



## فشار شغلی مدیران

فرانک مختاریان/کارشناس پژوهشی مرکز مطالعات،  
تحقیقات و ارزشیابی آموزشی سازمان سنجش آموزش کشور

### ■ مفهوم فشار شغلی

فشار شغلی به روش‌های مختلفی تعریف شده است. در تعریف (لوتانز) فشار شغلی عبارت است از کنش متقابل بین شرایط و ویژگی‌های فردی شاغل، به گونه‌ای که خواسته‌های محیط کار بیش از توان فرد باشد (آلتمایر؛ ترجمه خواجه‌پور تادوانی، ۱۳۷۷). بیه و نیومن فشار شغلی را چنین توصیف می‌کنند: شرایط ناشی از تأثیر و تأثر افراد با مشاغل آنان که این تغییرات درونی، آن‌ها را به انحراف از معمولی خود ناچار می‌سازد (لوتانز؛ ترجمه سرمد، ۱۳۷۵). برخلاف تنوع در تعاریف، وجوه مشترک زیادی در آنها وجود دارد که مبین تأثیر شرایط محیطی نامساعد و تنش‌زا بر جسم و روان فرد می‌باشد.

### ■ عوامل ایجادکننده‌ی فشار شغلی

به طور کلی، اشتغال و بیکاری هر کدام به نحوی با فشار شغلی مرتبط می‌باشند. هر گونه وضعیت شغلی می‌تواند فشار عصبی ایجاد نماید که این امر به ظرفیت انطباقی و واکنش فرد در برابر آن وضع بستگی دارد. دیویس معتقد است که علت‌های معمول فشار عصبی در کار، می‌تواند ناشی از فشارهای زیر باشد: زمان پایان دادن کار، فضای سیاسی ناایمن، کیفیت سست سرپرستی، تفاوت‌های ارزش‌های سازمان با ارزش‌های کارمند، دگرگونی از هر نوع آن به‌ویژه زمانی که عمده و نامعمول است، تعارض و ابهام نقش، سرخوردگی و ناکامی (زارع نژاد، ۱۳۷۴). فونتانا بر این باور است که عوامل ایجادکننده فشارروانی در محیط کار، ابهام نقش، تعارض

نقش، انتظارات غیر واقعی از فرد، ناتوانی در تصمیم‌گیری، کشمکش‌های مکرر با مقامات، بالا، عدم حمایت و کشمکش با همکاران، ناتوانی در اتمام کار، ارتباطات ضعیف و فقدان تنوع را شامل می‌شود (Fontana, ۲۰۰۲). در طبقه‌بندی دیگر، عوامل مربوط به شغل، نقش فرد در سازمان، رشد شغلی، روابط فردی در محیط کار و ساختار و جوسازمانی به‌عنوان مهمترین عوامل ایجادکننده‌ی فشار شغلی در نظر گرفته شده‌است. این عوامل در ادامه به تفصیل بیان می‌گردد.

### ■ الف) عوامل شغلی

به آن دسته از منابع فشارزای شغلی گفته می‌شود که عبارتند از: شرایط کاری نامناسب

سرپرست خود در ایجاد فشارروانی مؤثر است ( بهرام زاده، ۱۳۷۲). باک دریافت کارکنانی که رؤسای خود را حمایت‌کننده می‌یابند، نسبت به کارکنانی که مدیران سخت‌گیرتری دارند، فشار روانی کمتری را در محیط کار تجربه می‌کنند. (Spaks, cooper, ۱۹۹۱)

## ۵) ساختار و جو سازمانی

برنز و استاکلر دو نوع ساختار سازمانی را پیشنهاد کرده‌اند:

- ۱- ساختار مکانیکی با ساختار از پیش تعریف‌شده و عمودی، سیستم اطلاعات مرکزی و تأکید بر دانش، مهارت‌ها و تجارب داخلی
  - ۲- ساختار ارگانیکی با مرکزیت خودمختاری، ارتباطات جانبی، تعدد تخصص‌ها و گسترش مسئولیت‌ها. سازمان‌های ارگانیک به حمایت از دانش تخصصی گرایش دارند و شایستگی بیشتری را در محیط پویا از خود نشان می‌دهند؛ درحالی‌که سازمان‌های مکانیکی از دانش درونی که مبتنی بر مجموعه رویه‌ها و خط مشی‌های از پیش تعیین‌شده است، حمایت کرده و تناسب بیشتری با شرایط ثابت دارند. (Hoyt, Gerolf, ۱۹۹۹)
- ساختار و جو سازمانی نیز از عواملی همچون سیاست کلی سازمان، عدم مشاوره مؤثر و شرکت ندادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها ناشی می‌شود. (کالیمو، کوپر؛ ترجمه براهنی، ۱۳۷۹)

در مجموع فشارروانی از عوامل مختلف و متفاوتی ناشی می‌شود که هر یک از این عوامل در برهه‌ی زمانی خاصی فرد را تحت سیطره‌ی خود قرار می‌دهد. از جمله این عوامل می‌توان به عوامل محیطی، سازمانی و فردی اشاره نمود. این عوامل با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و بر حالات جسمی و روحی فرد اثر می‌گذارند. در برابر این فشارها ممکن است، فرد به دو صورت واکنش نشان دهد: تطابق با فشارروانی و عدم تطابق با فشارروانی. پیامدهای انطباق یا عدم انطباق با عامل فشارروانی به گونه‌ای است که اثرهای آن به صورت تعاملی بر جنبه‌های دیگر زندگی فرد اثر خواهد گذاشت.

عهده گرفته اطلاع کافی نداشته باشد، اهداف کاری واضحی نداشته و نمی‌تواند با این اهداف و انتظارات خود، همکاران و مسئولیت‌های محوله ارتباط درستی برقرار سازد، این حالت موجب بروز افسردگی، کاهش اعتماد به نفس، عدم احساس رضایت از وضع زندگی، عدم رضایت شغلی و کاهش انگیزه شغلی او می‌شود.

**۲- کم‌باری نقش:** وضعیتی است که در آن از مهارت‌های شخص به‌طور کامل استفاده نمی‌شود. کم‌باری نقش زمانی ناخوشایند است که توان فرد بیش از آن باشد و برای شغل محول شده به او لازم است.

**۳- گرانباری نقش:** اگر فرد نتواند از عهده‌ی انجام کاری که بخشی از شغل اوست برآید، دچار فشارروانی خواهد شد.

**۴- ناسازگاری نقش:** زمانی رخ می‌دهد که فرد مجبور می‌شود، تن به مجموعه‌ای از الزام‌های شغلی با پذیرش مجموعه‌ای دیگر از الزام‌های شغلی مغایر و یا ناممکن بدهد.

## ج) پیشرفت شغلی

به عقیده‌ی کوپر و مارشال عوامل فشارزای وابسته به پیشرفت شغلی از سرعت ارتقاء، کندی ارتقاء، عدم تناسب منزلت شغلی، فقدان امنیت شغلی و جاه طلبی شغلی ارضاء نشده، ناشی می‌شود (کالیمو، کوپر؛ ترجمه براهنی، ۱۳۷۹)

## د) روابط حاکم بر محیط کار

کیفیت روابط کارکنان در محیط کار همواره رابطه‌ی مؤثری با فشار شغلی دارد. پژوهشگران سه نوع رابط میان فردی را در این مورد دخیل می‌دانند: روابط با همکاران، روابط درونی گروه‌های کار، روابط با سرپرستان و رهبران. زمانی‌که روابط با همکاران ضعیف باشد کارکنان احساس نگرانی و خطر می‌کنند و این امر به کم‌اعتمادی، کم‌علاقگی و کم‌حمایتی منجر می‌شود. در نتیجه افراد رغبتی به همدردی با دیگران از خود نشان نمی‌دهند. یافته‌های لوینسون نیز نشان داده است، که افرادی که به‌شدت تحریک شده و رفتاری ناپه‌نجا دارند فشارروانی برای همکاران خود ایجاد می‌کنند. روابط فرد شاغل با

نوبت‌کاری، زیادی حجم کار، کمی حجم کار و خطرهای جسمی.

**شرایط فیزیکی کار:** شرایط نامناسب فیزیکی کار می‌تواند فشار شغلی را تشدید نماید. در کنار عواملی همچون حجم کار، مسائلی همچون سروصدا، ارتعاشات و دمای نامتعادل در محیط کار نیز موجب ایجاد فشارروانی و آزرده‌گی در کارکنان می‌گردد که این امر مسائل جسمی و روانی و اختلالات رفتاری را به دنبال خواهد داشت. (Cooper, ۲۰۰۲)

**نوبت کاری:** نوبت کاری، عامل فشارزای شغلی رایجی است که بر میزان سوخت و ساز بدن، سطح قندخون و نیز بر کارایی ذهنی و انگیزش لازم برای کار اثر می‌گذارد و در نهایت ممکن است به بیماری‌های مرتبط با فشارروانی منجر شود.

**زیادی حجم کار:** حجم کار یا از نظر کمی مطرح است (بیش از اندازه زیاد)، یا از نظر کیفی (بیش از اندازه دشوار). هر چند به علت فقدان شواهد تجربی لازم نمی‌توان زیاده‌ی کار را یکی از عوامل اصلی بیماری‌های مرتبط با شغل تلقی کرد؛ اما در هر حال این عامل با برخی از اختلال‌های رفتاری ارتباط دارد.

**کمی حجم کار:** نتایج تحقیقات نشان دهنده وجود رابطه بین اختلال سلامت و کمی حجم کار در یک محیط کاری پرتکرار، یکنواخت، ملال‌آور و کم‌تحریک می‌باشد. احساس ملال و بی‌علاقگی به کار، سبب می‌شود که از توانایی فرد برای پاسخگویی به موقعیت‌های غیرعادی کاسته شود.

**خطر جسمی:** برخی مشاغل در زمره حرفه‌های پرخطر در نظر گرفته می‌شوند. با این حال، در مواردی که فرد شاغل، خود را برخوردار از مهارت‌های لازم و آماده‌ی مقابله با خطر احتمالی می‌داند میزان فشارروانی بسیار کم است (کالیمو، کوپر؛ ترجمه براهنی، ۱۳۷۹).

## ب) نقش سازمانی

نقش سازمانی یکی از عوامل ایجاد فشار شغلی می‌باشد. فشار شغلی ناشی از نقش، از عوامل ذیل ناشی می‌شود:

**۱- ابهام نقش:** اگر شخصی از شغلی که به