyajlarını ve hal-tavırlarını düzenlemeyi gerektiren bir “*cinsiyetlendirilmiş emek*” sergilemektedir. Üstelik bu çalışanlar için gündelik hayatta çoğunlukla müşteriler tarafından maruz bırakıldıkları tacizler de önemli bir stres kaynağıdır (Şahin vd., 2012).

Sendikalar ve kamu kurumları tarafından yapılan saha araştırmaları da bu tabloyu desteklemektedir. Koop-İş Sendikası’nın 23 ilde yaklaşık üç bin AVM çalışanına uyguladığı anket, AVM çalışanlarının en temel sorunlarının düşük ücret ve uzun çalışma süreleri olduğu, çalışanların yarısının “*bulunabilen en hızlı ve kolay iş*” olduğu için bu sektörde çalıştığını ifade ettiği görülmüştür (Yıldırım, 2020). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın (2013) on ilde yaptığı denetimlerde de çalışanların büyük çoğunluğunun asgari ücret civarında gelir elde ettiği, işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu, fazla mesai ücretlerinin çoğu zaman ödenmediği saptanmıştır. Bu sonuçlar, Türkiye’deki AVM çalışanlarının yüksek iş talepleriyle karşı karşıya olduklarını, ancak bu talepleri dengeleyecek kaynaklardan büyük ölçüde yoksun kaldıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle, JD-R Modeli’nin vurguladığı “*yüksek talep–düşük kaynak*” dengesizliği bu bağlamda somut biçimde gözlenmektedir. Bu araştırmanın yürütüldüğü Alanya ise, turizm temelli ekonomisi, mevsimsel işgücü hareketliliği ve kültürel çeşitliliğiyle, AVM çalışanları açısından özgün bir bağlam sunma potansiyeli taşımaktadır. Nitekim araştırmalar, farklı kültürlerden müşterilerle yürütülen hizmet etkileşimlerinin çalışanlar için başlı başına bir stres kaynağı olduğunu göstermektedir. Özellikle “*kültürel zeka*”sı düşük olan çalışanların bu tür ortamlarda daha yüksek iş stresi yaşadığı belirtilmektedir (Ratasuk, 2020). Ayrıca kültürel çeşitliliğin duygusal emek gereksinimlerini artırdığı, bu nedenle çalışanların daha fazla yüzeysel davranış sergilediği ve bunun da stres düzeylerini yükselttiği ortaya konmuştur (Lam vd., 2022; Lam ve Cheung, 2024). Dolayısıyla Alanya’daki AVM çalışanlarının deneyimi, yalnızca perakende sektörünün genel stres kaynaklarını değil, aynı zamanda turistik destinasyonlara özgü kültürlerarası hizmet taleplerini de içeren çok katmanlı bir stres yapısını yansıtabilir.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurulu’nun 08.10.2025 tarih ve 2025/07 sayılı onayı ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, AVM’lerde çalışan satış danışmanlarının iş stresi deneyimlerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. İş stresinin bağlamsal ve öznel doğası göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların

deneyimlerine ve algılarına odaklanan nitel bir tasarımın uygun olduğu değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışma, bireylerin yaşadıkları olguyu kendi perspektiflerinden nasıl deneyimlediklerini ve anlamlandırdıklarını ortaya koymayı amaçlayan fenomenolojik desen çerçevesinde yürütülmüştür (Creswell, 2009). Fenomenolojik yaklaşım, katılımcıların yaşantılarını derinlemesine anlatmalarına olanak tanıdığı için, satış danışmanlarının günlük çalışma pratiklerinde karşılaştıkları iş taleplerini nasıl deneyimlediklerini ve hangi durumları stres kaynağı olarak tanımladıklarını ortaya koymak açısından uygun bir yöntem sunabilir. Bu çerçevede araştırma aşağıdaki sorulara odaklanmaktadır:

(1) AVM mağazalarında çalışan satış danışmanları hangi faktörleri iş stresi kaynağı olarak deneyimlemektedir?

(2) Turistik destinasyonlarda çalışmak AVM çalışanları için ek stres faktörleri yaratır mı?

Bu çalışmanın yürütüldüğü Alanya, turizm temelli ekonomisi, yüksek kültürel çeşitliliği ve mevsimsel müşteri yoğunluğu nedeniyle AVM çalışanları için özgün bir bağlam sunmaktadır. Kentte farklı ölçek ve mimari yapılarla faaliyet gösteren beş alışveriş merkezi bulunmaktadır. Bu mekânlar, çalışanların hem perakende sektörüne özgü iş talepleriyle hem de farklı kültürlerden gelen müşterilerle kurulan yoğun etkileşimlerden kaynaklanan ek stres unsurlarıyla karşılaştığı çalışma ortamlarıdır. Bu özellikleri nedeniyle Alanya'daki AVM'ler, iş stresine ilişkin fenomenolojik bir araştırma için uygun bir saha sunabilir.

Veri toplama süreci, fenomenolojik desenin gerektirdiği şekilde katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle aktarabilmelerine olanak sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir; bu kapsamda AVM perakende mağazalarında en az altı ay çalışma deneyimine sahip olan satış danışmanlarına ulaşılmıştır. Ayrıca AVM çalışanlarına erişimin güç olması ve çalışma saatlerinin yoğunluğu nedeniyle, mevcut katılımcıların önerileri doğrultusunda kartopu örnekleme tekniğinden de yararlanılmıştır. Görüşmeler, Ekim 2025 içinde, Alanya'daki farklı AVM'lerde çalışan dokuz satış danışmanı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, mağazaların yoğun çalışma temposu göz önünde bulundurularak uygun oldukları zaman dilimlerinde davet edilmiş; görüşmeler AVM'lerin sosyal alanlarında (dinlenme alanları, kafeler, ortak kullanım bölgeleri) ya da katılımcıların tercihine bağlı olarak AVM dışında, sessiz ve mahremiyetin sağlandığı mekânlarda yapılmıştır. Bu yöntem, çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmelerini ve görüşme verisinin niteliğinin artmasını sağlamıştır.

Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yürütülmüş ve her görüşme yaklaşık 30–45 dakika sürmüştür. Katılımcıların gönüllülüğü esas alınmış, araştırmanın amacı açıklanmış ve tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Ses kaydı alınan görüşmeler, araştırmacı tarafından kelimesi kelimesine deşifre edilmiştir. Veri toplama süreci, görüşmeler ilerledikçe ortaya çıkan temaların ve kodların tekrar etmeye başladığı ve yeni anlamlı kategorilerin ortaya çıkmadığı

noktaya kadar sürdürülmüştür. Bu aşamada veri doygunluğuna ulaşıldığı değerlendirilmiş ve görüşmeler sonlandırılmıştır (Guest vd., 2006).

Deşifre edilen veri tekrarlı okumalarla kodlanmıştır; bu kodlardan AVM mağaza satış danışmanlarının stres faktörlerini ortaya koyan alt ve ana temalara ulaşılmıştır. Nitel araştırma süreci çoğunlukla tümevarımsal bir karakter taşısa da bazı durumlarda araştırmacılar analiz sürecinde tümevarım ve tümdengelim arasında gidip gelen döngüsel bir akıl yürütme kullanırlar (Kirk ve Miller, 1986). Bu çerçevede araştırmacı, veriden kavramsal kategorilere ulaşırken tümevarımsal bir yaklaşım benimserken, ortaya çıkan bu temaları literatürdeki kuramsal yapılarla ilişkilendirirken tümdengelimsel bir okuma gerçekleştirir (Corbin ve Strauss, 2008). Bu çalışmada da analiz, veriden doğal olarak türeyen kod ve temaların oluşturulmasıyla başlamış, ardından bu temalar iş stresi literatüründeki Cooper ve Marshall'ın (1976) Occupational Stress Modeli ile Demerouti vd.'nin (2001) JD-R Modeli kapsamında yeniden yorumlanarak tümdengelimsel bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

### 3. BULGULAR

Araştırmaya, Alanya'daki AVM'lerde çalışan dokuz satış danışmanı katılmıştır. Katılımcıların özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların yaş aralığının 19-43, sektör deneyiminin 1-10 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcılardan 6'sı kadın, 3'ü erkektir. Eğitim düzeyi lise, yüksekokul ve üniversite arasında farklılaşmaktadır. Bu profil, AVM perakende istihdamında genç ve görece az kıdeme sahip bir işgücünün ağırlığını yansıtmaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri**

| Kodu | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Seviyesi | Deneyim |
|------|----------|-----|-----------------|---------|
| K1   | Erkek    | 43  | Lise            | 8 yıl   |
| K2   | Kadın    | 21  | Yüksekokul      | 2 yıl   |
| K3   | Kadın    | 30  | Üniversite      | 1,5 yıl |
| K4   | Kadın    | 22  | Üniversite      | 2 yıl   |
| K5   | Erkek    | 21  | Lise            | 2 yıl   |
| K6   | Kadın    | 30  | Lise            | 10 yıl  |
| K7   | Kadın    | 42  | Lise            | 3 yıl   |
| K8   | Erkek    | 27  | Lise            | 3 yıl   |
| K9   | Kadın    | 19  | Lise            | 1 yıl   |

Gerçekleştirilen tematik analiz sonucunda, katılımcıların deneyimledikleri stres faktörlerinin *Çalışma Koşulları*, *Müşteri İlişkileri*, *Yönetim ve İş İlişkileri* ve *Güvencesizlik ve Mecburiyet* olmak üzere dört ana tema altında toplandığı görülmüştür. Çalışma Koşulları ana teması, *Fiziksel Yorgunluk* ve *Hedef ve Prim Baskısı* alt temalarından; Müşteri İlişkileri ana teması, *Müşteri Nezaketsizliği*, *Taciz*, *Dil/Kültür Bariyeri*, *Duygusal Emek* ve *Değer Çatışması* alt temalarından; Yönetim ve İş İlişkileri ana teması, *Otoriter Yönetici Tavrı*, *Yönetici Desteği Eksikliği*, *Çalışanlar Arası Uyumsuzluk* ve *Katı Kurallar ve AVM Denetimi* alt temalarından; Güvencesizlik ve Mecburiyet ana teması ise *İşten Çıkarılma Korkusu* ve *Mecburiyet Kaynaklı Çalışma* alt temalarından oluşmaktadır. Söz konusu ana temalar, alt temalar ve açıklamaları Tablo 2’de sunulmuştur. Takip eden bölümlerde, her bir alt tema katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılarla ele alınacaktır.

**Tablo 2. AVM Mağaza Satış Danışmanlarının Deneyimledikleri Stres Kaynakları**

| Ana Temalar                 | Alt Temalar                   | Açıklama  |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| Çalışma Koşulları           | Fiziksel Yorgunluk            | Çalışanların uzun mesai saatleri, sürekli ayakta kalma ve yoğunluk nedeniyle hissettikleri bedensel yorgunluk.              |
|                             | Hedef ve Prim Baskısı         | Satış hedeflerinin ve prim uygulamalarının çalışanlar üzerinde yarattığı baskı.   |
| Müşteri İlişkileri          | Müşteri Nezaketsizliği        | Müşterilerin aşırı talepleri ve kaba, saygısız tavırlarının çalışanlarda yarattığı zorlanma.                                |
|                             | Taciz                         | Çalışanlara yönelik sözlü ya da fiziksel uygunsuz davranışlar.  |
|                             | Dil/Kültür Bariyeri           | Yabancı müşterilerle dil yetersizliği ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunları                            |
|                             | Duygusal Emek                 | Müşteri karşısında sürekli güler yüzlü ve pozitif görünme zorunluluğu   |
|                             | Değer Çatışması               | Satış baskısıyla kendi değerleriyle uyummayan davranışlarda bulunma zorunluluğu   |
| Yönetim ve İş İlişkileri    | Otoriter Yönetici Tavrı       | Yöneticilerin katı, baskıcı ve cezalandırıcı tavırları nedeniyle çalışanların zorlanması.                                   |
|                             | Yönetici Desteği Eksikliği    | Çalışanların sorunlarında yöneticiden destek görememesi ve yalnız bırakıldığını hissetmesi.                                 |
|                             | Çalışanlar Arası Uyumsuzluk   | Ekip içinde farklı bakış açıları, iş yapma biçimleri ve ilişkilerden kaynaklanan gerilimler ve uyumsuzluklar.               |
|                             | Katı Kurallar ve AVM Denetimi | Şirket ve AVM tarafından uygulanan katı kurallar ve yoğun denetimlerin çalışanlarda yarattığı baskı.                        |
| Güvencesizlik ve Mecburiyet | İşten Çıkarılma Korkusu       | Hata yapma ya da hedefi tutturamama nedeniyle işini kaybetme kaygısı.   |
|                             | Mecburiyet Kaynaklı Çalışma   | Çalışanların, ekonomik zorunluluklar ve işsizlik nedeniyle mağazada çalışmayı geçici ve mecburi bir çözüm olarak görmeleri. |

### 3.1 Çalışma Koşulları

#### 3.1.1 Fiziksel Yorgunluk

Çalışanların büyük çoğunluğu, satış danışmanlığının yoğun fiziksel emek gerektiren bir iş olduğunu vurgulamıştır. Uzun mesai süreleri, sürekli ayakta durma, yüksek mağaza trafiği ve yetersiz mola imkânları, çalışanların gün sonunda belirgin bir tükenmişlik hissetmesine yol açmaktadır. Özellikle sezon dönemlerinde yoğunlaşan “sabah 9-akşam 10” gibi uzun vardiyalar hem bedensel yorgunluğu artırmakta hem de dinlenme sürelerini sınırlamaktadır. Fiziksel yorgunluk, bu yönleriyle işin en temel ve sürekli deneyimlenen talebi olarak ortaya çıkmaktadır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. Fiziksel Yorgunluk Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema           | Örnek Alıntılar   |
|--------------------|---|
| Fiziksel Yorgunluk | <p>“AVM’ler zaten müşteri açısından yorucu olur. Kalabalık olur, birinden çıkar diğerine girer vs...” (K2)</p> <p>“Yani o müşteriyi kapıda beklemek. Bir yaştan sonra yorucu tabii...” (K3)</p> <p>“Biz normalde haftada 45 saat çalışıyoruz ama üstüne çıkabiliyoruz. Bir hafta mesela 60 saat, 55 saat de yazılabilir...” (K6)</p> <p>“Gün sonu özellikle çok yorulmuş oluyoruz. E tabii ayakta saatlerce bir mesai harcamışsınız... mesainizin tam bir saat bitimine, bir saat kala bir müşteri geliyor. O müşteri, o yorgunluğun üzerine sizdeki bütün enerjiyi tamamıyla alıp götürüyor...” (K7)</p> <p>“Evet, ayakta durmak. Özellikle boş boş bir iş yapmıyorken, müşteriyle ilgilenmiyorken. Ayakta durmak gerçekten insanı çok yoruyor ve insan hem çalışırken bir şeylerle meşgul olmak istiyor... Özellikle full olduğum günler çok zor oluyor, dayanamıyorum. Full olduğum günler, sabah 9, akşam 10. Evet, 11 saat çalışıyorum, 2 saat de molam var.” (K9)</p> <p>Bazen çok yoğun olur ya da bir arkadaş izinli olur... Molaya çıkmak bile lüks olabiliyor... (K1)</p> |

#### 3.1.2 Hedef ve Prim Baskısı

Satış danışmanlarının büyük bölümü, hedef ve prim sistemini işin en belirgin baskı unsurlarından biri olarak tanımlamaktadır. Özellikle bireysel hedeflerin çalışanlar arasında rekabeti artırdığı, ekip içi ilişkileri gerdiği ve stres yarattığı sıkça vurgulanmıştır. Mevsimsellik ve müşteri akışındaki dalgalanmalar dikkate alınmadan belirlenen hedefler, hedefe ulaşma kaygısını güçlendirmektedir. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4. Hedef ve Prim Baskısı Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema              | Örnek Alıntılar  |
|-----------------------|--|
| Hedef ve Prim Baskısı | <p>“Bireysel prim sisteminde birbirine giriyor millet müşteri kapacağım diye. Onun için genel prim olması daha iyi. Öyle rekabet falan olmuyor, o daha iyi.” (K2)</p> <p>“Hedefimiz tabii ki oluyor. Yani satış baskısı, hedeflerini tutturamama gibi. Oluyor. (K1)”</p> <p>“Sistem olarak baktığımda verilmiş bir hedef var. Mevsim kaynaklı bir potansiyel var. AVM'nin zaten şartları belli. Hedefi yapmak için çok çabalaman gerekiyor. Orada biraz sıkıntı yaşıyoruz.” (K3)</p> <p>“Bireysel hedeflerimiz var. Aslında havuzu olsaydı daha kolaydı. Çünkü havuzda biriken bölünecekti. Ama bireysel olduğu zaman kendin yapmak zorundasın o hedefi. Yüzde seksenin altında kalırsan zaten çok minimal bir tutar alıyorsun. Yüzde seksenin üstüne çıktığın zaman primin katlamaya başlıyor. Ya da şöyle. Gün sayısına göre bölünüyor zaten. Bir arkadaşın hastalansın, bir rapor kullansın. Senin bireysel hedefin otomatikman daha yükseliyor.” (K5)</p> <p>“Bireysel olduğunda zaten arkadaşlarla, nasıl diyeyim çalışanlarla ilgili zaten bir sorun var... Daha da geliyor...” (K4)</p> <p>“O yüzden birazcık gergin geçebiliyor bazı günler. Ciro stresi vs. İllaki uğraşıyoruz böyle şeylerle. Ekonomi de çok kötü. Ekonomi de kötü olduğu için müşteriler bir ürüne örnek veriyorum 10 bin lira, 20 bin lira vermek istemiyor. Ürünler kaliteli. Çünkü şirketin bizden beklediği şey tamamen satış. Tabii ki bazı şeyler var, denetimi var. Ama bu denetimlerde bizim prim ödülümüz var maaş maaşımıza zammımızı da yine bu denetim puanlarımız belirliyor. Terfi de şöyle mesela denetimden dolayı 80 ve altı puan aldığımızda bu disiplin kuruluna sevk ediliyor, mağaza müdürü gidiyor gerçi...” (K6)</p> |

## 3.2 Müşteri İlişkileri

### 3.2.1 Müşteri Nezaketsizliği

Katılımcılar, müşteri kabalığını perakende işinin en yaygın ve yıpratıcı stresörlerinden biri olarak tanımlamıştır. Müşterilerin bağırma, azarlama, tersleme, saygısız konuşma, çalışanı “cahil konumuna koyma”, hatayı çalışana yükleme ve tartışmayı gereksiz yere uzatma gibi davranışları sık karşılaşılan örüntülerdir. Ürün değişimi, beden seçimi, fiyat politikası ve poşet ücreti gibi basit işlemler bile çoğu zaman gereksiz tartışmalara, kötü niyetli taleplere ve “müşteri ne derse o olacak” baskısına dönüşebilmektedir. Bazı çalışanlar, iyi niyetle yapılan açıklamaların bile yanlış anlaşılabilirdiğini ve bunun şikâyet, tehdit ya da hakarete varan tepkilere yol açtığını belirtmiştir. Müşteri nezaketsizliği, çalışanların duygusal yükünü artıran ve enerjilerini tüketen bir iş talebi olarak öne çıkmaktadır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Müşteri Nezaketsizliği Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema               | Örnek Alıntılar  |
|------------------------|--|
| Müşteri Nezaketsizliği | <p>“Yani en ufak poşetin beş lira olmasında bile çok sıkıntı çıkartan, parayı elimizden alıp küfreden giden müşterilerimiz çok oldu.” (K4)</p> <p>“Çoğu zaman bazı müşteriler gerçekten çok zorluyor, fazla zorluyor yani. Özellikle müdür değil de seninle o polemige girmek isteyen çok müşteri oluyor. Evet. Aslında sakın gidiyorsunuz, bir gidiyorsunuz, iki gidiyorsunuz, üçüncüde artık şey oluyorsunuz ama yeter. Biz size anlatıyoruz, bizim söylediğimizin size aynısını müdürümüz söyleyecek.” (K8)</p> <p>“Sıkıntılı müşteriler oluyor tabii. Sözlü münakaşa görüyoruz. Yani kibirli bazıları, egoist falan yaklaştıkları zaman benim hoşuma gitmiyor. Onlara ben sert bir şekilde değil, anlatarak daha çok cevap veriyorum.” (K5)</p> <p>“Yaşadığım zorluk müşterilerin karşılarında insan yokmuş gibi bazen davranması. İşe ilk başladığım zamanlarda özellikle terzinin numarası bende olmadığı için azar işittiğim bilene oldu. Sonrasında terzi numarasını kasamızın kenarına astık orası başka. Diğer arkadaşım moloda olduğu için azar işittiğim de oldu; niye, tek olduğum için. Benim elimde olan bir şeyden değildi ama yani sonuçta ben duymuş oldum. Bazı rahat müşterilerimiz oluyor konuşma konusunda. Argosu olsun, müşteri satış danışmanı ilişkisi dışında olsun. Biraz havalı konuşanlar oluyor hani o durum en azından benim çok hoşuma gitmiyor.” (K9)</p> <p>“Sizi duygusal anlamda, bazen kötü bir noktaya sürüklediği zamanlar da gerçekten oluyor aslında. Yokmuş gibi oluyor ama zaten yoruluyorsunuz, bir şeylerle uğraşıyorsunuz, ayakta bir mesai harcamışsınız ve mesainizin tam bir saat bitimine, bir saat kala bir müşteri geliyor. O müşteri, o yorgunluğun üzerine sizdeki bütün enerjini tamamıyla alıp götürüyor.” (K7)</p> |

### 3.2.2 Taciz

Katılımcıların önemli bir bölümü, özellikle kadın çalışanların, müşterilerden gelen sözlü, davranışsal ve ima yoluyla gerçekleşen tacizlere maruz kaldığını ifade etmiştir. Bu davranışlar, çalışanın adının etikette görünmesinden yararlanarak yapılan ısrarcı hitaplar, kişisel alanı ihlal eden fiziksel yakınlaşmalar, sosyal medya hesaplarını isteme gibi kişisel mahremiyeti zorlayan talepler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışanlar tacizle karşılaştıklarında “çaresiz hissettiklerini” ve müşteriye sert tepki veremedikleri için durumu yönetmenin daha da zorlaştığını belirtmiştir. Taciz, özellikle erkek müşterilerle çalışan kadın satış danışmanları için sürekli tetikte olmayı gerektiren, duygusal güvenliği zedeleyen ve iş ortamını tehditkâr bir hâle getiren önemli bir stres kaynağıdır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Taciz Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema | Örnek Alıntılar   |
|----------|---|
| Taciz    | <p>“Yani mesela gelen erkek müşteriler oluyor ve yakanda senin ismin oluyor, mecburi olarak taktığın. Sana çok sarkan, sözlü tacizde bulunan, sürekli sürekli gelen, mağaza dışında denk gelince konuşmaya çalışsan. Böyle sıkıntılar oluyor iş yerinde.” (K2)</p> <p>“Bunu ben yaşadım bizzat ve gerçekten çok kötü. Bir anda çok kendimi çaresiz hissettim. O an şu an aklıma geldi o şeyler bir tuhaf hissediyorum. Yavaşça yaklaştı ve arkamda bir şeylere bakıyor. Ben o sıra etiket yapıyordum çok küçük bir alanımız kalmış etiket yapmaya devam ediyordum. Daha sonra arkamdan sesleniyor ama bana seslendiğini düşünmedim. Bir adım atmamla beraber instagramın var mı diye sordu. İlk defa böyle bir şeyle karşılaştığım için yüzüne bakakaldım. Daha sonra kullanmıyorum dedim. Sonra bence hayır hayır dedi siz kullanıyorsunuz ... Hanım dedi. Ama bana vermek istemiyorsunuz. O an müşteri sonuçta ne kadar şahsıma kişisel alanıma yaklaşırsa da öyle söyleyeyim. Sonuçta bir müşteri o an ne olursa olsun sert bir tepki göstermek istemediğim için bir şekilde hayır şu an bir işlem var lütfen rica ediyorum zorlamayın gibisine konuşup iyi günler deyip müşteriyi yollamıştık.” (K4)</p> <p>“Taciz müşterilerden sözlü ve göz olarak bakış olarak tabii ki uğruyoruz maalesef ki. Yani erkek özellikle erkek mağazasında olma. Tabii bir kadın olarak erkek bir müşteriye yaklaştığımızda o bunu biraz daha farklı algılayabiliyor bazı müşterilerimiz. Ve daha farklı yakınlık göstermeye başlıyor...” (K6)</p> <p>“Bir de yaşım küçük ve gelen insanlar babam yaşında insanlar olunca böyle bir değişiklik geliyor. Ne bileyim kendi kültürümüzde de hani bir mağazaya gidip o yaşlardaki bizim bir vatandaşımızın benimle evlenir misin diyeceğini düşünmüyorum. Evet yani bunu da şuradan çıkaralım bunu yapanlar genelde yabancılar. Türklere böyle bir şey anladım. Çok şükür. Erkek mağazasında çalışmak bu yönden biraz dezavantajlı bir kadın olarak. Biraz da hani şeye geliyorlar hani farklı bir cinsiyet görüp gelmiş oluyorlar ve zaten onlara yönelik kıyafetleri olduğu için bir nevi bahaneleri de olmuş oluyor.” (K9)</p> |

### 3.2.3 Dil/Kültür Bariyeri

Katılımcılar, Alanya'nın turistik yapısı nedeniyle farklı ülkelerden gelen müşterilerle iletişim kurmanın önemli bir stres kaynağı olduğunu belirtmiştir. Dil yeterliliğinin sınırlı olduğu durumlarda çalışanlar hem ürünü tanıtmak hem de müşterinin talebini anlamak konusunda güçlük yaşadıklarını; bunun zaman zaman yanlış anlaşılmalara, bağırma ve gerilim içeren tepkilere, hatta küçümsenme hissine yol açtığını ifade etmiştir. Çalışanların iletişimi sürdürebilmek için jest-mimik kullanımı, çeviri uygulamaları ve doğaçlama yapma gibi ek çabalara başvurmaya zorunda kaldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanlar için rutin iş yükünün ötesine geçen ek bir iletişimsel ve duygusal talep üretmekte, bu yönüyle iş stresini artırmaktadır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7. Dil/Kültür Bariyeri Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema            | Örnek Alıntılar   |
|---------------------|---|
| Dil/Kültür Bariyeri | <p>“Dil bilmediğim için mağaza müdürü beni ilk etapta kabul etmedi. Bir şekilde girdik sonra ama zor oluyor tabi. Yabancı müşteri geldi mi bir geriliyorsun ister istemez...” (K8)</p> <p>“Müşterilerle ilgili yabancı, uyruklu insanlarla dilim yeterli kadar olmadığı için bir yerde anlaşıyoruz. Biraz daha küçümseyerek bakıyorlar. Çünkü iyi bir marka, ... markası iyi bir marka olarak geçiyor. Ve bu markada insanlar bence şöyle düşünüyorlar, o yabancılar daha çok. Bu mağazada neden dil bilmeyen insanlar var gibi. Böyle biraz daha küçümseyerek baktıklarımı düşünüyorum.” (K4)</p> <p>“Bir müşteri gelmişti Bosna'dan. Bosna Hersek'ten gelmişti. İşte geldi. Anlatıyoruz birbirimize bir şeyler. Ben onu anlamıyorum, o beni. Sonra konuşuk konuşuk. Ama birbirimizi anlamadığımızdan dolayı adam bana bağırma başladı. Ben de buna karşı ben dedim ki bu şekilde olmaz yani konuşma abi dedim. You are Muslim, I am Muslim dedim no problem dedim. O da dedi you problem dedi bana. Mağazayı terk etti.” (K5)</p> <p>“Müşteriler çok iletişime kapalı. Yabancı oldukları için biraz. Esnaf kültürüne daha çok alışkın oldukları için. İletişim kurumsal mağazalarda bir sıkıntı çıkar mı, kazıkların mıym mantığıyla ilerledikleri için bize daha soğuk bakıyorlar. Özellikle el ve mimiklerimi kullanarak güven sağlamaya çalışıyorum. Yeri geliyor bildiğim kadar dille, yeri geliyor çevriden yardım alarak. İletişim kurmaya çalışıyorum.” (K9)</p> |

### 3.2.4 Duygusal Emek

Katılımcılar, satış danışmanlığının yoğun bir duygusal emek gerektirdiğini vurgulamıştır. Çalışanlardan her koşulda güler yüzlü, enerjik, pozitif, samimi ve “müşteriyi memnun etmeye istekli” görünmeleri beklenmektedir. Bu beklenti, çalışanların gerçek duygularını bastırmalarına ve iş sırasında “rol yapmak” durumunda kalmalarına yol açmaktadır. Duygular ile sergilenen davranış arasındaki bu uyumsuzluk, özellikle müşteriyle uzun süre ilgilenilmesi gereken durumlarda daha belirgin bir yıpranma yaratmaktadır. Katılımcılar, düşük modda olduklarında bile enerjiyi yüksek tutma zorunluluğunun yorucu olduğunu, kimi zaman “tiyatro oynamaya benzer” biçimde bir performans sergilediklerini ifade etmiştir. Duygusal emeğin bu yoğun formu, çalışanların psikolojik dayanıklılığını zorlayan önemli bir stres kaynağı hâline gelmektedir. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8. Duygusal Emek Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema      | Örnek Alıntılar   |
|---------------|---|
| Duygusal Emek | <p>“Bir misafirle yani bir müşteriyle ikili ilişki içindeyken o sırada o bir tiyatro. O tiyatroyu ne kadar iyi oynadığımızla alakalı aslında. Biz o sırada bütün yanlış kelimeler yaptığımız hatalar psikolojik sorunlar doğuruyor baktığımız zaman. Bu, psikolojik sorunlar doğuruyor.” (K8)</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>“Yani yakışmasa da bazen yakıştı dediğim oluyor. Samimiyetsiz sohbetler ettiğim oluyor. Gülmek zorundasın. Evet maalesef o en acısı. Gülmekle alakalı ben mesela çok şey ediyorum... Bu işte hep gülmen gerekiyor. Evet maalesef ki öyle asla modun düşük olmaması gerekiyor. Müşteri etkileniyor almiyor. Onun da modu düşüyor. Başaramıyorum bazen. Bir şekilde oluyor ya. Yapmak zorundasın çünkü o an. Gülmek zorundasın.” (K1)</p> <p>“Çünkü kesinlikle iletişim çok önemli. Güler yüz çok önemli. Müşteriler bunu çok bekliyor. Çok fazla bekliyor. Yani gelip onunla gerekirse saatlerce ilgilenmesini bile bekleyen müşteriler var. Satış yapmak için bunu vermek zorundasın...” (K3)</p> <p>“İkincisi beden dili. Gülen surat. Gülmek lazım. Müşteriye hizmeti güzel bir şekilde vermek lazım. Biraz da satış yapmak istiyorsak müşteriyi memnun ve mecbur hissettirmek zorundayız. Ona emek harcamalısınız ki kendini almak zorunda hissetsin.” (K5)</p> <p>“Evet, ilk önce bence bir satış danışmanlığı olmak için o insanın, o bireyin pasif olmaması gerekiyor. Kesinlikle pasif olmaması gerekiyor çünkü satış yapamaz. Konuşkan, girişken olması gerekiyor. Biraz daha pozitif bir insan olması gerekiyor diye düşünüyorum. İçeriye müşteri giriyor. Kim görürse bir hoş geldiniz, merhaba... Her zaman güler yüzlü olun, bakımlı olun, özenli olun. Yani bu şekilde.” (K4)</p> |
|--|---|

### 3.2.5 Değer Çatışması

Katılımcılar, satış baskısı altında zaman zaman kendi etik değerleriyle çelişen davranışlarda bulunmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Ürünün müşteriye gerçekten uygun olmadığını bilmesine rağmen uygunmuş gibi sunmak, yapay bir samimiyet sürdürmek ya da satışa katkı sağlamak adına istemedikleri iletişim biçimlerine başvurmak bu davranışlardandır. Bu durum, satış hedeflerinin gerektirdiği davranışsal talepler ile çalışanların kişisel doğruluk, samimiyet ve profesyonellik anlayışları arasında bir çatışma üreterek iş stresini artırmaktadır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9. Değer Çatışması Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema        | Örnek Alıntılar  |
|-----------------|--|
| Değer Çatışması | <p>“Müşteri olarak baktığımda, yani şimdi uymayan bir kıyafeti uydurmaya çalışıyorum. Yeri geliyor yalan söylemek zorunda kalıyorum satış yapmak için.” (K3)</p> <p>“Resmen yalan söylüyorum... Yani yakışmasa da bazen yakıştı dediğim oluyor. Samimiyetsiz sohbetler ettiğim oluyor...” (K7)</p> <p>“Erkek mağazasında çalışmak bu yönden dezavantajlı ama... Biraz da hani şeye geliyorlar hani farklı bir cinsiyet görüp gelmiş oluyorlar... Bunu da bazen kullanıyorum (çekingen)... ama yani bazen gelen nimetleri değerlendirmek gerekiyor. Çünkü benim de işim bu...” (K9)</p> |

“Şey yapmak gerekiyor tabii bazen... Yani mesela... Efendim bunun fiyatı %50 indirimde, 50 bin TL'ye düşmüş bu ay, büyük kampanya, bu fırsatı kaçırmayın... Ama o ürün o fiyattan satılacaktır zaten yani...” (K8)

### 3.3 Yönetim ve İş İlişkileri

#### 3.3.1 Otoriter Yönetici Tavırları

Katılımcıların anlatıları, yöneticilerin aşırı otoriter, cezalandırıcı ve çoğu zaman iletişime kapalı tutumlarının çalışanlar için önemli bir stres kaynağına dönüştüğünü göstermektedir. “En ufak hatada tutanak tutulması”, “azarlayıcı ses tonları”, sürekli kontrol ve katı kuralların uygulanması, çalışanlarda motivasyon kaybı, güvensizlik ve gerilim yaratmaktadır. Özellikle yeni yönetici atamalarında, yöneticilerin kendilerini kanıtlama çabasıyla daha sert ve baskıcı bir tutum sergilediği; bunun da ekip uyumunu zayıflatığı ifade edilmiştir. Bu otoriter yaklaşım, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine, işyerinde huzursuzluk yaşamasına ve müşteri ilişkilerine dahi olumsuz yansıyan bir stres atmosferinin oluşmasına yol açmaktadır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10. Otoriter Yönetici Tavırları Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema                    | Örnek Alıntılar   |
|-----------------------------|---|
| Otoriter Yönetici Tavırları | <p>“Çok sabırlı olmamız lazım. Yöneticimize katlanabilmemiz lazım...” (K1)</p> <p>“Hemen ben böyle müşteriyle iletişim halindeyken ve bunu gördüğü halde ... Hanım ... Hanım siz nasıl bunu gözden kaçırsınız buraya koyarsınız gibi azarlayıcı bir şekilde ses tonu yükselterek bana resmen bağırdı. Ve o an tek bildiğim yani o an kendimi tuttum. Tutmak zorundaydım çünkü karşımda bir müşteri var ve o an müşteriyle ilgileniyorum. Sesimi böyle hemen dizginledim, sinirlendim çünkü bir an elim ayağım boşaldı. Çok kaba yani böyle iğrenç bir ambiyanstı yani o an.” (K2)</p> <p>“En ufak şeyde mesela tutanak tutuyorlar, gülmede bile. En ufak hatanda hemen tutanak tutuyorlar ve bence işte motivasyonu aşırı derecede düşürüyor... Onlara karşı bir içinde kin biliyorsun... Ama ister istemez bu seni etkiliyor ve müşterilere de yansıyor... İşin zorlukları daha çok kendi yöneticileriyle alakalı. Çok fazla yani, çok çok fazla. Bence sadece bu benim düşüncem değil, genel olarak bütün ekip arkadaşlarımdan düşüncesi de böyle.” (K7)</p> <p>“Anlaşamadığım bir yöneticiyleyim. O bize alışmaya çalışıyor, biz ona alışmaya çalışıyoruz. İster istemez anlaşamadığımız çok nokta oluyor. İkisinin de yönetim şekli çok farklı. Şu andaki yöneticim yeni yönetici olmuş birisi. İster istemez egosunu tatmin etmek durumundayım. Çünkü yeni yönetici oldu. O kendini kanıtlamaya çalışıyor. Ya iletişim bence çok önemli. Biz şu anki yöneticimle de bunun sorununu yaşıyoruz. Kendisi iletişime açık birisi değil.” (K3)</p> |

### 3.3.2 Yönetici Desteği Eksikliği

Katılımcılar, yöneticilerin çalışanların iş deneyimi üzerindeki belirleyici rolünü özellikle vurgulamış; destekleyici yönetici tutumunun motivasyonu artırdığını, baskıcı veya ilgisiz tutumların ise iş stresini ciddi ölçüde yükselttiğini belirtmiştir. Yönetici desteğinin olmadığı durumlarda çalışanlar, kendilerini yalnız bırakılmış, haksız eleştirilere açık ve korunmasız hissettiklerini ifade etmiştir. Buna karşılık, önceki iş deneyimlerinde “arkasında duran”, “değerli hissettiren” ve iletişime açık yöneticilerle çalıştıklarında iş yükünün daha katlanılabilir hâle geldiğini ve performanslarının arttığını aktarmışlardır. Bu karşılaştırmalar, yönetici desteğinin AVM çalışanlarının stres düzeyini belirleyen kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Yönetici Desteği Eksikliği Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema                   | Örnek Alıntılar   |
|----------------------------|---|
| Yönetici Desteği Eksikliği | <p>“Çalışanı en çok etkileyen bence iş yerinde yönetici yani müdür oluyor. Ve müdür yardımcısı özellikle. Arkanda durmalı her türlü...” (K2)</p> <p>“Eski yöneticim çok tatlı bir insandı gerçekten. Değerli olduğumuzu hissettiriyordu bize. Ne kadar yönetici de olsa ondan bir değer görüyorduk... Gereksiz yükselmeleri yoktu şu anki yöneticimde olduğu gibi.” (K3)</p> <p>“Biz söylediğimizde niye bundan memnun kalmıyorsunuz, müdürümüz gelip söylediğinde niye memnun kalıyorsunuz, okey diyorsunuz? Bu sefer müdür bizden şey yapıyor, hani siz bunu söylemediniz mi, siz bunları söylemiyor musunuz müşterilere? Bu sefer evet biz çıkıyoruz ama Allah'tan kameralar var, kameralar her şeyi gösteriyor.” (K4)</p> <p>“Yönetici önemli bir faktör. Çok önemli. Yani yönetici çok. Gördüğüm kadarıyla ego ve kibirden aslında personelinin çoğu kaçıyor. Yönetici eline sağlık diyecek, sorun çıkarsa yanında olacak.” (K1)</p> |

### 3.3.3 Çalışanlar Arası Uyumsuzluk

Katılımcıların önemli bir bölümü, ekip içi uyum sorunlarının iş deneyimlerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Çalışanlar arasındaki farklı çalışma hızları, iş bağlılık düzeyleri, sorumluluk alma konusundaki isteksizlik ve kuşak farkına bağlı beklenti ayrışmaları, iş yükünün adaletsiz biçimde dağılmasına ve ilişkisel gerginliklere yol açmaktadır. Bazı çalışanlar ekip arkadaşlarının “kaytarmaya çalıştığını” ya da sorumlulukları başkalarına bıraktığını ifade ederken, diğerleri yaş farkına bağlı olarak uyum sağlama güçlüğü yaşadıklarını dile getirmiştir. Bu durum, satış danışmanlarının iş taleplerini yalnızca müşteri veya yönetici kaynaklı değil, aynı zamanda yatay düzeyde, yani ekip içi ilişki dinamiklerinde de deneyimlediğini göstermektedir. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12. Çalışanlar Arası Uyumsuzluk Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema                    | Örnek Alıntılar  |
|-----------------------------|--|
| Çalışanlar Arası Uyumsuzluk | <p>“Ama tabii zaman zaman ekip arasında bir çekişme oluyor. Fikir ayrılığı oluyor. Tabii ben çoğu zaman hiçbiriyle iletişime girmiyorum, iletişime geçmiyorum. Zorunlu işle ilgili bir şey olmadığı sürece iş hayatım haricinde hiçbiriyle buluşup görüşmüyorum. Çünkü kafa yapımız, bakış açımız hiçbiriyle uymuyor.” (K2)</p> <p>“Bunun dışında iş arkadaşları dersek, herkes ayrı bir karakter. Herkesin iş yapma şekli çok farklı, çok zorlayarak iş yaptırıyor. Yapmadıkları yerde senin iş yükün artıyor, sen yapmak zorunda kalıyorsun işin yürümesi için.” (K3)</p> <p>“Daha çok insanlarla değil de ekip arkadaşlarımla olan iletişimimde bir eksiklik, bir kopukluk var. Eski yerde daha kibarlardı. Daha böyle bir ağabey, bir baba gibi, bir abla gibi geliyorlardı. Şu anki iş ortamında ise yaşlarımız birebir denk olduğu için biraz daha çıkar ilişkisi diye. Biraz daha böyle o yapсын da ben biraz kaytarayım gibi olduğunu düşünüyorum.” (K4)</p> <p>“Yaşım gereği mağazanın içerisindeki en büyük birey benim. Yöneticimden de ben büyüğüm, diğer çalışma arkadaşlarımdan da büyüğüm. İster istemez ben bunun bir tık zorluklarını şöyle yaşıyorum. Onlara ayak uydurmaya çalışırken zorlanıyorum. Sonuçta onlar, aramızda neredeyse 10 yaş farkı olan bireyler var.” (K7)</p> |

### 3.3.4 Katı Kurallar ve AVM Denetimi

Çalışanlar, Mağaza ve AVM yönetimi ve ortak alan denetimlerinin sıkı ve ayrıntılı kurallarının günlük iş deneyimini önemli ölçüde zorlaştırdığını belirtmiştir. Molaların, izin günlerinin sabitlenmesi, sayaç-giriş oranı denetimleri, vitrin/depo kısıtları, yiyecek-ıçecek sokma yasakları ve anlık ihlallere yönelik tutanak/ceza uygulamaları, çalışanların hem hareket serbestliğini hem de psikolojik rahatlığını azaltmaktadır. Bu kuralların uygulanışındaki aşırılık - örneğin küçük fiziksel sınır ihlallerine verilen disiplinler ya da ürünlerde çok sayıda alarm kullanımı - çalışanlarda sürekli tetikte olma, utanma ve işten soğuma duyguları yaratmaktadır. Sonuç olarak denetim mekanizmaları, güvenlik ve düzen sağlarken aynı zamanda çalışanlar için ek bir yönetsel baskı kaynağına dönüşmektedir. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13. Katı Kurallar ve AVM Denetimi Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema                      | Örnek Alıntılar  |
|-------------------------------|--|
| Katı Kurallar ve AVM Denetimi | <p>“Kurullarla ben bocalıyorum en azından öyle söyleyeyim. Ne gibi kurallar var? Bu molanı böl. İzin gününe ben karar vereyim. İzin gününü sabitleyeyim. Tamam izin günüm sabitlensin ama belki haftaya o gün değil bir sonraki gün işlem olacak. Bu da bir sıkıntı. Ya da yaptığın her satışı gruba at. Tamam atayım ama o an başka bir müşterim var satışı atamıyorum gruba. O satışla mı ilgileneyim grupla mı ilgileneyim? E bu sefer neden gruba atmadın? Müşterim vardı anlatamıyorsun. Ya da işte mdo (müşteri dönüş oranı)</p> |

oranlarımız. İçeriye 111 kişi girmiş neden 7 fatura kesildi? Gelen insanlar çocuklarıyla geliyor... Bu çocuklar sürekli annelere ürün bakarken içeriye giriş çıkış yapıyorlar. İster istemez mdo yükseliyor. Köpeği bile sayıyor sayaç. Baktığın zaman eleniyor diyor ama. Bebeği de sayıyor. Çocuğu da sayıyor...” (K3)

“Ayakta durma zorunluluğu, bir yere yaslanma yasağı... Daha sayarım da... Sıkı...” (K6)

“Bir elbiseye mesela dört tane alarm çok fazla. Ve biz o müşteri yoğunluğunda iki tane alarmı zor çıkartırken üçüncüyü, dördüncüyü ekleyip ondan sonra kameradan izleyip bunu tespit edip hemen direkt uyarı vermeden tutanak tutulması bence çok gereksiz ve katı bir kural. Benim düşüncem böyle. Belki onlar için bu cezalandırma yöntemi biraz daha dikkat ederiz diye düşünüyorlar. Ama bence daha kötü yani. Biraz işten soğuyorsun böyle.” (K5)

“İçeriye yiyecek sokamıyoruz. Mesela bugün güvenlikten uyarı yedik. Kapının önündeki şövalyemiz çizginin dışına çıkmış bir parmak kadar. Ortak alanı işgal ettiğimiz için güvenlik uyardı geldi. Yani şövalyenin ucunun, fayansın diğer tarafına değmiş olması AVM’de ne gibi bir sıkıntı yaratabilir ki? Ya da ne bileyim. İşte üst depoya gidiyoruz, ürün getiriyoruz. Bakıyor. Neye bakıyorsun? Yani üst depodan ürün getirmek zorundayım ben mağazaya. Mağazanın içerisindeki depom yeterli değil. Onun için bile geçen gün uyarı yedik. Ya da dışarıya, dış depoya çıkıyoruz. Üstümüz kontrol ediliyor. Getirdiğimiz çanta kontrol ediliyor. Yiyecek mi sokuyoruz, onu mu yapıyoruz, bunu mu yapıyoruz diye. Onların dedikleri saatte açmak zorundayız. Bir dakika geciktiği zaman kişiye özel ceza yazılıyor. Ya da size taktıkları zaman her şey için ceza yazabiliyorlar. Vitrine girmemiz yasak, vitrinden müşteriye ürün vermemiz yasak. Birçok zorluğu var AVM’de. Ve iki arkadaşın birbirine sarılması da yasak. Evet. Koridorda telefonla konuşmamız yasak. Korkuluğa kolumuzu koymamız yasak. Yani AVM’de mi çalışıyoruz, ceza evinde miyiz belli değil. (K2)

“Ben mesela bazı rahatsızlıklarım var midemde bir gaz direkt bilmem ne bir şeyler var ve bu rahatsızlıktan dolayı benim AVM’ye evden bir şeyler götürmem gerekiyor. Ama bu AVM’de bize izin verilmediğinden dolayı çok sorun yaşıyoruz. Evet yani altını çizecek olursak AVM’ye yiyecek sokamıyoruz. Oradaki restoranlarda yemek yerlerinde yemek zorunda kalıyoruz. Ama onların da ne kadar temiz ya da ne kadar yenilebilmesi gereken bir yiyecek. Bence böyle olmamalı. Aslında daha rahat girsek motivasyonumuzu da çok etkiliyor. Yani ruhsal sağlığımız olsun fiziksel sağlığımız olsun her şekilde bence etkileniyoruz yani.” (K4)

“Bizim AVM’nin kendi zorlukları var, kuralları olarak. Hiçbir şey yaptırılmıyorlar bize. Mesela? Vitrin değiştiremiyoruz ama merkezden de bize şu zaman içerisinde o vitrin değiştirilmesini istiyorlar. Temizlik yapamıyoruz, bir şey dökülse onu silsek bilene ceza yazılabilir. Bir ürün getirip götürürken, en ufak bir şey için bilene poşetle getirip götürmemiz gerekiyor. Mağaza içerisinde belli saatlerde hiçbir şey götürüp getiremiyoruz. Cezası var onun da. Başka mağazalarla konuştuğumuz zaman aslında yasak. Arada sırada bir tolerans gösteriyorlar. Yoksa uyarı geliyor onunla ilgili de.

*Afişlerimiz var hani reklam tanıtımımız olsun, kampanya tanıtımımız olsun. Mağazamızdan bir milim bilene dışarıya çıksa ceza alıyoruz. İstemez insanın böyle bir gözlem altında olması, tetikte olması sıkıntı yaratıyor.” (K9)*

### 3.4 Güvencesizlik ve Mecburiyet

#### 3.4.1 İşten Çıkarılma Korkusu

Katılımcı ifadeleri, satış danışmanlarının işlerini kaybetme ihtimalini sürekli olarak hissettiklerini ve bu durumun çalışma deneyimlerini belirgin biçimde şekillendirdiğini göstermektedir. Özellikle yöneticiler tarafından aktarılan “*en ufak hatanın bile işten çıkarılmaya neden olabileceği*” yönündeki mesajlar çalışanlarda yüksek düzeyde kaygı, çekingenlik ve öz-denetim baskısı yaratmaktadır. Çalışanların bir kısmı düşüncelerini ifade etmekten çekinirken, iş güvencesizliği duygusu iş yükünün psikolojik ağırlığını artırmaktadır. Katılımcıların beyanları, güvencesizliğin bu sektörde yapısal bir stres faktörü olarak işlediğini açıkça ortaya koymaktadır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14. İşten Çıkarılma Korkusu Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema                | Örnek Alıntılar   |
|-------------------------|---|
| İşten Çıkarılma Korkusu | <i>“Onlar bizim en ufak hatamızda bile işten çıkarabilecek şeyi bize yansıtıyorlar, o vibe’i veriyorlar zaten.” (K2)</i>  |
|                         | <i>“Bir insanın iş yaparken işi kaybetme korkusunu hissetmesi.. O çok yorar gerer adamı...” (K1)</i>  |
|                         | <i>“Hedef gerçekleştirmediğinde ilerleyemiyorsun hatta işten de atılabilirsin.” (K6)</i>  |
|                         | <i>“Fakat herkes bu düşüncesini dile getiremiyor benim gibi. İşte zorunlu olarak çalıştukları için, ihtiyaçları oldukları için ve benim düşüncemde sadece o sektörde ilerlemek olmadığı için ben biraz daha rahatım ve düşüncelerimi dile getirebiliyorum. Ama onlar getiremiyor, işi kaybetmek de istemiyorlar. Tabii ki de çok kötü oluyor. İstedğim karşılığı hiçbir zaman alamıyorum. Yani ben ilk ayımda tutanağımı yedim.” (K9)</i> |

#### 3.4.2 Mecburiyet Kaynaklı Çalışma

Katılımcıların ifadeleri, satış danışmanlığının çoğu çalışan için geçici, zorunlu ya da alternatifsiz bir istihdam biçimi olarak deneyimlendiğini göstermektedir. Alanya’nın sınırlı iş imkânları (oteller, mağazalar, tarım işleri) çalışanları bu sektöre yönelten başlıca faktörlerden biridir. Çoğu katılımcı, mağaza satış danışmanlığını kendi kariyer hedefleriyle uyumlu görmediğini, bu işi “*mecburiyetten*” yaptığını ve fırsat bulduğunda sektörden ayrılmayı planladığını ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların mesleğe yönelik bağlılığını, motivasyonunu ve psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen önemli bir stres kaynağıdır. Örnek doğrudan alıntılar Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15. Mecburiyet Kaynaklı Çalışma Alt Temasına Dair Örnek Alıntılar**

| Alt Tema                    | Örnek Alıntılar   |
|-----------------------------|---|
| Mecburiyet Kaynaklı Çalışma | <p>“İş bulamadığım için (bu mesleğe) karar verdim.” (K3)</p> <p>“Birazcık beni ileriye doğru atsın diye maddi anlamda onun için girdim bu sektöre. Birazcık mecburiyetten oldu yani zorunlu oldu.” (K2)</p> <p>“Alanya’da herhangi bir iş sektörü olmadığı için, az seçenek var önümde. Ya bir bahçeye başlayacaksınız ya işte mağaza sektörüne gireceksiniz ya da otellerde çalışacaksınız. Bana en makul gelen burasıydı, yani mağaza sektörü. Aslında geçici bir süreç olarak bakılıyor bu mesleğe.” (K1)</p> <p>“Evet, kesinlikle geçici bir süreliğine. Bu iş neden diye sorarsan, bu iş bana göre değil. Bana hitap etmiyor bu iş. Ben bu işte kendimi ben gibi hissetmiyorum. Mental olarak, fiziksel olarak... Bence İngilizce bilen, daha iyi kariyer hedefleyen, kendini daha iyi konumda gören insanlar bu pozisyonu tercih etmiyorlar. Tercih etmedikleri için de hani yukarıdaki kadroda buna göre bir eleman gelmediği için daha alt seviyedeki elemanları tercih ediyorlar.” (K4)</p> <p>“Ama benim için geçici bir iş diyebilirim. Harçlığı çıkarmak gibi. İnşaat bölümünü bitirdikten sonra bakacağız...” (K5)</p> <p>“Yaşam gereği de biraz artık herhalde vermiş olduğu bir yorgunluktan kaynaklı. Tabii bunlar maddiyatla alakalı şeyler. İlerleyen dönemlerde maddiyatın müsaade ettiği sürece perakende sektöründen çekilmeyi gerçekten çok istiyorum. Hani böyle daha belki sakin ya da kendimle alakalı ya da kendi yapabileceğim belki bir iş olur. Ya da farklı getirisi olan başka bir şeye hani bir el emeğiyle yapılabilecek bir şeye başlangıç atabilirim belki. Ama şu Türkiye şartlarında bakıldığı zaman da maalesef ki bulunduğunuz işi kaybetmeme adına çalışmaya devam ediyorsunuz.” (K7)</p> <p>“Eğer önümüzdeki sene de üniversite sınavında istediğim sonucu yapamazsam, mecbur buradan devam.” (K9)</p> |

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışma, Alanya’daki AVM’lerde çalışan satış danışmanlarının iş stresi deneyimlerini çok katmanlı bir bağlamda ele alarak maruz kaldıkları örgütsel, müşteri kaynaklı ve yapısal baskıları nitel bir araştırma ile ortaya koymuştur. Tematik analiz sonucunda ortaya çıkan dört ana tema olan “çalışma koşulları”, “müşteri ilişkileri”, “yönetim ve iş ilişkileri” ile “güvencesizlik ve mecburiyet”, yalnızca çalışanların bireysel stres deneyimlerini değil, aynı zamanda Türkiye’deki AVM perakende sektörünün kendine özgü çalışma koşullarını ve baskı mekanizmalarını ortaya koymaktadır. Bulgular, JD-R modelinde tanımlanan iş talepleri-iş kaynakları dengesizliğinin bu sektörde özellikle belirgin olduğunu ve çalışanların yüksek talepler karşısında oldukça sınırlı kaynaklara sahip olduğunu göstermektedir.

Analiz edilen veriler, AVM mağaza satış danışmanlığı mesleğinin kendine özgü yüksek iş talebi içeren doğasını doğrulamaktadır. Uzun mesai süreleri, sürekli ayakta çalışma, yoğunluk, öngörülemeyen vardiya planlaması ve fiziksel yorgunluk, satış danışmanlarının sürekli maruz kaldığı durumlardır. Bu bulgu, Cooper ve Marshall'ın (1976) “işe için faktörler” stres kategorisiyle uyumlu olduğu gibi, Karasek'in (1979) “yüksek talep–düşük kontrol” yaklaşımını da desteklemektedir. Katılımcıların vardiya, mola, izin ve satış hedeflerinde kontrol sahibi olmaması, Shiri vd.'nin (2022) çalışma planı kontrolü eksikliğine dair bulgularıyla da örtüşmektedir.

Çalışmanın en çarpıcı sonuçlarından biri müşteri kaynaklı stresörlerin yoğunluğudur. Müşteri nezaketsizliği, yani “bağırma”, “küçümseme”, “azarlama”, “haksız şikâyet” ve “agresif iletişim”, katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından günlük bir stres kaynağı olarak ifade edilmiştir. Bu bulgu Baker ve Kim'in (2024) müşterinin “her zaman haklı” görülmesinin çalışanları savunmasız bıraktığına dair çalışmalarını güçlü biçimde desteklemektedir. Manipülatif talepler ve duygusal emek yükü, yüzeysel rol yapma davranışının artmasına ve duygusal uyumsuzluğun derinleşmesine yol açmaktadır. Literatürde de vurgulandığı gibi (Kenworthy vd., 2014; Mayr ve Teller, 2023), düşük kontrolün olduğu işlerde duygusal emek daha yıpratıcı hâle gelmektedir.

Bulgular ayrıca cinsel taciz ve sınır aşan müşteri davranışlarının çalışanlar üzerinde sürekli bir tehdit yarattığını göstermektedir. Özkaplan vd.'nin (2016) ve Şahin vd.'nin (2012) bulgularıyla uyumlu olarak, taciz perakende sektöründe yapısal bir sorun niteliğinde görünmektedir. Bu araştırma, tacizin yalnızca cinsel içerikli eylemlerle sınırlı kalmayıp, çalışanlarda sürekli tetikte olma hâli yaratan duygusal bir yük olduğunu da göstermektedir.

Bu çalışmayı bağlamsal açıdan özgün kılan önemli unsurlardan biri, araştırmanın Alanya gibi turistik bir destinasyonda yürütülmüş olmasıdır. Katılımcıların anlatıları, turistik destinasyonlarda AVM çalışanlarının stres yapısının klasik AVM çalışanlarından belirli noktalarda farklılaştığını göstermektedir. Dil bariyerleri, kültürel yanlış anlamalar, güvensizlik ve agresif iletişim biçimleri çalışanlarda hem iletişimsel hem de duygusal yük yaratmaktadır. Ratasuk (2020) ve Lam ve Cheung (2024), kültürlerarası iletişimin duygusal emek gereksinimini artırdığını göstermektedir. Bu çalışma ise bu etkileşimlerin küçümseme, yanlış anlaşılma riski ve agresifleşmeye yatkın iletişim gibi yeni stresörler ürettiğini ortaya koymaktadır.

Yönetimsel tutumlar ve AVM denetim mekanizmaları da iş stresinin belirleyici unsurları arasındadır. Otoriter ve cezalandırıcı yönetim tarzı, Broadbridge'in (2002) “korkuyla yönetmek” kavramıyla örtüşmektedir. Katılımcıların tutanak tehdidi, yüksek sesle azarlanma ve sürekli gözetim hissi gibi deneyimleri, örgütsel iş kaynaklarının ne kadar sınırlı olduğunu göstermektedir. AVM yönetimlerinin uyguladığı katı kurallar ise çalışanların yalnızca örgütsel taleplerle değil, mekânsal kısıtlarla da mücadele ettiği çok katmanlı bir stres ortamı yaratmaktadır. Literatürdeki meta-analiz çalışmalarının kapsamlı bulguları (Gonzalez-Mulé vd., 2021; Huth ve Chung-Yan, 2023), iş kaynaklarının koruyucu etkisinin bağlama göre değiştiğini göstermektedir. Bu çalışma da AVM bağlamında iş kaynaklarının hem nicelik hem de işlevsellik açısından son derece sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Son olarak, Güvencesizlik ve Mecburiyet teması, Türkiye’de perakende işgücünde giderek yaygınlaşan prekaryalaşma eğilimlerinin (Gezer Aydın, 2021; Yıldırım, 2020) çalışanların stres deneyimini nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Yüksek genç işsizliği oranı (%16,2; TÜİK, 2025), işten ayrılma seçeneklerini daraltmakta ve “geçici” olarak görülen bu işi birçok çalışan için zorunlu bir tercihe dönüştürmektedir. Bu durum, stresin zamanla içselleştirilmesine ve çalışanların kendilerini çıkışsız hissetmesine yol açmaktadır. Güvencesizlik, yalnızca ekonomik bir sorun olarak değil, aynı zamanda güçlü bir psikososyal stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar altında çalışanlar, örgütsel adaletsizlik, müşteri kabalığı ya da yönetici baskısı gibi durumlara karşı daha sınırlı tepki verebilmekte; çoğu zaman sorunlarla baş ederken sessiz kalmayı, katlanmayı ya da kendini suçlamayı tercih etmektedir.

## SONUÇ

Sonuç olarak, bu çalışma Türkiye perakende sektöründe AVM satış danışmanlarının iş stresine ilişkin çok katmanlı ve bağlamsal bir portre sunmaktadır. Bulgular; müşteri ilişkilerinin yıpratıcı doğası, otoriter yönetim tarzları, AVM denetim mekanizmaları, düzensiz çalışma koşulları ve turistik destinasyonlara özgü kültürlerarası etkileşimlerin bir araya gelerek çalışanlar üzerinde yoğun bir yüksek talep–düşük kaynak dengesizliği ürettiğini göstermektedir. Çalışma, JD-R modelinin ve iş stresi literatürünün temel varsayımlarını Türkiye bağlamında doğrularken, aynı zamanda AVM’lere ve turistik perakende sektörüne özgü yeni stres kaynakları ortaya koymaktadır.

Pratik ve politik çıkarımlar açısından, çalışan refahını artırmaya yönelik örgütsel müdahalelerin dikkate alınması gerektiği görülmektedir. Vardiya planlamasında öngörülebilirliğin sağlanması, ekip temelli prim sistemlerinin güçlendirilmesi, tacize yönelik yaptırımların geliştirilmesi ve müşteri nezaketsizliğine karşı sıfır tolerans yaklaşımının benimsenmesi önemlidir. Yönetici eğitimlerinde iletişim, empati, adil liderlik ve duygusal zekâ yetkinliklerinin geliştirilmesi kritik görünmektedir. AVM yönetimlerinin denetim pratiklerini gözden geçirerek çalışan özerkliğini artıracak uygulamalar geliştirmesi önerilebilir. Kamu kurumları ise fazla mesai denetimleri, taciz vakalarına hızlı müdahale mekanizmaları ve çalışanlara yönelik dil eğitimleriyle sektöre destek olabilir.

Bu çalışmanın elbette bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Örneklem sayısının sınırlı olması, verinin yalnızca Alanya’daki AVM mağazalarından toplanmış olması ve katılımcı profilinin ağırlıklı olarak genç ve kadın çalışanlardan oluşması, bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Gelecek araştırmaların turistik ve turistik olmayan bölgeleri karşılaştırması, müşteri kabalığı ve tacize yönelik müdahaleleri test etmesi ve JD-R Modeli’ni Türkiye perakende bağlamına özgü bağlamsal talepler ve kaynaklarla genişletmesi önerilmektedir.

Genel olarak, elde edilen sonuçlar hem akademik literatüre hem sektör paydaşlarına hem de politika yapıcılara çalışanların iyi oluş halini korumaya yönelik bütüncül müdahalelerin gerekliliğini hatırlatmaktadır.

## AN EXAMINATION OF JOB STRESS FACTORS AMONG SALES ASSOCIATES WORKING IN SHOPPING MALL STORES

### 1. INTRODUCTION

Work-related stress has become a widespread problem in contemporary working life. In fact, it is referred to as “*a modern-day pandemic*” (Sulsky & Smith, 2005: 2). Past research has shown that excessive job stress has detrimental effects on the physical and mental well-being of employees. Retail employees who interact directly with customers are particularly exposed to high levels of stress. Long, flexible working hours, low wages, performance pressure, customer incivility, and emotional labor seem to be the primary sources of stress (Patel et al., 2018).

In Turkey, shopping malls (AVMs), shopping malls (AVMs), which are large complexes consisting of multiple retail stores, constitute a significant market for the retail sector. They provide employment for thousands of people (Topçu, 2022). However, prior research shows that shopping malls are not ideal work environments due to irregular working hours, strict rules, intensive monitoring, and high customer traffic (Derici et al., 2022).

This study aims to explore the sources of job stress among sales associates working in various shopping malls in Alanya, Türkiye. The study addresses the following questions:

- (1) What are the sources of job stress among sales associates working in shopping malls?
- (2) How does the touristic environment influence these stress experiences?

The study is based on two job stress models, which suggest that job stress stems from the imbalance between job demands and job resources and varies depending on the context: The Job Demands–Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) and the Occupational Stress Model of Cooper and Marshall (1976).

### 2. METHODS

This study adopts a qualitative research approach. A phenomenological approach was used to understand how sales associates in shopping malls define and experience job stress (Creswell, 2009).

The participants are selected through snowball sampling, a purposive sampling method. The sales associates who had been working in various shopping malls in Alanya for at least six months were contacted. In October 2025, semi-structured in-depth interviews were conducted with nine sales associates. Each interview lasted approximately 30–45 minutes. The interviews were audio-recorded with the participants’ consent. The researcher then transcribed the audio recordings verbatim.

Next, the recorded and transcribed data were subjected to thematic analysis. They were read repeatedly and coded. The codes obtained were grouped into sub-themes and themes. The researcher adopted both inductive and deductive approaches to the study. First, the codes extracted from the data were used to form the themes inductively. Then, the themes were reviewed and finalized in light of the JD-R and Occupational Stress Models. This approach preserves participants' original narratives while linking the findings to the relevant literature.

### **3. RESULTS**

The results show that sales associates working in shopping malls in Alanya have four main sources of job stress: Working Conditions, Customer Relations, Managerial and Interpersonal Relations, and Job Insecurity and Necessity-Driven Employment.

#### **3.1. Working Conditions**

According to the data, most participants experience physical fatigue due to long working hours, constant standing, and insufficient breaks. Especially, "9 a.m. – 10 p.m." shifts are considered exhausting during high seasons. Participants also report stress caused by pressure to meet sales targets. Unrealistic sales targets feed this pressure.

#### **3.2. Customer Relations**

Participants define customer incivility as a major stressor. They are frequently exposed to customers' rude words, unjust accusations, and demeaning behaviors. In addition, female employees report that they are subjected to verbal and behavioral harassment by male customers. Violations of personal space and intrusive flirting create a sense of discomfort and helplessness.

Language and cultural barriers also constitute a considerable source of stress in Alanya's touristic context. The participants report experiencing misunderstandings, tense interactions, and a sense of being belittled. They try to communicate using body language or translation applications, which brings an emotional burden. Moreover, sales associates are always expected to smile and stay positive even if they don't feel well. This requires intensive emotional labor. Finally, some participants admitted that they occasionally tell small lies to or flirt with customers to sell, which creates a sense of value conflict.

#### **3.3. Managerial and Interpersonal Relations**

Most participants report that their supervisors' autocratic management styles create stress for them. This autocratic management style includes harsh criticism, disciplinary actions, and strict control.

Another sub-theme of managerial and interpersonal relations is limited supervisor support. The participants experience stress when they feel alone against customers, colleagues, and top management. Some participants recall positive experiences with

supportive supervisors in their previous jobs and state that supervisor support makes the most stressful jobs bearable.

Interpersonal conflicts among coworkers are another reason for job stress. According to participants, conflicts occur especially when coworkers avoid their responsibilities and are unwilling to take them on. Generational differences also hinder communication.

Lastly, strict rules and regulations imposed by store or shopping mall management create stress. Employees feel nervous when they cannot plan their breaks and face penalties for simple acts such as opening the shop two minutes late, bringing food to the mall, or removing a product from display.

### **3.4. Job Insecurity and Necessity-Driven Employment**

Some participants frequently expressed their fear of dismissal. The managerial warnings for minor mistakes in daily operations or for falling short of the sales target amplify job stress. Furthermore, due to high youth unemployment in Turkey and limited job alternatives, most participants work in a shopping mall out of necessity and hope to leave it soon. So, job insecurity seems to be a structural source of job stress for retail employees in Turkey.

## **4. DISCUSSION**

The findings suggest that the high-demand–low-resources imbalance is evident in the shopping mall context. The high demand is characterized by physical workload, emotional labor, customer incivility, sales pressure, and strict rules. Low resources, on the other hand, are reflected in the lack of supervisory support, organizational justice, employee independence, and job security.

The context of Alanya as a tourist destination further broadens this imbalance. Culture and language barriers between foreign customers and sales associates constitute a new source of job stress. Thus, it can be said that the job stress of retail employees in shopping malls does not solely stem from organizational factors; the broader tourist context of Alanya also shapes it.

Another important finding is that supervisors' authoritarian attitudes and coworker conflicts weaken job resources. So, it is essential to educate supervisors on communication skills and supportive leadership.

## **CONCLUSION**

This study shows that sales associates working in shopping malls experience job stress on physical, emotional, relational, and structural levels. The findings are consistent with established job stress models in the literature. Furthermore, the contextual insights also offer important theoretical and practical implications.

## KAYNAKÇA

- Alaydi, B., Ng, S. I. ve Lim, X. J. (2025). The Role of Air Traffic Controllers' Mindfulness in Enhancing Air Traffic Safety: JDR Theory in the Saudi Arabian Aviation Context. *Logistics*, 9(3), 117.
- Alkibay, S., Tuncer, D., ve Hoşgör, Ş. (2007). *Alışveriş merkezleri ve yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Baker, M. A. ve Kim, K. (2024). The impacts of organizational support and customer incivility on employee vulnerability and job performance: The moderating role of employee mental health. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103686.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Başçı, S. (2018). *AVM'lerdeki satış görevlilerinin çalışma koşulları ve deneyimleri: İzmir'de sosyolojik bir saha araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Başcı, E. (2019). Modern agoraların teatral maskesi: duygusal emek. *Sosyoloji Notları*, 3(1), 18-38.
- Başol, O. ve Saruhan, O. (2018). Alışveriş merkezi çalışanlarının çalışma koşullarının insan onuruna yakışır iş bağlamında değerlendirilmesi: Nitel bir inceleme. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 122–147.
- Bilir, E. Z. (2018). Duyguların ve bedenlerin ticarileşmesi: Ankara'daki AVM çalışanları üzerine. *Emek Araştırma Dergisi*, 1, 19–47.
- Broadbridge, A. (1998). *Stress in retailing: Preliminary analysis of the experiences of retail managers (Working Paper No. 9803)*, Institute for Retail Studies, University of Stirling.
- Broadbridge, A. (2002). Retail Managers: Their Work Stressors and Coping Strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(3), 173–183.
- Chang, K. ve Lu, L. (2009). The influence of occupation on stressors and work behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 591–605.
- Cooper, C. L. ve Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11–28.

- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.)*, Los Angeles: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, California: Sage.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB)]. (2013). *Alışveriş merkezlerinde çalışma koşulları raporu*, Ankara: İş Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Derici, N. G., Kanyılmaz Polat, E. ve Bacak, B. (2022). Alışveriş merkezlerinde çalışan kadınların yaşadıkları sorunlar üzerine nitel bir araştırma: Bursa ili örneği. *Sosyal Güvençe Dergisi*, 12(22), 686–712.
- Vernor, J. D., ve Rabianski, J. (1993). *Shopping center appraisal and analysis*. Chicago, IL: Appraisal Institute.
- Fila, M. J. ve Wilson, M. S. (2018). Understanding cross-cultural differences in the work stress process. C. Maheshkar ve V. Sharma (Ed.), *Handbook of research on cross-cultural business education* içinde, (s. 224-249). IGI Global.
- French, J. R. P., Caplan, R. D. ve Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*, Chichester: Wiley.
- Gaucher, B. ve Chebat, J. C. (2019). How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 46, 1–10.
- Gezer Aydın, G. (2021). İşgücünün prekerleşmesi sürecinde beyaz yakalılar: AVM’de çalışanlar üzerine bir alan araştırması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 197–219.
- Gonzalez-Mulé, E., Kim, M. M. ve Ryu, J. W. (2021). A meta-analytic test of multiplicative and additive models of job demands, resources, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1391.
- Griffin, M. A. ve Clarke, S. (2011). Stress and well-being at work. S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* içinde (s. 359–397). American Psychological Association.
- Guest, G., Bunce, A., ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Homburg, C., Müller, M. ve Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812.
- Hopp, H., Rohrmann, S., Zapf, D. ve Hodapp, V. (2010). Psychophysiological effects of emotional dissonance in a face-to-face service interaction. *Anxiety, Stress & Coping*, 23(4), 399–414.
- Huth, K. ve Chung-Yan, G. A. (2023). Quantifying the evidence for the absence of the job demands and job control interaction on workers' well-being: A Bayesian meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(6), 1060.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karatepe, O. M., Yorgancı, İ. ve Haktanır, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713–733.
- Kaynak, İ. (2021). İş stresinin örgüt içi çatışmaYa etkisi: sivil havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 647-658.
- Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M. ve Petree, R. (2014). A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 94–105.
- Kim, S., ve Wang, J. (2018). The role of job demands–resources (JDR) between service workers' emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 2894.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*, Newbury Park, CA: Sage.
- Lam, R. ve Cheung, C. (2024). Synthesizing cultural intelligence, emotional labor, and job satisfaction in the concept of a social cognitive model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 280–290.

- Lam, R., Cheung, C. ve Lugosi, P. (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.
- Lambert, V. A., Lambert, C. E., Itano, J., Inouye, J., Kim, S., Kuniviktikul, W., ... ve Ito, M. (2004). Cross-cultural comparison of workplace stressors, ways of coping and demographic characteristics as predictors of physical and mental health among hospital nurses in Japan, Thailand, South Korea and the USA (Hawaii). *International journal of nursing studies*, 41(6), 671-684.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Liu, C., Spector, P. E. ve Shi, L. (2007). Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 209-239.
- Mayr, K. ve Teller, C. (2023). Customer deviance in retailing: Managers' emotional support and employees' affective wellbeing. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 72, 103291.
- Mazzola, J. J., Schonfeld, I. S. ve Spector, P. E. (2011). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress and Health*, 27(2), 93-110.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W. ve Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., ve Machovcova, K. (2018). Occupational well-being among university faculty: A job demands-resources model. *Research in Higher Education*, 59(3), 325-348.
- Narayanan, L., Menon, S. ve Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 63-73.
- Özkaplan, N., Ruben, E. ve Öztan, E. (2016). *Alışveriş merkezlerinde çalışan kadın satış elemanlarının çalışma yaşamları: Mesleki algıları ve kariyer beklentileri*, The Word Bank, Türkçe Rapor. Erişim: 16 Eylül, 2025, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/766601479490813095>

- Patel, P. C., Pearce II, J. A. ve Bachrach, D. G. (2018). Psychological distress is increasing among customer-facing retail employees: Evidence from 1997 to 2015. *Journal of Business Research*, 89, 21–26.
- Pienaar, J., Sieberhagen, C. ve Mostert, K. (2007). Investigating turnover intentions by role overload, job satisfaction and commitment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 62–67.
- Pienaar, J., Falkenberg, H., Ström, P. ve Sverke, M. (2025). How do job demands and job resources relate to well-being, turnover intention and performance in retail? Insights from Swedish trade union members. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1–25.
- Ratasuk, A. (2020). Contribution of cultural intelligence to job performance of domestic hotel employees in Thailand: The mediating roles of communication effectiveness and job stress. *Thammasat Review*, 23(2), 170–191.
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A. ve Ervasti, J. (2022). The effect of employee-oriented flexible work on mental health: A systematic review. *Healthcare*, 10(5), 883.
- Sulsky, L. M. ve Smith, C. S. (2005). *Work stress*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Şahin, M., Aydın, B. ve Sarı, S. V. (2012). AVM’lerde çalışan kadın satış danışmanlarının cinsel tacize ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 1(2), 67–81.
- Topçu, F. E. (2022, 20 Eylül). AVM ekosistemi 2,1 milyon kişiye istihdam sağlıyor. *Anadolu Ajansı*. Erişim: 10 Ağustos 2025, <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/avm-ekosistemi-2-1-milyon-kisiye-istihdam-sagliyor/2689575>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2025). *İşgücü istatistikleri, Haziran 2025 (Bülten No: 54074)*. Erişim: 12 Ağustos 2025, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Haziran-2025-54074>
- Wetzels, M., De Ruyter, K. ve Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail salespersons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65–75.
- Witz, A., Warhurst, C. ve Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33–54.

Yıldırım, Ö. (2020, 4 Eylül). AVM çalışanları ücretlerin düşüklüğü ve uzun çalışma saatlerinden şikâyetçi. *Anadolu Ajansı*. Erişim: 10 Ağustos 2025, <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/avm-calisanlari-ucetlerin-dusuklugu-ve-uzun-calisma-saatlerinden-sikayetci/1962805>

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

| <b>KATKI ORANI /<br/>CONTRIBUTION RATE</b>                            | <b>AÇIKLAMA /<br/>EXPLANATION</b>  | <b>KATKIDA<br/>BULUNANLAR /<br/>CONTRIBUTORS</b> |
|---|--|--|
| Fikir veya Kavram /<br><i>Idea or Notion</i>                          | Araştırma hipotezini veya<br>fikirini oluşturmak / <i>Form<br/>the research hypothesis or<br/>idea</i>   | Serdar ARSLAN                                    |
| Tasarım / <i>Design</i>   | Yöntemi, ölçeği ve deseni<br>tasarlamak / <i>Designing<br/>method, scale and pattern</i>   | Serdar ARSLAN                                    |
| Veri Toplama ve İşleme /<br><i>Data Collecting and<br/>Processing</i> | Verileri toplamak,<br>düzenlemek ve raporlamak<br>/ <i>Collecting, organizing and<br/>reporting data</i>   | Serdar ARSLAN                                    |
| Tartışma ve Yorum /<br><i>Discussion and<br/>Interpretation</i>       | Bulguların<br>değerlendirilmesinde ve<br>sonuçlandırılmasında<br>sorumluluk almak / <i>Taking<br/>responsibility in evaluating<br/>and finalizing the findings</i> | Serdar ARSLAN                                    |
| Literatür Taraması /<br><i>Literature Review</i>                      | Çalışma için gerekli<br>literatürü taramak / <i>Review<br/>the literature required for<br/>the study</i>   | Serdar ARSLAN                                    |