

## **STRESS MANAGEMENT IN MILITARY ORGANIZATIONS**

### **ASKERİ ÖRGÜTLERDE STRES YÖNETİMİ**

**Uzay ÖZDER<sup>1</sup>**

#### **Abstract**

This study was carried out in order to determine the stress, stress sources and solution proposals in military organizations. Considering the organizational structure, the number of personnel, and the tasks it carries out, the military organizations are among the most stressed organizations in general. However, when the literature is examined, the number of studies conducted in this field in our country is almost negligible. The study prepared in this context will help to eliminate the deficiency in this area. The study primarily focuses on stress, stress sources and individual stress management. Then, stress and stress management in organizations were examined. Finally, stress, stress sources and solution suggestions are discussed in military organizations. The study was completed with a general evaluation.

**Keywords:** Stress, Stress Management, Organizational Stress Management, Stress Management in Military Organizations.

#### **Özet**

Bu çalışma askeri örgütlerde stres, stres kaynakları ve çözüm önerilerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Örgütsel yapısı, personel sayısı, yerine getirdiği görevler dikkate alındığında Askeri örgütler genel itibarıyla en çok strese maruz kalan örgütler arasında yer almaktadır. Ancak literatür incelendiğinde ülkemizde bu alanda yapılmış çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda hazırlanan çalışma bu alandaki eksikliği gidermeye yardımcı olacaktır. Çalışmada öncelikle stres, stres kaynakları ve bireysel stres yönetimi üzerinde durulmuştur. Daha sonra örgütlerde stres ve stres yönetimi incelenmiştir. Son olarak askeri örgütlerde stres, stres kaynakları ve çözüm önerileri üzerinde durulmuştur. Çalışma genel bir değerlendirme ile bitirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Stres Yönetimi, Örgütsel Stres Yönetimi, Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi.

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Görevlisi, Kara Asb. MYO. [uozder@hotmail.com](mailto:uozder@hotmail.com)

## GİRİŞ

Stres çağın modern yaşam tarzı nedeniyle günlük hayatın hemen her alanında yaşanan bir fenomendir. Aslında canlı organizmaların yaşamsal bir özelliği olan stres olumlu ve olumsuz yönleri olmasına rağmen bugünün dünyasında daha çok olumsuz yönleri ile ön plana çıkmaktadır. İnsanları strese düşüren birçok stres kaynağından bahsetmek mümkündür. Bunlar içerisinde bireyin çalışmış olduğu işyeri veya örgütlerde hem stres kaynağı rolü oynamaktadır hem de stresin olumsuz sonuçlarından etkilenmektedir. Bu bağlamda gerek bireysel planda gerekse kurumsal düzeyde stres yönetimi önemli bir hale gelmiş durumdadır.

Örgütsel boyutta stres ile iç içe olan örgütlerden birisi de askeri örgütlerdir. Askeri örgütler gerek örgütsel yapıları gerekse iş ve işlemleri ile stres kaynağı olabilecek birçok unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda öncelikle stres kaynaklarının güncel olarak belirlenmesi ve bunlarında ötesinde modern bir stres yönetiminde bulunması gereken temel ilkelerin tespit edilmesi gerekmektedir.

İşte bu çalışma askeri örgütlerde stres, stres kaynakları ve çözüm önerilerinin neler olduğunun tespiti amaçlamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan çalışmada ilk olarak stres ve stres yönetimi üzerinde durulmuş ve örgütsel stres ve örgütsel stres yönetimleri açıklanmıştır. Daha sonra askeri örgütlerde stres, stres kaynakları ve çözüm yolları üzerinde durulmuştur. Çalışma genel bir değerlendirme ve sonuç bölümü ile bitirilmiştir.

### Stres Kavramı

Stres kelimesi, Latince sıkıntı ve ıstırap anlamına gelen *strictus* kelimesinden türemiştir (Romas ve Sharma, 2017: 1; Weinberg vd. 2010: 55). Kökenleri 14. yüzyıla kadar uzanan stres kelimesi İngilizcenin Norman Fransız ve Anglo-Sakson ile iç içe geçmesiyle geliştiği zamana dayanmaktadır (Proffitt, 1997: 7). Sözlük manası olarak stres genel olarak tıp alanında taşıdığı anlama yakın bir anlam ifade etmektedir. Nitekim Türkçede ruhsal gerilim (tdk.gov.tr, 2019) anlamına gelirken, İngilizcede, bir bireyin normal fizyolojik veya psikolojik işleyişini bozan veya rahatsız edecek bir durum veya olumsuz durum olarak tanımlanır (Shorter Oxford Dictionary, 2007).

Stres kelimesi aslen zorluk veya sıkıntıyı ifade etmek için kullanılmakla birlikte genel olarak maddi bir şey, bedensel bir organ, bir zihinsel bölge, sıkıntı veya gerginliğe maruz bırakmak; fazla çalışmak, yorgunluk gibi durumları ifade etmek için kullanılan bir kelimedir (Simpson ve Weiner, 1989: 11). Bu kelimenin fen bilimleri alanında da kullanılmaya başlanması ile birlikte anlam bakımından farklı bir boyut kazanmıştır. Bu bağlamda stres, potansiyel olarak deformasyon veya zorlanma ile sonuçlanabilecek nesnelere uygulanan kuvveti ifade etmek için kullanılan, fizikte kesin bir bilimsel terim haline gelmiştir (Woolfolk vd, 2007: 6-7).

Günümüzde stres kelimesinin farklı alanlarda farklı anlamlar ifade edecek kullanımına rastlamak mümkündür. Nitekim mühendislikte, elastik bir sistem içinde hareket eden iç kuvvetlerin bir ölçüsü, ekonomide; borçluluktan kaynaklanan fiziksel ve zihinsel belirtiler ve psikolojide ise bir bireyin mevcut kaynakları aşan durumsal talepleri değerlendirdiğinde ortaya çıkan dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Dasgupta, 2018: 1).

Stres genel itibarıyla stresi, canlı vücudun doğal dengesini bozan herhangi bir etki ve buna karşı ortaya çıkan tepki, çevresel değişime karşı gelişen ortak tepki, sorunlarla başa çıkamayan bir psikolojik cevap, bir süre içinde hastalığa yol açan sürekli kaygı hissi stres olarak tanımlanmak mümkündür (Stranks, 2005: 1-2). Stres ile ilgili en

genel geçer tanım Hans Selye tarafından yapılmıştır. Selye'ye göre stres enerji kullanan hemen her organizmanın genel olarak yaşayacağı bir durum olarak görülmüş ve Selye stresi, "organizmanın herhangi bir uyarıcıya karşı önceden belirlenmemiş tepkisi" olarak tanımlanmıştır (1976: 15). Benzer bir biçimde Cüceloğlu da (2006: 321) stresi, "bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki uyumsuz koşulları nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret" olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise stres, "bireyin başa çıkma kaynaklarından önemli ölçüde daha büyük olarak algılanan uzun süreli, artan veya hatta yeni baskılardan kaynaklanan hoş olmayan bir duygusal durum" olarak ifade edilmektedir (Kyriacou, 1989: 27). Bu tanıma göre stres gerçek durumlardan daha çok bireyin bu durumları algı biçimi ile alakalı olduğu üzerinde durmuştur. Benzer bir şekilde stres, "bireyin adaptasyon yeteneklerini aşan iç ve dış koşullara karşı bireyin vermiş olduğu psikolojik ve fiziksel bir tepki" olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Huber, 1986: 243). Bu tanımda da stresin, bilinçli veya bilinçsiz bir tehdide uyarlamalı bir tepki olduğu ve stresin algılanan bir tehdidin sonucu ortaya çıktığı üzerinde durulmuştur. Bu tanımlara göre ortaya çıkan stres miktarı veya yoğunluğu, durumun kendisine değil, kişinin durumu algılamasına bağlı bir fenomen olarak göreceli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt ve çalışma ortamı temelinde stres, "bireylerin çalışma ortamındaki yeni veya tehdit edici faktörlere tepkileri" olarak tanımlanmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986: 459). Nitekim örgüt ve çalışma ortamları genel olarak yeni iş, işlem ve durumlar içerdiğinden stresin kaçınılmaz olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Ayrıca bu tanıma göre stresli durumlara verilen tepkilerin bireyselleştirildiği ve duygusal, algısal, davranışsal ve fizyolojik değişikliklerle sonuçlanabileceği vurgulanmaktadır.

Stres genel olarak olumsuz durumlara karşı tepki ve deneyimleri ifade etmesine rağmen pozitif veya negatif sonuçları olacağından stresi tamamıyla olumsuz bir olgu olarak kavramsallaştırma yanlış olacaktır. Stresin performans artırıcı, dikkatli davranma, uyanıklık, daha hızlı tepki verme, artan enerji, karar verme başarısını artırma vb. etkileri de yaşanmaktadır. Böyle bir stres "iyi stres (eustress)" olarak kavramsallaştırılmaktadır (Flin, 1996: 17; Orasanu ve Backer, 1996; Parker ve Parker: 2004: 14 Selye, 1976: 15; Weybrew, 1992: 7). Nitekim hayati tehlike altındaki kişilerin çok yüksek performans göstermeleri ancak "iyi stres" ile açıklanmak mümkündür.

### **Stres Kaynakları**

Stres yönetiminin en önemli yönü, strese sebep olan faktörleri (stresör) belirleyebilmektir. Stresörler, strese sebep olacak biçimde, zararlı ya da tehdit edici olarak algılanan iç ya da dış çevre bileşenleri ve bunların talepleridir (Lazarus ve Folkman, 1984: 12). Bunlar genellikle iki genel sınıfa ayrılır; kişinin hayatını önemli orada değişikliğe uğratan ve yaşam boyunca devam eden olaylar ile kronik strese sebep olan ve günlük olarak karşılaşılan uyarıcılardır (McLean ve Link, 1994: 32).

**Önemli olaylar:** bu çeşit stres kaynakları "bireyin hayatında değişikliğe sebep olan, özgün, gözlenebilir ve sosyal ve/veya psikolojik düzenlemeye ihtiyaç duyulan nesnel olay" olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak fiziksel veya cinsel istismar vb. gösterebilir (Sonnentag ve Frese, 2013: 561; Wheaton, 1994: 78).

**Kronik stres kaynakları;** bu çeşit stres kaynakları önemli olay stres kaynaklarına göre daha sık ve daha yaygın olarak görülmektedir. Bu stresörler günlük olarak meydana geldiğinden, yaşamlarda daha büyük önem kazanırlar (McLean & Link, 1994: 32; Sonnentag & Frese, 2013: 562; Wheaton, 1994: 79).

Kronik stres kaynakları genel olarak beş grupta incelenmektedir. İlk tür, uzun süre devam ve kalıcı etkileri olan stres kaynaklarıdır. Örnek olarak bir aile üyesini engelli bırakan bir kaza vb. herhangi bir olaylardır. İkinci tür kronik stres etkeni, belirli sosyal rollerdeki zorlamalardır. Örnek olarak, iş hayatı, ilişkide olma, ebeveynlik yapma, sevilen birinin ciddi bir rahatsızlığına bakma, ailenin ekmeğini kazanma vb. olayları saymak mümkündür. Üçüncü tür, sosyal farklılıklardan ve ilişkilerden kaynaklanan faktörlerdir. Bunların örnekleri arasında ırk, etnik köken, sınıf, cinsiyet, cinsel yönelim veya sakatlığa bağlı açık ve gizli, kasıtlı ve kasıtsız ayrımcı davranışların sonuçları yer almaktadır. Dördüncü tür, içerisinde yaşanan çevre ve toplumun stres kaynağı olarak görülmesidir. Örnek olarak suç oranı yüksek veya hastalık riski olan bir bölgede ikamet etmek vb. gösterilebilir. Beşinci tür ise bir sırada çok uzun süre beklemek veya trafikte sıkışmak gibi günlük zorluklardır (McLean & Link, 1994: 32; Sonnentag & Frese, 2013: 562).

### **Stres Yönetimi Kavramı**

Stres ve stresin insan üzerindeki olumsuz etkileri toplum tarafından bilinmesine ve bugüne kadar toplanan klinik bilgiler ve ampirik verilere rağmen, stres yönetimi ile ilgili konular göz ardı edilmektedir. Ancak modern yaşamın getirdikleri, endüstrileşmiş kent yaşamı, yapay yiyecekler, ekonomik zorluklar, vücuda giren toksinler, aktivite kalıpları vb. faktörler strese sebep olmaktadır. Nitekim geçmişte nadir görülen bazı ölümcül hastalıkların ve psikolojik hastalıkların günümüz toplumlarında görülmesinin temel nedeni olarak bu faktörleri görmek mümkündür (Woolfolk vd, 2007: 10-11).

Stres yönetilebilir bir olgu olduğundan günümüzde gerek bireysel gerekse toplumsal düzeyde stres yönetimi bir gereklilik haline gelmiştir. Bireysel stres yönetiminin temel unsuru birey tarafından stresin tespit edilmesi ve yönetilebilir olduğunun farkına varılmasıdır. Ancak bu aşamadan sonra birey kendi tepki ve davranışları üzerinde kontrol sahibi olmaktadır. Aslında bu algı, stres ile baş etmenin ve stresin baskısı oranında esnek olmanın anahtarıdır. Stres ile başa çıkma konusunda öncelikle bireyin kendi yeteneklerine ve kaynaklarına inanması, daha az endişe, daha fazla güven, daha güçlü bir öz değer duygusu, olumlu bir beklenti, kontrollü bir stres tepkisi ile stres olgusunun başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Selhub, 2019: 13).

Bireysel stres yönetimi içerisinde en önemli husus bireysel olarak stres ile başa çıkma yöntemleri geliştirme, stres eğitimi ve gerektiğinde psikolojik danışmanlık hizmetlerine başvurma yer almaktadır. Bireysel stres yönetiminin temel ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Michie, 2002: 68-69):

- Stres belirtilerinin farkına varma, stresin yeni başladığının farkında olmak gerekir çünkü stres genellikle yavaş yavaş yükselir ve arttıkça başa çıkmak zorlaşmaktadır.
- Durum analizi, aktif bir plan geliştirmek ve stresörleri en aza indirmek veya etsizleştirmek.
- Aktif başa çıkma ve gevşeme becerilerini öğrenme, strese karşı tampon oluşturan bir yaşam tarzı geliştirme.
- Erken başarı şansını en üst seviyeye çıkarmak ve özgüvenini artırmak için ilk önce düşük stresli durumlarda pratik yapmak, devam etmek için bireysel motivasyonu artırır.

### Örgütlerde Stres Yönetimi

Stres sadece bireyleri ilgilendiren bir durum gibi algılanmasına rağmen stres bireyin yer aldığı veya katıldığı hemen her sosyal ortam için geçerli bir olgudur. Stresin olumsuz etkilerine dair kamuoyu farkındalığı tarih boyunca hiç bu kadar yüksek olmamıştır. Zira özellikle işletme ve yönetim bilimcilerin örgütler için stresin bir büyük tehlike olduğu üzerindeki ortak kanısı onu hem normal halk için hem de bilim dünyası için önemli bir noktaya taşımıştır. (White & Dela Cruz, 1991: 601).

Son dönemde bu alanda yapılan araştırmalar örgütlerde stresin ne boyutlarda yaşandığını ve stres yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Amerikan Stres Enstitüsünün *Amerikan İşyerinde Tutumlar Araştırmasına* göre; çalışanların %80'i iş yerinde stres hissetmekte ve bunların neredeyse yarısı stresi nasıl yöneteceklerini bilmediğini ve yardıma ihtiyacı olduğunu bildirmiştir. Yine çalışanların % 42'sinin iş arkadaşlarının böyle bir yardıma ihtiyacı olduğunu beyan etmiştir. Çalışanların üçte birinden fazlası (%35) mesleklerinin fiziksel veya duygusal sağlıklarına zarar verdiğini ve %42'si iş baskılarının kişisel ilişkilerini engellediğini beyan etmişlerdir (Stress.org, 2019).

Birey günlük hayatının hemen her anında strese sebep olabilecek uyarıcılar ile karşılaşabilir. İş ortamında kendisini motive edecek ve verimi arttıracak olumlu stres ile karşılaştığı gibi motivasyonunu bozacak veya işini yapma yeteneğini, ruhsal ve bedensel kontrollerini kaybettirecek derecede strese maruz kalabilir. Ayrıca örgütlerde yaşanan stres sadece bir çalışanla sınırlı kalmamaktadır. Örgütlerde stres bulaşıcı özellik gösterir ve bir çalışandan diğerine transfer olur. Hatta bir çalışandan diğerine geçerken olduğundan daha etkili ve daha yoğun bir şekilde geçer (Barsade, 2015: 15).

Bir örgütte stresin önlenmesi ve yönetimi örgütsel düzeyde müdahaleler gerektirir. Bu müdahaleler stres kaynaklarına odaklanmalıdır. Çalışanlar açısından stres kaynaklarını genel olarak üç ana başlıkta toplamak mümkündür. Birincisi, birey kaynaklı strestir. Bu çeşit stres bireyin bireysel özellikleri ve özel hayatı ile ilgili uyarıcılara bağlı olarak ortaya çıkar. Bireysel farklılıklardan dolayı bu çeşit stres hemen her birey için farklılık gösterir. (Barsade, 2015: 16). İkincisi, örgüt kaynaklı strestir. Bu çeşit stres örgütün yapısı, çevresi, iş ortamı vb. olgulardan kaynaklanmaktadır (Güçlü, 2001). Üçüncü stres kaynağı ise yapılan iş ve işlem kaynaklı strestir. Bu çeşit iş ve görevin yapısına ve tehlikesine göre değişiklik göstermektedir (Sharma, 2015: 1).

Örgütsel müdahaleler, yapısal (çalışma programları, fiziksel çevre) ile psikolojik (sosyal destek, iş üzerinde kontrol, katılım) gibi birçok türde olabilir. Bireyden ziyade örgütsel vurgu, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları oluşturma, belirli bir tehlikeye maruz kalmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek sağlık sorunları ve olasılıkları, bir bireyin tehlikeye maruz kalma derecesi, tehlikeye maruz kalan çalışan sayısı gibi konular örgütsel stres yönetiminin en önemli konuları arasında yer almaktadır (Michie, 2002: 70):

Örgütlerdeki stres ve stres önleme için analiz, tasarım ve yönetiminin tüm yönlerini, sosyal ve organizasyonel bağlamını göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Health ve Safety Executive, 2000: 3). Öncelik stresi önleme olmakla birlikte, stresi kontrol etmek ve belirli bir stres kaynağının etkilerini azaltmak için koruyucu önlemler alınabilir. Giderek artan bir şekilde, mevzuat, işverenlerin, zihinsel sağlıkları da dâhil olmak üzere, işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili tüm risklerin hesaplanmasını, değerlendirilmesini ve risklerin azaltılarak yönetilmesini gerektirmektedir. Ayrıca,

önleme ve kontrol stratejilerinin ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek için izleme ve inceleme sistemlerine sahip olmayı da gerektirir (Cox ve Griffiths, 1995: 784).

Yönetilebilen düzeydeki stres çalışanların performansı üzerinde pozitif bir etkiye sebep olur ve işyerinde verimi artırır. Yönetilmeyen veya baş edilemeyen stres çalışanın yorulmasına, bıkmaya, karamsarlığa düşmesine ve iş bırakmaya kadar çeşitli sorunlara sebep olur. Aynı şekilde optimum düzeyin altında bir stres ise tembelliğe ve verimsizliğe sebep olmaktadır (French, Kast ve Rosenzweig, 1985: 707)

### **Örgütlerde Stres Kaynakları**

Örgüt düzeyinde birçok faktör çalışanlar açısından baskı ve stres kaynağı olarak görülmektedir. Bunların bazıları örgütün yapısından bazıları ise çalışma koşulları, süreçler ve işlemlerden kaynaklanmaktadır. Bunları dört başlık altında toplamak mümkündür;

- Örgütsel yapı; örgütsel yapı ile ilgili çeşitli faktörler potansiyel olarak stres kaynaklarıdır. Merkezileşme ve formaliteler, rol belirsizliği ve çatışma, terfi imkânının kısıtlı olması veya olmaması (Ivancevich vd. 2014: 238- 239; Luthans, 2011: 283; Rosen vd. 2010: 15- 19),

- İdari politikalar ve stratejiler; kurumsal yaşamda stres yaratan idari politikalar ve stratejilerle ilgili faktörler; örgütün gelecek ile ilgili stratejileri, çalışanlar ile ilgili politikalar, teknolojiye bakış vb. (Ivancevich vd. 2014: 238- 239; Luthans, 2011: 283),

- Örgütsel süreçler; örgütsel süreçlerle ilgili stres yaratan faktörler, sıkı kontrol, sadece aşağı doğru iletişim, çok az performans geri bildirim, merkezi karar verme, kararlara katılım eksikliği ve cezai değerlendirme sistemleri (Ivancevich vd. 2014: 238-239; Luthans, 2011: 283),

- Çalışma koşulları: iş görenlerin çalışma ortamları, mesai, işin niteliği ile ilgili faktörler; kalabalık çalışma alanı, gürültü, kirli hava, güçlü koku, güvensiz ve tehlikeli koşullar, zayıf aydınlatma, fiziksel veya zihinsel zorlanma, zehirli kimyasallar veya radyasyon gibi faktörler stres kaynağı olmaktadır (Ivancevich vd. 2014: 238- 239; Luthans, 2011: 283; Rosen vd. 2010: 19- 24).

### **Askeri Örgütlerde Stres**

Tüm örgütlerin strese açık yönü olduğu gibi askeri örgütlerde strese açık yönleri bulunmaktadır. Özellikle askeri örgütleri diğer örgütlerden ayıran örgüt yapısı, disiplin anlayışı, hiyerarşi, yapılan işin tehlike boyutu vb. askeri örgütleri ve personelini strese daha açık bir hale getirmektedir. Nitekim ABD’de aktif olarak görev yapan askerler arasında yapılan bir araştırmada; araştırmaya katılan askeri personel içerisinde iş stresi yaşayanların sivil işçilerden önemli ölçüde yüksek olduğu, askerlerin %26 oranında ciddi düzeyde, %8 oranında duygusal sağlıklarına zarar verebilecek kadar şiddetli düzeyde ve %15 oranında kendilerine önemli duygusal sıkıntı verecek düzeyde iş stresi yaşadığı tespit edilmiştir (Pflanz, 2002: 877). Başka bir araştırmada ise Irak’ta görev alan İngiliz askerlerinin %19,7 oranında zihinsel bozukluk yaşadığı ve %13 oranında alkol bağımlılığı problemi olduğu tespit edilmiştir (Fear et al, 2010). ABD Ortak Ruh Sağlığı Danışma Ekibi’nin (JMHA 7, 2011) 2011 yılında yayınladığı rapora göre Afganistan’da görev alan askerlerin %19,8’inin psikolojik problem yaşadığı rapor edilmiştir.

Operasyonel birimlerde görev alan askerlerin durumu hem bu birimlerde görev alanların içinde buldukları durumun anlaşılması hem de askeri örgütlerde stres yönetimin gerekliliğini ortaya koyması bakımından anlamlıdır. Oldukça hassas



görevler alan bu askerler sıklıkla tehlikeli durumlara maruz kalmaktadırlar. Bu birimlerde görev alanların özel olarak seçilmeleri ve eğitimleri göz önünde bulundurulduğunda güçlü bir bünyeye ve o kadarda esneklik becerilerine sahip olduklarını söylemek yerinde olacaktır. Ancak yüksek stresli operasyonların etkilerine karşı bağımsızlık kazanmazlar. Bir ankette, operasyonel birimlerde görev alanların geleneksel birimlerde görev alan askerlere kıyasla yaklaşık iki kat daha fazla aşırı stres ile ilişkili semptomlar bildirdiği tespit edilmiştir (realwarriors, 2018; Bartone, 1999: 73).

Askeri örgütlerde yaşanan iş stresi sadece savaş veya operasyon kaynaklı değildir. Bu alanda yapılmış bir araştırma ABD ordusunda iş stresinin aktif olarak göreve başlaması ile birlikte başladığını ortaya koymaktadır. Bu sürecin özellikle aktif savaşın içinde bulunmuş askerler için sivil hayata geçişle de devam ettiği rapor edilmiştir. Bunun yanında Günümüz modern ordularında kadınlarında görev alması ile birlikte kadınların erkeklere göre daha çok strese maruz kaldıkları belirtilmiştir (Segal vd. 2015: 46). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, askeri örgütlerde görev alan ister askeri personel olsun isterse sivil nitelikli çalışanlar olsun aşırı stres altında çalışmaktadır. En azından sivil işlere göre daha stresli bir görev yürüttükleri yadsınamaz bir geçektir (Lappe vd. 2001: 35).

#### **Askeri Örgütlerde Stres Kaynakları**

Askeri örgütlerde stres yönetimi ile ilgili çalışmalar genel olarak savaş ve barış zamanlarını kapsayan bir anlayışa odaklanmıştır (Boscarino, 2006; Bray vd, 2001; Klein, 1996; Klein, 1997; Orasanu, 1997; Orasanu ve Backer, 1996; Paton ve Flin, 1999; Ryalı vd, 2011; Orasanu, 1997; Zeinder ve Cosby, 1981). Ancak böyle bir anlayış günümüz askeri örgütlerini kapsayıcı bir anlayıştan uzaktır. Çünkü askeri örgütler birçok birimi itibariyle barış ortamında bile sürekli olarak savaşa hazırlık, silah ve teçhizatın bakımı ve sürekli olarak işler halde tutulması, personelin eğitimi ve taktiksel imkânların artırılması vb. faaliyetlerinden dolayı sürekli olarak teyakkuz halinde bulunmaktadır. Ayrıca operasyonel birimlerin sürekli olarak operasyonlar düzenlemesi gibi nedenler düşünüldüğünde barış- savaş zamanı gibi bir ayırmadan ziyade değerlendirmelerin örgüt yapısından kaynaklanan stres ve iş ve işlemlerden kaynaklı stres temelinde bir ayırım yapılması uygun olacaktır.

Bu bağlamda örgüt yapısı ile ilgili stres kaynakları;

1- Aile bütünlüğünün korunamaması, askeri personelin görev yeri genel olarak askeri bölgeler, kırsal bölgeler ve yurtdışı operasyonlarıdır. Bu gibi yerlerde görev yapan personel birliklerde iskân edilir ve iaşesi sağlanır. Bu personel görev yerinin durumuna bağlı olarak ailelerinden uzakta kalmaktadır. Özellikle aile bireyleri arasında yaşanan ölüm, hastalık, düğün vb. durumlar personel için stres kaynağı olmaktadır.

2- Görev yeri ve görev tanımında yapılan değişiklikler, askeri personelin istihdamı genel bir uygulama ile merkezi karargâhta yapılmaktadır. Bu konuda belli kriterler geçerlidir ve çok fazla değişken göz önünde bulundurulur. Ancak personelin bu konudaki isteği ve talebi ile ilgi alanları ve uzmanlık alanları gibi değişkenlerin etkisi kısıtlı kalmaktadır.

3- Kusursuz idare anlayışı, rütbeli personelden hemen her zaman ve koşulda mükemmel ve kusursuz bir yönetici- komutan olması beklenmektedir. Özellikle karar verme aşamasında çok kısa sürede yeterli bilgi edinmediği konularda isabetli kararlar

vermesi beklenmektedir. Zaman içerisinde rütbeli personel üzerinde ciddi bir baskı oluşmaktadır.

4- Askeri örgütlerde tek hedef görevin başarılı bir şekilde icra edilmesi olduğundan tüm personel bu hedefe yönelmiş ve konsantre olmuştur. Görevin başarılı bir şekilde yürütülmesi mecburiyeti ve yaşanan sorunların görevin niteliğine göre değişiklik göstermesi iş ve işlem odaklı stres kaynakları konusunu önemli bir hale getirmektedir. Özellikle operasyonel birimlerde görev alanlar, bomba uzmanları, havacılar vb. işlerde görev alanlar için stres işinin önemli bir parçasıdır. Söz konusu görevlerde olan askerlerin karşılaştıkları aşırı stres, psikolojik sağlık endişelerine yol açabilir. Operasyonel birim personeline odaklanan son araştırmalar, herhangi bir yüksek stres rolünde çalışan hizmet üyelerinin maruz kaldığı riskleri vurgulamaktadır. Ağır fiziksel, zihinsel ve duygusal baskı, psikolojik sağlık sorunlarına yol açabilir. Bunlar, depresyon, anksiyete veya travma sonrası stres bozukluğunu içerebilir. Stres kaygı, depresyon, uykusuzluk, uyum sorunu, aşırı sinirlilik, endişe vb. neden olabilir. Bu yüzden tüm ordu mensupları stres yönetimi tekniklerini öğrenmeleri önemlidir. (Sharma, 2014: 1).

5- Denetlemeler, askeri birliklerin gerek rutin olarak gerekse belirsiz zamanlarda denetlenmesi, askerin savaşa hazırlığı için oldukça önemlidir. Ancak denetlemelerin niteliği, içeriği ve zamanlaması çoğu zaman denetlenecek birim personeli üzerinde stres kaynağı oluşturmaktadır. Bir yönü ile olumlu bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilecek olan denetimin çok sık yaşanması, hazırlıkların uzun sürmesi, denetimin içerik olarak çok geniş bir alana yayılması vb. sebeplerle olumsuz bir stres kaynağına dönüşmektedir.

6- Amirin yönetim anlayışı, askeri örgütlerde emir olgusu ve emir komuta anlayışı hemen hemen hiçbir örgütte görülmeyen farklı bir anlam ve öneme sahiptir. Emirin yerine getirilmemesinin mazereti olmaz özellikle operasyon ve savaş durumlarında emrin yerine getirilmemesinin çok ağır müeyyideleri vardır. İşte emrin bu niteliğinden dolayı astın emri sorgulama gibi bir şans bulunmamaktadır. Söz edilen yönüyle emir olgusu amire çok geniş bir yönetim alanı bırakmaktadır. Bu bağlamda bir birimde çalışan her personel amirin yönetim anlayışına uymak zorundadır. Olumsuz bir durum ile karşılaşan veya olumsuz bir algıya kapılan personel için amirin yönetim anlayışı bir stres kaynağı olmaktadır.

7- Askeri örgütlerde mesai sürelerinin değişkenliği, askeri örgütlerin yapmış olduğu işlerin niteliği itibarıyla personelin belli bir mesai dâhilinde çalışması her zaman mümkün olmamaktadır. Özellikle kriz dönemleri ve operasyonel birimlerde çalışma süreleri aralıksız olarak devam etmektedir.

Askeri örgütlerde iş ve işlemlerden kaynaklı stres kaynakları;

1- Sorumluluk duygusu, rütbeli personel emri altındaki her türlü personel, bölge, askeri mühimmat vb. unsurlardan tüm yönleriyle birlikte sorumludur. Bu sorumluluk duygusu ile rütbeli personel birçok unsuru aynı anda değerlendirip karar vermek ve yönetmek zorundadır. Sorumlu olunan unsurların çoğalması ile birlikte rütbeli personel üzerindeki baskıda artmaktadır.

2- Ekipman sorunu, askeri personel görev gereği her iklim koşulunda sürekli olarak açık arazide görev yapmaktadır. İklim ve arazi şartları çoğu zaman zorlayıcı olmaktadır. Bu yüzden iklim ve arazi koşullarına uygun ekipman ve teçhizat kullanımı zorunlu hale gelmektedir. Örnek olarak botların mayın vb. patlamalara dayanıklı



olması, kıyafetlerin hemen her iklim koşuluna uygun olması, çok amaçlı çakılar, GPS cihazı vb. bunlar arasında sayılabilir.

3- Teknolojiden yararlanma, günümüzde teknoloji hiç olmadığı kadar gelişme göstermektedir. Askeri teknolojide bu gelişmeye paralel gelişme göstermektedir. CCTV, İHA, SİHA vb. bu alanda askeri personelin görevini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda ilgili teçhizat ve ekipmanların kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

4- Askeri operasyonlar, askeri operasyonlar her yönü ile zor ve stresli fenomenlerdir. Operasyon bölgesinin coğrafi yapısı, iklim, ulaşım, teçhizat, personelin hazırlık durumu, sıcak temas sağlanması halinde meydana gelecek çatışma, çatışma sonrası yaşanacak gelişmeler, ölüm veya yaralanma riskleri vb. şartlar başta rütbeli personel olmak üzere operasyona katılan tüm personel için stres kaynağıdır.

### **Askeri Örgütlerde Strese Karşı Çözüm Yolları**

Askeri personel diğer tüm örgütlerde çalışan bireyler gibi strese maruz kalmaktadır. Hatta bazı yönleri ile hiçbir örgütte yaşanmayacak kadar stres baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Yukarıda üzerinde durulduğu gibi çok sayıda faktörün strese kaynaklık yaptığı görülmektedir. Bu başlık altında stres kaynaklarının nasıl ortadan kaldırılacağı veya etkisizleştirileceği üzerinde durulacaktır.

1- Askeri personelin de stres ve psikolojik baskı yaşayabileceği farkındalığının örgüt genelinde yaratılması ve stresin yönetilebilir bir olgu olduğunun örgüt kültürü haline getirilmesi. Genel olarak değerlendirildiğinde sadece örgüt düzeyinde değil toplum düzeyinde de stres yönetimi ile ilgili bilgi eksikliği hatta bilgi kirliliği mevcuttur. Özellikle sürekli olarak strese maruz kalan askerlerin stres ve stres yönetimi ile ilgili doğru ve yeterli bilgi ve farkındalığa sahip olması gerekmektedir.

2- Stres ve psikolojik sorun yaşayan personelin söz konusu durumundan dolayı dışlanmasını önlemek amacıyla psikolojik destek birimleri özerk bir yapıya kavuşturulmalı, tedavi gören personelin yeterliliğinin belirlenmesinden sonra bu durumun kariyerini etkilememesi için yapısal tedbirler alınması. Stres ile yanlış bilgilerin bir sonucu olarak psikolojik destek alan çalışanlar hemen her örgütte dışlanmakta ve kariyerleri bundan etkilenmektedir. Bu yüzden çalışanlarda psikolojik destek alma konusunda bir direnç mevcuttur. Bunun önüne geçilmesi, ihtiyacı olan personelin psikolojik destek almasını kolaylaştırıcı tedbirler almak gerekmektedir.

Özellikle bazı birimlerde çalışan, bazı görevlerde bulunan veya olumsuz denebilecek olaylara şahitlik eden (pusuya maruz kalan, bu sırada arkadaşı yaralanan veya ölen) yaralanan veya kaza geçiren, personelin rutin olarak psikolojik destek almalarının sağlanması hem personelin kendi sağlığı hem de örgütsel anlamda bir gerekliliktir.

4- Stres yönetimi konusunda gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde stres ile başa çıkma ile ilgili personelin eğitilmesi, uygulamalar ve stratejiler geliştirilmesi. Stres yönetimi kapsamında eğitimler verilerek stres ile başa çıkma yöntemlerinin öğretilmesi, bu anlamda kurumsal olarak uygulamalar ve stratejiler geliştirilmelidir.

5- Stres kaynağı olarak görülen uygulamaların giderilmesi için araştırmalar yapılması ve tespit edilen stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasının sağlanması. Strese bakış açısıyla bağlantılı bir şekilde hem bireysel düzeyde hem de toplum ve örgüt düzeyinde stres ve stres ile ilgili faktörler görmezden gelinmektedir. Böyle bir davranış stresin etkilerini arttırarak daha büyük sorunlara sebep olmaktadır. Bunun önüne geçilebilmesi için kurumsal olarak belli dönemlerde araştırmalar, anketler vb. yolu ile personelin bu alandaki görüşlerine başvurmak gerekmektedir.

6- Askeri personelin özel hayatına müdahale etmeden özel hayatını kolaylaştırıcı tedbirler alınmalıdır. Ailelerinden uzak görev yapan, ağır ve tehlikeli görevlerde bulunun personelin hayatını kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirilmelidir. Sosyal destek birimleri oluşturularak aileler ile ilgilenileceği gibi personel de gerek izinler, çalışma sürelerini kısaltma gerekse maddi olarak bu konuda desteklenmelidir. Hatta bu bağlamda uygulamalar tüm personeli kapsayıcı uygulamalar geliştirilmelidir.

7- Personelin ödüllendirilmesinin kolaylaştırılması. Örgütlerde genel olarak personelin mevzuata göre davranışları kontrol edilir ve olumsuz bir durum olduğunda ceza verilir. Askeri örgütlerdeki disiplin anlayışı ve mevzuat bu konuda oldukça katı kuralları içermektedir. Mevzuatta ceza olduğu gibi ödülde vardır. Disiplinin temel anlayışı böyledir. Ancak ceza vermek kolay olmasına rağmen mevzuatta personelin ödüllendirilmesi oldukça zor şartlara bağlanmıştır. Bir personeli ödüllendirme için üstün bir başarı göstermesi beklenmektedir. Bu yüzden hemen hiçbir çalışanın ödül alma beklentisi olmadığı için bu konuda hiç çaba sarf etmez. Bilindiği üzere ödül vermenin personelin motivasyonu açısından olumlu etkileri olduğu gibi personelin stres ile başa çıkmasında da olumlu etkileri olacaktır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Günümüzde stresten veya strese sebep olan stres kaynaklarında kaçınma imkânı bulunmamaktadır. Stres olumlu veya olumsuz yönleri ile insan hayatının bir parçası haline gelmiştir. Stresin olumsuz sonuçlarından etkilenmemek ancak stresin yönetilmesi ile mümkündür. Genel bir stres kaynağından bahsetmek oldukça güçtür. Kimi kişiler için çok önemli olaylar veya travmalar stres kaynağı olurken kimi kişiler için günlük rutin işler bile stres kaynağı olmaktadır. Bu çerçevede öncelikle bireyler düzeyinde stres ve stres kaynağının tespiti ve bireysel olarak stres ile başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde yaşanan stresi verim ve performansı artırıcı özelliğinden dolayı olumlu stres ve tam tersi olarak verim ve performansı azaltıcı sonuçları ile olumsuz stres olarak ikiye ayırmak gerekmektedir. Diğer yandan olumsuz stres kaynakları arasında örgütün yapısı, strateji ve politikaları, süreçler, formaliteler, hiyerarşi, çalışma ortamları vb. saymak mümkündür. Bu perspektifte örgütlerde stresin yönetilmesi bu çağın gereklilikleri arasında yer almaktadır. Örgütsel stres yönetimi hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde tedbirler alınmasını gerektirmektedir. Bireysel düzeyde stres çeşitli egzersizler, uygulamalar ile giderilirken örgütsel düzeyde stres yönetimi özellikle stres kaynağı olarak görülen faktörlerin değişim veya yok edilmesine bağlıdır.

Strese maruz kalan örgütler içerisinde askeri örgütlerin ve askeri personelin ayrı bir yeri bulunmaktadır. Gerek örgüt yapısı gerekse yapılan iş ve işlemler askeri personel için örgütsel strese kaynaklık etmektedir. Özellikle operasyonel birimler, tehlikeli işler ile uğraşan uzman personel, havacılar vb. ağır stresli ortamlarda görev yapmaktadır. Dolayısıyla askeri örgütlere özgü örgütsel stres yönetiminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Askeri örgütlerde stres kaynakları üç grupta incelemek gerekmektedir. Birincisi personelin kendisinden kaynaklı stres, ikincisi örgüte bağlı stres, üçüncüsü ise iş ve işlemlerle ilgili stres kaynaklarıdır. Çalışmada askeri örgütlere has örgütsel stres ve iş ve işlemlere bağlı stres üzerinde durulmuştur. Örgüte bağlı stres kaynakları, aile bütünlüğünün korunamaması, görev yeri ve görev tanımında yapılan değişiklikler, kusursuz idare anlayışı, denetlemeler, amirin yönetim anlayışı ve askeri örgütlerde mesai sürelerinin değişkenliği gibi konuları saymak mümkündür. İş ve işlemlere bağlı

stres kaynakları ise sorumluluk duygusu, ekipman sorunu, teknolojiden yararlanma ve askeri operasyonlardır.

Askeri örgütlerde görülen stresi önleme ve stres kaynaklarını azaltma veya etkisiz hale getirmek için çözüm yolları üretilmelidir. Çözüm yolları arasında öncelikle stresin tespiti ve farkındalığın yaratılması, psikolojik destek işlerinin gizli tutularak personelin korunması, tehlikeli ve ağır stres ortamlarında çalışan personel ile travma geçiren personelin rutin olarak psikolojik destek almasının sağlanması, stres ile başa çıkma konusunda hem personel hem de örgüt düzeyinde stratejiler geliştirilmesi ve personelin bu konuda eğitilmesi, güncel olarak stres kaynaklarının tespiti amacıyla araştırmalar yapılması ve stres kaynaklarının giderilmesi için uygulamalar geliştirilmesi, personelin özel hayatını daha iyi geçirebilmesi için düzenlemeler yapılması ve personelin ödüllendirilmesi uygulamalarının yaygınlaştırılması gibi ilkeleri saymak mümkündür.

### Kaynakça

- BARTONE, P. T. (1999). "Hardiness protects against war-related stress in Army Reserve forces", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(2), 72-82.
- BARSADE, Sigal (2015). *Under Pressure Managing Stress and Engagement on the Job*, Philadelphia: Wharton Digital Press.
- BOSCARINO, Joseph A. (2006). "Posttraumatic Stress Disorder and Mortality Among U.S. Army Veterans 30 Years After Military", *Service AEP*, Vol. 16, No. 4, April: 248-256
- BRAY, Robert M., CAMLIN Carol S., FAIRBANK John A, DUNTEMAN George H. & WHEELLESS Sara C. (2001). "The Effects of Stress on Job Functioning of Military Men and Women", *Armed Forces Soc*, 27(3): 397-417.
- COX T. & GRIFFITHS, A. (1995). "The nature and measurement of work stress: theory and practice", in: Wilson JR, Corlett EN, et al, eds. *Evaluation Of Human Work: A Practical Ergonomics Methodology*, 2nd ed. London: Taylor & Francis, 783-803.
- CÜCELOĞLU, D. (2003). *İnsan ve davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- DASGUPTA, A. (2018). *The Science of Stress Management*, Maryland: Rowman & Littlefield.
- FEAR, N. T., JONES, M., MURPHY, D., HULL, L., IVERSEN, A. C., COKER, B., & WESSELY, S. (2010). "What are the consequences of deployment to Iraq and Afghanistan on the mental health of the UK armed forces? A cohort study", *The Lancet*, 375, 1783-1797.
- FRENCH, W. L., KAST, F. E., & ROSENZWEIG, J. E. (1985). *Understanding Human Behavior in Organizations*, New York: Harper & Row.
- GÜÇLÜ, N. (2001). "Stres Yönetimi", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 91- 109.
- HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (2000). *Organisational Interventions For Work Stress: a Risk Management Approach*. Norwich: Her Majesty's Stationery Office
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stress>, Erişim Tarihi: 01.02.2019.
- <https://www.realwarriors.net/active/psychological-strength/stress-reduction-techniques>, Erişim Tarihi: 26.12. 2018.
- <https://www.stress.org/workplace-stress>, Erişim Tarihi: 01.02.2019.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c920c3475c041.20999520](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c920c3475c041.20999520), Erişim Tarihi: 01.02.2019.

- IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert & MATTESON Michael T. (2014). *Organizational Behavior & Management*, New York; McGraw-Hill.
- JOINT-MENTAL HEALTH ADVISORY TEAM 7. (2011). Joint Mental Health Advisory Team (JMHAAT) 7 Operation Enduring Freedom 2010 Afghanistan. Report chartered by the Office of the Surgeon General United States Army Medical Command, Office of the Command Surgeon HQ USCENTCOM, and Office of the Command Surgeon US Forces Afghanistan (USFOR-A).
- KLEIN, G. (1996), "The effect of acute stressors on decision making", in Driskell, J. and Salas, E. (Eds), *Stress and Human Performance*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- KLEIN, G. (1997), "Recognition-primed decision making", in Zsombok, C. and Klein, G. (Eds), *Naturalistic Decision Making*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- LAPPE, J., STEGMAN, M. & RECKER, R. (2001). "The Impact of Lifestyle Factors on Stress Fractures in Female Army", *Recruits, Osteoporos Int.* 12: 35- 42.
- KYRIACOU, C. (1989) 'The nature and prevalence of teacher stress' in M. Cole & S. Walker (eds) *Teaching and Stress*, Milton Keynes: Open University Press, pp. 27- 35.
- LAZARUS, R. S. & FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, NY: Springer.
- LUTHANS, F. (2011). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hills.
- MCLEAN, D. E. & LINK, B. G. (1994). "Unraveling complexity: Strategies to refine concepts, measures, and research designs in the study of life events and mental health". In W. R. Avison, & I. H. Gotlib (Eds.), *Stress and Mental Health: Contemporary Issues And Prospects For The Future*, (pp. 15- 42). New York, NY: Plenum Press.
- MICHIE, S. (2002). "Causes and Management of Stress at Work", *Occupational and Environmental Medicine*, 59: 67-72.
- ORASANU, J. (1997). "Stress and naturalistic decision making: strengthening the weak links", in Flin, R., Salas, E., Strub, M. and Martin, L. (Eds), *Decision Making Under Stress*, Ashgate, Aldershot.
- ORASANU, J. & BACKER, P. (1996), "Stress and Military Performance", in Driskell, J. and Salas, E. (Eds), *Stress and Performance*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- PARKER James N. & PARKER Philip M. (2004) "Stress Management a Medical Dictionary, Bibliography and Annotated Research Guide to Internet References", (Ed.), CA: ICON Group International Inc.
- PATON, D. & Flin Rhona (1999). "Disaster Stress: An Emergency Management Perspective, Disaster Prevention and Management", *An International Journal*, Vol. 8 Issue: 4, pp.261-267.
- PFLANZ, Steven (2002). "Work Stress in the Military: Prevalence, Causes, and Relationship to Emotional Health", *Military Medicine*, 167, 11; 877- 882.
- PROFFITT, M. (1997). *Oxford English Dictionary Additions Series* (Vol. 3). Oxford, UK: Oxford University Press.
- ROMAS, John A. & SHARMA, Manoj (2017). *Practical Stress Management a Comprehensive Workbook*, London: Elsevier Inc.
- ROSEN, Christopher C., CHANG, Chu-Hsiang, DJURDJEVIC, Emilija ve EATOUGH, Erin (2010). "Occupational Stressors and Job Performance: An Updated Review and Recommendations", (Ed.: Pamela L. Perrewe and Daniel C. Ganster) *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*.
- RYALI, Surg Cmde VSSR, Bhat, COL PS ve SRIVASTAVA Kalpana (2011). "Stress in the Indian Armed Forces: how true and what to do?", *Med J Armed Forces India*, 67(3): 209-211.

- SHARMA, Sakshi (2014), Stress Management in Indian Army, *Daily Excelcior Magazine*
- SHARMA, Sakshi (2015). "Occupational Stress in The Armed Forces: An Indian Army Perspective", *IIMB Management Review*, XX, 1- 11.
- SEGAL, D. R., Segal, M. W. & Reed, B. J. (2015). Diversity and Citizenship in Modern Military Organization, *Turkish Journal of Sociology*, 29-63.
- SELHUB, Eva (2019). *Stress Management Handbook*, New York: Skyhorse Publishing.
- SELYE, Hans (1976). *Stress in Health and Disease*, Boston: Butterworths.
- SIMPSON, E. S. C., & WEINER, J. A. (Eds.) (1989). *The Oxford Encyclopaedic English Dictionary*, Oxford: Clarendon Press.
- SONNENTAG, Sabine & FRESE, Michael (2013). "Stress in Organizations, in Handbook of Psychology", (Ed.: Irving B. Weiner). (pp. 560- 592), NY: John Wiley & Sons,
- STRANKS, Jeremy (2005) *Stress at Work, Management and Prevention*, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- WEINBERG, Ashley, SUTHERLAND, VALERIE J. ve COOPER, Cary (2010). *Organizational Stress Management*, New York: Palgrave Macmillan.
- WEYBREW, Benjamin B. (1992), *The ABC's of Stress: A Submarine Psychologist's Perspective*, Westport, CT: Praeger.
- WHEATON, B. (1994). "Sampling The Stress Universe", in W. R. Avison, & I. H. Gotlib (Eds.), *Stress and Mental Health: Contemporary Issues And Prospects For The Future*, New York, NY: Plenum Press.
- WHITE L. S. & Dela Cruz J. (1991). "A Model Program: Stress Management Unit-a Clinic Run by Army Nurses", *Military Medicine*, 156 (11): 599-602.
- WILLIAMS, J. C., & Huber, G. P. (1986). *Human Behavior in Organizations*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- WOOLFOLK Robert L., LEHRER Paul M., ALLEN Lesley A. (2007), "Conceptual Issues Underlying Stress Management", in *Principles and Practice of Stress Management* (Ed.: Paul M. Lehrer Robert L. Woolfolk Wesley E. Sime), New York: Guilford Press.