

## تنش شغلی (Work Stress)

بهرام آینه بند

کارشناس ارشد مدیریت

مقدمه: امروزه واژه استرس (Stress) آنقدر همگانی و همه گیر شده که برخی آنرا اپیدمی قرن حاضر لقب داده اند، اگر چه این واژه توسط افراد مختلف به منظورهای متفاوت بکار می رود لیکن در همه موارد فشار روانی مد نظر بوده و این کلمه خارجی یادآوری اضطراب بسیار توأم با نگرانی شدید می باشد. ما در این مقاله سعی داریم تا به این واژه و راه های کنترل آن بپردازیم.

اختلالات بیمارگون در اعضا و اندامهای بدن با عفونت داخلی و مانند آن نیز در زمره عوامل درونی استرس شناخته می شوند و عوامل مختلط (مركب) ترکیبی از دو عامل داخلی و خارجی می باشد. تعاریف استرس:

استرس به موقعیت درونی فردی اطلاق می گردد که تهدیدی را نسبت به وضعیت جسمی (تهدید جانی) و یا آرامش روانی خود احساس کرده باشد.

استرس واکنشی انطباقی متأثر از ویژگی های شخصی و یا فرایندهای روانشناختی است که در نتیجه هر فعالیت خارجی، موقعیت ویژه و یا حادثه ای فعال شده باشد و بازتابهای فیزیکی و روانی خاصی را بر فرد تحمیل کند.

عوامل استرس زا در همه افراد یکسان نبوده زیرا پاسخ افراد به عامل محرک یکسان نمی باشد، برخی با کوچکترین تهدید روانی آنچنان به هم می ریزند که از حضور در محلهای اجتماعی (محیط کار و جامعه) گریزان می شوند لیکن گروهی دیگر آنچنان در مقابل محرکهای روانی مقاومند که حتی برای لحظه ای حاضر به ترک اینگونه محیط ها نمی باشند، پس بخوبی در می یابیم که عوامل تنش زا ثابت نبوده و بسته به شرایط ذهنی و جسمی افراد متفاوت می باشند.

استرس چیست؟

بطور خلاصه استرس به معنای تنش، فشار روانی و تحریکهای عصبی می باشد که بسیاری از آنان حاصل محرکهای محیطی نیازمند پاسخ می باشند. اگر چه محرکهای خارجی عامل حرکت و نیاز زندگی پویا بوده و گریز از آن امکان پذیر می باشد، لیکن در صورت تشدید می توانند باعث عواقب نگران کننده ای مانند بروز انواع بیماریهای قلبی، گوارشی، پوستی و عوارض حاد عصبی (بیماریهای روانی) گردند. بطور کلی هر محرکی که در انسان ایجاد تنش نماید و او را به واکنش وا دارد، عامل استرس زا شناخته می شود.

عوامل استرس ممکن است بیرونی، درونی و یا مرکب باشد. هر یک از عوامل مانند مرگ عزیزان، بیکاری، مشکل مالی، اختلاف زناشویی، طلاق و محیط سخت کاری می تواند عامل بیرونی استرس زا بوده و

نزدیک به صدسال است که مفهوم استرس مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نخستین بررسی های در حوزه دانش پزشکی انجام شده است. امروز این مفهوم میان رشته ای در علوم انسانی، پزشکی و حوزه های وابسته تبدیل شده است.

**نشانه های استرس شغلی چیست؟**  
 بیرونیومون در ۱۹۷۸ سه دسته از نشانه هایی را که در شرایط استرس شغلی بروز می کنند نام برده اند که شامل: نشانه های روانی، نشانه های جسمانی و نشانه های رفتاری می باشند.

### الف) نشانه های روانی:

نشانه های روانی استرس شغلی به آن دسته از مشکل های عاطفی و شناختی اطلاق می گردد که بر اثر نگرانی های ناشی از استرس در محیط کار بروز می نماید. نارضایتی

از شغل یکی از رایجترین پیامدهای استرس شغلی است. متأسفانه در کشور ما بدلیل مشکلات عدیده ناشی از آموزش و مراکز تحصیلات عالی معمولاً داوطلبین به صرف قبولی در کنکور و راه یابی به مراکز آموزش عالی و کسب مدرک معتبر در رشته هایی که اصلاً تمایلی به تحصیل در آن را ندارند وارد شده و ناخواسته به مسیری کشیده می شوند که از روی ناچاری و عدم علاقه بوده است و این امر نیز خود به یکی از عوامل بی علاقهی به شغل می باشد، مثلاً کارشناس سیاسی دکترای دامپزشکی داشته و یا پزشک عمومی موسیقیدان و خواننده موفقی می شود (البته این مصادیق بخشی از مقوله فوق می باشد).

شخصی که از شغل خود ناراضی است، با بی میلی و با تاخیر بر سر کار حاضر شده و برای انجام کارش به نحو احسن دلیل چندانی نمی بیند. دیگر نشانه های روانی استرسی عبارتند: از افسردگی، اضطراب، ملالت، احساس ناکامی، انزوا و...

بعضی از این نشانه ها به خودی خود مشکل هایی هستند که می توانند به وخیم تر شدن استرس شغلی منجر شوند، مثال: کارگری که روز به روز احساس ناکامی و ناخرسندی از شرایط شغلی اش دارد، افسرده و سر در گریبان می شود، در نتیجه توان او برای مقابله با موانع

شغلی کمتر و کمتر میشود و امکان بهبود بخشیدن به شرایط کار و ارتقاء فکری خود را از دست می دهد.

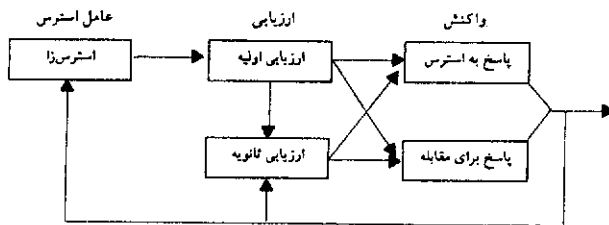
### ب) نشانه های جسمانی:

تشخیص اینکه ناراحتی های جسمی فرد تا چه حد ناشی از استرس شغلی و چه بخشی از آن ناشی از سایر عوامل مثل محیط نامساعد خانوادگی و... می باشد بسیار مشکل است، البته شواهد و مدارک پژوهشی معمولاً ارتباط منطقی و معنی داری میان استرس شغلی و نشانه های جسمانی بدست داده است.

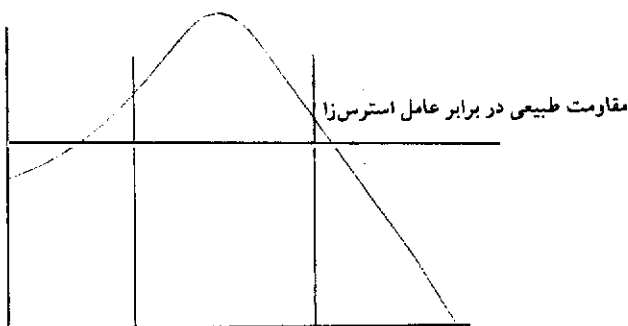
مدتی قبل یکی از دوستان که مدیری متبحر و سخت گیر در یکی از مراکز دولتی است، تعریف می کرد که یکی از عوامل تعدیل کننده در کار او منشی وی می باشد که بدلیل بهره هوش پائین و نرساندن پیام صحیح و بموقع به وی در انجام صحیح کارش خلل وارد ساخته است. مدتی بعد روزی برای انجام کاری به محل کار آن مدیر مراجعه نمودم، مدیر در محل دیگری بود و توفیقی حاصل شد تا در کنار منشی کم بهره نشسته و قضاوت عادلانه ای در مورد وی بنمایم، در اطاق منشی تعدادی ارباب رجوع حضور داشتند که هرچند دقیقه یکبار سئوالی را از منشی پرسیده و یا به عدم حضور مدیر موصوف اعتراض می نمودند. تلفن ها لحظه به لحظه زنگ می زدند، هنوز جواب تلفنی را نداده بود، تلفنی دیگر به صدا در می آمد. منشی در حین پاسخگویی به تلفن به موبیتور نیز خیره شده بود و نامه ای را تایپ می نمود. آثار نگرانی و اضطراب در چهره وی هویدا بود. وقتی با دقت به دستهایش نگاه کردم لرزش دست و آثار نگرانی وی مشهود بود.

از مثال فوق پی می بریم که حجم زیاد کار و فشار روانی ناشی از کار و انجام چندین کار غیر هماهنگ تا چه حد باعث پایین آمدن راندمان کاری و بروز ناراحتی های حادروانی می گردد.

مهمترین پژوهشها در زمینه تنش شغلی در سال ۱۹۹۰ توسط ساترلند و کوپر صورت گرفت. در این پژوهش ها ثابت شد که ارتباط مستقیم میان ناراحتی های معده ای، روده ای مانند ناراحتی های گوارشی و استرس شغلی وجود دارد. انواع حساسیت، اختلال در خواب، سردرد

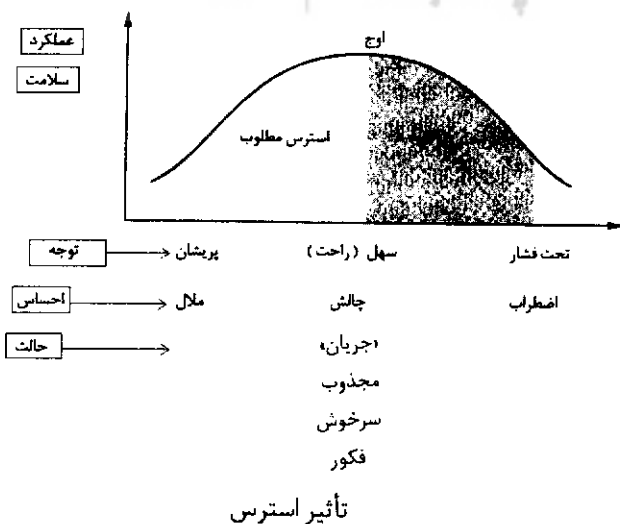


استرس و مقابله در الگوی کنش متقابل



سندروم سازگاری عمومی

## استرس واکنشی انطباقی متأثر از ویژگی های شخصی و یا فرایندهای روانشناختی است که در نتیجه هر فعالیت خارجی، موقعیت ویژه و یا حادثه ای فعال شده باشد و بازتابهای فیزیکی و روانی خاصی را بر فرد تحمیل کند.



و آسم نیز از پیامدهای آن می باشد.

### نشانه های رفتاری

نشانه های رفتاری به دو دسته تقسیم می شوند: دسته اول نشانه هایی هستند که می توان گفت، به طور مستقیم متوجه خود فرد شاغل می باشند. این دسته شامل رفتارهایی مانند خودداری از انجام کار، مصرف روزافزون قهوه و نیکوتین، پرخوری یابی اشتباهی، ستیزه جویی در برابر همکاران یا اعضای خانواده و به طور کلی مشکلات میان فردی (Personal Inter) و دسته دوم از نشانه های رفتاری پیامدش به سازمان یا تشکیلات اداری بر میگردد. از جمله: غیبت از کار، رها کردن شغل، افزایش حوادث ناشی از شغل که نهایتاً فقدان بهره وری را بدنبال خواهد داشت.

### هزینه های ناشی از استرس شغل

هزینه هایی که استرس شغلی ایجاد می کنند بسیار سنگین است. ولی تعیین میزان دقیق آن دشوار است. لیکن می توان به داده های تردید ناپذیری در این خصوص دست یافت. اعتیاد به الکل بیش از بیست میلیون دلار هزینه برای صنایع آمریکا ایجاد می کند. انواع بیماریهای روانی مانند افسردگی و رفتار هیستریک نیز می تواند نتیجه استرس شغلی باشد. خسارتهایی که به شکل مخارج درمان و از دست رفتن زمان کار و تولید وارد می شود، هر سال میلیونها دلار به اقتصاد آمریکا خسارت وارد می سازد. شاید این بزرگترین هزینه ای است که بر اثر استرس شغلی پدید می آید و محاسبه آن نیز از همه دشوارتر رخ می دهد، خصوصاً کارکنانی که دارای حساسیت شغلی می باشند. در ایالات متحده در هر سال حدود ۱۵۰۰۰ نفر از کارگران در حادثه های ناشی از کار جان خود را از دست می دهند و آخرین مخرب تاثیر نامطلوب استرس شغلی بر کانون خانواده بوده چرا که درگیریهای شدید پدر و مادر رنج کودکان را در بر خواهد داشت. به همین دلیل بسیاری از شرکها با تمهیداتی به نام برنامه های حمایت و کمک به کارکنان "EAP" تلاش دارند تا به طور جدی با استرس شغلی مقابله کنند.

### عوامل استرس شغلی و راههای کنترل آنها

باشناخت عوامل متعدد ایجاد استرس شغلی موجود در محیط کار می توان مداخلاتی به منظور پیشگیری یا کاهش استرس شغلی صورت داد. در ذیل بطور خلاصه به برخی از این عوامل اشاره می گردد.

### ۱-ابهام نقش:

یکی از عوامل محیط کار که ممکن است منجر به استرس شغلی شود، ابهام نقش نامیده می شود و

تعریف آن عبارت است از: وضعیت شغلی معینی که در آن پاره ای اطلاعات لازم برای انجام شغل به طور مطلوب ناقص یا گمراه کننده اند، (در نتیجه فرد نمی داند که چه انتظاری از وی برای انجام شغلش دارند) و بطور خلاصه ابهام نقش زمانی پدید می آید که نقش فرد روشن نبوده و حدود و مسئولیتهای فرد مشخص نباشد.

برای از بین بردن اینگونه عوامل استرس زا سازمانها نیاز به مدیرانی دارند که بتوانند بخوبی ابهامات موجود در وظایف محوله به کارکنان را برطرف نمایند. اینگونه عوامل در کارکنان تازه استخدام شده، مشکل ایجاد می نماید. فرد دائماً از خود می پرسید که نقش من در سازمان چیست؟ آیا من فردی مفیدی برای مجموعه هستیم؟ آیا من بخوبی به

وظایف محوله عمل می نمایم؟ و اینجاست که نقش مدیران مستقیم و همکاران با تجربه به خوبی مشهود بوده و می توانند بخوبی با خط دهی صحیح و راهنمایی موثر این عوامل را کم رنگ نمایند.

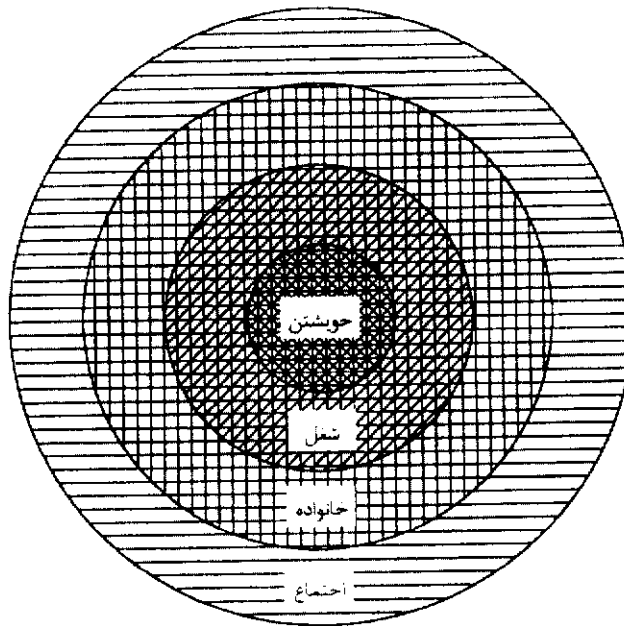
### ۲- گرانباری نقش:

یکی دیگر از ویژگیهای نقش که آن را منشأ دیگری برای استرس شغلی می دانند، گرانباری نقش است. به این معنی که اگر فرد نتواند از پس انجام کاری که بخشی از شغل معینی است برآید، دچار استرس خواهد شد. پیچیدگی و سنگینی کار همانند تجمع بیش از اندازه برق در یک ماشین بدلیل اختلال قسمتهای برق رسان می باشد که قطعات باعث آسیب رساندن به ماشین و اختلال در کارکرد آن می گردد. این نوع استرس در دو بخش کمی (کار بسیار زیاد) و کیفی (پیچیدگی و نیاز به مهارت زیاد) می توان احصا نمود.

برای مهار اینگونه استرسها، باز نقش مدیران در تقسیم کار و گسترش آموزش بمنظور کسب مهارت بالا، درک پیچیدگی های شغل و تلاش در جهت استفاده از تکنولوژی بمنظور تسهیل کار حائز اهمیت است. (مثلاً با استفاده از رایانه های پیشرفته، استرس کارکنان برج مراقبت پرواز نیز کاهش یافته است.)

### ۳- کمباری نقش:

یکی دیگر از ویژگیهای نقش که در شغلها معینی موجب استرس کارکنان می شود، کمباری نقش می نامند. کمباری نقش یعنی وضعیتی که در آن مهارتهای شخصی به طور تمام و استفاده نمی شود. به بیان دیگر مهارتها و توانایی های فرد کمتر از اندازه ممکن به کار گرفته می شوند و به طور کلی می توان گفت، کمباری نقش زمانی پیامد ناخوشایند



### الزامات نقش

**گسترش فشارهای عصبی و تهدید بهداشت روانی منجر به بروز ناهنجاریهای حاد در محیط سازمانی و از هم پاشیدگی خانواده می گردد و لزوم شناخت بیشتر این معضل سازمانی، اجتماعی را بیش از پیش ضروری می سازد**

دارد که توان کارکنان بیش از آن باشد که برای شغل محول به آنها لازم است.

در سال ۱۹۱۱ تیولور نیز در بحث مدیریت علمی به این موضوع اشاره نموده که وقتی مهارت فرد بیش از نیاز شغل باشد، آثار منفی بسیاری به بار می آورد. در این مورد نیز با گزینش صحیح و استفاده از کارکنان در محلهای مناسب خدمتی و غنی سازی شغل می توان به مهار عامل فوق پرداخت.

#### روابط با سرپرستان

به طور کلی هر کسی که کار می کند، رئیس و یا سرپرستی دارد. همانطور که روابط با همکاران در ایجاد و یا کاهش استرس نقش تعیین کننده دارد، رابطه فرد شاغل با رئیس یا سرپرست نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. عموماً مدیرانی که با زیردستان خود روش میانه روی (Moderate) در پیش می گیرند، کارکنان را کمتر دستخوش استرس می نمایند. در چنین شیوه ای به کارکنان اجازه داده می شود تا در تصمیم گیری مشارکت فعال داشته باشند.

به بیان دیگر پاسخ به این پرسش که کدام شیوه رهبری تاثیر مطلوبتری در کاهش استرس کارکنان دارد بستگی به دو متغیر دارد: الف - نوع کارکنان ب - نوع شرایط کار.

#### روابط با مراجعان (مشتریان)

یکی دیگر از روابطی که بالقوه استرس را شناخته شده، تنشهای متقابل با مشتریان و ارباب رجوع در محیط کار می باشد. یافته ها نشان می دهند که یک دسته عمده از کارکنانی که در معرض خطر دریافت استرس شغلی می باشند، کسانی هستند که کارشان عرضه خدمات به دیگران است (خصوصاً کارکنان واحدهای درمانی).

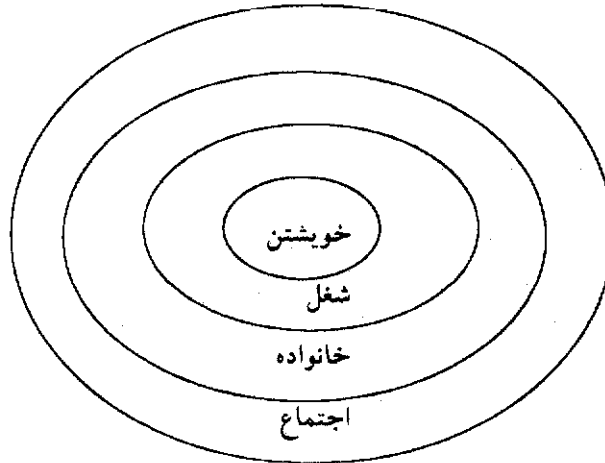
خدمت دهندگان ممکن است به آسانی آماج استرس شغلی قرار بگیرند. هم به سبب احساس مسئولیت شخصی و هم به سبب آنکه معمولاً بازخوردکار را دریافت نمی دارند.

#### استرس مدیران

تنش خاص کارکنان نبوده و مدیران نیز کمابیش با این عارضه دست به گریبان می باشند. مدیری که ابتدای روز را با احساس تحرک و انرژی سرزنده و مثبت آغاز می کند و در انتهای روز از حیث ذهنی احساس فرسودگی و درماندگی می نماید، از نظر عاطفی تحلیل رفته و از لحاظ جسمی نیز خسته به نظر می آید. این حالت از نقطه نظر شخصی و سازمانی ناخوشایندترین حالت و عمدتاً اجتناب ناپذیر است.

برای پرهیز از استرس باید بر این حقیقت واقف بود که خستگی برای یک مدیر اجرایی ناشی از حجم کار نبوده بلکه به چگونگی انجام کار بستگی دارد. این موضوع هم به نوبه خود وابسته به آن است که او چهار نقش اصلی خود در ارتباط با شغل، خانواده، اجتماع و خویشتن را چگونه اداره کند. که معمولاً آخرین نقش بیشتر دچار بی توجهی و غفلت می شود.

یک مدیر از کار یا حرفه خود توقع داشتن رضایت، ترفیح اداری، امنیت شغلی، دستمزد مناسب و روابط خوب را دارد و از لحاظ خانواده مایل است



#### الزامات نقش

زندگی مرفهی داشته باشد. متأسفانه در اکثر مدیران فاصله ای میان انتظارات و دستاوردها یا اعمالشان وجود دارد و همین امر باعث می گردد تا گرفتار استرس شوند.

#### سایر عوامل استرس شخصی

با عنایت به کثرت عوامل استرس شغلی و با توجه به محدودیت مقاله ذیلا به صورت فهرست وار بخشی از اهم اینگونه عوامل عنوان می گردد.

۱- ناسازگاری شغلی

۲- ویژگیهای شغلی

۳- آهنگ کار

۴- تکرار کار

۵- نوبتکاری

۶- ویژگیهای مربوط به وظیفه

۷- روابط کاری میان فردی

۸- روابط با همکاران

۹- ساختار و جو سازمانی

۱۰- فرهنگ سازمانی

علاوه بر عوامل فوق عوامل فیزیکی مانند نور، صدا، دما، ارتعاش، آلودگی هوا... نیز می توانند از عوامل تشدید استرس شغلی بحساب آیند.

#### راهبردهای مقابله با استرس

راهبردهای مقابله با استرس شامل دو بخش مبارزه گرانه و پیشگیرانه می باشد.

#### الف - مبارزه گرانه شامل:

۱- دوری جستن از عاملهای استرس با ایجاد سازگاری در زندگی یا تعدیل سطح خواسته ها.

۲- دگرگون کردن الگوهای رفتاری که موجب استرس می شوند.

۳- توسعه دادن منابع مقابله.

#### ب - پیشگیرانه:

۱- مراقبت دائمی در برابر عاملهای استرس و نشانه های آن (کمک به افراد برای مقابله با نشانه های آشکار و ناآشکار استرس).

۲- آماده سازی منابع و از میان برداشتن عوامل استرس (آموزش مهارتهای اجتماعی، جرئت آموزی، آموزش مهارتهای مشکل گشایی).

۳- تحمل کردن عاملهای اجتناب ناپذیر استرس.

۴- فرونشاندن برانگیختگی های استرس آور.

#### جمع بندی

گسترش فشارهای عصبی و تهدید بهداشت روانی منجر به بروز ناهنجاریهای حاد در محیط سازمانی و از هم پاشیدگی خانواده می گردد و لزوم شناخت بیشتر این معضل سازمانی، اجتماعی را بیش از پیش ضروری می سازد. ما در این مقاله به تعاریفی هر چند مختصر در مورد استرس، استرس شغلی، نشانه های استرس، هزینه های ناشی از استرس و... پرداختیم، در صورتی که خواننده محترم علاقمند به مطالعه بیشتر در این زمینه باشد، کتب روانشناسی مدیر موفق، استرس شغلی، مدیریت استرس و رفع استرس در محل کار توصیه می گردد.