

تأثیر تنش در عملکرد کارکنان حسابداری با نگاه راهبردی (ارزش آفرینی)

دکتر رضا تهرانی

علی محی‌الدین

مقدمه

تحقیقات و بررسی‌های انجام شده بر روی ۶۰۰ نفر کارگر و کارمند سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که ۴۶ درصد این افراد زیر فشار روانی بسیار قرار دارند و ۳۴ درصد دیگر اظهار داشته‌اند که تنش و فشار روانی بیش از حد، موجب گردیده تا به فکر ترک سازمان خود بيفتند.

در کشورهای بزرگ و موفق صنعتی از جمله ژاپن، این امر به‌صورتی بارزتر خودنمایی می‌کند. در دیاری که ۱۶ ساعت کار روزانه امری عادی به‌نظر می‌رسد. هر سال ده هزار ژاپنی در اثر ابتلا به بیماری‌ای که در زبان ژاپنی به آن کاروشی (Karoshi) می‌گویند و زاینده استرس و فشار روانی است، جان خود را از دست می‌دهند (رابینز، ۲۰۰۰).

آنچه گفته شد، نشان‌دهنده آن است که تنش و یا به‌عبارت دیگر استرس حاصل از کار سازمانی، مسئله بسیار مهمی است. از جمله بیماری‌هایی که همراه با پیشرفت و تعالی تمدن در کنار دیگر بیماری‌های ناشی از این پیشرفت توانسته است خود را بر جامعه امروزه تحمیل کند فشار روانی (تنش) است. اما آنچه این عارضه را از دیگر امراض یادشده متمایز می‌سازد تأثیر موکد و مستقیم آن بر عملکرد کارکنان و روند حسابداری است و از این رو، آن را بیماری قرن می‌نامند.

این بیماری در کاهش بهره‌وری-بالارفتن میزان غیبت و ناسازگاری با همکاران و ارباب رجوع (مشتری)- کاهش رضایت شغلی- ایجاد اضطراب و نیز ابتلا به بیماری‌های جسمانی نظیر بیماری‌های قلبی و بیماری‌های گوارشی- سردرد- مشکلات فشارخون و ... تأثیرگذار است و تحقیقات نشان می‌دهد که عامل استرس مخصوصاً در برخی از واحدها نظیر حسابداری که فعالیت در آنها نیاز به تمرکز و دقت عمل بیشتری دارد و پیشرفت‌های فناوری بر عملکرد آن فزاینده است. به‌صورت بارزتری مشاهده می‌شود.

وضعیت پویایی است که شخص در راه رسیدن به آنچه در نظر دارد و با تمنايي که با آن روبه‌رو است در شرایط نامطمئن ولی با اهمیتی قرار می‌گیرد. (رابینز، ۲۰۰۰).

تعریف استرس

پاسخی که فرد در تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی به‌صورت رفتاری، روانی یا جسمانی از خود بروز می‌دهد و حالتی مستمر دارد. (رونهان و سیگمن، ۱۳۸۶).

در بحث‌های روانشناسی، استرس به عنوان اختلال روانی بررسی می‌شود و چهار اختلال موجود در این مباحث در جدول زیر آمده است (رونهان و سیگمن، ۱۳۸۶).

موضوع اختلال	نوع اختلال
فرد از موضوعی می‌ترسد که با واقعیت خطری که در آن موضوع آشکار می‌سازد، هیچ تناسبی ندارد.	اختلال‌های فوبیک
پس از رویدادی که فرد با آن مواجه شده و از مرگ یا آسیب‌رهایی یافته دچار اضطراب و بی‌حسی می‌شود.	اختلال‌های استرس پس از سانحه
وحشت شدید و ناگهانی و بی‌مورد	اختلال وحشتزدگی
نگرانی کوچکی که ماه‌ها ادامه می‌یابد.	اختلال اضطراب فراگیر

اما در موضوعهای سازمانی، منظور، استرسی بسیار خفیف‌تر و طبیعی‌تر از مفاهیم بالاست که به‌عنوان اختلال از آن یاد شده است.

در مفاهیم جدول بالا، شکل بسیار اغراق‌آمیزی از ترس انطباقی را مشاهده می‌کنیم که نوعی بیماری حاد تلقی می‌شود. اما در سازمان، اضطرابی درازمدت و بسیار خفیف مدنظر است که در مرور زمان بر کار کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد و واکنش‌های کوتاه و آنی از سوی کارکنان در سازمان را دربردارد و با رفع عامل استرس‌زا برطرف می‌شود. این واکنش‌ها شامل پرخاشگری لحظه‌ای، گریز از عامل استرس‌زا، سرکوبی (پس زدن عامل استرس‌زا) و یا در مواردی که استرس سازمانی بسیار زیاد وجود داشته باشد تحلیل‌رفتگی^۱ و تثبیت^۲ را دربردارد.

مراحل به‌وجود آمدن چنین استرس‌هایی به‌صورت زیر است:

الف- مراحل هشدار (مانند تاسف، ترس، شوک)،

ب- مراحل وجود استرس کوتاه‌مدت (خود تصحیح‌کننده)، و

ج- مرحله مقاومت (تداوم عمل).

اگر مرحله سوم یعنی مقاومت فرد با شکست روبه‌رو شود، او دچار استرس درازمدت (استرس مزمن) و در صورت ادامه این روند دچار اختلالات یادشده می‌شود.

تفکیک مشاغل براساس استرس و انواع استرس سازمانی

انواع استرس سازمانی

یوسترس^۳ (استرس مثبت): استرس مفید و انگیزه‌بخش است و معمولاً در این مواقع فرد، احساس لذت می‌کند.

نوسترس^۴ (استرس خنثی): وقتی که محرک حسی تأثیری برجای نمی‌گذارد استرس خنثی روی می‌دهد (مثل شنیدن خبر یک اتفاق در نقطه‌ای دور می‌باشد).

دیسترس^۵ (استرس منفی): حالت پریشانی یا استرس منفی است که در موارد حاد و مزمن روی می‌دهد.

تفکیک مشاغل براساس استرس در سازمان

مشاغل فعال: مشاغلی هستند که فشار زیادی دارند ولی افراد برای حل مسئله فرصت دارند.

مشاغل کم فشار: کارهایی است که فشار در تصمیم‌گیری ندارند.

مشاغل غیرفعال: مشاغل بدون کار ذهنی و تصمیم‌گیری است.

مشاغل پرفشار: کارهایی است دارای فشار زیاد و فرصت اندک برای تصمیم‌گیری و خطر مزمن شدن استرس (تصمیم‌گیری در مواقع بحران مالی در واحد حسابداری از این قبیل تصمیم‌هاست).

در ادامه، به تقسیم‌بندی پرو اشاره می‌شود و جایگاه حسابداری در پیچیدگی شغلی نمایان می‌گردد.

تفاوت ترس و استرس

همه ما ترس را تجربه کرده‌ایم. میزان خطری که ما با آن روبه‌رو می‌شویم، به مقدار زیاد به شغل محل سکونت و خصوصیتی از این قبیل مربوط می‌شود. فردی که عضو گروه مسئول ساختن یک دکل حفاری نفت در دریای سرد شمال است، در معرض خطر بیشتری در مقایسه با یک حسابدار قرار دارد. اما حسابداری که در سازمان بزرگی کار می‌کند، شاید خطر بیشتری را نسبت به فردی که در مغازه مشغول به کار است، احساس کند. وقتی کارگر تأسیسات نفتی دچار ترس می‌شود، این ترس مستقیماً به موقعیت او مربوط است و



تجربه معلم بزرگی است

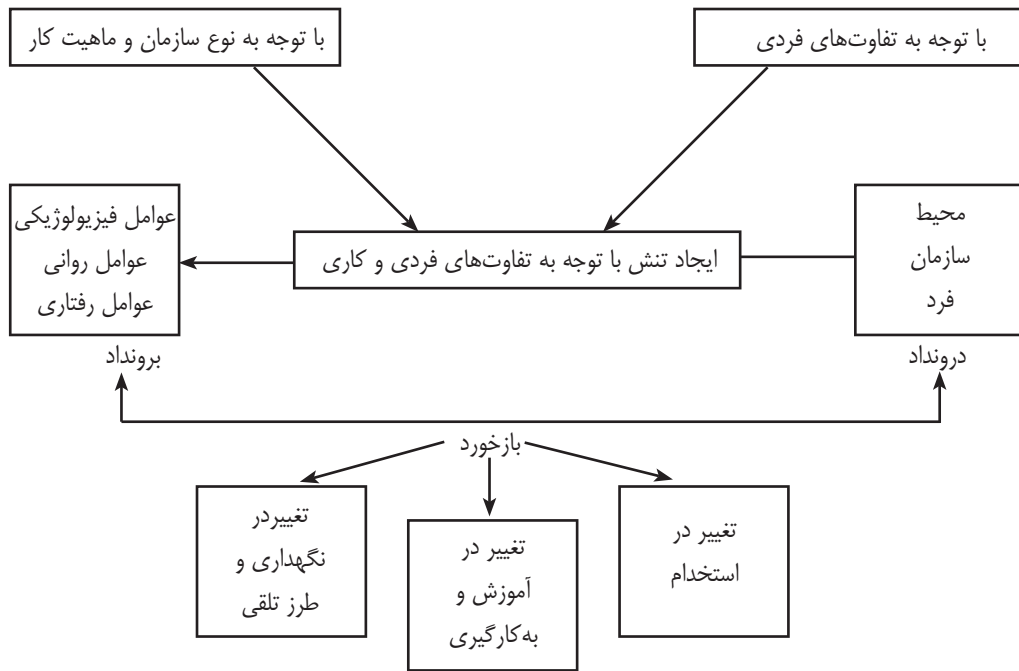
تجربه همچنین از عوامل عمده‌ای است

که می‌تواند از میزان تنش بکاهد

حسابدار باکسب تجربه تنش‌ها

را از بین می‌برد

یا بتدریج آنها را کاهش می‌دهد



نمایشگر ۱ - سیستم تنش عملکرد سازمان

می‌تواند به‌عنوان منبع بالقوه ایجاد کننده فشار عمل کند (استونر و فریمن، ۱۳۷۵).

رهبری در سازمان: نشان‌دهنده شیوه مدیریت

رهبری در سازمان

نشان‌دهنده شیوه مدیریت مدیران اجرایی و ارشد مالی است. برخی از مدیران عالی اجرایی، فرهنگی را بر سازمان حاکم می‌کنند که ترس، وحشت، اضطراب و تنش از ویژگی‌های آن است. آنها افراد را وادار می‌کنند در یک دوره زمانی کوتاه، کاری را انجام دهند یا کنترل‌های بسیار شدید بر آنها اعمال می‌کنند و کسانی که نتوانند پایه‌پای خواسته آنها پیش بروند، اخراج می‌شوند. آنان با این نوع کارهای خود، فشارهای غیرواقعی بر افراد وارد می‌آورند. در انجام امور حسابداری، این گونه اعمال بروز استرس را در چندان می‌کند.

عوامل اصلی که موجب تنش به هنگام کار حسابداری می‌شوند

در صد	عامل
۳۴	کاری بر عهده‌ام گذاشته شده است که خواستار آن نیستم
۳۰	خوگرفتن با شغل کنونی
۲۸	شدت کار
۲۱	کار همکاران حسابداری
۱۸	رئیس سختگیر یا مدیر مالی ناآشنا

منبع:

«Worries at Work» Wall Street Journal (April 7,1988), P.27

واکنش‌های او مناسب و طبیعی است. به همین نحو، با صدایی که در ساعت سه صبح از سمت پنجره شنیده می‌شود، قلب حسابدار به‌سرعت به تپش می‌افتد. ترس و اضطراب طبیعی، برخلاف اختلال‌هایی است که با واقعیت خطر متناسب نیستند (رونهان و سیگمن، ۱۳۸۶). در حقیقت، استرس یک حسابدار با او به خانه می‌رود و در محیط کار بر جا نمی‌ماند. اما کارگر دکل حفاری با رفع موقعیت خطر دیگر استرسی ندارد (یعنی استرس او کمتر احتمال مزمن شدن دارد). این امر، اهمیت استرس در حسابداری را نمایان می‌سازد.

عوامل ایجادکننده تنش کدامند

نمایشگر ۱ بیانگر سه دسته از عوامل (محیطی، سازمانی و فردی) است که به‌عنوان منابع بالقوه تنش عمل می‌کنند. اینکه آیا این عوامل به‌صورت تنش واقعی در خواهند آمد یا خیر، به تفاوت‌های فردی (نظیر عوامل ژنتیک - تجربه کاری، شخصیت و مانند آن) بستگی دارد.

عوامل سازمانی

نقش فرد در سازمان: گاهی نقشی که فرد در سازمان به‌عهده دارد، موجب افزایش فشار بر وی می‌گردد. تعارض در نقش موجب پدید آمدن انتظاراتی می‌شود که نمی‌توان آنها را برآورده کرد. اگر انتظار از نقش به صورتی آشکار درک نشود و شخص خودش نداند که چه باید بکند، ابهام در نقش به‌وجود خواهد آمد.

ساختار سازمانی: تعیین‌کننده سطح اختلاف‌ها در سازمان، میزان قوانین و مقررات و محل تصمیم‌گیری هاست. نمونه‌ای از تغییر ساختاری، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر یا مشارکت ندادن فرد در فرایند تصمیم‌گیری است که



نیاز به دقت و تفکر و وجود تمرکز بالا در انجام امور حسابداری، باعث می‌شود میزان استرس در این واحد به آسانی افزایش یابد.

افزایش نیاز روزافزون به یادگیری فناوری و اطلاعات جانبی در این حرفه، باعث می‌شود افراد صدمات و آسیب‌های روحی مضاعفی را در این واحد سازمانی دریافت کنند که در بحث نگهداری منابع انسانی، نیازمند بررسی بیشتری است.

با توجه به تحقیقات زیادی که بحث درون‌گرایی و وسواس دقتی کارکنان حسابداری را اثبات کرده، وجود چنین عواملی در این واحد سازمانی دور از انتظار هم نبوده است (رضائیان، ۱۳۸۷).

عده‌ای از کارکنان حسابداری سازمان‌ها، به زندگی آرام و بی‌دغدغه عادت کرده‌اند و به محض روبه‌رو شدن با کوچکترین مشکلی در سازمان، منفجر می‌شوند.

برخی از افراد در برابر شرایط تنش‌زا مقاومت می‌کنند، در حالی که عده‌ای خود را می‌بازند.

چه چیز باعث می‌شود که افراد در برابر تنش توانایی‌های متفاوتی داشته باشند؟

چه متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای می‌توانند بین عوامل بالقوه تنش‌زا و تنش‌های آزموده‌شده قرار گیرند.

تنش از راه‌های متعددی بروز می‌کند و بر خروجی‌های منابع انسانی مانند عملکرد، کارایی، بهره‌وری، غیبت و جابه‌جایی تاثیر می‌گذارد.

برای مثال، کسی که دچار سطح بالایی از تنش باشد، به احتمال زیاد دچار فشارخون بالا، زخم معده، تشنج، سردرد، ناتوانی در تصمیم‌گیری، از دست دادن اشتها و غیره می‌شود. لذا همواره حالت نگرانی و ناآرامی دارد، به هر دری می‌زند و شکیبایی در کار را نمی‌تواند به‌دست آورد، در حالی که انجام امور حسابداری به همین تمرکز و شکیبایی نیاز مبرم دارد (رابینز، ۲۰۰۰).

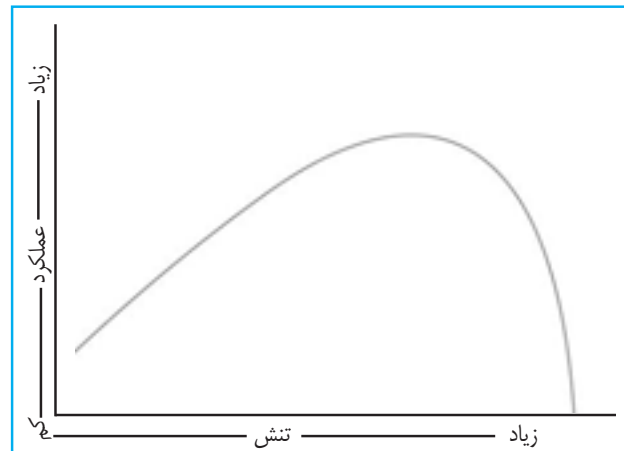
عوامل فردی: ایجاد شوک یا درخواست خارج از محدوده قابلیت فردی نظیر واگذاری کار چند برابر آن هم در حداقل فاصله زمانی، خود موجب پدید آمدن اضطراب می‌شود. این امر در واحدهای مالی به‌خصوص در پایان سال مالی و بستن حساب‌ها به‌گونه‌ای آشکار احساس می‌شود.

رابطه فرد با همکاران: میزان ارتباطات فردی با دیگر همکاران به‌خصوص آن گروه از همکارانی که دارای ارتباط و وابستگی تنگاتنگی هستند و نداشتن هماهنگی با آنها به‌علت گوشه‌گیری و یا ناتوانی از درک صحیح از همکاری شغلی، منجر به عدم حمایت دیگر همکاران از فرد و در نهایت افزایش فشار روانی می‌شود.

تجربه کاری: تجربه معلم بزرگی است. تجربه همچنین از عوامل عمده‌ای است که می‌تواند از میزان تنش بکاهد. حسابدار باکسب تجربه تنش‌ها را از بین می‌برد یا به‌تدریج آنها را کاهش می‌دهد. تجربه‌ای که فرد به‌هنگام انجام وظیفه به‌دست می‌آورد، با تنش کاری رابطه منفی دارد. این موضوع را به دو طریق توجیه کرده‌اند؛ نخست، موضوع ترک شغل است. کسانی که در کار خود با تنش زیادی روبه‌رو باشند، به‌صورت داوطلبانه سازمان را ترک می‌کنند. بنابراین، کسانی که برای مدت بیشتری در سازمان باقی می‌مانند، آنهایی هستند که در برابر تنش مقاومت می‌کنند یا در برابر ویژگی‌های تنش‌زای سازمان‌شان مقاومت بیشتری دارند. دوم، افراد در نهایت، سازوکاری را در خود ایجاد می‌کنند تا بتوانند با پدیده تنش سازگار شوند. از آنجا که این فرایند وقتگیر است، اعضای ارشد مالی در برابر تنش سازگاری بیشتری پیدا می‌کنند و از این رو فشار روانی کمتری را حس می‌کنند (رابینز، ۲۰۰۰).

اعتقاد داشتن به مرکز کنترل: کسانی که مرکز کنترل داخلی دارند، براین باورند که می‌توانند بر سرنوشت خود حاکم باشند. کسانی که مرکز کنترل خارجی دارند، براین باورند که زندگی آنها به‌وسیله نیروهای خارجی کنترل می‌شود. مدارک و شواهد نشان می‌دهد کسانی که مرکز کنترل داخلی

دارند (در مقایسه با آنان که مرکز کنترل خارجی دارند)، کار خود را یک عامل تنش‌زا به حساب نمی‌آورند. (میرسپاسی، ۱۳۸۵).
برای تعیین ارتباط بین تنش و عملکرد، تحقیقات زیادی انجام شده است. معروف‌ترین سند یا مدرکی که در این رابطه ارائه شده، به صورت حرف U وارونه است که در **نمایشگر ۲** ارائه شده است (رایبیز، ۲۰۰۰).



نمایشگر ۲- رابطه تنش و عملکرد

منطقی که این حرف U وارونه را تایید می‌کند، این است که اگر میزان تنش، کم یا متوسط باشد، موجب تحریک بدن می‌شود و توان آن را در نشان دادن واکنش افزایش می‌دهد. افراد در آن حالت سرعت بیشتری دارند و کارها را بهتر انجام می‌دهند. ولی تنش شدید فرد را در محدودیت‌هایی نگه می‌دارد یا وی را با خواسته‌هایی دست‌نیافتنی روبه‌رو می‌کند که در نتیجه، عملکرد او کاهش می‌یابد. این شکل که به صورت U وارونه است، می‌تواند بیانگر واکنشی باشد که فرد در طول زمان نسبت به تنش و تغییراتی که در شدت آن پیش می‌آید، از خود نشان می‌دهد. یعنی، حتی سطح متوسطی از تنش ممکن است در درازمدت اثر منفی بر عملکرد بگذارد و تشدید تنش به صورت مداوم فرد را می‌فرساید و منابع انرژی او را می‌مکد. امکان دارد یک ورزشکار در یک مسابقه فوتبال، در سایه اثرات مثبت تنش به نتیجه‌ای بسیار عالی برسد یا یک مسئول فروش

از نظر روانی خود را در وضع عالی قرار دهد و بتواند در گردهمایی سالانه که در سطح کشور انجام می‌شود، نظر خود را بسیار خوب ارائه کند. ولی اگر در یک دوره درازمدت، میزان تنش در سطح متوسط در واحد حسابداری وجود داشته باشد، موجب کاهش عملکرد می‌شود. به همین علت است که کارکنان این بخش‌ها به صورت مرتب جابه‌جایی شغلی دارند و به ندرت می‌توان کسی را پیدا کرد که بیشتر وقت خود یا دوران خدمتش را با آرامش و سلامت در چنین محیطی گذرانیده باشد.

مدیریت تنش از دیدگاه‌های سازمانی: چندین عامل پدیدآورنده تنش،

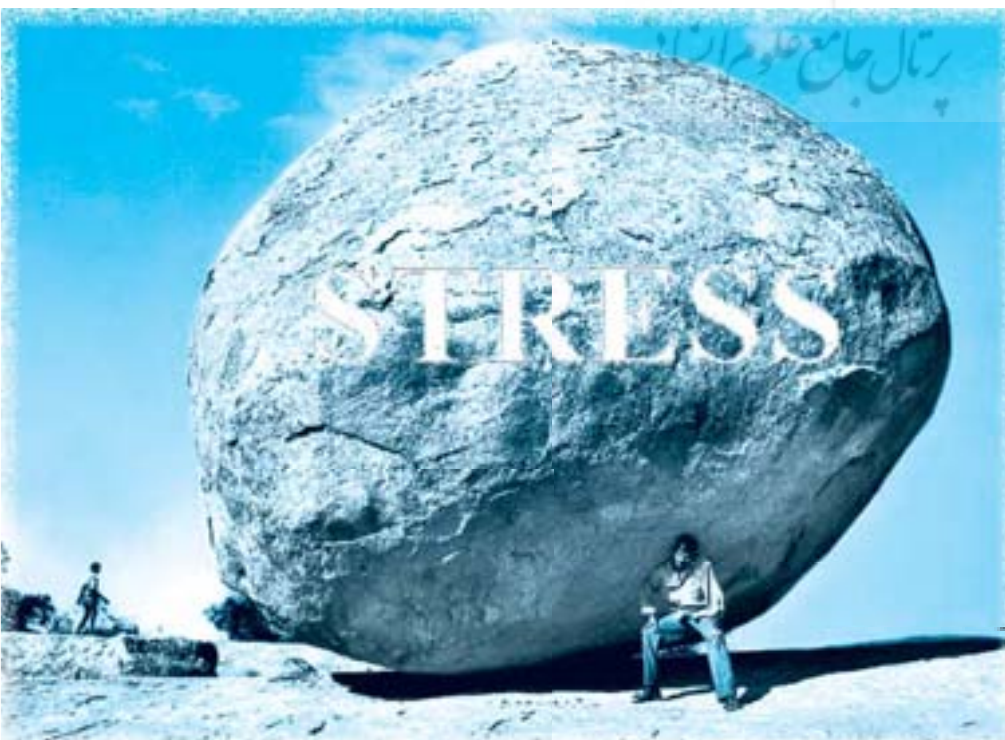
تحت کنترل مدیریت هستند، مثل نوع کار، نقشی که به حسابدار داده می‌شود و ساختار سازمانی. از این رو، مدیریت می‌تواند این عوامل را تغییر دهد. استراتژی‌هایی که مدیریت می‌تواند به کار ببرد عبارتند از شیوه بهتر گزینش کارکنان، گماردن آنان در مشاغل مناسب، تعیین هدف‌های واقعی، طراحی مجدد مشاغل، مشارکت دادن افراد در فرایند تصمیم‌گیری‌های مالی، بهبود شبکه‌های ارتباطی سازمان و اجرای برنامه‌های سالم‌سازی و حسابرسی داخلی.

با اینکه برخی از مشاغل (در مقایسه با سایر کارها) تنش بیشتری را ایجاد می‌کنند، ولی همان‌گونه که پیش از این گفتیم، افراد در واکنش‌هایی که در شرایط تنش‌زا از خود نشان می‌دهند، متفاوتند. برای مثال، ما می‌دانیم کسانی که تجربه اندک دارند یا دارای مرکز کنترل خارجی هستند، از کارهای تنش‌زا بیشتر فرار می‌کنند. مدیری که می‌خواهد حسابداری را برگزیند و به کارهایی بگمارد، باید این واقعیت‌ها را در نظر بگیرد. بدیهی است اگرچه مدیریت به هنگام استخدام باید تنها تجربه و مرکز کنترل فرد را در نظر بگیرد، ولی واقعیت این است که افراد باتجربه بالا و آنان که مرکز کنترل درونی دارند، بهتر می‌توانند خود را با کارها یا مشاغل تنش‌زا سازگار کنند و امور حسابداری را به صورتی موثرتر انجام دهند.

نتیجه تحقیق‌های زیادی که در این زمینه انجام شده، نشان می‌دهد که اگر فرد دارای هدف‌های چالشگر و سخت باشد، در مواردی که نتیجه رضایت‌بخش عملکردها به او داده شود، عملکرد بهتری خواهد داشت. (رایبیز، ۲۰۰۰).

روانشناسی تصمیم‌های اداری

رفتار فرد تنها و جدا از دیگران به درجات برتر عقلانیت نخواهد رسید. شمار گزینه‌هایی که فرد باید بکاود، چندان زیاد است و اطلاعاتی که برای ارزیابی آن گزینه‌ها بدان‌ها نیاز دارد چنان گسترده است که حتی به‌دشواری می‌توان تصور کرد که چنین کسی بتواند به سطحی از عقلانیت نزدیک شود. هر گزینشی در چارچوب «معلوم‌ها» صورت می‌گیرد- یعنی در چارچوب فرض‌هایی مقدماتی که گزیننده آنها را



به صورت پایه گزینش خویش می پذیرد؛ و رفتار فرد تنها در محدوده‌ای که به موجب این «معلوم‌ها» تعیین شده است، درخور سازگاری است.



اگر در یک دوره درازمدت

میزان تنش

در سطح متوسط

در واحد حسابداری

وجود داشته باشد

موجب کاهش عملکرد می شود

اگر در چارچوب روانشناختی گزینش، «معلوم‌ها» به روشی اتفاقی تعیین شوند، آنگاه رفتار بزرگسالی الگویی با انسجام پیچیده‌تر از رفتار کودکان نشان نخواهد داد. با این همه، درجه بالایی از همسازی و عقلانیت هنگامی حاصل می‌گردد که محیط گزینش خود بتواند برگزیده شود و با قصد و اراده اصلاح گردد. تا اندازه‌ای که این امر فردی است، فرد خود را در موقعیتی قرار می‌دهد که برخی محرک‌ها و برخی اقلام اطلاعات بر وی تحمیل می‌شود. با این همه و تا اندازه بسیار مهمی، این یک امر سازمانی است. وظیفه‌ای که سازمان انجام می‌دهد این است که اعضای سازمان را در چنان چارچوب روانشناختی قرار دهد که تصمیم‌های آنان را با هدف‌های سازمان سازگار سازد، و برای آنان اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری درست لازم است، فراهم آورد.

در ادامه، نقش سازمان در استقرار محیط روانشناختی گزینش بررسی خواهد شد. نشان داده خواهد شد چگونه سازمان هدف‌های فرد را برمی‌گزیند، چگونه او را در مهارت‌ها آموزش می‌دهد، و چگونه اطلاعات در اختیار وی می‌گذارد. در سراسر این بررسی آشکار خواهد شد که سازمان به فرد اجازه می‌دهد تا در حد معقول به عقلانیت عینی نزدیک شود (سایمون، ۱۳۷۲).

استراتژی‌های مدیریت استرس

- ۱- استراتژی وضعی: بهترین روش برای مدیریت استرس، حذف عوامل استرس‌زا یا حداقل کردن راهبردهای وضعی یا اجرایی است.
- ۲- راهبرد انعطاف‌پذیری: تقویت قابلیت بازگشت‌پذیری فردی است.
- ۳- راهبرد واکنشی: واکنش‌های فوری و تکنیک‌هایی برای غلبه بر عوامل استرس‌زا به صورت ضروری.
- ۴- راهبرد بازگشت‌پذیری فیزیکی: پرورش قابلیت و توانمندی بیشتر برای ایستادگی در برابر آثار منفی استرس، و

۵- راهبرد بازگشت‌پذیری روحی: پرورش قابلیت بازگشت قوای روانی و تمدد اعصاب.

استراتژی اجرایی

مطلوب‌ترین گزینه، حذف عوامل استرس‌زاست؛ ولی عملاً با دشواری همراه است. یکی از راه‌های موفقیت در این امر، برخورد فعال برای تغییر محیط است.

راهکار

- ۱- مدیریت موثر بر زمان: هوشیاری نسبت به استفاده غیرکارا از زمان.
- ۲- تشریک مساعی: جهت رفع اصطکاک‌ها با عواطف.
- ۳- ارتباط موثر: تهدیدات و فرصت‌ها اغلب ناشی از تعبیرهای انسان هستند.
- ۴- طراحی مجدد کار: مدل هاگمن و اولدهام.
- ۵- بازخور نمودن: ابهام نقش و انتظارات می‌تواند رفع شود.
- ۶- تعیین هدف: انگیزش افراد با هدف‌های چالشی و کاهش استرس.

نتیجه‌گیری (پیشنهاد)

با استفاده از استراتژی‌های موجود در علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت، می‌توان به صورت اثربخش و ارزش‌آفرین تأثیرات تنش را بهینه کرد.

پانوشته‌ها:

- 1- Exhaustion
- ۲- پافشاری به یک واکنش بدون توجه به اثربخش بودن آن
- 3- Eustress
- 4- Neustress
- 5- Distress

منابع:

- ✓ استیفن پی رایبنز، دکتر پارسیان، علی، دکتر اعرابی، سیدمحمد، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، (جلد اول تا سوم)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۹۶۵، ۲۰۰۰
- ✓ جیمز استونر و ادوارد فریمن، دکتر پارسیان، علی، دکتر اعرابی، سیدمحمد، مدیریت (رهبری و کنترل) (جلد سوم)، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص ۱۱۹۴، ۱۳۷۵
- ✓ اصول و ضوابط حسابداری و حسابرسی (استانداردهای حسابداری)، شماره ۱ تا ۲۶، سازمان حسابداری، ص ۱۰، ۱۳۸۴
- ✓ دیوید ال. رونهان و مارتین ای. پی. سیلگمن، دکتر نجف‌بیگی، رضا، سیدمحمدی، یحیی، آسیب‌شناسی روانی (روانشناسی ناپهنجاری)، نشر ساوالان، ص ۳۰۰، ۱۳۸۶
- ✓ دکتر نجف‌بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، انتشارات ترمه، ص ۲۱۰، ۱۳۸۶
- ✓ هربرت ای. سایمون، طوسی، محمدعلی، رفتار اداری (بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۹۸، ۱۳۷۲
- ✓ رضائیان، علی، کتاب رفتار سازمانی، ۱۳۸۴
- ✓ دکتر میرسپاسی، ناصر، منابع انسانی، ص ۳۷۱، ۱۳۸۵