

STRESLE BAŞA ÇIKMA TARZLARI İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN STYLES OF COPING WITH STRESS AND EMOTIONAL LABOR: CASE OF UNIVERSITY STUDENTS

Ars.Gör. Fazıl KAYA

Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi
fkaya@gumushane.edu.tr

Ars.Gör. Salih YILDIZ

Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Ars.Gör. Ozan ATSIZ

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

Öğr. Gör. Sabina AGHAYEVA

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

ÖZ

Hizmet sektöründe son yıllarda, işgörenlerden fiziksel ve zihinsel emeklerine ek olarak yaptıkları işin gereklerine göre duygularını kullanmaları da beklenmektedir. Bu durum ise çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine ve stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu noktada, çalışanların işlerinde yaşadıkları olumsuz olaylara yaklaşım tarzları önem kazanmaktadır. Özellikle çalışanların stresle başa çıkma tarzları, duygusal emeğin çıktılarını etkilemektedir. Bu çalışmada çalışanların iş sürecinde, stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek davranışlarının ilişkisi ortaya konulmaktadır. Çalışma yöntemi olarak nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup, araştırma kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda, İstanbul Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik bölümünde lisans yapan ve turizm işletmelerinde staj yapmış öğrencilere bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, stresle başa çıkma tarzlarının duygusal emek üzerinde etkili bir değişken olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, stresle başa çıkma, üniversite öğrencileri.

ABSTRACT

Industry are expected to show from employees not only their physical and mental abilities but also their emotions. However, it causes to make an intensive effort by employees in terms of showing their existing emotions and expected emotions. In this process, every efforts made by employees also causes stress. In this case, the purpose of this paper is to explore the relationship between stress coping styles of employees and emotional labor which occurred in this process. In this research, a questionnaire method has been applied Convenience sampling method which is a specific type of non-probability sampling method to collect the field data. In this context, students who study in University and do internship in different tourism businesses has been chosen as a sampling. As a result of the research, it has been observed that the styles of coping with stress are an effective variable on emotional labor.

Keywords: Emotional labor, coping with stress, university students.

Giriş

Hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, artan rekabet, müşteri odaklı hizmet anlayışının yerleşmesi, müşterilerle birebir iletişim kuran işgörelerin tutum ve davranışlarını önemli kılmaktadır. İşgörelerin müşterilere karşı sergiledikleri olumlu ve olumsuz yaklaşım, müşterinin tatmin ve memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Birçok hizmet işletmesinde işgörenin entellektüel birikiminin ve fiziksel emeğinin yanında duygusal olarak da emek sürecine dahil olması beklenmektedir (Chu ve Murmann, 2006). Dolayısıyla bu durum duygusal emeği hizmet işletmeleri açısından önemli kılmaktadır. Hizmet sektöründe, hizmet kalitesi duygusal emek olgusunun temel sonuçlarından biri olarak görülmektedir (Seçer, 2010).

İşletmeler işgörelenden, hizmet sunma sürecinde duygularını kurum politikaları ve stratejileri ile uyumlu bir şekilde sergilemesini beklenmektedir (Güngör, 2009). Ancak işgören açısından metalaşan duygusal emek kavramı, beraberinde değer algısının değişmesine ve olumsuz çıktılara dönüşmesine yol açmaktadır. İşgörelerin gerçek hislerinden farklı şekilde davranmaya zorlanmaları duygusal gerilimlere yol açarak, çalışanın iş ortamında yabancılaşma duygusuna kapılmasına, işten ayrılma niyetinin artmasına ve çalışma ortamında stres yaşamasına neden olabilmektedir.

İşgörelenler, iş yaşamlarının yoğunluğundan kaynaklanan bir çok stres durumuyla karşılaşmaktadır. Duygusal emek strese yol açan bu nedenlerin başında gelmektedir. İşgörelenler ise, karşılaştıkları bu durumlar karşısında kendilerine özgü davranışlar sergileyerek strese başa çıkma tarzları geliştirebilmektedir. Stresle başa çıkma temel olarak, bireyin üstesinden gelemediği içsel ve dışsal taleplere ilişkin bilişsel ve davranışsal çabaları içermektedir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Turizm sektörünün emek yoğun olması, işgören ve müşteriler arasında birebir etkileşimin yaşanmasına yol açmaktadır. Turizm sektöründe sunulan duygusal emeğin stres kaynağı olduğu bir çok araştırmada gözlemlenmiştir. Turizm endüstrisinde müşteri memnuniyetinin esas olması itibarıyla işgörelenlerin psikolojik durumları ve davranışları oldukça önem kazanmaktadır. İşgörelenlerin bu süreçte kendilerini nasıl yönettiği konusu oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında Duran ve Gümüş (2013)'ün birer duygu emekçisi olarak tanımladıkları öğrencilere bir anket uygulanmıştır. Çalışma, stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek ilişkisini ortaya koyması açısından önem arzeden bir araştırma mahiyetindedir. Turizm işletmelerinde staj yapmış ve turizm çalışma ortamında deneyim kazanmış öğrencilerin, kariyerleri başlangıcında nasıl bir davranış sergiledikleri, gelecek dönemler açısından bir gösterge olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, stresle başa çıkma tarzları ile duygusal emeğe ilişkin ölçek boyutlarını analiz etmek ve bu boyutlar arasındaki ilişki düzeylerini ortaya koymaktır.

Literatür

Stresle Başa Çıkma Tarzları

Günümüzde bütün insanlar günlük olarak sürekli stresle karşı karşıya kalmaktadır. Bireyler iş, aile ve sosyal ilişki ortamlarında istenmeyen davranışlara maruz kalarak stres içerisine girmektedir. Dolayısıyla stres konusu, bu kadar kapsamlı olması itibarıyla birçok disiplinin temel konusu haline almıştır.

Bilim camiasında stres kavramı ilk defa 17. yüzyılda fizik alanında çalışmalar yapan Robert Hook tarafından, *elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi*, tanımlamak üzere kullanılmıştır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 16). Fizik bilimi ile beraber birçok bilim alanında stres kavramının tanımlaması yapılmıştır. Stres kavramının Latince "*estrica*" ve eski Fransızca "*estrece*" sözcüklerinden türediği bilinmektedir. Stres kavramına farklı yüzyıllarda çeşitli anlamlar yüklenmiştir. 17. Yüzyılda insanları etkileyen olumsuz durumlar felaket, bela vb. için kullanılırken, 18. ve 19. yüzyılda ise güç, baskı ve zor gibi ruhsal ve zihinsel duygulara yönelik olarak kullanılmıştır (Yirik, Ören ve Ekici, 2014: 6223). Gümüştekin ve Öztemiz (2004: 64) stres kavramını, "*kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra fiziksel etkisi görülen güç*" şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca insan organizması çeşitli fizyolojik ve duygusal durumlar karşısında biyolojik tepkiler vermektedir. Stres kaynaklarının şiddetine göre tepkiler aşırılaşmaktadır.

İşgörenlerin çalışma ortamında performanslarının düşmesinin iş stresinden kaynaklandığı bilinmektedir. İş ortamında artan strese bağlı olarak işgörenlerde; kaygı, duygusuzluk, kaza riskinin artması, şikayet, işe gelmeme, halsizlik, yorgunluk, zararlı alışkanlıklar edinme ve kararsızlık gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2004: 65). Stres içerisinde bulunan işgörenin temel olarak yaşayacağı sorun, fiziksel ve ruhsal sağlığında kalıcı sıkıntıların oluşmasıdır. Ayrıca kişinin sağlığının bozulmasının yanısıra, işletme açısından da çalışanın yeterli derecede performansını yansıtamaması, işe geç kalması, işgören devir hızının yükselmesi, işletme içerisinde saldırganlıkların oluşması, dikkat yoksunluğu, kaza riskinin artması, örgüt aleyhine propaganda gibi olumsuz sonuçlar gelişebilir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 16).

Çalışma hayatında, işgörenlerin stresine neden olacak birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Turizm işletmeleri gibi emek yoğun olan işletmelerde çalışma koşulları işgörenin stres kaynağının temel aktörlerinden birisidir. İşgörenlerin çalışma ortamı içerisinde olumsuz ruhsal yapıları, işletmenin verimliliğini ve müşteriye sunulan hizmetin kalitesini düşürecektir. Çalışma ortamında strese neden olan olumsuz durumlardan birisi aşırı iş yüküdür. Niceliksel ve niteliksel olarak işgörene yüklenen aşırı iş yükü, kişinin performansı üzerinde etki yaratacağı gibi, kişinin psikolojisinin de bozulmasına yol açacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 19).

Bütün disiplinlerde stres konusu, yazarların uzun zamandır üzerinde durdukları bir konudur. Stres her bireyin üzerinde kalıcı hasar bırakmadığı görüşü çerçevesinde Freud'un "savunma mekanizmaları" olarak tanımladığı kavramı "Başaçıkma" şeklinde ele alınmıştır. Stresli durumlarda bireyin "başaçıkma" yöntemlerine başvurduğu görülmüştür. İş yaşamında da işgörenler, çalışma ortamında yaşadıkları stresle başa çıkmak için farklı yöntemler izlemektedir. Yapılan çalışmalarda başaçıkma stratejilerinin "*probleme yönelik başaçıkma yolları*" ve "*duygulara yönelik başaçıkma yolları*" şeklinde iki kategoride sınıflandırıldığı görülmüştür. Probleme dayalı başaçıkma davranışı, mantıklı bir çözüm arayışı içerirken, duygulara yönelik başa çıkma davranışı ise kendini kontrol ederek olayı kabullenme şeklindeki yaklaşımı içermektedir (Folkman, vd.,1986; Şahin ve Durak, 1995). Billing ve Moos'un (1986) başaçıkma sınıflandırmasında ise, "Değerlendirici yaklaşım", "Problem çözücü yaklaşım" ve "Duygulara yönelik yaklaşım" tarzlarını görmek mümkündür. Bireysel olarak uygulanan stresle başa çıkma yöntemi, kişinin özelliklerine göre de değişebilmektedir.

Duygusal Emek

Duygu (emotion) sözcüğü Latince' de harekete geçme anlamına gelen "emote" kelimesinden türemiştir ve literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Young (1982) duyguyu, insanın içinde bulunduğu durumu algılaması sonucunda kişinin iç dünyasını harekete geçiren bedensel, zihinsel ve davranışsal süreçler; Goleman (1996), bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir dizi hareket eğilimi; Dökmen (2000) ise, kişinin belirli bir anda algıladığı ve hissettiklerinin oluşturduğu fenomenal alan içindeki istekler, heyecan uyandıran iç yaşantılar olarak tanımlamıştır. Duygular iş hayatı için de çok önemli bir konudur. Klasik yönetim kuramlarının geliştirildiği dönemlerde çalışanın duyguları yok sayılarak insanı makine olarak görmek zamanın koşulları arasındaydı. Daha sonra çalışanların motive olabilmesi için psikolojik faktörlerin ne kadar önemli olduğunu fark eden modern yönetim kuramcıları, işyerinde duyguların ifade edilmesini normal görmeye başlamışlar ve neticesinde insanın sosyal bir varlık olduğunu kabul etmişlerdir. Özellikle 1980'li yıllar itibarıyla, duyguların iş yaşamındaki varlığı, işletmelerin başarısı üzerindeki rolü ve dışavurum şekilleri giderek artan şekilde ele alınmıştır (Seçer, 2010).

İşyerinde insanı duyguları ile birlikte kabul eden anlayış sonucunda duygusal emeğin de bir çeşit çaba olduğu ve bazı işlerin gereklilikleri arasında olduğu kabul edilmiştir. Duygusal emek kavramının, işgören ve müşteriler arasında yaşanan yoğun etkileşim çerçevesinde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Avcı ve Boylu, 2010). Duygusal emek kavramını ilk olarak Arlie Hochschild (1983), "The Menaged Heart" isimli kitabında ele almıştır. Duygusal emeği duygu yönetim süreci kapsamında ele alan Hochschild'e (1983) göre duygusal emek; müşterilere iyi bir şekilde servis sunabilmek amacıyla, çalışanların müşterilerle iletişim ve etkileşim halindeyken gerekli duygusal performansı sergileyebilmek için harcanan emek gücü olarak ifade etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek kavramını; "hizmet sürecinde işletmelerin işgörenlerden bekledikleri duyguların sergilenmesi" şeklinde ifade etmişlerdir. Duygu yönetimi üzerinden hareket ederek

kavramı tanımlayan Morris ve Feldman'a (1996) göre ise duygusal emek; kişiler arası iş süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilen ve örgüt tarafından belirlenmiş davranış kurallarının çalışanlar tarafından sergilenebilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrollerdir. Ayrıca duygu yönetimi sürecinde çalışanlardan belirli davranışları sergilemesinin yanında, çoğu zaman da ortaya çıkabilecek olumsuz duygularını saklamaları ve her koşulda olumlu davranış görüntüleri sahnelemeleri beklenmektedir.

Duygusal emek kavramını ortaya koyan Hochschild (1983), bu kavramı yüzeysel ve derinsel eylem şeklinde iki boyutta incelemektedir. *Yüzeysel davranış*, gerçekte hissedilmeyen davranışların sergilenmesidir. İşgörenin kendisinden beklenen davranışı dış görünüşten bazı değişiklikler yaparak hissediyormuş gibi yapmasıdır. *Derinlemesine davranış*, gerçekte hissedilmemesine karşın bu davranışları sergilemek için çalışanın çaba sarf etmesidir. Derinlemesine davranışta duygular aktif olarak teşvik edilir.

Ashforth and Humphrey (1993) Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak iki boyutlu şekilde incelediği bu duygusal emek kavramının üçüncü bir boyut olan samimi davranışla birlikte daha iyi açıklanabileceğini savunmuştur. *Samimi davranış*, işin gerekleri ile çalışanın duygularının tamamen uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. Samimi davranışta, çalışanların her zaman beklenen bir davranış göstermesinden ziyade doğal olarak samimi bir davranış içerisinde de olabileceği göz önünde bulundurulurken ortaya konulmuştur (Ashfort ve Humprey, 1993). Morris ve Feldman(1996) duygusal emeği; duyguların gösterilme sıklığı, bu duyguların ne kadar süre gösterildiği, duyguların çeşitliliği ve duyguların yoğunluğu şeklinde dört boyutta inceleyerek, yapılan işin niteliğinin önemine vurgu yapmıştır. Kruml ve Geddes (2000) ise duygusal emeği; duygusal çelişki ve duygusal çaba olarak iki boyutlu olarak incelemiştir. Her iki davranış formunda da gerçekte hissedilmeyen davranışların sergilenmesi söz konusu iken duygusal çelişkide daha fazla zorunluluk; duygusal çaba davranış formlarında ise işinin gereklerini daha fazla kabullenmiş olmakla birlikte zorunluluktan ziyade gereklilik söz konusu olmaktadır. Duygusal uyumsuzluk literatürde yüzeysel davranışa karşılık gelirken; duygusal çaba ise hem derinlemesine davranış hem de samimi davranış formlarına karşılık gelmektedir.

Hizmet endüstrisinde duygusal emek müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli bir kavram olması itibarıyla işletme yöneticilerinin üzerinde durdukları bir konudur. Bunun temel nedeni hizmet endüstrisinde müşterinin de sürecin bir parçası olması ve bu durumun hizmetin karakteristik özelliklerinden olmasındandır (Baş ve Kılıç, 2014). Müşterilerle etkileşimlerinde, işletmenin çalışanlardan beklediği duygusal emek davranışları işletme için olumlu sonuçlar doğururken, bu etkileşim sırasında özellikle sergilenen duygusal davranışlar ile gerçekte hissedilen duygular arasında uyumsuzluk olması durumunda işgörenler açısından önemli ölçüde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Grandey, 2000). İşgörenlerin çalışma sürecinde kendi duygularından kopuk, göstermelik duygu ve davranışlar sergilemesi ve işin gerektirdiği davranışlara göre hareket etme çabası; duygusal uyumsuzluk, duygusal yorgunluk, iş memnuniyetsizliği, iş stresi, yorgunluk, tükenmişlik ve yabancılaşmayı doğurmaktadır (Morris ve Fieldman 1997; Pugliesi, 1999; Sandiford ve Seymour, 2002; Kim, 2008; Shani ve Pizam, 2009; Karaman, 2017).

Turizm, hizmet endüstrisinin önemli bir alt sektörünü oluşturmaktadır ve duygusal emeğin en çok ifade edildiği sektör olarak da görmek mümkündür. İşgörenlerden müşterilere karşı sürekli tebesüm edilmesi, kibarlık göstermesi ve müşteriye karşı sürekli güleryüzlü olması beklenmektedir. Turizm endüstrisine yönelik duygusal emeğe ilişkin bir çok çalışma görmek mümkündür.

Yabancı yazında, Chu ve Murmann (2006) konaklama işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliği üzerine yaptıkları araştırmada, konaklama işletmeleri işgörenlerin algısını ölçmek için 19 maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Kim (2008), otel hizmet sağlayıcılarının duygusal emeği ve tükenmişlik üzerindeki etkileri adlı çalışmasında, yüzeysel davranışların derin davranışlara oranla tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu açıklamaktadır. Van Dijk ve diğerleri (2011) duygusal emek ve ziyaretçi çıktıları üzerine kaleme aldıkları çalışmalarında, işgörenlerin müşterilere karşı olumlu ve derinlemesine davranış sergilediğinde müşterinin memnun olduğu ancak sahte ve yüzeysel davranış göstermesi durumunda ise tersi duyguya kapıldığını ifade etmektedirler. Shani ve diğerleri (2014) konaklama işletmelerinde duygusal emek ve bağlamsal faktörlerin etkisi adlı çalışmalarında, uygun çalışma ortamının oluşturulması durumunda yüzeysel davranışın azaldığı gerçek ve derinsel

davranışın arttığını gözlemlemişlerdir. Jung ve Yoon (2014), yiyecek içecek işletmelerinde duygusal emek, duygusal çelişki, iş stresi ve tükenmişlik ilişkisini analiz ettiği çalışmada, duygusal emeğin üç değişkenle anlamlı bir ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yerli yazında Kozak ve Güçlü (2008), duygusal emek faktörlerin işe alım sürecinde önemini ortaya koyan bir araştırmada, samimi davranış faktörünün en fazla önem verilen duygusal çaba olduğu görülmüştür. Avcı ve Boylu (2010), duygusal emeğe ilişkin ölçek geçerlemesi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Avcı ve Kılıç (2010) konaklama sektöründe işgörenlerin duygusal emek davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yürür ve Ünlü (2011), duygusal emek ve duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine otel çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında, yüzeysel davranış ile işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki gözlemlemişlerdir. Kaya ve Özhan (2012), turist rehberlerinin duygusal emek ve tükenmişlik duyguları ilişkisini ortaya koyan çalışmalarında, turistlerin derin ve samimi davranış sergilemesi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Duran ve Gümüş (2013), turizm önlisans öğrencilerin duygusal emek deneyimlerinin kariyer tercihlerine etkisini ölçen bir araştırma ortaya koymuşlardır. Pala ve Tepeci (2014), Duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işten kalma niyeti üzerine yaptıkları araştırmada, derin davranış gösteren çalışanların, yüzeysel davranış gösteren çalışanlara oranla iş tatmini ve işte kalma niyetlerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Kaplan ve Ulutaş (2016), duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini ölçen araştırmalarında, duygusal emeğin tükenmişlik için bir neden olduğunu ifade etmişlerdir. Akdu ve Akdu (2016), duygusal emek, iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi gözlemek için turist rehberleri üzerine yapmış oldukları araştırmada, üç değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Stresle Başa Çıkma Tarzları ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Müşterilere karşı sergilenen duygusal emeğin müşteri tatmininde belirleyici bir unsur olması itibarıyla, çalışanlardan fiziksel ve zihinsel çabalarına ek olarak duygularını da iş süreçlerinde kullanmaları beklenmektedir. İşverenin, işgörenlerin duygusal davranışlarını yönetme isteği çalışanlarda yılgınlık, bitkinlik, mutsuzluk, umutsuzluk, duygusal olarak yıpranma vb. sonuçlara yol açmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Grandey, 2000). Ayrıca işletmenin işgörenden beklediği duygusal emek davranışları işletmeler için olumlu sonuçlar doğururken, işgörenden açısından önemli ölçüde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bunun da genel olarak çalışanlarda stress, tükenmişlik, işten ayrılma düşüncesi, iş tatminsizliği vb. olumsuz sonuçları yol açtığı ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Güngör, 2009). Pugliesi (1999), duygusal emeğin işgörenden için bir stres kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca duygusal emeğin *bireyin kendi duygularını yönetmesi* ve *karşısındakinin duygularını yönetmesi* şeklinde iki şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Her iki durumda da işgörenden stresinin arttığını ve bu durumun iş tatmini üzerinde negatif etki yaratarak psikolojik sıkıntıya neden olduğunu tespit etmiştir. Bireyin bir veya birkaç olay karşısında başa çıkma davranışının, genellikle stresli durumlar karşısında yansıtılan bir davranış olduğu ifade edilmektedir. Başa çıkma tarzları davranışları, bireyin her durum karşısında yaptığı değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin davranışa dökülmesini ifade etmektedir.

Duygusal emek davranışı üzerine yapılan incelemelerde, özellikle yüzeysel davranış gösteren, ve duygusal çelişki yaşayan işgörenden daha fazla stres yaşadıkları görülmüştür. Duygusal emeğe getirilen önemli eleştirilerden biri, işgörenden çalışma ortamında gerçek duygularından uzaklaşarak iş ortamında sergilemesi gereken davranış kalıbı içine girmesi nedeniyle kişinin kendi duygularına olan yabancılaşmasıdır (Karaman, 2017). Abraham (1998), duygusal emeğin işgörenden üzerinde stres oluşturduğunu ve buna bağlı olarak anksiyete, sinir ve depresyon gibi psikolojik sorunlara yol açtığını, uykusuzluk ve melankoli gibi stres belirtilerine neden olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca işgörenden üzerinde zamanla tansiyon, mide ve bağırsak rahatsızlıkları ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında işgörenden stresli ortamdaki kaçma amacıyla işe geç gelme, sık sık hastalık izni almak gibi eğilimlerde bulunduğunu ve iş tatmininde oldukça fazla düşüş yaşandığını ortaya koymaktadır. Kaya ve Serçeoğlu (2013) araştırmalarında, yüksek düzeyde duygusal çelişki yaşayan işgörenden stres, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek ve iş tatmini düzeylerinin ise daha düşük olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Folkman ve Lazarus (1984), geliştirdikleri stresle başa çıkma tarzları ölçeğinde, strese neden olan problemlerle uğraşmaya yönelik *problem odaklı stratejiler* ve stresli

ortamda yaşanan duygulara ilişkin denetimin sağlanmasına yönelik *duygu odaklı stratejiler* şeklinde boyutlardan bahsetmişlerdir.

Örgütlerin belirlemiş oldukları duygu kuralları ve duygu gösterim kurallarına uymak için çalışanların zorlanması çoğu zaman sinir bozucu olabilmektedir. Örgütler tarafından çalışanların uyması için belirlenen duygu gösterim kuralları stresin işyerinde başlıca kaynaklarından biridir. Buna göre Duygusal emek kavramının, bireylerin içsel kaynaklarını tüketmesi ve çalışanları sürekli rol yapmak durumunda bırakması nedeniyle stresin temel kaynağı olduğu söylenebilir. Hal böyle olunca çalışanların stresle başa çıkma özelliklerinin işyerinde yaşadıkları duygusal emek düzeyleriyle ne derecede ilişkili olduğu merak konusu olmaktadır.

Metadoloji

Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Tekniği

Öğrencilerin iş ortamında harcadıkları stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemek, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup araştırma verisine ulaşmak için anket tekniği kullanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, Turizm İşletmeciliği Bölümü öğrencilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda ise, Avcı ve Boylu'nun (2010) Chu ve Murrman'ın (2006) çalışmasından esinlenerek geçerliliğini yaptıkları toplam 13 kapalı uçlu ifadeden oluşan 'Duygusal Emek' ölçeği kullanılmıştır. Duygusal Emek ölçeği, duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen daha sonra Şahin ve Durak (1995) tarafından kısaltılarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilen toplam 30 kapalı uçlu ifadeden oluşan 'Stresle Başa Çıkma Tarzları' ölçeği kullanılmıştır. Stresle Başa Çıkma Tarzları ölçeği, kendine güvenli yaklaşım, çaresiz yaklaşım, boyun eğici yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal desteğe başvurma olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın ana kütesini üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Ancak bütün öğrencilere ulaşmanın zorluğu ve zamanın kısıtlı olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma anketleri İstanbul Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesinde öğrenim gören ve daha önceden herhangi bir turizm işletmesinde staj yapan 3. ve 4. sınıf Turizm İşletmeciliği Bölümü lisans öğrencilerine uygulanmıştır. 1. ve 2. sınıf öğrencileri staj yapmadıkları için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. 2016-2017 Bahar dönemi içerisinde toplam 163 öğrenciye ulaşılarak yüzyüze anket uygulanmıştır. Ancak yapılan değerlendirme sonrasında 8 anketin analiz için uygun olmadığı görülmüş ve 155 anket analize tabi tutulmuştur.

Bulgular

Bu bölümde, katılımcılara uygulanan anketlere ilişkin analizlere yer verilmiştir. Yapılan analizler, katılımcıların demografik bilgileri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri ve ilişki testlerini kapsamaktadır.

Örnekleme ilişkin Demografik Bilgiler

Tablo 1: Demografik Bilgiler

Maddeler	Değişkenler	N	%
Yaş	18-20	60	38,7
	21-23	76	49
	24-26	19	12,3
Cinsiyet	Erkek	86	55,5
	Kadın	69	44,5
Mezun Ortaöğretim Türü	Anadolu Meslek Lisesi	71	45,8
	Anadolu Lisesi	56	36,1
	Diğer	25	16,1
Turizmde Deneyim Süresi (Yıl)	0-1	65	41,9
	1-3	48	31,0
	4-6	29	18,7
	6+	12	7,7
Gelecekte Turizmde Çalışma Düşüncesi	Evet	89	57,4
	Hayır	57	36,8
	Kararsız	9	5,8

Tablo 1’de katılımcıların yaş değişkeni incelendiğinde; 18-20 yaş aralığında 60 kişi (%38,7), 21-23 yaş aralığında 76 kişi (%49,0), 24-26 yaş aralığında 19 kişi (%12,3) olduğu görülebilir. Cinsiyet değişkeninde ise; 86 (%55,5) kadın ve 69 (%44,5) erkek olarak dağılım göstermektedir. Üniversite öncesi mezuniyet değişkenine göre ise; 71 kişi (%45,8) Anadolu Meslek Lisesi, 56 kişi (%36,1) Anadolu Lisesi ve 25 kişi (%16,1) ise diğer liselerden mezun olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründe deneyim süreleri değişkeninde; 0-1 yıl arası 65 kişi (%41,9), 1-3 yıl arasında 48 kişi (%31,0), 4-6 yıl arasında 29 kişi (%18,7) ve 6+ olanlar ise 12 kişi (%7,7) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %57,4’ü (89 kişi) gelecekte turizm sektöründe çalışmayı düşünmemektedir.

Ankete ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları

Aşağıdaki tabloda, araştırmada kullanılan iki ölçeğin alt boyutlarının Alfa değerleri, KMO ve Barlett Testi değerleri ve boyutların özdeğer ve varyans yüzdeleri verilmiştir. Ölçek boyutlarının güvenilir değerler arasında olduğu, KMO ve Barlett Testine göre boyut için veri setinin uygun bulunduğu ve varyans yüzdelerinin boyut açıklama açısından uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Ölçek Boyutlarının Güvenirlik ve KMO Değerleri

Ölçekler	Ölçek Boyutları	Alfa Değeri	KMO	Barlett Testi χ^2/sig	Boyut	
					Özdeğer	Varyans (%)
Duygusal Emek (DE)	Duygusal Çelişki (DÇŞ)	,863	,772	421,555 P<0,000	3,584	59,732
	Duygusal Çaba (DÇA)	,727	,679	144,681 P<0,000	2,219	55,485
Stresle Başa çıkma Tarzları (SBT)	Kendine Güvenli Yaklaşım (KGY)	,759	,780	176,803 P<0,000	2,550	51,000
	Çaresiz Yaklaşım (ÇY)	,818	,832	249,174 P<0,000	3,112	44,462
	Boyun Eğici Yaklaşım (BEY)	,753	,752	230,630 P<0,000	2,722	45,369
	İyimser Yaklaşım (İY)	,709	,741	136,522 p<0,000	2,345	46,908
	Sosyal Desteğe Başvurma (SDB)	,552	,615	38,535 P<0,000	1,601	53,351

Tablo 2’ye ‘ye baktığımızda, *duygusal emek* ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değeri ,791 ve *stresle başa çıkma tarzları* ölçeğinin ise 0,793 olduğu görülebilir. Alfa katsayısı 0,40> üstü çıkan değerlerin güvenilir değerler arasında olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2010: 405). Dolayısıyla her iki ölçeğinde güvenilir değerlere sahip olduğu görülmüştür.

Açıklayıcı faktör analizi için, veri setinin örneklem büyüklüğüne uygunluğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. İstatistiki analizlerde başvurulan yöntemlerin başında, maddelerin korelasyon katsayılarını kıyaslayan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. KMO değerlerinin 0,50 > üstü olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010: 322). Ayrıca ölçek boyutların tanımlanabilmesi için her bir boyutun toplam varyans içinde %40 üstü varyans yüzdesine sahip olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002:129).

Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Ölçek Boyutları	X (ortalama)	SS (standart Sapma)	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba
Kendine Güvenli Yaklaşım	3,863	,754	-,077 ,344	-,018 ,822
Çaresiz Yaklaşım	2,986	,850	,326** ,000	,318** ,000
Boyun Eğici Yaklaşım	2,726	,918	,407** ,000	,332** ,000
İyimser Yaklaşım	3,585	,760	-,084 ,301	,136 ,093
Sosyal Desteğe Başvurma	3,612	,810	,099 ,218	,096 ,232
Duygusal Çelişki	2,662	1,023	1	,602** ,000
Duygusal Çaba	3,187	,911	,602** ,000	1

** Korelasyon $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır,

Tablo 3'te ölçeklerin alt boyutların ortalaması, standart sapması ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ve anlamlık düzeyleri ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

- Stresle başa çıkma tarzları ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, boyun eğici yaklaşım 2,726, çaresiz yaklaşım 2,986, iyimser yaklaşım 3,585, sosyal desteğe başvurma 3,612 ve kendine güvenli 3,863 değerleri arasında olduğu görülebilir.
- Duygusal emeğe ait alt boyutların ortalamaları incelendiğinde; duygusal çelişkinin 2,62 ve duygusal çabanın 3,18 ortalama değere sahip olduğu görülebilir.
- Duygusal çelişki ile çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Duygusal çelişki ile kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal desteğe başvurma arasında bir ilişki bulunamamıştır.
- Duygusal çaba ile çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal çaba ile kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal desteğe başvurma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Duygusal çaba ve duygusal çelişki arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 4: Stresle Başa Çıkma Tarzları ile Duygusal Emeğe İlişkin Regresyon Analizi

	R	R ²	Düz, R ²	F	β	T	P
Bağımsız değişken: Stresle Başa Çıkma Tarzları	,336	,134	,128	23,666** ,000	,299	6,116	,000**
Bağımlı Değişken: Duygusal Emek							

** $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu görülebilir ($t = 6,116$ ve $p < ,01$). Anova testi sonucunda stresle başa çıkma tarzlarının duygusal emeğe ilişkin algıları anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermektedir ($F = 23,666$ ve $p < ,01$). Stresle başa çıkma tarzlarının, duygusal emek davranışını %13,4 oranında açıkladığı, $p < ,01$ anlamlılık seviyesinde bulunmuştur. Buna göre, stresle başa çıkma tarzlarının duygusal emek davranışını etkilediğini söylemek mümkündür.

Sonuç ve Öneriler

Turizm işletmelerinde geçirilen staj dönemi, öğrencilerin gelecek kararları açısından önemli bir aşamadır. Bu süreçte öğrencilerin stresle başa çıkma tarzlarının hizmet süreçlerinde yaşadıkları duygusal emeğin sıklığı ve yoğunluğunu etkilemektedir. Araştırma sonuçları açısından, stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek arasında yapılan ilişki analizlerinde, farklı düzeylerde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Öğrencilere uygulanan bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki tespitlere ulaşılabılır:

- Stresle başa çıkma tarzları ölçeğinin alt boyutları ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların stresli durumlarda en çok "kendine güvenli yaklaşım" ve "iyimser yaklaşım" tarzı bir davranışı tercih ettikleri görülmektedir. Bu iki yaklaşım probleme yönelik aktif başa çıkma tarzı grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla katılımcıların aktif başa çıkma tarzı davranışı benimsedikleri sonucuna varılabilir.
- Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında duygusal çabanın, duygusal çelişkiye oranla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla duygusal çelişki oranının düşük çıkması işletmelerin hedefleri açısından olumlu bir sonuç olarak da görülebilir. Turizm işletmelerinde işgörenlerin müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmesi ancak samimi davranışlarla hizmetin sunulmasına bağlıdır. Shani ve diğerleri (2014) ve Kozak ve Güçlü (2008)'nin çalışmalarında da ifade ettikleri gibi

duygusal çaba işletmeler tarafından kabul gören bir davranıştır, dolayısıyla sonuçlar bu yaklaşımı destekler niteliktedir.

- Çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım ile duygusal çaba ve duygusal çelişki davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş stresinin yoğun olduğu çalışms ortamında katılımcıların olaylar karşısında pasif başa çıkma tarzı yöntemlerine başvurduğu söylenebilir. Öğrencilerin zorunlu staj dönemi, çalışma zorunluluğu, iş kaygısı gibi durumlar bu ilişkiyi destekleyen nedenler olarak sıralanabilir..
- Kendine güvenli, iyimser yaklaşım ve sosyal desteğe başvurma ile duygusal çaba ve duygusal çelişki davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kendine güvenli, iyimser ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımları, işgörenlerin iş ortamında aktif başa çıkma tarzlarına başvurdukları, dolayısıyla duygusal emek sürecini daha yönetilebilir kıldıkları söylenebilir.
- Stresle başa çıkma tarzları, duygusal emek davranışlarını açıklayan anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Stresle başa çıkma tarzlarının, duygusal emek üzerinde etkisinin %13,4 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kişilerin olaylara karşı benimsedikleri yaklaşım tarzının, duygusal emek sürecinde ortaya çıkan stres seviyesini etkilediği söylenebilir.

Özetle bu çalışmada, stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek ilişkisi ortaya konulmuştur. İlişkilerinin ortaya konulması amacıyla boyutlar arasında, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Her iki ölçek alt boyutları bazında yapılan analizlerde, stresle başa çıkma tarzları ve duygusal emek arasında ilişki düzeylerinin var olduğu ancak düşük düzeyde çıktığı söylenebilir. Örneklem sayısının darlığı, araştırmanın sonuçlarını etkilediği düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda, turizm işletmelerindeki işgönerler üzerinde saha çalışması yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

Kaynakça

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organization: a conceptualization of consequences, mediators and moderators, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 19. No. 3. 137-146.

Akdu, U., ve Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47).

Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.E. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). “Türk turizm çalışanları için duygusal emek geçerlemesi” *Soid seyahat ve otel işletmeciliği dergisi*, 7(2): 20-29.

Baş, M., Kılıç, B., (2014). Duygusal emek boyutları, süreci ve sonuçlarının engelli turizm pazarında değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*.

Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). “Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, Pegem Akademi, Ankara

Chu, K. H-L. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27 (6): 1181-1191.

Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm lisans öğrencilerinin duygusal emek deneyimlerinin kariyer tercihlerine etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.15. S.2. 233-251.

Dökmen, Ü. (2000). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*, Sistem yayınları, İstanbul,

Goleman, D. (1996). E.Q. emotionale intellgence (EQ. Duygusal Zeka).

Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95–110.

Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz , A. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 61*85.

Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları, *Kamu-iş*; C:1, S.1. 167-184.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Kaplan, M. ve Ulutas, Ö. (2016). Duygusal emegin tükenmişlik üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*/the effect of emotional labour on burnout: a case of study in hotel businesses. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165.

Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek . *İş ve Hayat Dergisi* , 30-57.

Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-345.

Kalaycı, Ş. (2010), *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Kızanlıklılı, M. M. (2008). Otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yollarının ve kontrol odaklarının belirlenmesi: ankara ili uygulaması. Ankara. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitim Bilim Dalı .

Kruml, S. M., ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor the heart of Hochschild's work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.

Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

Morris, J.A. ve Feldman, D.C., (1997). Managing emotions in the workplace, *Journal of Managerial Issues* 9 (3), 257-274.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, antecedents, and consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

Okutan, M., ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri bir alan uygulaması . *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 15-42.

Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.

Sandiford, P., Seymour, D., (2002). Emotional Labour in public houses: reflections on a pilot study. *Journal of hospitality and tourism research* 26 (1), 54-70.

Seçer, H . (2010). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0 (50), 813-834. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iusskd/issue/891/9938>

Shani, A., Pizam, A., (2009). Work-related depression among hotel employees. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (4), 446-459.

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. Ve Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.

Yirik, Ş., Ören , D. ve Ekici, R. (2014). dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin örgütsel stres ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin demografik

değişkenler bazında incelenmesi. *E-Journal of Yaşar University* , 6223-6234.

Young, J.E. (1982). *Cognitive therapy and lonelines new direction in cognitive therapy*. New York: The Guilford Press.

Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, "İşGüç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.13. S.2. 81-104.