



● سیدهای موسوی نژاد  
کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

#### محورها:

— بر اساس تخمین گروکس، سازمان‌ها حدود ۱ تا ۱/۵ میلیون دلار هزینه بابت جایگزینی هریک از نیروهای ارشد اجرایی (نیروهای دارای مهارت بالا) که آن سازمان‌ها را ترک می‌کنند، می‌پردازد. همچنین در حدود ۲ تا ۱۳ هزار دلار هزینه برای جایگزینی هر یک از نیروهای دارای مهارت متوسط که آنجا را ترک می‌کنند، متقبل می‌شوند.

— «استرس» واکنش فرد است در برابر موقعیت‌های تهدیدکننده محیط.

— بدیهی است که میزان معینی از استرس برای هر فرد می‌تواند سازنده و محرک باشد؛ از جمله میزان کمی استرس برای ورزشکاران هنگام آمادگی برای مسابقه یا دانشجویان جهت شرکت در آزمون.

— «سندرم» به تعدادی از خصوصیات، رویدادها و یا رفتارهایی که به نظر می‌رسد با هم دیده می‌شوند یا به نحوی با هم هماهنگ هستند گفته می‌شود؛ یا به طور اختصاصی، به مجموعه علائمی اطلاق می‌شود که با هم دیده می‌شوند و می‌توان آنها را حاکی از یک بیماری یا ناهنجاری خاص دانست.

— با استفاده از بعضی علائم می‌توان پی برد که یک سازمان از نظر میزان ابتلای کارکنان آن به استرس شغلی در چه وضعیتی قرار دارد (تا چه حد با پدیده استرس درگیر است).

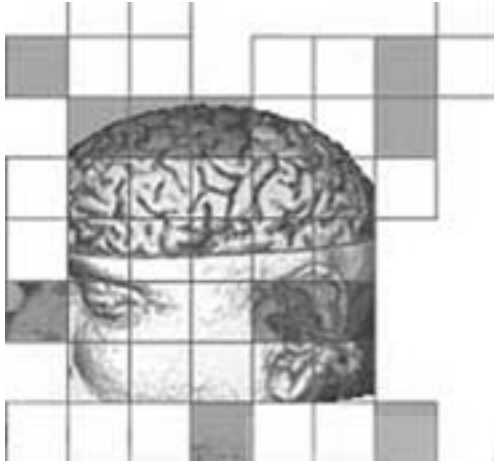
— شواهد نشان می‌دهد که «نوع شغل» کارکنان در دچار شدن آنان به فشار روان - تنی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشاغلی که درگیر با فشارهای زمانی هستند و زمان در آنها اهمیت زیادی دارد - از جمله تهیه‌کنندگان و مجریان برنامه‌های زنده رادیو و تلویزیون، خلبانان و پزشکان - همچنین کسانی که در شغل خود با خطر و آسیب‌های فیزیکی مواجهند، مشاغل پرمسئولیت

و پاسخگو نسبت به مسائل انسانی یا سازمانی و امثال اینها نسبت به فشارهای روانی-تنی حساسیت بیشتری دارند.

– اگر بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، و انتظارات و توقعات از افراد در شغلشان تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد و موجب فشارهای

از «استرس» و «استرس شغلی» ارائه و عوامل موجد آن شناسایی و راه‌حلهایی عملی و اجرایی برای کاهش استرس شغلی ارائه شود.

گزارش‌های مؤسسه ملی بهداشت و سلامت شغلی آمریکا نشان می‌دهد که آشفتگی‌ها و اختلالات مرتبط با استرس



## اهمیت پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان در سازمان‌ها برای مدیران آنها، مؤید نقش اساسی علم «رفتار سازمانی» در مدیریت هر سازمان یا واحدهای آن است؛ زیرا «هدف اصلی علم رفتار سازمانی عبارت است از توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی» و مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج این مطالعات و با برنامه‌ریزی قبلی، از وقوع مشکلات، زیان‌ها و خسارت‌های احتمالی اجتناب ورزند.

به‌سرعت به شایع‌ترین علت برای ناتوانی کارکنان تبدیل شده است. بر اساس نتایج یک نظرسنجی از سوی شرکت تحقیقات و مطالعات بین‌المللی در شیکاگو با موضوع «ضعف اخلاقی بر اثر از دست رفتن اعتقاد و ایمان کارکنان»، که در سال ۱۹۸۸-۲۲٪ از پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که «به‌طور مکرر، نگران» از دست دادن شغل خود بوده‌اند و در سال ۱۹۹۶ این میزان به ۴۶٪ افزایش یافته است.

همچنین ۴۰٪ از مجموع افرادی که شغل خود را ترک کرده‌اند، علت آن را استرس شغلی عنوان کرده‌اند. بر اساس تخمین گروکس، سازمان‌ها حدود ۱ تا ۵/۵ میلیون دلار هزینه بابت جایگزینی هریک از نیروهای ارشد اجرایی (نیروهای دارای مهارت بالا) که آن سازمان‌ها را ترک می‌کنند، می‌پردازند. همچنین در حدود دو تا ۱۳ هزار دلار هزینه برای جایگزینی هر یک از نیروهای دارای مهارت متوسط که آنجا را ترک می‌کنند، متقبل می‌شوند. یکی از گزارش‌های سازمان ملل متحد، استرس شغلی را «اپیدمی قرن بیستم» معرفی کرده است. همچنین سازمان بهداشت جهانی نیز استرس شغلی را «اپیدمی جهانی» دانسته است.

بخش صنعت آمریکا بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیارد دلار بابت پیامدهای ناشی از استرس شغلی کارکنان-همچون غیبت، کاهش تولید، ترک خدمت، حوادث، بیماری‌های مرتبط با استرس، شکایات قانونی، حق بیمه، پرداخت غرامت به کارکنان- متحمل خسارت شده است.

مطابق گزارش دفتر آمار کارگران آمریکا، واکنش عصبی بر اثر استرس، چهارمین عامل آسیب‌رسان در کارگاه‌هاست. در سال ۱۹۹۳ به‌طور میانگین بیش از ۲۵ روز کاری توسط هر فرد مبتلا

روان-تنی در کارکنان و مدیران می‌شود.

– پرداخت اندک حقوق و دستمزد و بی‌توجهی به تأمین رفاه و آسایش کارکنان و تسهیلات مورد نیاز آنان نیز می‌تواند یکی از منابع مهم استرس شغلی باشد.

– اطلاع دقیقی در مورد میزان رضایت شغلی کارکنان صدا و سیما در دسترس نیست و ضروری است که پژوهش‌هایی در این زمینه انجام گیرد.

– باید امکان ارتقا و پیشرفت شغلی برای همه کارکنان به‌طور یکسان فراهم باشد و شایستگی‌ها و مواردی که لازم است فرد برای ارتقا و پیشرفت شغلی در سازمان کسب کند، معین شود.

– در فرایند ارتباط با کارکنان، نباید از بازخورد فعالیت‌های آنان غفلت کرد؛ زیرا کارکنان به‌شدت مایلند بدانند نظر مدیرشان در مورد کار آنها چیست. در این‌گونه موارد، باید نکات مثبت سریع‌تر به آنان منعکس گردد و در موارد منفی نیز باید در پی کشف علت و رفع آن بود.

درآمد

اهمیت پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان در سازمان‌ها برای مدیران آنها، مؤید نقش اساسی علم «رفتار سازمانی» در مدیریت هر سازمان یا واحدهای آن است؛ زیرا «هدف اصلی علم رفتار سازمانی عبارت است از توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی» و مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج این مطالعات و با برنامه‌ریزی قبلی، از وقوع مشکلات، زیان‌ها و خسارت‌های احتمالی اجتناب ورزند. استرس، امروزه، یکی از چالش‌برانگیزترین و شایع‌ترین پدیده‌های سازمانی است. از همین‌رو در این مقاله سعی شده است ضمن استفاده از اصول رفتار سازمانی، تعریفی

به استرس به هدر رفته است.

بر اساس گزارش مؤسسه ملی بهداشت و سلامت شغلی آمریکا، ۲۵٪ از افراد مورد پژوهش و مطالعه اظهار کرده‌اند که شغل آنها به‌تنهایی بزرگ‌ترین علت ایجاد استرس در زندگی آنهاست.

همچنین یک مجله پزشکی انگلیسی در ۲۲ فوریه (به‌نقل از خبرگزاری رویترز در ۲۱ فوریه) گزارش داده است که کنترل شغلی و فشار روان-تنی می‌تواند باعث افزایش بروز بیماری‌های قلبی شود. کاروشی ژاپن نیز اعلام کرده که علت مرگ بر اثر عوارض کار، نتیجه هولناک ترکیب سه عامل اصلی استرس، فشار خون و انفارکتوس است.

استرس شغلی می‌تواند هم علت و هم معلول آشفتگی و آشوب و آزار و اذیت در محل کار باشد. با عنایت به این موارد، می‌توان به اهمیت شناخت پدیده استرس شغلی پی‌برد.

### استرس چیست؟

واژه «استرس» (stress) در علوم پایه، از جمله زمین‌شناسی و فیزیک، نشان‌دهنده حالتی است که فشار حاصل از یک یا چند نیرو ایجاد می‌کند؛ اما این واژه در علوم انسانی، مانند روان‌شناسی و مدیریت، به مفهوم «فشار روان-تنی» کاربرد یافته است. «اف. لوتانس (F. Luthans) در کتاب رفتار سازمانی، استرس را پاسخی دانسته که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی، به‌صورت رفتاری، روانی و یا جسمانی از خود بروز می‌دهد. به‌عبارت دیگر، استرس واکنش فرد است در برابر موقعیت‌های تهدیدکننده محیط.

از دیدگاه هانس سلیه (Hanse Selye)، هرگاه تعادل و سازگاری ارگانیسم فرد به‌دلیل عوارض خارجی از میان برود، وی دچار استرس می‌گردد. تعریف لیفوردریس به تعریف سلیه نزدیک است: هر نوع محرک یا تغییری در محیط داخلی و خارجی که قادر به ایجاد اختلال در تعادل حیاتی گردد که در بعضی شرایط بیماری‌زاست. «به‌نظر کولر (Culer)، استرس حالتی است که در آن، فرد با موقعیت‌ها و فرصت‌ها، موانع و محدودیت‌ها، و نیازها و انتظاراتی مواجه می‌شود که نتایج حاصل از آنها برای او مهم است، اما امکان تحقق نتایج مذکور نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی دقیق باشد. مثلاً زمانی که نتایج ارزشیابی عملکرد یک کارمند برای وی بسیار مهم است، ولی اطمینان ندارد که در آن موفق خواهد بود یا خیر، دچار فشار روان-تنی می‌شود. دکتر ایرج سلطانی نیز استرس را مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار پیش‌بینی‌نشده‌ی داخلی یا خارجی تعریف کرده است.

آیا استرس لزوماً پدیده‌ای منفی است؟

بدیهی است که میزان مشخصی از استرس برای هر فرد

می‌تواند سازنده و محرک باشد؛ از جمله کمی استرس برای ورزشکاران هنگام آمادگی برای مسابقه یا دانشجویان جهت شرکت در آزمون. آنچه مهم است و باید کنترل شود، استرس‌های مضر و مخرب است.

**اگر بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، و انتظارات و توقعات از افراد در شغلشان تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد و موجب فشارهای روان-تنی در کارکنان و مدیران می‌شود.**

### استرس شغلی

«استرس شغلی» یا «استرس سازمانی» استرس تجربه‌شده‌ی فردی خاص در موقعیت شغلی ویژه‌ای است که حاصل نحوه مواجهه شرایط کار با خصوصیات کارکنان است. چنانچه میزان استرس سازمانی به‌طور چشمگیری افزایش یابد، فرد ممکن است مبتلا به «سندرم سازمانی» شود. به‌طور کلی، «سندرم» به تعدادی از خصوصیات، رویدادها و یا رفتارهایی که به نظر می‌رسد با هم دیده می‌شوند یا به‌نحوی با هم هماهنگ هستند گفته می‌شود؛ یا به‌طور اختصاصی، به مجموعه علائمی اطلاق می‌شود که با هم دیده می‌شوند و می‌توان آنها را حاکی از یک بیماری یا ناهنجاری خاص دانست. این سندرم زمانی ایجاد می‌شود که برای فرد، امکان ابراز یا تخلیه هیجان فراهم نباشد و امنیت شغلی‌اش به حداقل ممکن رسیده باشد.

### سندرم سازگاری چیست؟

فردی که دچار استرس شده، در مرحله نخست «واکنش‌های فیزیولوژیکی» از خود بروز می‌دهد؛ در مرحله دوم (مرحله مقاومت) اگر شدت استرس او را دچار شوک نکرده باشد، وی با استفاده از سازوکارهای دفاعی بدن، بر این واکنش‌ها غلبه می‌کند، اما اگر عوامل موجد استرس شدت یابد یا در بلندمدت ادامه پیدا کند، فرد تحلیل می‌رود و وارد مرحله سوم، یعنی مرحله گسیختگی عصبی و خستگی مفرط می‌شود. این مرحله زمانی به وقوع می‌پیوندد که انرژی سازگاری تماماً مصرف شده باشد و اصطلاحاً «سندرم سازگاری عمومی» نامیده می‌شود.

### چگونه استرس را شناسایی کنیم؟

استرس را می‌توان به‌کمک علائم آن، شناسایی کرد: فردی و سازمانی.

نشانه‌های فیزیولوژیکی: مانند فشار خون بالا، افزایش بیماری‌های قلبی، سردرد، جوش‌های صورت، اختلالات

گوارشی و زخم معده، تهوع، تنگی تنفس، خشکی مدام دهان اختلال در سوخت‌وساز (متابولیسم) بدن.

**نشانه‌های روان‌شناختی:** این نشانه‌ها می‌تواند به صورت اضطراب و دلشوره، افسردگی، حساسیت، اشکال در تفکر صحیح و بی‌انعطافی در نگرش، احساس تنفر، احساس گناه، نبود اعتماد به نفس، احساس بی‌ارزشی و احساس آشکار ناتوانی یا شکست بروز کند.

**نشانه‌های رفتاری:** برخی از این نشانه‌ها عبارتند از: اختلال در خواب (بی‌خوابی)، اختلال در غذا خوردن (پرخوری یا بی‌اشتهایی)، افزایش مصرف دارو، اعتیاد به انجام عملی خاص، بی‌توجهی به آراستگی ظاهری خود و دیگران، پرخاشگری و عصبی شدن بی‌جهت، بی‌تفاوتی درباره فعالیت‌ها یا علاقه‌مندی‌های گذشته (مانند علاقه به یک رشته ورزشی)، ناتوانی در تمرکز فکر و تصمیم‌گیری، فراموشی (ناتوانی در حفظ و نگهداری وقایع و مطالب)، احساس خستگی زیاد، مصرف دخانیات یا مواد الکلی، بی‌تعمیلی به شوخی و مزاح، افزایش سرعت حرف زدن عجله برای انجام دادن کار.

تهاجم قرار می‌گیرد؛ در این موقعیت، عملکردهای خود را مورد بررسی قرار می‌دهد و برای خود، سؤالاتی را در این باب مطرح می‌نماید؛ تصور می‌کند که پیشرفت شغلی برای او خیلی مشکل است؛ زندگی مشترک زناشویی و خانوادگی، تصورات او را بیشتر دامن می‌زند؛ در نهایت، رضایت شغلی او کاهش می‌یابد و بر میزان فشارهای روانی-تنی‌اش افزوده می‌شود.

**۵۰ سالگی، دوره پذیرش:** در این دوره، وی از وضعیت شغلی خود احساس خشنودی می‌کند، منابع رضایت خود را درمی‌یابد، انتخاب خود را منطقی می‌انگارد، توازنی بین عناصر مختلف مربوط به زندگی در او به وجود می‌آید و در نتیجه، رضایت‌شغلی او بالا رفته، فشارهای روان-تنی‌اش کاهش می‌یابد.

**۶۰ سالگی، آمادگی برای بازنشستگی:** در این دوره، کارمند نگاه جدیدی به عملکرد شغلی‌اش می‌اندازد. نتیجه این نگاه می‌تواند منبع شادی و یا غمی بزرگ باشد و باعث کاهش یا افزایش استرس شود. معمولاً در کشورهای جهان سوم، در این سنین بیشتر افراد تحت استرس ناشی از تأمین‌نشدن زندگی خود در دوران بازنشستگی هستند.

#### علائم استرس سازمانی:

با استفاده از بعضی علائم، می‌توان پی برد که یک سازمان از نظر میزان ابتلای کارکنان آن به استرس شغلی در چه وضعیتی قرار دارد (تا چه حد با پدیده استرس درگیر است). برخی از این علائم عبارتند از: کم‌کاری، کارگریزی، غیبت، کناره‌گیری (انزوا)، افزایش نارضایتی شغلی، افزایش کناره‌گیری از کار (ترک شغل) و افزایش حوادث شغلی.

#### رابطه سن با نوسانات استرس

می‌توان گفت بین میزان استرس و سن افراد رابطه‌ای متقابل وجود دارد. اگر سن کاری افراد را به پنج دهه تقسیم کنیم، ویژگی‌هایی هر یک از این دهه‌ها به شرح ذیل به چشم خواهد آمد:

**۲۰ سالگی و ضربه ناشی از واقعیت:** کارمند جوان و تازه‌کار درمی‌یابد که انتظارات او با تجارب آموزشی‌اش هم‌سنگ نیستند؛ یعنی آموزشی که برای اشتغال دیده است، انتظارات او را برآورده نمی‌کند؛ در نتیجه رضایت او کاهش و امکان ابتلا به استرس در او افزایش می‌یابد.

**۳۰ سالگی، دوره پیشرفت:** در ورود به سی سالگی، کارمند با کنه واقعیات آشنا می‌شود و از خود انتظار به دست آوردن امکانات و افزایش رضایت شغلی را دارد که طبعاً کاهش استرس را در پی دارد.

**۴۰ سالگی، دوره بحران محیط شغلی:** کارمند در این دوره از سوی ایده‌های ناشی از محیط، زمان و زندگی کاری‌اش مورد

**پرداخت اندک حقوق و دستمزد و بی‌توجهی به تأمین رفاه و آسایش کارکنان و تسهیلات مورد نیاز آنان نیز می‌تواند یکی از منابع مهم استرس شغلی باشد.**



سهولت قابل محاسبه نیست؛ اما می‌توان به چند مورد عمومی اشاره کرد:

### علل ایجاد استرس

برای به کارگیری سازوکاری مؤثر جهت کاهش آثار این پدیده، لازم است تا با علل بروز آن آشنا شویم. از آنجا که هدف این مقاله بیشتر بررسی پدیده «استرس شغلی» است، در یک نگرش سیستماتیک، علل موجد استرس را به دو دسته عوامل «برون‌سازمانی» و «درون‌سازمانی» تقسیم می‌کنیم:

**عوامل برون‌سازمانی:** از آنجا که سازمان‌های دارای سیستم‌های باز به‌طور پیوسته با محیط خود در حال کنش و واکنش هستند، از محیط خارج خود تأثیر می‌گیرند. محیط خارجی سازمان شامل جامعه و سایر سازمان‌ها و حتی سایر کشورها می‌شود. به همین دلیل، شناسایی دقیق عوامل محیطی و سازوکار تأثیرگذاری این عوامل در ایجاد استرس، به‌سادگی و

**عوامل اقتصادی:** از جمله تورم اقتصادی در کشور، بی‌کاری، نبود ثبات و امنیت اقتصادی، فساد اقتصادی و وجود روابط ناسالم اقتصادی که هریک از این عوامل می‌تواند با تأثیر بر عملکرد و روان کارکنان و مدیران یک سازمان، نگرانی و استرس ایجاد کند.

**عوامل فرهنگی:** همانند کم‌رنگ شدن ارزش‌های اخلاقی، علمی، ادبی و حاکمیت فرهنگ زر و زور در جامعه و در نتیجه نبود آرامش درونی افراد، گسترش فرهنگ تجمل‌گرایی و مهاجرت‌های اجباری از موطن خویش و در نتیجه بروز بیماری غربت.



بدیهی است که میزان مشخصی از استرس برای هر فرد می‌تواند سازنده و محرک باشد؛ از جمله کمی استرس برای ورزشکاران هنگام آمادگی برای مسابقه یا دانشجویان جهت شرکت در آزمون. آنچه مهم است و باید کنترل شود، استرس‌های مضر و مخرب است.

**عوامل سیاسی:** همچون نامشخص بودن مشارکت فرد در تبیین سرنوشت خود در جامعه، نبود احساس امنیت درباره جان و مال و معتقدات، احساس فشار در زمینه‌ی آزادی و استقلال کشور، و تحت فشار بودن کشور از جانب نیروهای خارجی.

**عوامل درون‌سازمانی:** برخی از عوامل مربوط به محیط سازمان که ایجاد استرس می‌کنند، عبارتند از:

**نوع شغل:** شواهد نشان می‌دهد که نوع مشاغل کارکنان در دچار شدن آنان به فشار روان-تنی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشاغلی که تحت فشارهای زمانی هستند و زمان برای آنها اهمیت زیادی دارد، - از جمله تهیه‌کنندگان و مجریان برنامه‌های زنده رادیو و تلویزیون، خلبانان و پزشکان - همچنین کسانی که در شغل خود با خاطر و آسیب‌های فیزیکی مواجهند، مشاغل پرمسئولیت و پاسخگو نسبت به مسائل انسانی یا سازمانی و امثال اینها: در ایجاد فشار روان-تنی نقش بیشتری دارند.

#### خط‌مشی‌های سازمانی:

- خط‌مشی‌ها و سیاست‌های ناعادلانه و نبود عدالت شغلی  
- قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر  
- جابه‌جایی‌های مکرر و انتقال‌های نابجا  
- شرح وظایف غیرواقعی

#### ساخت سازمانی:

- تمرکز بیش از حد و نبود اختیار کافی برای تصمیم‌گیری  
- نبود امکان ارتقا و پیشرفت  
- تخصص‌گرایی افراطی و جزئی‌شدن وظایف شغلی که منجر به کاهش محتوای شغلی می‌شود

- تضادهای صف و ستاد

#### شرایط فیزیکی:

- سروصدای زیاد و ازدحام بیش از حد در محیط کار  
- گرما یا سرمای بیش از حد محیط کار  
- وجود گازهای سمی (یا امواج فیزیکی مضر) در محیط

کار

- خطرات شغلی و امکان آسیب‌دیدگی در محیط کار  
- نور کم و ناکافی برای کار

#### فرآیندهای سازمانی:

- ارتباطات ناقص و نبود انتقال مؤثر اطلاعات  
- نبود بازخورد  
- کنترل بی‌مورد و آزاردهنده  
- ارزیابی‌های ناعادلانه  
- ارائه اطلاعات نادرست

**انتظارات، تعارض و ابهام در نقش:** انتظاراتی که یک سازمان

از نقش افراد دارد، عامل دیگری برای ایجاد فشار روان-تنی (استرس) است؛ زیرا فرد در هر موقعیت شغلی که قرار گرفته باشد، نمی‌تواند پاسخگوی انتظارات همگان باشد. بدین جهت خود را در مقابل خواسته‌های تحقق نیافته می‌بیند هر لحظه

منتظر برخوردهایی است که در او حالت اضطراب و تشویش به وجود می‌آورد. همچنین «تعارض در نقش» می‌تواند موجب استرس شغلی شود؛ بدین ترتیب که اگر بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی، قوانین و مقررات، منابع و امکانات و انتظارات و توقعات از فرد در شغلش تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد و موجب فشار روان-تنی در کارکنان و مدیران می‌شود. «ابهام در نقش فرد» نیز که ناشی از ناآگاهی و نبود اطلاعات لازم در مورد شغل است، می‌تواند عامل ایجاد استرس در کارکنان شود. «تعارض در هدف‌های فردی» هم ممکن است عامل ایجاد استرس شود؛ مانند زمانی که فردی میان دو انتخاب که به هر دوی آنها تمایل دارد، ناچار به انتخاب یکی است.

**تأمین نشدن معاش و رفاه کارکنان:** پرداخت اندک حقوق و دستمزد و بی‌توجهی به تأمین رفاه و آسایش کارکنان و تسهیلات مورد نیاز آنان نیز می‌تواند یکی از منابع مهم استرس شغلی باشد. **گزینش:** گزینش و انتخاب افرادی که توانایی انجام دادن کار مورد نظر را ندارند، در کارمندان دیگر استرس ایجاد می‌کند. همچنین بی‌عدالتی و نابرابری در مورد افراد تقریباً همسان ایجاد استرس می‌نماید.

**نحوه تقسیم کار:** واگذاری حجم زیادی از کار به افراد یا حجم بسیار کم کار به آنان می‌تواند ایجاد استرس کند همچنین افزایش نوبت‌های کاری نیز می‌تواند باعث استرس شود؛ به‌ویژه افرادی که در نوبت‌های شب مشغول به‌کارند، بیش از دیگران در معرض خطرند؛ زیرا با به هم خوردن ساعت بیولوژیک، کارکنان برای نوبت‌های کاری مکرر دچار خستگی، کج‌خلقی، بی‌اشتهایی نبود تمرکز، ضعف حافظه و بی‌خوابی شده، ترشح هورمون سروتونین بدن آنان به میزان ۲۰٪ کاهش می‌یابد که خود باعث بروز افسردگی می‌شود. به‌طور کلی، احتمال بروز حمله قلبی در افراد شب‌کار بعد از پنج سال دو برابر می‌شود که همه این عوامل دلالت بر افزایش استرس در کارکنان دارد.

**اذیت و آزارهای شغلی:** رسیدگی نکردن به شکایات و پرداخت نکردن غرامت به کارکنان، رقابت غیرمعمول بین پرسنل و نادیده گرفتن خواسته‌های آنها باعث کاهش روحیه آنان و افزایش حملات روانی و خشونت‌های شغلی می‌گردد.

**سبک مدیریت:** اتخاذ سبک مدیریت نامناسب با موقعیت و محیط سازمان، یکی دیگر از عوامل ایجاد استرس به شمار می‌آید؛ به‌ویژه سبک مدیریت مستبدانه (اقتدارگرا) با تمرکزگرایی بالا.

**نبود امنیت شغلی و ناامیدی درباره آینده:** یکی از عوامل مهم به‌وجودآورنده استرس، نبود امنیت شغلی در افراد است؛ زیرا آنان پیوسته نگران از دست دادن شغل خود هستند. همچنین امید نداشتن به آینده باعث ایجاد یأس و استرس می‌شود. **ناپایداری کار (موقتی بودن کار):** وقتی فرد می‌داند که اشتغال

**«استرس شغلی» یا «استرس سازمانی»  
استرس تجربه شده‌ی فردی خاص در  
موقعیت شغلی ویژه‌ای است که حاصل  
نحوه مواجهه شرایط کار با خصوصیات  
کارکنان است. چنانچه میزان استرس  
سازمانی به‌طور چشمگیری افزایش یابد،  
فرد ممکن است مبتلا به «سندرم  
سازمانی» شود.**



**نگاهی به میزان رضایتمندی شغلی در سازمان صدا و سیما**  
به‌منظور آگاهی از وضعیت استرس در سازمان صدا و سیما، مناسب است نگاهی به میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان بیفکنیم. متأسفانه به‌استثناء سه تحقیق در زمینه رضایت شغلی کارکنان صدا و سیما - که دو تحقیق آن مربوط به سال ۱۳۵۲ است و تحقیق سوم پایان‌نامه تحصیلی است و دسترسی به آن مقدور نشد، اطلاع دقیقی در مورد میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان در دست نیست و ضروری است که پژوهش‌هایی در این زمینه انجام گیرد. از این‌رو در وضع کنونی، قضاوت درباره میزان استرس کارکنان بر مبنای رضایتمندی شغلی مقدور نیست.

او موقتی است، دچار فشار روان-تنی می‌شود؛ زیرا بدین وسیله ناامنی کاری و نوسانات در برنامه‌های آینده فرد به وجود می‌آید. سایر عوامل: «تعارض بین کارکنان» - که می‌تواند خود بر اثر استرس به وجود آمده باشد - فشارهای روان-تنی را افزایش می‌دهد. همچنین «بعد مسافت» و دوری فرد به محل کار و مسیری که می‌تواند موجب استرس باشد. «آب و هوا» و بارش‌های جوی شدید و یا آلودگی هوا هم می‌تواند موجب استرس در کارکنان باشد (بارش‌های جوی شدید از طریق به‌تأخیر انداختن زمان رسیدن آنان به محل کار باعث ایجاد استرس می‌شود).

#### شاخص اندازه‌گیری استرس شغلی

برای تعیین شاخص اندازه‌گیری استرس در یک سازمان، توأم می‌توان در دو مرحله عمل کرد: نخست آنکه با استفاده از روش‌های تحقیق و انتخاب جامعه و نمونه آماری و نیز پرسشنامه‌های مخصوص، میزان استرس را سنجید و آن را در مورد سازمان بسط و تعمیم داد؛ و در مرحله دوم از بعضی متغیرهای مستقل مرتبط با استرس شغلی استفاده کرد و با تلفیق آنها با نتایج آزمون‌نمونه‌های آماری، به یک تصویر روشن از وضعیت استرس در سازمان دست‌یافت. از متغیرهای مستقل مانند رضایت شغلی، ترک خدمت، کاهش کیفیت و کمیت تولید، کارگریزی و افزایش غیبت می‌توان برای سنجش استرس استفاده کرد؛ اما در میان عوامل مذکور هیچ‌کدام به‌اندازه «رضایت شغلی» با استرس رابطه مستقیم ندارند؛ زیرا مثلاً دلایل متعددی برای ترک خدمت وجود دارد که یکی از آنها استرس است (همچنین است کارگریزی، افزایش غیبت و کاهش تولید). در این میان، متغیر مستقل رضایتمندی شغلی از اعتبار و تأثیر بیشتری در نشان دادن استرس در سازمان برخوردار است.

#### راه‌های کاهش استرس شغلی

سازمان‌هایی که مدیران آنها به نتایج تحقیقات علمی توجه ویژه‌ای دارند، از فواید آن نیز به‌خوبی بهره‌مند می‌شوند. از نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو (نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، نیاز به تعلق، نیاز به حرمت و احترام، نیازهای شناختی، نیازهای زیبایی‌شناختی و نیاز به خودکفایی) می‌توان نتیجه گرفت که ارضاء این نیازها کاهش استرس شغلی را در پی خواهد داشت و چنانچه سازمانی موفق به ارتقاء کارکنان و مدیران خود در این هرم سلسله نیازها شود، از دچار شدن به استرس شغلی دور خواهد بود. هرچند نمی‌توان استرس را از بین برد، اما می‌توان با ریشه‌کنی عوامل موجب آن از شدت آن کاست. طرق مشروح ذیل تدابیری است که برای کاهش استرس شغلی پیشنهاد می‌شود:

- ۱- فرهنگ ورزش کردن را در سازمان توسعه دهید و خود نیز از جمله مدیرانی باشید که در ورزش مشارکت جدی می‌کنند.
- ۲- برای استرس‌هایی که منشأ آنها «نوع شغل» است،

تدبیری بیندیشید تا ویژگی‌های استرس‌زای شغل به حداقل ممکن کاهش یابد. مثلاً در مورد مشاغلی که زمان در آنها نقش اساسی دارد، از قراردادن افراد در نوبت‌های کاری متوالی و زیاد اجتناب کرده، در ضمن به آنها این اطمینان را بدهید که در صورت بروز اشتباه سهوی در حین کار، هیچ‌گونه خطری موقعیت شغلی و وجهه آنها را تهدید نمی‌کند.

۳- سازمان باید خود را درباره تأمین رفاه و آسایش کارکنان ملزم بداند و با پرداخت حقوق و دستمزد مناسب با شرایط اقتصادی جامعه و ارائه خدمات و تسهیلات جانبی، رضایت شغلی را افزایش دهد.

۴- از تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های ناعادلانه و قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر پرهیز کنید.

۵- شرح وظایف را به‌طور کاملاً شفاف و به‌دور از هرگونه پیچیدگی برای کارمندان مربوط مشخص نمایید.

۶- از شدت تمرکزگرایی در مدیریت کاسته، با توجه به استعداد کارکنان به آنان اختیارات بیشتری برای تصمیم‌گیری در شغل خود بدهید.

۷- امکان ارتقا و پیشرفت شغلی را برای همه کارکنان به‌طور یکسان فراهم و شایستگی‌ها و مواردی را که لازم است فرد برای ارتقا و پیشرفت شغلی در سازمان کسب کند، معین کنید.

۸- از تخصص‌گرایی افراطی و جزئی‌شدن وظایف شغلی پرهیز کنید و بکوشید حتی‌الامکان محتوای شغلی را افزایش دهید.

۹- با ارائه مشاوره‌های روان‌شناختی به افراد، آنها را برای خروج از بحران یاری کنید.

۱۰- درباره ارگانومی محیط کار دقت کنید و به رفع مواردی که می‌تواند ایجاد حادثه کند، مبادرت ورزید. همچنین از وجود نور کافی در محل کار، نبود گازهای سمی و امواج فیزیکی مضر، دمای مناسب محیط و نبود آلودگی صوتی مطمئن شوید.

۱۱- سعی کنید کنترل را با هدف اصلاح فرایند انجام دهید، نه به‌قصد مچ‌گیری و تنبیه کارکنان. همچنین از کنترل‌های بی‌مورد و اضافی اجتناب کنید؛ ضمن آنکه در میان راه‌های کنترل، بر شیوه خودکنترلی افراد تأکید ویژه‌ای داشته باشید.

۱۲- سعی کنید همواره شبکه‌های ارتباطی مناسبی را با کارکنان تعریف کنید که آنان بتوانند به‌راحتی با شما ارتباط برقرار و مشکلات خود را مطرح کنند. همواره زمانی را برای همراه بودن با کارکنان اختصاص دهید.

۱۳- در فرایند ارتباط با کارکنان، از بازخورد فعالیت‌های آنها غافل نباشید؛ زیرا کارکنان به‌شدت مایلند بدانند نظر شما در مورد کار آنها چیست. در این‌گونه موارد، شما نکات مثبت را سریع‌تر به آنها منعکس کنید و در موارد منفی نیز در پی کشف علت و رفع آن باشید و از ارزیابی ناعادلانه و شتابزده درباره عملکرد آنان پرهیزید.

۱۴- افراد را متناسب با توانایی آنها برای هر کار انتخاب و گزینش کنید و بیشتر یا کمتر از ظرفیت و توان آنان به آنها کار واگذار نکنید.

۱۵- ارزش‌های اخلاقی را در سازمان خود توسعه دهید. مفاهیمی همچون نوع‌دوستی، ایثار و فداکاری، کار برای خدا (خلوص)، صداقت و... می‌توانند روحیه کارکنان را آرام سازند. همچنین تکریم ارزش‌های مذهبی در پالایش روح کارکنان بسیار مؤثر است.

۱۶- از قراردادن افرادی که دارای زمینه‌های تعارض با همدیگر هستند در یک محیط، حتی‌الامکان خودداری کنید.

۱۷- بکوشید در محیط کار فضایی شاد ایجاد کنید تا کارکنان در بعضی مواقع بتوانند به‌راحتی با شوخی‌های معقولانه فضای کاری را نشاط‌آور و از این طریق انرژی نهفته را آزاد کنند. همچنین با راه انداختن جشن‌های فصلی یا سالانه و دعوت از گروه‌های هنری (موسیقی، طنز و...) برای کارکنان و خانواده آنها محیطی شاد و مفرح به وجود آورید.

منابع:

- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۰) مبانی رفتار سازمانی، مترجم علی پارسانیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ چهارم تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

- جاب استرس هلپ (۱۳۸۴) «حقایق روشن در مورد استرس شغلی، مترجم سیده‌های موسوی‌نژاد، (www.jobstresshelp.com).

- ایران (۱۳۸۱) استرس شغلی، روزنامه‌ی ایران ۱۶ مرداد ۱۳۸۱ - سلطانی، ایرج (۱۳۸۱) راه‌های کاهش استرس در مدیران و کارکنان، تدبیر، دوره ۱۳، شماره ۱۲۹، پاییز ۱۳۸۱.

- تیبیان (۱۳۸۳)، «چگونه بر استرس محیط غلبه کنیم»، قسمت دوم، www.Tebyan.net/social/Hygiene-Health /spiritua1383/6/25-mental . Health/Atheimevstus Aueticy

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۱) مدیریت عمومی، چاپ بیست و پنجم، تهران: نی

- عسکریان، مصطفی (۱۳۸۴) روابط انسانی و رفتار سازمانی، تهران: امیرکبیر

- باهر، حسین (۱۳۷۵) «نقش مدیریت در پیشگیری از استرس»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۳ و ۳۴ ص ۱۰.

- تدبیر (۱۳۸۲) راه‌های کاهش عصبیت در محیط کار، مترجم مهدی پولادین، مجله تدبیر، سال چهاردهم شماره ۱۳۸، آبان ۱۳۸۲

