

## مدیریت استرس مدیران و کارکنان سازمان

دکتر ناصر فقهی فرهمند<sup>۱</sup>

### چکیده

اشتغال برای ادامه زندگی و بقای جامعه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و زندگی هر فرد از طریق کار کردن تأمین می‌شود و خودکفایی هر کشور به میزان و نوع عملکرد شاغلین آن بستگی دارد. تحقیقات متعدد مؤید این واقعیت است که اولاً با افزایش بیکاری، فساد شدت می‌یابد و ثانیاً اشتغال مناسب و رضایت شغلی موجب نشاط و شادابی انسان می‌گردد. کار از یک سو می‌تواند شماری از نیازهای اساسی انسان هم‌چون پرورش روح و جسم، برقراری ارتباط اجتماعی، ایجاد حس ارزشمندی، اعتماد به نفس و شایستگی را ارضاء نماید اما از سوی دیگر ممکن است منبع اصلی بروز استرس نیز باشد.

استرس در مدیریت رفتار سازمانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و از آن‌جایی که شرایط کار دائماً در حال تغییر است، این بحث همواره با درجات مشخصی در رابطه با مسائل مرتبط با کار در سازمان‌ها وجود دارد و در چند دهه اخیر آهنگ حرکت زندگی شتاب بیشتری گرفته و تحولات در دنیای کار به صورت جدی‌تری خود نمایی نموده است. اگر چه عده‌ای از صاحب‌نظران، استرس را الزاماً مخرب نمی‌دانند اما اکثر پژوهشگران معتقدند که آن برهم زننده بهداشت روانی است و در شرایط فعلی سازمان‌ها، یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض شده که در این پژوهش به منظور بررسی زمینه‌های سازمانی پدید آورنده استرس و ارائه راهکارهای کاهش آن، پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز نتیجه‌گیری شد که از نظر مدیران و کارکنان شاغل در سازمان‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها، ساختار سازمانی و شرایط شغلی نامناسب بر بروز فشار عصبی تأثیر مثبت دارند.

**واژه‌های کلیدی:** استرس، مدیریت استرس، تنیدگی روحی، استرس شغلی

<sup>۱</sup> - دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز (farahmand2003tbz@yahoo.com)

## مقدمه

در سال‌های اخیر حرکت‌هایی در جهت توجه به اثرات درمان‌های روانشناختی در کاهش استرس شغلی صورت گرفته و تعدادی از مشاوران شغلی، روان‌شناسان، روان‌درمان‌گران و روان‌پزشکان در کلینیک‌های مشاوره از تکنیک‌های مقابله با آن استفاده می‌کنند.

## بیان مسئله استرس

استرس شغلی مسئله‌ای است که جویندگان کار بایستی به آن توجه عمیقی داشته و در فرآیند کاریابی خود مسائل عاطفی و روانی ناشی از شغل مورد نظر را مورد توجه قرار دهند (الوانی، ۱۳۷۶، ۱۲۴). کما این که استرس حاصل از کار، بسیاری از مسائل جسمی، روانی، خانوادگی و اجتماعی را برای فرد رقم می‌زند و فشار عصبی در زندگی روزانه فراوان مشاهده می‌گردد و با این که این پدیده را از دیدگاه منفی مورد بحث قرار می‌دهند، ولی می‌تواند دارای ارزش مثبت هم باشد. دنیای صنعتی و فراصنعتی، رفتاری‌های فراوان به بار آورده و نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده، نگرانی‌های مادران نسبت به وضع کودکان خود، مشکلات اجتماعی، انتظارات و توقعات سازمان از کارکنان، پیشرفت تکنولوژی و نگرانی از کهنه شدن معلومات و اطلاعات، مشکلات مدیریت و... همگی سبب شده که افراد همواره دچار هیجان‌ها، تنش‌ها، نگرانی‌ها و بیم و امیدهای گوناگونی شوند که گاه با ظرفیت جسمانی و روانی آن‌ها سازگار نیست (علوی، ۱۳۸۱، ۲۳۷). فشار عصبی معمولاً وقتی ایجاد می‌گردد که فرد با چالش، تهدید و یا تحولی مواجه گردد و بین توان فرد برای انجام کار و کار خواسته شده از وی، توازن وجود نداشته باشد (بن هریسون، ۱۳۸۵، ۱۴۷). هانس سلیه با تشریح تفاوت‌های بین اسب مسابقه و لاک‌پشت، اعلام کرد برخی افراد هنگامی که نیازهای زیادی دارند، استرس زیادی بر آن‌ها وارد می‌شود، کارشان را بهتر انجام می‌دهند و این گونه افراد مانند اسب مسابقه‌اند که سطح مطلوب استرس در آن‌ها بالا است اما افرادی نیز هستند

که بهترین عملکرد آن‌ها زمانی است که نیازهای کمتری دارند و استرس کمتری را تجربه می‌کنند و آن‌ها مثل لاک‌پشت سطح مطلوب استرس‌شان نسبتاً پایین است. در واقع حد مطلوب استرس در هر فرد یا هر سازمان، نشانگر سلامت آن فرد یا سازمان و مقدار مناسب استرس آن‌ها است (غفوریان، ۱۳۷۷، ۳۷).

### ضرورت مسئله استرس

همان‌طور که تکنولوژی پیشرفت می‌کند، عوامل استرس‌زا هم بیشتر می‌شوند. استرس مخصوص افراد جامعه یا طبقه خاصی از مردم نیست و افراد با توجه به نوع و شرایط زندگی‌شان با عوامل استرس‌زای گوناگونی مواجه هستند، به طوری که نمی‌توان آن را از زندگی حذف و جدا کرد. دنیای صنعتی و فراصنعتی امروز، مشکلات و گرفتاری‌های بسیاری به بار آورده است. نگرانی افراد نسبت به کار، پیشرفت شتابان علم و تکنولوژی و نگرانی از کهنه شدن معلومات و اطلاعات و... از جمله موارد ایجادکننده تنش‌ها، هیجان‌ات و نگرانی‌های روزمره هستند که حالت‌هایی از فشار عصبی و روانی تحت عنوان استرس را در افراد ایجاد می‌نماید، فشاری که آن را مدت‌ها یک اختلال روانی عاطفی به حساب می‌آوردند اما امروزه ثابت شده که هنگام بروز آن، سه سیستم عصبی، هورمونی و دفاعی بدن در یک تأثیر متقابل به فعالیت می‌پردازند. اخیراً ثابت شده که در صورت بروز استرس، سیستم دفاعی بدن تضعیف و شماری از گلبول‌های سفید که عامل دفاع بدن هستند، می‌میرند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۵۴۲). استرس امروزه تقریباً واژه‌ای متداول شده و همگان با مفهوم آن آشنا بوده و یا آن را تجربه کرده‌اند و دلایل غیر قابل انکار بیانگر این واقعیت است که آن بر سلامت جسمی، روانی، رفتار و نحوه انجام کار اثرات منفی و غیر قابل جبرانی می‌گذارد که برای فرد و یا سازمان بسیار پُر هزینه می‌باشد و بدین دلیل بحث استرس در مدیریت رفتار سازمانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (فخیمی، ۱۳۸۳، ۲۶۹) و از آن جایی که شرایط کار دائماً در حال تغییر است، استرس همواره با درجات مشخصی در رابطه با مسائل مرتبط با

کار در سازمان‌ها وجود دارد. در چند دهه اخیر استرس به صورت جدی‌تری خود نمایی نموده و با توجه به این تحولات، فشار عصبی از مسائل عادی و معمولی شده و اغلب کارکنان آن را به گونه‌ای و با شدت و ضعف تجربه کرده‌اند (Cartwright, 2003, 3).

### پیشینه و ادبیات استرس

استرس وضعیت و حالتی است که از دخالت متغیرات مختلف روانی فیزیولوژیکی بر دو عامل محیط کار و سلامتی جسمی و احساسی فرد بروز می‌کند که مجموعه‌ای از واکنش‌های عمومی و شخصی نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره محیط است که موجب اختلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی می‌گردد و او را وادار می‌کند با اتخاذ روش جنگ یا گریز، با خطر مقابله نموده و یا از آن دور شود. بررسی‌های جدید و تئوری‌های جامع استرس، بر تعامل فرد و محیط تأکید دارد و عکس‌العمل فرد در برابر استرس بستگی به تفسیر و ارزیابی آگاهانه و یا ناآگاهانه، اهمیت حوادث زیان‌آور، تهدید آمیز و دارای چالش دارد (دایر، ۱۳۸۰، ۱۸). هرچند فشار عصبی به شکل‌های مختلف تعریف شده اما زمینه مشترک همه تعاریف این است که علت ایجاد فشار عصبی، وجود محرکی به صورت فیزیکی یا روانی است و فرد به طریقی خاص نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد. در این بحث، استرس به عنوان عکس‌العمل فرد برای سازگاری نسبت به محرکی که الزامات فیزیکی و روانی گسترده‌ای برای وی به وجود می‌آورد، در نظر گرفته شده که شخص خود را به طُرق متعدد با شرایط توأم با فشار روانی تطبیق می‌دهد و محرک‌ها عامل ایجاد استرس فیزیکی یا روانی محسوب و زمانی به وجود می‌آیند که فرد احساس کند از او چیزی خواسته شده که از عهده انجام آن بر نمی‌آید (گریفین، ۱۳۷۴، ۴۵). به هر حال فشار عصبی یکی از پدیده‌های اجتماعی و سازمانی است که به طور گسترده‌ای بر فضای سازمان، روابط انسان‌ها و بهداشت روانی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۵۴۲).

اگر چه عده‌ای از صاحب‌نظران، فشار روانی را الزاماً مخرب نمی‌دانند اما اکثر پژوهشگران معتقدند که فشار روانی برهم زنده بهداشت روانی است و در شرایط فعلی سازمان‌ها، یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض در سازمان‌ها شده و به عنوان موضوعی فراگیر و نفوذ کننده، در همه جوانب و زوایای سازمان مانند شرایط فیزیکی، نوع کار، مسئولیت، ارزشیابی، ساختار، نقش، نوع شخصیت، فرآیند تولید یا عملیات، ارتباطات و غیره قابل بررسی است (رشیدی، ۱۳۷۸، ۴۵).

بنابراین، استرس شغلی را می‌توان جمع شدن عامل‌های استرس‌زا و وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس‌زا بودن آن اتفاق نظر دارند (Cooper, 2002, 21). اصولاً استرس با نوعی قیدوبند یا خواست‌هایی همراه است که مانع رسیدن فرد به چیزی می‌شود که مورد نظر یا تمنا وی است که از دست رفته و برای این که استرس به صورت واقعی درآید نخست باید نتیجه کار نامشخص یا نامطمئن باشد و دوم آن که نتیجه باید از اهمیت زیادی برخوردار باشد. لذا استرس زمانی وجود خواهد داشت که تردید یا عدم اطمینان وجود داشته باشد و کسانی که نسبت به بُرد و باخت نامطمئن هستند دارای بیشترین میزان استرس می‌باشند. اگر نتیجه بی‌اهمیت باشد در آن صورت هیچ استرسی وجود نخواهد داشت (نوری، ۱۳۷۷، ۴۶). از طرفی استرس یک حالت ارگانیک است که معمولاً با افزایش تنفس، افزایش فشارخون و ضربان قلب، پریدگی رنگ چهره، تنش و انقباض عضلانی و نشستن عرق سرد بر پیشانی همراه می‌باشد و تحت شرایط مناسب می‌تواند موجب تغییرات در عملکرد جسمانی شود (آزاد، ۱۳۷۴، ۱۱۶).

از طرفی استرس از مسائل عادی و معمولی زندگی صنعتی امروز می‌باشد که باید تفاوت‌های موجود بین استرس‌های منطقی و استرس‌های بسیار بالا و حساسیت‌ها را تجربه نمود تا توانایی مقاومت تقویت گردد. البته اگر سازمان فاقد عوامل تحریک کننده باشد، سطح کارآیی پایین آمده و افراد دچار کسالت و خستگی می‌شوند که این حالت برای سازمان نامطلوب است (فخیمی، ۱۳۸۳، ۲۷۴).

در واقع استرس حالتی دینامیکی است که هر فرد با آن در حالات منفی و یا مثبت مواجه شده (Rabbins et.al,2001,443) و با کشش‌های عصبی و مسائل روانی فیزیولوژیکی تشدید و موقع مواجهه فرد با آن، تلاش در تطابق کلی با عامل فشارزا شروع می‌شود که شامل سه مرحله زیر است (رنдал آراس و الیزابت، ۱۳۷۷، ۲۴):

- ۱) مرحله هشدار: آغاز فشار عصبی یا مرحله اعلام خطر (کورمن، ۱۳۸۴، ۲۲۸).
- ۲) مرحله مقاومت: مرحله مقاومت فرد با توان‌های فیزیکی و احساسی خود در برابر آثار منفی عامل فشارزا (میرکمالی، ۱۳۷۷، ۸۵).
- ۳) مرحله فرسودگی: مرحله‌ای که فرد به مدت طولانی در معرض عامل استرس‌زا قرار می‌گیرد و برای مبارزه با آن ناتوان است (فدوی، ۱۳۷۷، ۵۵).

### فشار شغلی

فشار شغلی و تنیدگی روحی دو واژه‌ای است که معمولاً به جای یکدیگر استفاده می‌شوند اما یک معنی ندارند. فشار شغلی برای پیشرفت در زندگی لازم است اما وقتی از حد لازم فراتر رود به تنیدگی روحی منجر می‌شود. تنیدگی روحی سبب پیشرفت نمی‌شود بلکه واکنش فرد در برابر میزان نامناسبی از فشار و حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد است و اگر چه آن واکنش به فشار است ولی خود فشار نیست. برخی از افراد از عهده فشارهای شدیدی که در زندگی بر آن‌ها وارد می‌شود، بر می‌آیند در حالی که برخی دیگر به سرعت در هم می‌شکنند. خصوصیات شخصی مانند سن و جنسیت و عوامل خارجی موجود در محیط کار مانند عوامل فیزیکی و شغلی، عوامل موجد تنیدگی روحی محسوب می‌شوند زیرا در میزان فشار و نیز در نتایج، تأثیرگذارند (مشبکی، ۱۳۷۶، ۴۵). اشخاصی که تحلیل رفتگی را تجربه کرده‌اند تمایل دارند که حد بالایی از فشار به عنوان نتیجه‌ای از مشاغل فشارآور را تجربه کنند، تمام کارها توسط خودشان انجام پذیرد و می‌خواهند خیلی سریع به مرحله

خودیابی دست یابند و اهداف غیر واقعی یا خارج از دسترس را جستجو می کنند. در شرایط فشار نیز، توانایی سازگاری فرد با تقاضاهای شغل کاهش پیدا می کند و گرایش او برای تلاش به شدت افت می کند (طاهری لاری، ۱۳۷۷، ۱۲۶).

از مجموع تحقیقات انجام شده در این زمینه چنین نتیجه گیری می شود که موضوع استرس خصوصاً استرس شغلی یکی از موضوعات اساسی بوده که در زندگی روزمره و نهایتاً بر عملکرد افراد در سازمانها تأثیر دارد و آن چه در این پژوهش انجام خواهد شد، شناسایی عوامل تنش زا در سازمانهای مورد تحقیق و معرفی این عوامل برای بهبود شرایط کار است تا با استفاده از نتایج حاصله بتوان در جهت شناخت عوامل استرس شغلی و پیشگیری و کاهش فشارهای شغلی در جهت افزایش کارآیی و بهداشت روانی مدیران و کارکنان سازمانها، برنامه ریزی کرد.

از طرفی آمارها نشان می دهند که محیطهای کاری شلوغ با اربابان رجوع فراوان، سطح استرس کارکنان را به شدت بالا برده و عوامل ایجاد کننده آن فردی، سازمانی و بیرونی است (عباس زادگان، ۱۳۷۸، ۵۶) که کان و بایوسیر این محرکها را به محتوای کار یعنی ساده، پیچیده، یکنواخت و متنوع بودن و ویژگیهای شغل یعنی ابعاد اجتماعی شغل یا روابط با سرپرست و تعارض شغلی تقسیم بندی کرده اند (ساعتچی، ۱۳۷۷، ۳۳۲). خط مشیها، ساختار، شرایط فیزیکی و فرآیندهای سازمانی نمونه هایی از عوامل ایجاد کننده استرس شغلی هستند که مطالعات مربوطه علل زیر را برای بروز آن خاطر نشان شده اند (Robbins, 2001, 215):

- ۱) عدم کفایت آموزش برای افزایش توانایی، نشان ندادن مسیر پیشرفت شغلی.
- ۲) عدم اعتماد و تفویض اختیار برای تصمیم گیری.
- ۳) کار بیش از حد با تحت فشار گذاشتن کارمندان برای کارهای ضروری.
- ۴) عدم تعریف روشن نقشهای شغلی و متنوع بودن وظایف شغلی.
- ۵) محیط کاری نامناسب و طراحی ضعیف فضای کاری.
- ۶) عدم توازن کافی در زندگی کاری و ارتباطات ناسالم بین پرسنل.

به هر حال باید توجه داشت که استرس، شرایطی فیزیکی و روانی است که روی بهره‌وری، سلامت و کیفیت کاری پرسنل تأثیرگذار است و نتایج مُضِر و هزینه آن، تدوین استراتژی‌هایی را می‌طلبد (Clegg, 2006, 55). البته در سطوح پایین استرس، میزان عملکرد پایین است ولی در استرس حد متوسط، سطوح عملکرد بهینه می‌باشد (اچ گملچ، ۱۳۷۵، ۳۷۵). از طرفی نتیجه پیامد مثبت استرس، فعالیت، جدیت و انگیزش است و آن چه بیشتر مورد توجه است پیامدهای منفی فشار عصبی است. در این رابطه اهم پیامدهای استرس عبارتند از (زارعی، ۱۳۸۲، ۹۹) و (گریفین، ۱۳۷۴، ۱۷۳):

(۱) پیامدهای فردی رفتاری

(۲) پیامدهای فردی روانی

(۳) پیامدهای فردی فیزیولوژیکی

(۴) پیامدهای سازمانی

### مدیریت استرس

مدیریت استرس امروزه در سازمان‌ها کاربرد وسیعی دارد که باید مورد توجه دقیق مدیران قرار گیرد، استرسی که در یک رابطه علت و معلولی کار می‌کند و چنانچه علت یا علل آن از بین نروند، معلول نیز از بین نخواهد رفت (Decenzo, 2006, 91). از طرفی تقلیل و رفع فشار عصبی از نظر مدیریت رفتار سازمانی و اصول روابط انسانی دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد و پرسنلی که به هر دلیل گرفتار فشار عصبی هستند، عملاً به عنوان بخشی از ثروت معنوی جامعه در معرض خسارت قرار می‌گیرند و این وظیفه مدیران است که آن‌ها را از نظر رفتاری زیر نظر داشته و در جلوگیری از وارد شدن خسارت تلاش نمایند (Clegg, 2006, 77). در این رابطه اقداماتی از قبیل تغذیه صحیح و ورزش، استفاده از تعطیلات، مدیریت زمان، تقویت مبانی دینی، معتدل بودن، آموزش تمدد اعصاب و تغییر عکس‌العمل‌های رفتاری برای حفاظت در برابر استرس‌های مختلف



مطرح شده‌اند (فخیمی، ۱۳۸۱، ۱۲۵). اگر چه عده‌ای از صاحب‌نظران، فشار روانی را الزاماً مخرب نمی‌دانند، اما اکثریت پژوهشگران معتقدند که آن در شرایط فعلی سازمان‌ها، عامل برهم زنده بهداشت روانی، یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض شده است. لذا یافتن راهبردهای پیشگیری بسیار حائز اهمیت است (غفوریان، ۱۳۷۷، ۳۷)، زیرا فشار شغلی تحت تأثیر موقعیت شغلی، فرد را از کنش معمولی منحرف و نوعی پاسخ انطباقی می‌شود که از طریق ویژگی‌های شخصی و یا فرآیندهای روانشناختی تحقق می‌یابد (مشبکی، ۱۳۷۶، ۱۱۵). از تحقیق روی ۶۰۰ کارگر و کارمند سازمان‌های آمریکایی، این نتیجه حاصل شد که ۴۶٪ افراد تحت فشار عصبی بسیار زیاد بودند و ۳۴٪ گفتند که تنش و فشار روانی بیش از حد باعث شده که به فکر ترک سازمان باشند (اینلندر، ۱۳۷۸، ۷۰). در این زمینه نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل سازمانی پدیدآورنده تنش روانی و ایجاد کننده فشار عصبی را می‌توان در شرایط فیزیکی، ساختار سازمانی، شرایط شغلی، قوانین و دستورالعمل‌ها خلاصه نمود (گریفین، ۱۳۷۴، ۱۹۹) (Robbins, 2001, 324) که در جدول (۱) نمونه‌هایی از محیط کار برای هر کدام آورده شده است (Armstrong, 2004, 47) که در این بررسی، جایگاه هر یک از آن‌ها در ایجاد استرس در بین مدیران و کارکنان سازمان‌ها، مورد بررسی قرار می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۸۵، ۴۱) و (رمزگویان، ۱۳۷۶، ۱۵۸):

جدول (۱): نمونه‌هایی از عوامل سازمانی ایجاد کننده فشار عصبی

شرایط فیزیکی مانند:	ساختار سازمانی مانند:
نور نامناسب محل کار، تعامل نامناسب فرد و مبلتان ورود مراجعین به اتاق	اطلاع رسانی نامناسب سیستم اداری ارتباط نامؤثر با دیگر واحدها
شرایط شغلی مانند:	قوانین و دستورالعمل‌ها مانند:
نبود امنیت شغلی و کار بیش از حد زیاد شرح وظایف نامشخص	عدم شفافیت و به روز نبودن قوانین عدم تطابق قوانین با خواسته‌های شغلی

## متدولوژی تحقیق

فشار عصبی آثار فراوانی بر عملکرد پرسنل سازمان دارد و هم چون آفتی، نیروها را تحلیل می‌برد و فعالیت‌ها و تلاش‌ها را عقیم می‌سازد. گروهی از صاحب‌نظران رفتاری، استرس را بیماری شایع قرن نام‌گذاری کرده‌اند و امروزه در ایران نیز، سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های دولتی با مسائل و مشکلاتی روبرو هستند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها استرس یا فشارهای عصبی و روانی است که یکی از مباحث مدیریت و رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است.

شواهد نشان می‌دهد کسانی که پاسخگو به مسائل انسانی و مالی و... هستند، همواره جهت فراهم‌آوری اطلاعات و منابع با مسئولین مشکلاتی داشته و عوامل دیگری چون برخوردهای شخصی، اختلاف در ارزش‌ها، مشکلات ارتباطی، عدم همکاری برای منابع کمیاب، وجود ابهام در مسئولیت‌ها، تنش و مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیکی و... ایجاد فشار می‌کنند. از طرفی با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان و این که پدیده فشار عصبی در سازمان‌ها رو به افزایش بوده و برخی علائم روانی از جمله درگیری با همکاران و مدیران، فراموشی، درگیری ذهنی، بی‌توجهی، منفی‌نگری به خویشان و... را به بار آورده، سؤال این است که در چنین شرایطی چه عواملی در سازمان‌ها موجب استرس مدیران و کارکنان است و چگونه می‌توان از فشارهای عصبی اجتناب و یا با آن به مقابله پرداخت؟ مصاحبه‌های اولیه حاکی از وجود نوعی فشار عصبی بر روی پرسنل سازمان‌ها بوده که باعث کاهش تمرکزشان بر روی وظایف محوله شده که سازمان‌ها نیز به دنبال بررسی هر نوع پدیده و عوامل سازمانی بوجود آورنده فشار عصبی هستند تا در فضای بی‌اعتمادی و بدبینی، مدیران بتوانند با انتخاب راهکارهایی درست از شدت این تنش‌ها بکاهند. لذا سود جستن از نتایج این پژوهش، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند مفید واقع شود.

در این تحقیق به دلیل تعدد عوامل مؤثر بر استرس و ثابت فرض نمودن عوامل فردی و بیرونی، در چارچوب موضوعی مدیریت فشار عصبی و در سازمان‌های مختلف با پرسش‌گری در دو گروه مدیران و کارکنان (بست، ۱۳۷۶، ۵۶) عوامل سازمانی مؤثر بر بروز تنش روانی و زمینه‌های سازمانی پدیدآورنده تنش روانی بررسی می‌شود تا راهکارهای مناسب جهت از بین بردن تنش روانی در میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها و تعیین شرایط شغلی، فیزیکی، ساختار سازمانی، قوانین و دستورالعمل‌های مناسب جهت کاهش فشار عصبی، شناسایی شوند. لذا فرضیه تحقیق این است که دستورالعمل‌ها و قوانین، ساختار سازمانی، شرایط شغلی و فیزیکی نامناسب موجب بروز استرس در مدیران و کارکنان می‌شود و تعاریف اصطلاحات آن چنین است:

۱) قوانین و دستورالعمل‌های نامناسب: به روز نبودن و عدم شفافیت قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغ، اطلاع رسانی نامناسب سیستم اداری در ابلاغ قوانین، تطابق نداشتن قوانین با نیازهای شغلی (فخیمی، ۱۳۸۳، ۲۷۹).

۲) ساختار سازمانی نامناسب: نامناسب بودن تقسیم کار، عدم هماهنگی بین اختیارات و مسئولیت‌ها، بی ارزش جلوه دادن وظایف از نظر فرد، اخذ تصمیمات شغلی و نداشتن کیفیت خروجی مشترک واحدها (فخیمی، ۱۳۸۳، ۲۷۸).

۳) شرایط شغلی نامناسب: احساس عدم امنیت شغلی در فرد، وجود ابهام در نقش‌ها، انجام دادن کار بیش از حد توانایی، نبودن تعادل بین مسئولیت‌ها و اختیارات، عدم ارتباط مناسب بین واحدهای سازمانی و مواردی که می‌تواند کیفیت کار فرد را در سازمان با مشکل مواجه سازد (گریفین، ۱۳۷۴، ۱۶۸).

۴) شرایط فیزیکی نامناسب: محیط کاری همراه با مشکلاتی مانند نور ناکافی، دمای فضای کاری، عدم تناسب بین شغل و شاغل از نظر جسمی (کاظمی، ۱۳۷۵، ۷۲).

۵) استرس شغلی: استرس ناشی از ویژگی‌های شغلی اعم از شرایط فیزیکی محل کار، روابط کاری (والتر، ۱۳۷۵، ۲۱) با حالتی ارگانیک که با افزایش تنفس، فشارخون، ضربان قلب و پریدگی رنگ چهره، انقباض عضلانی، پرخاشگری و برخورد نامناسب با اربابان رجوع و همکاران و ... همراه است (آزاد، ۱۳۷۴، ۱۱۶).

این تحقیق از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی با هدف مطالعه، بررسی و تبیین زمینه‌های سازمانی پدیدآورنده تنش روانی مدیران و کارکنان در سازمان‌ها از نوع همبستگی می‌باشد که با استفاده از روش تحقیقات میدانی، به بررسی وضعیت فعلی پرداخته می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارکنان شاغل در سازمان‌های خدماتی استان آذربایجان شرقی می‌باشد که برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و با توجه به این که در آن‌ها قوانین و مقررات و ساختار یکسانی حکم‌فرما است، جهت انتخاب نمونه آماری از روش تصادفی ساده با شانس یکسان برای انتخاب شدن به عنوان تعمیم‌پذیری بالای یافته‌ها استفاده شد. به عبارتی با توجه به جامعه آماری این تحقیق، عوامل پدیدآورنده تنش روانی از دیدگاه دو گروه به صورت دو حجم نمونه مدیران و کارکنان، بررسی شد:

۱) مدیران: جامعه آماری مدیران  $N=2280$  نفر، مقدار بحرانی متغیر نرمال استاندارد در جدول  $Z=1/96$ ، سطح اطمینان تحقیق  $1-\alpha=95\%$  و خطای قابل اغماض  $\varepsilon=0/1$  و نمونه آماری طبق محاسبه زیر:

$$n = \frac{N(z_{\alpha/2})^2(p)(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + (z_{\alpha/2})^2(p)(1-p)} = \frac{2280(1/96)^2(0/5)(0/5)}{(0/1)^2(2279) + (1/96)^2(0/5)(0/5)} \cong 95$$

<sup>۱</sup> - به طور کلی حجم نمونه تابعی از مقیاس اندازه‌گیری متغیر، واریانس جامعه مورد بررسی ( $\sigma^2$ ) از نظر صفت مورد نظر، سطح اطمینان تحقیق ( $1-\alpha$ )، سطح خطای قابل اغماض  $\varepsilon$  و حجم جامعه آماری است که در آن سطح اطمینان و هم‌چنین سطح خطای قابل اغماض تخمین مشخص می‌شود که معمولاً آن را در تحقیقات مدیریتی ۹۵٪ در نظر می‌گیرند (بومنی، ۱۳۸۰، ۱۷۵).

با توجه به این که حداقل حجم نمونه قابل تعمیم به جامعه آماری گروه مدیران برابر ۹۵ نفر می‌باشد که با توجه به امکان دسترسی، تعداد ۱۴۵ نفر از مدیران به عنوان حجم نمونه گروه مدیران در نظر گرفته شد.

**(۲) کارکنان:** جامعه آماری کارکنان  $N=22920$  نفر، مقدار بحرانی متغیر نرمال استاندارد در جدول  $Z = 1/96$ ، سطح اطمینان تحقیق  $\alpha=0.95$  و خطای قابل اغماض  $\varepsilon=0.1$  و نمونه آماری طبق محاسبه زیر:

$$n = \frac{N(z_{\alpha/2})^2(p)(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + (z_{\alpha/2})^2(p)(1-p)} = \frac{22920(1/96)^2(0.5)(0.5)}{(0.1)^2(22919) + (1/96)^2(0.5)(0.5)} \cong 96$$

با توجه به این که حداقل حجم نمونه قابل تعمیم به جامعه آماری گروه کارکنان برابر ۹۶ نفر می‌باشد که با توجه به امکان دسترسی، تعداد ۴۲۱ نفر از کارکنان به عنوان حجم نمونه گروه کارکنان در نظر گرفته شد.

در این بررسی، نخست جهت تعیین شاخص‌هایی برای آزمودن فرضیه‌های تحقیق، به کمک مصاحبه‌هایی با اساتید دانشگاه، مدیران منابع انسانی، سایر افراد کلیدی سازمان‌ها و مراجعه به منابع علمی، شاخص‌هایی برای آزمون فرضیه‌ها انتخاب و سپس پرسشنامه ۲۰ سوالی چند گزینه‌ای با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت به نحوی طراحی شد تا پاسخ دهنده به راحتی با انتخاب یکی از آن‌ها موضع خود را به بهترین وجه مشخص کند و از طرفی تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از آن‌ها امکان‌پذیر باشد. در نهایت پرسشنامه مربوطه با کسب نظرات صاحب‌نظران، از روش بازآزمایی و ضریب آلفای کرونباخ، اعتبار آن سنجش شد.

<sup>1</sup> - بدین صورت که تعداد ۴۰ پرسشنامه به صورت تصادفی و مجزا بین دو گروه مورد مطالعه پخش و بعد از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای مدیران ۰/۹۴/۱ و برای کارکنان ۰/۹۴/۶ به دست آمد که این ضرایب خود نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسشنامه می‌باشد. به منظور حصول اطمینان بیشتر، پرسشنامه مجدداً پس از دو هفته، بازآزمایی و ضریب همبستگی بین دو مرحله ۰/۸۵۴+ حاصل شد که مثبت و بالا بودن ضریب همبستگی نیز، نشان‌دهنده قابلیت بالای اعتبار پرسشنامه می‌باشد (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۲۷).

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

با توجه به محدودیت‌های پژوهش از قبیل تفاوت‌های فردی مؤثر بر ایجاد سطح تنیدگی و تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر سازگاری افراد و مؤثر و تفاوت‌های موجود در جامعه پژوهشی از نظر تعداد، جنسیت، وضعیت سنی، وضعیت استخدامی، تحصیلات و سابقه کار که همگی غیرقابل کنترل بودند، پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از روش‌های آماری توصیفی و ناپارامتریک استفاده شد که استفاده از آمار توصیفی با هدف تلخیص اطلاعات جمع‌آوری شده، استخراج نکات اساسی و تحقق بخشیدن به ترکیب اطلاعات به کمک زبان اعداد و شناخت بیشتر جامعه مورد بررسی برای توصیف است. به هر حال داده‌های پرسشنامه به نرم افزار SPSS منتقل و به کمک آن، آزمون آماری کای دو جهت آزمون فرضیه استفاده شد (خاکی، ۱۳۸۱، ۱۱۰):

$$H_0: P \geq 0/05 \quad \text{اختلاف بین فراوانی گزینه‌ها معنی دار نیست}$$

$$H_1: P < 0/05 \quad \text{اختلاف بین فراوانی گزینه‌ها معنی دار است}$$

خلاصه این که در تجزیه و تحلیل داده‌ها با آزمون کای دو برای بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان در رابطه با تأثیر قوانین و دستورالعمل‌ها، ساختار سازمانی و شرایط شغلی نامناسب بر بروز استرس، مقدار  $p\text{-value}$  حاصله کوچک‌تر از ۰/۰۵ برآورد شد که مفهوم آن چنین است که بین فراوانی گزینه‌ها اختلاف معنی‌داری وجود دارد و لذا این تأثیر از نظر مدیران و کارکنان پذیرفته و فرضیه تأثیر شرایط فیزیکی نامناسب محل کار بر بروز استرس از دیدگاه آنان رد می‌شود. جهت آشنایی هر چه بیشتر با نمونه مورد بررسی و آشنایی با دیدگاه پاسخ‌دهندگان نسبت به سئوالات پرسشنامه با استفاده از اطلاعات به دست آمده و آزمون کای دو، نتایج آن در جدول (۲) نشان داده می‌شود (ساکاران، ۱۳۸۱، ۱۵):

جدول (۲): جمعیت شناسی آزمودنی‌ها و خلاصه نتایج سئوالات پرسشنامه از دیدگاه مدیران و کارکنان

گروه مدیران		گروه کارکنان	
مؤنث ۳٪	مذکر ۹۷٪	جنسیت	مؤنث ۲۵٪ مذکر ۷۵٪
لیسانس و بالاتر ۱۲٪	لیسانس و بالاتر ۱۸٪	تحصیلات	لیسانس و بالاتر ۸٪ لیسانس و بالاتر ۷٪
رسمی ۲۶٪	رسمی ۶۸٪	رابطه استخدامی	رسمی ۴۴٪ رسمی ۶۱٪
نتایج دیدگاه‌های مدیران		نتایج دیدگاه‌های کارکنان	
رد	قبول	عوامل بروز استرس	عدم شفافیت قوانین و دستورالعمل‌ها
قبول	رد	عدم درک تبصره‌های قانونی	عدم شفافیت قوانین و دستورالعمل‌ها
رد	رد	به روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها	عدم درک تبصره‌های قانونی
قبول	قبول	عدم آگاهی و شناخت از قانون	به روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها
قبول	قبول	عدم تطابق دستورالعمل‌ها با شغل	عدم آگاهی و شناخت از قانون
رد	رد	نور مناسب محل کار	عدم تطابق دستورالعمل‌ها با شغل
رد	رد	عدم استفاده از نور طبیعی مفید در محل کار	نور مناسب محل کار
قبول	رد	تعامل نامناسب بین کارکنان و تجهیزات کار	عدم استفاده از نور طبیعی مفید در محل کار
رد	رد	ورود مراجعین به محل کار	تعامل نامناسب بین کارکنان و تجهیزات کار
قبول	رد	عدم تناسب دمای فضای دفتر کار	ورود مراجعین به محل کار
قبول	رد	جزئی شدن وظایف	عدم تناسب دمای فضای دفتر کار
قبول	قبول	اطلاع‌رسانی نامناسب سیستم اداری	جزئی شدن وظایف
قبول	قبول	عدم تعیین دامنه مسئولیت‌ها.	اطلاع‌رسانی نامناسب سیستم اداری
قبول	قبول	نداشتن اختیارات لازم اخذ تصمیمات شغلی	عدم تعیین دامنه مسئولیت‌ها.
قبول	قبول	ارتباط نامؤثر با دیگر واحدها	نداشتن اختیارات لازم اخذ تصمیمات شغلی
قبول	قبول	نبود امنیت شغلی	ارتباط نامؤثر با دیگر واحدها
قبول	قبول	کار زیاد بیش از حد	نبود امنیت شغلی
رد	رد	کار کم بیش از حد	کار زیاد بیش از حد
قبول	قبول	مهم و با ارزش نبودن شغل	کار کم بیش از حد
قبول	قبول	شرح وظایف نامشخص و ابهام در نقش	مهم و با ارزش نبودن شغل

در ادامه با استفاده از آزمون کای دو، اولویت‌بندی شاخص‌های پدید آورنده استرس از دیدگاه مدیران و کارکنان انجام یافت که در جدول (۳) نشان داده شده است (دلاور، ۱۳۷۳، ۲۲۱):

جدول (۳): خلاصه تجزیه و تحلیل فرضیات از دیدگاه مدیران و کارکنان

مدیران				فرضیه	کارکنان			
نتیجه	Chi-Square	درصد فراوانی نسبی	گزینه‌ها		گزینه‌ها	درصد فراوانی نسبی	Chi-Square	نتیجه
پذیرش	۲۴/۹۷۸	٪۱۲	خیلی کم	تأثیر قوانین و دستورالعمل‌های نامناسب بر بروز استرس	خیلی کم	٪۹	۱۵۱/۳۴۷	پذیرش
		٪۲۰	کم		کم	٪۱۲		
		٪۱۹	متوسط		متوسط	٪۲۳		
		٪۲۴	زیاد		زیاد	٪۲۲		
		٪۲۵	خیلی زیاد		خیلی زیاد	٪۳۴		
رد	۳۸/۵۱۱	٪۳۰	خیلی کم	تأثیر شرایط فیزیکی نامناسب محل کار بر بروز استرس	خیلی کم	٪۳۳	۱۱۳/۳۴۷	رد
		٪۱۸	کم		کم	٪۲۲		
		٪۱۴	متوسط		متوسط	٪۲۱		
		٪۲۳	زیاد		زیاد	٪۱۳		
		٪۱۵	خیلی زیاد		خیلی زیاد	٪۱۱		
پذیرش	۲۷۶/۹۳۳	٪۴	خیلی کم	تأثیر ساختار سازمانی نامناسب بر بروز استرس	خیلی کم	٪۹	۲۵۰/۲۶۷	پذیرش
		٪۸	کم		کم	٪۱۲		
		٪۱۳	متوسط		متوسط	٪۱۲		
		٪۳۰	زیاد		زیاد	٪۲۶		
		٪۴۵	خیلی زیاد		خیلی زیاد	٪۴۱		
پذیرش	۲۳۳/۰۲۲	٪۸	خیلی کم	تأثیر شرایط شغلی نامناسب بر بروز استرس	خیلی کم	٪۸	۷۶۳/۶۴۰	پذیرش
		٪۸	کم		کم	٪۴		
		٪۱۱	متوسط		متوسط	٪۲		
		٪۲۸	زیاد		زیاد	٪۳۰		
		٪۴۵	خیلی زیاد		خیلی زیاد	٪۵۶		
P-Value = 0/000				P-Value = 0/000				
مدیران				اولویت	کارکنان			
نبود امنیت شغلی				۱	نبود امنیت شغلی			
عدم تعیین دامنه مسئولیت				۲	عدم شفافیت قوانین و دستورالعمل‌ها			
مهم و با ارزش نبودن شغل				۳	عدم تطابق قوانین با خواسته‌های شغلی			
نداشتن اختیارات لازم جهت اتخاذ تصمیمات				۴	عدم تعیین دامنه مسئولیت			
عدم تطابق قوانین با خواسته‌های شغلی				۵	شرح وظایف نامشخص			
عدم تناسب دمای محیط کار با نوسانات جوی				۶	مهم و با ارزش نبودن شغل			
کار بیش از حد زیاد				۷	کار بیش از حد زیاد			
شرح وظایف نامشخص				۸	نداشتن اختیارات لازم جهت اتخاذ تصمیمات			
ارتباط نامؤثر با دیگر واحدها				۹	عدم آگاهی و شناخت از قانون			
جزئی شدن وظایف				۱۰	اطلاع‌رسانی نامناسب			
اطلاع‌رسانی نامناسب				۱۱	به روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها			
عدم تعامل با مبلغان و تجهیزات دفتر				۱۲	ارتباط نامؤثر با دیگر واحدها			
به روز نبودن قوانین و دستورالعمل‌ها				۱۳	-			
عدم درک تبصره‌های قانونی				۱۴	-			
عدم آگاهی و شناخت از قانون				۱۵	-			



## نتایج

طبق تحقیقات انجام شده فشارهای عصبی، علاوه بر ایجاد بیماری‌های روانی و جسمی متفاوت بر عملکرد کاری افراد تأثیر گذاشته و مانند آفتی نیروهای سازمان را به تحلیل می‌برد. در پژوهش حاضر که با هدف شناسایی عوامل استرس‌زای مدیران و کارکنان سازمان‌های خدماتی انجام گردید ملاحظه شد که فشار روانی در همه افراد یکسان نیست، برخی از افراد در مقابل حوادث کوچکی از خود واکنش نشان می‌دهند و برخی دیگر حتی آشفته نیز نمی‌شوند. فشار روانی با اقداماتی که فرد جهت رسیدن به هدف انجام می‌دهد، رابطه دارد و هنگام بروز مشکل در این فرآیند، حالت استرس پدید می‌آید که در زندگی شغلی مدیران و کارکنان شامل ناکامی، اضطراب و کشمکش درونی است و مدیران به سبب مسئولیت‌های مربوطه با فشار عصبی و روانی بیشتری مواجه هستند. نظر به اهمیت استرس اثرگذار بر عملکرد مدیران، کارکنان و حتی اربابان رجوع، سازمان‌ها تحت تأثیر این گونه فشارها دچار حالت‌های روحی خاصی شده و به اعمالی دست می‌زنند که مستقیماً بر بازدهی سازمان‌ها تأثیر دارد. در این تحقیق سعی بر شناخت زمینه‌های سازمانی پدید آورنده تنش روانی شامل عواملی چون شرایط شغلی، فیزیکی، ساختار سازمانی (فقهی فرهمند، ۱۳۷۹، ۱۱۸) و قوانین و دستورالعمل‌های نامناسب بود که با در نظر گرفتن گستردگی جامعه آماری، ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای ۱۴۵ نفر از مدیران و ۴۲۱ نفر از کارکنان یکسان بود که با قابلیت اعتبار بالای ۹۰٪، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شیوه‌های آماری مانند آزمون کای دو، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که خلاصه نتایج حاصله چنین است:

۱) از دیدگاه مدیران و کارکنان، قوانین و دستورالعمل‌ها، ساختار سازمانی و شرایط شغلی نامناسب، تأثیر بسیار زیاد و شرایط فیزیکی نامناسب محل کار تأثیر بسیار کم بر بروز تنش روانی در سازمان دارد.

۲) با مقایسه نتایج آزمون کای دو از دیدگاه مدیران، ساختار سازمانی نامناسب به عنوان مهم‌ترین عامل تنش‌زای سازمانی محسوب می‌شود و سایر عوامل در رده‌های بعدی قرار دارند ولی از دیدگاه کارکنان، شرایط شغلی نامناسب به عنوان مهم‌ترین عامل تنش‌زای سازمانی است و سایر عوامل در رده‌های بعدی قرار دارند.

### پیشنهادات

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها به طور روزافزون در حال برنامه‌ریزی برای مدیریت استرس هستند ولی بسیاری از این برنامه‌ها از جنبه‌های گوناگون نارسا از کار در آمده‌اند، یعنی در بسیاری از سازمان‌ها این برنامه‌ها ماهیتی درمانی دارند و زمانی به کار می‌روند که نیروی انسانی موجود به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان دست‌خوش آثار زیان‌آور استرس شده که باید چاره‌ای بر آن اندیشیده شود. از همین رو در طرح‌ریزی برنامه‌های مداخله باید در نظر داشت که استرس بیماری نیست تا پس از آشکار شدن نشانه‌های بیماری و پیامدهای آن نیاز به درمان داشته باشد و رویکرد صحیح آن است که پیش از رخ دادن از آن جلوگیری شود.

اشکال دیگری که در برنامه‌های کنونی مدیریت استرس سازمان‌ها وجود دارد این است که این برنامه‌ها، شرایط و نیازهای گروه‌های مختلف کارکنان را در نظر نمی‌گیرند (K.savery, 2005, 66). لذا با علم به گستردگی فشارعصبی در سازمان‌ها همراه با آثار بسیار مخرب آن و بر اساس یافته‌های این بررسی، پیشنهادات برای سیاست‌گذاران و مدیران عالی سازمان‌ها به تفکیک ارائه می‌شود:

الف) پیشنهاد به سیاست‌گذاران سازمان‌ها:

۱) تدابیری اتخاذ نمایند تا با تعریف دقیق خط‌مشی سازمانی و ارائه چارچوب دقیق و واضح مسیر حرکت سازمان‌ها، ضمن گرایش به سمت عدم تمرکز برای کنترل و نظارت مستمر بر عملکرد هر یک از واحدها و افراد، از احتمال بروز

تنش روانی به علت بحث سازمان‌دهی و هماهنگی جلوگیری به عمل آید. هم‌چنین با توجه به تئوری فزونی اطلاعات و به منظور افزایش کارآیی سازمان‌ها در تهیه و تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، از نیازسنجی دقیق به منظور شناسایی نیازهای سازمان‌ها از بُعد قوانین استفاده گردد تا از حجم مصوبات غیرضروری منجر به بروز تنش روانی در مجریان، کاسته شود و با کوتاه کردن مسیر گردش عملیات در سیاست‌گذاری و تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، مصوبات از لحاظ زمانی به روز باشند. با توجه به تغییرات محیطی (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴، ۳۴۴)، اکثر مصوبات زمانی حداکثر کارآیی را خواهند داشت که به روز و سریع‌الاجرا باشند، در غیر این صورت باعث بروز تنش روانی در کارکنان و مدیران خواهند شد. از طرفی از تهیه و تصویب قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های کلی و نامفهوم اجتناب شود و بیشتر دو خصوصیت مهم قابلیت کاربردی بودن و تفسیرناپذیری مصوبات مد نظر قرار گیرد (P.E. Benner, 2008, 411).

۲) سیستم عدم تمرکز در سازمان‌ها ایجاد شود تا افراد با توجه به میزان و نوع مسئولیت، قدرت تصمیم‌گیری داشته و احساس کنند که کنترل مستقیم روی کار آن‌ها نیست. هم‌چنین به سازمان‌ها اجازه داده شود با استفاده از رویکرد مهندسی مجدد و تغییر برخی عناوین شغلی، افراد احساس ارزش و اهمیت کنند و از طرفی مرزهای هر یک از واحدها و مشاغل و مأموریت‌ها از یکدیگر معین شوند تا استرس‌های ناشی از عدم شناخت حوزه و چارچوب فعالیت در افراد از بین برود.

۳) ترفیعات سازمانی از داخل سازمان‌ها شکل گیرد. ارتقاء از داخل سازمان به مشاغل بالاتر به هر فردی این پیام را می‌دهد که به وفاداری و عملکرد بهتر پاداش داده می‌شود و بهترین پاداش برای کارکنان، ایجاد ثبات شغلی همراه با ارتقاء در داخل سازمان است که این عمل خود سبب می‌شود آن‌ها امنیت شغلی

خود را وابسته به عملکرد بدانند. از طرفی چارچوب مشخص و واحدی در پرداخت حقوق و مزایا به منظور توزیع عادلانه بین مدیران و کارکنان تعریف شود و هر گونه پرداختی به آن‌ها مانند ترفیع از داخل سازمان به هر کسی این پیام را برساند که جایگاه شغلی و درآمدی هر شخصی فقط به عملکرد آن بستگی دارد تا با ایجاد رابطه استخدامی مطمئن با توجه به توانایی‌ها و عملکرد افراد، استرس در بین آنان کاهش یابد (Sime, 2007, 147).

ب) پیشنهاد به مدیران عالی سازمان‌ها:

۱) تدابیری اتخاذ نمایند تا با ایجاد تفاهم عمومی بین واحدها و افراد و با تفسیر درست، روشن و واحد از قوانین مبهم از طریق یک مجموعه مشخص و مرتبط با موضوع، استرس ناشی از تفسیر قوانین مبهم را از بین ببرند و با برگزاری سمینارها و یا جلسات متعدد، خط‌مشی‌ها، قوانین، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و شرح وظایف کاری به عنوان مهم‌ترین چارچوب عمل و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تفهیم شود.

۲) با فرصت دادن به مدیران و کارکنان برای بیان اعتراضات، دیدگاه‌ها و نظرات، اقدامات لازم را به منظور رفع مشکلات را بردارند. هم‌چنین با تبادل اطلاعات با آن‌ها در زمینه کاری، تعارض حاکم بر سازمان را از بین برده و به سرعت مسائل را حل نموده و یا نیازهای سازمانی از بُعد قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها را به سیاست‌گذاران انتقال دهند تا با ایجاد کانال‌های ارتباطی، اعتماد به وجود آورند، زیرا سازمان‌هایی که بالاترین روحیه و کمترین میزان بروز استرس را دارند، سازمان‌هایی هستند که مدیران و کارکنان را از اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مطلع می‌سازند. از طرفی با توجه به اهمیت وجودی پُست‌های سازمانی، اطمینان حاصل کنند که هر فردی می‌داند تا چه حدی شغلش مهم است زیرا این کار از دو لحاظ اهمیت دارد اولاً افراد وقتی

بدانند کارشان چقدر با معنی و مهم است نسبت به کارشان دلگرم می‌شوند و ثانیاً چون می‌دانند که شغلشان در انجام فعالیت‌های سازمانی حائز اهمیت است، کمتر احتمال دارد که وقت و ذهنشان را صرف توجه به عوامل استرس‌زای سازمانی بنمایند.

۳) آن فرهنگ سازمانی ایجاد شود که مشوق عملکرد مدیران و کارکنان باشد، برقراری ارتباطات مورد تأکید قرار گیرد، وظیفه هر کس مشخص و تعریف شود، امکانات آموزش و توسعه مورد نیاز فراهم شود تا افراد در مشاغل فعلی و آینده سازمان موفق باشند، آموزش‌های لازم برای برنامه‌ریزی و کنترل وظایف فراهم شود، به مدیران و کارکنان در برنامه‌ریزی برای ارتقاء در مسیر شغلی کمک شود و آن‌ها در تصمیم‌گیری‌هایی مربوطه مشارکت داده شوند، ضمن اهمیت قائل شدن به نظرات و ایده‌های آنان در موقع بروز حوادث چه در سازمان و چه در بیرون از سازمان کمک شوند و در نهایت مدیران باید آگاه باشند که یکی از نقش‌های اصلید آنان، نقش تربیتی است که می‌تواند بر روح و روان کارکنان تأثیرگذار باشد زیرا برخوردها و موضع‌گیری‌های مثبت و منفی مدیر، جنبه سرمشق و الگو پیدا می‌کند و به مقدار نفوذی که در روح افراد دارند، می‌توانند اثرگذار باشند.

## منابع و ماخذ:

- آزاد، حسین (۱۳۷۴)، استرس و اختلالات سایکوسوماتیک، مجموعه مقالات، دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۶)، مدیریت عمومی، چاپ دهم، نشرنی، تهران.
- اینلندر، چارلز، موران، سینتار (۱۳۷۸)، استرس، ترجمه مهیار و همکاران، نشر حکایت، تهران.
- بست، جان (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه پاشا شریفی، انتشارات رشد، تهران.
- بن هریسون کارتر (۱۳۸۵)، بهبود بهره‌وری کارکنان، ترجمه شهرام میرزایی و همکاران، انتشارات ترمه.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق در مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۱)، راهنمای طرح و تدوین و نقد تحقیق، دانشگاه آزاد اسلامی، جلد اول.
- دایر، وین (۱۳۸۰)، عظمت خود را دریابید، ترجمه، محمد رضا آل یاسین، روزنامه همشهری، مورخه ۱۳۸۰/۴/۲۸.
- دلاور، علی (۱۳۷۳)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد، تهران.
- رشیدی، محمد مهدی و همکاران (۱۳۷۸)، فشار روانی در محیط کار، مجله مدیریت، شماره ۳۶ و ۳۷.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵)، مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران.
- رمزگویان، غلامعلی (۱۳۷۶)، راه‌های مقابله با اضطراب و فشار روانی در سازمان، مجله یگانه، انتشارات دانشگاه آزاد تهران شمال.
- رندال، آر راس، ام آلتمایر، الیزابت (۱۳۷۷)، استرس شغلی، ترجمه غلامرضا خواجه پور، سازمان مدیریت صنعتی.
- زارعی، حسن (۱۳۸۲)، نظام ایمنی و سلامتی کارکنان و مدیریت منابع انسانی
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۷)، روانشناسی بهره‌وری، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ دوم.

- ساکاران، اوما (۱۳۸۱)، روش تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طاهری لاری، مسعود، (۱۳۷۷)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، چاپ اول.
- عباس زادگان، محمد (۱۳۷۸)، مدیریت سازمان‌های ناآرام، مجله تدبیر، شماره ۹۶.
- علوی، امین ا... (۱۳۷۱)، روانشناسی مدیریت و سازمان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- غفوریان، هما (۱۳۷۷)، عوامل استرس‌زا در مدیران، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- فحیمی، فرزاد (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، نشر هستان.
- فدوی، عارفه (۱۳۷۷)، ارگونومی و بهره‌وری، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۷۹)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروزش، تبریز.
- کاظمی، مهدی (۱۳۷۵)، مهندسی انسانی، مجله تدبیر، شماره ۶۲.
- کورمن اراهام (۱۳۸۴)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد.
- گریفین، مورهد (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۶)، فشار شغلی و تنیدگی روحی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۸.
- مومنی، منصور (۱۳۸۰)، برخی از اشتباهات آماری در پژوهش‌های مدیریت، فصلنامه مدیریت توسعه، شماره ۸.
- میرکمالی، محمد (۱۳۷۷)، فشار روانی در سازمان و مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۳۹ و ۴۰.

- نوری، نورالدین (۱۳۷۷)، بررسی سطح استرس ناشی از عوامل سازمانی و رابطه آن با عملکرد مدیران و سرپرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- والتر، اچ گملچ، چن ویلبرت (۱۳۷۵)، استرس در راه موفقیت برای مدیران مدارس، ترجمه مهرداد فیروزبخت و خشایار بیگی، انتشارات ابجد، چاپ اول.
- Armstrong, Michael (1993), How to be an even better manager, 3rd ed., London.
  - Cartwright, Susan (2003), Managing Workplace Stress, London, Sage Publication.
  - Clegg, Brin (2004), Instant Stress Management, New York, Jossy Bass Co.
  - Cooper, Cary (2002), Handbook of Stress, Medicine and Health, FL Boca Raton, CRC Press.
  - Decenzo, David (2004), Human resource management, 6th ed., prentice hall.
  - <http://www.stress-anxiety-depression.org>
  - <http://ghalenoy.persianblog.ir/post/12>
  - <http://tigadesign.blogfa.com/post-79.aspx>
  - <http://www.knowclub.com/paper/?p=270>
  - <http://www.ravanshenasi.mihanblog>
  - K.savery, Lawson (2005), the relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels, Leadership & Organization Development Journal.
  - P.E. Benner (2008), Stress and Satisfaction on the Job, New York, Praeger.
  - Robbins, Tony (2001), The management of workplace stress, European Foundation for the improvement of living and working condition.
  - Sime, Wesley (2007), Stress management, Teheory for the Teaching of Stress, Management.
  - [www. Balagh.org/lib/farsi/15-modiriyat-islami/mudiriyat-i manabi - i insani/](http://www.Balagh.org/lib/farsi/15-modiriyat-islami/mudiriyat-i-manabi-i-insani/)