

## بررسی تأثیر عوامل استرس‌زای سازمانی بر عملکرد کارکنان

سیاوش خلیلی شورینی<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲</sup>، الناز سجادی<sup>۳\*</sup>  
<sup>۱</sup>دانشکده علوم انسانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات  
<sup>۲</sup>دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی قزوین  
<sup>۳</sup>دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (عهده دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: خرداد ۱۳۸۹. تاریخ داوری: تیر ۱۳۸۹. تاریخ پذیرش: مرداد ۱۳۸۹

### چکیده

یکی از مسائل اساسی که مدیران با آن روبرو هستند بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. در این پژوهش از بین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان، به‌عوامل استرس‌زای سازمانی پرداخته شده است و در این راستا با استفاده از ادبیات موضوعی عوامل سازمانی استرس‌زا شناسایی شد و از طریق پرسشنامه به‌روش میدانی اطلاعات مورد نظر در سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی جمع‌آوری و نوع ارتباط آن با عملکرد از طریق آزمون رگرسیون خطی ساده و رگرسیون معادله درجه ۲ مورد سنجش قرار گرفت. همچنین حد بهینه برای هر یک از عوامل استرس‌زا برای عملکرد کارکنان این سازمان تعیین شد. عوامل استرس‌زای سازمانی مورد بررسی عبارتند از: عوامل فیزیکی، عوامل کاری، عوامل گروهی کار و عوامل کارراهه. براساس یافته‌های این پژوهش بین عوامل فیزیکی، عوامل کاری، عوامل گروهی کار و عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیرخطی وجود دارد. لیکن میان کارراهه و عملکرد هیچ نوع رابطه‌ای وجود ندارد.

**کلمات کلیدی:** استرس، عوامل فیزیکی، عوامل کاری، عوامل گروهی کار، عوامل کارراهه، حد بهینه، عملکرد

### ۱- مقدمه

نمود: نتایج تحقیق نشان داده است پرستارانی که دارای سطح متوسطی از استرس سازمانی بودند عملکرد سازمانی بهتری نسبت به آنهایی که استرس سازمانی‌شان در سطح پائین یا بالا بود داشته‌اند [۱۳]. در یک مطالعه دیگر توسط جمال<sup>۲</sup> چهار نوع رابطه بین استرس سازمانی و عملکرد فرض شده است:

اول: رابطه منحنی شکل (غیر خطی)، دوم: رابطه خطی منفی، سوم: رابطه خطی مثبت، چهارم: عدم وجود رابطه بین استرس و عملکرد. نتایج در ابتدا وجود رابطه خطی منفی بین استرس سازمانی و شاخص‌های عملکرد سازمانی را نشان داده است. برای منحنی بودن رابطه حمایت محدودی شده یا هیچ رابطه‌ای به‌دست نیامده است و برای مثبت بودن رابطه نیز حمایتی نشده است [۱۳].

در پژوهشی دیگر یرکز و دادستون<sup>۳</sup>، ارتباط فشار عصبی و عملکرد را در قالب "قانون یرکز و دادستون" اینچنین توضیح می‌دهند وقتی که فشار روانی در درون سازمان به صفر برسد و یا اصولاً فشار بسیار کمی وجود داشته باشد، تولید نیز کم خواهد شد. هنگامی که فشار روانی به درجه متوسطی می‌رسد بیشترین تولید به‌وجود خواهد آمد. دلیل آن این است

ارتقای بهداشت روانی محیط کار به‌عنوان یکی از مهمترین ابعاد توسعه و به‌سازی منابع انسانی بوده و در چند دهه اخیر توجه سازمان‌ها به نیروی سالم جسمی و فکری در موسسات اقتصادی، خدماتی، آموزشی و صنعتی در بالا بردن سطح بهره‌وری تأثیر بسزایی دارد [۸].

پژوهش‌هایی که در چند دهه اخیر انجام شده است نشان می‌دهد که عامل فشار روانی همواره در سازمان‌ها رو به رشد بوده است. از سوی دیگر محققان دریافته‌اند که این عامل اثرات فراوانی بر عملکرد و فعالیت‌های اعضای سازمان دارد. مدیران، کارمندان و ارباب رجوع سازمان تحت تأثیر این فشار دچار حالات روانی خاصی شده و دست به رفتار و اعمالی می‌زنند که نتایج آن مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می‌شود [۹].

امروزه اکثر مدیران در کشورهای صنعتی از عدم بهداشت روانی کارمندان خود به‌ویژه در آن حدی که مربوط به استرس می‌شود نگران هستند. بنابراین واضح است که اثرات زیانبار فشارهای عصبی تنها در مبتلا کردن افراد به مرض‌های روحی و جسمی نیست بلکه فشارهای عصبی، تأثیر بسیار زیان‌بخشی بر عملکرد مدیران و کارکنان نیز دارد [۹].

از جمله پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان به رابطه منحنی (U- شکل) بین استرس سازمانی و عملکرد توسط آبول<sup>۱</sup> - راب<sup>۱</sup> اشاره

1 Abu Al-Rub

2 Jamal

3 Robert. Yerks. & D. Dadson

\* el\_sajadi2000@yahoo.com

که در این حالت فرد می‌کوشد نهایت سعی را در استفاده از فرصت‌ها و رفع مشکلات بالقوه به عمل آورد. اما اگر فشار روانی زیاد شود فرد از نظر جسمی و روانی ضعیف و خسته می‌شود و نمی‌تواند تولید مطلوبی داشته باشد [۵].

در این پژوهش مؤلفه‌های عوامل استرس‌زا شامل (عوامل فیزیکی، عوامل گروهی کار و عوامل کارراهه) با توجه به مدل جی. بی. ماین در سطح سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. عملکرد نیز با مؤلفه‌های کمیت کار، کیفیت کار، تجزیه و تحلیل مسائل، افزایش دانش شغلی، رفتار و برخورد با ارباب رجوع، تحقق اهداف، عدم امنیت شغلی، تعامل با همکاران، تعهد سازمانی، امنیت شغلی، رضایت شغلی، ارتقاء شغلی مورد سنجش قرار می‌گیرد.

در این مقاله میزان تأثیر عوامل استرس‌زای سازمانی بر عملکرد کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی مورد بررسی قرار می‌گیرد همچنین نوع رابطه استرس و عملکرد و نیز حد بهینه آن در این سازمان تعیین می‌شود.

## ۲- ادبیات پژوهش

۲-۱/ استرس

از دیدگاه هانس سلیه استرس روانی، به‌طور ساده یک مکانیزم روانی است که عکس‌العمل‌های تحریکی و عاطفی در برابر عوامل تهدید کننده و نا مطبوع در کل موقعیت زندگی را دربرمی‌گیرد [۴].

## ۲-۲ شاخصه‌های عوامل فیزیکی

۲-۲-۱ صداهای ناهنجار

سروصدای محیط کار، زندگی و روابط اجتماعی کارکنان را به‌طور ریشه‌ای مختل می‌کند. صدای بلند عملکرد روزانه شخصی کارکنان را مختل می‌کند، فراموشی و خطاهای ادراکی به وجود می‌آورد و حتی موجب می‌شود کارکنان اشیاء خود را فراموش کنند و به مرتب کردن میزکار خود و امورات اطراف نپردازند. کارکنانی که در معرض سروصدای محیط کار قرار می‌گیرند، نسبت به هم جبهه می‌گیرند و در واقع عصبانی می‌شوند، از کوچکترین اختلاف رنجیده خاطر می‌شوند و از گاه کوه می‌سازند و رفتار پرخاشگرانه از خود به‌صورت کلامی و عملی نشان می‌دهند.

صدای بلند عملکرد شغلی را در مشاغلی که جنبه ذهنی و شناختی (تفکر) دارد کاهش می‌دهد. زیرا در وظایف شغلی که با کارکردهای ذهنی سروکار دارند، تمرکز نقش اصلی را برعهده دارد. صدای مزاحم در محیط کار باعث کاهش خرسندی از کار می‌شود. زیرا هنگامیکه در محیط کار صداهای آزاردهنده وجود داشته باشد، فرد دچار تنش شده و از لحاظ روانی از وضعیت بهینه خارج می‌شود [۴]

۲-۲-۲ صداهای ناهنجار (موسیقی)

اصوات موسیقی از طریق گوش به مغز می‌رسد و حواس و عواطف را

تحریک می‌کند و با ایجاد انرژی موجب انگیزه و فعالیت می‌شود. نغمه‌های موسیقی به‌طور کلی از طریق تحرک تخیل و تداعی و تهییج عواطف در روحیه شنونده اثر می‌گذارد. تمهای شاد و فرح‌بخش احساس سرزندگی و شادمانی در کار و فعالیت را افزایش می‌دهد [۴]. روانشناسان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که تقریباً دو سوم کارمندان و کارگران ترجیح می‌دهند که به‌هنگام کار، موسیقی نیز پخش شود، یک سوم بقیه اظهار کرده‌اند که برایشان خیلی فرق نمی‌کند و هیچ کارمند و یا کارگری پیش از این که موسیقی را تجربه کند با پخش موسیقی به‌هنگام کار مخالفت نکرده است. موسیقی می‌تواند کارکنان را از بی‌حوصلگی، سستی و خمودی بیرون بیاورد. تحقیقات نشان داده است هنگامی که کار و فعالیت تکراری باشد اثر موسیقی مثبت می‌باشد.

## ۲-۳-۳ درجه حرارت

یکی از عوامل مهم درجه حرارت است. به‌عنوان مثال، ممکن است کار کردن در فضای آزاد هنگامی که درجه حرارت بی نهایت زیاد است، منجر به ایجاد فشار عصبی شود. این موضوع در مورد دفتر کاری که حرارت نامناسب دارد و سرد است نیز صدق می‌کند. به‌همین ترتیب نور کم، نبود فضای کافی و نظایر آن می‌تواند منجر به ایجاد فشار عصبی شوند [۱۱].

## ۲-۳-۴ شاخصه‌های عوامل کاری

۲-۳-۱ تضاد نقش<sup>۴</sup>

شامل انتظارات متعارضی است که ارضا یا برآورده ساختن آنها برای فرد مشکل باشد. هر فردی در زندگی دارای نقش‌های متفاوتی است و به‌عنوان رئیس یا مرئوس در سازمان نقش‌های متفاوتی را عهده‌دار می‌باشد اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که نقش‌های مذکور متعارض واقع شوند و در این حالت که به‌عنوان فشارزا عمل می‌کنند و باعث ایجاد فشارعصبی و روانی در فرد می‌گردند.

## ۲-۳-۲ ابهام نقش (ابهام در کار)<sup>۵</sup>:

ابهام نقش بعد دیگری است که استرس شغلی را در محل کار تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنا به‌گفته بیهراتال<sup>۶</sup> (۱۹۷۶)، کردز و داگرتی<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)، کوپر<sup>۸</sup> (۱۹۹۱)، ویرو کویین<sup>۹</sup> (۱۹۹۸) و اوسپرینگ<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۶) ابهام نقش هنگامی به‌وجود می‌آید که افراد درباره خواسته‌های نقش‌شان اطلاعات کافی ندارند [۱۲].

## ۲-۳-۳ حجم زیاد کار

کار اضافه زمانی به‌وجود می‌آید که کار واگذار شده به فرد خارج از توان او باشد. کار اضافی هم ممکن است کمی بوده (فرد وظایف زیادی به‌عهده دارد و یا وقت او برای انجام این وظایف کم است) و هم می‌تواند کیفی

4 Role Conflict

5 Role Ambiguity

6 Beehr etal

7 Cordes & Dougherty

8 Cooper

9 Dyer & Quine

10 Ursprung

این باور را برمی‌انگیزاند که باز نشستگی منجر به بیماری روحی و جسمی و بعضی وقت‌ها مرگ زود رس می‌شود. برای بسیاری کار یعنی زندگی و بیکاری، مرگ در عین زنده بودن است [۷].

#### ۲-۶ حد بیهی

سطوح قابل قبولی از استرس به بهبود عملکرد افراد کمک می‌کند در حالیکه استرس بیش از اندازه می‌تواند منجر به کاهش میزان عملکرد شود. ادراک شخص تعیین می‌کند که عوامل استرس زا تاثیر منفی دارد یا نه؟ تاثیرات منفی استرس روی افراد متفاوت است، در سازمان، میزان استرس باید چنان باشد که باعث بدتر شدن عملکرد کارمند نشود [۱۴].

#### ۲-۷ عملکرد

از نظر آرمسترانگ<sup>۱۱</sup> عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین.

### ۳-چارچوب مفهومی پژوهش

شکل (۱) چهارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

#### ۴-فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌هایی که در این پژوهش مطرح شده‌اند عبارتند از:

فرضیه اول: بین "عوامل فیزیکی استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیرخطی وجود دارد.

فرضیه دوم: بین "عوامل کاری استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

فرضیه سوم: بین "عوامل گروهی کاری استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین "عوامل کارراه" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیرخطی وجود دارد.

#### ۵-روش پژوهش

از آن جایی که در این پژوهش رابطه بین متغیرها مدنظر می‌باشد روش تحقیق همبستگی و در زمره تحقیقات کاربردی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بیمه و درمان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی می‌باشد، با کمک روش‌های نمونه‌گیری آماری، نمونه مناسب با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و میزان خطای ۲۵ درصد برآورد شد. برآورد نمونه‌ها با استفاده از فرمول (۱)، به تفکیک هر شعبه به‌عنوان نمونه، ۵۷ نفر به‌شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب گردید.

باشد (ممکن است فرد احساس کند که توانائی لازم جهت انجام وظیفه مربوطه را ندارد). به هرحال، باید توجه داشت که سادگی کار هم ممکن است ناخوشایند باشد. ممکن است ساده بودن کار باعث خستگی و بی‌حرکی فرد شده و کار اضافی باعث ایجاد تنش و اضطراب شود. بنابراین مقدار معینی از فشار عصبی ناشی از حجم کار، به‌دلیل آنکه می‌تواند منجر به سطح بالایی از نیرو و انگیزش شود مفید خواهد بود [۱۱].

#### ۲-۴ شاخص‌های عوامل گروهی در کار

##### ۲-۴-۱ فقدان اتحاد

گروه‌های کاری به عنوان عامل مؤثر در کار کردن هستند. برخی از کارها بطور انفرادی انجام می‌گیرند ولی برخی کارهای دیگر مستلزم انجام همکاری بین دو یا چندین نفر هستند. نوع روابطی که بین افرادی که به‌طور مشترک در انجام کار فعالیت می‌کنند حائز اهمیت است. تحقیقات نشان می‌دهد، نوع ویژه‌ای از روابط، پویایی گروهی را بالا برده و بازده کاری را افزایش می‌دهد. هنگامی که ترکیب گروه به‌گونه‌ای است که در آن شخصیتها، عقاید، تواناییها و مهارتها و دیدگاه‌های مختلف ناهمجنس وجود دارد، احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها به صورتی مؤثر دارای تواناییها و ویژگیهای لازم باشد. امکان دارد چنین ترکیبی موجب تضاد و تعارض بیشتری شود ولی مدارک و شواهد موجود گویای این است گروهی که افراد و اعضای آن نامتجانس یا ناهمگن باشند [۱۱].

از اینرو ترکیب مناسب گروهها می‌تواند نقش سازنده‌ای در بهبود و عملکرد افراد داشته باشد. این نکته برای مدیران سازمانها و محیط‌های کاری از لحاظ تشکیل گروه‌های کاری قابل توجه است [۹].

##### ۲-۴-۲ نبود حمایت گروهی

همانطور که می‌دانیم انسان موجودی است اجتماعی که مایل است با دیگران باشد، ارتباط برقرار کند و مورد حمایت قرار گیرد و بتواند غم‌ها و شادیهای خود را با دیگران در میان بگذارد. چنانچه فرد از این خواسته محروم شود موجبات نوعی فشار و استرس برای وی فراهم می‌گردد. عمده‌ترین عوامل فشارزای گروهی را می‌توان در فقدان همبستگی گروهی، فقدان حمایت اجتماعی و تضاد و تعارض افراد و گروهها با یکدیگر دانست [۹].

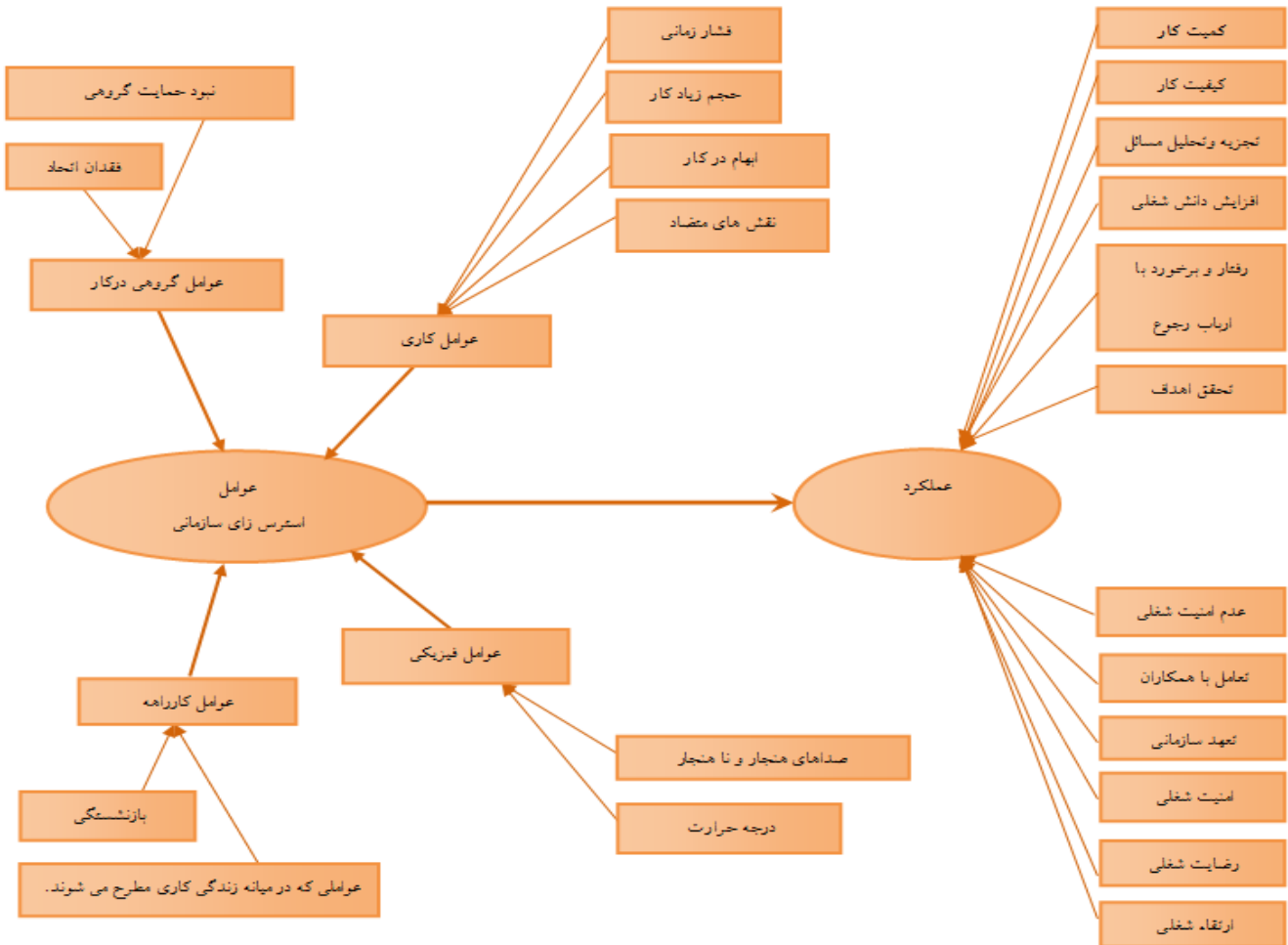
##### ۲-۵ شاخصه‌های عوامل کارراه

##### ۲-۵-۱ عواملی که در میانه زندگی کاری مطرح می‌شوند

عواملی از قبیل ارتقاء شغلی جزء عواملی هستند که در میانه زندگی کاری مطرح می‌شوند.

##### ۲-۵-۲ بازنشستگی

بازنشستگی را به عنوان نقش بی‌نقشی توصیف کرده‌اند. در جامعه‌ای که اساس آن بر کار به عنوان یک ارزش اخلاقی نهاده شده است، حرکت از یک نقش فعال مولد مشخص در یک روز به نقش بی‌نقشی در روز دیگر



شکل (۱): چارچوب مفهومی پژوهش (مأخذ: پژوهشگر)

### ۶-آزمون فرض های پژوهش

برای تحلیل فرض ها در آغاز با استفاده از آزمون t برای دو گروه مستقل و نیز آزمون F برای چند گروه مستقل، به بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، گروه سنی، مقطع تحصیلی و سابقه خدمت) بر متغیر وابسته (عملکرد) پرداخته شده تا در صورت مؤثر بودن در تحلیل نهایی نتایج برای یافتن رابطه ها مورد استفاده قرار گرفته شود.

جدول (۱): مقایسه میانگین عملکرد مرد و زن

جنس	میانگین	آماره لوین (F)	سطح معنی داری	آماره t	سطح معنی داری
زن	۳/۱۶۰	۰/۵۸	۰/۴۵	۰/۰۳	۰/۹۸
مرد	۳/۱۶۳				

جدول بالا میانگین عملکرد زن و مرد را با هم مقایسه کرده است. فرضیه آماری جدول بالا به صورت زیر است:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{\epsilon^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

$$n = \frac{92 \times (1.96)^2 \times 1.62}{(0.25)^2 \times (92-1) + (1.96)^2 \times 1.62} = \frac{572.3}{11.9}$$

(۱)

$$n = 48.05 \approx 49$$

برای اطمینان بیشتر حجم نمونه ۵۷ در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش عوامل سازمانی استرس زا از پرسشنامه ۲۰ گویه ای که توسط پژوهشگر تدوین شده و از نظر پایایی و روایی تأیید شده است استفاده شده است و برای هر سوال یک مقیاس پنج گزینه ای طیف لیکرت به صورت خیلی کم (۵) کم (۴) متوسط (۳) زیاد (۲) خیلی زیاد (۱) در نظر گرفته شده است و به منظور سنجش عملکرد از پرسشنامه ای تلفیقی و ۲۰ گویه ای استفاده شده است.

داده های پرسشنامه ای شامل ۷۱ پرسشنامه مورد آزمون t، f، رگرسیون خطی ساده، مدل معادله درجه ۲ قرار گرفت.

آماره آزمون  $t$  ۱/۳۷ با سطح معنی داری ۰/۲۶ نشان از عدم تفاوت معنادار عملکرد در رسته‌های مختلف سابقه‌ی خدمتی است.

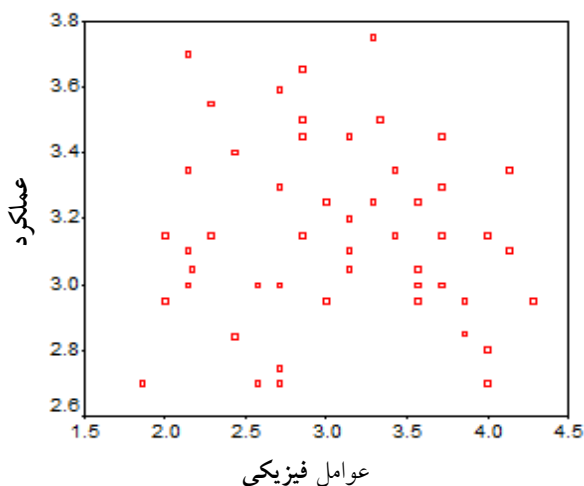
جدول (۵): مقایسه میانگین عملکرد بر حسب سن

سن	درجه آزادی	آماره F	سطح معنی داری
۵۰ و ۲	۵۰	۰/۵۳	۰/۵۹

آماره آزمون ۰/۵۳ با سطح معنی داری ۰/۵۹ نشان از عدم تفاوت معنادار عملکرد در رسته‌های مختلف سنی است. پس هیچ‌کدام از متغیرهای جمعیت‌شناختی، بر عملکرد، مؤثر نیست.

۶-۱/آزمون فرضیه اول: بین "عوامل فیزیکی استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

عوامل فیزیکی استرس‌زا شامل درجه حرارت و صداهای هنجار و ناهنجار است. ابتدا نمودار پراکنش<sup>۱۴</sup> دو متغیر رسم شده است تا شکل کلی رابطه مشخص شود.



از شکل، رابطه تقریباً غیرخطی دو متغیر مشخص است، هرچند داده‌ها پراکنده هستند و ممکن است رابطه‌ی خیلی قوی‌ای بین آنها نباشد. در زیر دو مدل رگرسیون یکی مدل خطی ساده و دیگری مدل درجه دو برازش می‌شود و نتایج مورد ارزیابی و تفسیر قرار می‌گیرد:

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، ضریب تعیین ۰/۰۰۶ است که مناسب نبودن مدل را نشان می‌دهد (این عدد هرچه از صفر دورتر باشد و به یک نزدیکتر نشان از مناسب بودن مدل در تبیین رابطه دو متغیر دارد). سطح معنی داری متغیر عوامل فیزیکی که ۰/۵۷۸ است نیز نشان از عدم رابطه معنی دار این متغیر با عملکرد است. حال مدل درجه‌ی دو برازش می‌شود:

جدول (۶): مدل رگرسیونی عوامل فیزیکی و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری
عرض از مبدا	۳/۲۶	۱۷/۹۲	کمتر از ۰/۰۰۱
عوامل فیزیکی	-۰/۰۳۳	-۰/۵۶	۰/۵۷۸

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

چون گروه مرد و زن دو گروه مستقل هستند و تعداد نمونه بیش از ۳۰ است در نتیجه می‌توان برای آزمون فرض بالا از آزمون  $t$  مستقل استفاده کرد ولی باید بدانیم که آیا واریانس عملکرد زنان و مردان مساوی است یا نه؟ برای بررسی این موضوع ابتدا آزمون تساوی واریانس ۱۲ انجام می‌شود.

مقدار آماره آزمون تساوی واریانس‌ها ۰/۵۸ با سطح معنی داری ۰/۴۵ به دست آمده که چون بیشتر از ۰/۰۵ است نتیجه می‌شود واریانس دو گروه با هم برابر است. در نتیجه آماره آزمون تساوی میانگین‌ها برای آن به صورت زیر است:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

درجه آزادی بیش از ۳۰ است می‌توان از جدول  $t$  یا  $Z$  برای تصمیم‌گیری استفاده کرد،  $S_p$  انحراف معیار مشترک<sup>۱۳</sup> نام دارد. آماره  $t$  در اینجا ۰/۰۳ با سطح معنی داری ۰/۹۸ به دست آمده و نتیجه می‌شود که عملکرد زنها و مردها با هم متفاوت نیست.

مقدار آماره آزمون تساوی واریانس‌ها ۰/۱۱ با سطح معنی داری ۰/۷۵ به دست آمده که چون بیشتر از ۰/۰۵ است در نتیجه واریانس دو گروه با هم برابر است. آماره  $t$  در اینجا ۰/۵۲- با سطح معنی داری ۰/۶ به دست آمده و می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد متأهل‌ها و مجردها با هم تفاوت معنی داری ندارد.

جدول (۲): مقایسه میانگین عملکرد متأهلان و مجردان

جنس	میانگین	آماره لوین (F)	سطح معنی داری
مجرد	۳/۱۳	۰/۱۱	۰/۷۵
متأهل	۳/۱۷	-	-۰/۵۲

جدول (۳): مقایسه میانگین عملکرد بر حسب مقطع تحصیلی

مقطع تحصیلی	درجه آزادی	آماره F	سطح معنی داری
۴۸ و ۳	۴۸	۰/۱	۰/۹۶

چون تعداد رسته‌های مقاطع تحصیلی بیش از ۲ است در نتیجه برای آزمون تساوی یا عدم تساوی میانگین عملکرد در این رسته‌ها از تحلیل واریانس (آزمون  $F$ ) استفاده می‌شود، آماره آزمون ۰/۱ با سطح معنی داری ۰/۹۶ نشان از عدم تفاوت معنادار عملکرد در رسته‌های مختلف مقاطع تحصیلی است.

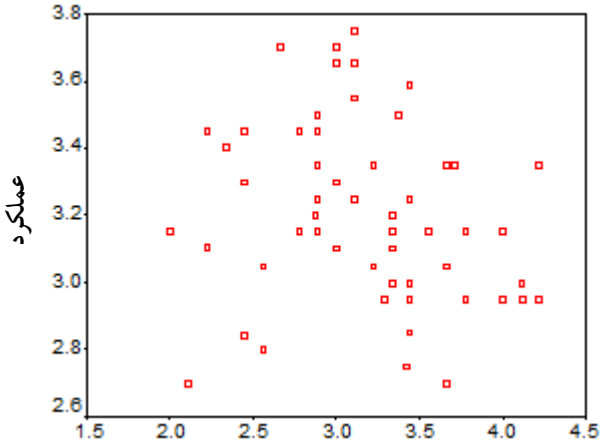
جدول (۴): مقایسه میانگین عملکرد بر حسب سوابق خدمتی

سوابق خدمتی	درجه آزادی	آماره F	سطح معنی داری
۵۰ و ۲	۵۰	۱/۳۷	۰/۲۶

12. Levene  
13 Pooled

دارد.

ابتدا نمودار پراکنش دو متغیر رسم می‌شود تا شکل کلی رابطه مشخص شود.



عوامل کاری

از شکل رابطه تقریباً غیرخطی دو متغیر مشخص است، هرچند داده‌ها پراکنده هستند و ممکن است رابطه‌ی خیلی قوی‌ای بین آنها نباشد. در زیر دو مدل رگرسیون یکی مدل خطی ساده و دیگری مدل درجه‌دو برازش می‌شود و نتایج مورد ارزیابی و تفسیر قرار می‌گیرند:

همانگونه که ملاحظه می‌شود، ضریب تعیین  $0/038$  است که مناسب نبودن مدل را نشان می‌دهد. سطح معنی‌داری متغیر عوامل کاری که  $0/158$  است نیز نشان از عدم رابطه معنی‌دار این متغیر با عملکرد است. حال مدل درجه‌ی دو برازش می‌شود:

جدول(۹): مدل رگرسیونی درجه دو برای عوامل کاری و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا	۱/۵۳	۱/۶۱	۰/۱۱۳	۰/۱۱۶
عوامل کاری	۰/۱۹۷	۰/۹۶	۰/۰۵۵	
توان دوم عوامل کاری	-۰/۲۰۵	-۲/۱۳	۰/۰۳۸	

مدل درجه‌ی دو دارای ضریب تعیین  $0/116$  است که هرچند خیلی مناسب نیست ولی حدود ۳ برابر ضریب تعیین مدل درجه یک است. مدل را می‌تون به صورت زیر نوشت:

$$\hat{Y} = 1.53 + 1.197 X - 0.205 X^2$$

اگر از مدل مشتق بگیریم و مساوی صفر قرار دهیم، ماکسیمم منحنی مشخص می‌شود،

$$Y' = 1.197 - 0.41 X = 0$$

$$\Rightarrow X = 2.92$$

یعنی با افزایش مقدار عوامل کاری تا نقطه‌ی  $2/92$ ، عملکرد افزایش می‌یابد (البته همانگونه که از نمودار ۲ مشخص است افزایش خطی نیست) و هرچه عوامل کاری مقداری بیش از  $2/92$  بگیرد مقدار عملکرد سیر کاهشی خواهد داشت.

مدل درجه‌ی دو دارای ضریب تعیین  $0/09$  است که هرچند خیلی مناسب نیست ولی ۱۵ برابر ضریب تعیین مدل درجه یک است و در ضمن، هم عوامل فیزیکی و هم توان دوم آن معنی‌دار هستند (سطح معنی‌داری آنها کمتر از  $0/05$  است). مدل را می‌تون به صورت زیر نوشت:

$$\hat{Y} = 1.55 + 1.14X - 0.192X^2$$

اگر از مدل مشتق بگیریم و مساوی صفر قرار دهیم، ماکسیمم منحنی مشخص می‌شود.

جدول(۷): مدل رگرسیونی درجه دو برای عوامل فیزیکی و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا	۱/۵۵	۱/۹۲	۰/۰۶	۰/۰۹
عوامل فیزیکی	۱/۱۴	۲/۱	۰/۰۴	
توان دوم عوامل فیزیکی	-۰/۱۹۲	-۲/۱۸	۰/۰۳۴	

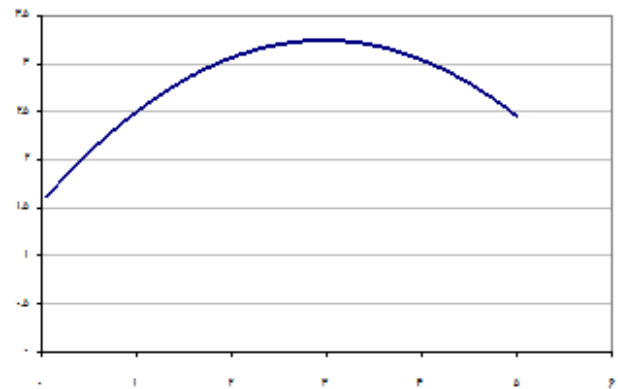
$$Y' = 1.14 - 0.384X = 0$$

$$\Rightarrow X = 2.97$$

یعنی با افزایش مقدار عوامل فیزیکی تا نقطه‌ی  $2/97$ ، عملکرد افزایش می‌یابد (البته همانگونه که از نمودار ۱ مشخص است افزایش خطی نیست) و هرچه عوامل فیزیکی مقداری بیش از  $2/97$  بگیرد مقدار عملکرد سیر کاهشی خواهد داشت.

جدول(۸): مدل رگرسیونی عوامل کاری و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا	۳/۵	۱۶/۶۴	کمتر از ۰/۰۰۱	۰/۰۳۸
عوامل کاری	-۰/۰۹۴	-۰/۴۳	۰/۱۵۸	



نمودار (۱): مدل رگرسیونی درجه دو عوامل فیزیکی و عملکرد

نمودار ۱، نمودار مدل رگرسیونی برازش شده را نشان می‌دهد. پس به طور کلی می‌توان گفت که: بین "عوامل فیزیکی استرس زا" و "میزان عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

۶-۲ آزمون فرضیه دوم: بین "عوامل کاری استرس‌زا" و "میزان عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود

جدول (۱۰): مدل رگرسیونی عوامل گروهی کاری و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا عوامل گروهی کاری	۳/۲۳ ۰/۰۱۷	۲/۲۲ ۰/۴۱	کمتر از ۰/۰۰۱ ۰/۶۸۶	۰/۰۰۳

برازش می‌شود و نتایج مورد ارزیابی و تفسیر قرار می‌گیرید: همانگونه که ملاحظه می‌شود، ضریب تعیین ۰/۰۰۳ است که مناسب نبودن مدل را نشان می‌دهد. سطح معنی‌داری متغیر عوامل گروهی کاری که ۰/۶۸۶ است نیز نشان از عدم رابطه‌ی خطی معنی‌دار این متغیر با عملکرد است.

حال مدل درجه‌ی دو برازش می‌شود:

مدل درجه‌ی دو دارای ضریب تعیین ۰/۱۱۱ است که هرچند خیلی مناسب نیست ولی ۳۷ برابر ضریب تعیین مدل درجه یک است و در ضمن، هم عوامل گروهی کاری و هم توان دوم آن معنی‌دار هستند (سطح معنی‌داری آنها کمتر از ۰/۰۵ است). مدل را می‌تون به صورت زیر نوشت:

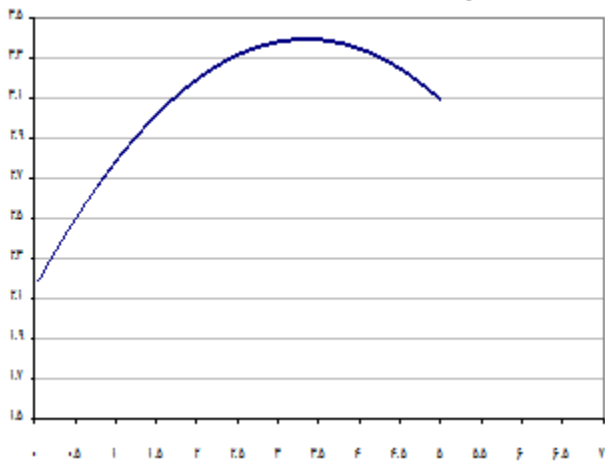
$$\hat{Y} = 2.15 + 0.743 X - 0.111 X^2$$

اگر از مدل مشتق بگیریم و مساوی صفر قرار دهیم، ماکسیمم منحنی مشخص می‌شود،

$$Y' = 0.743 - 0.222 X = 0$$

$$\Rightarrow X = 3.35$$

یعنی با افزایش مقدار عوامل گروهی کاری تا نقطه‌ی ۳/۳۵، عملکرد افزایش می‌یابد (البته همانگونه که از نمودار ۳ مشخص است افزایش خطی نیست) و هرچه عوامل گروهی کاری مقداری بیش از ۳/۳۵ بگیرد مقدار عملکرد سیر کاهشی خواهد داشت.

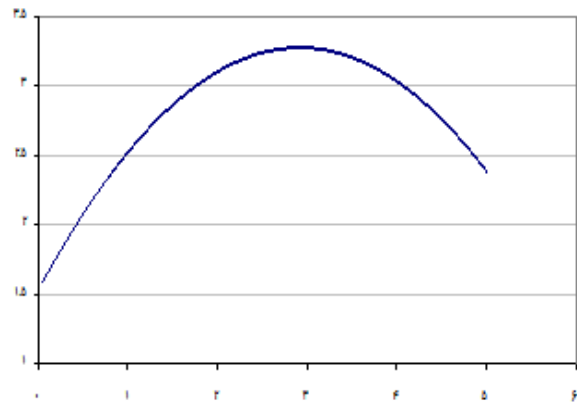


نمودار (۳): مدل رگرسیونی درجه دوم عوامل گروهی کار و عملکرد

نمودار ۳، نمودار مدل رگرسیونی برازش شده را نشان می‌دهد. پس به طور کلی می‌توان گفت که: بین "عوامل گروهی کاری استرس زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

۴-۶/زمون فرضیه چهارم: بین "عوامل کارراهه استرس زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

ابتدا نمودار پراکنش دو متغیر رسم می‌شود تا شکل کلی رابطه مشخص شود.

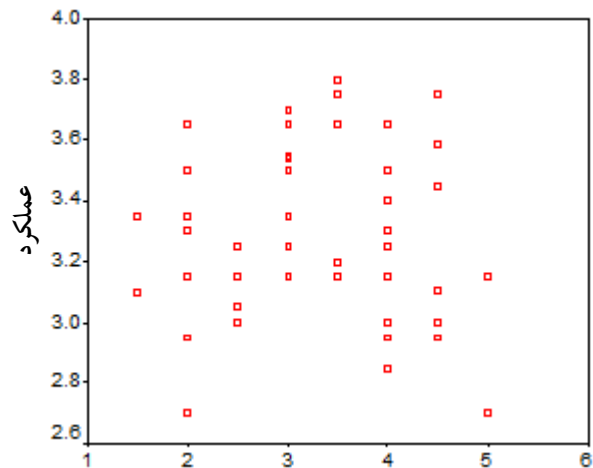


نمودار (۲): مدل رگرسیونی درجه دوم عوامل کاری و عملکرد

نمودار ۲، نمودار مدل رگرسیونی برازش شده را نشان می‌دهد. پس به طور کلی می‌توان گفت که: بین "عوامل کاری استرس زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

۴-۶/زمون فرضیه سوم: بین عوامل گروهی کاری استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد.

ابتدا نمودار پراکنش دو متغیر رسم می‌شود تا شکل کلی رابطه مشخص شود.



عوامل کار گروهی

از شکل رابطه تقریباً غیرخطی دو متغیر مشخص است، هرچند داده‌ها پراکنده هستند و ممکن است رابطه‌ی خیلی قوی‌ای بین آنها نباشد. در زیر دو مدل رگرسیون یکی مدل خطی ساده و دیگری مدل درجه دو

جدول (۱۱): مدل رگرسیونی درجه دو برای عوامل گروهی کاری و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا	۲/۱۵	۴/۶۷	کمتر از ۰/۰۰۱	۰/۱۱۱
عوامل گروهی کاری	۰/۷۴۳	۲/۵	۰/۰۱۶	
توان دوم عوامل گروهی کاری	۰/۱۱۱-	۲/۴۶-	۰/۰۱۷	

مورد گویه مربوط به صداهای هنجار در مورد این گویه که "تا چه میزان پخش موسیقی می‌تواند شما را از بی‌حوصلگی و سستی رها کند؟" بیشترین توافق نظرها داشته‌اند. بیشترین درصد افراد نمونه آماری در مورد گویه مربوط به درجه حرارت که "تا چه اندازه سیستم تهویه در محیط کارتان مناسب می‌باشد؟" بیشترین توافق نظرها داشته‌اند. نتیجه دیگر اینکه با افزایش مقدار عوامل فیزیکی تا نقطه‌ی ۲/۹۷، عملکرد افزایش می‌یابد و هرچه عوامل فیزیکی مقداری بیش از ۲/۹۷ بگیرد مقدار عملکرد سیر کاهشی خواهد داشت. فرضیه دوم تأیید شد: بین "عوامل کاری استرس‌زا" و "میزان عملکرد"

جدول (۱۲): مدل رگرسیونی عوامل کارراه و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا	۳/۰۹	۱۴/۷	کمتر از ۰/۰۰۱	۰/۰۰۳
عوامل کارراه	۰/۰۱۹	۰/۳۷	۰/۷۱۵	

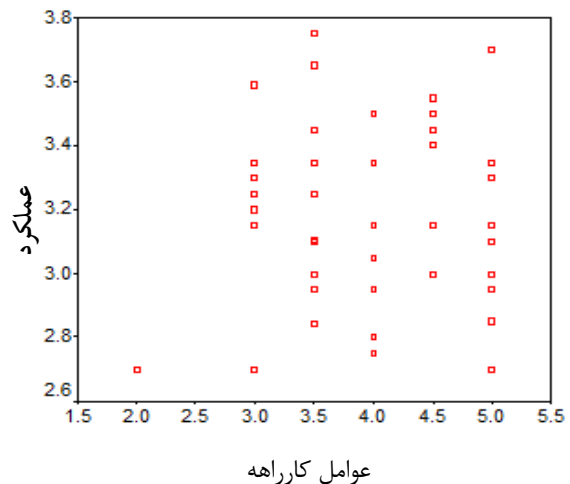
جدول (۱۳): مدل رگرسیونی درجه دو برای عوامل کارراه و عملکرد

مدل	ضریب	آماره t	سطح معنی داری	ضریب تعیین
عرض از مبدا	۱/۷۷	۱/۹۱	۰/۰۶۲	۰/۰۴۴
عوامل کارراه	۰/۷۲۲	۱/۵	۰/۱۴۱	
توان دوم عوامل کارراه	۰/۰۹-	۱/۴۶-	۰/۱۴۹	

کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش از نظر افراد نمونه آماری، زیر شاخص فشار زمانی در درجه اول، زیر شاخص ابهام در کار در درجه دوم، زیر شاخص نقش‌های متضاد در درجه سوم، زیر شاخص حجم زیاد کار در درجه چهارم اهمیت قرار دارند.

و همچنین بیشترین درصد افراد نمونه آماری در مورد گویه مربوط به فشار زمانی در مورد این گویه که "تا چه میزان احساس می‌کنید توقعات کاری بیش از مدت زمان لازم برای انجام کار است؟" توافق نظر داشته‌اند، از گویه‌های مربوط به ابهام در کار در مورد این گویه که "تا چه میزان اطلاعات لازم و روشن درباره مسئولیت‌های خود دارید؟" بیشترین توافق نظرها داشته‌اند، از گویه‌های مربوط به نقش‌های متضاد در مورد این گویه که "تا چه میزان با دستوراتی متضاد رو به رومی‌شوید که نمی‌توانید در یک محدوده زمانی مشخص و با کیفیت مورد نظر، آنها را انجام دهید؟" بیشترین توافق نظرها داشته‌اند و در مورد گویه مربوط به حجم زیاد کار، گویه "تا چه میزان احساس می‌کنید کارواگذار شده بیش از توان شماست؟" را انتخاب کرده‌اند.

نتیجه دیگر اینکه با افزایش مقدار عوامل کاری تا نقطه‌ی ۲/۹۲، عملکرد



از شکل رابطه هیچ‌گونه رابطه‌ی خطی یا غیرخطی بین دو متغیر دیده نمی‌شود. در زیر دو مدل رگرسیون یکی مدل خطی ساده و دیگری مدل درجه دو برازش می‌شود:

همانگونه که ملاحظه می‌شود، ضریب تعیین ۰/۰۰۳ است که مناسب نبودن مدل را نشان می‌دهد. سطح معنی داری متغیر عوامل گروهی کاری که ۰/۶۸۶ است نیز نشان از عدم رابطه‌ی خطی معنی‌دار این متغیر با عملکرد است. حال مدل درجه‌ی دو برازش می‌شود: مدل درجه‌ی دو دارای ضریب تعیین ۰/۰۴۴ است که خیلی مناسب نیست و در ضمن، هیچکدام از عوامل کارراه و توان دوم آن معنی‌دار نیست. پس به‌طور کلی می‌توان گفت که: بین "عوامل کارراه" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه خطی و غیر خطی وجود ندارد.

## ۲- نتیجه گیری

به‌طور خلاصه می‌توان نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش در مورد سازمان تأمین اجتماعی را به‌صورت زیر ارائه نمود: فرضیه اول تأیید شد: بین "عوامل فیزیکی استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش از نظر افراد نمونه آماری، زیر شاخص صداهای هنجار و ناهنجار در درجه اول و زیر شاخص درجه حرارت در درجه دوم اهمیت قرار دارند. همچنین بیشترین درصد افراد نمونه آماری از میان گویه‌های مربوط به صداهای ناهنجار در مورد این گویه که "تا چه میزان محیط کار شما پرسر و صدا است؟" توافق نظر داشته‌اند و در



ماکزیمم ۱/۷۵ درصد ۵۸ یا فاصله ۳۷/۵ تا ۸۰ درصد به عمل آید. به منظور بالا بردن عملکرد سازمان پیشنهاد می‌گردد در موارد لزوم کارها تا ماکزیمم ۵۸/۷۵ درصد یا فاصله ۳۷/۵ تا ۸۰ درصد بصورت مشارکتی انجام گیرند. در نهایت پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی بیان می‌شود: با نظر به اینکه بر خلاف نظریه یر کز و دادستون رابطه ای بین "عوامل کارراهه استرس زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی بدست نیامد، پس معلوم می‌شود عوامل دیگری در عدم وجود رابطه نقش داشته اند پیشنهاد می‌شود که علت فقدان رابطه توسط پژوهشگران دیگر مورد بررسی قرار گیرد. همچنین با توجه به تئوری‌ها و دیدگاه‌های استرس انتظاری رفت رابطه غیر خطی قوی ای بین هر یک از "عوامل فیزیکی، عوامل کاری، عوامل گروهی کار، عوامل کارراهه" و "عملکرد" ملاحظه شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که علت این ضعف روابط در سازمان تأمین اجتماعی خوی مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۸- منابع و مأخذ

- [۱] الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، ۱۳۸۴.
- [۲] احمدی، علی اصغر، فراهانی، محمد تقی، روانشناسی عمومی دوره کاردانی
- [۳] برومند، زهرا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۸۳.
- [۴] پترز، ژاکلین، اشمیت (مؤلفان)، علی زاده، محمد (مترجم)، موسیقی درمانی، انتشارات شباهنگ، ۱۳۷۱.
- [۵] حقیقی، محمدعلی، مدیریت رفتار سازمانی، نشر ترمه، تهران، ۱۳۸۲.
- [۶] ریچارد، جیمزجان (مؤلف)، ایران نژاد، مهدی و دیگران (مترجم)، مدیریت رفتار سازمانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۸۰.
- [۷] رایبیز، استیفن (مؤلف)، پارسایان، علی، اعرابی، محمد (مترجمان)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کار بردها)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۶.
- [۸] غفوریان، هما، عوامل استرس زا در مدیران، مجله تدبیر، شماره ۸۶، مهر ماه ۱۳۷۷.
- [۹] سید جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۱.
- [۱۰] فاطمی نژاد، سید محمد، اثرات زیانبار فشارهای عصبی، مجله مدیریت، شماره ۲۷
- [۱۱] میر کمالی، سید محمد، فشارهای روانی، مجله دانش مدیریت، سال یازدهم شماره، ۳۹-۴۰، زمستان ۱۳۷۶ و بهار ۱۳۷۷.
- [۱۲] مورهد/ گریفین (مؤلف)، رفتار سازمانی، الوانی، سید مهدی، معمارزاده، غلامرضا (مترجمان)، انتشارات مروارید، تهران، ۱۳۸۴.
- [13] Ahsan, Nilufar. (2009), A study of stress on job satisfaction among university staff malaysia: emprical study. European journal of socail sciense – vol 8, No 1. pp 121-131
- [14] Kazmi, Rubina. Amjad, Shehla. Khan, Delawar. (2008), Occupational stress & its effect on job performance: A case study of medical house officers of district abbotabad. Department of Management Sciences. pp 135-139
- [15] Stevenson, Anne. Harper, sara. (2006), Workplace stress & the student learning experience. Department of Human Resource Management, Aberdeen Business School, Vol 14, No 2. pp.167-178

افزایش می‌یابد و هرچه عوامل کاری مقداری بیش از ۲/۹۲ بگیرد مقدار عملکرد سیر کاهشی خواهد داشت.

فرضیه سوم تأیید شد: بین "عوامل گروهی کاری استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش از نظر افراد نمونه آماری، زیر شاخص نبود حمایت گروهی در درجه اول و زیر شاخص فقدان اتحاد در درجه دوم اهمیت قرار دارند و همچنین اولویت گویه‌های مربوط به مؤلفه "گروهی کاری" را به شرح زیر عنوان کرده‌اند: بیشترین درصد افراد نمونه آماری در مورد گویه مربوط به نبود حمایت گروهی "تا چه اندازه از حمایت گروه بر خوردار هستید؟" بیشترین توافق نظررا داشته‌اند، در مورد گویه مربوط به فقدان اتحاد "درواحد‌های شما تا چه میزان کارها به صورت مشارکتی انجام می‌گیرد؟" بیشترین توافق نظررا داشته‌اند.

نتیجه دیگر اینکه با افزایش مقدار "عوامل گروهی کاری" تا نقطه‌ی ۳/۳۵، عملکرد افزایش می‌یابد و هرچه عوامل گروهی کاری مقداری بیش از ۳/۳۵ بگیرد مقدار عملکرد سیر کاهشی خواهد داشت.

فرضیه چهارم تأیید نشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین "عوامل کارراهه استرس‌زا" و "میزان عملکرد" کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان خوی رابطه غیر خطی وجود ندارد. بدین معنی که عوامل کارراهه استرس‌زا عاملی جهت کاهش یا افزایش عملکرد کارکنان نمی‌باشد.

با توجه به یافته‌های تحقیق به ترتیب اولویت عوامل ایجاد استرس سازمانی از نظر افراد نمونه آماری پیشنهاد می‌گردد: جهت جلوگیری از اختلال در عملکرد به علت سر و صدای زیاد تدابیر لازم تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد به عمل آید. جهت رهایی از بی‌حوصلگی، سستی و خستگی و نیز تأثیر مثبت موسیقی بر عملکرد هنگامی که کار و فعالیت تکراری باشد، بسته به نوع فعالیت از پخش موسیقی تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد استفاده گردد.

در فضاهایی که سیستم تهویه مناسب نمی‌باشد، از سیستم تهویه مناسب تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد استفاده گردد. جهت تعدیل استرس ناشی از فشار زمانی استفاده از تکنیک‌های مدیریت مؤثر زمان تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد پیشنهاد می‌گردد. جهت شفاف سازی تا ماکزیمم ۵۰ درصد پیشنهاد می‌گردد با ارائه شرح شغل به افراد و شفاف نمودن وظایف کاری و تعیین حدود انتظارات به بهبود عملکرد سازمانی تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد کمک نمایند. اقدام به شناسایی دستورات متضاد نموده و از روش‌های مؤثر برای حل آن تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد استفاده گردد در نتیجه سلامت سازمانی تقویت گردد. به منظور تعدیل استرس ناشی از حجم زیاد کار تعادل منطقی درحجم وظایف شغلی تا ماکزیمم ۵۰ درصد یا فاصله ۲۵ تا ۷۵ درصد پیشنهاد می‌گردد. سازمان با ارائه راهکارهای حمایتی موجب دلگرم شدن کارکنان شده و اعتماد آنها را به سیستم افزایش دهد و با بالا بردن اعتماد بین گروه‌ها و تقویت آنها و تشویق گروه‌های موفق به انسجام آنها کمک نماید ضمناً با توجه به فرد گرا و جمع‌گرا بودن کارکنان، در ترکیب مناسب آنها دقت لازم تا

