

Bölüm 2

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Dilek Işılay ÜÇOK¹

GİRİŞ

Günümüzde stres kavramı, kişilerin psikolojik ve fizyolojik denge durumlarını bozan bir kavram olmanın yanı sıra kurumların en temel kaynaklarının başında gelen “insan” unsurunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma hayatının gerekleri nedeniyle stres olgusunun kaçınılmaz olduğu bilinen bir gerçektir fakat önemli olan strese neden olan kaynakların doğru belirlenmesi ve bu kaynaklara maruz kalınan sıklık derecesidir. Bu nedenle örgütsel stresle ilgili yapılan çalışmalarda dikkat çeken sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yıkıcı strese uzun süreli maruz kalan çalışanlarda performans düşüklüğü, tükenmişlik duygusu, işbirliği yapmada isteksizlik, sapkın davranışlar, işe devamsızlık oranlarının artışı vb. olumsuz sonuçlarla karşılaşan işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını tanımak, ortadan kaldırmak ve yeniden oluşmalarını engelleyici yönetim uygulamalarının üzerinde önemle durması gerekmektedir. Örneğin Amerikan Psikoloji Birliğinin konuyla ilgili yapmış olduğu iki ayrı araştırmada (2014, 2017); katılımcıların %61’inin stres kaynağı olarak “iş”lerini vurgulamış olmaları ve “iş baskısının” bir numaralı stres nedeni olarak gösterilmesi, konunun önemini hatırlatması açısından önemli görülmektedir. Ülkemizde ise Capital Dergisi ve Kariyer.Net sitesinin gerçekleştirdiği “İş Hayatında Stres” araştırmasının sonuçlarına göre katılımcıların %89’u iş değiştirmenin altında yatan en önemli unsurun “yoğun stres” olduğunu, %86’sı 10 yıl öncesine göre çalışma hayatının daha stresli olduğunu, %51’i aşırı iş yükünü en temel stres kaynağı olarak gördüklerini ve %80’i, yöneticilerinin stresle mücadele için kaynak & zaman ayırmadıklarını ifade etmişlerdir. Örgütlerde stres yaratan faktörlerin zamanında tespit edilememesi ve doğru yönetilememesi, orta vadede çalışanlar üzerinde kronik sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle; örgütsel stres kaynaklarının ve olumsuz etkilerinin derinlemesine incelenmesinin, sadece çalışanlar için değil aynı zamanda işletmeler ve toplum sağlığı açısından da önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Doğu Üniversitesi İ.İ.B.F İngilizce İşletme Bölümü, disilay@dogus.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-6849-0531

STRES KAVRAMI

Günümüzde rekabete dayalı iş ortamının hayatımıza katmış olduğu kavramlardan biri olan stres, Latince’de “Srintus ya da Strictia”,İngilizce’de “stress” ve Francızca’ da “Estrece” kelimeleriyle ifade edilmektedir. 14.yüzyılda stres, kişinin yaşamında karşılaşmış olduğu zorlukları ve talihsizlikleri ifade etmek için kullanılırken, aynı kavramın 17.yüzyılda “felaket, çatışma, musibet, dert, keder ve elem” anlamlarını çağrıştırdığı bilinmektedir. Aynı dönemde kavram Hooke tarafından kullanılmış ve “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki” olarak tanımlanmıştır (Graham, 1999: 24). İlerleyen yıllarda ise kavrama yüklenen anlam farklılaşmış, kişinin kendisine ya da ruhsal yapısına yönelik olarak “güç, baskı, zor” gibi anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu tür zor durumlarla karşılaşmış kişilerin vermiş oldukları tepkiler göz önünde bulundurulmuş ve kişinin “bütünlüğünü koruma”, “normal durumuna dönmek için gayret gösterme” şeklinde etkiye verilen tepki anlamında da kullanıldığı görülmüştür (Baltaş & Baltaş, 2013). 20. yüzyılın başında stres; Cannon (1932) tarafından kişinin karşılaşmış olduğu tehlikelerle mücadele etmek için gösterdiği tepki olarak ifade edilmiştir. Hans Selye (1956) stresi, “bedenin korku, kavga, yalıtılmışlık, sıcak, soğuk, beden ısı ve kan basıncı gibi yaşamsal işlevlerinin dengesine zarar veren uyarıcılara ve organizmanın her türlü değişmeye verdiği tepki” olarak tanımlamıştır (Işıtan & Gökler, 2012: 157). 1950’li yılların başından itibaren ise kavramın, psikoloji alanında yapılan çalışmalarda sıklıkla yer aldığı gözlenmiştir. Davis (1988)’e göre stres, bireyin toplumda veya çalışma ortamındaki hislerini, düşüncelerini veya fiziksel şartlarını belirleyen bir tepkidir. Lazarus ve Folkman (1984) stresi, kişinin çevreyle etkileşimini tehlikeye sokan ve mevcut kaynaklarını zorlayan/aşan talepler olarak ifade etmişlerdir. Schermeron (1989)’a göre stres olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüz yüze gelindiğinde kişi tarafından yaşanan bir gerilim halidir. Birleşmiş Milletlerin 1992 yılındaki raporuna bakıldığında ise stresin “20.yüzyılın hastalığı” olarak tanımlandığı görülmektedir. Cüceloğlu (1994) stresi, bireyin çevresindeki uyumsuz koşullar nedeniyle, fiziksel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret şeklinde tanımlanmıştır.

Yukarıda da belirtildiği üzere, stres kavramını tanımlamaya yönelik girişimler ilk olarak fen bilimleri alanında gerçekleştirilmiş fakat sonrasında yapılan tanımlar kavramın diğer bilimler (biyoloji, psikoloji ve yönetim) ile ilişkisi çerçevesinde şekillenmiştir. Bunun en temel nedenlerinden birisi de içinde bulunulan çevre koşullarındaki hızlı değişimin insanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin yön ve şekil değiştirmesidir. 20.yüzyılın özelliklerine derinlemesine bakıldığında, insanların karşılaştıkları tehlike ve tehditlerle sadece bedensel kaynaklarını kullanarak mücadele etmediklerini, aynı zamanda, ruhsal kaynaklarını da kullanmak

durumunda kaldıkları görülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan yeni kavram üzerinde sayısız çalışmalar yapılmıştır (Torun, 1997). Bugüne kadar tek bir tanım üzerinde uzlaşa sağlanmamış olsa bile bugüne kadar yapılan tanımlardaki ortak özellikler birleştirildiğinde, kavrama dair en yaygın olarak bilinen tanımlar üç kategori altında değerlendirilebilir. Birincisi, uyarı tabanlı (stimulus-based) olup, bireyi etkileyen durumsal ve ya çevresel tabanlı uyarıcılardır. Başka bir ifadeyle, korku veya kayıp (bir şeyi kaybetme) özelliklerinin birleşiminden oluşan oldukça güçlü bir uyarıcıdır. İkincisi, yanıt tabanlı (response-based) veya tepki tabanlı (reaction-based) olup, çevresel/durumsal güçlere karşı bireyin fiziksel veya psikolojik yanıtıdır. Üçüncüsü, etkileşimli veya ilişki yaklaşımı (relation approach) olup, bu yaklaşımda stres hem uyarıcı (stresin kaynağı) hem de yanıtı (stresin çıktıları ya da stresli bireyin davranışı) kapsayacak biçimde tanımlanmıştır (Bakan, 2011: 213).

ÖRGÜTSEL STRES

Stres kavramı üzerine yapılan çalışmaların fen bilimlerinden başlayıp, sosyal bilimler alanına yayılmasıyla beraber kavramın iş ortamındaki karşılığı giderek merak konusu olmuş ve günümüzün zorlu çalışma koşullarının artışıyla kavramın örgüt ortamındaki yansımaları giderek üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda örgüt yapısının, liderlik tarzının, görev ve rol taleplerinin, iş özelliklerinin, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin/iletişim kalitesinin (Dworkin, Haney & Dworkin, 1990) ve “7/24 çalışma” olarak ifade edilen çalışma düzeninin stres yaratan faktörler olarak ifade edildiği görülmektedir. Stres faktörlerinin çalışanların üzerindeki etkileri uzun süredir araştırma konusu olarak çalışılmakta (Davis, 1988; Jick & Payne, 1980; Schafer, 1987) fakat son dönemde çalışanları etkileyen stres faktörlerinin çeşitlenmesi ve farklılaşması, alanda yapılan çalışmaların hız kazanmasına neden olmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalara yakından bakıldığında ise; örgütsel stres kavramının farklı şekillerde isimlendirildiği göze çarpmaktadır. Örneğin; Cooper ve Marshall (2013) yapmış oldukları çalışmada örgütsel stresi “mesleki stres” olarak ifade etmekte iken, Buzzard’ın (1973) “endüstriyel stres”, Caplan, Cobb ve French’in (1975) “iş stresi”, Buck’ın (1972) “iş baskısı” gibi kavramları örgütsel stres yerine kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu kavramlaştırmalardan yola çıkıldığında, örgütsel stresin çalışanların kurumsal ortamdaki ilişkilerini, yönetim politikalarını ve örgüt kültürüne bağlı uygulamaları akla getirdiği ve bu unsurlar nedeniyle ortaya çıkan sorunlarla (çalışanlarda düşük performans/motivasyon/bağlılık düzeyi, üretim miktarında azalış, davranışsal/fizyolojik bozukluklar vb.) ilgili olduğu daha yakından anlaşılmaktadır (Tutar, 2011).

Geleneksel toplumdaki modern topluma geçişle birlikte, kişilerin sosyal yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da stres faktörleri değişim ve artış göstermiştir. Bilindiği üzere modern toplumlar, rekabet avantajı sağlamanın ve sektörde lider kalmanın zorluğundan dolayı işletmeleri, nitelikli ve ucuz iş gücünün gerekliliğinden dolayı da çalışanları daha yoğun çalışmaya zorlamıştır. Çalışanlar uzun ve yorucu bir iş gününün ardından evlerine gitmekte fakat dinlenmeye fırsat bulmadan ertesi gün aynı rutin çalışma düzeninin içine geri dönmektedirler. “Verimlilik”, “hız”, “müşteri memnuniyeti”, “kar oranları” vb. kelimeler arasında sıkışan kişilerin bir süre sonra fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketmeleri kaçınılmazdır. Söz konusu kaynakların var olan talepler karşısında yetersiz kalması, hız ve hareketlilikle birlikte kişilerin iş yaşamının her anında zarar verici etkilere maruz kalmalarına zemin oluşturmakta (Güney, 2012) ve çalışanlar bir süre sonra bu durumu “örgütsel stres” şeklinde yaşamaktadırlar. Bu bağlamda, kişilerin kaynakları ile iş yaşamının talepleri arasındaki denge oldukça önemlidir. Bu denge bozuldukça, kişinin örgüt ya da işle alakalı durumlardan dolayı sürekli endişe duyması ve sıkıntı yaşaması örgütsel stresin ortaya çıktığına dair önemli göstergeler olarak kabul edilmektedir. Bu durumda örgütsel stres; “işle ilgili talebin, çalışanın yeteneklerini aştığı durumlarda, iş koşulları ile kişinin özellikleri arasındaki etkileşim” olarak tanımlanmaktadır (Ross & Altmaier, 1994: 12).

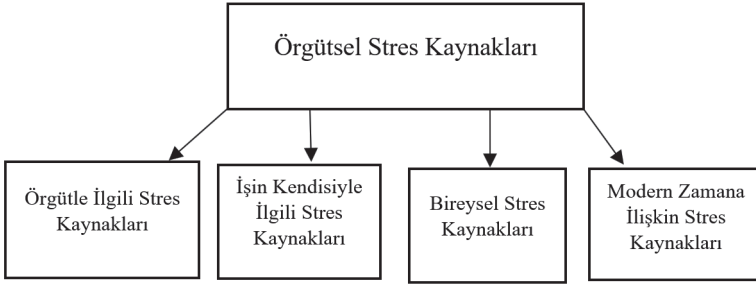
Amerika Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsünün yayınladığı rapor (NIOSH, 1999); çalışanların % 40’ünün iş stresini yoğun bir şekilde yaşadığını, % 25’inin işlerini hayatlarındaki bir numaralı stres kaynağı olarak ifade ettiklerini ve %75’inin ise bir önceki nesile göre daha çok iş stresi yaşadıklarına inandıklarını ortaya koymuştur. Çalışma ortamındaki tutumları araştıran bir diğer araştırmada (Amerika Stres Enstitüsü, 2001) ise; çalışanların %80’inin işyerinde stres yaşadığını belirttikleri, %35’inin iş stresinin fiziksel & mental sağlıklarına zarar verdiği, yaklaşık %50’sinin stresi yönetmek için yardıma ihtiyaç duydukları ve %42’sinin ise yakın çalışma arkadaşının stres konusunda yardıma ihtiyacı olduğunu ifade ettikleri belirtilmiştir. Avrupa ülkelerinde iş stresinin yarattığı maliyetlerin araştırıldığı raporlarda (Avrupa Komisyonu Raporu, 2002; EU-OSHA, 2009) sunulan veriler ise, kavramın tedirgin edici boyuta ulaştığını ve söz konusu maliyetlerin yılda 20 milyar Euro’yu bulduğunu ortaya koymaktadır. Buna örnek olarak; Fransa’da 2005 yılı itibarı ile iş stresinin ulusal maliyeti yaklaşık 2 milyar Euro iken, Almanya’da 2011 yılında iş stresinin işletmelere toplam maliyetinin yıllık yaklaşık 29.2 milyar Euro olduğu ifade edilmektedir. Hollanda’da ise 2005 yılında iş stresinin ülkeye maliyetinin yaklaşık 4 milyar Euro olduğu belirtilmiştir. Avrupa Çalışan Destek Hizmetleri Derneği’nin (EAEF) 2007 verileri ise, AB’de, her dört

çalışandan birinin stres ve depresyonla mücadele ettiğini ortaya koymaktadır. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) adına, Ipsos MORI tarafından 2011 yılında yapılan araştırmaya göre; Türkiye’de işe bağlı strese maruz kalan çalışan sayısının önümüzdeki yıllarda artarak çoğalacağına dair işaretler verdiği dikkat çekmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, örgütsel stresin hem çalışanlar hem de işletmeler üzerinde birçok olumsuz iş sonuçlarına zemin hazırladığı görülmektedir. Örgütlerde; üretim/hizmet kalitesindeki düşüş, sağlık harcamaları/iş kazalarındaki artış vb. ekonomik sonuçların yanı sıra çalışanlardaki işten ayrılma niyetinin artışı, motivasyon düşüklüğü, iş gücü devir oranının artışı gibi istenmeyen durumların artışı beraberinde birçok olumsuz iş sonucuna neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde strese zemin oluşturabilecek unsurların incelenip ortaya konulması ve ortadan kalkmasını sağlayacak önlemlerin alınması hem çalışan bağlılığının hem de örgütün devamlılığın sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Stres tanımlarında olduğu gibi, örgütsel stres kaynakları da farklı araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Genel olarak strese yol açan faktörler, “ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dış çevre unsurlarından; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi-ailevi problemler gibi bireysel olaylardan ve iş hayatından kaynaklanmaktadır (Torun, 1997: 45). İş hayatından kaynaklanan stres faktörlerine bakıldığında Luthans (1992); örgütsel süreçlerin, çalışma ortamındaki fiziksel şartların, örgütün yapısal özelliklerinin ve uygulanan örgütsel politikaların örgütsel strese neden olacağını belirtmiştir. Aydın (2008) ise; örgütün kültür yapısının, çalışanların rol yapısına ilişkin özelliklerinin, üretim ve yetke yapısına ilişkin özelliklerin, kümeleşme ve görev yapısına ilişkin özelliklerin stres kaynakları olarak kabul edilebileceğinin altını çizmektedir. Bu çalışmada örgütün yapısı, fiziki çalışma koşulları, rol çatışması-rol belirsizliği, adaletsiz yönetim uygulamaları (örgütle ilgili stres kaynakları); yapılan işin özelliği, monoton çalışma düzeni, aşırı-yetersiz iş yükü, zaman baskısı, aşırı çalışma (işin kendisiyle ilgili stres kaynakları); kişi-iş uyumsuzluğu, istenilmeyen işlerde çalışma, kişilik özelliği (bireysel stres kaynakları); küresel rekabet ve artan maliyet baskısı, iş güvencesizliği, işgücüne yönelik artan beklentiler, teknolojik denetim (modern zamana ilişkin stres kaynakları) gibi faktörlerin (Keser, 2014) çalışma ortamında strese neden olabileceği ifade edilmektedir (Şekil 1’de).



Şekil 1. Örgütsel stres kaynakları

Örgütle İlgili Stres Kaynakları

Çalışanların günün büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri düşünüldüğünde, örgütün kendisiyle ilgili bir stres faktörünün kişinin hayatını olumsuz yönde etkileyeceği kaçınılmaz bir gerçektir. *Hiyerarşik ve merkezi bir yapıda* oluşturulan örgütler, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta ve kişiler, iletişim kanallarının açık olmadığı, geleceklerini etkileyecek kararlar üzerinde söz sahibi olmadıkları ve otoritenin/bürokratik engellerin yoğun olduğu örgüt yapılarında stres yaşamaktadırlar (Tutar, 2011). Nitekim Daoli ve Mohsenvand'ın (2017) örgütsel yapıyla stres arasında anlamlı bir ilişkiyi ortaya çıkartan çalışması bu durumu açıklar niteliktedir. Örgütlerde stres yaratabilecek *fiziki çalışma koşullarına* bakıldığında ise; kalabalık, gürültü, ışıklandırma düzeyi, sıcaklık seviyesi, ergonomik özellikler ve hava kalitesinin önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (McGrath, 1976; Ross & Altmaier, 1994). Örneğin, çalışma ortamındaki sıcaklığın yüksek düzeyde olmasının kişide yorgunluk, sinirlilik hali, baş ağrısı vb. etkiler yaratabildiği gibi sıcaklığın normal seviyelerin altında olması da kişide isteksizlik, verim/motivasyon düşüklüğü gibi sonuçlara zemin oluşturmaktadır (Eroğlu, 2007: 442). Bunun yanı sıra, gürültülü ortamlarda çalışan kişilerin işitme duyarlılıklarını kaybettikleri ve kendi aralarında iletişim problemleri yaşadıkları, bu durumun zamanla çalışanlarda strese neden olduğu ifade edilmektedir. Kalabalık ortamlarda çalışmak zorunda kalan çalışanların yaşamış oldukları iletişim aksaklıklarının yanı sıra mahremiyet/özel alan ihlali hissetmelerinin strese neden olabileceği, üzerinde durulması gereken bir diğer önemli noktadır (Aydın, 2008: 4; Özkalp & Kirel, 2010: 381). Çalışanların görevlerini yerine getirirken gerek kendilerinden gerekse yöneticilerinden kaynaklanan farklı beklentiler sonucunda davranışlarının sınırlarının net olarak bilinmemesi (*rol belirsizliği*) ya da birbiriyle çelişen talep ve beklentilerle baş etmeye çalışmaları (*rol çatışması*) stres yaşamalarına neden olan örgütsel bir faktörler olarak vurgulanmaktadır (Pehlivan, 1995: 76). Örneğin, çalışanların kurum içindeki yetki ve sorumluluklarıyla ilgili belirsizlik yaşamaları ya da bir-

birleriyle uyum göstermeyen birden farklı role sahip olmaları, çalışma ortamında stres yaşamalarına uygun bir zemin oluşturmaktadır. Flaherty ve arkadaşlarının (1999) farklı sektörlerdeki satış temsilcileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada; kişilerin yaşamış oldukları rol çatışmasının satış performanslarını olumsuz yönde etkilediği ve söz konusu performans kaygısının stres yaşamalarına neden olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışanların iş ortamında karşılaştıkları bir diğer stres faktörü de *adaletsiz yönetim uygulamalarıdır*. Ücret adaletsizliği, performans değerlendirme süreçlerindeki adaletsiz uygulamalar, terfi, atama ve transfer olanaklarının sunulmaması, statü ve iş güvencesiyle ilgili yaşanan problemler, örgütlerde çalışanların karşılaştıkları olumsuz uygulamalara örnek gösterilebilir (Keser, 2014). Vermunt'un (2002) bu konuda yaptığı çalışma, çalışanların yöneticilerin kararlarında adaletsiz bir durum hissettiklerinde yaşamış oldukları stres düzeyinin artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların eşitsiz ilişkilerin içinde mağdur taraf olduklarında hissettikleri olumsuz duyguların, onların kaygı düzeylerini artırarak strese zemin oluşturması, bu tür yönetim uygulamalarının görüldüğü örgütler açısından beklenen bir durumdur.

İşin Kendisiyle İlgili Stres Kaynakları

Her *işin özelliklerinden* kaynaklanan belirli bir sorumluluk ve risk düzeyi bulunmaktadır. Özellikle belirsizliğin hâkim olduğu, yüksek düzeyde sorumluluk almayı gerektiren, işi yaparken sürekli bir zaman kısıtlamasının var olduğu işlerde, çalışanların yaşadıkları stres seviyesi yükselmektedir. Örneğin, polis memuru, müşteri temsilciliği, gazetecilik, gardiyanlık, taksi şoförlüğü, orta kademe yöneticilik, öğretmenlik gibi meslekler hem aşırı baskı ve sorumluluk barındırdıkları hem de yüksek düzeyde risk içerdikleri için bu meslek gruplarında çalışanlarda yüksek düzeyde stres belirtilerinin ortaya çıkması beklenen bir durumdur (Furnham, 2005). Steyn ve Vawda (2014) yapmış oldukları çalışmada yapılan işin özelliklerinin (beceri çeşitliliği, görevle özdeşlik kurma, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim alma) işyerindeki stres üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Büyük sorumluluk gerektiren işlerin yanı sıra *çalışma düzeninin monoton bir yapıda olması* da çalışanların stres yaşamalarına neden olabilecek bir diğer etkidir. Bir işin sürekli ve değişmeyen bir tempo içinde yapılmasının çalışanda bıkkınlık ve sıkışmışlık gibi olumsuz duyguları açığa çıkaracağı (Eren, 2017) ve bu duyguların kişilerde stresi tetikleyeceği düşünülmektedir. Nitekim Karasek, Gardell ve Lindell'in (1987) yapmış oldukları çalışmada; yapılan işin sürekli tekrar eden bir yapıda olmasının, çalışanların stres düzeyini artırdığı ve iş tatminini azalttığı ortaya konulmuştur. Öte yandan, çalışanların yeteneklerinden ve yapabileceklerinden daha fazla işle yükümlü olduklarına yönelik algıları olarak ifade edilen

aşırı iş yükü (Yüksel, 2003), kişilerin daha fazla sorumluluk altına girmelerine, zaman baskısını daha yoğun bir şekilde hissetmelerine ve dinlenme olanaklarından mahrum olmalarına neden olmaktadır. Tattersal ve Farmer'ın (1995) konuyla ilgili yaptıkları çalışmada, iş yükünün, örgütsel stresin güçlü bir belirleyicisi olduğu ve kişilerin akıl sağlığını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, aşırı iş yükünün, kişilerde iş-özel hayat dengesini bozucu etkisi göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların stres yaşamaları kaçınılmaz bir durum olarak ifade edilmektedir (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000). Benzer bir şekilde, *iş yükünün az olması* da kişinin yeteneklerini tam olarak kullanamamasına, yetersizlik duygusunun açığa çıkmasına ve boş zamandan kaynaklanan can sıkıntısına neden olmaktadır (Özkalp & Kirel, 2010). Garfield (1995) yapmış olduğu çalışmada iş yükünün yeteneklerinin altında olduğunu fark eden kişilerin stres seviyelerinin aşırı iş yükünden mustarip kişilerden daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yetersiz iş yükünün çalışan üzerinde stres yaratması beklenen bir durumdur. *Zaman Baskısı* ise, kişilerin yükümlü oldukları işlerini & sorumluluklarını zamanında yerine getiremeyeceklerine yönelik kaygılanmalarına neden olan temel stres faktörlerinden bir diğeridir. Teknolojinin gelişmesi ve aynı anda birden fazla işle ilgilenme zorunluluğu ile pekişen günümüzün çalışma dinamikleri, çalışanlar üzerinde baskı yaratarak strese neden olmaktadır. İşin kendisinden kaynaklanan bir diğer stres faktörü ise; kişilerin *aşırı çalışma* durumudur. Aşırı çalışmanın nedenleri olarak; kişilerin sorumlu oldukları iş yükünün fazlalığı ve bu yükün kişinin yetenek ve kapasitesini zorlaması gösterilebilir (Baltaş & Baltaş, 2013). Kişilerin çalışma ortamında geçirmiş oldukları sürelerin ve dinlenme amacıyla vermiş oldukları araların onların ruhsal ve fiziksel yapıları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra, esnek çalışma saatleri, evden çalışma, tele-çalışma vb. alternatif çalışma programları her ne kadar bazı durumlarda çalışanlara sunulmuş bir özerklik olarak tanımlanıyor olsa da, bu tür çalışma biçimleri çalışanları her an her yerde iş yapabilir hale getirmekte ve çalışanların daha yoğun bir stres altına girmelerine neden olmaktadır (Keser, 2014).

Bireysel Stres Kaynakları

Çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan stres faktörlerinin örgütsel stres üzerindeki öneminin azımsanmayacak derecede yüksek olduğu bilinmektedir. Çoğu zaman bir kişi işin stres faktörü olarak algılanmayan bir olayın, bir diğer kişi üzerinde yıkıcı izler bıraktığı görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel ortamda var olan bir stresörün etkisi ve çalışanın ona vereceği tepki; kişinin yaşına, cinsiyetine, eğitimine, yaşam tarzına vb. özelliklere göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin, Holmes ve Rahe (1967) geliştirmiş oldukları yaşam olayları ölçeğinde,

insanların hayatları boyunca karşılaşılabilecekleri 43 olayın onlar üzerinde yaratabileceği stres düzeylerini belirlemiştirlerdir. Buna göre; olumlu olarak kabul edilen yaşam olaylarının (evlilik, tatil, yılbaşı vb.) bile bazı kişiler üzerinde stres yaratabileceği görülmektedir. Matteson ve Ivancevich (1979) yaptıkları çalışmada, stresli olaylara karşı kişilerin verdikleri tepkilerin farklılaşabildiğini ve herkesin farklı bir hassasiyet/dayanıklılık düzeyine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yaptıkları işin gerektirdiği talepler ile ne derece uyumlu olduğu son derece önemlidir. Çalışanın *kişi-iş uyumsuzluğunu* algıladığı durumlarda psikolojik gerilim düzeyinin arttığı ve daha yoğun stres altına girdiği ifade edilmektedir (Ünsal, 2012). Furnham ve Schaeffer'in (1984) yapmış olduğu çalışmada; kişi-iş uyumuyla çalışanda görülen stres belirtileri arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bireysel stres kaynağı olarak görülen bir diğer unsur da; kişinin *istemediği bir işte/pozisyonda çalışmak zorunda olması*dır. Özellikle ekonomik krizin yaygın olduğu & işsizlik oranlarının yüksek olduğu dönemlerde, kişilerin geçimlerini sağlamak amacıyla yeteneklerine uygun olmayan iş tercihinde bulunmaları, beraberinde stres yaşamalarına neden olabilecek bir baskı ortamını da açığa çıkartacaktır (Keser, 2014). *Kişilik özelliği* ise çalışma ortamında kişinin davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve olaylarla ilgili tutumlarını doğrudan etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Örneğin, olayları kendi davranışlarının & özelliklerinin sonucu olarak gören iç-kontrol odağı yüksek kişilerin diğer kişilere oranla işle ilgili stres faktörlerinden daha az etkilendikleri ifade edilmektedir (Genmill & Heisler, 1972). Stresle ilişkili olduğu düşünülen kişilik özelliklerinden biri olan A tipi kişiliğe sahip olan çalışanların çabuk konuşup hızlı hareket eden, mükemmeliyetçi, zamanla yarışan, aynı anda iki işi birden yapan, hırslı ve rekabetçi bir yapıda olduğu bilinmektedir. Bu kişiler, hem zamanla, hem yakınlarıyla, hem de kendileriyle rekabet içindedirler. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsamakta ve yoğun düzeyde stres yaşamalarına neden olmaktadır (Güney, 2012). A tipi kişiliğe sahip olan çalışanların stres faktörlerine karşı düşmanlık ve öfke tepkileri geliştirirken, B Tipi kişilik özelliğine sahip kişilerin aynı stres faktörlerine karşı daha ılımlı yaklaştıkları bilinmektedir (Friedman & Rosenman, 1974). Bunun yanı sıra, karamsar kişilerin de meydana gelen olayların daha çok olumsuz taraflarını görmeye yatkın oldukları ve bu nedenle sıradan olayların bile kendileri tarafından stres unsuru olarak algılanabileceği ifade edilmektedir (Scheier & Carver, 1985).

Modern Zamana İlişkin Stres Kaynakları

Son dönemde işletmeler küreselleşmenin gereklerine uygun bir şekilde diğer işletmelerle rekabet etme yeteneklerini artırmaya çalışmakta ve bu doğrultuda, en temel çıktı kalemi olan işgücü maliyetlerini azaltma yoluna gitmektedirler. Bu ne-

denle, işletmelerin yaşamış oldukları *küresel rekabet ve artan maliyet baskısından* gerek küçülmeye giderek, gerekse dış kaynak kullanımını artırarak kurtulmaya çalıştıkları göze çarpmaktadır. Bu durumun çalışanlar üzerindeki etkisi düşünlüdüğünde; yeni uygulamaların çalışma ortamında yarattığı belirsizlik; kişilerin gelecekleriyle ilgili endişe yaşamalarına, kurumlarına karşı hissettikleri güven ve bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, endişe ve korkuların hâkim olduğu bir çalışma ortamında çalışanların -işten çıkartılan kişiler olmasalar bile- kendileri adına stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır (Çelik, 2010; Öztürk & Tengilimoğlu, 2006).

Ülke ve dünya genelinde yaşanan ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri sadece mali kayıtlarında değil aynı zamanda çalışanları üzerinde de görülmektedir. Ekonomik koşullar nedeniyle çalıştıkları kurumun olumsuz yönde etkilendiğini gören çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamaları ve geleceklerinden endişe duymaları nedeniyle yaşamış oldukları *iş güvencesizliği* duygusu, modern dönemde örgütlerde stresi tetikleyen bir etken olarak kabul edilmektedir. Ülkelerin içinde oldukları politik belirsizlikler, yatırımların ve gelirlerin azalmasına, yüksek enflasyon/faiz gibi ekonomik tabloyu olumsuz yönde etkileyecek unsurların ortaya çıkmasına neden olmakta ve çalışanların kariyerleriyle ilgili endişe duymalarına neden olmaktadır (Eren, 2017). Hartley, Jacobson ve Klandermans'ın (1991) konuyla ilgili yaptıkları araştırmada; çalışanların algıladıkları iş güvencesizliğinin örgütsel strese neden olan önemli unsurlardan biri olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de yapılan bir diğer araştırmada (Önder & Wasti, 2002) ise; çalışanların iş güvencelerine dair memnuniyet düzeyleri azaldıkça stres düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, hem ekonomik hem de politik belirsizlikler, işletmelerin çalışanlardan beklentilerini daha yüksek düzeye çıkarmalarına neden olmaktadır. *İşgücüne yönelik artan beklentiler*, özellikle iş ilanlarında kendisini göstermekte ve adaylardan, işin gereklerinden daha yüksek düzeyde özellikler (eğitim, yabancı dil vb.) talep edilmektedir. Bu durum hem işletmelerin mevcut çalışanlarında hem de başvuran adayların üzerinde psikolojik baskı oluşturmakta ve stres yaşamalarına neden olmaktadır (Keser, 2014). Türkiye'de Capital Dergisi ve Kariyer.Net işbirliğinde gerçekleştirilen "İşyeri Stresi Anketi"ne verilen yanıtlar incelendiğinde; yöneticilerin, gerçekçi olmayan beklentiler içinde olmalarının çalışanlar açısından önemli bir stres faktörü olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Hiç kuşkusuz teknolojik ilerlemeler ve bilgi teknolojilerinin işletmeler üzerinde sayısız faydası bulunmakta, söz konusu gelişmeler üretim ve hizmet verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Fakat son dönemde çalışma ortamında kamera ve internet yardımıyla hayata geçirilen *teknolojik denetim uygulamaları*

ları, çalışanların sürekli bir takip & kontrol mekanizması içinde sıkışmış hissetmelerine ve özel alanlarının ihlal edildiğine dair bir algıyı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durum, kişilerin yöneticileri tarafından kendilerine güvenilmediğine dair düşüncelerini pekiştirmekte ve kaygı, şüphe vb. olumsuz duyguları yaşamalarına neden olmaktadır (Keser, 2014). Öte yandan, Ragu-Nathan Tarafdar ve Ragu-Nathan'ın (2008) konuyla ilgili yaptıkları araştırmaya göre, çalışanların, gelişen yeni teknolojilere uyum sağlamak amacıyla daha hızlı/uzun süreler çalışmak zorunda kaldıkları ve bu durumun kişiler üzerinde stres yarattığı ifade edilmektedir.

SONUÇ

Stres kavramının kişilerin değişen durumlara uyum sağlamak için ortaya çıkan bir mekanizmayı temsil ettiği düşünüldüğünde, bu kavramın kişilerin tutum ve davranışlarını ve sosyal ortamlardaki diğer insanlarla olan etkileşimlerini doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Kişilerin değişen durumlarla baş edebilmek için var olan psikolojik/fizyolojik kaynaklarını kullandıkları ve söz konusu kaynakların yetersiz kalması durumunda motivasyonlarını yitirerek tükenmişliğe varan bir ruh hali içinde sürüklendikleri bilinmektedir. Stresör olarak adlandırılan unsurların kişileri psikolojik ve fiziksel açıdan oldukça zorladığı, bir takım problemleri tetiklediği ve hatta uzun süreli maruz kalınması durumunda ölümle (karoshi) sonuçlandığı görülmektedir. Bu nedenle strese neden olan faktörlerin derinlemesine araştırılmasının ve bu konuda daha fazla sayıda akademik çalışma yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle, hayatlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanlar söz konusu olduğunda, bazı kişisel sorunların, çalışma ortamındaki koşulların, yöneticilerle/diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin ve adaletsiz/şeffaf olmayan yönetim uygulamalarının kişilerin duygu durumlarını olumsuz yönde etkilediği ve stres düzeylerinde önemli düzeyde bir artışa neden oldukları bilinmektedir. Söz konusu stres faktörlerine maruz kalan çalışanların zaman içerisinde verimliliklerini kaybettikleri, işle ilgili tatmin düzeylerini yitirdikleri, işe devamsızlık sıklıklarının arttığı, kuruma bağlılık duygularını kaybettikleri ve farklı bir iş arayışına girdikleri görülmektedir. Bir kurumun en temel kaynaklarından birisi olan “insan” kaynağının bu şekilde yitirilmesinin hem çalışan hem de kurumlar açısından birtakım maliyetleri bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel ortamda strese neden olan faktörlerin tespit edilmesi, ortadan kaldırılması ve tekrarlamaması için gerekli önlemlerin alınması, söz konusu maliyetlerin önüne geçilmesini sağlayan temel unsurların başında gelmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yapılacak bazı düzenlemelerin stres kaynaklarının doğru tespit edilmesine ve çalışanlar üzerindeki yıkı-

cı etkilerinin azaltılmasına katkı sunacağı düşünülmektedir. Böylece başarılı ve verimli bir örgütsel ortam yaratılarak, hem örgütlerin işleyişlerinin aksamadan devam etmesi, hem de çalışanların ruh ve beden sağlıklarının korunması sağlanabilecektir. Bu nedenle, yoğun stres faktörlerinin hâkim olduğu kurumlarda yöneticilerin stres kaynaklarını doğru tespit etmek/kontrol altında tutmak amacıyla stresle mücadele politikaları geliştirmeleri ve bu politikalarla uyumlu olarak hazırlanan eylem planlarını hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel stres düzeylerinin en alt seviyede tutulması amacıyla kurum yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir (Altan, 2018);

- Stres kaynaklarını tespit etmek amacıyla belirli aralıklarla çalışanlardan görüş alınmalı, anket uygulaması yapılmalı ve sonuçlarla ilgili geniş katımlı grup tartışmaları düzenlenmelidir.
- Çalışma ortamındaki ilişkiler, yönetim/liderlik tarzı, çalışanların stres faktörleriyle ilgili algıları periyodik olarak kontrol edilmeli ve gereken önlemler zaman kaybedilmeden alınmalıdır.
- Çalışanların görev tanımları/sorumlulukları net olarak belirlenmeli ve bu dağılım onların bilgi ve becerilerine göre düzenlenmelidir.
- Kurum içinde gerçekleştirilen faaliyetler zenginleştirilerek, tekdüze bir çalışma yapısından kaçınılmalı ve bu sayede çalışanların olumsuz bir ruh hali içine girmelerinin önü kesilmelidir.
- Örgütle ilgili alınan kararlara çalışanların katılımı sağlanmalı, fikirlerine değer verildiği onlara hissettirilmeli ve çift yönlü iletişim kanalları daima açık tutulmalıdır.
- Stresle başa çıkma eğitimleri düzenlenerek çalışanların bu konuda farkında olmaları sağlanmalı ve bilinç düzeyleri artırılmalıdır. Ayrıca bu konuda yardıma ihtiyacı olan çalışanların faydalanmaları amacıyla rehberlik hizmeti sunulmalıdır.
- Çalışanların stres düzeylerini doğrudan etkileyen yönetim uygulamalarının (performans değerlendirme yöntemleri, ücret artışları, terfi/kariyer imkânları vb.) hayata geçirilirken adaletli ve şeffaf davranmaya özen gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

- Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (3), 137-158.
- Attitudes in the American Workplace VII Report (10.07.2020 tarihinde <https://www.stress.org/wp-content/uploads/2011/08/2001Attitude-in-the-Workplace-Harris.pdf> adresinden ulaşılmıştır)
- Aydın, İ. (2008). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, Z. & Baltaş, A. (2013). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi

- Buck, V. (1972). *Working under pressure*. London: Staples.
- By the numbers: Our stressed-out nation (10.07.2020 tarihinde <https://www.apa.org/monitor/2017/12/numbers> adresinden ulaşılmıştır)
- Buzzard, R. B. (1973). A practical look at industrial stress. *Occupational Psychology*, 47 (1-2), 51-61.
- Capital Dergisi, 6. Mart 2020. Aslı Özbilir, Ofiste Stres Var. (10.07.2020 tarihinde <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/ofiste-stres-var> adresinden ulaşılmıştır)
- Capital Online, 1 Ekim 2008 Aksakal, A. A, Bilanço'ya Girmeyen Büyük Zarar. (10.07.2020 tarihinde <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/bilancoya-girmeyen-buyuk-zarar> adresinden ulaşılmıştır)
- Cannon, W.B. (1932). *Wisdom of the body*. ABD: W. W. Norton and Company
- Caplan, R. D., Cobb, S., & French, J. R. (1975). Relationships of cessation of smoking with job stress, personality, and social support. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 211-219.
- Cooper C.L. & Marshall J. (2013) Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. In: Cooper C.L. (Eds.), *From Stress to Wellbeing*. Volume 1. London: Palgrave Macmillan
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Daoli, A. C. & Mohsenvand, A. (2017). The relationship between organizational structure and employee job stress. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6 (9), 27-30.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Dünya Gazetesi, 26 Kasım 2012. İş hayatında En Yıpratıcı Neden Aşırı İş Yükü. (10.07.2020 tarihinde <https://www.dunya.com/gundem/is-hayatinda-en-yipratıcı-neden-quotasiri-is-yukuqu-ot-haberi-192082> adresinden ulaşılmıştır).
- Dünya Gazetesi, 13 Nisan 2012. İş Stresi Yaşayanların Sayısı Artacak. (10.07.2020 tarihinde <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/is-stresi-yasayanlarin-sayisi-artacak-1527819> adresinden ulaşılmıştır)
- Dworkin, A. G., Haney, C. A. & Dworkin, R. J. (1990). Stress and illness behavior among urban public school teachers. *Educational Administration Quarterly*, 26 (1), 60-72.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- EU Communities, (2002). Adapting to change in work and society: A new community strategy on health and safety at work 2002-2006. (11.07.2020 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0118&from=GA> adresinden ulaşılmıştır)
- EU-OSHA(2009).Annual Report 2009. (11.07.2020 tarihinde <https://osha.europa.eu/en/publications/annual-report-2009-spending-health-and-safety-investment-not-cost> adresinden ulaşılmıştır)
- Flaherty, T.B., Dahlstrom, R. & Skinner, S.J. (1999), Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (2), 1-18.
- Friedman, M. & Rosenman R. H. (1974). *Type A behaviour and your heart*. New York: Alfred A. Knopf.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The Individual in the organization*. Psychology Press
- Furnham, A., & Schaeffer. R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction, and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57 (4), 295-307.
- Garfield, J. (1995). Social stress and medical ideology. *Stress and Survival*, 3, 111-134.
- Graham, H. (1999). *Stresi kendi yararınıza kullanın*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Hartley, J., Jacobson, D., & Klandermans, B. (1991). *Job insecurity coping with jobs at risk*. London: Sage Publications.
- Holmes, T. H. & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11 (2), 213-218

Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları

- İşitan, İ. & Gökler, R. (2012). *Modern çağın hastalığı; stres ve etkileri. Tarih, Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 154-168.
- İK Blog, 9 Ocak 2020. İş Değiştirmede En büyük Etken: Stres (12.07.2020 tarihinde <https://www.kariyer.net/ik-blog/is-degistirmede-en-buyuk-etken-stres> adresinden ulaşılmıştır)
- Jick, T. D., & Payne, R. (1980). Stress at work, *Exchange*, 5, 50-56.
- Karasek, R., Gardell, B., & Lindell, J. (1987). Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (3), 187-207.
- Keser, A. (2014). *İş stresi kaynakları: Geleneksel ve güncel boyutlarıyla*. Bursa: Ekin Kitapevi
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M. (1979), Organizational stressors and heart disease: A research model. *The Academy of Management Review*, 4 (3), 347-57.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. In Dunnett, M. D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing.
- National Institute for Occupational Safety and Health, Stress at Work. 1999, DHHS (NIOSH) Publication No. 99-101, 10.07.2020 tarihinde <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/> adresinden ulaşılmıştır).
- Önder, Ç. & Wasti, S. A. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyet ölççeği: Güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 23-47.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Öztürk, M. & Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel küçülmenin iş görenlere etkisi: Bir kamu hizmet sektörü uygulaması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 34-50.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., & Ragu-Nathan, B. S. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19 (4), 417-433.
- Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work*. Sage Publications
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4 (3), 219-247.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management for productivity*. Newyork: John Willey and Sons.
- Schermerhorn J. R., Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Schafer, W. (1987). *Stress management for wellness*. New York: Mc.Graw Hill
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill
- Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of psychology in Africa*, 24 (3), 281-284.
- Tattersall, A. J., & Farmer, E. W. (1995). The regulation of work demands and strain. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 139-156). American Psychological Association
- Torun, A. (1997). Stres ve tükenmişlik. Suna Tevruz (Ed.), *Endüstri ve örgüt psikolojisi* içinde (s.43-53). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ünsal, P. (2012). İş stresi algısı ve başa çıkmada bireysel farklılıkların rolü. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar* içinde (s.387-422). İzmit: Umuttepe Yayınları
- Vermunt, R. (2002). The dual position of the boss, injustice and stress. In D. Steiner, S. Gilliland, & D. Skarlacki (Eds.), *Research in social issues in management*, (pp.156-176). Greenwich, C. T: Information Age.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi