

بررسی رابطه تنیدگی شغلی و رفتارهای توانمندساز رهبر (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان قم)

محمد رضانی^{۱*}، طاهره فیضی^۲

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۴/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۰/۱۷)

چکیده

پژوهش حاضر رابطه رفتارهای توانمندساز رهبر و تنیدگی شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان قم را بررسی کرده است. برای سنجش رفتارهای توانمندساز رهبر شاخص‌های مدل هوی، و برای سنجش تنیدگی شغلی، پرسشنامه تنیدگی رندلوف و بلک برن به کار گرفته شد. ۷۰ نفر از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان قم نمونه آماری این پژوهش را تشکیل دادند و در بهمن‌ماه ۱۳۹۲ به پرسش‌های این تحقیق پاسخ دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی، و در بررسی وضعیت متغیرها از نوع پیمایشی است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد همه ابعاد رفتارهای توانمندساز رهبر رابطه مثبت و معناداری با تنیدگی شغلی دارند. همچنین، نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری نشان داد رفتارهای توانمندساز رهبر و تنیدگی شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان قم وضعیت مطلوبی دارد. با توجه به اینکه مدیریت تنیدگی شغلی ابزاری راهبردی برای تحقق‌های اهداف و چشم‌انداز سازمان محسوب می‌شود، و با توجه به نقش مهم رفتارهای توانمندساز رهبر در دستیابی به این هدف، سازمان امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، باید برای نقش رفتارهای توانمندساز رهبر در تنیدگی شغلی اهمیت بسزایی قائل شوند.

کلیدواژگان

تنیدگی شغلی، جهاد کشاورزی، رفتارهای توانمندساز رهبر.

مقدمه

تنیدگی شغلی پدیده‌ای زیستی، روانی و اجتماعی است که ابعاد مختلف زندگی انسان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به همین دلیل، از نظر ابعاد مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. در هر سازمان تنیدگی شغلی عاملی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند عملکرد افراد را تحت تأثیر قرار دهد (آزاد مرزآبادی، ۱۳۸۸، ص ۲۴۴).

تنیدگی شغلی در محیط کار می‌تواند آثار زیانباری روی سلامت جسمی و روانی کارکنان داشته باشد. تأثیر تنیدگی بر بازدهی و اثربخشی سازمانی از طریق عملکرد ضعیف و ترک شغل نمایان می‌شود، در نهایت، تنیدگی می‌تواند به فرسودگی شغلی منجر شود، پدیده‌ای که در آن فرد دچار ضعف و تحلیل رفتگی قوای روانی^۱ جسمانی شده، نسبت به افراد محیط کار خود بی‌اعتنا می‌شود و کارایی و عزت نفس او به شدت آسیب می‌بیند.

آثار زیانبار تنیدگی^۱ بر سلامت جسمی و روانی کارکنان و اهمیت آن در سازمان‌ها، اداره‌ها و کارخانه‌ها بدیهی است، بنابراین، بررسی، شناخت علل، پیامدهای و مدیریت آن، همچنین بیان راهکارهای عملی برای خنثی کردن یا کاهش آثار تنیدگی بر کارکنان ضرورتی انکارناپذیر است.

توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهایی است که می‌تواند برای کاهش تنیدگی و پیشبرد اهداف سازمان مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرد. بیشتر نوشته‌های پیرامون توانمندسازی به‌طور مفهومی به نقش رهبر در ایجاد نیروی کار توانمند پرداخته‌اند (Hui, 1994, p.34). رفتارهای توانمندساز رهبر شیوه برانگیزاننده‌تر توانمندسازی است که به آن بیشتر به‌عنوان روندی انگیزشی تا یک ساختار ارتباطی تفویض اختیار نگاه شده است.

اغلب مطالعات پیشین به ارتباط کلی بین توانمندسازی با تنیدگی شغلی پرداخته‌اند و به نظر می‌رسد که بررسی ارتباط رفتارهای توانمندساز رهبر با تنیدگی شغلی، در راه شناخت بهتر رفتارهای سازمانی و عوامل چندگانه مؤثر بر آن‌ها، گامی مثبت باشد.

بیان مسئله

یکی از موضوعات بااهمیت در دنیای پر تکاپوی امروزی بحث استرس و فشارهای روانی است (باب الحوائجی و پاشازاده، ۱۳۸۹، ص ۱۰۴). در دهه اخیر موضوع استرس و آثار آن در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه در علم پزشکی درباره مسئله فشار روانی و علل و عوارض آن مدت‌ها بررسی و تحقیق شده است، این بحث در رفتار سازمانی بحث نوینی است. عده‌ای از صاحب‌نظران رفتار سازمانی، استرس را بیماری شایع قرن نام‌گذاری کرده‌اند. شاید به‌راستی، دوران ما عصر استرس یا فشار روانی است (دهقان، ۱۳۸۹، ص ۴۸).

باید توجه کرد همه فشارهای روانی مضر نیستند، بلکه این فشارهای روانی منفی یا تنیدگی شغلی است که می‌تواند سلامت را در خطر قرار دهد (Seidl, 2009, p.9). بسیاری از تحقیقات انجام‌گرفته، محیط کار را یکی از عوامل اصلی تنیدگی شغلی معرفی کرده‌اند (وزیرپور و رضوانفر، ۱۳۸۸، ص ۹۶)، زیرا محیطی که در آن فشار جسمی و روانی زیاد حاکم باشد، علاوه بر اینکه دستیابی به اهداف شغلی مشکل خواهد بود، کارکنان نیز دچار معضلات جسمی و روانی خواهند شد (Snelgrove, 1999, p.68).

عوامل محیطی بسیاری در ایجاد تنیدگی شغلی مؤثرند. نتایج تحقیقات مختلف فرنهام^۱ (۱۹۸۳) فریدمن^۲ (۱۹۹۱) هینس و ا لمان^۳ (۱۹۹۴) بکر و شوفلی^۴ (۲۰۰۰) بروک^۵ و همکاران (۲۰۰۲) نشان داد عواملی نظیر ماهیت شغل، روابط حاکم بر محیط کار، نقش فرد یا حرفه‌اش در سازمان‌ها و فشارهای ناشی از پیشرفت‌های شغلی، فضا و ساختار سازمان و مشکلات ناشی از ارتباط متقابل افراد یک سازمان، عمده‌ترین منابع تنیدگی شغلی‌اند (آقایوسفی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸).

1. Furnham
2. Friedman
3. Hains & Ellmann
4. Bakker & Schaufli
5. Bruce

همچنین، نتایج تحقیقات نشان داد تنیدگی شغلی به افزایش حوادث کاری، تأخیر، غیبت از کار و نیز کاهش بهره‌وری منجر می‌شود (عابدی، ۱۳۸۹، ص ۲۶۲).

ارتقای بهداشت روانی محیط کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد توسعه و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها در چند دهه اخیر توجه نیروهای سالم جسمی و فکری در مؤسسات اقتصادی، خدماتی، آموزشی و صنعتی را به خود جلب کرده است و همین امر می‌تواند در بالابردن سطح بهره‌وری تأثیر بسزایی بگذارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۹۸). توجه به عوامل کاهنده ناتوانی‌های کارکنان در انجام دادن وظایف شغلی از جمله مسائل مورد توجه برای بهبود عملکرد آنان است (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۵۵).

برخی مطالعات تنیدگی نقش برنامه‌های سازمانی از قبیل غنی‌سازی شغل و استقلال گروه‌های کاری را در کاهش تنیدگی شغلی بررسی کرده‌اند (Joiner & Bartram, 2004, p.57)، اما تحقیقات کمی پیرامون نقش رفتارهای توانمندساز رهبر در کاهش تنیدگی شغلی انجام گرفته است. بدین ترتیب، شناخت رابطه رفتارهای توانمندساز رهبر در محیط کار با میزان تنیدگی شغلی می‌تواند اطلاعات مناسبی را برای تصمیم‌گیری مسئولان فراهم کند و به اتخاذ روش‌های مناسب به‌منظور اثربخشی سازمان‌های کشور منجر شود. با این اوصاف، محقق برای چاره‌جویی به‌منظور کاهش تنیدگی شغلی به این اندیشه واداشته شد که نقش مدیریت و رفتارهای توانمندساز رهبران بر تنیدگی شغلی را در سازمان جهاد کشاورزی استان قم ارزیابی کند و به این پرسش اساسی پاسخ دهد که «تا چه اندازه رفتارهای توانمندساز رهبر می‌تواند در کاهش تنیدگی شغلی مؤثر واقع شود» و در کنار این پرسش اساسی، به این پرسش‌ها پاسخ دهد که «تنیدگی شغلی عموماً چه پیامدهایی دارد؟» و «رفتارهای توانمندساز رهبر چگونه با تنیدگی شغلی مرتبط است؟».

تعریف تنیدگی

نگاهی به گستره پژوهش‌ها در زمینه تنیدگی نشان می‌دهد نظریه‌پردازان و پژوهشگران مختلف تنیدگی را از زوایای متفاوت بررسی کرده‌اند. با این حال به رغم پژوهش‌های بی‌شماری که در قلمرو تنیدگی انجام گرفته است، درباره معنای اصطلاح تنیدگی توافق چندانی وجود ندارد (نعمت

طاوسی، ۱۳۸۳، ص ۳۲)، و تعریف‌های متعددی از تنیدگی مطرح شده است. بیان چند تعریف متداول و کاربردی فهم واژه تنیدگی را آسانتر می‌کند. کواتتز^۱ و همکاران تنیدگی را به این شرح تعریف کرده‌اند: تنیدگی به موقعیت درونی افراد اطلاق می‌شود که تهدیدی را نسبت به وضعیت جسمی یا آرامش روانی خود احساس کرده باشند. درک عدم تعادل در این سازوکار به واکنش‌های ناشی از تنیدگی می‌انجامد که می‌تواند فیزیولوژیکی یا رفتاری باشد (حسن‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۱۹). سلیه تنیدگی را مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره خارجی یا به عبارت ساده، اختلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن با محیط خارجی تعریف می‌کند. از دیدگاه وی هرگاه تعادل و سازگاری موجود زنده به علت عوامل مخل خارجی از بین رود، فرد دچار تنیدگی می‌شود (Seley, 1978, p.23).

از دیدگاه رابینز، تنیدگی حالتی پویاست که در آن فرد با موقعیت‌ها و فرصت‌ها، موانع و محدودیت‌ها یا نیازها و انتظاراتی مواجه می‌شود که نتایج آن‌ها برای او مهم است. اما امکان نتایج یادشده نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی دقیق است (Robbins, 1993, p.57). بدین ترتیب، نامعلوم بودن وقوع نتایج ناخوشایند و مهم بودن عوامل یادشده، به وجود آورنده تنیدگی در فرد است. برای مثال، زمانی که نتایج ارزشیابی برای یک کارمند بسیار مهم است و در ضمن او اطمینان ندارد که در آن موفق خواهد بود، یا خیر، دچار تنیدگی می‌شود.

ایوان سویچ و ماتسون^۲ تنیدگی را به زبان ساده «تأثیر و تأثر موجود زنده و محیط» تعریف می‌کنند، ولی بلافاصله یک تعریف کاربردی تفصیلی بدین شرح به آن می‌افزایند: «این تأثیر و تأثر، نوعی پاسخ انطباقی است که با میانجی‌گری ویژگی‌های شخصی یا فرایندهای روان‌شناختی تحقق می‌یابد، یعنی معلول هر نوع عمل خارجی، موقعیت یا واقعه‌ای است که شخص را در برابر تقاضاهای خاص جسمانی یا روان‌شناختی قرار می‌دهد» (Lothans, 1989, p.195). با توجه به تعریف‌های بیان‌شده، تنیدگی عبارت است از پاسخی انطباقی که تحت تأثیر ویژگی‌های فردی یا

1. Coatetez

2. Ivancevich & Matteson

فراگردهای روان‌شناختی شکل می‌گیرد، بدین معنا که تنیدگی نتیجه یک عمل، وضعیت یا رخداد خارجی است که تقاضاهای ویژه جسمانی یا روان‌شناختی را بر انسان تحمیل می‌کند (نظری‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۲۳).

آثار تنیدگی شغلی

آثار تنیدگی شغلی به شکل‌های مختلفی نمایان می‌شود. کوکس^۱ آثار تنیدگی شغلی را به پنج دسته آثار عینی، آثار رفتاری، آثار شناختی، آثار فیزیولوژیکی و آثار سازمانی تقسیم می‌کند. در یک تقسیم‌بندی کلی‌تر تنیدگی شغلی در قالب عوارض فیزیولوژیکی، روانی و رفتاری مطرح شده است (علوی و کاظمی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۴). در این قسمت ضمن معرفی نشانه‌ها و آثار فیزیولوژیکی، رفتاری و روانی تنیدگی شغلی، آثار سازمانی تنیدگی شغلی نیز با توجه به ماهیت تحقیق بررسی می‌شود.

آثار فیزیولوژیکی

امروزه ارتباط بین تنیدگی و بیماری‌های مزمن اثبات شده است و حجم تحقیقات انجام‌گرفته در این زمینه در طول چند دهه اخیر گواه این مسئله است. رابطه بیماری و تنیدگی دوطرفه است، بیماری‌های جسمانی به‌ویژه اگر مزمن باشد، از حوادث استرس‌زای مهم زندگی محسوب می‌شوند (Berger, 2008, p.774).

علم پزشکی تنیدگی را میزان تحلیل رفتگی جسمانی تعریف می‌کند (اشتاین متز^۲، ۱۳۸۷، ص ۹). استرس منفی یا همان تنیدگی ممکن است سبب بروز بیماری‌های مختلف شود. از بارزترین این بیماری‌ها، بیماری‌های دستگاه قلب و گردش خون است. همچنین، تنیدگی شغلی ممکن است موجب بروز بیماری‌های گوارشی، اسکلتی-عضلانی، اختلالات سیستم ایمنی و سرطان‌های مختلف و افزایش بروز صدمات و حوادث شود (Levy & Wegman, 2005, p.39).

1. Cox
2. Estaine Metz

آثار روانی

آثار روانی و فیزیولوژیکی تنیدگی شغلی از جهتی به هم شبیهند. عوارض روانی طیف وسیعی از بیماری‌ها از علائم خفیف عصبی - روانی تا بیماری‌های شدید روانی را دربرمی‌گیرند. علائم اولیه و خفیف ممکن است شامل ازبین‌رفتن اشتها، بی‌خوابی، تکان عصبی، سردرد، سوءهاضمه، ناخن جویدن و کاهش تمرکز باشد. با تشدید و ادامه اثر تنش بر فرد، بیماری‌های واضح مانند افسردگی، اختلالات اضطرابی، سوماتیفرم و دردهای سایکوزنیک ممکن است رخ دهد (Levy & Wegman, 2005, p.42).

آثار رفتاری

آثار رفتاری تنیدگی به دو دسته تقسیم می‌شود:

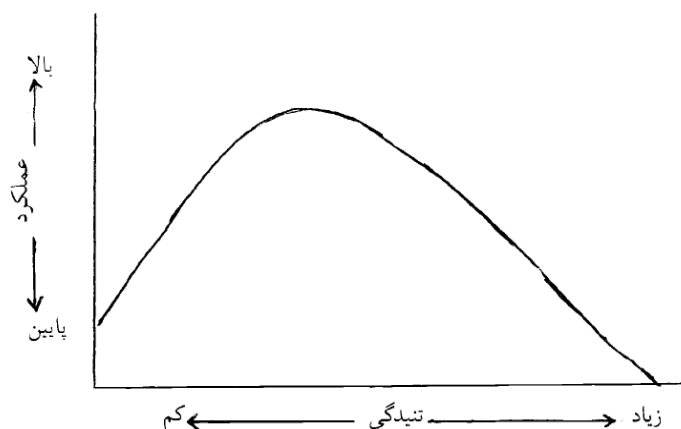
- دسته اول آثاری است که می‌توان گفت به‌طور مستقیم متوجه افراد است. این دسته شامل رفتارهایی مثل خودداری کردن از کار، مصرف بیش‌ازحد مشروبات الکلی و دارو، پرخوری یا بی‌اشتهایی، رفتارهای ستیزه‌جویانه در برابر همکاران یا اعضای خانواده و به‌طور کلی مشکل‌های میان‌فردی است (Cameron, 2005, p.132).
- دسته دوم از آثار رفتاری، پیامدش به سازمان یا تشکیلات اداری برمی‌گردد، از جمله غیبت در کار، رهاکردن شغل، افزایش حادثه‌های ناشی از کار و فقدان بهره‌وری. (رنдал^۱ و آلتمایر، ۱۳۸۷، ص ۳۸-۳۷)

آثار سازمانی تنیدگی شغلی

هزینه‌های ناشی از تنیدگی شغلی بسیار بالاست (Janssen & Houkes, 2000, p.75). در ایالات متحده آمریکا سالانه مبلغی بالغ بر دو بیست میلیون دلار هزینه صرف پیامدهای ناشی از تنیدگی شغلی، مانند غیبت در کار، کاهش بهره‌وری، هزینه‌های پزشکی و هزینه‌هایی از این قبیل می‌شود (ILO, 1993). در کشور بریتانیا، هزینه غیبت‌ها و حاضر نشدن به‌موقع سر کار به‌دلیل وجود فشارها

و اختلالات روانی حدود پنج میلیون پوند در سال است (Cooper, 1996, p.33). علاوه بر هزینه‌های مستقیم تنیدگی شغلی، هزینه‌هایی نیز وجود دارد که به سختی می‌توان آن‌ها را به‌طور کمی بیان کرد (Janssen & Houkes, 2000, p.84). جیمز و جاتان کوئیک^۱ آسیب‌های غیرمستقیمی را که در رابطه با تنیدگی شغلی در یک سازمان به‌وجود می‌آید، مطالعه کردند. این آسیب‌ها شامل ازدست‌دادن نشاط، گسستن علاقه‌ها (ارتباطات) و تصمیم‌گیری نادرست است. آن‌ها اظهار می‌کنند که کم‌شدن نشاط باعث پایین‌آمدن روحیه، کم‌شدن انگیزه و افزایش عدم رضایت می‌شود و این آسیب‌های غیرمستقیم ممکن است در آسیب‌های مستقیم از قبیل جابه‌جایی زیاد کارکنان و پایین‌آمدن کارایی تأثیر داشته باشد (کوپر، ۱۳۷۲، ص ۷۲). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد بین تنیدگی شغلی و رضایت شغلی رابطه معکوس وجود دارد. بدین صورت که هر چه میزان تنیدگی شغلی افزایش می‌یابد، رضایت شغلی کاهش می‌یابد. تنیدگی شغلی، از جمله استرس‌هایی است که اگر زیاد باشد، می‌تواند موجب عوارض جسمی، روانی و رفتاری در فرد شود و سلامت وی را به‌خطر اندازد، اهداف سازمان را تهدید کند و به کاهش کیفیت عملکرد کارکنان منجر شود (Wang, 1991, p.16). رابرت یرک و جی.دی.دادسون^۲ (۱۹۸۰) ثابت کردند تنیدگی تا حد مشخصی کارایی را افزایش می‌دهد ولی پس از آن، کارایی به‌شدت سقوط می‌کند. شکل ۱ رابطه تنیدگی با عملکرد را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، افراد در سطوح پایین تنیدگی شغلی فعالی نیستند. وقتی تنیدگی شغلی در حد اعتدال است، عملکرد بالا است. در این حالت افراد انرژی خود را به‌جای مقابله با تنیدگی صرف‌البالابردن عملکرد می‌کنند. وقتی تنیدگی شغلی از حد اعتدال فراتر می‌رود، افراد به‌جای بالابردن عملکرد، انرژی خود را صرف مقابله با تنیدگی می‌کنند (صدیقی، ۱۳۷۶، ص ۴۸).

1. James Quick & Jonathan Quick
2. Robert yerk & J.D.Dodson



شکل ۱. رابطه تنیدگی شغلی و عملکرد (صدیقی، ۱۳۷۶، ص ۴۸)

نظریه‌های رفتارهای توانمندساز رهبر

متون نظری رشته مدیریت شامل تعداد زیادی از تعریف‌های پیرامون مدیریت و رهبری و سختی‌های تمایز قائل شدن بین این دو است (Sufareli & Brown, 1998, p.202). به‌طور سنتی، نقش مدیر شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل منابع انسانی و مادی به‌منظور کسب کارآمدترین نتایج برای سازمان است. به‌منظور تضمین ثبات و کنترل آن‌ها اغلب منابع قانونی قدرت دارند که آن را برای متحول کردن و کنترل موقعیت‌ها و نتایج به‌کار می‌گیرند (Kouzes & Posner, 1987, p.28). در مقابل، رهبران افرادی‌اند که اغلب قدرت (نفوذ) خود را از طریق ایجاد حس اعتماد، ارتباط تصویری، تمرکز بر روند گروه، ابراز نگرانی برای زیردستان و توانمندسازی دیگران کسب می‌کنند (Porter & Grady, 1992, p.28). سوفارلی و براون اظهار می‌کنند اگر قرار باشد دو عبارت برای تعریف تفاوت‌های میان مدیریت و رهبری انتخاب شود، آن دو عبارت «کنترل و قدرت قانونی» در مقابل «توانمندسازی و تغییر» خواهند بود (Sufareli & Brown, 1998, p.203).

بیشتر نوشته‌های پیرامون توانمندسازی به‌طور مفهومی به نقش رهبر در ایجاد نیروی کار توانمند پرداخته‌اند (Hui, 1994, p.34). از این نگاه، توانمندسازی نه‌تنها از نقش مدیر در سازمان نمی‌کاهد، بلکه فعالیت‌های مدیر برای ایجاد فضای شکل‌گیری توانمندسازی اهمیت بیشتری دارد.

مدیران به صورت مطلوب برای ایجاد وضعیت ساختاری لازم برای توانمندسازی کارمندان منصوب شده‌اند. کانگر و کاننگو استدلال می‌کنند علاوه بر ایجاد ساختار توانمندسازی کاری، مدیران و رهبران باید شرایطی را که باعث بروز ناتوانی است از بین ببرند و رفتارهای رهبری را که کارکنان را برمی‌انگیزد تا به اهدافشان برسند، بروز ندهند. هنگامی که مدیران عناصر ضدتوانمندسازی را در محیط کار حذف می‌کنند، بیشتر احتمال دارد کارمندان شغلشان را معنادار تلقی کرده، احساس استقلال بیشتری کنند و به توانایی تأثیرگذاری خود در محیط کار اعتقاد راسخ خواهند داشت (Conger & Kanungo, 1988, p.473).

کانگر و کاننگو فرایند توانمندسازی را به این شرح تعریف کردند: توانمندسازی روندی انگیزشی تا یک ساختار ارتباطی است. در ساختار ارتباطی، یک رهبر از طریق تفویض اختیار قدرت را با کارمندان تقسیم می‌کند. بنابراین، تفویض اختیار به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی توانمندسازی محسوب می‌شود و اختیاردادن دلالت بر اهدای قدرت می‌کند که به‌گونه‌ای تصرف اختیار رسمی و کنترل بر منابع سازمانی قلمداد می‌شود. هرچند، اگر رهبر تفویض اختیار نکند، کارمند نیز هرگز توانمند نخواهد شد. کانگر و کاننگو اشاره کردند که مشخص کردن تفویض اختیار به‌عنوان تنها بعد توانمندسازی تا حد محدود در توضیح پیچیدگی طبیعی توانمندسازی است. آن‌ها پیشنهاد کردند یک شیوه‌انگیزاننده‌تر برگزیده شود، زیرا توانمندسازی به‌معنای توانا کردن است تا تفویض اختیار، و بر ایجاد شرایطی برای برجسته‌سازی انگیزش برای اتمام کار از طریق گسترش یک احساسی قوی از کارایی فردی دلالت دارد (Conger & Kanungo, 1988, p.474).

کانگر و کاننگو استدلال می‌کنند نیاز به توانمند کردن زیردست هنگامی ضروری می‌شود که کارمند احساس بی‌قدرتی می‌کند. بدین ترتیب، این نقش مدیر است که درون سازمان شرایطی را برگزیند تا موقعیت روان‌شناختی بی‌نیازی به قدرت پرورش یابد. این شرایط می‌تواند شامل تغییرات سازمانی، سیستم‌های ارتباطی و شبکه ضعیف، شیوه مدیریتی تک‌نفره (کنترل بالا)، سیستم‌های پاداش‌دهی مشوق در سطح پایین و عامل‌های طرح شغل مانند کمبود شفافیت نقش،

محدودیت مشارکت در تصمیم‌گیری، محدودیت گسترش موقعیت، محدودیت تماس با مدیریت در همه سطوح باشد. هنگامی که شرایط مشخص شد، حال و وظیفه مدیر است تا به‌کارگیری استراتژی‌ها و فنون رهبری باعث کاهش حس بی‌قدرتی و بالابردن حس کارآمدی در افراد شود. هوی (۱۹۹۴) بعد از بررسی و مطالعه مفاهیم مطرح‌شده در زمینه توانمندسازی، بازنگری‌هایی را انجام داد و تعریف‌های مفهومی از دسته‌بندی فعالیت‌های رهبری تعریف‌شده توسط کانگر و کانگو (۱۹۸۸) را بیان کردند و پنج‌مین عامل را که تسهیل تحقق هدف بود، نیز بدان اضافه کرد. هوی فعالیت‌های رهبری یادشده را رفتارهای توانمندساز رهبر نامید. تعریف‌های مفهومی از پنج مؤلفه رفتارهای توانمندساز رهبر که توسط هوی مشخص شدند، در زیر توصیف می‌شوند (Peachey, 2002, p.26).

ابعاد رفتارهای توانمندساز رهبر

ابعاد رفتارهای توانمندساز رهبر به شرح زیر است.

افزایش معناداری شغل: هدف رفتارهای رهبر ایجاد هدف و معنا برای فعالیت پیروان است تا اینکه آن‌ها بتوانند خود را به‌عنوان عضوی مهم از سازمان شناسایی کنند که این امر انگیزه‌ای برای انجام وظایف آن‌ها شود. این امر شامل کمک به پیروان برای درک اهمیت همکاری‌های آن‌ها با سازمان و اهمیت نقش آن‌ها در سازمان است (Peachey, 2002, p.26).

مشارکت در تصمیم‌گیری: هدف رفتارهای رهبر دخالت کارکنان در موقعیت‌های مشکل و وادارکردن پیروان در مشارکت فعالانه در روند تصمیم‌گیری است. این امر شامل ایجاد موقعیت‌هایی برای پیروان به‌منظور بیان نظرهای مرتبط شغلیشان و تصمیم‌گیری همراه با پیروان است (Peachey, 2002, p.29).

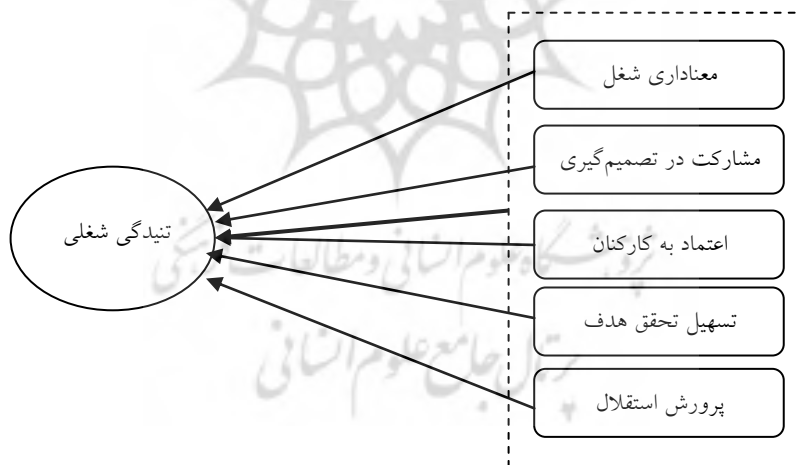
نشان‌دادن اعتماد به کارایی بالا: هدف رفتارهای رهبر ترویج اعتماد به‌نفس در پیروان و به همان میزان نشان‌دادن اعتماد درونی به توانایی آن‌ها در انجام‌دادن امور در عالی‌ترین سطح است. این امر شامل به‌رسمیت شناختن کارهای انجام‌گرفته توسط پیروان و القای این امر به آن‌ها است که توانایی به‌اتمام‌رساندن انتظارات عملکردی رهبر را دارند (Peachey, 2002, p.29).

تسهیل تحقق هدف: هدف رفتارهای رهبر افزایش این احتمال کلی است که پیروان می‌توانند با افزایش مهارت به هدف‌های اجرایی‌شان دست یابند و همچنین فراهم کردن منابع مورد نیاز به منظور اجرای مؤثر امور است. این امر شامل آموزش پیروان در محدوده ناکارا و ایجاد منابع ضروری و برطرف کردن موانع اجرایی است (Peachey, 2002, p.29).

پرورش استقلال از محدودیت‌های اداری: هدف رفتارهای رهبر کاهش جزئیات اداری و قوانین وابسته بدان است تا پیرو بتواند رفتارهای کاری را آغاز کند و کار را با کارایی و اثربخشی انجام دهد. این شامل آسان کردن قوانین و رویه‌های سازمانی، کاهش سطوح دستوری و تشویق پیروان به دستیابی به اهداف سازمانی است (Peachey, 2002, p.30).

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالعات انجام گرفته، و همچنین موضوع تحقیق، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۲ ترسیم می‌شود.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی

بین رفتارهای توانمندساز رهبر و تنیدگی شغلی رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه‌های فرعی پژوهش به شرح زیر است:

- بین معناداری شغل و تنیدگی شغلی رابطه وجود دارد.
- بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تنیدگی شغلی رابطه وجود دارد.
- بین اطمینان به کارکنان و تنیدگی شغلی رابطه وجود دارد.
- بین تسهیل تحقق هدف و تنیدگی شغلی رابطه وجود دارد.
- بین پرورش استقلال و تنیدگی شغلی رابطه وجود دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی (غیرآزمایشی)، از نوع همبستگی، و از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است.

جامعه آماری این پژوهش همه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان قم بوده که تعداد این افراد بالغ بر ۲۳۰ نفر است.

روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی ساده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری به منظور تعیین حجم نمونه فرمول نمونه‌گیری کوکران به کار گرفته شد.

در این فرمول n اندازه نمونه، N تعداد افراد جامعه، Z_{α} سطح خطا، Z_{β} مقدار آماره توزیع نرمال در سطح خطای p نسبت موفقیت و ε میزان دقت است.

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 p(1-p)}$$
$$n = \frac{(230)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.1)^2 (229) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} \approx 68$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۶۸ نفر به‌دست آمد. بنابراین، ۸۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع و در نهایت، ۷۰ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی است.

پرسشنامه این پژوهش در دو بخش طراحی شد و در اختیار کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان قم قرار گرفت. در بخش اول پرسش‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، سابقه خدمت و نوع شغل مطرح شده است و در بخش دوم پرسش‌های تخصصی با توجه به مؤلفه‌های پژوهش بیان شده است. بخش دوم پرسشنامه دربرگیرنده ۳۹ پرسش است و برای طراحی این بخش طیف ده‌گزینه‌ای لیکرت به‌کار گرفته شد.

به منظور بررسی روایی پرسشنامه این پژوهش، پرسشنامه در اختیار چند تن از استادان دانشگاه قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد درباره میزان وضوح، گویایی و مربوط بودن هر یک از پرسش‌های پرسشنامه نظر دهند که در نهایت، نظر آنان مؤید روایی پرسشنامه بود. در بخش سنجش پایایی نیز روش اعتبار سازگاری اجزا به‌کار گرفته شد. مشهورترین آزمون برای اعتبار سازگاری اجزا ضریب آلفای کرونباخ است. در این پژوهش ابتدا ۳۰ پرسشنامه میان کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان قم توزیع شد و با نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ به‌دست آمده برای کل پرسشنامه و هر یک از مؤلفه‌ها به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	مؤلفه	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ
۰/۸۷۱	رفتارهای توانمندساز رهبر		
۰/۹۱۳	تنیدگی شغلی	۰/۸۵۷	کل پرسشنامه
۰/۹۴۸	مهارت‌های فردی		

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، آلفای کرونباخ کل پرسشنامه و همه مؤلفه‌های آن بالاتر از ۷۰ درصد است. در نتیجه، می‌توان گفت پایایی پرسشنامه پژوهش تأیید شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

اطلاعات توصیفی پرسشنامه به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	زن	۶	۸/۶
	مرد	۶۴	۹۱/۴
وضعیت تأهل	متأهل	۶۱	۸۷/۱
	مجرد	۹	۱۲/۹
سطح تحصیلات	دیپلم	۱۲	۱۷/۱
	فوق‌دیپلم	۱۳	۱۸/۶
	لیسانس	۳۳	۴۷/۱
	فوق‌لیسانس	۱۲	۱۷/۱
	دکتری	۰	۰
سابقه کار	۵ سال و کمتر	۱۱	۱۵/۷
	۵ الی ۱۵ سال	۱۹	۲۷/۱
	۱۵ الی ۲۵ سال	۲۶	۳۷/۱
	بالای ۲۵ سال	۱۴	۲۰
	قراردادی	۲۶	۳۷/۱
نوع استخدام	پیمانی	۲	۲/۹
	رسمی	۴۲	۶۰

قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق از صحت مدل‌های اندازه‌گیری رفتارهای توانمندساز رهبر و تنیدگی کارکنان اطمینان حاصل شد. به این منظور مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر بررسی شد.

با توجه به نتایج، همه ضرایب استاندارد مدل رفتارهای توانمندساز رهبر بالاتر از ۰/۶ است، همچنین اعداد معناداری مدل رفتارهای توانمندساز رهبر بزرگتر از ۱/۹۶ است و این نشان می‌دهد مدل رفتارهای توانمندساز رهبر تأیید شده است. با توجه به اینکه مقدار شاخص کای اسکوتر نسبی برابر با ۲/۸۲ و کوچکتر از عدد ۳، شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۷۸ و کوچکتر از عدد ۰/۰۸ به دست آمد که نشان می‌دهد مدل رفتارهای توانمندساز رهبر برازش مناسبی دارد.

از طرفی، نتایج نشان داد، همه ضرایب استاندارد مدل تنیدگی کارکنان در شغل بالاتر از ۰/۵ است، همچنین، اعداد معناداری مدل تنیدگی کارکنان در شغل بزرگتر از ۱/۹۶ است و این نشان می‌دهد مدل تنیدگی کارکنان در شغل تأیید شده است. با توجه به اینکه مقدار شاخص کای اسکوتر نسبی برابر با ۲/۳۸ و کوچکتر از عدد ۳، شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۶۲ و کوچکتر از عدد ۰/۰۸ به دست آمد که نشان می‌دهد مدل تنیدگی کارکنان در شغل برازش مناسبی دارد.

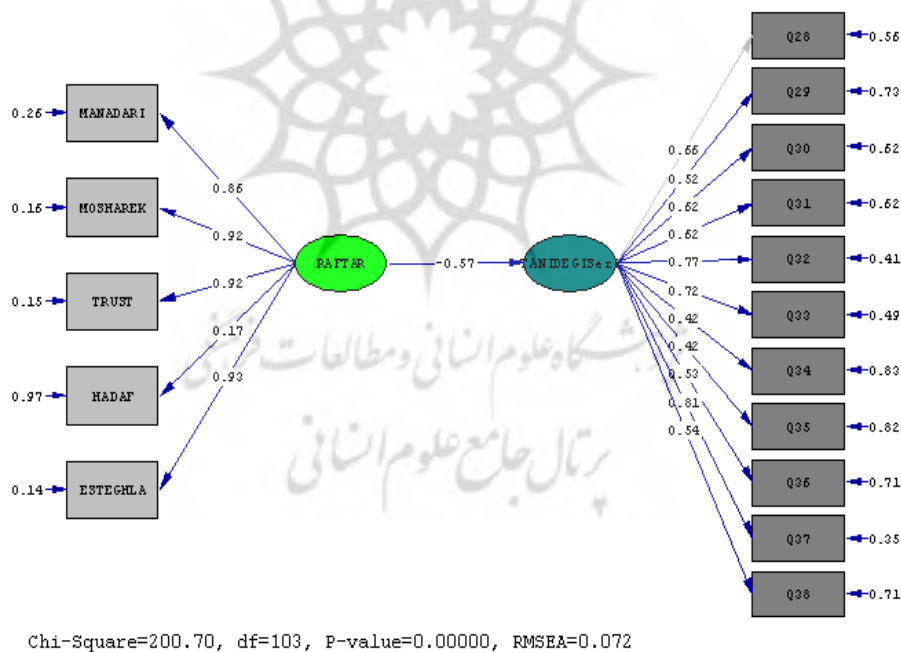
برای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل اجرا شد همه بارهای عاملی بیش از ۰/۵ به دست آمد. نتایج آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر به دست آمد. در آزمون فرضیه فرعی اول، مقدار ضریب استاندارد برای فرضیه فرعی اول، ۰/۵۲- و عدد معناداری برابر با ۳/۷۰- به دست آمد که این مقدار کوچکتر از ۱/۹۶- است، در نتیجه، فرضیه فرعی اول پذیرفته شده و می‌توان گفت بین معناداری شغل و تنیدگی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

در آزمون فرضیه فرعی دوم، مقدار ضریب استاندارد، ۰/۴۸- به دست آمده است، همچنین، با توجه به اینکه عدد معناداری برابر با ۳/۴۰- به دست آمد که این مقدار کوچکتر از ۱/۹۶- است، در نتیجه، فرضیه فرعی دوم پذیرفته شد و می‌توان گفت بین مشارکت در تصمیم‌گیری و تنیدگی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

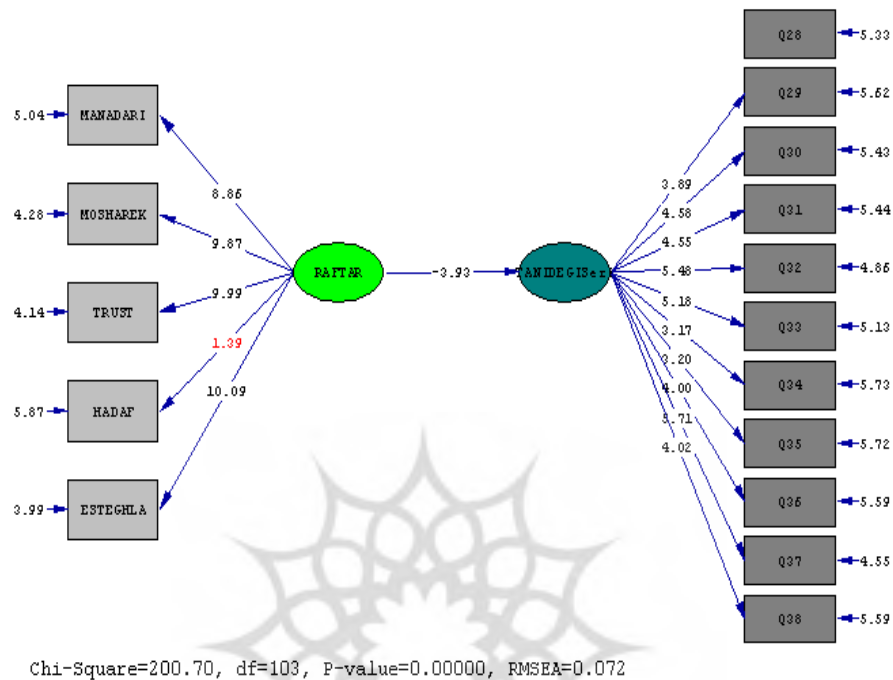
همچنین، در آزمون فرضیه فرعی سوم، مقدار ضریب استاندارد، ۰/۶۰- به دست آمده است، همچنین، با توجه به اینکه عدد معناداری برابر با ۴/۱۴- به دست آمد که این مقدار کوچکتر از ۱/۹۶- است، در نتیجه، فرضیه فرعی سوم پذیرفته شد و می‌توان گفت بین اعتماد به کارکنان و

تنیدگی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد. از طرفی، در آزمون فرضیه فرعی چهارم، مقدار ضریب استاندارد، $-۰/۵۵$ - به دست آمده است، همچنین، با توجه به اینکه عدد معناداری برابر با $۳/۸۵$ - به دست آمد که این مقدار کوچکتر از $۱/۹۶$ - است، در نتیجه، فرضیه فرعی چهارم پذیرفته شد و می توان گفت بین تسهیل تعهد هدف و تنیدگی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد. در آزمون فرضیه فرعی پنجم، مقدار ضریب استاندارد، $-۰/۶۲$ - به دست آمده است، همچنین، با توجه به اینکه عدد معناداری برابر با $۴/۱۵$ - به دست آمد که این مقدار کوچکتر از $۱/۹۶$ - است، در نتیجه، فرضیه فرعی دوم پذیرفته شد و می توان گفت بین مشارکت در تصمیم گیری و تنیدگی کارکنان ارتباط منفی و معناداری وجود دارد.

در نهایت، به منظور آزمون فرضیه اصلی پژوهش، مدل ساختاری پژوهش در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری بررسی شد.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معناداری

همچنین، بر مبنای شکل ۴، مقدار کای اسکوئر نسبی در مدل ساختاری پژوهش ۱٫۹۴ به دست آمده و این مقدار کوچکتر از ۳ است، همچنین، مقدار شاخص RMSEA در این مدل ۰٫۰۷۲ بدست آمده و این مقدار کمتر از ۰٫۰۸ است، از سوی دیگر، شاخص NFI برابر با ۰٫۹۱ و شاخص NNFI برابر با ۰٫۹۹، شاخص های CFI و IFI نیز بیشتر از ۰٫۹ است، مقدار شاخص RMR در این مدل ۰٫۰۴۶ به دست آمد که این مقدار کمتر از ۰٫۰۵ است، مقدار شاخص GFI در مدل ساختاری پژوهش ۰٫۹۳ و شاخص AGFI برابر با ۰٫۹۵ به دست آمد که هر دو بیشتر از ۰٫۹ است. به طور کلی، با توجه به شاخص های برازش مدل می توان گفت که برازش مدل ساختاری پژوهش قابل قبول است.

بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق در سازمان جهاد کشاورزی استان قم

برای بررسی وضعیت رفتارهای توانمندسازی رهبر آزمون تی تک‌نمونه اجرا شد. با توجه به طیف ده‌تایی لیکرت عدد ۵ به‌عنوان عدد میانگین در نظر گرفته شد. برای تحلیل این آزمون فرض‌های آماری زیر ایجاد شد.

جدول ۳. نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای مؤلفه‌های رفتارهای توانمندساز رهبر

متغیرها	مقدار میانگین برابر با ۵					
	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	ضریب معناداری	تفاوت	
					فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای تفاوت	
					حد پایین	
معناداری شغل	۶,۶۸۸۱	۴,۹۱۲	۶۹	۰,۰۰۰	۱,۶۸۸۱۰	۱,۰۰۲۴
مشارکت در تصمیم‌گیری	۵,۹۷۷۱	۳,۰۰۷	۶۹	۰,۰۰۴	۰,۹۷۷۱۴	۰,۳۲۹۰
اعتماد به کارکنان	۶,۶۶۵۷	۴,۹۹۹	۶۹	۰,۰۰۰	۱,۶۶۵۷۱	۱,۰۰۱۰
تسهیل تحقق هدف	۷,۵۳۸۸	۲,۳۷۱	۶۹	۰,۰۲۱	۲,۵۳۸۸۲	۰,۴۰۲۶
پرورش استقلال	۷,۰۲۶۲	۳,۰۵۴	۶۹	۰,۰۰۳	۲,۰۲۶۱۵	۰,۷۰۲۸

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، سطح معناداری همه مؤلفه‌های رفتارهای توانمندساز رهبر کوچکتر از سطح تشخیص آزمون (۰,۰۵) است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود و با توجه به اینکه حد بالا و حد پایین تفاوت میانگین برای همه مؤلفه‌ها مثبت است، می‌توان گفت در سازمان جهاد کشاورزی استان قم وضعیت همه مؤلفه‌های رفتارهای توانمندساز رهبر مطلوب است.

همچنین، برای بررسی وضعیت تنیدگی شغلی آزمون تی تک‌نمونه اجرا شد. با توجه به طیف ده‌تایی لیکرت عدد ۵ به‌عنوان عدد میانگین در نظر گرفته شد.

جدول ۵. نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری برای تنیدگی شغلی

متغیر		مقدار میانگین برابر با ۵				
میانگین	آماره تی	درجه آزادی	ضریب معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		
				برای تفاوت	تفاوت میانگین	
حد بالا	حد پایین					
۷,۲۵۹۷	۱۴,۳۵۸	۶۹	۰,۰۰۰	۲,۲۵۹۷۴	۱,۹۴۵۸	
۲,۵۷۳۷						

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، سطح معناداری به‌دست‌آمده کوچکتر از سطح تشخیص آزمون (۰/۰۵) است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود و از آنجا که حد بالا و حد پایین هر دو مثبت‌اند، می‌توان گفت سطح تنیدگی شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان قم پایین و در حد مطلوب است.

نتیجه

این پژوهش با هدف بررسی رابطه رفتارهای توانمندساز رهبر و تنیدگی شغلی انجام گرفته است. نتایج تحلیل عاملی فن تحلیل مسیر نشان می‌دهد همه ابعاد رفتارهای توانمندساز رهبر بر تنیدگی شغلی تأثیرگذار است. بنابراین براساس نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش مدیران باید به رفتارهای توانمندساز رهبر به‌عنوان متغیری که بر تنیدگی شغلی مؤثر است، اهتمام ورزند. در بررسی‌هایی که در پژوهش‌های مشابه انجام گرفته است، شواهد کاملاً مرتبط با پژوهش حاضر مشاهده نشد. با این حال، یافته‌های این پژوهش به‌طور نسبی با برخی یافته‌های محققان و نظریه‌پردازان دیگر همسویی مستقیم و غیرمستقیمی را نشان می‌دهد. گل‌پرور و همکاران در پژوهشی ضمن تأیید نقش رهبری بر تنیدگی شغلی، بیان کردند با تقویت نقش رهبر، تنیدگی شغلی مبتنی بر نشانگرهایی نظیر تنیدگی ناشی از ناکارآمدی تصویری، تنیدگی ناشی از محدودیت مسئولیت و اختیار و تنیدگی ناشی از تعارض، تضاد و فرسودگی هیجانی (به‌طور مستقیم و غیرمستقیم) تضعیف می‌شود. همچنین، نقش رهبری بر استرس شغلی با نقش‌ها و مشخصه‌های مطرح‌شده برای

رهبر که پژوهشگرانی مانند براون و همکاران (۲۰۰۵)، بیکر و همکاران (۲۰۰۶) و راولد (۲۰۰۸) معرفی کرده‌اند، همسویی دارد.

در واقع، می‌توان گفت با توجه به اینکه کاهش تنیدگی شغلی ابزاری برای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی است، و با توجه به نقش مهم رفتارهای توانمندساز رهبر در دستیابی به این هدف، سازمان‌های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، باید برای نقش رفتارهای توانمندساز رهبر در تنیدگی شغلی اهمیت بسزایی قائل شوند، زیرا این گونه رفتارها با تحریک و برانگیختن کارکنان در به‌کارگیری ارزش‌های انسانی، کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و باانگیزه را پرورش می‌دهند. از این رو، پیشنهاد می‌شود همان‌طور که کانگر و کانگو، و هوی در نظریه‌های خود پیشنهاد می‌کنند، رهبران جهت کاهش تنیدگی، رفتارهای توانمندسازی که رویکرد انگیزشی دارد، به‌کار گیرند.



منابع و مأخذ

۱. آزاد مرزآبادی، اسفندیار (۱۳۸۸). ارتباط علائم جسمانی و روان‌شناختی با تنیدگی در کارکنان نظامی. *مجله علوم رفتاری*، دوره ۳، شماره ۳، صفحات ۲۴۸-۲۴۳.
۲. اشتاین متز، جنی (۱۳۸۷). بر فشارهای عصبی خود غلبه کنید پیش از آنکه او بر شما چیره شود. ترجمه نازلی سید گرگانی، تهران: انتشارات هزاران.
۳. آقا یوسفی، علیرضا، علی‌پور، احمد و داوودی فر، آزیتا (۱۳۸۷). تأثیر مقابله درمانگری بر باورهای خود کارآمد، تنیدگی و فرسودگی شغلی مدرسان کنسرواتوار دانشکده موسیقی تهران. *فصل‌نامه اندیشه و رفتار*، دوره ۳، شماره ۱۰، صفحات ۱۶-۷.
۴. باب‌الحوادثی، فهیمه و پاشازاده، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی میزان استرس شغلی کتابداران و مدیران کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور مطالعه موردی شهر تهران. *فصل‌نامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور*، صفحات ۱۲۲-۱۰۳.
۵. حسن‌زاده، حبیب‌الله (۱۳۸۹). استرس شغلی، تأثیرات و پیامدهای آن. *ماهنامه کار و جامعه*، شماره‌های ۱۱۸ و ۱۱۹، صفحات ۱۰۳-۹۸.
۶. دهقان، اشرف (۱۳۸۹). استرس شغلی. *مجله کتاب ماه، مرداد ماه*، صفحات ۴۹-۴۶.
۷. رندال، راس و آلتمایر، الیزابت (۱۳۸۷). *استرس شغلی*. ترجمه غلامرضا خواجه‌پور، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۸. صدیقی، کمال (۱۳۷۶). *رابطه بین سبک رهبری مدیران، نوع شخصیت و میزان تنیدگی کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت نیروی انسانی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.
۹. عابدی، بهرام (۱۳۸۹). *مقایسه سطح تنیدگی ورزشکاران و غیرورزشکاران*. *فصل‌نامه روان‌شناسی تحولی- روان‌شناسان ایرانی*، شماره ۲۳، صفحات ۲۶۸-۲۶۱.
۱۰. علوی، سید حمیدرضا و کاظمی‌زاده، حمیدرضا (۱۳۸۷). *مقایسه تأثیر سبک‌های رهبری مدیران*

- بر میزان تنیدگی شغلی ادارات دولتی با توجه به نوع شخصیت آنان. *دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار*، شماره ۳۱، صفحات ۱-۱۴.
۱۱. کوپر، کاری (۱۳۷۲). *زندگی با اضطراب*. ترجمه ماشالله مدیحی، چاپ اول، تهران: انتشارات یادآوران.
۱۲. نظری زاده، امیرعباس (۱۳۸۹). *بررسی و تبیین تأثیر تنیدگی خطای انسانی در بین کارکنان مراقبت پرواز شرکت فرودگاه‌های کشور*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
۱۳. نعمت طاوسی، محترم (۱۳۸۳). *سلامت و تنیدگی، پیامدهای زیست شناختی و روان‌شناختی رویدادهای تنیدگی‌زای زندگی*. فصل‌نامه روان‌شناسان ایرانی، شماره ۱، صفحات ۴۴-۳۱.
۱۴. وزیرپور، مهرداد و رضوانفر، مریم (۱۳۸۸). *بررسی نقش منابع الکترونیکی در تنیدگی‌های شغلی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه تهران*. *دانش‌شناسی*، شماره ۵، صفحات ۱۰۲-۹۵.
15. Wan, G.A. (1991). Stressful and satisfying experiences of adult RN/BSN learners. *Nurse Educator*, 16(5), 35-36
16. Berger, S. et al. (2008). Effects of cognitive behavioral stress management on HIV-1 RNA, CD4 cell counts and psychosocial parameters of HIV infected persons. *AIDS*, 22(6), 767-775.
17. Cameron, J. & Pierce, W.D. (2005). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: a meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423
18. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
19. Cooper, C.L., Liukkonen, P. & Cartwright, S. (1996). *Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits to organizations*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
20. Hui, C. (1994). *Effects of leader empowering behaviors and followers personal control, voice, and self-efficacy on in-role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model*. Unpublished doctoral dissertation. Indiana University: Indianapolis, Indiana.
21. Janssen, P.P.M. & Houkes, I. (2000). Three important stress outcomes and their relationships with costs: Motivation, health, and turnover. In M. Schabracq, H. Maassen van den Brink, W. Groot, P.P.M. Janssen & I. Houkes, *Depression and stress* (pp.75-84). Gravenhage, The Netherlands: Elsevier Bedrijfsinformatie.
22. Joiner, T.A. & Bartram, T. (2004). How empowerment and social support affect Australian nurses work stressors. *Australian Health Review*, 28(1), 56-64

23. Kouzes, J. & Posner, B. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Josey-Bass
24. Levy, B.S. & Wegman, D.H. (2005). *Occupational health recognizing and preventing Work- related disease and injury*. 4th ed. Philadelphia: Lippincott-raven.
25. Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*. 5th ed. New York: McGraw Hill.
26. Peachey, G.A. (2002). *The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism*. Doctoral thesis. School of Graduate Studies in Partial fulfilment of the Requirements, Clinical Health Sciences (Nursing) , McMaster University
27. Porter-O'Grady, T. (1992). Transformational leadership in an age of chaos. *Nursing Administration Quarterly*, 17(1), 17-24.
28. Robbins, S.P. (1993). *Essential of organizational behavior*. 4thed, New York: Prentic ° Hall.
29. Seidl, W. (2009). Empower staff to tackle stress. Available at <https://www.validium.com/newsroom/2009/empower-staff-to-tackle-stress/>
30. Seley, H. (1978). *The Stress of life*, 2th ed, New York: McGraw Hill.
31. Snelgrove, S.R. (1999). Occupational stress and job satisfaction community psychoactive nurses. *Nurse Manay*, 6(2), 67-104.

