



دکتر حسن شمس اسفندآباد

## منابع ایجاد استرسی در مدیران

- عوامل شغلی،
- نقش سازمانی،
- روابط کاری،
- پیشرفت شغلی،
- ساختار سازمان،
- انتقالهای شغلی و
- تفاوتهای فردی.

### عوامل شغلی

استرسهای شغلی علل متفاوتی دارند. استرس می تواند به علت حجم کار بسیار کم و یا حجم کار بسیار زیاد، محدودیت در زمان انجام کار، الزام در تصمیم گیریهای فراوان، خستگی ذهنی ناشی از محیط کار، اجبار در سفرهای کاری، الزام در کنار آمدن با تغییرات در محیط کار و ... به وجود آید.

استرسهای شغلی تنها اثرات مخرب بر مدیران نداشته بلکه هزینه های سنگینی را نیز بر سازمانها وارد می سازند. مفیدترین روش برای مقابله با عوامل ایجاد استرس در مدیران و نیز افزایش رضایتمندی شغلی آنان تشخیص و کاهش این عوامل می باشد. تشخیص عوامل استرس زای مختلف راهبردهای متفاوتی را می طلبد. به کارگیری یک روش منفرد، و عدم توجه به تفاوتهای موجود بین گروهها و نیز تفاوتهای میان افراد در گروهها به منظور برطرف ساختن عوامل استرس زا منجر به شکست خواهد شد. شناخت منابع ایجاد استرس در مدیران سازمانها می تواند ما را در دسترسی به راه حلهایی جهت کاهش تأثیرات منفی آنها کمک نماید. مهمترین این عوامل عبارتند از:

زندگی در سازمانهای پیچیده صنعتی می تواند منبع ایجاد استرس در مدیران باشد. مدیران از بسیاری از سمپتومهای جسمی و روانی از قبیل زخمهای دستگاه گوارش و بیماریهای قلبی، نارضایتمندی شغلی، تنش شغلی و عزت نفس پایین که زاییده استرسهای کاری می باشد رنج می برند. این عوارض آنان را وادار می سازد تا قبل از اینکه فرصت کافی برای خودشکوفایی و بالفعل در آوردن ظرفیتهای بالقوه خویش را داشته باشند خود را زودتر از موعد بازنشسته نمایند. متأسفانه این تأثیرات و دیگر تأثیرات مرتبط با استرس مانند تنش و ناتوانی در سازگاری، زندگی خانوادگی آنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و سبب تغییر کلی در کیفیت زندگی آنان می گردد.

دو عامل بیش از دیگر عوامل مورد توجه قرار گرفته و پژوهشهای بسیاری در مورد اثرات آنها بر مدیران به عمل آمده است. این دو عامل عبارتند از: شرایط کاری و حجم زیاد کار.

### شرایط کاری

رابطه مستقیمی بین شرایط کاری و سلامتی روان و ذهن می باشد. به عنوان مثال ضعف در قوای ذهنی می تواند رابطه مستقیمی با شرایط کاری نامطلوب مانند اجبار در تسریع کار، صرف نیروی فیزیکی زیاد در انجام کار، انجام کار به صورت فشرده و در ساعات نامناسب و انجام کارهای تکراری داشته باشد.

### حجم کار زیاد

حجم زیاد کار یکی از مهمترین عوامل به وجود آورنده استرس در مدیران می باشد. حجم زیاد کار به دو صورت کمی و کیفی است. منظور از حجم زیاد کار به صورت کمی، داشتن کار بیش از حد برای انجام و منظور از حجم کار زیاد به صورت کیفی، انجام کارهای بسیار مشکل می باشد. نتایج پژوهشها نشانگر رابطه مستقیم و معنی دار بین حجم زیاد کار کمی و سیگار کشیدن می باشد. مدیرانی که باید پاسخگوی تلفتهای بسیار، ملاقات با مراجعین بسیار و شرکت در جلسات متعددی باشند در مقایسه با دیگر مدیران سیگاری به طور معنی داری بیشتر سیگار می کشند. با توجه به وجود رابطه بین سیگار کشیدن و بیماریهای قلبی و ریوی و نیز بیماریهای گوارشی، بدین ترتیب در بین مدیران سیگاری با حجم زیاد کار کمی تعداد افراد

بیشتری از بیماریهای قلبی، ریوی و گوارشی رنج می برند. بیماریهای قلبی در مدیرانی که به دو کار و یا بیشتر اشتغال دارند و یا الزام در انجام کار با حجم زیاد کمی در بیش از ۶۰ ساعت در هفته دارند بیشتر از دیگر مدیران دیده می شود. احتمال مرگ در اثر ابتلا به بیماریهای قلبی در افراد زیر ۴۵ سال که بیش از ۴۸ ساعت در هفته کار می کنند تا دو برابر افراد مشابهی که ۴۰ ساعت در هفته کار می کنند گزارش شده است. حجم زیاد کار کمی در افراد جوان (۱۶ تا ۳۰ سال) رابطه مستقیمی با غیبت از کار، پایین بودن انگیزه انجام کار، کاهش در عزت نفس و کاهش در ارائه پیشنهادهای سازنده دارد.

حجم زیاد کار کیفی نیز در ایجاد استرس در افراد به ویژه در مدیران نقش مهمی را ایفا می نماید. حجم زیاد کار کیفی باعث کاهش عزت نفس در مدیران می گردد. بین حجم زیاد کار کیفی و برخی از سمپتومهای جسمی چون بالا بودن سطح کلسترول خون رابطه معنی داری دیده شده است.

حجم زیاد کار چه به صورت کمی و چه به صورت کیفی علت پیدایش حداقل ۹ سمپتوم روانشناختی و جسمی می باشد. این سمپتومها عبارتند از: ناراضایتمندی شغلی، تنش شغلی، عزت نفس پایین، نگرانی، آشفتگی، سطح بالای کلسترول خون، افزایش ضربان قلب، ناراحتیهای پوستی و ناراحتیهای ریوی و گوارشی ناشی از افزایش در مصرف سیگار.

● مفیدترین روش برای مقابله با عوامل ایجاد استرس در مدیران و نیز افزایش رضایتمندی شغلی آنان تشخیص و کاهش این عوامل می باشد.

### نقش سازمانی

یکی دیگر از منابع تولید استرس در مدیران نقش سازمانی است. سه عامل قابل توجه و بااهمیت در این رابطه «ابهام در نقش»، «تضاد در نقش» و «مسئولیت» می باشند.

### ابهام در نقش

ابهام در نقش هنگامی پدیدار می گردد که اطلاعات کافی در مورد نقش فرد در سازمان در اختیار وی قرار نگیرد. در این صورت فرد فاقد اطلاعات کافی در مورد شرح وظایف، چگونگی رابطه وی با دیگر همکاران، انتظاراتی که از وی با توجه به نقشی که به وی محول شده است دارند و نیز قلمرو مسئولیتهای شغلی اش می باشد. ابهام در نقش موجب ناراضایتمندی شغلی، تنش بالای شغلی، احساس پوچی و بی فایده گی و کاهش اعتماد به نفس، خلق پایین، کاهش عزت نفس، ناراضایتمندی از زندگی، ناراضایتمندی از شغل و تمایل به ترک آن، افزایش فشار خون و ضربان قلب می گردد.

### تضاد در نقش

تضاد در نقش هنگامی به وجود می آید که یک فرد با توجه به نقش وی در سازمان با درخواستهایی که با نقش او در تضادند و یا افعالی که او به دلیل آنکه در زمره وظایفش نمی باشد مایل به انجام آنها نیست مواجه می گردد. نمونه بارز آن هنگامی است که فرد بین دو گروه که انتظارات و یا برداشت متفاوتی درباره شیوه رفتار و یا عملکردی که از نقش وی انتظار می رود قرار می گیرد. رابطه معنی داری بین

تضاد در نقش و بیماریهای قلبی و نیز افزایش وزن (با توجه به سن و بلندی قد) وجود دارد.

احتمال وجود استرسهای شغلی مرتبط با نقش در مدیران بیش از احتمال وجود استرسهایی است که به شرایط فیزیکی کار مربوط می‌شود. در افرادی چون سرکارگران و یا مدیرانی که بنا به مقتضیات کاری بین مدیران رده‌های بالاتر و کارکنان رده‌های پایینتر قرار دارند و نیز در مدیرانی که به عنوان رابط بین سازمان مطبوع خویش و دیگر سازمانها و ارگانهای خصوصی و دولتی قرار دارند احتمال ابتلا به بیماریهای قلبی و زخم معده به طور معنی داری بیشتر از دیگر افراد می‌باشد.

### مسئولیت

یکی دیگر از عوامل استرس‌زا مرتبط با نقش سازمانی، برعهده داشتن مسئولیت دیگر افراد می‌باشد. در اینجا باید بین مسئولیت افراد و مسئولیت چیزها مانند تجهیزات و بودجه تفاوت قائل شد. مقایسه افرادی که عهده‌دار مسئولیت چیزها هستند با افرادی که عهده‌دار مسئولیت افراد می‌باشند، نشان داده که احتمال ابتلا به بیماریهای قلبی، افزایش فشار خون و بالا رفتن کلسترول خون در گروه دوم به طور معنی داری بیش از افراد گروه اول می‌باشد. افزایش مسئولیت فرد به طور مستمر بدین معنی است که فرد مسؤول باید زمان بیشتری صرف تعامل با دیگران، شرکت در جلسات، کار انفرادی و در نتیجه زمان بیشتری صرف عقب نماندن از زمان مشخص شده در برنامه کاری بنماید. میزان استرس و بیماریهای قلبی در

مدیران مسن‌تر و افراد با مسئولیت بیشتر بیش از دیگر مدیران می‌باشد. وجود استرس بیشتر در افراد مسن‌تر می‌تواند دلایل دیگری بجز مسئولیت بیشتر داشته باشد. از جمله این دلایل می‌توان از آگاهی نسبت به عدم امکان برای پیشرفت بیشتر، افزایش محدودیتها و کاهش علایق و نیز وقوف به رسیدن به سن بازنشستگی را نام برد.

باید توجه داشت که مسئولیت بسیار کم، عدم شرکت در تصمیم‌گیریها، عدم حمایت شدن از طرف مدیریت سازمان، اجبار در همناوایی کردن با افزایش استانداردها، کنار آمدن با تکنولوژی جدید نیز از جمله عوامل استرس‌زا می‌باشند.

### روابط کاری

عامل مهم دیگر ایجاد استرس در کار مربوط است به ماهیت رابطه فرد با رئیس، زیردستان و همکاران. ابهام در نقش می‌تواند منجر به ارتباط ناصحیح بین افراد و پیدایش استرسهای روانشناختی مانند عدم رضایتمندی از کار و احساس عدم امنیت شغلی گردد. ضعف در رابطه با زیردستان می‌تواند به علت احساس عدم امنیت از جانب مافوق باشد. احساس کارکنان نسبت به مافوق‌های خود با میزان «ملاحظه» افراد مافوق بستگی دارد. در افرادی که معتقدند که مدیران آنها کم‌ملاحظه می‌باشند، میزان استرس شغلی بالاتر است. در رابطه با زیردستان، مدیران با سابقه فنی و علمی که بیشتر سوگیری ماشینی در مدیریت آنها دیده می‌شود بیشتر از مدیرانی که دارای سوگیری انسانی هستند موجب استرس در زیردستان خود

می‌شوند. در مدیران هم‌تراز، رقابت جهت کسب موقعیتهای شغلی بالاتر می‌تواند عامل ایجاد تنش در روابط افراد و نیز عدم حمایت از یکدیگر در موقعیتهای مشکل باشد.

● **ابهام در نقش موجب نارضایتمندی شغلی، تنش بالای شغلی، احساس پوچی و بی‌فایده‌گی و کاهش اعتماد به نفس، خلق پایین، کاهش عزت نفس، نارضایتمندی از زندگی، نارضایتمندی از شغل و تمایل به ترک آن، افزایش فشار خون و ضربان قلب می‌گردد.**



## پیشرفت شغلی

در این زمینه به دو دسته عوامل استرس‌زا می‌توان اشاره نمود:

● امروزه موقعیت شغلی افراد منشاء موقعیت اجتماعی آنان نیز می‌باشد. لذا، هرگونه اختلال در موقعیت شغلی موجب اختلال در موقعیت اجتماعی افراد نیز می‌گردد و این خود به نوبه خویش منجر به پیدایش استرس اجتماعی در افراد می‌شود.



۱- فقدان امنیت شغلی مانند؛ ترس از اضافه و فرسوده به حساب آمدن و یا ترس از بازنشستگی زودتر از موعد.

۲- فقدان ثبات و تناسب موقعیت شغلی مانند؛ ارتقا کم و یا زیاد، احساس ناکامی از رسیدن به سقف ارتقا.

برای مدیران پیشرفت کاری و ارتقا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. ارتقا نه تنها موجب افزایش حقوق آنان می‌گردد بلکه باعث دسترسی به موقعیت شغلی بالاتر و احتمالاً شغل جدید می‌گردد.

در دوران میانسالی که دوران میانی ارتقا نیز می‌باشد پیشرفت شغلی کندتر می‌گردد، فرصتهای شغلی کاهش می‌یابند، برای ماهر شدن در کارهایی که قابل دسترسی می‌باشند به زمان بیشتری نیاز است، خطاهای گذشته جبران‌پذیر نیستند، دانش و روشهای قدیمی کارایی خود را از دست می‌دهند، انرژی کاهش می‌یابد و به علاوه مقدار زیادی از آن باید صرف خانواده شود و نیز رقابت با جوانان در احراز مشاغل اگر کاری غیرممکن نباشد، بسیار مشکل می‌باشد.

دستکاری در ارتقا شغلی در افراد ایجاد استرس می‌نماید. عدم ثبات و پیشرفت شغلی سبب پیدایش استرس می‌گردد. امروزه موقعیت شغلی افراد منشاء موقعیت اجتماعی آنان نیز می‌باشد. لذا، هرگونه اختلال در موقعیت شغلی موجب اختلال در موقعیت اجتماعی افراد نیز می‌گردد و این خود به نوبه خویش منجر به پیدایش استرس اجتماعی در افراد می‌شود.

## ساختار سازمان

یکی دیگر از منابع ایجاد استرس در

مدیران سازمانها، ساختار سازمان می‌باشد. عواملی چون عدم مشارکت در تصمیم‌گیریها، عدم احساس تعلق، روابط بسیار ضعیف از جمله عوامل بسیار مهم در پیدایش استرس در مدیران می‌باشد.

عدم امکان شرکت در تصمیم‌گیریها با ضعف کلی در سلامت فیزیکی، خلق افسرده، عزت نفس پایین، پایین بودن میزان رضایتمندی از زندگی، پایین بودن رضایتمندی شغلی، پایین بودن انگیزه کار، تصمیم به ترک کار و غیبت از کار رابطه معنی‌داری دارد.

تولید بیشتر، رضایتمندی شغلی، غیبت کمتر و نیز کاهش سطح استرس و خطر ابتلا به بیماریهای روانی و جسمی در گرو سهیم ساختن مدیران در تصمیم‌گیریها و در نتیجه ایجاد احساس تعلق در آنها می‌باشد.

## انتقالهای شغلی

امروزه انتقالهای شغلی مدیران یکی از منابع اصلی وجود تضادها در خانواده می‌باشد. انتقالهای پیوسته می‌تواند تأثیری عمیق بر افراد خانواده و به ویژه در رابطه آنها با دیگران بگذارد. اقامتهای کوتاه مدت این اجازه را به افراد خانواده نخواهد داد که با افراد محلی رابطه محکمی برقرار نمایند. شغل فی‌نفسه و رضایتمندی همسر و دیگر اعضای خانواده دو عامل مهمی هستند که رضایتمندی کلی مدیران را پس از انتقال تحت تأثیر قرار می‌دهند. رابطه معنی‌داری بین عملکرد این مدیران و میزان رضایتمندی افراد خانواده آنها از موقعیت جدید وجود دارد. هرچه میزان رضایتمندی افراد خانواده آنها از موقعیت جدید کمتر باشد، عملکرد کاری آنان ضعیفتر خواهد

بود. مشکلات هر یک از افراد خانواده می‌تواند سلامتی روانی دیگر افراد خانواده را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به وجود این تعامل، مشکلات افراد خانواده می‌تواند عملکرد کاری مدیران را پس از انتقال تحت تأثیر قرار دهد.

● **تولید بیشتر، رضایتمندی شغلی، غیبت کمتر و نیز کاهش سطح استرس و خطر ابتلا به بیماریهای روانی و جسمی درگرو سهمیم ساختن مدیران در تصمیم‌گیریها و در نتیجه ایجاد احساس تعلق در آنها می‌باشد.**

#### تفاوتهای فردی

منابع ایجاد استرس موجب واکنشهای متفاوت در افراد متفاوت می‌گردد. برخی از افراد در مقایسه با دیگران بهتر می‌توانند با عوامل استرس‌زای شغلی کنار بیایند. عوامل متعددی در این امر نقش دارند از جمله این عوامل می‌توان به شخصیت، انگیزش، توانایی کنار آمدن با مشکلات در موقعیتهای خاص تخصصی، تغییر در تواناییها (به‌ویژه با افزایش سن)، بینش نسبت به انگیزه‌ها و نقاط قدرت و ضعف خویش اشاره نمود. به دلیل تفاوت در ویژگیهای شخصیتی، ابتلا به استرس در پاره‌ای از افراد بیش از دیگر افراد می‌باشد چنانچه افراد را می‌توان به دو گروه افراد با سطح استرس پایین و بالا تقسیم نمود. رابطه بین ویژگیهای شخصیتی و بیماریهایی که استرس می‌تواند در پیدایش

و یا افزایش آنها نقش بارزی داشته باشد (مانند بیماریهای قلبی) را می‌توان به کمک ابزارهایی چون آزمون شخصیت چند وجهی مینه سوتا (MMPI) و آزمون ۱۶ عاملی شخصیت کتل (PF 16) مورد مطالعه قرار داد.

یمرخ شخصیتی افرادی که در مقابله با استرس سالم می‌مانند با افرادی که در مقابله با استرس بیمار می‌شوند متفاوت می‌باشد. در گروه اول سه ویژگی اصلی کنترل، تعهد و چالش به میزان بیشتری یافت می‌شود. کنترل بدین معنی است که تأثیر گذاشتن بر جریان و حوادث زندگی امکان‌پذیر است. تعهد به این موضوع اشاره دارد که زندگی با معنا و هدفمند می‌باشد.

● **اساسی‌ترین عامل مقابله با استرس در زندگی سازمانی، خلق جو سازمانی مناسب است که در آن روابط افراد با یکدیگر و گشاده‌رویی و اعتماد، تشویق و تقویت شود. بدین ترتیب مدیران قادر خواهند بود که ناتوانی خویش را در کنار آمدن با ترس و استرس کاری بیان نموده و در صورت لزوم جهت فائق آمدن بر آنها تقاضای کمکهای تخصصی نمایند.**

چالش به نگرشی اشاره دارد که براساس آن حوادث مشکل و یا ناگوار طبیعی بوده و می‌توانند فرصتی برای پیشرفت فراهم نمایند. اشخاص گروه اول

در مقایسه با افراد گروه دوم نه تنها جهان را کمتر تهدید کننده ارزیابی می‌کنند بلکه خود را هم برای مواجهه با حوادث استرس‌زا تواناتر ارزیابی می‌نمایند.

میزان استرس ادراک شده در افراد با مرکز کنترل بیرونی که علت موفقیتها و شکستهای خود را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهند در مقایسه با افراد با منبع کنترل درونی که علت موفقیتها و شکستهای خود را به خود نسبت می‌دهند متفاوت می‌باشد. افراد با مرکز کنترل درونی در مواجهه با موقعیتهای کنترل‌ناپذیر استرس بیشتری را تجربه می‌نمایند. در صورتی که این افراد در مواجهه با موقعیتهای کنترل‌پذیر استرس کمتری را تجربه می‌نمایند. افراد با تمرکز کنترل بیرونی در مواجهه با موقعیتهای کنترل‌ناپذیر استرس کمتری را تجربه می‌نمایند. در صورتی که این افراد در مواجهه با موقعیتهای کنترل‌پذیر استرس بیشتری را تجربه می‌نمایند. به عبارت دیگر، تجربه استرس به همسانی جهت‌گیریهای شناختی فرد و نتیجه تلاشهای وی بستگی دارد. ناهمسانی به استرس بیشتر منتهی می‌شود. افراد خوش‌بین که دارای دیدگاهی مثبت و امیدوار هستند، از نظر جسمانی و روانی سلامت‌تر از افراد بدبین می‌باشند. افراد خوش‌بین مردم را دوست دارند و احترام زیادی برای ارزشها و نقطه نظرات آنان قائلند.

شوخ طبیعی به کاهش استرس کمک می‌نماید و افراد شوخ طبع استرس کمتری را در مقایسه با افراد با خلف پایین تجربه می‌نمایند. افراد خوش‌بین معمولاً شوخ طبع نیز می‌باشند.

## منابع و مأخذ

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. London: Sage Publications.
- Granwell-Ward, G. (1990). Thriving on stress. London: Routledge.
- Dobson, C. B. (1983). Stress. The hidden adversary. New Jersey: George A. Bogden & Son, INC. Publishers.
- Franken, E. R. (1994). Human motivation. California: Brooks/Cole.
- Jamieson, D. Y., & O-Mara. (1991). Managing Workforce 2000: Gaining the diversity advantage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pestonjee, D. M. (1992). Stress and coping. The indian experience. New Delhi: Sage Publications.
- Sanders, G., & Suls, J. (1982). Social psychology of health and illness. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associated.
- Streufert, S., & Swezey, P. W. (1986). Complexity, managers, and organization. Orlando: Academic Press.

تدابیری جهت پیشگیری و مقابله با استرس در مدیران

تشخیص منابع ایجاد استرس در مدیران که به اختصار مورد بحث قرار گرفت تنها اولین گام برای کاهش استرس در مدیران می باشد. گام بعدی روشن ساختن زمان و چگونگی مقابله با آن می باشد.

با اعمال تغییرات زیر می توان اولین گامها را در جهت مقابله با استرس در زندگی سازمانی برداشت:

۱- ایجاد فضای سالم اجتماعی، روانشناختی و سازمانی در محیط کار به منظور افزایش آزادی عمل و مشارکت بیشتر مدیران در امور سازمان.

۲- ایجاد پلی بین خانه و محل کار؛ فراهم کردن موقعیتهایی جهت افزایش آشنایی و درک بهتر همسران مدیران با مشاغل آنها، فراهم آوردن امکان ابراز نظر آنها در مورد تأثیر مشاغل همسرانشان بر زندگی خانوادگی، و مشارکت آنان در فرآیند تصمیم گیری درباره شغلی که می تواند بر زندگی تمامی افراد خانواده تأثیر گذارد.

۳- تدوین فهرست کاملی از برنامه های آموزش و مهارت های اجتماعی و تعاملی جهت روشن ساختن نقشها و مشکلهای مربوط به روابط درون سازمانی افراد.

۴- و اساسی تر از هر چیز، خلق جو سازمانی مناسب که در آن روابط افراد با یکدیگر و گشاده رویی و اعتماد، تشویق و تقویت شود. بدین ترتیب مدیران قادر خواهند بود که ناتوانی خویش را در کنار آمدن با ترس و استرس کاری بیان نموده و در صورت لزوم جهت فائق آمدن بر آنها تقاضای کمکهای تخصصی نمایند. □