

فشار روانی در سازمان و مدیریت

دکتر سید محمد میرکمالی^۱

چکیده مقاله

پدیده فشار روانی در چند دهه اخیر در جوامع و سازمان‌ها رو به افزایش بوده است و سلامتی مردم، کارمندان و مدیران را به خطر انداخته است. مقاله حاضر به بررسی مفاهیم، علل و راه‌کارهای کاهش فشار روانی در سازمان پرداخته است. ابتدا، با استناد به چند تعریف، نویسنده تعریف خود از فشار روانی را ارائه داده است. پس از بیان چگونگی شکل‌گیری و مراحل فشار روانی، علائم فشار روانی توضیح داده شده است. در این مقاله، علائم به ۳ دسته بزرگ بیولوژیکی، روانی و رفتاری تقسیم‌بندی شده‌اند. نکته مهمی که در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است، رابطه فشار روانی و عملکرد سازمانی می‌باشد. نویسنده کوشیده است که رابطه فشار روانی با تصمیم‌گیری، تمرکز فکر برای جمع‌آوری اطلاعات، میل به ترک سازمان و کاهش رضایت شغلی و روحیه و به طور کلی انگیزه‌های افراد را توضیح دهد. بدین ترتیب، نتیجه‌گیری می‌شود که فشارهای روانی طولانی و حاد سبب اختلال و کاهش عملکرد کارمندان در سازمان می‌شود. عوامل بوجود آورنده فشار از گسترده‌ترین بخش‌های مقاله است که عوامل

H., Freeman and Co.

- 135- Ibid., D'Arcy Thompson, (1942).
- 136- Ibid., Peitgen, H. O., et al (1993).
- 137- Ibid., Schroeder, M., (1991).
- 138- Ibid.
- 139- Ibid., Peitgen, H. O., et al (1993).
- 140- Ibid., Sernetz, M., et al (1985).
- 141- Ibid.
- 142- Ibid., Peitgen, H. O., et al (1993).
- 143- Miller, J. G., (1978), "Living Systems," Mc Graw - Hill.
- 144- Mc Kelvey, B., (1982), "Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification," University of California Press.
- 145- Tracy, L., (1989), "The Living Organization," Praeger Publishers.
- 146- Capra, F., (1992), "Fritjof Capara: A Physicist Talks Management," Business Ethics, Jan-Feb, 1992.

مؤثر بر فشار را به پنج دسته تقسیم می‌کند:

- ۱- عوامل فردی که شامل نوع شخصیت، کانون کنترل، خودپنداری و بیماری‌های جسمی می‌شود.
 - ۲- عوامل شغلی که به ماهیت شغل، ابهام نقش، تعارض نقش، تعارض بین نقش‌ها، پر حجمی یا کم حجمی نقش و روش انجام کار تقسیم شده است.
 - ۳- عوامل مدیریتی که قدرت مدیریت، شخصیت و سبک مدیریت و برنامه‌ریزی و سازماندهی مدیریت را دربردارد.
 - ۴- عوامل سازمانی که شامل جو سازمانی، ارگونومی، سیستم پاداشی و ساختاری سازمان می‌شود.
 - ۵- عوامل بیرونی که به وضعیت اجتماعی، وضعیت اقتصادی، وضعیت تکنولوژی و تغییرات جغرافیایی شغل تقسیم می‌شود.
- نویسنده در انتهای مقاله، راه‌کارهای کاهش فشار را به عنوان نتیجه‌گیری ارائه می‌دهد. در توضیح این بخش، هدفدار بودن، برنامه‌ریزی و سازماندهی کار و منابع، اصلاح جو سازمانی، اصلاح ادراک، افزایش پشتیبانی اجتماعی، کاهش کمال‌طلبی، روش‌های آسودگی، و اهلش و آرمیدن آگاهانه و ورزش و تفریحات سالم را به عنوان اساسی‌تری راه‌کارهای کاهش فشار و حفظ بهداشت روانی معرفی می‌کند.

واژه‌های کلیدی

فشار روانی - علل فشار روانی - علائم فشار روانی - مراحل تکوینی فشار روانی - راه‌کارهای کاهش فشار روانی.

مقدمه

فشار^۱ یکی از پدیده‌های اجتماعی و سازمانی است که در جوامع امروزی و سازمان‌های

جدید به طور گسترده‌ای بر جو سازمان، روابط انسان‌ها و بهداشت روانی آنها تأثیر می‌گذارد. اگر چه عده‌ای از صاحب‌نظران، فشار روانی را الزاماً مخرب نمی‌دانند [۱]، اما اکثریت پژوهشگران معتقدند که فشار روانی بر هم زننده بهداشت روانی است. به هر حال، فشار روانی 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 در سازمان شده است. فشار روانی، موضوعی فراگیر و نفوذکننده است که در همه جوانب و زوایای سازمان، مانند شرایط فیزیکی، نوع کار، مسوولیت، ارزشیابی، ساختار، نقش، نوع شخصیت، فرآیند تولید، ارتباطات و غیره قابل بررسی و مشاهده است.

پژوهش‌هایی که در چند دهه اخیر انجام شده است نشان می‌دهد که فشار روانی همواره در سازمان‌ها رو به رشد بوده است. امروزه اکثر مدیران، در کشورهای صنعتی از عدم بهداشت روانی کارمندان خود و به ویژه در آن حدی که مربوطه به فشار روانی می‌شود، نگران هستند. اگر چه عده‌ای از پژوهش‌ها به شرایط خاص جوامع و سازمان‌های صنعتی مانند تراکم تکنولوژی، ماشینی شدن زندگی و کار و شرایط فیزیکی کار مانند صدا و غیره به عنوان عوامل اصلی فشار روانی توجه کرده‌اند، اما در سال‌های اخیر محققان زیادی متوجه جنبه‌های مدیریتی و سازمانی موضوع مانند مشارکت، مسوولیت‌پذیری، سازماندهی، ارتباطات و نظایر آن شده‌اند.

از زاویه دیگر، فشار روانی بر همه جنبه‌های موجود و عوامل انسانی سازمان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، فشار روانی جسم، روان و روان - تن کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و ممکن است فرد دچار حمله قلبی، شوک، فشار خون، سردردهای میگرنی، زخم معده، کم‌خوابی، درد عضلات، افسردگی، عقده‌های حقارت، مکانیزم‌های دفاعی، احساس بی‌ارزشی و بی‌احترامی، مشکل در تصمیم‌گیری، فرسودگی، فراموشی، اشکال در مهارت‌ها و نظایر آن شود [۲]. از طرف دیگر، فشار روانی الزاماً فقط در یک قشر معین از نیروی انسانی سازمان چون کارمندان شیوع پیدا نمی‌کند، بلکه در همه طبقات یعنی مدیران، کارکنان و حتی مشتریان گسترش می‌یابد. بنابر آنچه در مقدمه اشاره شد، فشار روانی از مباحث مهم و حساس سازمانی است که به خاطر سلامتی مدیران و کارمندان و همه آنها که به نحوی تحت

تأثیر آن قرار می‌گیرند باید مورد بررسی دقیق‌تر قرار گیرد. مقاله حاضر کوششی به سوی روشن ساختن مفهوم و معنی فشار یا استرس در سازمان و مدیریت است. در این راستا، علائم و نشانگان‌های فشار، تأثیر آن بر عملکرد و عوامل بوجود آورنده فشار با تکیه بر پژوهش‌های انجام شده مورد بازبینی قرار خواهد گرفت. در پایان سعی می‌شود به روش‌های کاهش فشار نیز اشاره شود.

الف - تعریف فشار روانی

صاحب‌نظران تعریف‌های مختلفی از فشار روانی ارائه داده‌اند که در حد این مقاله به چند تعریف اشاره می‌شود و در نهایت تعریف مورد نظر ما ذکر می‌گردد. بیهر و نیومن^۱ فشار شغلی را شرایطی می‌دانند که از تعامل بین اشخاص و شغل آنها برمی‌خیزد و همراه با تغییراتی در درون آنهاست و آنها را وادار به دور شدن از عملکرد عادی ایشان می‌کند [۳]. در حقیقت، فشار روانی تعارض بین شاغل و شغل است که افراد سازمان را وادار به رفتار غیرعادی می‌کند. ایوانسویچ و متی‌سون^۲ می‌گویند فشار روانی پاسخی سازشی است که از تلفیق ویژگی‌های فردی و یا فرآیندهای روانی حاصل از یک عمل خارجی، موقعیت یا واقعه بوجود می‌آید و بر جسم و روان شخص اثر می‌گذارد [۴]. گیبسون و ایوانسویچ در تعریف خود از فشار روانی گفته‌اند: «فشار عبارت است از پاسخ توافقی به یک محرک که تقاضاهای بیش از پیش روانی یا جسمی را بر فرد تحمیل می‌کند.» [۵] بدین ترتیب از دو تعریف اخیر برمی‌آید که فشار عاملی تحمیلی بر وضع موجود جسم یا روان است که در آنها کشش ایجاد می‌کند و بر آنها فشار می‌آورد و آنها را از حالت عادی خارج می‌سازد. فرد لوتانز هم در تعریف خود به وضعیت غیرعادی و سازشی بودن رفتار اشاره می‌کند. او می‌گوید: «فشار یک پاسخ سازشی به یک موقعیت خارجی است که منتج به دور شدن جسمی، روانی و رفتاری اعضای یک سازمان

1- Beehr and Newman

2- Evancevich and Matteson

می‌گردد» [۶]. بریف، شولر و ونسل^۱ به تحمیل شدن فشار به عنوان یک تقاضای غیرعادی اشاره می‌کنند و معتقدند که فشار روانی حالتی تنش زاست که به وسیله فردی که با تقاضاهای غیرعادی، موانع یا فرصت‌هایی روبرو می‌شود تجربه می‌گردد [۷]. از نظر ما، فشار روانی به صورت زیر تعریف می‌شود:

فشار روانی نوعی واکنش تنش‌زا و کشش‌آور جسمی یا عاطفی در فرد نسبت به عوامل یا محرک‌های واقعی یا خیالی بالقوه تهدید کننده در یک محیط معین از طریق سازگاری یا مقابله با متغیرهای محیطی است که انرژی بیشتر از معمول را از فرد می‌طلبد [۸].

در تعریف فوق، محرک می‌تواند واقعی یا خیالی باشد به این معنی است که ادراک^۲ افراد از وقایع و حتی خیال‌پردازی آنها می‌تواند سبب تنش و کشش شود. در حقیقت، فشار از نظر ادراک و تحمل در افراد مختلف، متفاوت است [۹]. سازگاری و مقابله با متغیرهای محیطی نیز از مفاهیم مهم تعریف هستند. هرگاه احساس شود که در محیط تغییراتی بوجود آمده است که مصرف انرژی بیشتر برای سازگاری یا مقابله به فرد تحمیل شود به آن فشار می‌گوییم.

فشار روانی و شغلی را نباید الزاماً پدیده‌ای مخرب به حساب آورد. به همین دلیل دانشمندان رفتار شناس، فشارها را به دو دسته تقسیم می‌کنند. دسته اول، فشارهای خوشایند^۳ که مفید هستند و نتایج خوب و شادی آفرینی بوجود می‌آورند. به عنوان مثال فشارهایی که برای دفاع از پایان نامه دکتری یا ازدواج در افراد بوجود می‌آید همراه با شادی، امید و لذت است. دسته دوم فشارهایی مخرب^۴ می‌باشد که با فرسایش همراه می‌باشند و نتایج ناگوار و ناخوشایندی را به دنبال دارند [۱۰]. به عنوان مثال وقتی فردی مورد تهاجم محیط و مسایل

1- Brief, Schuler and Van Sell

2- Perception

3- Eustress

4- Distress

مختلف قرار می‌گیرد و فشار غیرمنطقی و زیادتر از توان و تحمل بر او وارد می‌شود و از پاسخ درست به آن باز می‌ماند مسلماً در درازمدت بر جسم و روان او آسیب وارد می‌آید. فشار از نظر فرآیند شکل‌گیری سه مرحله را طی می‌کند. سلیه (selye) مشهورترین فردی است که در زمینه فشار پژوهش‌های قابل ملاحظه‌ای کرده است، سه مرحله را برای فرآیند فشار به شرح زیر پیش‌بینی می‌کند:

۱- مرحله اخطار یا زنگ خطر^۱: در این مرحله یا عامل فشار خارجی سبب تحریک و حرکت در آوردن سیستم درونی فشار می‌شود که علائم یا واکنش‌های جسمی و شیمیایی زیادی از قبیل ترشح زیادتر آدرنالین و غده هیپوفیز، افزایش سرعت تنفس، ضربان قلب و فشار خون را در بردارد.

۲- مرحله مقاومت^۲: در این مرحله، اگر کار فشار آورنده برای مدتی ادامه پیدا کند، ارگانیزم وارد مرحله مقاومت می‌شود. در این حالت به همه ارگان‌های مربوطه دستور مقاومت داده می‌شود. امکان دارد که مقاومت‌های زیادتر از حد و غیر ضروری نیز برای دفع عوامل فشارزا بوجود آید. به همین دلیل وقتی یک فرد در موقعیت خاصی و به خاطر موضوعی تحت فشار قرار می‌گیرد، امکان ابتلا به بیماری‌های دیگر را نیز پیدا می‌کند.

۳- مرحله فرسودگی^۳: اگر عوامل فشار با قدرت و قوت قابل ملاحظه‌ای برای مدتی ادامه پیدا کند، امکان تسلیم شدن و رها کردن فراهم می‌شود و سرانجام سبب فرسودگی فرد می‌شود [۱۱].

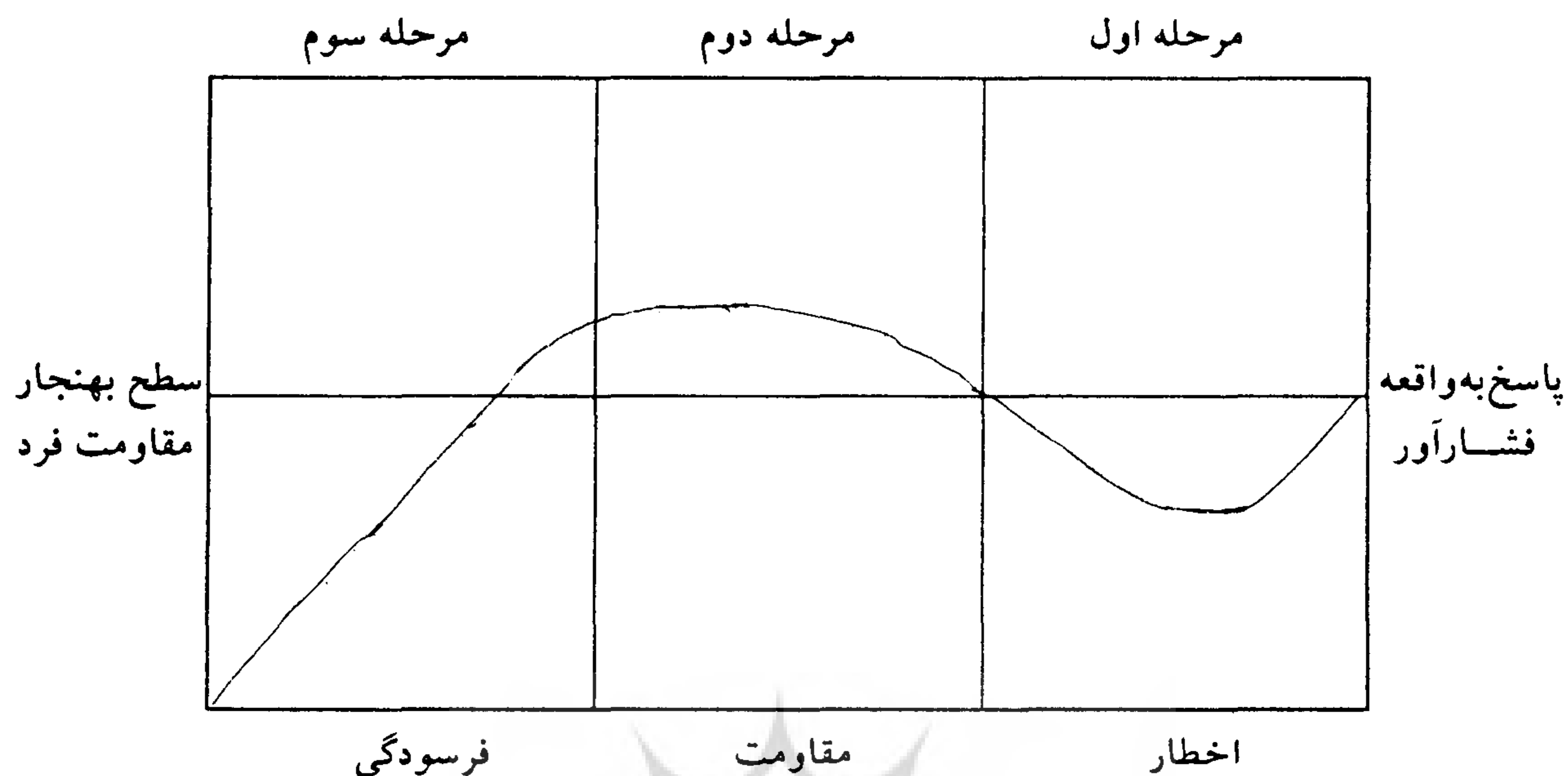
مورهد و گریفین با استفاده از گزارشات سلیه نمودار (GAS) یا علائم عمومی سازگاری^۴ را چنین نشان می‌دهند [۱۲].

1- Alarm

2- Resistance

3- Exhaustion

4- The General Adaptation Syndrome



نمودار شماره ۱ - علائم عمومی سازگاری (GAS)

ب - علائم فشار روانی

مدیران سازمان‌ها مسوول اصلی حفظ بهداشت روانی و کاهش فشارها هستند. توجه به علائم و نشانگان‌های فشار روانی می‌تواند علاوه بر بهتر شناساندن فشار روانی، به وجود فشار در سازمان نیز کمک کند. به عقیده دیویس^۱ متأسفانه، بسیاری از مدیران نسبت به علائم فشار از خود حساسیت زیادی نشان نمی‌دهند. او می‌گوید، نشانه‌های زیادی از وجود فشار روانی در سازمان وجود دارد که با اندک توجهی می‌توان به آنها پی برد. به عنوان مثال، نبودن شوق و رغبت به کار و قدرت تصمیم‌گیری و افزایش تنش، ناکامی و تعارض از نشانه‌های وجود فشار در سازمان است [۱۳].

علائم فشار را می‌توان در همه جنبه‌های وجودی افراد در سازمان مانند علائم فیزیولوژیکی، روانی و رفتار مشاهده کرد. اما، باید توجه داشت که شناخت نشانه‌ها نیاز به دقت، حوصله و حساسیت مدیر دارد. بیماری‌های قلبی یکی از عوارض فشارهای روانی در سازمان است. پژوهش‌ها نشان داده است که محیط‌های شغلی استرس‌زا سبب پیدایش

بیماری قلبی در بین مدیران و کارمندان می‌شود [۱۴]. در چنین محیط‌هایی آستانه احساس ناکامی پایین می‌آید و افراد بی‌قرار، بی‌صبر و ناآرام می‌شوند و با روش‌های رقابتی و خصمانه با هم رفتار می‌کنند و هنگام صحبت کردن با انرژی زیاد حرف می‌زنند [۱۵].

تحقیقات دیگر نشان داده است که در محیط‌هایی که سخت‌گیری، بی‌رحمی، تعارض نقش، و تعارض بین گروهی وجود دارد و شرایط فیزیکی کار نامطلوب است؛ افراد دچار تنش، هیجان، اضطراب و به طور کلی ضعف عملکرد می‌شوند [۱۶]. اضطراب یک حالت نگرانی و دلواپسی است که فرد نمی‌تواند ناراحتی و یا آنچه او را رنج می‌دهد مشخص کند. افراد ممکن است بدون دلیل نسبت به مسائلی که احتمالاً زندگی و شغل آنها را در آینده تهدید می‌کند نگران باشند و واقعاً چنین چیزی اتفاق نیفتد. افراد تحت تأثیر فشار روانی، امکان دارد دچار حالت انفعالی^۱ گردند که در آن صورت رها کردن کار و جدیت، از دست دادن علاقه و ناامیدی از نشانه‌های آن می‌باشد. پرخاشگری^۲ نیز از علائم ناکامی و فشارهای طولانی است. افسردگی یکی دیگر از علائم فشارهای روانی است که فرد اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد و نسبت به مسایل نگرشی منفی پیدا می‌کند. این افراد احساس کم‌ارزشی می‌کنند و خود را در امور و مسایل کار و زندگی قابل سرزنش می‌دانند و سرانجام خود را افراد بدبخت می‌بینند. افراد افسرده روحیه‌ای خمود و خسته دارند و معمولاً گوشه‌گیر هستند [۱۷]. یکی از علائم فشار روانی در سازمان فرسایش^۳ است. فرسایش یعنی احساس خستگی و فرسودگی که بر اثر احساس فشار زیادتر از حد و در عین حال احساس رضایت بسیار کم بوجود می‌آید. اگر فردی در سازمان ببیند که خلاقیت او از طرف سازمان و مدیریت به طور مداوم سرکوب می‌شود و او صرفاً وسیله‌ای برای تأمین نیازهای سازمان می‌باشد، دچار خستگی، فرسودگی، ناکامی و بی‌چارگی می‌شود. او مانند شمعی که می‌سوزد و تمام می‌شود، خود را آب می‌کند و نیروهایش تحلیل می‌رود. در این حالت، انگیزه‌ها و آرزوهای فرد

1- Passivity

2- Aggression

3- Burnout

فروکش می‌کند و ممکن است به حالتی برسد که صبح‌ها از سر کار رفتن هراس داشته باشد. اگر چه فرد ساعت‌ها کار می‌کند، نتیجه کارش چشمگیر و رضایت بخش نیست [۱۸]. به طور کلی علائم فشار را به شرح زیر در سه جنبه خلاصه می‌کنیم:

الف - علائم بیولوژیکی

- ۱- بالا رفتن فشار خون
- ۲- افزایش ضربان قلب
- ۳- خستگی مفرط
- ۴- حملات قلبی
- ۵- زخم معده
- ۶- بی‌خوابی
- ۷- غذای کم و کم‌اشتهایی
- ۸- عدم تعادل در سخن گفتن (تندی یا کندی)

ب - علائم روانی

- ۱- عصبانیت
- ۲- اضطراب
- ۳- تنش
- ۴- افسردگی
- ۵- دلشوره
- ۶- احساس دلتنگی و بی‌حوصلگی
- ۷- احساس بی‌هوده بودن و بی‌ارزشی
- ۸- ضعف روحیه
- ۹- بی‌نشاطی
- ۱۰- از دست دادن تمرکز فکر

ج - علائم رفتاری

- ۱- بی‌میلی نسبت به کار

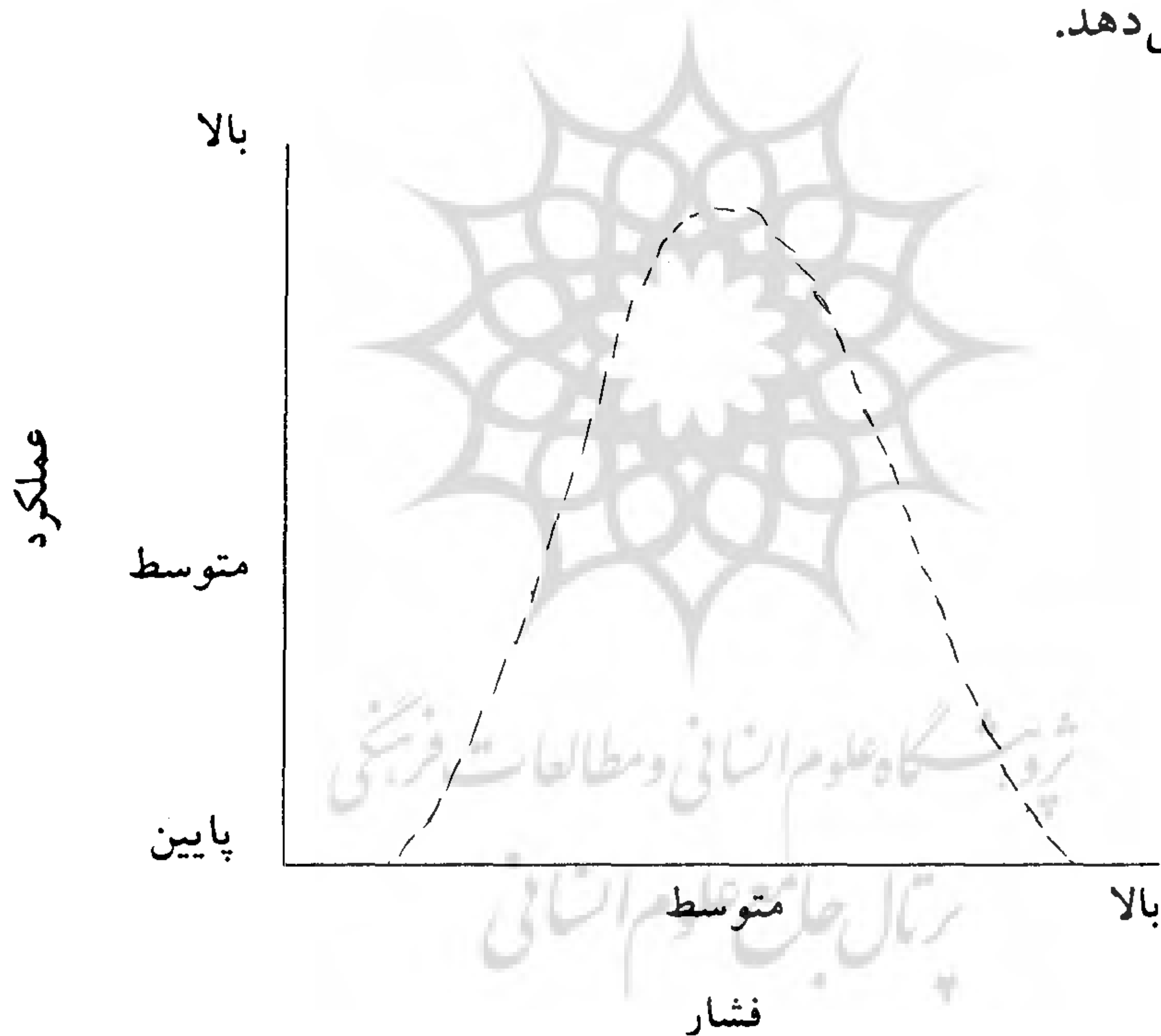
- ۲- تأخیر ورود
- ۳- کاهش بازده (کیفی و کمی)
- ۴- افزایش غیبت
- ۵- فرار از کار
- ۶- عدم تمرکز حواس
- ۷- اشتباه در کارها و تصمیمات
- ۸- عدم هماهنگی با مسایل و رویدادهای کار
- ۹- عدم اعتماد به خود و دیگران
- ۱۰- ترک خدمت
- ۱۱- اشکال در روابط
- ۱۲- پرخاشگری

ج - تأثیر فشار بر عملکرد سازمانی

اگر چه علائم و نشانه‌هایی که قبلاً بیان شد، تا حدود زیادی به رابطه فشار و عملکرد اشاره می‌کند، اما به خاطر اهمیت مطلب به پیامدهای عملی فشار در سازمان و نحوه اجرای امور یا عملکرد پرداخته می‌شود. وقتی بر اثر فقدان مدیریت فشار، به علائم و نشانه‌های فشار توجه کافی نشود، افراد به مرور زمان علاقه خود را به شرکت در امور سازمان و همکاری در راه رسیدن به اهداف از دست می‌دهند و به همین علت تحرک و پویایی در سازمان مشاهده نمی‌شود. در نتیجه عدم مشارکت افراد اثر بخشی و تولید سازمان کاهش می‌یابد. روحیه ضعیف، انگیزه کم و عدم رضایت شغلی سبب تأخیر حضور در کار، غیبت و فرار از کار، ترک خدمت و حتی اعتصاب می‌شود [۱۹].

مک گراث^۱ رابطه فشار را با عملکرد در یک منحنی نشان می‌دهد. او می‌گوید، 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 بوجود خواهد آمد. مک‌گراث می‌گوید دلیل آن این است که در این حالت فرد می‌کوشد نهایت سعی را در استفاده از فرصت‌ها و رفع مشکلات بالقوه بعمل آورد. از نظر او، در حقیقت، فرد دارای نوعی انرژی می‌شود که به واسطه آن وادار به حرکت می‌گردد. اما، اگر فشار روانی زیاد شود و یا برای مدت طولانی به درازا بکشد، فرد از نظر جسمی و روانی ضعیف و خسته می‌شود و نمی‌تواند تولید مطلوبی داشته باشد. نتیجه پژوهش مک‌گراث نشان می‌دهد فشارهای خیلی زیاد و فقدان فشار سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌شود [۲۰]. نمودار شماره ۲ رابطه فوق را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۲ - رابطه فشار و عملکرد

یکی از اساسی‌ترین کارهای مدیران و کارکنان تصمیم‌گیری در سازمان است. بهره‌وری بالا، کیفیت مطلوب، تولید زیاد، گذر از موقعیت‌های بحرانی و سرانجام آینده‌نگری و برنامه‌ریزی موفق رابطه تنگاتنگی با تصمیم‌گیری‌های درست در سازمان دارد. به همین ترتیب عملکرد مطلوب و موفقیت‌آمیز تابعی از تصمیمات مناسب می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده نشان دهنده رابطه معکوس فشار و قدرت تصمیم‌گیری در سازمان است. جنیس و

مان^۱ پیرو تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فشار روانی در سازمان سبب به تأخیر انداختن تصمیمات تا آخرین لحظات می‌شود. دلیل آن این است که افراد تحت فشار تمرکز خود را به مرور از دست می‌دهند و نمی‌توانند اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنند. این افراد به علت سستی اراده از توانایی خود به خوبی استفاده نمی‌کنند و تصمیمات را تا آخرین لحظه به تأخیر می‌اندازند. همین به تأخیر انداختن و در آخرین لحظات تصمیم گرفتن، سبب اتخاذ تصمیمات نادرست می‌شود [۲۱]. در همین رابطه، آرنولد و فلدمن^۲ می‌گویند:

فشار بر توان و قدرت تصمیم‌گیری افراد تأثیر می‌گذارد. فشار در افراد حالتی بوجود می‌آورد که آنها را از گرفتن تصمیم باز می‌دارد. معمولاً افرادی که دچار فشار روانی هستند، قدرت تمرکز لازم را ندارند و نمی‌توانند اطلاعات مورد نیاز خود را از جاهای مختلف جمع‌آوری کرده و به صورت یکپارچه در آورند و نهایتاً تصمیم لازم را بگیرند. به همین دلیل تصمیماتی که گرفته می‌شود از کیفیت مطلوب برخوردار نیست. یکی از مشکلاتی که فشار سازمانی و عدم بهداشت روانی ممکن است ایجاد کند، فراموشی می‌باشد. در این صورت، فرد نکات عمده و مهم را به هنگام استفاده در نظر نمی‌گیرد و در نتیجه تصمیمات دقیق گرفته نمی‌شود [۲۲].

نتایج پژوهش‌های دیگری که رابطه فشار با عملکرد در سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند، به سه دسته تأثیر در بلندمدت اشاره می‌کنند:

۱- عملکرد^۳: کاهش عملکرد یکی از آثار و نتایج فشار در سازمان است. برای کارگرانی که به طور عملی در کار تولید دخالت دارند، فشار می‌تواند به مفهوم کیفیت پایین و یا افت بهره‌وری تعبیر شود. فشار در سازمان می‌تواند سبب اشتباه آلوده بودن تصمیم‌گیری‌های

1- Janis and Mann

2- Arnold and Feldman

3- Performance

مدیریتی و اختلال در روابط مدیر و کارکنان شود. در چنین وضعیتی، افراد تحریک پذیر می‌شوند و کنار آمدن با آنها کار مشکلی است.

۲- عقب‌نشینی^۱: رفتارهای مبتنی بر عقب‌نشینی نیز ناشی از فشار در سازمان می‌باشد که دو نمونه مهم آن غیبت و یا ترک سازمان است. افرادی که برای مدت نسبتاً طولانی تحت فشار سازمانی کار می‌کنند، احتمالاً بیمار می‌شوند و ترک دائمی خدمت را مورد بررسی قرار می‌دهند.

۳- نگرش‌ها^۲: موضوعاتی چون رضایت شغلی، روحیه، تعهد سازمانی، تحت شرایط فشار آسیب می‌بینند و انگیزه‌های کار را کم می‌کنند. پایین آمدن هر یک از آنها سبب کاهش یا پایین آمدن عملکرد یا تولید می‌شود [۲۳].

د - عوامل بوجود آورنده فشار در سازمان

پژوهشگران و نویسندگان دسته‌بندی‌های متفاوتی از عوامل فشار بعمل آورده‌اند. در این بررسی‌ها، هر کدام به جنبه‌های خاصی از عوامل فشار اشاره کرده‌اند. در این مقاله سعی می‌شود یک دسته‌بندی از عوامل ارائه گردد که در بردارنده اکثریت تقسیم‌بندی‌ها باشد. در ضمن بیان عوامل به نقطه نظرهای صاحب‌نظران اشاره می‌شود. به طور کلی ما عوامل تأثیرگذار بر فشار در سازمان را به پنج دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کنیم:

۱- عوامل فردی

از آنجا که کارگزاران سازمان اعم از کارمند یا مدیر در درجه اول یک فرد و با شخصیت خاص خود هستند، ویژگی‌های شخصیتی فردی آنها بر کار و رفتار آنها اثر می‌گذارد. به همین دلیل، قبل از آن که عوامل دیگری مانند شغل و سازمان بر روان و جسم افراد نقشی داشته باشد، ویژگی‌های شخصیتی و فردی آنان بر میزان فشار پذیری آنها تأثیر می‌گذارد. عواملی

1- Withdrawal

2- Attitudes

مانند نوع شخصیت، کانون کنترل، وضعیت جسمی، روانی و غیره می‌تواند تعیین کننده وضعیت فشار در فرد باشد.

الف - نوع شخصیت: روانشناسان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی پژوهش‌های زیادی روی رابطه شخصیت و رفتار انجام داده‌اند که بیشتر آنها بر وجود این رابطه تأکید می‌کند. معمولاً افرادی که شخصیت آنها از نوع (A) می‌باشد، افرادی درون‌گرا هستند که روی هم رفته کم صبر و کم حوصله می‌باشند. آنها به کار انفرادی علاقه بیشتری نشان می‌دهند و عضو خوبی برای کارهای گروهی نیستند. این نوع شخصیت به سرعت از خود واکنش نشان می‌دهد و دوست دارد کارها با سرعت انجام شود. مجموعه ویژگی‌های فوق آنها را افراد زود رنج و کم تحمل می‌سازد که احتمالاً درگیری و تعارض با دیگران را بیشتر می‌کند [۲۴]. در مقابل، نوع شخصیتی (B)، افرادی آرام و راحت هستند و روابط روان و نسبتاً صمیمانه‌ای با دیگران برقرار می‌کنند. این افراد توان کار گروهی خوبی از خود نشان می‌دهند. روی هم رفته، تفاوت‌های فردی دیگران را می‌پذیرند و تا حدود زیادی با دیگران سازگار هستند. در مقابل، افراد گروه (A) که تحریک‌پذیر هستند، شخصیت‌های نوع (B) به زودی تحریک نمی‌شوند. مجموعه ویژگی‌هایی که در رابطه با دو نوع شخصیت گفته شد، بر میزان تحمل فشار، ایجاد فشار و آستانه تحریک، تنش و تعارض آفرینی افراد تأثیر می‌گذارد [۲۵].

باید گفت که متغیرهای زیادی از شخصیت بر نحوه انجام کار و فشار روانی در کار اثر می‌گذارد. عده‌ای از افراد دوست دارند کار را به سرعت و کمترین زمان ممکن انجام دهند، و برخی دیگر می‌خواهند کار با آهنگی آرام و در زمان نسبتاً طولانی انجام شود. عده‌ای از افراد سعی می‌کنند کار را با جزئیات کامل و رعایت تمام دقایق انجام دهند. در شخصیت بعضی از افراد نوعی کمال‌جویی وجود دارد که هیچ کاری را ناقص انجام نمی‌دهند. در عین حال که برخی از افراد سطحی و کلی‌نگر هستند، عده دیگری جزئی‌نگر، دقیق و وسواسی هستند. افراد جدی، سخت‌گیر، دقیق، جزئی‌نگر و عیب‌جو معمولاً سبب خشم خود و دیگران می‌شوند و از نظر فشار روانی در معرض آسیب‌پذیری بیشتر هستند. این افراد نه تنها به خود فشار می‌آورند، ممکن است به دیگران نیز فشار وارد سازند [۲۶]. افرادی که در شخصیت آنها قدرت‌طلبی وجود دارد، در شرایطی که بر محیط و رفتار دیگران کنترل نداشته باشند، به

سرعت دچار فشار می‌شوند. از پژوهش‌هایی که روی زندانیان انجام گرفت، چنین نتیجه‌گیری شده که آن دسته از زندانیان که میل به قدرت و اعمال کنترل بیشتری داشتند، بیشتر از دیگران دچار فشار روانی و احساس بیچارگی می‌شدند و در نتیجه مقاومت خود را در مقابل بیماری‌ها از دست می‌دادند [۲۷].

ب - کانون کنترل^۱: کانون کنترل یعنی این که افراد چه تفسیری از عوامل بوجود آورنده رویدادهای زندگی خود مانند شکست‌ها و موفقیت‌ها دارند. در افراد دو نوع کانون کنترل وجود دارد که می‌تواند با فشار روانی آنها رابطه داشته باشد.

۱ - کانون کنترل درونی^۲: در این کانون کنترل، فرد علل رویدادها را مربوط به خود می‌داند. به عبارت دیگر، احساس و یا تعبیر او در باره علت بروز وقایع این است که توانایی‌ها و کوشش‌های خود او سبب پیدایش آنها می‌شود. بالعکس، او عوامل خارجی و دیگران را در موفقیت‌ها یا شکست‌های خود مؤثر نمی‌داند. افرادی که کانون کنترل‌شان درونی است، احتمالاً در مقابل شکست‌ها و عدم موفقیت‌ها از آن جهت که خود را مسوول می‌دانند ناراحت می‌شوند و تحت فشار روانی قرار می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهد که درونی‌ها به عوامل محیطی نامطلوب با مقایسه با بیرونی‌ها واکنش‌های شدیدتری نشان می‌دهند [۲۸].

۲ - کانون کنترل بیرونی^۳: در این نوع کانون کنترل، فرد علت وقایع را بیرونی می‌داند و معتقد است آنچه در زندگی‌اش اتفاق می‌افتد از دست او خارج است و بر آنها کنترل ندارد. به همین دلیل، افراد بیرونی از آرامش بیشتری برخوردار هستند و با وقایع راحت‌تر روبرو می‌شوند. این افراد به زودی ناراحت نمی‌شوند و نسبت به عوامل فشارآور سازمان به سرعت عکس‌العمل نشان نمی‌دهند [۲۹].

ج - خود پنداری^۴: یکی از علل فشار در افراد، نوع پنداشت و برداشت از خود

1- Locus of Control

2-Internal Locus of Control

3- External Locus of Control

4- Self - concept

می‌باشد. عده‌ای از افراد به خوبی نمی‌شناسند و از توانایی‌ها و استعدادهای خود ارزیابی درستی ندارند. این ارزیابی ممکن است مثبت و نادرست و یا منفی و نادرست باشد. اگر چه پنداشت منفی و نادرست ممکن است آسیب‌های بیشتری بر فرد در راه کسب موفقیت‌هایش وارد سازد، ولی در هر حال به علت عدم تطبیق توان فرد با واقعیت‌ها بر او فشار وارد می‌آورد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد افرادی که خود را به خوبی نمی‌شناسند و یا نگرشی منفی نسبت به خود دارند، معمولاً احساس عدم امنیت می‌کنند. همین احساس عدم امنیت و بی‌اعتمادی به خود سبب شکست و در نتیجه فشار روانی می‌شود. [۳۰]. بر پایه همین خودپنداری غلط، فرد ممکن است اهداف غیرواقع بینانه‌ای برای زندگی، کار و سازمان خود تعیین کند. از آنجا که اهداف غیرواقع بینانه فرد را به درد سر می‌اندازد و در نهایت به موفقیت نمی‌انجامد، سبب فشار و ناکامی می‌شود [۳۱].

د - بیماری جسمی: در اغلب دسته‌بندی‌های مربوط به عوامل فشار به مشکلات و بیماری‌های جسمی نیز اشاره می‌شود. جسم و روان به طور تنگاتنگ و دو جانبه با هم ارتباط دارند. کسی که به علت ناتوانی و ضعف جسمی زود خسته می‌شود، به احتمال زیاد زودتر از دیگران بدخلق می‌شود و از کوره در می‌رود. مشکلاتی مانند زخم معده، سر درد و نظایر آن بر روان افراد تأثیر نامطلوب می‌گذارد و در نتیجه تحت فشار قرار می‌گیرند. به این ارتباط دو جانبه تأثیر جسم بر روان و بالعکس بیماری‌های روان - تنی^۱ اطلاق می‌شود. هارولد لیویت در کتاب روانشناسی مدیریت می‌گوید: بیشتر افرادی که در موقعیت مدیریت قرار می‌گیرند، پس از مدتی به بیماری‌های روان - تنی دچار می‌شوند. بیماری‌های روان - تنی ممکن است ریشه جسمی و یا روانی داشته باشند [۳۲].

اگر چه ویژگی‌های شخصیتی و عاطفی فرد سبب بروز حالات تنشی و عاطفی می‌شود، ولی مشکلات مربوطه به ترشح غدد و تولید هورمون‌های فشارزا نیز در پیدایش فشار و هیجان مؤثر هستند. بیماری‌هایی مانند قند خون یا کار نکردن غدد درون ریز، تنگی نفس و نظایر آن سبب فشار می‌شوند و فرد را از نظر روانی دچار مشکل می‌سازند [۳۳].

۲- عوامل شغلی

نقش هر فرد در سازمان ممکن است منبع فشار روانی فرد در سازمان باشد. این فشار از جنبه‌های مختلف قابل بررسی است. این که هر شغل بدون توجه به جو حاکم بر سازمان از ویژگی‌های خاص، سختی و آسیب‌پذیری برخوردار است به ماهیت شغل برمی‌گردد. از طرف دیگر، هر شغل تحت تأثیر انتظارات شاغل و دیگران در هر محیطی مفهوم خاص خود را پیدا می‌کند که ممکن است سبب تحمیل فشار بر کارکنان گردد. با توجه به توضیح فوق، علل فشار مربوط به شغل عبارتند از:

الف - ماهیت شغل: برخی از شغل‌ها ماهیتاً ویژگی فشارزایی دارند. به عنوان مثال، ماشین‌نویسی، آهنگری، پرستاری و خلبانی اساساً در شرایط پرسروصدا، نامساعد، هیجان و فشار انجام می‌شود. بیمارانی که وضع وخیمی دارند پرستاران را نگران می‌سازند و ممکن است به خاطر اخلاق و مسوولیت یا فشار بیمارستان و صاحبان بیمار، پرستاران تحت فشار قرار گیرند. تمام لحظات پرواز برای خلبان هیجان‌آور است. بدی هوا، ترافیک هوایی، نشستن و برخاستن همه تنش‌زا و فشارآور هستند.

ب - ابهام نقش^۱: افراد دوست دارند که دقیقاً از انتظاراتی که از نقش آنها می‌رود آگاهی داشته باشند. وقتی نقش‌هایی که به افراد واگذار می‌شود از تعریف روشنی برخوردار نباشد و ابهامات زیادی داشته باشد و آنها ندانند چه باید انجام دهند و چه نباید انجام دهند، دچار فشار می‌شوند. ممکن است، به علت روشن نبودن وظایف، افراد از انجام بعضی از کارها شانه خالی کنند و یا بالعکس برخی از کارها را انجام دهند و به همین علت مورد مواخذه قرار گیرند. این بلا تکلیفی و احتمال تنبیه سبب فشار روانی می‌شود.

ج - تعارض نقش: هنگامی که بین ماهیت شغل و استعدادها یا ویژگی‌های شخصیتی فرد هماهنگی نباشد و فرد اساساً شغل خود را دوست نداشته باشد و آن را با اکراه انجام دهد، در شرایط فشار قرار می‌گیرد.

د - تعارض بین نقش‌ها: هرگاه فردی بین دو یا چند نقش متعارض قرار گیرد، در او تعارض

بین نقش‌ها بوجود می‌آید و همین امر سبب فشار می‌شود. به عنوان مثال: اگر دانشجویی که در عین حال کارمند است، در یک روز معین هم امتحان و هم مسوول تنظیم گزارش کتبی مبسوطی از پیشرفت امور حوزه کاری خود شود، تحت فشار قرار می‌گیرد [۳۴].

ه - پر حجمی یا کم حجمی نقش^۱: اگر از فردی کارهای زیادی خواسته شود که از توان و تحمل او خارج باشد، در این صورت دچار فشار می‌شود. وقتی انجام چند کار با ضرب‌العجل‌های کوتاه مدت همراه شود، احتمال فشار خیلی بیشتر می‌شود [۳۵]. کتز و کان^۲ می‌گویند بر پایه پژوهش‌های انجام شده، کارکنانی که نقش کافی و پر فعالیتی نداشتند، به مرور زمان از نظر جسمی و روحی احساس خستگی می‌کردند و حتی زمانی که در سر کار نبودند علاقه زیادی به فعالیت‌های اجتماعی نشان نمی‌دادند [۳۶].

و - روش انجام کار: یکی از عوامل فشارزا روش انجام کار است. روش انجام کار به برنامه‌ریزی و سازماندهی کار از نظر توالی فعالیت‌ها و زمان لازم برای هر کار برمی‌گردد. اگر کار از نظم و ترتیب درستی برخوردار نباشد و افراد به طور آشفته و نابسامان دست به کار بزنند و مراحل انجام کار از نظر توالی و پی‌هم‌آیی فعالیت‌ها و زمانی آن روشن نباشد، سبب فشار روانی می‌شود.

۳- عوامل مدیریتی

در میان همه عوامل فشارزا در سازمان، عامل مدیریتی از همه مهم‌تر و فراگیرتر است. مدیریت از جهات مختلف بر همه ابعاد سازمان تأثیر می‌گذارد. شخصیت مدیر، سبک مدیریت، روش‌های پاداشی مدیریت، دادن بازخورد، سازماندهی شغل، فشارهای زمانی، جو سازمانی، روابط، احترام و چیزهای دیگر همه تابع اقدامات و رفتارهای مدیریتی هستند که برای رعایت اختصار فقط به چند جنبه آن اشاره می‌شود.

الف - قدرت مدیریت: یکی از عواملی که بر سرنوشت سازمان و افراد تأثیر می‌گذارد

1- Role Overload or Underload

2- Katz and Kahn

قدرت است. قدرت تعاملی است که می‌تواند سبب تغییر رفتار دیگران شود. از میان انواع و کاربرد آنها، قدرت‌هایی هستند که می‌تواند به افراد آسیب برساند. قدرت اجباری^۱ که از طریق ترس، اجبار، تهدید، زور، تنبیه، جریمه و اخراج انجام می‌شود و افراد را اجباراً وادار به تبعیت و تسلیم می‌کند، می‌تواند عامل فشار روانی باشد. تسلیم، تبعیت، فرار و یا مقاومت در مقابل قدرت اجباری بدون تنش و فشار انجام نمی‌گیرد. آسیب‌رسانی اعمال قدرت به اشکال مختلف صورت می‌گیرد که بیان رابینز^۲ می‌تواند توصیف‌کننده رابطه قدرت مدیر و فشار در سازمان‌های مختلف باشد [۳۷].

از میان قدرت‌هایی که انسان به آنها دسترسی دارد، احتمالاً متداولترین، محکوم‌ترین و مشکل‌ترین قدرتی را که می‌توان کنترل کرد همانا قدرت صدمه رساندن به دیگران است. این قدرت در دست ارتش است و دولت می‌تواند با اتکاء بر منابع قدرت خود (قانون) سایر کشورها یا حتی ملت خود را تهدید کند. تجارت و فعالیت‌های بازرگانی به منابع اقتصادی متکی است. دانشگاه‌ها می‌توانند از حق خود استفاده کنند و به بسیاری از کسانی که متقاضی تحصیلات رسمی هستند آموزشی ندهند، همچنین کلیساها افراد را تهدید می‌کنند که می‌توانند آنها را از رحمت خداوند محروم نمایند. در سطح شخصی، می‌توان گفت که افراد با استفاده از قدرت زور می‌توانند با استفاده از بازوان توانا، زبان گویا یا حتی با دریغ کردن از حمایت‌های عاطفی، دیگران را تهدید کنند. افراد می‌توانند با استفاده از قدرت جسمی به دیگران صدمه بزنند، به آنها توهین کنند یا حتی آنها را از لطف و محبت خود محروم نمایند.

ب - شخصیت و سبک مدیریت: از آنجا که مدیران در مقایسه با افراد معمولی یا کارمندان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردار هستند، شخصیت آنها می‌تواند در تصمیمات و روش‌های آنها تأثیر بگذارد و همین امر سبب بروز فشارهای روانی بر افراد شود. هرسی و بلانچارد^۳ سبک و شخصیت را مترادف دانسته‌اند و اعتقاد دارند که سبک همان الگوی

1- Coercive Power

2- Robbins

3- Hersey and Blanchard

رفتاری نسبتاً ثابت یک مدیر است که شاخص شخصیت او می باشد [۳۸]. همان گونه که قبلاً گفته شد، شخصیت‌های از نوع (A) نه تنها خود در معرض خطر فشار هستند، می توانند با سخت‌گیری‌ها، بی‌صبری، و روابط غیراجتماعی خود نیز سبب فشار در کارکنان شوند.

از میان سبک‌های گوناگونی که توسط صاحب‌نظران مطرح شده است، یکی از دسته‌بندی‌های چهار سبک حمایتی^۱، دستوری^۲، عاطفی^۳ و سبک بازتابی^۴ را توضیح می‌دهد. این سبک‌ها براساس میزان اجتماعی بودن و میل به تسلط بر دیگران رفتار مدیران را شرح می‌دهد و برای هر یک ویژگی‌هایی را می‌شمرد. سبک عاطفی سبکی است که در عین اجتماعی بودن میل به سلطه در آن زیاد است و به همین دلیل ممکن است مدیر سبب فشار بر خود و دیگران شود. در سبک دستوری مدیر ضمن آن که شدیداً سلطه‌گر می‌باشد، اجتماعی نیز نیست. همین عدم توجه به نیازهای دیگران که سبب احساس بی‌احترامی و کم‌ارزشی در افراد می‌شود و سلطه‌گری که معمولاً با تحمیل خود و استفاده از قدرت اجباری همراه است سبب بوجود آمدن جو ناسالم و فشار در سازمان می‌شود [۳۹].

ج - برنامه‌ریزی و سازماندهی مدیریت: برنامه‌ریزی و سازماندهی دو کارکرد مهم مدیریتی هستند که به مدیریت زمان و منابع برمی‌گردد. از آنجا که انسان موجودی نظام‌دار است، نظم و انضباط، سازماندهی و رعایت ترتیبات زمانی و مکانی برای او آرامش روانی می‌آورد. بالعکس بی‌نظمی، هرج و مرج و عدم استفاده درست از وقت و منابع نظم فکری روانی او را درهم می‌ریزد و سبب پیدایش تنش، فشار و پریشانی روانی او می‌گردد.

داشتن برنامه در زندگی و کار و برنامه‌ریزی کردن برای کار و زندگی یکی از راه‌های احساس خوشبختی و سعادت‌مندی است. تعیین هدف که از ارکان برنامه‌ریزی است فرد را امیدوار و شاداب نگه می‌دارد. داشتن هدف و برنامه سبب عزت نفس، خوشحالی، و افزایش

1- supportive style

2- Directive style

3- Emotive style

4- Reflective style

عملکرد می‌شود. معمولاً کسانی که در زندگی یا کار خود برنامه روشنی ندارند، مردمی ناخشنود هستند که در زندگی خود احساس پوچی، بی‌معنا بودن و فشار می‌کنند [۴۰]. بسیاری از تعارضات سازمانی به علت عدم برنامه‌ریزی درست در استفاده از نیروهای انسانی و منابع مادی و تکنولوژی سازمان است و هر تعارضی سبب فشار روانی در افراد می‌شود. اساساً، برنامه‌ریزی سبب بوجود آمدن نوعی احساس کنترل درونی و تسلط بر محیط، منابع و رویدادها می‌شود. در همین رابطه برنامه‌ریزی زمانی که استفاده بهینه از وقت را تضمین می‌کند، در فرد نوعی احساس کنترل و موفقیت بوجود می‌آورد. در حقیقت، همانطور که احساس خوشبختی و آرامش حاصل مدیریت زمان، مکان و منابع است، فشار نتیجه بی‌نظمی و عدم استفاده درست از وقت و امکانات می‌باشد [۴۱].

۴- عوامل سازمانی

عوامل سازمانی که سبب پدید آوردن فشار می‌شود بسیار گسترده و پر اهمیت هستند. موضوعاتی مانند جو سازمانی، ساختار، سیاست‌ها، فرآیندها، سیستم پاداشی، رقابت، روابط و حتی ویژگی‌های کالبدی سازمان در بوجود آوردن فشار مؤثر می‌باشند که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

الف - جو سازمانی: جو سازمانی حالت کیفی حاکم بر سازمان است که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فشار دارد. در یک فضای سازگار و مساعد کارمندان با طراوات، شادابی، احساسات مثبت کار می‌کنند و بالعکس در یک جو منفی کسالت، ناراحتی، خشم و فشار بوجود می‌آید و افراد بی‌حال و گرفته می‌شوند و از انرژی آنها کاسته می‌شود [۴۲]. فرنچ و کاپلان^۱ جو سازمانی را جزء سه عاملی که اثر منفی بر فشار شغلی وارد می‌آورد، معرفی می‌کنند [۴۳]. کوپر و مارشال^۲ گفته‌اند که جو سازمانی یا جو روانی سازمان می‌تواند عامل مهمی در ایجاد اختلال در بهداشت و فشار روانی باشد. وقتی افراد داخل یک سازمان با عدم اعتماد،

1- French and Caplan

2- Cooper and Marshall

غیردوستانه، دور از هم و با نفرت یا دشمنی با هم رفتار می‌کنند، بر افراد فشار وارد می‌آید. در چنین جوی افراد به هم اعتماد ندارند و از هم کمک نمی‌خواهند و به هم کمک نمی‌کنند [۴۴].

ب - ارگونومی^۱: ارگونومی یکی از موضوعاتی است که به مطالعه بهداشت روابط و تطابق انسان با محیط و امکانات کار می‌پردازد. انسان موجودی طبیعی است و نیاز به فضا و امکاناتی دارد که با طبیعت وجودی او سازگار باشد. داشتن فضای کافی کار که امکانات حرکت و تنفس درست را تضمین کند و در عین حال از نور کافی و رنگ مناسب برخوردار باشد بسیار پر اهمیت می‌باشد. کارگاه‌ها یا محیط‌های شغلی که با مواد شیمیایی آلوده کننده سر و کار دارند و یا اصولاً هوا بیش از حد مجاز آلوده است، افراد تحت فشار قرار می‌گیرند و دچار خفگی نسبی می‌شوند. آلوده کننده‌های صوتی، سرما و گرمای زیادتر از حد، خطرات تأمینی و نداشتن زندگی شغلی خصوصی به علت مجاورت با افراد مختلف و گهگاه ناسازگار، سیگاری و غیره سبب فشار روانی می‌شود. فقدان شرایط مناسب سبب بوجود آمدن شرایط فشارزا در سازمان می‌شود [۴۵].

ج - سیستم پاداشی: انسان در نهایت برای پاداش مناسب که نیازهای او را تأمین کند، کار می‌کند. اگر در سازمانی کارمندان شاهد عدم نظارت و کنترل و ارزیابی مناسب باشند، به تدریج علاقه و انگیزه‌های خود را از دست می‌دهند. عدم دریافت باز خورد مناسب از کار و رفتار ناعادلانه با کارکنان آن گونه که افراد کوشا و جدی را از کارمندان دیگر جدا نسازد سبب پیدایش دلتنگی، تنش و فشار روانی و در نهایت ناکامی می‌شود. عدم عدالت در پرداخت، تشویق‌های نامناسب و عدم ارتقاء مناسب با ویژگی‌های مثبت افراد سبب بوجود آمدن فشار می‌شود.

د - ساختار سازمان: یکی از عواملی که احتمالاً در فشار روانی تأثیر می‌گذارد، ساختار سازمان است. تمرکز بیش از اندازه که به نیروهای سطوح عملیاتی سازمان به عنوان افراد نابالغ می‌نگرد و قدرت تصمیم‌گیری را از آنها سلب می‌کند، سبب پیدایش فشار روانی می‌شود. پژوهش‌های زیادی عدم مشارکت در تصمیم‌گیری را یکی از عوامل مهم فشار و برهم

زننده بهداشت روانی معرفی می‌کند. رسمیت شدید و دیوانسالارانه بودن سازمان نیز که عواطف و احساسات انسان را تحت الشعاع قرار می‌دهد فشارآور می‌باشد. گاهی اوقات، تخصصی کردن بیش از اندازه کار سبب پیدایش تنش و فشار می‌شود. تعارض صف و ستاد و به هم وابستگی زیاد بخش‌های کاری که امکان پیدایش تعارض و عدم استقلال را فراهم می‌کند موجب بروز فشار روانی در کارمندان و مدیران می‌شود [۴۶].

۵- عوامل بیرونی سازمان

عواملی که تاکنون بر شمردیم، عوامل فشارزای مربوط به درون سازمان بود. عوامل مختلفی مانند عوامل سیاسی، اجتماعی، هماهنگی بین زیر سیستم و فراسیستم و تغییرات جغرافیایی که از بیرون سازمان اثر می‌گذارد ممکن است سبب فشار در افراد سازمان شود که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

الف - وضعیت اجتماعی: هر سازمانی زیر سیستم جامعه است و بدون تردید، هر تغییری که در جامعه رخ دهد، در سازمان نیز اثر خواهد گذاشت. تغییرات اجتماعی و سیاسی مانند تغییرات هیأت دولت، نمایندگان مجلس و مدیران سطوح بالا و میانی سبب بلا تکلیفی و فشار بر مدیران و کارمندان سطوح میانی و پایین خواهد بود. این تغییرات در جوامعی که مدیریت محوری بر جامعه حاکم باشد و نظام محوری در مرحله بعدی اهمیت قرار گیرد تأثیرات حادثتری بر سرنوشت سازمان‌ها و افراد آن دارد و سبب فشارهای مختلف بر آنها می‌شود. هر نوع بحران و نابسامانی در جامعه به سازمان منتقل می‌شود. در این حالات سازمان‌ها و افراد آن نسبت به سرمایه‌گذاری وقت، انرژی و سرمایه‌های مادی و تخصصی خود دچار تنش می‌شوند و بر آنها فشار وارد می‌آید.

ب - وضعیت اقتصادی: اقتصاد جامعه نیز با فشار سازمانی رابطه دارد. تعیین بودجه کافی برای سازمان‌ها منوط به قوی بودن بنیه اقتصادی جامعه است. اصولاً، اگر جامعه‌ای در بحران اقتصادی قرار گرفته باشد، تنظیم دخل و خرج و رشد اقتصادی سازمان‌ها نیز از نظر صادرات، حقوق کارکنان، تهیه امکانات سرمایه‌ای و توسعه دچار اشکال می‌شود. در جوامعی که افراد باید برای تأمین معاش خود چند کار داشته باشند، خستگی و کم‌حوصلگی و

فشارهای ناشی از کار زیاد را به سازمان منتقل می‌کنند [۴۷].

ج - وضعیت تکنولوژی : بدون تردید، تکنولوژی در دنیای امروز اثر زیادی بر زندگی سازمان‌ها و افراد آن دارد. تکنولوژی جدید و پیچیده امروز سبب سرعت کارها و به طور کلی بالا رفتن عجله شده و مردم را در تنگنای زمانی قرار داده است که همین عوامل سبب بروز فشار روانی بر افراد سازمان شده است. در خیلی جوامع جنبه‌های مختلف زندگی افراد در سازمان‌ها تحت سیطره تکنولوژی قرار گرفته است و به همین دلیل روحیات انسانی و شادابی طبیعی آدم‌ها به خاطر سر و صدا، آلودگی شیمیایی، سرعت زیاد، دستگاه‌های غول پیکر سیری‌ناپذیر و هماهنگی با این دستگاه‌ها دچار تزلزل شده و به عبارت صحیح‌تر انسان مسخ شده است. در شهرهای بزرگ دنیا، ترافیک پر حجم و پر سر و صدا و تا حدودی بی‌نظم، کارخانه‌ها و مؤسسات تجاری سبب رفتارهای جنون‌آمیز مردم شده است که این ویژگی‌ها خود به خود بر سازمان‌ها منتقل می‌شود.

د - تغییرات جغرافیایی شغل: برخی از مشاغل از نظر جغرافیایی تغییرات نسبتاً زیادی دارند. هر تغییر جغرافیایی سبب بر هم خوردن عادات و روال عادی و خو گرفته شده زندگی می‌شود. بنابراین، وقت و انرژی زیادی صرف ثبات مرحله بعدی می‌شود. این تغییرات روی زن و فرزندان کارمند از نظر تحصیلی، دوست پیدا کردن و عمقی شدن آشنایی‌ها و غیره نیز تأثیر دارد. بر این اساس، هر یک از موارد فوق می‌تواند سبب فشار روانی بر افراد گردد [۴۸].

ه - راه‌های کاهش فشار

آنچه تحت عنوان عوامل فشارزا مورد بحث قرار گرفت، می‌تواند برای کاهش فشار روانی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. دکتر مری آستریتا از دانشکده پزشکی ایندیانا می‌گوید: همان طور که یاد گرفتیم که چگونه فرآیندهای بیوشیمیایی خود را سرعت بخشیم، می‌توانیم راه عکس آن را در صورت لزوم بیمائیم. این روش به ما می‌گوید به همان دلایلی که فشار روانی بوجود می‌آید، می‌توان با برطرف کردن یا کاهش آن عوامل، از فشار روانی در سازمان کاست [۴۹]. به هر حال، راه‌های زیادی برای کاهش فشار وجود دارد که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

۱- هدفدار بودن: مدیران سعی کنند هدف‌های زندگی و کار خود را تدوین کنند و به همه همکاران خود نیز کمک کنند که هدف‌های زندگی و کار خود را روشن سازند. مشارکت و تعیین هدف‌های سازمانی و پیش‌بینی راه‌های رسیدن به آنها در کاهش فشار روانی اهمیت بسزایی دارد.

۲- برنامه‌ریزی و سازماندهی کار و منابع: تعیین فعالیت‌ها و پیش‌بینی مراحل انجام کار برای رسیدن به یک هدف معین سبب پیدایش نوعی نظم و هماهنگی در سازمان می‌شود. نظم و هماهنگی که با تنظیم وقت و تسلط بر محیط و امور همراه است سبب آرامش و کاهش فشار می‌شود. روشن کردن وظایف یا حدود مسوولیت‌ها، تفویض اختیار و تعیین و تخصیص منابع مناسب جلوی هرج و مرج و بی‌سامانی را می‌گیرد و مصرف انرژی‌های افراد را متعادل می‌سازد و از فشار آوردن بر آنها می‌کاهد.

۳- اصلاح جو سازمانی: تبدیل جو سازمانی منفی به جو مثبت یکی از روش‌های کاهش فشار است. تا آنجا که ممکن است باید بین افراد روابط دوستانه و همراه با اعتماد بوجود آورد. مدیران باید زمینه‌های پرهیز از تهدید، تهمت و عدم امنیت شغلی را فراهم سازند. سبک‌های مدیریتی خود کلامه و استفاده از قدرت اجباری را باید به سبک‌های مشارکت جویانه و استفاده از قدرت هنجاری و خودکنترلی تبدیل کرد. بوجود آوردن جو باز^۱ که بارزترین ویژگی‌های آن ملاحظات انسانی، رفتار صادقانه، همکاری اعضای سازمان، صمیمیت و روحیه بالا در افراد می‌باشد، از اهم راه‌های کاهش فشار در سازمان است [۵۰].

۴- اصلاح ادراک: گاهی اوقات ادراک نادرست یا مبالغه‌آمیز انسان سبب بوجود آمدن فشار روانی در افراد می‌شود. اگر ادراک نادرست فرد نسبت به کار و محیط آن اصلاح شود، از فشار عصبی او کاسته می‌شود.

۵- افزایش پشتیبانی اجتماعی: پشتیبانی اجتماعی بر این فرض استوار است که اگر افراد و گروه‌ها، مخصوصاً در زمان‌های حساس و بحرانی مورد حمایت افراد دیگر یا جامعه قرار گیرند، از فشارهای روانی آنها کاسته می‌شود. دلداری و دلگرمی دادن دوستان و مدیران به

کارکنان در موقعیت‌های ناخوشایند و همراه با عدم موفقیت از تنش و فشار روانی آنها می‌کاهد [۵۱]. پشتیبانی فرا سیستم‌های کلان از زیر سیستم‌های در حال ورشکستگی سبب بالا رفتن روحیه کارکنان و بدست گرفتن ابتکار عمل دوباره در سازمان می‌شود.

۶- کاهش کمال طلبی: عده‌ای از انسان‌ها فکر می‌کنند که باید هر کاری را به طور کامل و بدون نقص انجام دهند و علی‌رغم تنگنای زمانی و امکانات، باز هم می‌کوشند که آن را در حد اکمل به پایان برسانند. پایین آوردن توقعات و توجه به واقعیت‌ها و رعایت نسبی بودن کارها از راه‌های کاهش فشار روانی است [۵۲].

۷- تأمین سلامتی جسمی و روانی: پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که فشارهای شغلی با بهداشت جسمی و روانی فرد ارتباط دارد. در این رابطه نوع تغذیه و استفاده مناسب از مواد غذایی مورد نیاز بدن، خواب کافی و تمرینات ورزشی می‌تواند بر بهداشت و سلامتی فرد مؤثر باشد. تنظیم برنامه غذایی مناسب با سن و ویژگی‌های جسمی و فعالیت‌های مدیر و کارمندان و همچنین پرهیز از غذاهای نامناسب به سلامتی جسمی کمک می‌کند. غذاهای تحریک کننده مانند قهوه، چای پررنگ، قند و نمک و کشیدن سیگار سبب بروز فشار می‌شود [۵۳]. معاینات و آزمایش‌های منظم پزشکی جهت کنترل سلامتی کارکنان سازمان از ضروریات سلامتی و کاهش فشار در افراد است.

۸- تعادل منطقی در کار: انتخاب حجم معینی از کار که در حد توان فرد باشد و فرد بتواند با آهنگ نسبتاً متعادل و هماهنگ با شخصیت، سلیقه و سبک کاری خود آن را در زمان قابل قبولی انجام دهد بر سلامتی او تأثیر مثبتی دارد [۵۴]. بالعکس کارهای سنگین و وقت‌گیر که فرد را از نظر جسمی و زمانی تحت فشار قرار دهد سبب فشار می‌شود. داشتن نظم در کارها و انتخاب تنها یک کار معین و مخصوصاً کارهایی که مورد علاقه فرد باشد از فشار روانی او می‌کاهد. کار پر حجم و پیوسته سبب خستگی می‌شود و از انرژی کارمند می‌کاهد. به همین دلیل، تنظیم ساعات کار و پیش‌بینی زمان‌های استراحت و رفع خستگی و نوشیدن آب و مایعات و چای به کاهش فشار کمک می‌کند.

۹- مشارکت دادن در امور: یکی از نیازهای اساسی انسان تسلط بر محیط و شرایط کار است. چنانچه فرد احساس کند که وقایع از کنترل او خارج است، احساس بیچارگی و

درماندگی می‌کند. مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمانی سبب احساس ارزش، احترام و تسلط بر محیط می‌شود و از فشارهای احتمالی به فرد می‌کاهد. به همین دلیل، دیویس یکی از راه‌های کاهش فشار را تقسیم کار و مشارکت افراد در کارها می‌داند [۵۵]. تحقیقات نیز نشان می‌دهد که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها عامل تعیین‌کننده‌ای در کاهش فشارهای شغلی است [۵۶].

۱۰- تأمین شرایط فیزیکی مناسب کار: شرایط فیزیکی مناسب می‌تواند تا حدودی از فشارهای روانی بکاهد. نور کافی، هوای تازه، سکوت نسبی، گرمای متعادل و رنگ مناسب عواملی هستند که بر روان افراد اثر می‌گذارد. چنانچه محیط کار بیش از حد آلوده باشد و هوای پاک به افراد نرسد، علاوه بر آن که به علت عدم تنفس، قدرت تمرکز و کار خود را از دست می‌دهند و دچار خستگی می‌شوند، سبب بروز فشار روانی در آنها نیز می‌شود. بر مبنای پژوهش‌های انجام شده نور کافی سبب شادابی و تحرک فرد می‌شود و جلوی افسردگی روانی را می‌گیرد. به همین ترتیب، رنگ‌های ملایم و روشن و خوش آیند سبب تحرک بیشتر می‌شود و ممکن است نوعی آرامش در افراد بوجود آورد. بالعکس، رنگ‌های تند و تیره افراد را خسته می‌کند.

۱۱- روش‌های آسودگی، واهلش و آرمیدن آگاهانه: گاهی اوقات افراد می‌توانند خود را در وضعی قرار دهند که فشار روانی و جسمی خود را کاهش دهند. برای مدت کوتاهی چشمان خود را بستن، روی زمین دراز کشیدن و شل کردن عضلات و به آهنگ ملایمی از موسیقی گوش دادن و نظایر آن واهلش نام دارد. ورزش‌های قدیمی چون یوگا، تمرکزهای روانی مانند مدی‌تیشن^۱ و ذکر نیز می‌تواند به آرامش روانی و کاهش فشار منتهی شود. آرمیدن آگاهانه یعنی کاربرد تکنیک‌هایی که منجر به کاهش فشار روانی می‌شود به عبارت دیگر، آسوده بودن یعنی کاهش فعالیت سیستم عصبی سمپاتیک و اضافه شدن فعالیت سیستم پاراسمپاتیک که در آن صورت فعالیت اضافی و تند قلب، فشار خون، غدد عرقی، امواج مغزی و جسمی کاهش می‌یابد [۵۷].

۱۲- ورزش و تفریحات سالم: یکی از راه‌های کاهش فشار روانی روی آوردن به ورزش و تفریحات سالم است. معمولاً، هنگام ورزش و فعالیت جسمی، بدن گرم می‌شود، تعداد نفس‌ها در دقیقه بالا می‌رود، قلب تندتر کار می‌کند، خون در مغز جریان می‌یابد و در نتیجه اکسیژن بیشتری به سلول‌های مغز می‌رسد در چنین حالتی، خستگی فکری فرد کاهش می‌یابد و از خستگی‌اش کم می‌شود. در بسیاری از سازمان‌های کشورهای مختلف مانند آمریکا همه ساله مبالغ زیادی به ورزش‌ها، تمرینات، آماده کردن زمین و خرید وسایل بازی اختصاص می‌یابد. ورزش‌هایی مانند شنا، پیاده روی و نرمش سبب کاهش فشار می‌شود [۵۸].

منابع و مآخذ

- 1- Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior**, 4 th ed (New York: Harper Collins Publishers, 1991), p. 454.
- 2- John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 6 th ed (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1997).
- 3- T. A. Beehr and J. E. Newman, "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review", **Personnel Psychology** (Winter 1978).
- 4- John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Stress and Work** (Glenview, III: Scott, Foresman, 1980), P.6.
- 5- James L. Gibsen, John M. Ivancevich, and James Donnelly, **Organizational Behavior, Structure, Processes**, 6th ed. (Plano, Tex: BPI, 1988).
- 6- Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4 th ed. (New York: McGraw - Hill Book Company, 1985), p. 130.
- 7- Arthur P. Brief, Randall S. Schuler and Mary Van Sell, **Managing Job Stress** (Boston: Little Brown, 1981).

- ۸- سید محمد میرکمالی، رفتار و روابط در سازمان‌ها، جزوه منتشر نشده، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، (۱۳۷۵).
- 9- Richard M. Steers, **Introduction to organizational Behavior**, p. 450.
- 10- Fred Luthans **Organizational Behavior**, 5th ed. (Singapore: McGraw - Hill International, 1989), pp. 194.
- 11- Hans Selye, **Stress without Distress** (Lippincott, Philadelphia: 1974).
- 12- Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin company, 1989).
- 13- Keith Davis, **Human Behavior at Work**, 6th ed. (New York: McGraw - Hill Book Company, 1983), pp. 444-45.
- 14- Miles Hewstone et al. **Interduction to Social Psychology** (Oxford: Basil Blackwell, 1988). p. 422.
15. Ibid.
- 16- S. Altman, E. Valezi and R. M. Hodgetts, **Organizational Behavior: Theory and Practice** (London: Academic Press, 1985).
- 17- Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior** (New York: McGraw - Hill Book Company, 1986).
- 18- Susan E. Jackson, Richard L. Schwab, and Randall S. Schuler., "Thoward an Understanding of The Burnout Phenomenon", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 4 (1986): 630-40.
- ۱۹- محمدعلی طوسی (مترجم)، فشار در سازمان‌ها، تألیف جیمز کوییک و جانان کوییک، «مجله مدیریت دولتی»، شماره ۶ (۱۳۶۸)، ص ۷۷.
- 20- H. E. McGrath, "Stress and Behavior in Organizations", in M. D. Dunnette, ed., **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Chicago: Rand Mc Nally, 1976), pp. 1351-1396.

- 21- I. L. Janis and L. Mann, **Decision - Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment** (New York: The Free Press, 1977).
- 22- Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, p. 471.
- 23- Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989).
- 24- Robert A. Baron. Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A. Behavior Pattern and self Monitoring, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 44 (1989): 281-96.
- 25- M. Fiedman and R. Roseman, **Type A Behavior and Your Heart** (New York: Knopf, 1974).
- ۲۶- پروین بلورچی (مترجم)، فشار روانی، تألیف مارتین شفر (تهران: انتشارات پازنگ، ۱۳۷۰).
- 27- D. C. Mc Clelland, C. Alexander and E. Marks, The Need for Power, Stress. Immune Function, and illness among Male Prisoners, **Journal of Applied Psychology**, 91 (1982): 61-60.
- 28- Richard Streers, **Introduction to Organizational Behavior**, p. 555.
- 29- Ibid, p. 556.
- 30- M. W. Levine and J. M Shefner, **Fundamentals of Selection and Perception** (Reading Mass: Addison Wesley, 1981).
- 31- W. C. Hamner and D. Organ, **Organizational Behavior** (Dallas: BPI, 1978), p. 202.
- ۳۲- محمد علی بطحایی و رضا شاپوریان (مترجمین)، روانشناسی مدیریت، تألیف هارولد جی لیویت (تهران: انتشارات امیرکبیر ۱۳۵۶)، ص. ۵۳-۵۴.
- 33- J. Axelrod and T. D. Reisine, "Stress Hormones: Their interaction and regulation", **Science**, 242 (1984): 452-459.

۳۴- سید محمد میرکمالی، «مدیریت تعارض»، دانش مدیریت، شماره ۱۹ (زمستان ۱۳۷۱): ۵۶.

35- K. Albert, **Stress and the Manager**, (Englewood Cliffs, New Jersey: 1979), p. 88.

36- Daniel Katz and Robert Kahn, **The Social Psychology of Organizations** 2nd ed., (New York: John Wiley, 1978).

۳۷- علی یارسائیان و سید محمد اعرابی (مترجمین)، مدیریت رفتار سازمانی، ج ۲، تألیف استیفن رایبیز (تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴)، ص ۶۶۸.

۳۸- قاسم کبیری (مترجم)، مدیریت رفتار سازمانی، (تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱).

39- Barry L. Reece and Rhonda Brandt, **Effective Human Relations in Organizations**, 4th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990). pp.118-125.

40- Trevor J. Powell and Simon J. Enright, **Anxiety and Stress Management** (London: Routledge, 1991), pp. 115-141.

41- Murray Watts and Cary L. Cooper, **Dealing with Stress** (London: BBC Books, 1992). pp. 104-106.

۴۲- پروین بلورچی (مترجم)، فشار روانی، تألیف مارتین شفر، ص ۱۶۴-۱۶۵.

43- R. P. French and R. D. Caplan, Organizational Stress and Individual Strain, in A. J. Marrow, ed, **The Failure of Success**. (New York: AMACOM), pp. 30-66.

44- C. L. Cooper and J. Marshall, **Understanding Executive Stress** (New York: Petrocelli, 1977), pp. 16-65.

۴۵- سید محمد میرکمالی، رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ چهارم (تهران: نشر رامین، ۱۳۷۵) ص ۱۹۸.

46- Arthur P. Brief, Randall S. Schuller and Mary Van Sell, **Managing Job**

- Stress, p. 66.
- 47- Fred Luthans, 4th ed. **Organizational Behavior**, pp. 133-34.
- 48- J. M. Brett, The Effect of Job Transfer on Employees and their Families, in C. L. Cooper and R. Rayne, eds. **Current Concerns in Organizational Stress** (Chichester, England, John Wiley, 1981).
- 49- Barry L. Reece and Rhonda Brandt, **Effective Human Relations in Organizations**, p. 356.
- 50- Andrew W. Halpin and Don B. Croft, **The Organization Climate of Schools** (Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago, 1963).
- 51- Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, pp. 474-77.
- 52- Ibid
- 53- Murray Watts and Cary L. Cooper, **Dealing with Stress**, p. 134.
- ۵۴- پروین بلورچی (مترجم)، فشار روانی، تألیف مارتین شفر، ص ۱۴۰.
- 55- Keith Davis, **Human Behavior at Work**, p. 453.
- 56- Susan Jackson, "Partioipation in Decision - Making As A Strategy for Reducing Job Related Strain", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 68 (1983). 3-9.
- 57- Trevor J. Powell and Simon J. Enright, **Anxiety and Stress Management**, p. 93.
- 58- J. M. Ivancerich and M. T. Matteson, "Optimizing Human Resources: A Case for Preventive Hea and Stress Management", **Organizational Dynamics**.