

## ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE VERİMLİLİK

Araş. Gör. İlayet PEHLİVAN\*

### I. GİRİŞ

Çağdaş yaşam, bireylerin ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlere karşı sürekli bir uyum çabası içinde olmalarını gerektirmektedir. Örgütler de, toplumsal sistemler olarak dış dünyadaki bu hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Yönetim süreci artık yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini değil, aynı zamanda bir örgüt üyesi olarak işgörenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması görevini de üstlenmek durumundadır. Bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasındaki başarı düzeyi ile örgüt amaçlarının işgörenler tarafından benimsenmesi ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda çaba harcama düzeyleri doğru orantılıdır.

İşgörenin, örgütteki toplumsal ve işlevsel çevresi ile olan etkileşimi, onun örgütsel davranışını ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenin, örgütün toplumsal çevresini oluşturan kültür, kümeleşme ve rol yapıları ile, işlevsel çevreyi oluşturan görev, yetke ve üretim yapıları ile etkileşme düzeyleri onun örgütsel davranışının niteliğini de ortaya koyar (Başaran, 1982, s. 17).

İşgörenin örgütsel davranışı içerisinde uyum, oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Uyum, örgüt ortamında, örgüt çalışmalarının sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi ve bireylerin verimli bir çalışma düzeniyle işyerindeki mutluluğunun korunması için gerekli ilişkiler sistemini zorunlu kılar. Birey açısından uyum, çalışma yaşamında doyum, erinç ve mutluluk sağlar. Örgüt açısından ise, verimli bir çalışmanın temel gereklerinden birisidir (Mihçioğlu, 1985, s. 53). Uyum, işgörenin örgütsel çevresi ile etkileşimi sırasında yeğin bir tepkide bulunmasını gerektirmeyecek herhangi bir uyaran değişikliğinin ortaya çıkmadığı denge durumu olarak tanımlanabilir (Başaran, 1982, s. 215).

\* A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü

İşgörenin örgüte uyumunda karşılaştığı zorluklar onun sağlığını tehlikeye düşürür. Stres de işgörenin uyumunu zorlaştıran, işgörenin bedensel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, verimini düşüren en önemli etkenlerden biridir. Bir örgütte stres yapıcı etkenler her zaman vardır. Strese direnme, beden veya zihinde meydana gelen yıpranma veya hırpalanma ancak tam bir uyumla önlenebilir. Uyumdan kaynaklanan stres sonucunda bedensel hastalık ve duygusal karışıklık sık karşılaşılan sorunlardır (Schaier, 1987, s. 73).

Bu incelemede bir uyum etkeni olarak örgütsel stresin kaynakları, bireyin verimine etkileri, stresin örgütsel ve bireysel bedeli, stresle başa çıkamada eğitimin yeri tartışılmıştır.

## 2. STRES VE ÖRGÜTSEL STRES

Genel olarak stres, bireyin bir gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye, huzursuzluğa ve çöküntüye yol açan bir güçtür (Başaran, 1982, s. 219).

Stres kavramı, Latince "Estrica", eski Fransızca "Estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Kavram, 17. Yüzyılda felaket, bela, müsbet (adversity), dert, keder, elem (affliction) anlamlarında kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağli olarak da stres nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1989, s. 265).

Monat ve Lazarus, içsel veya dışsal talepler bireyin uyum kaynaklarını aştığında veya ona külfet olduğu durumlarda stresin ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Feitler ve Tokar, 1986, s. 256).

Günümüzde belli bir örgütte çalışan bir birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum örgüt ortamından kaynaklanan "örgütsel stres" kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel stres, örgütle ya da işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Quick ve Quick, 1984, s. 10).

Örgütsel stresin görünümünü tam olarak anlamak için, stresin iki faktörün etkileşiminden doğduğunu gözönünde tutmak gerekir. Bu iki etken, stres uyaranları, örgütsel özellikler veya işle ilgili özelliklerdir.

Bunlar bir durumda stres tepkisini başlatır. Bireyde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyaranlarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirler. Stres uyaranlarının büyüklüğü bireylerin direnme kapasitesini aştığı noktada stres ortaya çıkar. Strese direnme, bir bireysel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa stres uyararı, çalışma sürecinin ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirini etkilemelerinin bir işlevidir (Bacharac, Baver ve Conley, 1986, s. 8).

İş stresi, oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Pelletier'e göre, iş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin az oluşu, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler, onlardan işlerinde beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi almadıklarını; bazıları ise, işlerinde yer alan durumların onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar veya uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir. Birçok araştırma sonuçları göstermiştir ki, iş yükü veya aşırı zaman baskısı gibi uyaranların bulunduğu koşullar altında, kan kimyasının değişmesi gibi bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Allen, 1983, s. 33).

### 3. ÖRGÜTSEL STRESİN ETKİLERİ

Stresle ilgili birçok rahatsızlıklar işyerlerinde oldukça pahalıya malolan sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar, güdülenmenin kaybolması, devamsızlık, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin düşmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölümdür (Allen, 1983, s. XIII).

İş stresi aşağıda belirtilen olumsuz etkileri nedeniyle işverenlerin ağır bedeller ödemesini gerektirmektedir. Bu etkileri şöyle sıralamak mümkündür (Schafer, 1987, s. 310).

- Verim düşüklüğü
- İşe devamsızlık
- Sağlık sigortası ödemeleri
- Personel devri
- Personel tazminat talepleri
- Hırsızlık ve sabotaj

Stresin örgütlere çok pahalıya malolan bir etken olmasının yanında, bireyler için de ağır bir bedeli vardır. Yakın geçmişte yapılan araştırmalar, stres ve sağlık arasında önemli ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Örneğin, kalp rahatsızlıkları, ülser, kanserin bazı türleri, alerjiler, migren, sırt ağrıları, depresyon, soğuk algınlığı ve nezle gibi hastalıkların sık sık meydana gelmesi ile stres arasında bir ilişki saptanmıştır (Arroba ve James, 1990, s. 21-22).

Strese bağlı hastalıklar bir yandan örgütlerde üretim ve verim kaybına neden olurken diğer yandan da yüksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise, kısa ve uzun süreli hastalıklara neden olabilen örgütsel stres kişilerin yaşamını yitirmesine bile neden olabilmektedir.

#### 4. ÖRGÜTSEL STRES-VERİM İLİŞKİSİ

Yaşam, baskılar, beklentiler ve uyaranlara tepkilerin yer aldığı sürekli bir süreçtir. Bireyler bir boşlukta yaşamaz, sürekli enerji, bilgi ve duygu değişikliklerinin yer aldığı bir çevreden oluşan açık bir sistemde yaşar (Schafer, 1987, s. 75). Örgütler de, bireylerin yaşamının önemli bir bölümünü geçirdiği, örgütte bulunması karşılığında elde ettiği gelirle temel gereksinimlerini karşıladığı, önemli ilişki ve etkileşimlerde bulunduğu açık sistemlerdir.

Stres ve iş performansı arasındaki ilişki, stresin miktarına bağlıdır. İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, iş mücadelesi yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stres arttığında, iş performansı da artmaktadır. Normal düzeyde stres çalışanları mücadeleye teşvik eden sağlıklı bir uyandır. Ancak stres aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşer, kişi karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında sebatsızdır. Aşırı stres, kişinin iş performansını tamamen ortadan kaldırır, işgörenin sınırları bozulur ve işten ayrılmaya kadar varan etkiler görülür (Davis, 1983, s. 445; Arroba ve James, 1990, s. 21).

Eğer stres doğru ve yararlı olarak yönlendirilirse, ümit ve hedeflerini gerçekleştirmekten alıkoyan engelleri aşması için bireye cesaret verir. Mutluluk, sağlık, güvence, kendine saygı ve zihinsel dengeyi tehdit eden durumlarda, stres bir erken uyarı sistemi olur. Ancak stres kontrolünden çıkarsa hastalığa, düşük performansa veya erken ölüme bile neden olur (Norfolk, 1989, s. 12).

Forbes, çalışanların verimini artıran optimum stresin göstergelerini aşağıdaki gibi belirtmiştir (Schafer, 1987, s. 310).

- Yüksek enerji
- Zihinsel uyanıklık
- Yüksek güdülenme
- Baskı altında sakinlik
- Sorunların analizinde mükemmellik
- Bellek ve anımsamada güçlenme
- Algıda keskinlik
- İyimser görüş

Görüldüğü gibi stres örgütü ve bireyleri doğrudan etkileyen ve önemli kayıplara neden olabilen bir olgudur. Bu yüzden örgütler ve yöneticiler stres olgusuna karşı duyarlı olmak zorundadırlar. Kısa dönemli verim kadar, uzun dönemli olarak örgütsel havanın iyileştirilmesi ve bireylerin iş ve ilişkilerinden doyum bulmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.

Stresin hiç olmaması hem olanaksız hem de sakıncalıdır. Ancak, bireylerin ruhsal ve bedensel sağlığını tehlikeye düşürecek şiddet ve yoğunluktaki strese de izin verilmemelidir. Her iki durumda da stres verimi olumsuz yönde etkilemektedir.

## 5. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Herhangi bir işyerinde görevin niteliğinden, iş çevresinden veya işle ilgili olarak üst, ast, iş arkadaşları veya müşterilerle bulunulan toplumsal etkileşimden dolayı stres ortaya çıkabilir (Drowkin ve diğerleri, 1990, s. 60).

Bir örgütteki işgörenleri etkileyen farklı stres kaynakları şunlardır (Davis, 1983, s. 442; Stoner ve Fry, 1983, s. 34).

- a) İşyükünün fazlalığı
- b) Zamanın sınırlılığı
- c) Denetimin niteliğinin düşük olması
- d) Yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz olması
- e) Politik havanın güvensizliği
- f) Rol belirsizliği
- g) Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- h) Engellenme

- ı) Kişi ile işi arasındaki uyumsuzluk
- i) Rol çatışması.
- j) Rolle ilgili aşırı yük
- k) Sorumlulukların yarattığı endişe
- l) Çalışma koşulları
- m) İnsan ilişkileri
- n) Yabancılaşma

İş stresinin kaynakları farklı bir sınıflamaya göre aşağıdaki gibi ortaya konulmuştur (Schafer, 1987, s. 312).

#### A- Örgütsel Özellikler ve Süreçler

##### a) Örgütsel Siyasa

- Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme
- Adaletsiz ödeme
- Keyfi ve belirsiz politikalar
- İşin dönerli olarak verilmesi
- Idealist iş tanımları

##### b) Örgütsel Yapı

- Merkezilik, karara katılmada yetersizlik
- Gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı
- Aşırı biçimsellik
- Emegın bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma
- Örgütsel birimlerin birbirine bağımlılığı

##### c) Örgütsel Süreç

- Zayıf iletişim
- Performansa ilişkin dönüt eksikliği veya zayıflığı
- Amaçların belirsizliği veya çatışması
- Temsilcilerin etkisizliği
- Yetiştirme programları

**B- İş Gerekleri ve Rol Özellikleri****a) Çalışma Koşulları**

- Kalabalık
- Gizliliğin azlığı
- Mekân düzenlemenin kötü oluşu
- Gürültü
- Aşırı sıcak veya soğuk
- Işıklandırmanın kötü oluşu
- Zehirli kimyasal maddelerin varlığı

**b) İş Koşulları**

- Güvenlik tehlikesi
- Hava kirliliği
- Radyasyon

**c) Kişilerarası İlişkiler**

- Adaletsiz veya saygısız denetçiler
- Kabul ve tanınma yoksunluğu
- Güven yoksunluğu
- Yarışma (Rekabet)
- Temsil sorumluluklarında güçlük
- Gruplararası ve gruplariçi çatışmalar

**d) İş Gerekleri**

- Tekrarlı çalışma
- Zaman baskısı ve iş teslimatı
- Beceri gereğinin azlığı
- Başka kişilerden sorumlu olma
- Eksik istihdam, fazla istihdam

c) *Rol Özellikleri*

- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Rolün az veya fazla oluşu
- Rol-statü uyumsuzluğu

Bir iş ortamında bulunan stres kaynakları bireyleri farklı biçimlerde etkileyebilir. Örneğin, aşırı işyükü veya işyükünün azlığı Forbes'e göre bireylerde sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikayet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, tütün, alkol ve ilaç kullanımının artması, hatalar, kararsızlık gibi etkiler yapabilir (Schafer, 1987, s. 310).

Bir örgütte, yukarıda sayılan stres kaynaklarının tamamen ortadan kaldırılması olanaklı olmasa da, bu kaynakların olabildiğince azaltılması için gereken çaba gösterilmelidir. Böylece örgütsel havanın iyileştirilmesi, işgörenlerin verim ve doyumunun yükseltilmesi sağlanabilecek ve stresin örgüt ve bireye olan ağır bedeli de büyük ölçüde önlenilecektir.

## 6. STRES YÖNETİMİ VE GEREĞİ

Stres yönetimi veya diğer bir deyişle stresle başa çıkmak, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütün türlerinden kaçınmak değil ki bu zaten olanaksızdır, fakat verimlilik, enerji ve atıklığe doğru olumlu bir güç oluşturmaktır. Amaç ne çok az, ne de çok fazla olan optimum stresi yaratmaktır (Schafer, 1987, s. 310).

Stres yönetiminin kısa, orta ve uzun dönemli amaçları vardır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi ortaya koyulmuştur (Schafer, 1987, s. 14-15).

*Kısa dönemli amaçlar*

- Stresin doğasını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- Stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için gerekli kural ve teknikleri öğrenmek,

*Orta dönemli amaçlar*

- Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek,
- Stresin uyarıcı işaretlerini önceden görmek,

- Tampon görevini yerine getirecek etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu stres yapıcıları algılamak,
- Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek,
- Yaşamın gidişini düzenlemek,
- Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,
- Stresin tırmanmasına yapısal olarak engel olmak,

#### *Uzun dönemli amaçlar*

- Yüksek düzeyde huzur, sağlık, yaşamdan doyum sağlama, en üst düzeyde verimlilik, yetenekleri geliştirme olanağı sağlama.

Stresle başa çıkmak önemli ölçüde, bireylerin kişilik ve davranış özellikleri ile ilgilidir. Genellikle bireyler davranış özellikleri açısından iki tipe ayrılmıştır. A tipi davranış özellikleri şunlardır: Acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek yemek, sırada beklemekten nefret etmek, bir şeye yetişmek durumunda olmamak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinliklerle dolu bir program, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şey yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici etkinlikler için çok az zaman ayırmak. Tip A belirtisi, başa geçmek için bir mücadele ve başarı için saate karşı sürekli bir yarış biçiminde görülür (Schafer, 1987, s. 84).

Buna karşılık B tipi davranış özelliği gösteren bireyler daha rahattır, başarı için çok hırslı değildir ve zamanı sorun etmezler.

Bireyler bu iki tip davranış özelliklerini de gösterebilirler. Ancak ağırlıklı olarak A tipi davranış gösteren bireyler strese daha yakındır. Bu noktada stresle başa çıkma eğitimi önem kazanmaktadır. Uzun süreli ve sistemli çalışmalarla bireylerin beden ve ruh sağlığını bozucu ve stresten aşırı derecede etkilenmesine yol açan davranış özellikleri değiştirilebilir. Böylece bireylerin sağlık ve verimi artırılabilir.

## 7. ÖRGÜTSEL STRESİN AZALTILMASINDA YÖNETİCİLERE DÜŞEN GÖREVLER

Etkili yönetici ve deneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez, sağlıklı ve doyumlu işgörenlerin örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal olduğunu da bilirler. Yine başarılı yöneticiler optimal

iş stresinin verim için gerekli olduğunun farkındadırlar. Yönetici ve deneticilere bu ideali başarabilmeleri için yardım edecek bazı öneriler şunlardır (Schafer, 1987, s. 323).

a) Örgütü çalışmak için yeterince çekici bir yer yaparak, doyumunu yükseltmek ve hareketliliği azaltmak,

b) Rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamak,

c) Sürekli olarak ne aşırı iş yükü, ne de işyükü azlığı olmamasına dikkat etmek ve işte uygun bir şekilde değişiklik yaparak çalışma sürecini yönetmek,

d) Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak. Örgüt dışında değişen koşullardan geri kalmamak için kendini yenileme yaşamsaldır. Ancak böyle değişmeler çalışanlar arasında stres yaratacak kadar yaygın ve hızlı bir şekilde olmamalıdır.

e) Çalışanları sürekli destekleyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek.

f) Mümkün olduğu ölçüde, her personele kısa dönemli verimlilik kadar uzun dönemli sağlık, doyum, kendini ifade olanağı sağlayarak, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde esneklik göstermek.

g) Bütün çalışanlara, onların kararlarında etkili olacak anlamlı fırsatlar sağlamak,

h) Gereksiz strese katkıda bulunabilecek iş koşullarına ve örgüt içindeki stres düzeyine karşı dikkatli olmak,

ı) Stres içindeki personel için stres yönetimi hizmetlerini desteklemek,

i) Bütün çalışanlar için, özellikle işle ilgili stres ve sıkıntılara ilişkin daha fazla bilgi edinme fırsatını sağlamak.

Gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde yapılacak çeşitli düzenlemeler, örgütsel stres kaynaklarının azaltılmasına yardımcı olacaktır. Böylece doyumlu ve verimli bir örgütsel ortam yaratılarak, hem örgütlerin üretim sürecininin aksamadan işlemesi, hem de işgörenlerin ruh ve beden sağlıklarının korunması sağlanacaktır.

Örgütsel stresin azaltılarak bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılmasında eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Öncelikle bireylerin örgüt

inde üstlendikleri görevlerin, onların kişilik yapılarına ve yeteneklerine uygun olması gerekir. Örgüt içinde stres yaratan temel etkenlerden biri, işgörenlerin çalıştıkları işin gereklerini karşılayacak bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmamasıdır. Eğitim eksikliğinin kurum içinde ve kurum dışında giderilebilmesine olanak tanımak, bu konudaki stres kaynağının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

Eğitim eksikliği kadar, bireylerin varolan bilgi, beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanamamaları da işgörenlerde stres yaratan bir durumdur. Bunun ortadan kaldırılması ise, örgütlerde işgörenlerin kendilerine uygun işlere geçme olanağı bulmalarıyla sağlanabilir.

Örgüt içinde insan ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar da çok yönlü ve şiddetli bir stres kaynağı olarak kendini göstermektedir. Son yıllarda önem kazanan insan ilişkileri eğitiminin geliştirilip, yaygınlaştırılması bu tür stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

Bireylere planlı ve sistemli çalışma alışkanlığının kazandırılması, zaman yönetimi kursları ile zamanın iyi kullanılmasının bir davranış özelliği haline dönüştürülmesi bireylerin aşırı işyükü ve zaman baskısı nedeniyle stresle karşılaşmalarını önleyecektir.

Ayrıca örgüt içinde iş düzeninden, iş akımından sorumlu olan yöneticilerin olumlu yaklaşımları da işgörenlerin stres yükünü önemli ölçüde azaltacaktır.

#### KAYNAKLAR

- Allen, Roger J. *Human Stress: It's Nature And Control*. New York: Mc Millan Pub. Com., 1983.
- Arroba, Tanya. Kim James. "Reducing The Cost Of Stress: An Organizational Model". *Personel Review.*, Volume 19, Number 1, 1990.
- Bacharac, Samuel B. Scot C. Baver, Sharon Conley. "Organizational Analysis Of Stress". *Work And Occupations*. Vol. 13, Num. 1, February, 1986.
- Baltaş, Zuhâl. Acar Baltaş. *Stres ve Başağıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 7. Basım, 1989.
- Başaran, İ. Ethem. *Örgütsel Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayın No: 108, 1982.
- Davis, Keith. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. TATA Mc Graw Hill Pub. Com., New Delhi, 1983.
- Drowkin. Antony Gary. C. Allen Haney. Rosalind J. Drowkin, Ruth L. TelschoA. "Stress and Illness Behavior Among Urbau Public School Teachers". *Educational Administration Quarterly*. Vol. 26, Num. 1, February, 1990.
- Feitler, Fred C., Edward B. Tokar. "School Administrators and Organizational Stress: Matching Theory, Hunches and Data" *Journal of Educational Administration*. Vol. 24, n 2, Sum. 1986.

- Mihçioğlu, Cemal.** *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Ders Notları, 1985.
- Norfolk, Donald.** *İş Hayatında Stres*. Çeviren: Leyla Serdarođlu, İstanbul: Form Yayınları, No: 3, 1989.
- Quick, C. James.; Jonathan D. Quick.** *Organizational Stress And Preventive Management*. New York: Mc Graw Hill, 1984.
- Schafer, Walter.** *Stress Management For Wellness*. New York: Mc Graw Hill, 1987.
- Stoner. R. Charles, Fred L. Fry.** "Developing And Corporate Policy For Managing Stress". *Personnel*. June, 1983.