

## Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi: Bir Kamu Organizasyonu Örneği\*

Barış ÇÖKÜK<sup>1</sup>

### Öz

En önemli sermayesi insan olan organizasyonların, çalışanları pek çok bakımdan olumsuz etkileyebilecek örgütsel stres kaynaklarını iyi tahlil etmesi ve bunlara karşı çözümler üretmesi son derece önemlidir. Çalışanlarının gereksinimlerini olabildiğince iyi tahlil eden, yerine getiren ve onları memnun edebilen örgütler, yönetim sanatını daha güzel icra edebilmektedir. Bu sayede hem bireysel ve hem de örgütsel hedeflere ulaşmak o derece kolay olabilmektedir. Bu araştırma, çalışanlar üzerindeki örgütsel stres düzeyini ölçmek ve örgütsel stres ile demografik değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada temel problem sorusu; çalışanların örgütsel stres faktörlerinden kaynaklı stres düzeyleri nasıldır ve çalışanların stres düzeyleri; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine (kıdem) göre değişmekte midir? şeklinde belirlenmiştir. Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Merzifon Kaymakamlığının farklı birimlerinde çalışan teknik, idari ve sözleşmeli 145 personelden oluşmaktadır. Araştırma verilerini elde etmek için Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklere bağlı olarak oluşturulan anket sonucunda araştırma konusu ile ilgili veriler toplanmıştır. Araştırma verileri, SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 18. 0) programı ile analiz edilmiştir. Toplanan verilerin çözümlenmesinde öncelikle çalışanlara ait demografik değişkenlerin tanımlayıcı frekans analizleri, standart sapmaları, ortalama değerleri ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Daha sonra örgütsel stres kaynakları ölçeği boyutlarından aldıkları puanların; demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere varyans analizi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi ve bu ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında, çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel stres düzeylerini anlamlı biçimde yordamadığı bulgulanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Stres, Örgütsel Stres.

### The Measurement of Organizational Stress Level And Its Relationship With Demographic Variables: A Public Organization Sample

#### Abstract

Since organizations' most valuable capital is human force, it is vital for the organizations investigate the hurdles which its employees would obtain from what they strive for. Organization should also produce solutions to possible negative outcomes of organizational stressors. When an organization examines, meets its employees' needs and satisfies them, it can execute the management sciences' basic principles. By this way, both individual

\* Bu çalışma "Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi Barış ÇÖKÜK, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, brsckk99@hotmail.com.

and organizational goals could well be achieved. This study has been conducted to identify the organizational stress level and any relationship between organizational stressors and employees' demographic variables and to define the direction and the level of this relationship. The organizational stressors like workload, role conflict, physical environment negatively affect the employees. The data of this research has been obtained by survey method. Questionnaires were completed by 145 technical, managerial and contractual personnel working in different units at Merzifon district governorship. Personal information forms have been used for obtaining demographic information, organizational stress scales have been used for measuring organizational stress factors. Data has been collected by means of the questionnaires based on these scales. Research data has been analysed with SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 18. 0). In analysing the collected data, first the descriptive analysis, frequency of responds, percentage of values, standart deviation and mean values were calculated. Distribution of demographic variables relating to district governorship personnel has been specified. Regression analysis has been conducted to decide if the scores that personnel got from the sub-tests of organizational stress scale vary depending on demographic variables. Also, in order to determine direction and effect of the correlation of the variables, bivariate Pearson correlation coefficients have been analyzed. Consequently, at the end of this research, it has been found out that demographic features do not significantly predict the organizational stress levels of the employees.

**Keywords:** Stress, Organizational Stress.

## 1. Giriş

Tüm dünyada oldukça popüler bir konu olan stres için net bir bilimsel tanım yapılamamıştır. Genel olarak stres, yüksek beklentiler, tehditler ve algılanan baskı ile düşük baş etme çabası arasındaki dengesizliğin sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Beklentiler ve baskı ile başa çıkmadaki yetersizlikler ve talepler stresi ortaya çıkarmada önemli faktörlerdendir (Gnilka vd., 2012: 5).

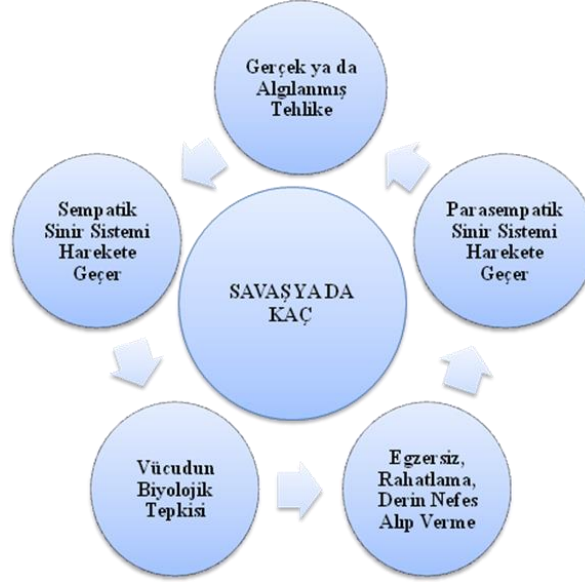
## 2. Stres Kavramı

Stres kavramını tanımlarken sadece bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Genellikle gerginlik ve memnuniyetsizlik ile ilişkilendirilen stres için yaygın tanımlama; organizma, çoğunlukla dış ortamlardan kaynaklanan bazı etkenlere fiziksel birtakım tepkiler verebilir bunlara stres denebilir (Vasconcelos vd., 2008: 37-38). Stres birey ile çevresi arasındaki dinamik ilişkiye odaklanan çok boyutlu bir fenomendir. Elbette bu ilişki bazen iyi bazen de kötü sonuçlar doğurabilir. Kanıtlar göstermiştir ki insan başarısı genellikle stresli ortamlarda meydana gelmektedir, ancak aşırı miktarda stres ise fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklar, uyku bozuklukları, yorgunluk hissi, unutkanlık, aşırı hassasiyet, sık sık hastalanma, baş ağrıları, konsantrasyon kaybı, hafıza zorlukları, azalan problem çözme becerisi gibi bir takım sıkıntılara yol açabilir (Yazdani vd., 2010: 208; Patterson vd., 2012: 8).

Stres kelimesi köken olarak, Latince’de “estrica”, eski Fransızca’da “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişiye, organa ya da ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 304; Erdoğan vd., 2009: 1-2; Weinberg vd., 2010: 53-55). Stres kelimesi köken olarak, Latince’de “estrica”, eski Fransızca’da “estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişiye, organa ya da ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 304; Erdoğan vd., 2009: 1-2; Weinberg vd., 2010: 53-55).

Yaklaşık yüz yıl önce, bazı psikolojik etkenlerin fizyolojik değişimlere yol açabileceğini ve bunlar arasında bağlantılar bulunabileceğini araştıran ilk bilim insanları William James (1890) ve Walter B. Cannon (1914) olmuştur. Her ne kadar vücut ile hisler arasındaki ilişkinin nedensel açıklamalarında farklı düşünceler de, onlara göre stres ile duygular ve nöroendokrin sistem arasında bir ilişki vardır. (Aldwin, 2007: 18–19). Stres kavramının sağlık araştırmaları içinde uzun ve çok ele alınan bir geçmişi vardır. Stresin tanımı oldukça fazla yapılmıştır ancak çoğu kez, her bir tanım zayıf psikoloji ve fizyoloji ile ilişkilendirilmiştir. Temel olarak stres; organizmayı etkileyen dış olaylar veya şartlar olarak tanımlanabilir (Seegerstrom ve O’Connor, 2012: 128). Stres kelime olarak gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları içermektedir. Daha genel bir ifadeyle stres bir etki tepki olayıdır. Stres organizmanın durumudur, yani insanın içinde bulunduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumdur. Stres, bireylerin psikolojik ve fizyolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimliliğini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir durumdur (Can vd., 2011: 1-2). Cannon’ a göre, tüm organizmaların kendi kendine iyileşmeye çabası ve gücü vardır. Yunanca buna “homeostatis” denir. “Homoios”, benzer, aynı anlamlarına gelirken, “statis” ise pozisyon, durum anlamlarına gelir. Bu iki kelime birleşince “aynı kalma gücü” denebilir. Bu işlemi yaparken vücut birtakım tepkiler verir, bu tepkilerin genel adı Cannon’ a göre “savaş ya da kaç (fight or flight) tepkisidir” (Selye, 1978: 13; Ice ve James, 2007: 4–5). Savaş ya da

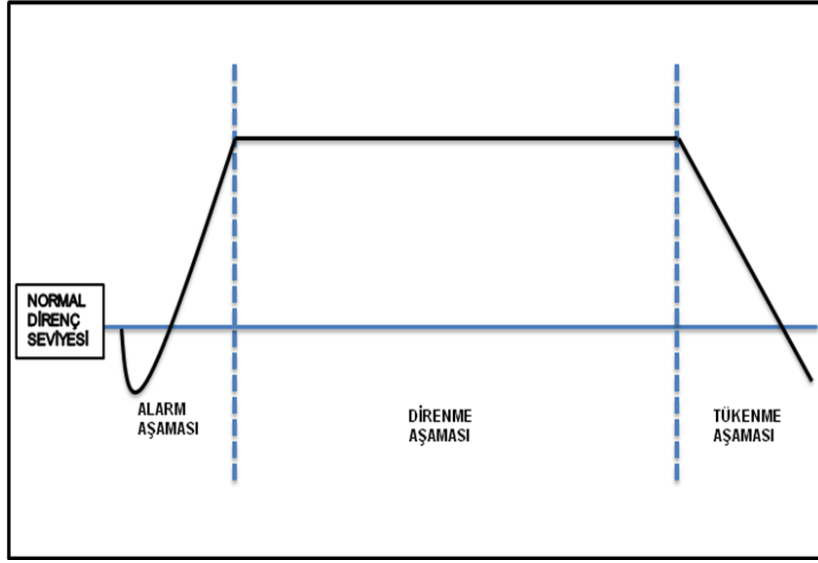
kaç tepkisi, kısa dönemli bir strese maruz kalındığında organizmaya yardımcı olan basit, istem dışı ve ilkel bir tepkidir.



Şekil 1: Savaş ya da Kaç Tepkisi.  
Kaynak: Hargreaves, G. (1998: 17).

Şekil 1’de görülen, Cannon’ın savaş ya da kaç tepkisinde bir çeşit zincirleme döngü meydana gelmektedir. Bu süreçte, Selye’nin “Genel Uyum Sendromu”nun ilk aşaması olan alarm aşamasına benzer bir tepki ortaya çıkar. Nitekim tehdit ve tehlikeler karşısında organizma, kendi kendini korumaya yönelik bir dizi tepki zinciri harekete geçirme yeteneğine sahiptir. Bu beceri sayesinde beden, tehlike ile karşılaşınca savaş ya da kaç sürecini başlatır. Bu süreç içinde stresli bu durum ile baş edebileceğine inanan canlı savaşı ve uyum gösterir. Ancak bu stresli durum ile baş edemeyeceğine kanaat getirirse o ortamdan veya durumdan uzaklaşmaya çalışır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 23; Cranwell-Ward ve Abbey., 2005: 34).

Stres kavramı insandaki fizyolojik ve psikolojik değişimleri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Geneli kapsayan bir tanımlama yapmak güçtür, çünkü pek çok biçimde, farklı bireylerde, farklı belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Kişinin stresten etkilenme seviyesi onun stresi algılama biçimine bağlıdır. Stres bazen zararlı bazen de yararlı sonuçlar meydana getirir. Diğer bir deyişle her tür stres zararlı değildir (Selye, 1978: 221; Braham, 2002: 47; Rosenthal, 2002: XIII; Losyk, 2005: 9; Aytürk, 2010: 333; Yazdani vd., 2010: 208-209; Mannarini ve Talo, 2011: 2; Segerstrom ve O’Connor, 2012: 3-4).



Şekil 2: Selye'nin Genel Uyum Sendromu (GUS) ve Stresin Üç Aşaması.  
Kaynak: Selye, H. 1978: 111.

Şekil 2'de Selye (1956) tarafından ortaya konan genel uyum sendromu (GUS), stres altında organizmanın bir uyum sürecinden geçtiğini gösteren ve üç aşamalı tepkisini açıklamaktadır. GUS kuramı için Selye neden “genel” diye adlandırdığını şu şekilde açıklamaktadır:

*“Bu sendromu genel diye adlandırdım, çünkü vücudun geniş bir alanında bazı etmenlerin de etkisiyle genel bir etki ile oluşur. Uyumluluk ile ilişkilendirdim, çünkü bir savunma mekanizması harekete geçer ve toparlanma ve iyileşme için bir uyum süreci başlar. Sendrom dedim, çünkü her bir etken ve etkilenen olgular birbiri ile koordineli ve kısmen bağlantılıdır.”*

Selye'nin (1978: 36–38) ifade ettiğine göre organizmanın yaşadığı ve şekil 2'de gösterilen aşamalar ve tanımları kısaca şöyledir;

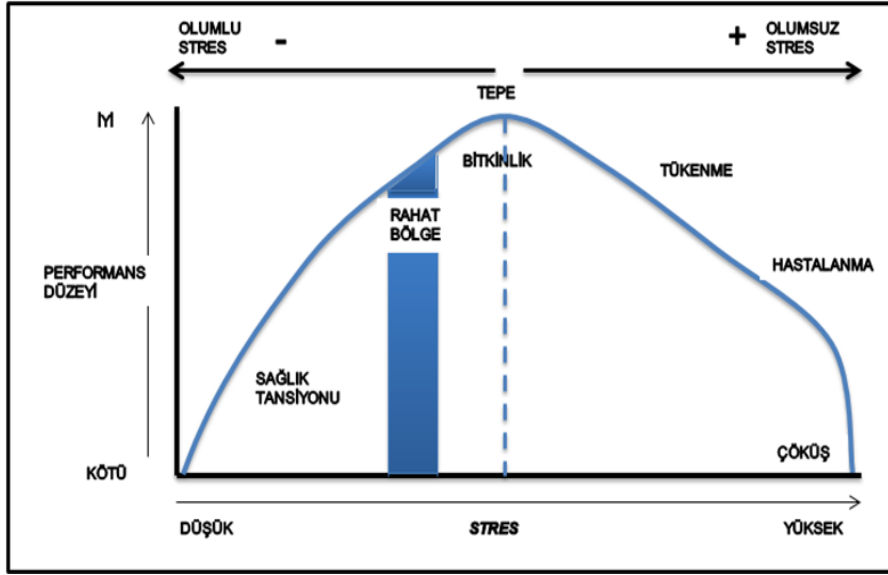
1. Alarm tepkisi; organizmanın dış etkene karşı teyakkuza geçtiği ve silahlarını hazırladığı ilk aşamadır. Bu aşamada vücut tüm savunma kuvvetlerini hazırlamaya başlar. Ancak alarm tepkisi bütün tepki değildir. Selye'nin fareler üzerinde yaptığı araştırmalarına göre şayet kötü niyetli bu etken derhal yok edilmezse, alarm aşamasını aşabilir ve direnme daha sonra tükenme aşamalarını takip eder.

2. Direnme aşaması; bu aşamadaki tepkiler ilk aşamadan oldukça farklıdır hatta pek çok bakımdan tam tersi reaksiyonlar oluşur. Örneğin; alarm aşamasında adrenal korteks kan içerisine mikroskobik olarak görülebilen hormonlar salgılar. Alarm aşamasında kan yoğunlaştırılmış bir hal alır ve kilo kaybı söz konusudur. Buna karşın direnme aşamasında, kan sulanır ve hızlanır buna ilaveten kilo normale döner. Stres, şekil 2'de görüldüğü gibi istenen, orta noktada tutulabilirse olumlu kabul edilebilir ve performansta artışa neden olur.

3. Tükenme aşaması; artık organizmanın alarm aşamasında gösterdiği tepkilere benzeyen tepkiler verdiği aşamadır. Uzun süreli stres altındaki yaşam formunun son aşamaya gelmesidir. Erken yaşlanma diyebileceğimiz bu dönemde aşırı bir yıpranma söz konusudur. Vücut hemen hemen tüm silahlarını kullanmış ve tükenmeyle karşı karşıyadır. Bu noktada bazı dış desteklere ihtiyaç olacaktır.

Günümüz dünyasında artan yeni iş imkânları, küreselleşme, liberalleşme ve özelleştirme gibi kavramlar neticesinde çalışanların çok çeşitli işleri kısa zamanlarda yapması beklenmektedir. Bu şartlarda, çalışanlar rol farklılıkları, belirsizlikler ve yeni uyaranlar sonucunda büyük baskı yaşayabilmektedirler. Bu gerginlik, anksiyete ve baskının başka ve yaygın bilinen ismi strestir (Malhotra ve Chadha, 2012: 1–2). Her meslek grubunun kendine has bazı stresli zamanları vardır. Sıkıcı toplantılar, yetkisiz sorumluluklar, güç mücadeleleri, çok fazla iş yükü ya da çok az iş, dedikodu ve iş yerinde çatışmalar stres oluşturacak yeterli alt yapıyı hazırlayacak etmenlerdir (Iqbal ve Waseem, 2012: 54). Bireyler stres vericilerle (stressors) bazen baş edebilmekte; bazen ise stres verici durumlar karşısında yıpranarak bitkinlik, yenilmişlik, yılgınlık, yalnızlık, tükenmişlik gibi duyguları yaşamaktadırlar (Rosenthal, 2002: X; Ice ve James, 2007: 13).

Stres kavramını bir sınıflandırma içerisine sokarak ve tanımlarından yola çıkarak ne tür stres çeşitleri olduğundan genel olarak bahsetmek mümkündür. Bu şekilde, kişiden kişiye ve durumdan duruma göre değişebilen bir soyut kavram için net bir tanımlama yapılamadığı gibi çeşitleri de net bir biçimde ortaya konamamaktadır. Ancak stres kavramının babası sayılan Selye'nin tanımına göre (1978: 74) stres temelde ve özünde iki çeşittir; Yunanca “eu” iyi, güzel anlamına gelen ön ek ile oluşan “eustress” yani “olumlu stres” ve Latince “dis” kötü, uyumsuz anlamına gelen ön ekinden oluşan “distress”, “olumsuz stres”tir.



Şekil 3: Olumlu Stres (Eustress) – Olumsuz Stres (Distress), Yerkes ve Dodson Yasası.  
Kaynak: Dhanapal, R. V. vd., 2011: 1.

Bunların organizma üzerindeki etkisi biyolojik olarak hemen hemen aynıdır (Cranwell-Ward ve Abbey, 2005: 124; Ali vd., 2011: 3). Olumlu stres için Selye bazı hastalıkları tedavi etmek için şok tedavileri uygulamıştır. Bu şok tedavileri ve diğer tedavi yöntemlerinin bazı hastalıkların tedavisinde etkili olduğu ispatlanmıştır. Ancak yine de belli bir seviyeden sonraki stresin bu tip hastalıkların kötüleşmesini sağlayıp sağlamadığı konusunda yeterli kanıt mevcut değildir. Bu bir çeşit paradokstur (Selye, 1978: 221).

Ancak Şekil 3'te görüldüğü gibi olumlu stres belli bir noktadan sonra bireyi rahatsız eden bir hale gelir. Olumsuz stres ise adından da anlaşılacağı üzere negatif strestir. Hayal kırıklıkları, başarısızlıklar, tehditler, utançlar ve diğer olumsuz tecrübeler olumsuz strese neden olur. En basit anlamıyla, fazlasıyla canlanma, uyanma demektir. Olumsuz stres etkililiği, yeterliliği artırmak bir yana kişisel sağlığı ve esenliği tehdit eden iş görme gücüne ve verimliliğine zarar veren sonuçlara yol açar. Sıkıntı ve kaygı duymak kesinlikle çalışma gücünü ve yeteneğini etkiler (Klarreich, 2008: 7; Luthans, 2011: 278; Dhanapal vd., 2011: 1).

## 2.1 Örgütsel Stres Kavramı

İş dünyasında ve insanların günlük yaşantısında önemli yer tutan stres kavramı, amacı hizmet sunmak ya da kar elde etmek için üretim yapmak olan tüm örgütlerin profesyonel bir biçimde ele almak durumunda oldukları önemli bir kavram haline gelmiştir. Stresin, çalışanların iş doyumunu, genel doyumunu ve motivasyonlarını direkt ya da dolaylı etkilediği düşünüldüğünde ne kadar önem arz ettiği görülmektedir. Nitekim stresle baş etmek için çeşitli önlemler ve tedbirler almak, örgütlerin maliyetlerinde dolaylı azalmalara neden olmakta ve

çalışanlarının mutlu olmaları nedeniyle de çalışılabilir ortamlar sağlayabilmektedir. Bu kapsamda gerek özel gerekse kamu örgütleri için stres ve stresle baş etme kavramlarının önemi her geçen gün artarak devam etmektedir.

Örgütsel stres ya da temelde iş stresi kavramına girmeden önce iş nedir ve neden iş gereksinim vardır sorusuna cevap bulmaya çalışmak gerekir. Freud ve Adler gibi bazı düşünürler işin insan varlığının ayrılmaz bir içsel parçası olduğunu savunmuşlar, Erickson (1950) ise iyi bilinen gelişim teorisinde, kişinin kendilik duygusu için işin önemine dikkat çekmiştir. Maslow (1968) gibi motivasyonel teorisyenler ise işin sadece güvenlik, yiyecek ve yahut barınma gibi temel ihtiyaçları karşılamadığını aynı zamanda rekabet, sosyal birliktelik ve anlamlılık gibi daha yüksek seviyeli gereklilikleri de yerine getirdiği görüşünü savunmuşlardır. Son yapılan bazı araştırmalar ortaya koymuştur ki, iş kişilik gelişim süreci ve kendine saygı kavramları ile organik bir şekilde ilişkilidir. Yani iş bireyin toplum içinde kendini saygın bir kişi olarak görmesini ve tanıtmasını sağlayan bir araç vazifesi görmektedir ve dolayısıyla sosyal, kültürel, ekonomik ve bireysel faktörlerden etkilenebilmektedir (Kendall vd., 2000: 4).

Stresi genel olarak bireyin değişen ve zorlayan iç ya da dış etmenlere gösterdiği biyolojik ve psikolojik uyum çabası demekle sadece tekil olarak insanlara kısıtlamak yeterli olmamaktadır. Bireylerin oluşturduğu örgütler ve toplumlar da stresten aynı şekilde ve hatta daha fazla oranda etkilenmektedir. Dolayısıyla stres bireyi etkilemekle, o bireyin içinde bulunduğu örgütü ve hatta toplumu etkilemektedir. Yani, bireyleri toplumdan bağımsız düşünmek mümkün değildir. Durkheim (1933) bir toplulukta oluşabilecek duygusal yükselmelerin topluluğun his yoğunluğunu artırdığını ve birlikteliği güçlendirebildiğini ifade etmiştir. Örneğin; televizyonda büyük felaket haberleri izleyen insanlar harekete geçmekte, yardıma koşmakta direkt ya da dolaylı yardım edebilme yolları aramaktadırlar. Bu da gösteriyor ki, bireysel ve toplumsal duyguları yükseltmek ve stres oluşturmak yarar sağlayabilmektedir (Aldwin, 2007: 14).

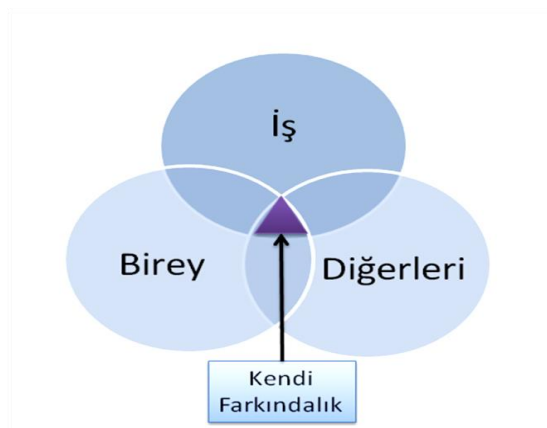
20. yüzyılın başından itibaren ortaya çıkan ve her geçen gün inanılmaz bir hızla değişen teknolojik, ekonomik, çevresel ve küresel faktörlerin neticesinde insanlar gibi toplumlar ve örgütler de bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Artan küresel etkiler, insan gereksinimleri ve hayat standartlarının yükselmesi nedeniyle örgütlerin de iklimi değişmiş ve stres ve strese bağlı sonuçları mutlaka dikkate almak durumunda kalmışlardır (Kendall vd., 2000: 3; Örucü vd., 2011: 2-3). Amerikan Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsüne göre (NIOSH, 1999) örgütsel stres, çalışanların, kurumun ihtiyaçlarına karşılık



verememesi ve yeteneklerini aşması durumunda fiziksel ve psikolojik olarak yanıt verememesi olarak açıklanmaktadır (akt. Dollard vd., 2003: 1-5). Bugünün modern dünyasında her bir çalışan, işlerini yaparken bir yerde bir şekilde mutlaka stres ile karşılaşmak durumundadır. Bu da stres fenomenini tüm çalışanların karşılaştığı, kaçınılmaz evrensel bir olgu haline getirir. Bütün örgütlerdeki çalışanlar, iş doyumlarını etkileyen bir çeşit stres etkeni ile karşılaşmaktadırlar (Mararcine, 2010: 179-180; Iqbal ve Waseem, 2012: 109).

## 2.2. Stres Kaynakları

Gelişen teknoloji, hızlı yaşam koşulları, büyükşehir yaşantısı vb. bir çok strese neden olabilecek faktör mevcuttur. İnsanlar günlük iş ve ev döngüsü içerisinde bu stres etkisini fark edemeyebilirler. Bazen yetiştirilmesi gereken işler, trafik, toplum önünde konuşmak, toplantılar, büyük ve beklenmeyen değişimler, bazen ailevi problemler gibi nedenlerden ötürü stres yaşanabilir. Çevremizdekilere, kendilerini nelerin strese soktuğunu sorarsak, hepsinden farklı cevaplar alırız, çünkü herkes stresi farklı algılar. İnsanların olaylara bakışları tamamen farklı olabilir (Braham, 2002: 17). Günümüzde olumsuz stres gerek bireyler gerek aileler, gerekse örgütler ve toplumlar için önemli sonuçlara neden olan sağlık sorunu haline gelmiştir. Gelişmiş ülkelerde, Avrupa Birliği ülkelerinde çalışan her dört kişiden birinin stres kaynaklı bir sıkıntı ve her beş kişiden birinin de tükenmişlik sendromu yaşadığı ifade edilmektedir (Kompier ve Cooper, 2003: 1-4).



Şekil 4: Stres Kaynakları Modeli  
Kaynak: Cranwell-Ward J. ve A. Abbey, 2005: 52.

Şekil 4'te ifade gösterildiği gibi, Cranwell-Ward ve Abbey (2005: 52) stres kaynaklarını iş, birey ve diğerleri şeklinde incelemiştir. Stres algısal olarak kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her kişi için de aynı çözümlerden bahsetmek mümkün değildir. Kişinin stres kaynağı olarak değerlendirdiği faktörler kendi özel yaşamından kaynaklanabileceği gibi iş yeri çalışma ortamından ve diğer çevresel faktörlerden de

kaynaklanabilmektedir. Bireysel stres kaynaklarına bakıldığında, kişinin karakteristik özelliklerinden başlayarak aile yaşantısına ve sosyal çevresine kadar geniş çaplı bir alan söz konusu olmaktadır.

Birçok açıdan tanımlanan, ancak günümüzde genel olarak kişinin çevresi ile olan bağlantıları ve münasebetleri ile ilişkilendirilen bir olgudur. 90'lı yıllarda yaptığı çalışmalarla stresi ve başa çıkma yollarının daha iyi anlaşılmasını sağlayan bilim insanı Richard Lazarus'a göre kişi ve çevre arasındaki olumsuz ilişki zararlı bir şekilde dönüşebilmektedir, örneğin psikolojik hasar, beklenen zarardan ötürü tehdit ve başa çıkabilme zorlukları bunlardan bazıları olarak sayılabilir (Strongman, 2006: 29).



Şekil 5: Örgütsel Stres Kaynakları Modeli  
Kaynak: Luthans, F. 2011: 283.

Luthans (2011) örgütsel stres kaynaklarını; idari politiklar ve stratejiler, örgütsel yapı ve dizayn, örgütsel süreçler ve çalışma koşulları şeklinde incelemiştir ve bu inceleme sonuçları bir model biçiminde Şekil 5'de gösterilmiştir. İdari politikalar ve stratejiler dendiğinde, örgüt için yapısal küçülme, rekabet baskısı, performansa dayalı ücret sistemi, vardiyalı çalışma sistemi, bürokratik kurallar ve ileri teknoloji gibi faktörler ifade edilmektedir. Stres oluşturan diğer bir örgütsel etken, örgütün yapısı ve dizaynıdır.

Merkezileşme ve resmileşme, teknik ve idari bölüm arasındaki çatışma, belli bir alanda uzmanlaşma, rol belirsizliği ve çatışması, terfi olanaklarının olmaması ve sınırlayıcı ve güvensiz örgüt kültürü gibi etkenler örgüt yapısı içerisinde yer alan stres yapıcı faktörlerdir. Üçüncü olarak, örgütsel süreçlerden kaynaklı stres faktörlerini incelemek gerekirse, sıkı kontrol, sadece aşağı yönlü bir iletişim süreci, performansın az geri besleme yapılması, merkezden idare, astları karar alma sürecine girememesi ve cezalandırıcı sistem bu kategoride sayılabilir.

Sadece insanın kendi hayatı stres etkeni değildir. Her ne kadar stresin temel kaynağı insanın kendisi olsa da çevresel ve iş ile ilgili stres etkenleri de önemlidir. İş hayatı çalışanlara maaş, sosyal güvenlik, belli bir gaye gibi bir takım sosyal faydalar getirirken işten kaynaklanan stres gibi sağlık açısından bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Küresel büyüklükteki krizler, ekonomik durgunluklar, iş kayıpları ve benzeri olumsuzluklar kaçınılmazdır (Bhui vd., 2012: 1-2).

Hızla değişen dünya, teknoloji, artan rekabet ortamı, hızla kıtlaşan kaynaklar, hızlı değişim gibi faktörler önemli örgütsel stres kaynaklarıdır. Çalışma yerlerinde herkesin ortak olarak şikâyet ettiği stres faktörleri; maaş eşitsizlikleri, rol belirsizlikleri, çatışma, iletişimsizlik, başarısızlık korkusu, zaman baskısı, aşırı iş yükü veya çok az iş, net ortaya konmayan beklentiler ve ast-üst ilişkileri olarak sayılabilir (Braham, 2002: 37-38; Baba, 2012: 209; Kırıl, 2012: 97).

### **2.3. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları**

Pek çok uluslararası ve ulusal kurumların baş etmek için eğitimler ve programlar uyguladığı örgütsel ve bireysel olumsuz stres elbette sadece bireyleri değil, örgütleri ve hatta ülkeleri olumsuz etkileyebilmektedir. Stresin her birey için aynı etkileri olmasından bahsedilemez. Ancak her birey stresin farklı biçimleri ile farklı zamanlarda karşılaşabilir. Herkes her stres etkenini aynı şekilde değerlendirmeyebilir ve algılamaz (Malek, 2010: 9-10; Ali vd., 2011: 3).

Çalışanların yaşadığı stres ve çatışma ortamı örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Elbette bir miktar stres ve çatışma ortamı performans üzerinde olumlu etki yapabilir. Örneğin; yeni bir yöneticinin gelmesi ya da terfi almak iş hakkında yeni bilgiler öğrenme isteğini güçlendirir. Bazı çalışanlar için stres, aktiviteyi ve performansı arttıran bir etken olabilir (Luthans, 2011: 293). Bunun yanında iş stres yapıcıları (stresörleri) ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. İngilizce “burn-out” olarak ifade edilen

bu sendrom da, son yıllarda başlı başına bir araştırma konusu olarak gündemi meşgul etmektedir. Aşırı miktarda olumsuz stresin bireyleri tükenmişliğe götüren bir etken olabileceği de değerlendirildiğinde, günümüz örgütsel sorunlarının önemi net olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik sorunu ile uğraşmak ve baş etmek ise oldukça zor başka bir süreç olarak ifade edilmektedir (Kim ve Stoner, 2008: 5–6). Stres bireyler üzerinde hem zihinsel hem fiziksel ve hem de duygusal etkiler yapar. Stresin tek bir hedefi yoktur. Stres oluşturan her hangi bir olay ya da faaliyet vücutta bir tepki meydana getirir, bu kaçınılmaz doğal bir tepkidir. Özellikle merkezi sinirsel sisteminin üzerinde bazı etkilere neden olabilir, bunlardan en önemli olan sistem beyindir.

Beyin aktivitesini etkileyerek adrenalin ve glucocorticoid hormonların salgılanmasını tetikler. Bir dizi kimyasal işlem sonrasında vücut harekete hazır hale geçer. İşte bu hazırlık, bir ordunun savaşa hazırlanmasına benzer. Belli seviyelerde bu savaş hazırlığı durumu elbette yararlı ve verimli bir fenomendir. Ancak bu olağan dışı şartlar ve aktivite uzun süreli olduğunda organizmaya zarar vermeye başlar. Basitçe anlatmak gerekirse, bağışıklık sisteminde değişiklikler, cilt bozuklukları, kalp, damar ve kan kimyasında farklılaşma, kaslarda gerginlik, nefes alış verişlerde düzensizlik, sindirim sisteminde bozulmalar, vücut ısısı değişimleri ve duyuların aşırı hassaslaşması gibi bir takım belirtiler ortaya çıkabilir (Araoz, 1998: 11–12).

### **3. Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü ve Demografik Değişkenlerle İlişkisini İncelemeye Yönelik Araştırma**

Her insanın yaşadığı ve çalıştığı yerde, yaşam ve çalışma şartlarına bağlı olarak fazlasıyla farklı stres kaynakları olabilmektedir. Nitekim bazı çalışanlara göre stres faktörü olarak algılanan bir durum bir başkası için aynı etkiye sahip değildir. Ev yaşam koşulları da herkesin farklı olduğu da düşünüldüğünde her bir bireyin stres algısı tamamen farklı olacaktır. Bu noktada stresle mücadele sadece bireylerin gayreti ile olamamaktadır. Aileler, iş arkadaşları, örgütler ve hatta devletler stres kaynaklarını ortadan kaldıracak tedbirler almak durumundadırlar.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Örgütsel stresin bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak alanyazında az da olsa uygulamalı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda genel olarak genel stres ve örgütsel stres kavramları ile bunların çalışanlar ve kurumlar üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma, örgütsel stres düzeyi ile çalışanların demografik

değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyerek daha sonra bahse konu stres kaynaklarının kontrol edilebilir düzeylerde nasıl yönetilebileceği konusunda yapılacak benzer çalışmalara destek olmak ve yönetici pozisyonunda bulunanların ise çalışanların demografik değişkenlerini göz önüne alarak bazı değerlendirmelerde bulunmalarına ışık tutmak amacını taşımaktadır. Bu stres faktörlerinin farklı özelliklere sahip çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmek ve elde edilecek sonuçlara bağlı olarak örgütsel stres ile başa çıkma konusunun etkinliğini sağlayarak çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırabilecek önerileri ortaya koymaya çalışmak yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Kamu açısından hizmet sektörü bilhassa müşteri ilişkileri üzerine kurulmuştur ve alış verişe konu olan ürün ve hizmet söz konusu olduğundan rekabet gibi bir kavramı da göz önüne almak zorundadır. Hizmet ve ürün açısından sunulan hizmetin kalitesi veya satılan ürünün yanında en önemli faktörlerden biri müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için örgütler, çalışanlarının stres düzeylerini ve duygusal kaynaklarını da elbette kullanmaktadırlar. Çalışanların olumsuz stresten uzak olması bu beceri ve kaynakların daha etkili ve verimli kullanılması açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışanların iş örgütsel stres faktörlerinden kaynaklarının belirlenmesi kurumlar için gerekli bir husustur. Pek çok açıdan büyük etkileri olan örgütsel stres ile çalışanların başa çıkamamaları sonucu performans düşüklüğü, iş doyum düzeylerinde azalma ve verimsizlik gibi olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir. Bu bakımdan, çalışanların örgütsel faktörlerden kaynaklanan stres düzeylerinin belirlenmesi, çalışanların stres düzeylerinin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi (kıdem) gibi demografik değişkenlerle olan ilişkisini belirlemek, çalışanın hizmet üretimi ve sunumu sırasında maruz kaldığı bilişsel ve duygusal uyumsuzlukların giderilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

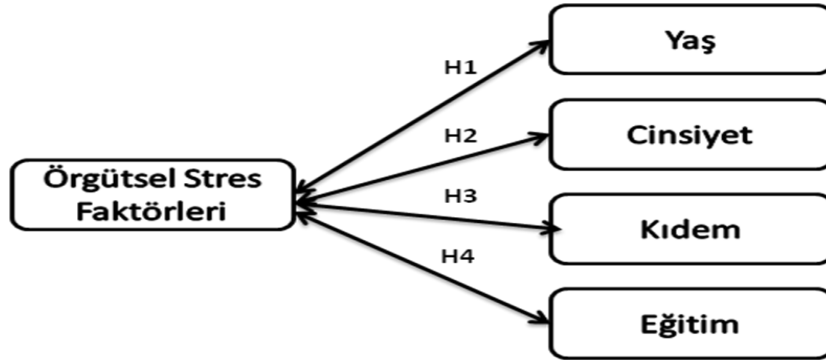
Araştırmayla ilgili bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışma, Merzifon ilçesi kaymakamlık (Hükümet Konağı) teşkilatı içindeki kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar ile yapılmıştır. Sonuçlar örneklem ile sınırlı olup tüm ülkeye genellenmemiştir. Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği kamu çalışanlarının öz bildirimlerine göre doldurulmuştur. Amasya ili Merzifon ilçesinde görev yapan 145 kişi üzerinde yapılan bu çalışma tanımlayıcı tipte olup sonuçları hedef grubun değerlendirmeleriyle sınırlanmıştır. Araştırma kapsamında birlikte

incelenmiş olan iş stresinin birlikte ele alındığı çalışmalara ilişkin alanyazın bilgileri de sınırlıdır.

### 3.4. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeli kısaca bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri ya da etkiyi gösteren bir sistemi temsil etmektedir. Araştırmada verilerin istatistiksel analizi bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koyacak bir model içinde ele alınmıştır. Bu model şekil 6'da gösterilmiştir. Araştırmada, bağımsız değişken olarak demografik özellikler (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim) belirlenirken, bağımlı değişken olarak örgütsel stres faktörleri belirlenmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, parametrik fark testleri, korelasyon ve regresyon analizi testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar çizelge haline getirilerek verilmiştir. Çalışanların örgütten kaynaklanan stres düzeyleri; ortalama ve standart sapma analizleri yapılmıştır. Çalışanların stres düzeylerinin bağımsız değişkenlere (iş doyumu, yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumu) göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği varyans testi ile sınıanmıştır.



Şekil 6: Örgütsel Stres Faktörleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Araştırma Modeli.

**H1:** Örgütsel stres faktörleriyle çalışanların yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Örgütsel stres faktörleriyle çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Örgütsel stres faktörleriyle çalışanların kıdemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Örgütsel stres faktörleriyle çalışanların eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel stres faktörlerinin çalışanlar üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, örgütsel stres düzeyi, çalışanın işini yaparken kendini o işe hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal olarak yoğunlaşmasını engelleyecek hali alabilmektedir. Bu durum farklı demografik özelliklerdeki çalışanlar üzerinde farklı etkiler oluşturabilir. Bu gerekçeye bağlı olarak yukarıda yer alan dört hipotez kurulmuştur

### 3.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada, veriler araştırmacı tarafından hazırlanan ve Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği oluşan bir anket ile toplanmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan, çalışanların demografik bilgilerini, tanıtıcı ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan form; çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdem gibi demografik sorulardan dört adedinden oluşmaktadır.

Örgütsel Stres Kaynaklarını belirlemek için, Prof. Dr. Ali Balcı tarafından geliştirilen ve “Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresi” (1993) adlı araştırmasında kullanılan anket üzerinde bazı değişiklikler yapılarak oluşturulmuştur. Bu çalışmada stres değişkenlerinin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha  $\alpha = 0,932$  olarak, yüksek güvenilir bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler, Statistical Package For Social Science (SPSS) 18.0 paket programında araştırmacı tarafından kodlanmış ve gerekli analizler uzman görüş alınarak yapılmıştır. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Bu anket için beş alternatif yanıt arasından çalışanların kendilerine en yakın olanı seçmeleri istenmiştir. Bu alternatif yanıtlar ve yorumları şunlardır:

- 1- Pek Çok: Çalıştığım kurumun bu yönü benim için en yüksek stres kaynağıdır. (1 Puan)
- 2- Çok: Çalıştığım kurumun bu yönü benim için yüksek bir stres kaynağıdır. (2 Puan)
- 3- Orta: Çalıştığım kurumun bu yönü benim için orta seviyede bir stres kaynağıdır. (3 Puan)
- 4- Az: Çalıştığım kurumun bu yönü benim için az seviyede bir stres kaynağıdır. (4 Puan)
- 5- Hiç: Çalıştığım kurumun bu yönü benim için hiçbir şekilde stres kaynağı değildir. (5 Puan)

Araştırmada verilerin istatistiksel analizi bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koyacak bir model içinde ele alınmıştır. Araştırma kapsamında

kullanılan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar çizelge haline getirilerek verilmiştir.

### 3.6. Araştırma Kütlesi ve Örneklem

Bu çalışmada, örgütsel stres kaynakları ile çalışanlarının demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye çalışılmıştır. Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Merzifon kaymakamlığının farklı birimlerinde çalışan teknik, idari ve sözleşmeli 145 personelden oluşmaktadır. Araştırma verilerini elde etmek için Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe ve kişisel bilgi formuna bağlı olarak oluşturulan anket sonucunda araştırma konusu ile ilgili veriler toplanmıştır.

### Güvenirlilik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısından (Cronbach's Alpha) yararlanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Yapılan analizlerde 145 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Sonuçlar örgütsel stres kaynakları ölçeği için "yüksek derecede güvenilir" aralıkta tespit edilmiş ve anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Değişkenlerden herhangi birinin çıkartılmasından dolayı araştırmanın güvenilirliği etkilenmemektedir. Bu değişkenlere verilen cevapların güvenilirliğinin yüksek olması nedeniyle tüm istatistiksel analizler yapılabilmektedir. Araştırmada incelenen örgütsel stres değişkenlerinin güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla ölçekler için Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanmıştır ve Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonucu Tablosu

CRONBACH'S ALPHA	DEĞİŞKEN SAYISI
0,928	30

Araştırmanın amacına uygun olarak ele alınan örgütsel stres kaynakları ölçeği için beşli likert ölçeğinde incelenen 30 sorunun güvenilirliği % 92,8 (Cronbach's Alpha  $\alpha = 0,928$ ) olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

### Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda Tablo 2'de ankete katılan ve değerlendirmeye alınan 145 çalışanın demografik özelliklerine ait frekans dağılımları ve yüzdelik oranları verilmiştir.



**Tablo 2: Demografik Özelliklerin Frekans Analiz Tablosu**

Demografik Özellikler		Frekans (n)	Yüzdesi (%)
Cinsiyet	Bayan	52	35,9
	Bay	93	64,1
Yaş	18 – 25	5	3,4
	26 – 35	40	27,6
	36 – 45	59	40,7
	46 ve üzeri	41	28,3
Mesleki Çalışma Süresi (Kıdem)	0 - 5 Yıl	28	19,3
	6 - 10 Yıl	26	17,9
	11 - 15 Yıl	25	17,2
Eğitim Düzeyi	16 Yıl ve üzeri	66	45,5
	İlköğretim	11	7,6
	Lise ve dengi okul	35	24,1
	Ön lisans	30	20,7
	Lisans	58	40
	Lisans üstü	11	7,6

Tablo 2’ye göre, araştırmada yer alan ve anket sonuçları değerlendirmeye tabi tutulan 145 kamu çalışanının cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; % 64,1 çalışanın (n=93) erkek çalışanlar olduğu ve % 35,9’lık bir oranın ise (n=52) bayan çalışan olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 89’unun evli (n=129), % 11’inin bekâr (n=16) olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanlar eğitim durumlarına göre incelendiğinde, % 7,6’sının (n=11) lisansüstü eğitim (yüksek lisans ya da doktora) sahibi olduğu, % 40’ının (n=58) lisans mezunu olduğu, % 20,7’sinin (n=30) ön lisans eğitimi aldığı, % 24,1’inin (n=35) lise ve dengi okul bitirdiği ve % 7,6’sının (n=11) ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların kurum içindeki kıdem durumları incelendiğinde, çalışanların % 45,5’inin (n=66) 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. 11-15 yıl arası iş deneyimine sahip olan çalışanların oranı % 17,2 (n=25), 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip çalışanların oranı % 17,9 (n=26) olmuştur. Yeni işe başlayan ve 0-5 yıl arası iş deneyimine sahip çalışanların örneklem içerisindeki oranı ise % 19,3 (n=28) olarak gerçekleşmiştir.

### **Regresyon Analizleri**

Tüm değişkenlerin nicel olduğu durumlarda regresyon analizi kullanılabilir yöntemlerden birisidir. Regresyon analizi bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin tek bir bağımlı değişkene ait değerleri açıklamak veya tahmin etmek için kullanılan istatistiksel bir uygulamadır. Araştırma için belirlenen “çalışanların stres düzeyleri; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine (kıdem) göre değişmekte midir?” problem sorusunu çözmek için yapılan regresyon analiz bulgularını gösteren Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Stres Faktörleri ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları**

Model				
Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	,147 <sup>a</sup>	,022	-,006	,70090

a. Bağımsız Değişken: Demografik Özellikler (Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Eğitim).

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Stres Faktörleri.

#### ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
1 Regression	1,527	4	,382	,777	,542 <sup>a</sup>
Residual	68,776	140	,491		
Total	70,302	144			

#### KATSAYILAR

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	Yaş	-,061	,104	-,073	-,586	,559
	Cinsiyet	,218	,135	,150	1,612	,109
	Kıdem	,040	,069	,068	,581	,562
	Eğitim	,002	,058	,004	,038	,970

Tablo 3 incelendiğinde, çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim özelliklerinin, stres düzeylerini anlamlı şekilde etkilemediği ve elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda oluşturulan H1, H2, H3, ve H4 hipotezlerinin tümünün reddedilmiş olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütsel kaynakların sebep olduğu stres algılarının yaşa, cinsiyete, eğitim düzeyine, çalışma süresine (kıdem) göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

#### 4. Bulgular

Aşağıda Tablo 4'te verilen örgütsel stres faktörleri tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde, çalışanların örgütsel stres düzeylerinin, birbirine benzer ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel stres faktörlerinden “çalışma saatlerinde belirsizlik” değişkeni 4,41 ortalama değeri ile diğer stres faktörlerine göre en düşük seviyededir. Dolayısıyla çalışanların, çalışma saatleri ile ilgili bir stres yaşamadıkları söylenebilir. Araştırmanın uygulamasının nispeten ofis ortamında çalışan kamu görevlileri ile yapıldığı dikkate alındığında, sabah belli bir saatte işe gelerek akşam belli bir saate eve gitmek gibi imkanları olduğundan bu faktörün hemen hemen hiçbir stres etkisi oluşturmadığı ifade edilebilir. Buna ilaveten, araştırmanın yapıldığı Amasya ili Merzifon ilçesinde ulaşımın oldukça kolay ve

rahat olması nedeniyle “iş yerine ulaşımında zorluklar” (4,34) değişkeni en az stres yaratan ikinci faktör olarak bulunmuştur. Bunlara ilaveten, “iş arkadaşlarının düşmanca davranması” (4,28) değişkeni çalışanlar tarafından yüksek bir örgütsel stres faktörü olarak görülmemektedir. Çalışanlar açısından diğer yüksek oranda bir örgütsel stres kaynağı olarak değerlendirilmeyen değişken 3,94 lik ortalama değer ile “çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması” şeklinde belirlenmiştir. Her çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili alanda, başka birinin çalışma olasılığının olmaması ve rekabet oluşturacak bir ortamın bulunmayışının, onlar için bir baskı oluşturmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca, “iş yeri içinde sık sık yer değiştirme” (3,91) değişkeni ile “sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu, hormonal dengesizlikleri vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum” (3,88) değişkenleri çalışanlarda örgüt içinde fazla stres yaratmayan değişkenler olarak tespit edilmiştir. Bu durumda kamu çalışanları açısından değerlendirildiğinde memur statüsünde olmaları, yaptıkları işte masa başında genelde yalnız olmaları ve bu bakımdan başka fazla bir alternatiflerinin olmadığını düşünmeleri, iş yeri içinde sık sık yer değiştirilme işlemine maruz kalmamalarını sağlamaktadır. Nitekim yer değiştirilme kaygısı ve stresini yoğun biçimde hissetmemektedirler. Bu çeşit kaygı taşımayan çalışanların motivasyon kaybı yaşaması da söz konusu olabilmektedir. Benzer bir çalışmada Tabatabaei ve diğerleri (2011) çalışanların örgütsel politikalar ve uygulamalar, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iletişim, ücret ve yan ödemeler, terfi ve iş yeri koşulları gibi faktörler konusunda tatmin olduklarını, mutsuz olmadıklarını göstermemekte, sadece motivasyon faktörlerinden mahrum olduklarını ve iş için gerekli miktarda stres yaşamadıklarını bulmuşlardır.

Diğer taraftan, 2,26 ortalama değeri ile “yetersiz maaş ve ücret dengesizliği” değişkeni çalışanların en fazla stres kaynağı olarak ortaya koydukları stres faktörü olmuştur. Örneklem grubu kamu çalışanlarının, en çok ücret ile ilgili stres yaşadıkları söylenebilir. Aynı şekilde, Bovier ve Pergener’in (2003) yaptığı bir diğer araştırmada yine benzer sonuçlar elde edilmiş ve ücret, idari işler, aşırı iş yükü gibi örgütsel stres faktörlerinin iş doyumunu anlamlı olarak etkileyen faktörler olarak tespit etmişlerdir (akt. Miryala ve Thangella, 2013: 42). Ancak Johnston ve Lee’nin (2013: 32-52) yaptığı “terfi ve yüksek statü yüksek stres mi demektir?” isimli bir başka araştırmada ise farklı bir sonuç elde edilmiştir. Örgütte üst bir mevkiye terfi eden çalışanların, aldıkları ücrette artış yapılmasına rağmen, stres düzeylerini arttırdığı sonucu bulunmuştur. Ücret ile ilgili stres faktörüne ilaveten sırasıyla; “yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk” (2,81) ile “aşırı yazışma ve bürokrasi” (2,92) maddeleri ile ifade edilen örgütsel stres faktörleri çalışanların yoğun olarak stres kaynağı olarak gördükleri örgütsel etkenler olmuştur. Kısaca, çalışanlar için örgütsel stres kaynaklarından en önemli üç tanesi sırasıyla;

yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk ve aşırı yazışma ve bürokrasi faktörleridir.

**Tablo 4: Örgütsel Stres Faktörleri Tanımlayıcı İstatistikleri**

Örgütsel Stres Faktörleri	Denek Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği.	145	2,26	1,104
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk.	145	2,81	1,221
İş yeri içerisinde sık sık yer değiştirme.	145	3,91	1,124
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması.	145	3,28	1,217
Birbiri ile çelişen iki işi birden yapmak.	145	3,32	1,352
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik.	145	3,23	1,477
Aşırı disiplinli çalışma ortamı.	145	3,66	1,036
Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma.	145	3,74	1,155
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama.	145	3,23	1,332
İşyerinde kaynak ve imkânların dağıtımında dengesizlik.	145	3,39	1,330
İşyerinde mekan ve donanım yetersizliği.	145	3,16	1,442
Kendinizin ve yaptığınız işin önemsenmemesi.	145	3,30	1,340
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma.	145	3,65	1,310
Örgüt içi haberleşmenin (iletişimin) zayıf olması.	145	3,67	1,155
İş ile ilgili kararlara katılamamak, önerilerin dikkate alınmaması.	145	3,44	1,317
Görev dağılımındaki adaletsizlik.	145	3,17	1,396
İş yerine ulaşımında zorluklar.	145	4,34	1,107
İş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı.	145	3,57	1,273
Çalışma saatlerinde belirsizlik.	145	4,41	,975
Yaptığınız işin aşırı monoton (tekdüze) olması.	145	3,46	1,323
Vatandaş ya da Hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu.	145	3,78	1,158
Aşırı yazışma ve bürokrasinin olması.	145	2,92	1,253
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması.	145	3,75	1,193
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması.	145	3,94	1,107
Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması.	145	3,75	1,182
İş arkadaşlarının düşmanca davranması.	145	4,28	,977
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görememe.	145	3,63	1,166
İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu.	145	3,30	1,370
Yeni durumlara(değişikliklere) ve uyarılara uyabilme durumum.	145	3,26	1,213
Sahip olduğum fiziksel özelliklerin (hastalıklar, direnç durumu, hormonal dengesizlikleri vb.) işten kaynaklı olarak olumsuz etkilenme durumum.	145	3,88	1,096

Yukarıda sayılan örgütsel stres faktörlerine ek olarak, “iş yerinde mekan ve donanım yetersizliği” değişkeni (3,16) diğer bir örgütsel stres faktörü olarak belirlenmiştir. Mekan ve donanım yetersizliği değişkeni ile yaklaşık aynı oranla (3,17) “görev dağılımında adaletsizlik” değişkeni de çalışanların diğer bir stres yaratan faktör olarak ifade ettikleri diğer bir değişken olduğu görülmektedir. Örgütsel stres faktörü olarak en yüksek oranla birinci stres etkeni olarak ifade edilen ücret yetersizliği ve dengesizliği nitekim adil bir görev ve iş yükü dağılımı değişkeni ile yakından ilgilidir. İş yerinde adalet kavramı örgütler için en önemli kavramlardan bir tanesidir. Nitekim “performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik” değişkeni (3,23) örgüsten kaynaklanan bir diğer stres faktörü olarak bulunmuştur.

Stres yapıcı etken olarak değerlendirmeye alınan son değişken “karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama” (3,23) değişkeni tespit edilmiştir. Çalışanlar bu sonuçla, bazı kararların alınmasında söz sahibi olmayı istediklerini ve çalıştıkları alanda fikirlerinin yönetim tarafından değerlendirilmeye alındığını görmek istediklerini ifade ettikleri çıkarımı yapılmıştır. Ayrıca stres etkeni olarak görünen yetki ve sorumluluklar ile değişkeni, aynı şekilde örgüt içi adalet kavramı ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Çağdaş kamu yönetimi ya da diğer bir deyişle 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni kamu yönetimi kavramı içerisinde yer alan; çalışanların örgüt içi kararlara daha fazla katılması, ücret, ödül ve terfi politikalarında daha etkili ve akılcı bir sistemin uygulanması gerekliliği vardır. Bu noktada yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Geleneksel biçimde dikey karar alma süreçlerinin aksine yatay bir şekilde, çalışanların kararlara katılım yapmak ve yönetim ile görüş alış verişi içinde olmak istedikleri şeklinde değerlendirilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Stres kavramı, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, günümüzde strese neden olan faktörler ve stresin etkileri daha yoğun olduğu için üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konulardan birisidir. Liberalleşme, küreselleşme, özelleştirme kavramlarının ortaya çıkmasıyla, yeni iş koşulları oluşmakta, çalışanlar ve örgütler için her an hızla değişebilen şartlar oluşabilmektedir. Yani, insanoğlunun var olduğu yerde stres kaçınılmazdır.

Bu araştırmada örgütsel faktörlerden kaynaklanan stres etkenlerinin çalışanlar üzerinde ne düzeyde etki ettiği ve demografik özellikleri ile örgütsel stres ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın konusu oluşturan, çalışanların örgütsel stres faktörlerinden kaynaklı stres düzeyleri nasıldır ve stres düzeyleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? temel problem sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın sonucunda yapılan analizlere göre baş edilemeyen fazla olumsuz stresin, çalışanları olumsuz

yönde etkilediği, negatif yönde anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur. Nitekim elde edilen sonuç, konu hakkında yapılan yurt içi ve yurt dışında yapılan benzer araştırmaların sonuçları ile uyumluluk göstermektedir. Yapılan analizler incelendiğinde, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu kapsamda araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak yapılabilecek bazı öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Çalışanların, ücret yetersizliği ve adaletsizliği kavramlarını örgütsel stres düzeylerini artıran bir faktör olarak algıladıkları görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin ve karar alıcıların ücret dengesini sağlamaya çalışmaları ve bu yönde teklifleri merkezi örgüte iletmeleri halinde çalışanların stres düzeyleri azaltılabilir.

2. Çalışanların en fazla stres yaratan ikinci faktör olarak ifade ettikleri “yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk” kavramının ortadan kaldırılması yönünde yapılabilecek, gerek yerel gerekse merkezi çalışmalarla çalışanların bu faktörü bir örgütsel stres etkeni olarak görmeleri önlenebilir.

3. Özellikle kamu dendiği zaman akla ilk gelen kavramlardan olan bürokratik işlemlerin fazla olması çalışanların stres faktörü olarak gördükleri diğer önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Aşırı yazışma ve kırtasiyecilik hem çalışanları hem de hizmet alanları strese maruz bırakabilmektedir. Günümüzde ilerlemiş teknolojinin daha fazla iş yerlerine ve sisteme uyumlu hale getirilmesi ve çalışanların bu yönde eğitilmesi ile bürokratik işlemlerde hızlilik ve etkililik sağlanabilir.

4. Çalışanların stres yapıcı olarak ifade ettikleri diğer bir faktör, terfi olanağının olmamasıdır. Önlerinde bir motivasyon aracı olarak mesleğinde yükselme olanağını göremeyen çalışanlar sadece ücret ile motive olma yolunu seçebilirler. Bu bağlamda, liyakat esaslı terfi olanaklarının oluşturulması, nitelikli ve kaliteli terfi ve kademe sisteminin tesis edilmesiyle çalışanlar daha motive olabilirler.

5. Kamu örgütlerinde stresle baş etme ya da stres yönetimi kavramları üzerinde titizlikle durulmalı ve etkili stres yönetimi eğitimleri planlanmalıdır. Stresin etkisi özel ya da kamu sektörü olarak ayrılmamakta ve farklılık göstermemektedir. Ancak, kamu sektöründe mevzuat dışında karar almanın fazla mümkün olmaması nedeniyle, birim yöneticileri ellerinden geldiğince stres yönetimi tedbirleri almaya çalışmalı ve çalışanları ile olan ilişkilerinde pozitif yaklaşımlarda bulunmaya dikkat etmelidirler.

6. Günümüzde kullanılan hiçbir donanım ve cihaz teknolojik olarak çağın gereklerinden geri kalmamak durumundadır. Hızlı bilgi akışını sağlayamayan sistemlerde

tıkanmalar ve aksamalar olması kaçınılmazdır. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu çağda, insan temelli yaklaşımlarla, daha çalışılabilir ve daha donanımlı iş yerleri tesis edilmesi elzemdir.

7. Çalışanlar görev dağılımındaki bazı adaletsizliklerden dolayı bir baskı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada kamuda şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmiştir. Nitekim stres kaynağı olarak görülen; ücret, terfi ve ödüllendirme ile ilgili konular, sistemsel ve adil düzenlemeler yapılarak düzenlenmeli ve çalışanların kurumsal aidiyet ve bağlılık duyguları geliştirilmeye çalışılmalıdır.

8. Emir komuta zinciri biçiminde yapılanmış ve astların, karar alma sürecinde hemen hemen hiçbir işlevinin olmadığı dikey yapılı örgütler, günümüzde büyük sorunlar yaşamaktadırlar. Çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemiş, daha yatay yapıya sahip örgütlerin sürdürülebilirliğinin yüksek olduğu göz önüne alınarak, çalışanların, bir şekilde alınacak kararlara katılımlarının teşvik edilmeleri oldukça yararlı olabilir.

9. Tüm dünyada sorun olan ve devamlı olarak aynı işlerin yapılması ile ortaya çıkan tekdüze iş ve yaşam şekli, çalışanların stres yaratan bir faktör olarak gördükleri bir diğer konu olmuştur. Tekdüzelikten dolayı ortaya çıkabilecek olan iş körlüğünü önleyici tedbirler alınmalıdır. Çalışanların niteliklerine uygun olarak kurum içi yer ve görev değişimlerinin ve terfi olanaklarının bu noktada yararlı olabileceği değerlendirilmiştir.

10. Çalışanlar tekdüze çalışma biçiminden kaynaklı stres algılarını, “ara sıra değişik şeyler yapamamak” olarak ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle; tekdüze çalışma ve yaşam ortamı çalışanları stresli hale getirmekte ve doyumsuzluk yaratmaktadır. Yöneticiler, çağdaş yönetim kavramlarını benimseyerek değişimlere çabuk uyum sağlayan, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek sorunlarına çözümler üretecek ve onları tekdüzelikten kurtararak performanslarını artıracak politikalar üretmelidirler.

#### Kaynakça

- ADIGÜZEL, O. ve KEKLİK B. (2011), “Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 29, ss: 305–318.
- ALDWIN, C. M. (2007), “Stress, Coping, And Development”, Second Edition The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc., New York, USA.
- ALI, F.; FAROOQUI, A.; AMIN, F.; YAHYA, K.; IDREES, N.; AMJAD, M.; IKHLAQ, M.; NOREEN, S. ve IRFAN, A. (2011), “Effects of Stress On Job Performance”, International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 1, No. 2, pp: 1–7.
- ARAOZ, D. L. (1998), “Power Over Stress At Work”, Published by Thorogood Limited, London, UK.
- AYTÜRK, N. (2010), “Örgütsel ve Yönetimsel Davranış”, Detay Yayıncılık, 1. Baskı Ankara.
- BABA, I. (2012), “Workplace Stress Among Doctors In Government Hospitals: An Empirical Study”, International Journal of Multidisciplinary Research Vol. 2 Issue 5, Department of Business Administration, Aligarh Muslim University, pp: 208–220.
- BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z. (2004), Stres ve Başa Çıkma Yolları, 22. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- BHUI, K. S.; DINOS, S.; STANSFELD, S. A. ve WHITE, P. D. (2012), "A Synthesis of the Evidence for Managing Stress at Work: A Review of the Reviews Reporting on Anxiety, Depression, and Absenteeism", Hindawi Publishing Corporation Journal of Environmental and Public Health, Volume 2012, pp: 1–21.
- BRAHAM, B. J. (2002), "Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek", Çev. DİKER, V. D., Hayat Yayınları, İstanbul.
- CAN, Y.; ÇOBAN, Ü. ve SOYER, F. (2011), "Negatif Duygusallığın Stres Üzerindeki Etkisi: Faal Futbol Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma", *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 165-174, Niğde Üniversitesi.
- CRANWELL-WARD, J. ve ABBEY, A. (2005), "Organizational Stress", First Published By Palgrave Macmillan, New York, USA.
- DAĞDEVİREN, N.; MUSAOĞLU, Z.; ÖMÜRLÜ, İ. K. ve ÖZTORA, S. (2011), "Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler", *Balkan Medical Journal*, Trakya University Faculty of Medicine, Issue 28, pp: 69–74.
- DHANAPAL, R. V.; KUMAR, R.; RAMACHANDRAN, M. ve RAM, S. S. (2011), "Human Resource Management Stress Management: Focused on Indian Information Technology Scenario", *Proceedings of the World Congress on Engineering*, 2011 Vol: 1, pp: 1–3.
- DOLLARD, M. F.; WINEFIELD, A. H. ve WINEFIELD, H. R. (2003), "Occupational Stress in the Service Professions", Taylor & Francis Inc, New York, USA.
- ERDOĞAN, T.; ÜNSAR, S. ve SÜT, N. (2009), "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, ss: 447–461.
- GNILKA, P. B.; CHANG, C. Y. ve DEW, B. J. (2012), "The Relationship Between Supervisee Stress, Coping Resources, the Working Alliance, and the Supervisory Working Alliance", *Journal of Counseling and Development*, Vol. 90, Issue: 1, pp: 63–70.
- HARGREAVES, G. (1998), "Kendi Kendini Geliştirme Programı Stresle Başetmek", Doğan Kitap, İstanbul.
- ICE, G. H. ve JAMES, G. C. (2007), "Measuring Stress in Humans A Practical Guide for the Field", Published by Cambridge University Press, New York, USA.
- IQBAL, M. ve WASEEM, M. A. (2012), "Impact of Job Stress on Job Satisfaction among Air Traffic Controllers of Civil Aviation Authority: An Empirical Study from Pakistan", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, No. 2, pp: 53–70.
- JOHNSTON, D. W. ve LEE, W. S. "Extra Status ve Extra Stress: Are Promotions Good For Us?", *Industrial and Labor Review*, Vol. 66 (1), by Cornell University, pp: 32–54.
- KENDALL, E.; MURPHY, P.; O'NEILL, P. ve BURSNALL, S. (2000), "Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management", A Report to the Workers' Compensation And Rehabilitation Commission, Centre for Human Services Griffith University, Australia.
- KIRAL, E. (2012), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mükemmeliyetçilik Algısı ve Kontrol Odağı İle İlişkisi", *Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- KIM, H. ve STONER, M. (2008), "Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support", *Administration In Social Work*, Vol. 32, No. 3, pp: 1–27.
- KLARREICH, S. (2008), "Pressure Proofing: How to Increase Personal Effectiveness on the Job and Anywhere Else for That Matter", Routledge Taylor & Francis Group, New York, USA.
- KOMPIER, M. ve COOPER, C. L. (2003), "Preventing Stress, Improving Productivity", Edition Published in the Taylor & Francis e-Library, New York, USA.
- LOSZYK, B. (2005), "Get a Grip Overcoming Stress and Thriving In The Workplace", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.
- LUTHANS, F. (2011), "Organizational Behavior An Evidence-Based Approach", Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, A Business Unit of The McGraw-Hill Companies, New York, USA.
- MALEK, M. H. A. (2010), "The Impact of Job Stress on Job Satisfaction Among University Staff: Case Study at Jabatan Pembangunan, University Sains Malaysia, Pulau Pinang", A Thesis Submitted to the College of



Business in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia.

MALHOTRA, S. ve CHADHA, O. (2012), "Stress In The Context Of Job Satisfaction: An Empirical Study Of BPO Sector", International Journal of Research In IT & Management, (IJRIM), Vol. 2, Issue 1, pp: 24–38.

MANNARINI, T. ve TALÒ, C. (2011), "When Commitment Is Not Enough: How Stress and Individual-Organization Interface Affect Activists' Persistence", Psychology, Vol. 2, No. 5, pp: 450–455.

MARARCINE, M. (2010), "The Concept Of Stress And Ways Of Managing It", Economia. Seria Management, Vol.13, Nr. 1, pp: 179-186.

MIRYALA, R. K. ve THANGELLA, S. (2013), "Job Satisfaction Among Government Doctors: An Exploratory Study", The Indian University Press Journal of Organizational Behavior, Vol. XII, No. 1, pp: 41–74.

ÖRÜCÜ, E.; KILIÇ, R. ve ERGÜL, A. (2011), "Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 26, ss: 1–21, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat, Kırgızistan.

PATTERSON, G. T.; CHUNG, I. W. ve SWAN, P. G. (2012), "The Effects Of Stress Management Interventions Among Police Officers And Recruits", Campbell Systematic Reviews, 2012: 7, pp: 1–53.

ROSENTHAL, S. M. (2002), "50 Ways To Prevent And Manage Stress", Contemporary Books, A Division of The McGraw-Hill Companies, USA.

SEGERSTROM, S. C. ve O'CONNOR, D. B. (2012), "Stress, Health And Illness: Four Challenges For The Future", Psychology and Health, Vol. 27, No. 2, pp: 128–140, Publisher: Routledge.

SELYE, H. (1978), "The Stress of Life", The McGraw-Hill Companies, Inc., USA.

STRONGMAN, K. T. (2006), "Applying Psychology to Everyday Life A Beginner's Guide", Jonh Wiley and Sons Ltd., England.

TABATABAEI, S.; HOSSEINIAN, S. ve GHARANJIKI, B. (2011), "General Health, Stress Associated To The Work and Job Satisfaction of Hormozgan Cement Factory Employees In Iran", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.30, pp: 1897–1901.

VASCONCELOS, F. C.de; de VASCONCELOS, I. F. G.; CRUBELLATE, J. B. (2008), "Stress in Organizations: Between Efficiency And The Institutionalization Of Fear", Brazillian Administration Review, Vol. 5, No. 1, Art. 3, pp: 37-52.

WEINBERG, A.; SUTHERLAND, V. J. ve COOPER, C. L. (2010), "Organizational Stress Management-A Strategic Approach", First published by Palgrave Macmillan, Palgrave Macmillan in the US is a division of St Martin's Press LLC, New York, USA.

YAZDANI, M.; REZAEI, S. ve PAHLAVANZADEH, S. (2010), "The Effectiveness Of Stress Management Training Program On Depression, Anxiety And Stress Of The Nursing Students", International Journal of Research In IT & Management, (IJRIM), Vol. 15, No. 4, pp: 208-215.