

مدیریت تنش شغلی کارکنان سازمان‌های کوچک تولیدی

مطالعه موردی (شرکت‌های کوچک تولید کننده قطعات صنعتی شهر تبریز)

دکتر ناصر فقهی فرهمند^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۲

چکیده

اگر چه عده‌ای از صاحب‌نظران، تنش شغلی را الزاماً مخرب نمی‌دانند اما اکثر پژوهشگران معتقدند که آن برهم زننده بهداشت روانی است و در شرایط فعلی سازمان‌ها، یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض شده است. تنشی که مخصوص افراد جامعه یا طبقه‌ی خاصی از مردم نیست و افراد با توجه به نوع و شرایط زندگی‌شان با عوامل تنش شغلی گوناگونی مواجه هستند به طوری که نمی‌توان آن را از زندگی حذف و جدا کرد. دنیای صنعتی و فرا صنعتی امروز، مشکلات و گرفتاری‌های بسیاری به بار آورده و نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده و فرزند، انتظارات و توقعات سازمان از کارکنان، ساعات زیاد کاری، سطح پایین درآمد نسبت به وضع اقتصادی و نیازهای متنوع زندگی، پیشرفت شتابان علم و تکنولوژی و هم‌چنین نگرانی از کهنه شدن معلومات و اطلاعات و ... از جمله موارد ایجادکننده تنش‌ها، هیجانات و نگرانی‌های روزمره هستند.

در این راستا این تحقیق از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی با هدف مطالعه بررسی زمینه‌های سازمانی پدیدآورنده‌ی تنش شغلی در جامعه آماری کارمندان و کارگران شاغل در برخی از سازمان‌های کوچک تولیدی استان آذربایجان شرقی با روش تحقیقات میدانی، به بررسی وضعیت فعلی پرداخته است. پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در نهایت به منظور بررسی زمینه‌های سازمانی پدید آورنده‌ی تنش شغلی و ارائه راهکارها، یافته‌ها نشان داد که از نظر کارمندان و کارگران شاغل در سازمان‌های کوچک تولیدی، سیاست‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی، رئیس یا مدیر، ابهام نقش، اضافه و کاهش نقش بر بروز تنش شغلی تأثیر مثبت دارد ولی شرایط مادی بر بروز تنش شغلی تأثیر چندانی ندارد.

واژگان کلیدی: تنش شغلی، مدیریت تنش شغلی

^۱ - عضو هیأت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تبریز (E-mail: farahmand@iaut.ac.ir)

مقدمه

تنش شغلی در مدیریت رفتار سازمانی اهمیت و جایگاه ویژه‌ای دارد، و از آن جایی که شرایط کار دائماً در حال تغییر است، این بحث همواره با درجات مشخصی در رابطه با مسائل مرتبط با کار در سازمان‌ها وجود دارد و در چند دهه اخیر آهنگ حرکت زندگی شتاب بیشتری گرفته و تحولات در دنیای کار به صورت جدی‌تری خود نمایی نموده است. تحقیق‌های متعدد مؤید این واقعیت است که اولاً با افزایش بیکاری، فساد شدت می‌یابد و ثانیاً اشتغال مناسب و رضایت شغلی موجب نشاط و شادابی انسان می‌گردد. کار از یک سو می‌تواند شماری از نیازهای اساسی انسان هم چون پرورش روح و جسم، برقراری ارتباط اجتماعی، ایجاد حس ارزشمندی، اعتماد به نفس و شایستگی را ارضا نماید اما از سوی دیگر ممکن است منبع اصلی بروز تنش شغلی نیز باشد.

در سال‌های اخیر حرکت‌هایی در جهت توجه به اثرات درمان‌های روان‌شناختی در کاهش تنش شغلی صورت گرفته و تعدادی از مشاوران شغلی، روان‌شناسان، روان‌درمان‌گران و روان‌پزشکان در کلینیک‌های مشاوره از تکنیک‌های مقابله با آن استفاده می‌کنند. تنش شغلی مسأله‌ای است که جویندگان کار بایستی به آن توجه عمیقی داشته باشد و در فرآیند کارایی خود مسائل عاطفی و روانی ناشی از شغل مورد نظر را مورد توجه قرار دهند (فخیمی، ۱۳۸۳: ۲۴ و الوانی، ۱۳۷۶: ۱۲۴). زیرا اشتغال دیررس در کاری که با حالات روانی فرد سازگاری بیشتری دارد، بهتر از اشتغال زودرس در شغلی که ممکن است فرد را با بسیاری از تنش‌های شغلی‌ها و فشارهای روانی مواجه سازد می‌باشد. کما این که تنش شغلی حاصل از کار، بسیاری از مسائل جسمی، روانی، خانوادگی و اجتماعی را برای فرد رقم می‌زند و با این که این پدیده را از دیدگاه منفی مورد بحث قرار می‌دهند ولی می‌تواند ارزش مثبت هم داشته باشد. تنش شغلی معمولاً وقتی ایجاد می‌گردد که فرد با چالش، تهدید و یا تحولی مواجه گردد و بین توان فرد برای انجام کار و کار خواسته شده از وی، توازن وجود نداشته باشد (بن‌هریسون، ۱۳۸۵: ۱۴۷ و والتر، ۱۳۷۵: ۷۹). هانس سلیه، با تشریح تفاوت‌های بین اسب مسابقه و لاک‌پشت، اعلام کرد برخی افراد هنگامی که نیازهای زیادی دارند، تنش شغلی زیادی بر آن‌ها وارد می‌شود، کارشان را بهتر انجام می‌دهند و این گونه افراد مانند اسب مسابقه‌اند که سطح مطلوب تنش شغلی در آن‌ها بالا است. اما افرادی نیز هستند که بهترین عملکرد آن‌ها زمانی است که نیازهای کمتری دارند و تنش شغلی

کمتری را تجربه می‌کنند و آن‌ها مثل لاک‌پشت سطح مطلوب تنش شغلیشان نسبتاً پایین است. در واقع حد مطلوب تنش شغلی در هر فرد یا هر سازمان، نشان‌گر سلامت آن فرد یا سازمان و مقدار مناسب تنش شغلی آن‌ها است (غفوریان، ۱۳۷۷: ۳۷ و ایلندر، ۱۳۷۸: ۱۱۷)؛ لذا هر فرد نیازمند آن است که با تغییرات دایمی که در محیط اطرافش به وقوع می‌پیوندد به تعادل برسد و در حین رسیدن به این تعادل است که بدن، تنش شغلی را به عنوان نوعی فشار روانی تجربه می‌کند. البته بسته به این که برای متعادل ساختن زندگی، چگونه نسبت به این مسائل عکس‌العمل نشان داده می‌شود، چنین تنش شغلی ممکن است باعث پیشرفت و تحرک و یا مانع آن شود. به هر حال تنش شغلی یک معضل نیست، بلکه از ابتدای پیدایش انسان همواره با او بوده و هر کس به اندازه ظرفیت خود تحت تأثیر عوامل تنش‌زا قرار می‌گیرد.

تنش شغلی

تنش شغلی امروزه تقریباً واژه‌ای رایج شده و همگان با مفهوم آن آشنا هستند و یا آن را تجربه کرده‌اند و دلایل غیر قابل انکار بیان‌گر این واقعیت است که آن بر سلامت جسمی، روانی، رفتار و نحوه‌ی انجام کار اثرات منفی و غیر قابل جبرانی می‌گذارد که برای فرد و یا سازمان بسیار پر هزینه می‌باشد. به همین دلیل این بحث در مدیریت رفتار سازمانی اهمیت و جایگاه ویژه‌ای دارد (فخیمی، ۱۳۸۳: ۲۶۹ و بن هریسون، ۱۳۸۵: ۱۳۰). از آن جایی که شرایط کار دائماً در حال تغییر است، تنش شغلی همواره با درجات مشخصی در رابطه با مسائل مرتبط با کار در سازمان‌ها وجود دارد. در چند دهه اخیر که آهنگ حرکت زندگی شتاب بیشتری گرفته و تحولات در دنیای کار عمیق‌تر شده است، تنش شغلی به صورت جدی‌تری خود نمایی نموده و با توجه به این تحولات، تنش شغلی از مسائل عادی و معمولی شده است و اغلب کارکنان آن را به گونه‌ای و با شدت و ضعف تجربه کرده‌اند (کارتورایت، ۲۰۰۳: ۳؛ کوپر، ۲۰۰۲: ۷۱). به عبارتی، این تنش حالتی است که از دخالت مغیرهای روانی فیزیولوژیکی بر دو عامل محیط کار و سلامتی جسمی و احساسی فرد بروز می‌کند که مجموعه‌ای از واکنش‌های عمومی نسبت به عوامل ناسازگار و غیر منتظره محیط است که موجب اختلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی می‌گردد و او را وادار می‌کند با اتخاذ روش جنگ یا گریز، با خطر مقابله نموده

و یا از آن دور شود. از طرفی بررسی‌های جدید و تئوری‌های جامع تنش شغلی، بر تعامل فرد و محیط تأکید دارد و عکس‌العمل فرد در برابر تنش شغلی بستگی به تفسیر و ارزیابی آگاهانه و یا ناآگاهانه، اهمیت حوادث زیان‌آور، تهدیدآمیز و دارای چالش دارد (دایر، ۱۳۸۰: ۱۸، رشیدی، ۱۳۷۸: ۶۶ و رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۲۲).

بنابراین، تنش شغلی را می‌توان جمع شدن عامل‌های تنش‌زای شغلی و وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به آن اتفاق نظر دارند، تنشی که با حالت ارگانیک، معمولاً با افزایش تنفس، فشارخون و ضربان قلب، پدیدگی رنگ چهره، تنش و انقباض عضلانی و نشستن عرق سرد بر پیشانی همراه می‌باشد و تحت شرایط مناسب می‌تواند موجب تغییرات در عملکرد جسمانی شود (آزاد، ۱۳۷۴: ۱۱۶ و قهقی فرهمند، ۱۳۸۲: ۲۲۳). این تنش از مسائل عادی و معمولی زندگی صنعتی امروز می‌باشد که باید تفاوت‌های موجود بین تنش منطقی و تنش شغلی بسیار بالا و حساسیت‌ها را تجربه نمود تا توانایی مقاومت تقویت گردد. البته در سازمان فاقد عوامل تحریک‌کننده، سطح کار آبی پایین آمده و افراد دچار کسالت و خستگی می‌شوند که این حالت برای سازمان نامطلوب است (فخیمی، ۱۳۸۳: ۲۷۴؛ ساعتچی، ۱۳۷۷: ۱۶۰؛ غفوریان، ۱۳۷۷: ۵۶ و مشبکی، ۱۳۷۶: ۱۱۴).

در واقع تنش شغلی حالتی دینامیکی است که هر فرد با آن در حالات منفی و یا مثبت مواجه شده است (رابینز و همکاران، ۲۰۰۱: ۴۴۳؛ کارتورایت، ۲۰۰۳: ۸۸ و کوپر، ۲۰۰۲: ۵۵)؛ و با کشش‌های عصبی و مسائل روانی فیزیولوژیکی تشدید و موقع مواجهه فرد با آن، تلاش در تطابق کلی با عامل فشارزا شروع می‌شود که شامل مراحل آغاز، مقاومت و فرسودگی است (رمزگویان، ۱۳۷۶: ۵۵؛ رندال آراس و الیزابت، ۱۳۷۷: ۲۴ و کورمن، ۱۳۸۴: ۱۲۷) خاطر نشان می‌سازد که فشار شغلی و تنیدگی روحی یک معنی ندارند زیرا فشار شغلی برای پیشرفت در زندگی لازم است اما وقتی از حد لازم فراتر رود به تنیدگی روحی منجر شده و سبب پیشرفت نمی‌شود. در واقع آن واکنش فرد در برابر میزان نامناسبی از فشار است و برخی افراد از عهده فشارهای شدیدی که در زندگی بر آن‌ها وارد می‌شود، بر می‌آیند در حالی که برخی دیگر به سرعت در هم می‌شکنند. در این راستا از مجموع تحقیقات انجام شده در این زمینه چنین نتیجه‌گیری می‌شود که موضوع تنش شغلی یکی از موضوعات اساسی بوده است که در زندگی روزمره بر عملکرد افراد در سازمان‌ها تأثیر دارد و آن چه در این پژوهش انجام خواهد شد، شناسایی

عوامل تنش‌زا در سازمان‌های مورد تحقیق و معرفی این عوامل برای بهبود شرایط کار است تا با استفاده از نتایج حاصل بتوان در جهت شناخت عوامل تنش شغلی، پیشگیری و کاهش فشارهای شغلی در جهت افزایش کار آیی سازمان‌ها، برنامه‌ریزی کرد. پدیده‌ای که از مسایل بسیار حاد در سازمان‌های امروزی می‌باشد که سلامت جسمی و روانی نیروی کار را به خطر انداخته و هزینه سنگینی را به سازمان‌ها وارد ساخته است. به همین دلیل گروهی از صاحب‌نظران رفتار سازمانی، آن را بیماری شایع قرن نام‌گذاری کرده‌اند. از طرفی آمارها نشان می‌دهند که محیط‌های کاری شلوغ، سطح تنش شغلی کارکنان را به شدت بالا برده که عوامل ایجاد کننده آن فردی، سازمانی و بیرونی است (عباس زادگان، ۱۳۷۸: ۵۶؛ زندال آراس و البیزایت، ۱۳۷۷: ۲۹)؛ بنابراین باید توجه داشت که تنش شغلی، شرایطی فیزیکی و روانی است که روی بهره‌وری، سلامت و کیفیت کاری پرسنل تأثیرگذار است و نتایج زیان بار و هزینه آن، تدوین استراتژی‌هایی را می‌طلبد (کلگ، ۲۰۰۶: ۵۵؛ دکنز، ۲۰۰۴: لاوسون، ۲۰۰۵: ۲۷۱).

مدیریت تنش شغلی

اگر چه عده‌ای از صاحب‌نظران تنش شغلی را الزاماً مخرب نمی‌دانند اما به دلیل این که تحت تأثیر موقعیت شغلی، فرد را از گنش معمولی منحرف می‌کند (مشبکی، ۱۳۷۶: ۱۱۳ و فدوی، ۱۳۷۷: ۷۹ و قهقی فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۹۷) به همین دلیل آن یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض شده است (غفوریان، ۱۳۷۷: ۳۷ و علوی، ۱۳۷۱: ۱۱۸ و گرفین، ۱۳۷۴: ۹۰)؛ لذا یک محیط سازمانی خوب، محیطی است که در آن علاوه بر بالا بودن بازدهی و کسب کار آیی مطلوب، به سلامت جسمانی و روانی کارکنان توجه شود و مدیران همان طور که به کار آیی و بهره‌وری می‌اندیشند به سلامت روانی کارکنان نیز توجه داشته باشند (کوپر، ۲۰۰۲: ۴۹؛ سیم، ۲۰۰۷: ۲۸۱). اما این مسأله کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و گاه خود سازمان‌ها، سیاست‌ها، تصمیم‌ها، عملکردها و فرآیندهای حاکم بر آن‌ها منشأ بسیاری از پریشانی‌ها و ناراحتی‌های روحی و روانی افراد بوده و در نتیجه سلامت روانی آن‌ها را تحت الشعاع قرار داده و یا به طور جدی به مخاطره می‌اندازد. در این رابطه عوامل عمده و کلان فشار زا سازمان در سازمان‌ها عبارت است از:

۱) سیاست‌های سازمانی، ۲) ساختارهای سازمانی، ۳) شرایط مادی، ۴) فرآیندها، ۵) رئیس یا مدیر، ۶) ابهام نقش، ۷) اضافه نقش، ۸) کاهش نقش (بن هریسون، ۱۳۸۵: ۷۹ و قهقی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۷۶).

روش پژوهش

به دلیل این که مدیریت تنش شغلی امروزه در سازمان‌ها کاربرد وسیعی دارد که باید مورد توجه دقیق مدیران قرار گیرد، تنشی که در یک رابطه علت و معلولی کار می‌کند و چنانچه علت یا علل آن از بین نروند، معلول نیز از بین نخواهد رفت. از طرفی فشار عصبی آثار فراوانی بر عملکرد پرسنل سازمان دارد و هم چون آفتی، نیروها را تحلیل می‌برد و فعالیت‌ها و تلاش‌ها را عقیم می‌سازد. شواهد نشان می‌دهد کسانی که پاسخگو به مسائل انسانی هستند (دیکنزو، ۲۰۰۶؛ رابینز، ۲۰۰۱: ۱۶۰)، همواره جهت فراهم آوری اطلاعات و منابع با مسؤولین مشکلاتی داشته و عوامل دیگری چون برخوردهای شخصی، اختلاف در ارزش‌ها، مشکلات ارتباطی، نداشتن همکاری برای منابع کمیاب، وجود ابهام در مسؤولیت‌ها، تنش و مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژیکی و ... ایجاد فشار می‌کنند. از طرفی با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان و این که پدیده فشار عصبی در سازمان‌ها رو به افزایش بوده و برخی علائم روانی از جمله درگیری با همکاران و مدیران، فراموشی، درگیری ذهنی، بی‌توجهی، منفی‌نگری به خویشان و... را به بار آورده، سؤال این است که در چنین شرایطی چه عواملی در سازمان‌ها موجب تنش شغلی مدیران و کارکنان است و چگونه می‌توان از فشارهای عصبی اجتناب و یا با آن به مقابله پرداخت؟ مصاحبه‌های اولیه حاکی از وجود نوعی فشار عصبی بر روی پرسنل سازمان‌ها بوده که باعث کاهش تمرکزشان بر روی وظایف محوله شده که سازمان‌ها نیز به دنبال بررسی هر نوع پدیده و عوامل سازمانی به وجود آورنده فشار عصبی هستند تا در فضای بی‌اعتمادی و بدبینی، مدیران بتوانند با انتخاب راهکارهایی درست از شدت این تنش‌ها بکاهند؛ لذا بهره‌برداری از نتایج این پژوهش، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند مفید واقع شود که در این بررسی، جایگاه هر یک بر اساس عوامل زیر در ایجاد تنش شغلی در بین کارمندان و کارگران سازمان‌های جامعه آماری، مورد بررسی قرار می‌گیرند (زارعی، ۱۳۸۲: ۹۴؛ عباس زادگان، ۱۳۷۸: ۳۴؛ فخمی، ۱۳۸۳: ۷۸؛ قهقی فرهمند، ۱۳۸۲: ۳۸۷ و طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۴۸):

۱- سیاست‌های سازمانی: ملاحظات غیرعادلانه در بررسی عملکردها، نابرابری در پرداخت‌ها، مقررات انعطاف‌ناپذیر، نوبت‌های کاری غیر ثابت، وجود ابهامات، جابجایی‌های مداوم و شرح وظایف غیرواقعی.

۲- ساختارهای سازمانی: تمرکز، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، امکانات اندک برای پیشرفت، صوری بودن اکثر کارها، نیاز به تخصص‌های ویژه، اتکای متقابل واحدها به یکدیگر، تضاد صف و ستاد (فقهی فرمند ۱۳۷۹: ۱۲۸).

۳- شرایط مادی: ازدحام و فقدان امکانات برای تنها کار کردن، سر و صدا، گرما یا سرمای شدید، آلودگی هوا، خطرات ایمنی، نور نامناسب.

۴- فرآیندها: ارتباطات و بازخورد ضعیف، ناکامی در عملکرد، هدف‌های مبهم و متضاد، اندازه‌گیری غیر دقیق و مبهم عملکرد، سیستم‌های نظارتی غیرعادلانه و اطلاعات ناکافی.

۵- رئیس یا مدیر: از منابع مهم ایجاد تنش شغلی و ناراحتی برای کارکنان سازمان‌ها، وجود رئیس یا مدیری است که سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی را در سازمان تعقیب و یا وضع می‌کند. محققان معتقدند که جابجایی و تغییر در مدیریت و سرپرستی واحدها نیز می‌تواند برای کارکنان اثر فشار زایی داشته باشد.

۶- ابهام نقش: فشار روانی، ویژگی‌های نقشی است که فرد در سازمان دارد و این نقش همان چیزی است که توسط سازمان به فرد واگذار می‌گردد و ممکن است دارای ابهام باشد. ابهام نقش و تضادهای مربوط به آن از جمله عواملی هستند که در بسیاری از محیط‌های کاری وجود دارند، زیرا اغلب افراد دارای چندین نقش مختلف در زندگی هستند و وظایف متفاوتی را در هر کدام از نقش‌ها به عهده دارند (کاظمی، ۱۳۷۵: ۵۹؛ میرکمالی، ۱۳۷۷: ۴۹ و نوری، ۱۳۷۷: ۱۵۸). این گونه افراد در طول زمان تقاضاهای یک نقش را با تقاضاهای نقش‌های دیگر در تضاد می‌بینند و چنانچه نتوانند انتظارات نقش‌های دیگر که عهده‌دار آن هستند را برآورده سازند، دچار فشار روانی می‌گردند.

۷- اضافه نقش: زمانی که فرد در رعایت کمیت و کیفیت کار با تعارض مواجه شود و برای انجام کارهای خود با محدودیت‌های زمانی روبرو باشد و از طرف دیگر حجم کار هم زیاد بوده و با زمان معین شده برای وی تناسب معقولی نداشته باشد.

۸- کاهش نقش: همان طور که ازدیاد کار از نظر کمی و کیفی باعث بروز فشار روانی می‌شود، کاهش کارها و کم‌رنگ بودن نقش فرد در سازمان، یکنواختی و تکراری بودن نقش‌ها نیز می‌تواند در ایجاد فشار روانی مؤثر باشد. این وضعیت زمانی است که افراد کار و وظایف کمی برای انجام دادن داشته و یا کارهایشان تکراری و یکنواخت است. کاهش نقش در دو بعد کمی و کیفی به وجود می‌آید. در نقش کمی زمانی فرد مدت زمان زیادی وقت دارد ولی از طرفی کارهای او اندک است ولی در نقش کیفی، توانایی فرد بیش از حجم و نوع کار بوده و یا کارهای محوله به وی تکراری است و فرد تمایلی به انجام کارهای تکراری ندارد.

در این تحقیق به دلیل تعدد عوامل مؤثر بر تنش شغلی و ثابت فرض نمودن عوامل فردی و بیرونی، در چارچوب موضوعی مدیریت تنش شغلی و در سازمان‌های مختلف با پرسش‌گری در دو گروه کارمندان و کارگران عوامل سازمانی مؤثر بر بروز تنش شغلی و زمینه‌های سازمانی پدیدآورنده آن بررسی می‌شود تا راهکارهای مناسب جهت از بین بردن این تنش شناسایی شوند؛ لذا فرضیه تحقیق این است که عوامل هشت‌گانه ذکر شده موجب بروز تنش شغلی در کارمندان و کارگران می‌شود.

این تحقیق از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی با هدف مطالعه، بررسی و تبیین زمینه‌های سازمانی پدیدآورنده تنش شغلی در جامعه آماری کارمندان و کارگران شاغل در برخی از سازمان‌های کوچک تولیدی استان آذربایجان شرقی^۲ با روش مدیریت و ساختار یکسان است که با استفاده از روش تحقیقات میدانی، به بررسی وضعیت فعلی پرداخته می‌شود که جهت انتخاب نمونه آماری از روش تصادفی ساده با شانس یکسان برای انتخاب شدن به عنوان تعمیم‌پذیری بالای یافته‌ها استفاده شده است (بست، ۱۳۷۶: ۸۹ و خاکی، ۱۳۷۸: ۶۷). به عبارتی با توجه به جامعه آماری این تحقیق،

^۲ - محقق بر اساس رابطه آموزشی و مشاوره پژوهشی با برخی از این سازمان‌ها و امکان دسترسی و مشارکت آن‌ها این جامعه آماری را در جلسات آموزشی مختلف بررسی کرده که به دلایل اخلاقی و حرفه‌ای از ذکر مشخصات آن‌ها اجتناب شده است.

عوامل پدیدآورنده تنش روانی از دیدگاه دو گروه با توجه به امکان دسترسی به صورت دو جامعه کارمندان^۳ با $N=550$ نفر و کارگران^۴ با $N=2950$ ، بررسی شده است.^۵ بدین صورت که با مقدار بحرانی متغیر نرمال استاندارد در جدول $z=1/96$ ، سطح اطمینان $\alpha=1-0.95$ و خطای قابل اغماض $\epsilon=0.1$ و طبق محاسبه فرمول، نمونه آماری کارمندان^۶ و کارگران^۷ به ترتیب ۸۲ و ۹۵ نفر می‌باشد که به ترتیب تعداد ۱۱۰ نفر و ۱۵۰ نفر به عنوان حجم نمونه برای هر گروه در نظر گرفته شده (خاکی، ۱۳۸۱: ۹۹؛ دلاور، ۱۳۷۳: ۱۱۲ و ساکاران، ۱۳۸۱: ۱۵۷) که خلاصه مشخصات آنان در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱- مشخصات آزمودنی‌ها

گروه کارمندان		مشخصه		گروه کارگران	
مؤنث ۳۴٪	مذکر ۶۶٪	جنسیت	مؤنث ۱۱٪	مذکر ۸۹٪	
لیسانس و بالاتر ۸٪	لیسانس و بالاتر ۱۴٪	تحصیلات	لیسانس و بالاتر ۱۱٪	لیسانس و بالاتر ۱۹٪	
رسمی ۳۲٪	رسمی ۵۱٪	رابطه استخدامی	رسمی ۱۹٪	رسمی ۴۶٪	

در این بررسی، نخست جهت تعیین شاخص‌هایی برای آزمودن فرضیه‌های تحقیق، به کمک استادان دانشگاه، مدیران منابع انسانی و مراجعه به منابع علمی، شاخص‌هایی برای آزمون فرضیه‌ها انتخاب و سپس پرسشنامه چند گزینه‌ای با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت به نحوی طراحی شد تا پاسخ دهنده به راحتی با انتخاب یکی از آن‌ها، موضع خود را مشخص کند و هم‌چنین تجزیه و تحلیل اطلاعات

^۳ - کارکنانی که در مشاغل ستادی و اداری مشغول به کار می‌باشند.

^۴ - کارکنانی که در مشاغل تولیدی، عملیاتی و کارگاهی مشغول به کار می‌باشند.

^۵ - به طور کلی حجم نمونه تابعی از مقیاس اندازه‌گیری متغیر، واریانس جامعه مورد بررسی (σ^2) از نظر صفت مورد نظر، سطح اطمینان تحقیق (α)، (۱) سطح خطای قابل اغماض ϵ و حجم جامعه آماری است که در آن سطح اطمینان و هم‌چنین سطح خطای قابل اغماض تخمین مشخص می‌شود که معمولاً آن را در تحقیقات مدیریتی ۹۵٪ در نظر می‌گیرند (مؤمنی، ۱۳۸۰).

^۶ - $n = [N(z_{\alpha/2})^2 (P)(1-p)] / [\epsilon^2(N-1) + (z_{\alpha/2})^2(P)(1-p)] \rightarrow n = [550(1/96)^2 (0/5)(0/5)] / [0/1^2(550-1) + (1/96)^2(0/5)(0/5)] =$

82

^۷ - $n = [N(z_{\alpha/2})^2 (P)(1-p)] / [\epsilon^2(N-1) + (z_{\alpha/2})^2(P)(1-p)] \rightarrow n = [2950(1/96)^2 (0/5)(0/5)] / [0/1^2(2950-1) + (1/96)^2(0/5)(0/5)] =$

95

حاصل از آن‌ها نیز امکان‌پذیر باشد. در نهایت پرسشنامه مربوطه با کسب نظرات صاحب نظران، از روش باز آزمایی و ضریب آلفای کرونباخ، اعتبار آن مرود سنجش قرار گرفت.^۸

یافته‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده با روش‌های آماری توصیفی و نا پارامتریک (دلور، ۱۳۷۳: ۲۲۱ و خاکس، ۱۳۸۱: ۱۱۰)، داده‌های پرسشنامه‌ها به نرم افزار اس پی اس منتقل و به کمک آن، آزمون آماری کی دو جهت آزمون فرضیه استفاده شد و مقدار **p-value** حاصله کوچک‌تر از ۰/۰۵ برآورد شد که مفهوم آن چنین است که بین فراوانی گزینه‌ها اختلاف معنی‌داری وجود دارد. البته با توجه به محدودیت‌های پژوهش از قبیل تفاوت‌های فردی مؤثر بر ایجاد سطح تنش شغلی و تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر سازگاری افراد و مؤثر و تفاوت‌های موجود در جامعه پژوهشی از نظر تعداد، جنسیت، وضعیت سنی، وضعیت استخدامی، تحصیلات و سابقه کار که همگی غیرقابل کنترل بودند، نباید غافل شد. در این رابطه سعی شد که با برقراری ارتباط صمیمی، توجه، مصاحبه و جلب اعتماد لازم نسبت به جمع‌آوری داده‌های لازم اقدام شود تا حتی‌المقدور علاوه بر مقابله با محدودیت‌ها، از تأثیر سایر متغیرها نیز کاسته شود. خلاصه این که در مجموع تأثیر سیاست‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی، رئیس یا مدیر، ابهام نقش، اضافه و کاهش نقش بر بروز تنش شغلی پذیرفته شد ولی تأثیر شرایط مادی بر بروز تنش شغلی از دیدگاه کارمندان و کارگران پذیرفته نشد. جهت آشنایی هر چه بیشتر با نمونه مورد بررسی و آشنایی با دیدگاه پاسخ دهندگان نسبت به سؤال‌های پرسشنامه با استفاده از اطلاعات به دست آمده و آزمون کی دو، نتایج آن در جدول (۲) نشان داده می‌شود و در ادامه با استفاده از آزمون کی دو، خلاصه تجزیه و تحلیل

^۸ - بدین صورت که تعداد ۲۸ پرسشنامه به صورت تصادفی و مجزا بین دو گروه مورد مطالعه پخش و بعد از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای کارمندان ۹۲٪ و برای کارگران ۸۴٪ به دست آمد که این ضرایب خود نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسشنامه می‌باشد. به منظور حصول اطمینان بیشتر، پرسشنامه مجدداً پس از دو هفته، بازآزمایی و ضریب همبستگی بین دو مرحله ۰/۷۸+ حاصل شد که آن نشان‌دهنده قابلیت بالای اعتبار پرسشنامه می‌باشد (خاکس، ۱۳۷۸: ۲۲۷).

مدیریت تنش شغلی کارکنان سازمان‌های کوچک تولیدی

فرضیه‌ها و اولویت‌بندی شاخص‌های پدید آورنده تنش شغلی از دیدگاه کارمندان و کارگران انجام یافت که در جداول (۳) و (۴) نشان داده شده است.

جدول ۲- خلاصه نتایج دیدگاه‌های کارمندان و کارگران

عنوان	عوامل بروز تنش شغلی	کارمندان	کارگران	عنوان	عوامل بروز تنش شغلی	کارمندان	کارگران
سیاست‌های سازمانی	ملاحظات غیرعادلانه در بررسی عملکردها	قبول	قبول	۴ فرآیندها	ارتباطات و بازخورد ضعیف	قبول	قبول
	ناپرابری در پرداخت‌ها	قبول	قبول		ناکافی در عملکرد	قبول	قبول
	مقررات انعطاف‌ناپذیر	قبول	قبول		هدف‌های مبهم و متضاد	رد	قبول
	نوبت‌های کاری غیر ثابت	رد	قبول		اندازه‌گیری غیر دقیق و مبهم عملکرد	قبول	قبول
	وجود ابهامات	قبول	قبول		سیستم‌های نظارتی غیرعادلانه و اطلاعات ناکافی	قبول	قبول
ساختارهای سازمانی	جابجایی‌های مداوم	قبول	رد	۵ رئیس یا مدیر	سیاست‌ها و خط‌مشی‌های رئیس یا مدیر	قبول	قبول
	شرح وظایف غیر واقعی	قبول	قبول		جابجایی و تغییر در مدیریت و سرپرستی واحدها	قبول	قبول
	تمرکز	رد	قبول	۶ ابهام نقش	ابهام نقش و تضادهای مربوط به آن	قبول	قبول
	عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	رد	قبول		تضاد تقاضاهای یک نقش با تقاضاهای نقش‌های دیگر	قبول	قبول
	امکانات اندک برای پیشرفت	قبول	قبول		محدودیت‌های زمانی زیاد	قبول	قبول
	ساختارهای سازمانی	صورتی بودن اکثر کارها	رد	قبول	۷ اضافه نقش	حجم کار زیاد و عدم تناسب با زمان معین شده	قبول
نیاز به تخصص‌های ویژه		قبول	رد	کاهش کارها علی‌رغم فرصت بیشتر		قبول	رد
اتکای متقابل واحدها به یکدیگر		قبول	قبول	۸ کاهش نقش	کم‌رتک بودن نقش فرد	قبول	قبول
تضاد صف و ستاد		قبول	قبول		یکنواختی و تکراری بودن نقش	قبول	قبول
ازدحام و فقدان امکانات برای تنها کار کردن	قبول	رد	توانایی بیش از حجم و نوع کار		قبول	قبول	
۳ شرایطی	سر و صدا، گرما یا سرمای شدید	رد	رد				
	آلودگی هوا، خطرات ایمنی، نور نامناسب	رد	رد				

جدول ۳- خلاصه تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از دیدگاه کارمندان و کارگران

نتیجه	کارگران		فرضیه	کارمندان		نتیجه
	درصد فراوانی نسبی	گزینه‌ها		درصد فراوانی نسبی	گزینه‌ها	
پذیرش	۵٪	خیلی کم	تأثیر سیاست‌های سازمانی نامناسب بر بروز تنش شغلی	۱۰٪	خیلی کم	پذیرش
	۱۰٪	کم		۱۵٪	کم	
	۲۳٪	متوسط		۱۶٪	متوسط	
	۲۴٪	زیاد		۲۹٪	زیاد	
	۳۸٪	خیلی زیاد		۳۰٪	خیلی زیاد	
پذیرش	۴٪	خیلی کم	تأثیر ساختارهای سازمانی نامناسب بر بروز تنش شغلی	۵٪	خیلی کم	پذیرش
	۱۰٪	کم		۹٪	کم	
	۱۴٪	متوسط		۸٪	متوسط	
	۲۶٪	زیاد		۳۱٪	زیاد	
	۴۶٪	خیلی زیاد		۴۷٪	خیلی زیاد	
رد	۲۸٪	خیلی کم	تأثیر شرایط مادی نامناسب محل کار بر بروز تنش شغلی	۳۵٪	خیلی کم	رد
	۲۵٪	کم		۲۲٪	کم	
	۲۱٪	متوسط		۱۴٪	متوسط	
	۸٪	زیاد		۱۹٪	زیاد	
	۸٪	خیلی زیاد		۱۰٪	خیلی زیاد	
پذیرش	۶٪	خیلی کم	تأثیر فرآیندهای سازمانی نامناسب بر بروز تنش شغلی	۷٪	خیلی کم	پذیرش
	۵٪	کم		۷٪	کم	
	۳٪	متوسط		۱۳٪	متوسط	
	۳۵٪	زیاد		۳۴٪	زیاد	
	۵۱٪	خیلی زیاد		۳۹٪	خیلی زیاد	
پذیرش	۳٪	خیلی کم	تأثیر رئیس یا مدیر نامناسب بر بروز تنش شغلی	۷٪	خیلی کم	پذیرش
	۷٪	کم		۱۰٪	کم	
	۲۴٪	متوسط		۲۳٪	متوسط	
	۲۷٪	زیاد		۲۹٪	زیاد	
	۳۹٪	خیلی زیاد		۳۱٪	خیلی زیاد	
پذیرش	۱۱٪	خیلی کم	تأثیر ابهام نقش نامناسب بر بروز تنش شغلی	۵٪	خیلی کم	پذیرش
	۱۰٪	کم		۸٪	کم	
	۲۱٪	متوسط		۱۹٪	متوسط	
	۳۰٪	زیاد		۲۷٪	زیاد	
	۲۸٪	خیلی زیاد		۴۱٪	خیلی زیاد	
پذیرش	۹٪	خیلی کم	تأثیر اضافه نقش نامناسب محل کار بر بروز تنش شغلی	۳٪	خیلی کم	پذیرش
	۱۰٪	کم		۲٪	کم	
	۲۶٪	متوسط		۲۸٪	متوسط	
	۲۹٪	زیاد		۲۷٪	زیاد	
	۲۶٪	خیلی زیاد		۴۰٪	خیلی زیاد	
پذیرش	۵٪	خیلی کم	تأثیر کاهش نقش سازمانی نامناسب بر بروز تنش شغلی	۱۱٪	خیلی کم	پذیرش
	۱۰٪	کم		۱۰٪	کم	
	۳۳٪	متوسط		۲۳٪	متوسط	
	۱۸٪	زیاد		۲۴٪	زیاد	
	۴۴٪	خیلی زیاد		۳۲٪	خیلی زیاد	

مدیریت تنش شغلی کارکنان سازمان‌های کوچک تولیدی

جدول ۴- اولویت‌بندی شاخص‌های پدید آورنده تنش شغلی از دیدگاه کارمندان و کارگران

کارمندان	اولویت	کارگران
ملاحظات غیرعادلانه در بررسی عملکردها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های رئیس یا مدیر	۱	ارتباطات و بازخورد ضعیف، هدف‌های مبهم و متضاد، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های رئیس یا مدیر
جابجایی و تغییر در مدیریت و سرپرستی واحدها، محدودیت‌های زمانی زیاد، حجم کار زیاد و عدم تناسب با زمان معین شده	۲	نابرابری در پرداخت‌ها، تمرکز ساختار، سیستم‌های نظارتی غیرعادلانه و اطلاعات ناکافی، کم‌رنگ بودن نقش فرد، یکنواختی و تکراری بودن نقش
نوبت‌های کاری غیر ثابت، شرح وظایف غیر واقعی، اندازه‌گیری غیر دقیق و مبهم عملکرد	۳	مقررات انعطاف‌ناپذیر، مشارکت نکردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، صوری بودن اکثر کارها
نابرابری در پرداخت‌ها، وجود ابهامات، تضاد صف و ستاد	۴	امکانات اندک برای پیشرفت، نیاز به تخصص‌های ویژه
سیستم‌های نظارتی غیرعادلانه و اطلاعات ناکافی، تضاد تقاضاهای یک نقش با تقاضاهای نقش‌های دیگر، کاهش کارها علیرغم فرصت بیشتر	۵	ملاحظات غیرعادلانه در بررسی عملکردها، آلودگی هوا، خطرات ایمنی، نور نامناسب، ابهام نقش و تضادهای مربوط به آن
مقررات انعطاف‌ناپذیر، جابجایی‌های مداوم، ارتباطات و بازخورد ضعیف، یکنواختی و تکراری بودن نقش	۶	اتکای متقابل واحدها به یکدیگر، تضاد صف و ستاد، ناکامی در عملکرد، اندازه‌گیری غیر دقیق و مبهم عملکرد
امکانات اندک برای پیشرفت، ازدحام و فقدان امکانات برای تنها کار کردن، آلودگی هوا، خطرات ایمنی، نور نامناسب	۷	جابجایی و تغییر در مدیریت و سرپرستی واحدها، تضاد تقاضاهای یک نقش با تقاضاهای نقش‌های دیگر
نیاز به تخصص‌های ویژه، اتکای متقابل واحدها به یکدیگر	۸	نوبت‌های کاری غیر ثابت، وجود ابهامات، جابجایی‌های مداوم
ناکامی در عملکرد، هدف‌های مبهم و متضاد، ابهام نقش و تضادهای مربوط به آن	۹	شرح وظایف غیر واقعی، ازدحام و فقدان امکانات برای تنها کار کردن، سر و صدا، گرما یا سرمای شدید
تمرکز ساختار، مشارکت نکردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، کم‌رنگ بودن نقش فرد	۱۰	محدودیت‌های زمانی زیاد، حجم کار زیاد و عدم تناسب با زمان معین شده
صوری بودن اکثر کارها، سر و صدا، گرما یا سرمای شدید، توانایی بیش از حجم و نوع کار	۱۱	کاهش کارها علیرغم فرصت بیشتر، توانایی بیش از حجم و نوع کار

نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن گستردگی جامعه آماری، ابزار جمع‌آوری اطلاعات از کارمندان و کارگران این جامعه که با قابلیت اعتبار بالای ۹۰٪، داده‌ها جمع‌آوری و سپس با استفاده از شیوه‌های آماری تحلیل شد. خلاصه این که از دیدگاه کارمندان و کارکنان، شاخص‌های پدید آورنده تنش شغلی به ترتیب اولویت

در جدول (۴) مشخص شد و سپس با مقایسه نتایج آزمون کی دو از دیدگاه آنان در مجموع سیاست‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی، رئیس یا مدیر، ابهام نقش، اضافه و کاهش نقش بر بروز تنش شغلی تأثیر مثبت دارد ولی شرایط مادی بر بروز تنش شغلی تأثیر چندانی ندارد. از طرفی طبق تحقیق‌های انجام شده نشان می‌دهد که فشارهای عصبی، علاوه بر ایجاد بیماری‌های روانی و جسمی متفاوت بر عملکرد کاری افراد نیز تأثیر گذاشته و مانند آفتی، نیروهای سازمان را به تحلیل می‌برد. در پژوهش حاضر که با هدف شناسایی عوامل تنش‌زای شغلی کارمندان و کارگران سازمان‌های کوچک تولیدی انجام گردید، ملاحظه شد که این تنش در همه کارکنان یکسان نیست، برخی از افراد در مقابل حوادث کوچکی از خود واکنش نشان می‌دهند و برخی دیگر حتی آشفته نیز نمی‌شوند. تنشی که با اقداماتی که فرد جهت رسیدن به هدف انجام می‌دهد، رابطه دارد و هنگام بروز مشکل در این فرآیند، حالت تنش شغلی پدید می‌آید که در زندگی شغلی آنان ناکامی، اضطراب و کشمکش درونی به بار می‌آورد در حالی که اغلب این سازمان‌ها تحت تأثیر این گونه فشارها به جای ریشه‌یابی آن، به اعمالی مانند تنبیه، تهدید و اخراج دست می‌زنند که مستقیماً بر بازدهی منفی، افزایش اضطراب و تنش در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. در این تحقیق سعی بر شناخت زمینه‌های سازمانی پدید آورنده چنین تنش‌هایی بود تا مدیران این سازمان‌ها با تحلیل و شناخت نتایج جداول ۲ تا ۴ و اعمال روش مدیریتی مناسب نسبت به اتخاذ تدابیر لازم مدیریتی در راستای کاهش تنش‌های شغلی در سازمان اقدامات لازم را انجام دهند.

پیشنهادها

تقلیل تنش شغلی از نظر مدیریت رفتار سازمانی و اصول روابط انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد و پرسنلی که به عنوان بخشی از ثروت معنوی جامعه گرفتار آن هستند در معرض خسارت قرار می‌گیرند و این وظیفه مدیران است که آن‌ها را از نظر رفتاری زیر نظر داشته و در جلوگیری از وارد شدن خسارت تلاش نمایند؛ لذا با علم به گستردگی تنش شغلی در سازمان‌ها همراه با آثار بسیار مخرب آن و بر اساس یافته‌های این بررسی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱ با تعریف دقیق خط مشی سازمانی و ارائه چارچوب دقیق و واضح مسیر حرکت سازمان، ضمن گرایش به سمت نبودن تمرکز برای کنترل و نظارت مستمر بر عملکرد هر یک از واحدها و افراد، از احتمال بروز تنش جلوگیری شود. همچنین با توجه به تئوری فزونی اطلاعات و به منظور افزایش کار آیی سازمان‌ها با کوتاه کردن مسیر گردش عملیات در سیاست‌گذاری، تصویب قوانین و دستورالعمل‌ها به روز شده و با رویکرد مهندسی مجدد و تغییر برخی عناوین شغلی، افراد احساس ارزش و اهمیت کنند و از طرفی مرزهای هر یک از واحدها و مشاغل و مأموریت‌ها از یکدیگر معین شوند تا تنش شغلی‌های ناشی از نداشتن شناخت حوزه و چارچوب فعالیت در افراد از بین برود.

۲ بهترین پاداش برای کارکنان، ایجاد ثبات شغلی همراه با ارتقا در داخل سازمان است تا این عمل سبب شود آن‌ها امنیت شغلی خود را وابسته به عملکرد بدانند. از طرفی تعریف چارچوب مشخص و واحدی در پرداخت حقوق و مزایا به منظور توزیع عادلانه بین مدیران و کارکنان و هر پرداختی به آن‌ها مانند ترفیع از داخل سازمان حاوی این پیام است که جایگاه شغلی و درآمدی هر شخصی به عملکرد آن بستگی دارد تا با ایجاد رابطه استخدامی مطمئن با توجه به توانایی‌ها و عملکرد افراد، تنش شغلی در بین آنان کاهش یابد (آرمسترانگ، ۱۹۹۳: ۸۹؛ بنر، ۲۰۰۸: ۲۳).

۳ با ایجاد تفاهم عمومی بین واحدها و افراد و با تفسیر درست از قوانین مرتبط با موضوع، تنش شغلی ناشی از تفسیر قوانین مبهم از بین برده شوند و با برگزاری سمینارها و یا جلسه‌های متعدد، این قوانین و دستورالعمل‌ها، تشریح شده و وظایف کاری به عنوان مهم‌ترین چارچوب تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تفهیم شود.

۴ با فرصت دادن به مدیران و کارکنان برای بیان اعتراض‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات، اقدامات لازم را به منظور رفع مشکلات را بردارند. همچنین با تبادل اطلاعات با آن‌ها در زمینه کاری، تعارض حاکم بر سازمان را از بین برده و به سرعت مسائل را حل نموده و یا نیازهای سازمانی از بُعد قوانین و دستورالعمل‌ها را به سیاست‌گذاران انتقال دهند تا با ایجاد کانال‌های ارتباطی، اعتماد به وجود آورند، زیرا سازمان‌هایی که بالاترین روحیه و کمترین میزان بروز تنش شغلی را دارند، سازمان‌هایی هستند که مدیران و کارکنان را از اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌های سازمانی مطلع می‌سازند. از طرفی با توجه

به اهمیت وجودی پُست‌های سازمانی، اطمینان حاصل کنند که هر فردی می‌داند تا چه حدی شغلش مهم است.

۵ امکانات آموزش و توسعه مورد نیاز فراهم شود تا افراد در مشاغل فعلی و آینده سازمان موفق باشند، به مدیران و کارکنان در برنامه‌ریزی برای ارتقا در مسیر شغلی کمک شود و آن‌ها در تصمیم‌گیری‌هایی مربوطه مشارکت داده شوند تا ضمن اهمیت قائل شدن به نظرات و ایده‌های آنان، مدیران باید آگاه باشند که یکی از نقش‌های اصلی آنان، نقش تربیتی است که می‌تواند بر روح و روان کارکنان تأثیرگذار باشد.

منابع

منابع فارسی

- آزاد، ح. (۱۳۷۶)، تنش شغلی و اختلالات سایکوسوماتیک، مجموعه مقالات، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- الوانی، م. (۱۳۷۶)، مدیریت عمومی، چاپ دهم، تهران، نشرنی، تهران.
- اینلندر، ج. موران، سینتار. (۱۳۷۸)، تنش شغلی، ت: مهریار و همکاران، تهران، نشر حکایت.
- بست، ج (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ت: پ. شریفی، تهران، انتشارات رشد.
- بن هریسون ک. (۱۳۸۵)، بهبود بهره‌وری کارکنان، ت: ش. میرزایی و همکاران، تهران، انتشارات ترمه.
- خاکی، غ. (۱۳۷۸)، روش تحقیق در مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- خاکی، غ. (۱۳۸۱)، راهنمای طرح و تدوین و نقد تحقیق، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، جلد اول.
- دلاور، ع. (۱۳۷۳)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، انتشارات رشد.
- رشیدی، م. م. (۱۳۷۸)، و همکاران، فشار روانی در محیط کار، تهران، مجله مدیریت، شماره ۳۶ و ۳۷.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۵)، مدیریت و رفتار سازمانی، تهران، چاپ پنجم.
- رمزگویان، غ. (۱۳۷۶)، راه‌های مقابله با اضطراب و فشار روانی در سازمان، مجله بگانه، انتشارات دانشگاه آزاد تهران شمال.
- رن‌دال، آ. ام آلتمایر. ا. (۱۳۷۷)، تنش شغلی، ت: غ. خواجه پور، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- زارعی، ح. (۱۳۸۲)، نظام ایمنی و سلامتی کارکنان و مدیریت منابع انسانی.
- ساعتچی، م. (۱۳۷۷)، روانشناسی بهره‌وری، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ دوم.
- ساکاران، ا. (۱۳۸۱)، روش تحقیق در مدیریت، ت: م. صائبی و م. شیرازی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طاهری لاری، م. (۱۳۷۷)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، تهران، انتشارات درخشش، چاپ اول.
- عباس زادگان، م. (۱۳۷۸)، مدیریت سازمان‌های نآآرام، مجله تدبیر، شماره ۹۶.
- علوی، ا. ا. ... (۱۳۷۱)، روانشناسی مدیریت و سازمان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- غفوریان، د. (۱۳۷۷)، عوامل تنش شغلی در مدیران، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- فخیمی، ف. (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نشر هستان.
- فدوی، ع. (۱۳۷۷)، ارگونومی و بهره‌وری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- فقیهی فرهنگند، ن. (۱۳۷۹)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقیهی فرهنگند، ن. (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.
- فقیهی فرهنگند، ن. (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.
- فقیهی فرهنگند، ن. (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.
- کاظمی، م. (۱۳۷۵)، مهندسی انسانی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۶۲.
- کورمن، ا. (۱۳۸۳)، روانشناسی صنعتی و سازمانی تهران، ت: ح. شکرکن، انتشارات رشد.

مدیریت تنش شغلی کارکنان سازمان‌های کوچک تولیدی

گریفین، م. (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ت: م. الوانی و غ. معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
مشیکی، ا. (۱۳۷۶)، فشار شغلی و تنیدگی روحی، تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۸.
مؤمنی، م. (۱۳۸۰)، برخی از اشتباهات آماری در پژوهش‌های مدیریت، تهران، فصلنامه مدیریت توسعه، شماره ۸.
میرکمالی، م. (۱۳۷۷)، فشار روانی در سازمان و مدیریت، تهران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۳۹ و ۴۰.
نوری، ن. (۱۳۷۷)، بررسی سطح تنش شغلی ناشی از عوامل سازمانی و رابطه آن با عملکرد مدیران و سرپرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد.
والتر، اچ گملج، چن ویلبرت. (۱۳۷۵)، تنش شغلی در راه موفقیت برای مدیران مدارس، ت: م. فیروزیخت و خ. بیگی، تهران، انتشارات ایجد، چاپ اول.

منابع لاتین

- Armstrong, Michael. (1993), How to be an even better manager, 3rd ed., London.
Benner, P.E. (2008), Stress and Satisfaction on the Job, New York, Praeger.
Cartwright, S. (2003), Managing Workplace Stress, London, Sage Publication.
Clegg, B. (2004), Instant Stress Management, New York, And Jossy Bass Co.
Cooper, C. (2002), Handbook of Stress, Medicine and Health, FL Bocaation, CRC Press.
Decenzo, D. (2004), Human resource management, 6th ed., prentic hall.
<http://www.stress-anxiety-depression.org>
<http://ghalenoy.persianblog.ir/post/12>
<http://tigadesign.blogfa.com/post-79.aspx>
<http://www.knowclub.com/paper/?p=270>
<http://www.ravanshenasi.mihanblog>
Lawson, K. (2005), the relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels, Leadership & Organization Development Journal.
Robbins, T. (2001), the management of workplace stress, European Foundation for the improvement of living and working condition.
Sime, W. (2007), Stress management, Teheory for the Teaching of Stress, Management.
[www. Balagh.org/lib/farsi/15-modiriyat-islami/mudiriyat-i manabi - i insani/](http://www.Balagh.org/lib/farsi/15-modiriyat-islami/mudiriyat-i-manabi-i-insani/)

