

## تعیین نقش تنش‌های شغلی در عملکرد مدیران نیروی انسانی و راه‌کارهای کاهش آن در یکی از نیروهای مسلح

### Determination of the role of job tensions in the function of human resource managers In one of the military forces and solutions for reducing them

محمود ظریفیان یگانه\*

#### Abstract

**Introduction:** This research is done due to recognition the effects of job tension in the function of human resource managers in one of the military forces and ways of confrontation with and reducing them in the view of these people.

**Method:** The used method of research is survey type and after, used established questionnaire from is used, (and reliability validity with) validation are selected (n=57) Cases as project equipment, after performance, from over the country census are from analyzed by the spss, collected data software.

**Results:** The results has shown that human resource managers are exposed to job tensions, that make stress in them and they use which are often so effective in improving their, function.

**Discussion:** Human resource managers, for doing their managerial working duties in the frame of basic accountability (deciding, organizing, planning, leading and controlling), tolerate about these consequent stresses in the stressors have (in low or high level) view of managers negative effect on their function which is reduced confronting ways by using.

**Key words:** tension (stress), job tension (job stress), function, human resource management.

#### چکیده

**مقدمه:** این پژوهش با هدف شناسایی آثار تنش شغلی در عملکرد مدیران نیروی انسانی یکی از نیروهای مسلح و شیوه‌های رویارویی برای کاهش آن‌ها از نظر مدیران مذکور، انجام شده است.

**روش:** روش تحقیق به کار رفته از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) است و از پرسشنامه‌های محقق ساخته، پس از اعتباریابی (با روایی و پایایی چشم‌گیری)، به عنوان ابزار پژوهش استفاده شده است. نمونه‌ها (n=57) به صورت تمام شمار از سراسر کشور انتخاب شده‌اند، پس از اجرا، داده‌های جمع‌آوری شده، با نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

**نتایج:** مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور در معرض روان‌فشارهای شغلی متعدد و متنوعی قرار دارند که در آنان فشار روانی ایجاد می‌کنند و در سطوح متفاوتی بر عملکرد آنان تأثیر منفی دارد. آنان برای کاهش فشارهای روانی - شغلی، روش‌های رویارویی با فشار روانی را به میزان‌های متفاوت به کار می‌برند که در اغلب موارد تا حد خیلی زیاد در بهبود عملکرد آنان موثر است.

**بحث:** مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور، برای انجام وظایف شغلی مدیریتی‌شان در چارچوب وظایف اساسی (تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل) متحمل انواع روان‌فشار می‌شوند. فشار روانی ناشی از این روان‌فشارها از نظر مدیران در سطوح (خیلی کم، تا خیلی زیاد) بر عملکرد آنان تأثیر منفی داشته که با به‌کارگیری روش‌های رویارویی، توانسته‌اند آثار این تنش‌ها را کاهش داده و وظایف مربوطه را انجام دهند.

**کلید واژه‌ها:** تنش (فشار روانی)، تنش شغلی (فشار روانی شغل)، عملکرد، مدیریت منابع انسانی.

## مقدمه

نامیدن تنیدگی یا استرس به عنوان بیماری جدید تمدن توسط استورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) نشان‌دهنده گستره وسیع و ژرفای نفوذ فشار روانی در زندگی انسان متمدن است. کار در سازمان‌ها و موسسات، سرنوشت مشترک میلیون‌ها انسان است. بر اساس نظر استورا (۱۹۹۱) هر سازمان اداری به دلیل ماهیتی که دارد منابعی برای تهدید هویت فردی، استقلال و آزادی کارکنان به حساب می‌آید و این تهدیدها در افراد ایجاد تنش می‌کنند.

سلیه<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) کار در نیروهای مسلح (شغل پلیس) را یکی از مشاغل پر استرس معرفی می‌کند و کی ریاکر<sup>۳</sup> (۱۳۸۴) این شغل را دومین شغل پرفشار دانسته است. تقریباً ۸ تا ۱۰ درصد جمعیت کارکنان، در آن چنان موقعیت‌های فشارزایی قرار دارند که می‌توان آن را نگران‌کننده دانست (پین و فلچر، ۱۹۸۰ نقل از استورا، همان، ص ۳۳) مطالعات نشان داده‌اند؛ کارکنان عملیاتی و ستادی نیروهای مسلح (پلیس) در معرض انواع روان‌فشارهای شغلی قرار دارند. این روان‌فشارها<sup>۴</sup> شامل مواجهه با انواع جرم و جنایت، تعقیب مجرمین و جنایت‌کاران ... و تهدیدهای ناشی از این عوامل می‌باشند. از سویی دیگر بروکراسی اداری، انبوه کار، محدودیت زمانی و ...، که در مجموع، ذیل دو عنوان اصلی دسته‌بندی می‌شوند: فشارهای روانی سازمانی و فشارهای روانی عملیاتی (الکساندر و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳، بیگام و همکاران، ۱۹۹۸، نقل از ظریفیان و قلمبر، ۱۳۸۳)

**فشار روانی شغل؛** پاسخ شخص به عوامل فشارآور، شرایط و وقایع تهدیدکننده‌ای که توان کنار آمدن فرد را محدود می‌کند، فشار روانی تعریف کرده‌اند. (سانتراک<sup>۶</sup>،

۲۰۳؛ ج ۲ ص ۴۱۹ (بارون و بیرن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶، ص ۸۶۲) فشار روانی را؛ «پاسخ ما به رویدادهایی که کارکردهای جسمی و روانی ما را تهدید یا مختل می‌کند» دانسته‌اند. این اختلال از نظر هندل (همان)، زمانی رخ می‌دهد که بدن باید کارهایی بیش از حد معمول انجام دهد، وی اضافه می‌کند، نتیجه فشار روانی اشخاص، خانواده‌ها، جامعه و سازمان‌هایی که دچار استرس سازمانی هستند بسیار زیان‌آور است. فشار روانی یا تنش چیزی نیست جزکنش متقابل میان یک نیرو و مقاومت ارگانسیم در مقابل آن نیرو، (یعنی مجموعه تهاجم + واکنش = استرس) که آن را استرس می‌نامند. (لولو، ۱۳۷۱). مطالعات بی‌شماری نشان داده‌اند، فشار روانی شغل پیامدهای روانی<sup>۸</sup> و روانی-جسمی<sup>۹</sup> و جسمی<sup>۱۰</sup> متعددی همچون افسردگی، فرسودگی جسمی، شناختی و عاطفی و ناراحتی‌های قلبی، عروقی، سردردهای حاد و مزمن، دردها و زخم‌های معدی - روده‌ای، گرفتگی‌های عضلانی و ... برای کارکنان سازمان‌ها در بردارد. همچنین در رفتارهای سازمانی کارکنان آثاری منفی به جا می‌گذارد مانند: کاهش توان جسمی و فکری کارکنان و افزایش اشتباه کاری و خسارت، تمارض، کم‌کاری و غیبت از محل کار، استفاده بیش از معمول از مرخصی‌های درمانی و طول درمان بیش‌تر و ... که نهایتاً موجبات کاهش سطح بهره‌وری، عدم دستیابی به اهداف سازمانی و ... را به دنبال دارد (وتن، ۱۹۹۴؛ کمرون، ۱۹۸۷؛ سالوی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۶؛ آدامز<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۳؛ فردریکسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۱؛ سلیگمن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱ و سانتراک، ۲۰۰۳ و مایکنیام، ۱۳۷۶). این محققین همچنین نشان داده‌اند برای مقابله با زیانباری فشار روانی ناشی از شغل‌های پر فشار، می‌توان در چهار سطح؛ فردی، سازمانی، اجتماعی و فرهنگی با

7- Baronn&amp;Birn.

8- Psychic.

9- Psycho – somatic.

10- somatic.

11- Salvy.

12- Adams, JD.

13- Frdryksvn.

14- Slygman.

1- J.B.Stora.

2- Selye, H.

3- Kyriacou, Chris.

4- Stressors.

5- Alexander, et al.

6- Santrack, J.

حیاتی برای سازمان و کارکنان نیروی مسلح مذکور، در وضعیت‌های عادی و در بحران‌ها مواجه‌اند.

۴- با شناسایی راه‌کارهای سازمانی، اجتماعی، خانوادگی و فردی - مانند تغییرات ساختاری سازمان، ارائه مشاوره‌های شغلی و روان‌شناختی و ... و به‌کارگیری آن‌ها، می‌توان به کارکنان کمک شایان توجهی نمود و از آسیب‌پذیری آنان در برابر فشار روانی کاست و سازمان را در مهار و مدیریت این فشارها و حذف زیان‌های ناشی از آن‌ها یاری نمود.

بر همین اساس، شناسایی تنش‌های شغلی و آثار آن‌ها بر عملکرد مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور، شناسایی راه‌کارهای کاهش تنش‌های شغلی آنان، اهداف پژوهش جاری قرار گرفته‌اند.

مدیریت منابع انسانی؛ مندی و دیگران (۲۰۰۲، ص ۲) مدیریت منابع انسانی، بهره‌برداری از کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند. (نقل از استرنر، جیمز ای؛ فری من، ادوارد؛ آرلینگبرت، دانیل، ۱۳۸۲). بر اساس شرح وظایف سازمانی مصوب و در حال اجرا، مدیریت منابع انسانی در سازمان نیروی مسلح مذکور، تشکیلاتی است با عنوان معاونت نیروی انسانی، که فعالیت‌های سازمانی در حوزه‌های؛ جذب، گزینش، استخدام، تربیت تخصصی، به‌کارگیری، نگهداری، پشتیبانی ارزیابی، ترفیع، نقل و انتقال، امور انضباطی، قضایی، خدمات رفاهی و ... تا راهسازی نیروی انسانی و مسائل بازنشستگی و امور ایشارگران و متوفیان کارکنان را بر عهده دارد. در این پژوهش مدیر منابع انسانی، مدیری است که در پست‌های مدیریتی در معاونت نیروی انسانی در مراکز نیروی مسلح مذکور در سراسر کشور با عنوان معاون، مدیر یا مسئول در مدت انجام پژوهش مشغول به کار بوده است فشار روانی نقش‌ویران‌کننده‌ای برای بهداشت کیفیت زندگی و بهره‌وری ما دارد (آکسفورد، ۱۹۹۸، ص ۲). هندل<sup>۳</sup> (۱۳۸۱) معتقد است «تنیدگی و استرس کارکنان، به سازمان، صنعت، جامعه و خانواده تسری می‌یابد». مدیران سازمان به دلیل تعدد و تنوع مسئولیت‌ها،

روش‌های مدیریت استرس به کمک مدیران و کارکنان سازمان شتافت و بهره‌وری و دستیابی به اهداف سازمان را افزایش داد (لاوسن و شن، ۱۳۸۱) و سخت‌ترین شرایط زمانی است که فشار روانی طولانی شود (هانسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵) تعریف عملیاتی پژوهش از فشار روانی شغل مدیران منابع انسانی؛ گزارش مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور از احساس ناخوشایند ناشی از خواسته‌ها و انتظارات واقعی یا خیالی شغلی، که برای فعالیت جسمی و روانی (شناختی، عاطفی و رفتاری) بیش از حد معمول، برآنان فشار وارد می‌کند.

میلر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳، ص ۱۲) نشان داده است که علت مراجعه ۷۵ تا ۹۰ درصد افراد به مراکز پزشکی از شش عامل مرگ‌آور مرتبط با فشار روانی همچون بیماری‌های قلبی، سرطان، بیماری‌های ریه، تصادفات، سیروز کبد و خودکشی بوده است.

لذا شناسایی تنش‌های شغلی مدیران نیروی انسانی علاوه بر موارد فوق به دلایل زیر، ضروری و مهم تشخیص داده شده است:

- گستره کاری و ارتباطات چندجانبه کارکنان همه سطوح نیروی مسلح مذکور، باعث شده است که به طور معمول و دائمی فشارهای روانی ناشی از مشاغل عملیاتی و سازمانی موجود در کار آنان، از طریق کارکنان نیروی مسلح مذکور، به مدیران این معاونت انتقال یابد.

۲- فشار روانی ناشی از تحولات سال‌های پیشین و تحولات جاری و آتی که برای تحقق اهداف و برنامه‌های سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی نظام ج.ا.ا. صورت می‌گیرد، توجه مدیران سازمان تقریباً بیش‌ترین حجم این فشار برعهده مدیران نیروی انسانی است.

۳- مدیران نیروی انسانی، همچون سایر مدیران با فشار روانی مضاعف ناشی از تصمیم‌های حساس و

<sup>1</sup> - Hanson.

<sup>2</sup> - Miller.

<sup>3</sup> - Hendel.T.

- ۱- حجم کار
- ۲- احساس بی ارزشی
- ۳- ضرب العجل
- ۴- نوع کار
- ۵- ازدحام
- ۶- فقدان رضایت شغلی
- ۷- نداشتن کنترل روی زمان کاری
- ۸- ساعت کاری طولانی
- ۹- محرومیت از فعالیت در خارج از محیط کار
- ۱۰- هدفها

همچنین روانشناسان و برنامه‌ریزان اجتماعی (در مؤسسه امنیت و سلامت شغلی اروپا، ۲۰۰۰ و انجمن بهداشت روانی آمریکا، ۱۹۸۴)، که نگران هستند فشار روانی شغل، آسایش مردم را در حوزه‌های دیگر خصوصاً در حوزه خانواده تحت‌الشعاع قرار دهد نشان داده‌اند؛ ۵۶ درصد کارمندان گفته بودند که کار و زندگی‌شان «تا حدودی» یا «خیلی» با هم تداخل دارند. این تداخل بر امور خانوادگی، بچه‌داری و مسئولیت‌های اعضای خانواده، اوقات فراغت و زندگی اجتماعی اشخاص تأثیر می‌گذارد (سانتراک، ۲۰۰۳ و مکنزی، ۱۳۸۱) کی ریاکو (۱۳۸۴) پس از بررسی منابع مختلف در یک جمع‌بندی پیرامون نشانه‌ها و پیامدهای فشار روانی، خاطر نشان کرده است که فشار روانی، به شیوه‌های گوناگونی که در زیر آورده شده، افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

وظایف، مأموریت‌ها و روابط شغلی با سطوح مختلف سازمان، آمادگی آن‌را دارند که بیش از سایر کارکنان در معرض فشارهای روانی شغلی قرار گیرند. ساختار سازمانی مصوب معاونت‌های نیروی انسانی نشان می‌دهد، مدیران نیروی انسانی از نظر گستره کاری و تنوع شغلی در سطح وسیع‌ترین و متنوع‌ترین مشاغل سازمانی محسوب می‌شوند و به تبع آن، بیش از سایر مدیران در معرض تنش‌زاهای مرتبط با آن مشاغل می‌باشند و این شرایط فشارزا می‌تواند مانند هر روان‌فشار دیگری بر اساس تعریف و تحقیقات معتبر، بر عملکرد<sup>۱</sup> آنان آثاری منفی برجای گذارد و عملکردشان تهدید و یا مختل کند.

عملکرد کارکنان؛ رضایی (۱۳۸۲)، ص ۴۱۷ تا ص ۴۱۹، پس از مرور مجموعه‌ای از تعاریف و دیدگاه‌ها در مورد عملکرد در نهایت آن را بر اساس نظر هرسی و بلانچارد (۱۹۸۸)، تابع هفت متغیر (توان، شناخت، حمایت، انگیزش، بازخورد، اعتبار و سازگاری) که به تحقق هدف می‌انجامد، معرفی کرده است.

منظور از عملکرد - عملکرد خوب - در این پژوهش (که تحت تأثیر فشار روانی تهدید و یا مختل می‌شود) شامل فعالیت<sup>۲</sup> است در حد توان<sup>۳</sup> و همراه با انگیزه<sup>۴</sup> که - توسط مدیران نیروی انسانی مسلح مذکور - با استفاده‌ای بهینه از منابع (مادی، غیر مادی و نیروی انسانی) به روشی متناسب (با نوع کار، هماهنگ و ...) انجام می‌گیرد و اهداف سازمانی و ذی‌نفعان (جامعه، مراجعان، حامیان و کارکنان) و حیات و بقای سازمان را تأمین می‌کند.

در زمینه شناسایی روان‌فشارهای شغلی<sup>۵</sup>، تحقیقات بسیاری انجام شده است، مثلاً؛ تیسکالی<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) در یک پژوهش زمینه‌یابی، ده روان‌فشار یا عامل فشار روانی را برای شغل شناسایی کرده است، که عبارتند از:

- 1- Performance.
- 2- Activity.
- 3- Abilit.
- 4- Motive.
- 5- Job stressors.
- 6- Tiscali.

جدول ۱- نشانه‌های تنش شغلی (نقل از کی ریاکو، ۱۳۸۴)

نشانه‌های رایج تنش شغلی			
احساس تنش بی‌خوابی از دست دادن میل جنسی احساس خستگی	تیک‌های عصبی زخم‌های دهان سوء هاضمه حمله‌های وحشتزدگی	افسردگی احساس بی‌ثباتی تندخوبی احساس متفاوت بود	ناراحتی معده دردهای کلی افکار وسواسی درباره کار

این مطلب مهم آشکار شد که، تجربه طولانی مدت فشار روانی شدید ناشی از کار، گاه به شرایطی منجر می‌شود که به آن «تحلیل قوای روانی» می‌گویند. آن‌ها سه عامل اساسی را موجب بروز تحلیل قوای روانی دانسته‌اند که عبارتند از: فرسودگی نگرشی (فقدان اشتیاق به کار و پایین بودن حس رضایت از آن)، فرسودگی جسمی (خستگی و کاملاً تهی از انرژی بودن افراد در پایان یک روز کاری) و فرسودگی هیجانی (دشواری در حفظ احساس مثبت داشتن در طول یک روز کاری، تمایل شدید به چشم‌پوشی از انجام مسئولیت‌ها و داشتن حالت افسردگی). موس<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) در تلاش خود برای طبقه‌بندی آثار فرسودگی شغلی، این اثرات را ذیل شاخص‌های جسمی، رفتاری و عملکرد شغلی، طبقه‌بندی کرده است که در جدول زیر نشان داده شده است.

هندل (همان، ص ۱۳)، به طور اختصاصی پیامدهای فشار روانی شغل را در سازمان مورد بررسی قرار داده است، وی معتقد است «تأثیر فشار روانی سازمانی با افزایش میزان کارگریزی، تعویض زود هنگام کارکنان، ارتباط نامناسب ارباب رجوع، کاهش میزان امنیت شغلی، عدم سلامت محیط کار، کنترل ضعیف کیفیت محصولات و ... ارتباط دارد. به بیان دیگر هر چه میزان فشار روانی سازمانی بالاتر باشد، عوامل ذکر شده از فراوانی بیش‌تری برخوردارند. چنانچه میزان فشار روانی سازمانی به طور چشمگیری افزایش یابد، فرد ممکن است مبتلا به سندرم سازمانی شود. این سندرم، زمانی ایجاد می‌شود که فرد اجازه ابراز عقیده نداشته باشد، امکان تخلیه هیجان فراهم نباشد و امنیت شغلی به حداقل ممکن رسیده باشد»  
در یک بررسی جامع بر متون مربوط به فشار روانی و بیماری‌ها مرتبط با آن (گولیلیمی و تاترو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸)،

جدول ۲- شاخص‌های جسمی، رفتاری و عملکردی فرسودگی شغلی

شاخص‌های جسمی	شاخص‌های تغییرات رفتاری
(۱) انواع سردردها	(۱) تحریک‌پذیری فزاینده
(۲) اختلال در خواب	(۲) تغییرات خلقی
(۳) کاهش وزن	(۳) کاهش تحمل ظرفیت برای ناکامی
(۴) اختلال‌های معدی - روده‌ای	(۴) افزایش سوءظن به دیگران
(۵) فرسودگی و خستگی	(۵) آمادگی بیش‌تر برای قبول خطر
	(۶) تلاش برای خود درمانی (با داروها و مواد مخدر)

<sup>2</sup> - Moss, L.

<sup>1</sup> - Gugliemi and Tatrow.

## جدول ۳- شاخص های عملکردی فرسودگی شغلی

شاخص های عملکرد شغلی
۱) کاهش کارآمدی (صرف زمان زیاد برای انجام دادن یک کار که در عین حال با بهره‌وری ناچیز همراه است)
۲) کاهش علاقه نسبت به کار
۳) کاهش ظرفیت برای حفظ عملکرد اثربخش در مواردی که فرد تحت فشار روانی قرار گرفته، است.
۴) انعطاف‌ناپذیری فزاینده فکری (تفکر بسته و غیرقابل انعطاف)

## کنار آمدن با فشار روانی شغل

سانتراک (۲۰۰۳) معتقد است: کنار آمدن یعنی اداره کردن شرایط شاق و طاقت‌فرسا، تلاش برای حل مشکلات زندگی و غلبه کردن بر فشار روانی یا کم کردن فشار روانی. دو دسته راهبرد اساسی برای کنار آمدن با فشار روانی با عنوان راهبردهای فردی و راهبردهای سازمانی شناسایی شده است که در زیر به شرح آن‌ها پرداخته شده است:

الف) راهبردهای فردی کنار آمدن با فشار روانی شغل: لازاروس (۲۰۰۰ و ۱۹۹۳) کنار آمدن با فشار روانی را دو نوع می‌داند: کنار آمدن مسئله‌محور و هیجان‌محور. وی معتقد است ارزیابی شناختی، نقش بسیار مهمی در کنار آمدن دارد. در کنار آمدن مسئله‌محور، فرد با رودرو شدن مستقیم با مشکلات خود و تلاش برای حل کردن آن‌ها،

اقدام می‌کند. در حالی که کنار آمدن هیجان‌محور، زمانی صورت می‌گیرد که در کنار آمدن با مشکلات، از چیزی اجتناب می‌ورزد، اتفاقات رخ داده را توجیه یا انکار می‌کند، آن‌ها را به شوخی می‌گیرد یا به گونه‌ای سطحی به ایمان دینی خویش متکی می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهند که، افراد موفق معمولاً هنگام فشار روانی، دو راهبرد مشکل‌مدار و هیجان‌مدار را به‌کار می‌برند. مثلاً در مطالعه‌ای، آزمودنی‌ها گفتند در ۹۸ درصد فشارهای روانی‌شان از هر دو راهبرد مشکل‌مدار و هیجان‌مدار استفاده می‌کنند (فولکمن و لازاروس، ۱۹۸۰) سانتراک (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد، کنار آمدن مشکل‌مدار، نجوای درونی مثبت، جلب حمایت‌های اجتماعی و تمرین آرمیدگی. همچنین کنترل کردن فشارهای روانی توام با آرامش، کنار آمدن موفقیت‌آمیز با فشارهای روانی، سلامتی و تغییر رفتارهایی که موجب افزایش سلامتی می‌شود، همگی در کنار آمدن با فشارهای روانی با هم مرتبطند (دکروینا<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۰، پیکرینگ، ۲۰۰۱، تیلور، ۱۹۹۹، تامپسون و اسپاکاپان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

ب) راهبردهای سازمانی کنار آمدن با فشار روانی شغل: کوپر و مارشال (۱۹۷۸) نشان داده‌اند که، محرک‌های تنش‌زا با دو نوع رفتار پاسخ داده می‌شوند: رفتارهای انطباقی با پیامد منفی و رفتارهای انطباقی با پیامد مثبت، جدول زیر نمونه‌هایی از این پاسخ‌ها را ارائه کرده است:

## جدول ۴- رفتارهای غیرانطباقی و انطباقی با پیامد منفی و مثبت آن‌ها

رفتار غیرانطباقی	رفتار انطباقی	محرک تنش‌زا
- قبول مسؤلیت و در نتیجه تنزل کیفیت کار	- واگذار کردن بخشی از کار	- کار بیش از اندازه
- حدس اشتباه و در نتیجه رفتار نادرست	- اطلاع یافتن از سیاست شرکت	- بی‌اطلاعی از کار شرکت در یک مورد به خصوص
- حمله غیر مستقیم به همکار از طریق شخص	- طرح موضوع با همکار و ایجاد رابطه بهتر	- رابطه بد با همکار
- از دست دادن اعتماد به نفس و خود را ضعیف و ناشایسته پنداشتن	- ترک شرکت	- ترفیع نگرفتن
- شرکت را مسبب ناراحتی خانواده تلقی کردن	- به مرخصی رفتن	- توقعات خانواده در برابر شرکت
- خودداری از انجام برخی از کارها	- صحبت با همکار	- روشن نبودن وظایف

1- Decroyenaere.

2- Spacapan.

دارای تنیدگی زیادی بودند. بالاترین سطح تنیدگی در مسئولان موسسات بخش خصوصی مشاهده شد، که ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ کارمند داشتند. جدول نشانه‌شناسی به دست آمده از این مطالعه برتری اختلال‌های قلبی - عروقی، دستگاه هاضمه و خواب را نشان می‌داد، که همگی آن‌ها با ضعف روانی نیز همراه بودند. همچنین یافته‌ها مبین آن بودند که، مدیران برای مبارزه علیه ناکامی‌ها و فشارهای روانی مزمن که باعث اضطراب می‌شوند، راه‌های گوناگونی از جمله به داروهای خواب‌آور و آرام‌بخش‌ها متوسل می‌شوند. استورا جدولی ارائه می‌کند که منابع تنیدگی مدیران و رهبران سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

رفتارهای انطباقی در هر مورد می‌تواند علت اصلی فشار روانی را به طور موقت یا برای همیشه از میان ببرد. در صورتی که در رفتارهای غیرانطباقی احتمالاً بر ابعاد مشکل و فشار روانی می‌افزایند. در تمام این موارد شخص دائماً تحت فشار است و منطقاً می‌توان پذیرفت که تنها یک مداخله خارجی می‌تواند با تغییر رفتار غیر انطباقی (که هم برای خود و هم برای سازمان مضر است) به رفتار انطباقی، مؤثر واقع گردد (همان، ص ۱۵۲).

فشار روانی مدیران؛ مدیران، یک گروه حرفه‌ای بسیار آسیب‌پذیر را تشکیل می‌دهند. این گروه، بهای گزافی را برای موفقیت سازمان اداری خود می‌پردازند. پژوهش استورا (۱۹۸۵) در فرانسه نشان داد که ۴۶ درصد (از نمونه ۷۰۰ نفری) از مدیران مورد بررسی،

جدول ۵- منابع تنیدگی مدیران و رهبران مؤسسات و سازمان‌ها (نقل از استورا، ۱۹۸۵)

منابع تنیدگی	
۱- جلسات هیأت مدیره	۹- مقابله با انتقادهای سندبکاها
۲- متقاعد کردن اعضای هیأت مدیره	۱۰- مقابله با بحران‌ها
۳- تدارک یک راهبرد برای موسسه	۱۱- غلبه بر مقاومت‌ها نسبت به تغییرات
۴- اجرای تصمیمات مهم	۱۲- تنها کسی هستید که می‌گوید باید تصمیمی گرفته شود.
۵- ایجاد تغییر در ساختار سازمانی	۱۳- تحمیل کردن تصمیم‌های اتخاذ شده
۶- حل و فصل تعارض‌های سازمانی	۱۴- مشاوره با افراد متعدد پیش از تصمیم‌گیری
۷- حل و فصل تعارض‌های اعضای هیأت مدیره	۱۵- کار مفرط
۸- مقابله با انتقادهای مدیران	۱۶- کافی نبودن کار

#### فشار روانی کارکنان منابع انسانی

تیسکالی (۲۰۰۷) هنگام رتبه‌بندی مشاغل پرفشار، شغل منابع انسانی<sup>۱</sup> را به عنوان یک شغل پرفشار معرفی می‌کند. لذا این نتیجه‌ای منطقی است که کارکنان منابع انسانی با یک شغل پر از فشار روانی مواجه‌اند، این فشار روانی می‌تواند از سازمانی به سازمان دیگر (مانند نیروهای مسلح که با مشاغل پرفشار روانی مواجه است) بسیار متفاوت باشد. این در

حالی است که برخی از مشاغلی که در حوزه‌ی سازمانی منابع انسانی قرار دارند، همچون مشاغل آموزشی، در رتبه‌های بالایی از نظر فشار روانی قرار دارند، کی ریاکو (۱۳۸۴) در تحقیقاتی که روی آموزگاران انجام داده اشاره می‌کند و می‌نویسد: در حال حاضر، ما می‌دانیم آموزش، یک حرفه است که فشار روانی به شاغلین خود تحمیل می‌کند. بررسی‌های اولیه (کول و واکر، ۱۹۸۹، دانم و وارما، ۱۹۹۸) نشان داده‌اند ۶۵ درصد پاسخگویان، شغل آموزشی را از فشار

<sup>۱</sup> - Stress of human resources.

عنوان یک مدیر ایجاد فشار روانی می‌کند؟ (بلی - خیر). شامل فهرستی از روان فشارهای حوزه مدیریت با توجه به وظایف اصلی مدیران، که روایی آن توسط گروه روایی (متخصصان و صاحب نظران) تأیید شد و ضریب پایایی با محاسبه‌ی آلفای کرانباخ، با اطمینان بیش از ۹۹ درصد برابری با ۰/۹۸۶ که نشان دهنده توانایی بالای مقیاس در ارزیابی معنادار روان فشارهای حوزه مدیریت است.

۲- پرسشنامه «شیوه‌های رویارویی با فشار روانی شغل»: این پرسشنامه که برای شناسایی شیوه‌های رویارویی مؤثر با فشار روانی - حد تأثیر شیوه‌ها- و میزان استفاده از این شیوه‌ها، برای مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور ساخته شد، دارای دو قسمت است که روایی و پایایی هر قسمت به طور جداگانه محاسبه شده و به شرح زیر است:

الف) قسمت اول پرسشنامه: «میزان تأثیر استفاده مدیران از شیوه‌های رویارویی در بهبود عملکرد (از خیلی کم... تا خیلی زیاد)» شامل فهرستی ۱۱۲ ماده‌ای از شیوه‌های رویارویی با فشار روانی که روایی آن توسط گروه روایی تأیید شده و ضریب پایایی با محاسبه‌ی آلفای کرانباخ با سطح اطمینان بیش از ۹۹ درصد، برابر است با ۰/۹۳۸ که مبین توانایی مقیاس در ارزیابی متغیر شیوه‌های رویارویی با فشار روانی شغل است.

ب) قسمت دوم پرسشنامه: «میزان استفاده مدیران از شیوه‌های رویارویی فشار روانی» همان فهرست شیوه‌های رویارویی ارائه شده اما گزینه‌های آن عبارت بودند از: (از ۰ تا ۴ به معنای: ۰ = هیچ‌گاه، ۱ = به ندرت، ۲ = گاهی، ۳ = اغلب، ۴ = همیشه)، که روایی آن توسط گروه روایی (متخصصان و صاحب نظران) تأیید شده و پایایی آن ضریب آلفای کرانباخ برابر با اطمینان بیش از ۹۹٪ برابر با ۰/۹۵۲ است که نشان می‌دهد مقیاس مذکور متغیر مورد نظر یعنی میزان استفاده مدیران از شیوه‌های رویارویی فشار روانی را به طور معنادار ارزیابی می‌کند. (به جدول شماره ۶ رجوع شود).

روانی متوسط تا بی‌نهایت فشارزا دانسته‌اند. با وجود تغییراتی جزئی در یک سال تحصیلی، ثبات در یافته‌های حاصل از ارزیابی پاسخ‌های پنج گزینه‌ای شگفت‌انگیز بود. این ثبات نشان می‌داد که حرفه آموزش یکی از حرفه‌های «پرفشار روانی» است. به نظر می‌رسد تمام نشانگرهای دیگر فشار روانی در کار، نظیر میزان فشار روانی مربوط به هورمون‌ها در جریان خون، تغییرات ضربان قلب، بی‌خوابی و اشتیاق برای تغییر شغل، تأییدی بر پرفشار روانی بودن حرفه آموزش است، هستند (تراورز و کوپر، ۱۹۹۶).

## روش<sup>۱</sup>

در این پژوهش برای دستیابی به نتایج عینی و علمی از روش تحقیق زمینه‌یابی (پیمایشی) استفاده شده است. جامعه آماری شامل مدیران منابع انسانی یکی از نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است که در زمان اجرای پژوهش در مراکز نیروی مسلح مذکور در تهران و استان‌ها مشغول به کار بوده‌اند. نمونه‌ای آماری از جامعه مذکور به روش تمام شمار انتخاب شده است که شامل ۵۷ نفر مدیران منابع انسانی بوده‌اند.

ابزار پژوهش: در پژوهش جاری به منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌های زیر مورد استفاده قرار گرفته است. اعتبار<sup>۲</sup> پرسشنامه‌های ساخته شده در این پژوهش با روش اعتبار صوری<sup>۳</sup> یا اعتبار محتوا<sup>۳</sup> سنجیده شده. گروه اعتباریابی<sup>۴</sup> شامل ۱۸ نفر از متخصصان و صاحب نظران در حوزه‌ی موضوع پژوهش، محتوای این پرسشنامه‌ها را نظر روان<sup>۵</sup> دانسته و تأیید نموده‌اند. بررسی پایایی<sup>۶</sup> مقیاس‌ها با استفاده از روش همسانی درونی با محاسبه‌ی آلفای کرانباخ انجام شده است، که نتایج آن از این قرار است: ۱- پرسشنامه «فشار روانی مدیران» آیا این‌گونه موارد برای شما به

1- Methodology.

2- Validity.

3- Face Validity.

4- Validitation Group.

5- Content Validity.

6- Reliability



جدول ۶ - ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش

تعداد آزمودنی	تعداد مواد	مقدار آلفا	پرسشنامه
۵۷	۵۷	۰/۹۶۸	پرسشنامه فشار روانی مدیران
۵۷	۱۱۲	۰/۹۳۸	قسمت اول پرسشنامه شیوه‌های رویارویی مدیران با فشار روانی شغل
۵۷	۱۱۲	۰/۹۵۲	قسمت دوم پرسشنامه شیوه‌های رویارویی مدیران با فشار روانی شغل

دومین سوال تحقیق، این موضوع را دنبال می‌کرده است که: (تنش‌های شغلی یا فشارهای روانی ناشی از شغل مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور، چه تاثیری بر عملکرد آن‌ها دارد؟) به منظور یافتن پاسخ عینی و علمی به این پرسش تحقیق، در قسمت دوم «پرسشنامه فشار روانی مدیران» از مدیران خواسته شده که مشخص کنند فشار روانی هر رویداد شغلی تا چه حد بر عملکرد آنان تاثیر منفی دارد. نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پاسخ‌های مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور به پرسش فوق نشان داده شده است: مواردی که گزینه «هیچ»، را برگزیده اند و درعین حال در قسمت اول گزینه «بلی» را انتخاب کرده‌اند مبنی بر این‌که، رویداد مذکور برایشان فشار روانی ایجاد می‌کند را می‌توان این‌گونه توجیه کرد که فشار روانی ادراک شده تاثیر منفی در آن‌ها نداشته و احتمالاً به عنوان استرس مطلوب باعث انگیزش کاری در آن‌ها شده باشد. بنابراین به جز مورد فوق می‌توان نتیجه گرفت، سایر رویدادهای شغلی مذکور از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» بر عملکرد همه مدیران تاثیر منفی داشته است. مانند ماده شماره ۳۹ پرسشنامه که عبارت از «مجبور به انتصاب افراد توصیه شده از بالا و یا با فشار زیردستان» است که توسط ۴ / ۹۶ درصد مدیران بیش‌ترین درصد (به عنوان رویدادی فشارزا مشخص شده است و ۴ / ۳۶ درصد آن را به عنوان رویدادی که «خیلی زیاد» بر عملکردشان تاثیر منفی دارد، تعیین کرده‌اند. همچنین بیش‌ترین درصد مدیران (۴ / ۳۶ درصد) گفته‌اند «بر عهده داشتن مسئولیت تنبیه کارکنان از روی عدالت و بدون تبعیض» به عنوان رویدادی که «هیچ» تاثیر منفی بر عملکرد آن‌ها ندارد، معین کرده‌اند ۷ / ۳۷ درصد مدیران اظهار داشته‌اند «ماده ۵۶: مورد انتقاد واقع شدن به خاطر ارزشیابی عملکردها»، «خیلی کم» بر عملکردشان اثر منفی دارد و ۴ / ۲۴ درصد گفته‌اند «مورد

### نتایج

پس از تجزیه و تحلیل آماری، داده‌های حاصله از اجرای پرسشنامه‌ها، پاسخ‌های زیر برای سوالات چهارگانه تحقیق به دست آمده است. سوال اول تحقیق این بوده است که مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور در معرض چه نوع تنش‌های شغلی قرار دارند؟ با اجرای پرسشنامه فشار روانی مدیران و تجزیه و تحلیل داده‌ها، این نتیجه به دست آمده است که؛ مدیران مذکور با درصدهای متفاوتی اعلام کرده‌اند، انجام وظایف شغلی مدیریتی در چارچوب وظایف اساسی (تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل) برای آن‌ها حداقل ۵۷ نوع فشار روانی ایجاد می‌کنند. به بیانی صریح‌تر آنان در دامنه‌ای از حداکثر ۱۰۰ درصد (ماده ۲۳: کار کردن در ساختارهای معیوب سازمانی که مدیر امکان اصلاح و تغییر آن‌ها را ندارد)، تا حداقل ۸ / ۳۶ درصد (ماده ۴۸: بر عهده داشتن مسئولیت تشویق کارکنان از روی عدالت و بدون تبعیض)، در معرض فشار روانی ناشی از فعالیت‌های مدیریتی خود قرار دارند. بنابراین در پاسخ به سوال اول تحقیق به طور اجمال می‌توان گفت: مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور دست کم در معرض پنجاه و هفت نوع فشار روانی شغلی قرار دارند. این نتایج با آنچه تیسکالی (۲۰۰۷) و کی ری‌اکو (۱۳۸۴) نشان داده‌اند هم‌سو است، زیرا آنان این شغل را پر فشار دانسته‌اند و به طور کلی کار در سازمان‌ها را فشارزا معرفی کرده‌اند.

هیجان‌مدار در مواجهه با فشارهای روانی استفاده می‌کنند، هماهنگی دارد.

چهارمین سوال تحقیق از این قرار بوده است که (کدام راه‌کارها برای کاهش تنش‌های شغلی مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور موثرند؟) در این تحقیق نظر مدیران در مورد تاثیر کاربرد شیوه‌های رویارویی با فشار روانی در بهبود عملکرد آنان، به عنوان شاخص کاهش تنش‌های شغلی مشخص شده است (با این سؤال که: استفاده از این شیوه‌ها تا چه حد در بهبود عملکرد شما تاثیر داشته است؟) نتایج نشان می‌دهد: شیوه‌هایی که بیش‌ترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران داشته‌اند اغلب شیوه‌های مسئله‌مدار بوده‌اند.

بیش‌ترین درصد انتخاب‌گزینه «خیلی کم» (۹۶ درصد) مربوط است به پرسش ۵۳: خود را به بیماری زدن (تمارض) برای رها کردن خود از سنگینی فشار کارها، (لازم به توضیح است ۹۰/۹ درصد مدیران هیچ‌گاه از این شیوه استفاده نکرده‌اند و ۵/۵ درصد به ندرت و ۱/۸ درصد گاهی و ۱/۸ درصد اغلب و ۰ درصد همیشه از این شیوه استفاده کرده‌اند) و پرسش ۸۷ خوردن قرص و داروهای آرامبخش با تجویز یا بدون تجویز پزشک به این معنا که این شیوه از نظر ۹۶ درصد مدیران «خیلی کم» در بهبود عملکرد آنان تاثیر داشته است. بیش‌ترین درصد انتخاب گزینه «کم» (۴۲/۳ درصد) مربوط است به پرسش ۱۰۷: استفاده از شگردهایی که وضع عینی را تغییر نمی‌دهد اما شیوه ادراک آدمی را عوض می‌کند (خود فریبی). بیش‌ترین درصد انتخاب گزینه «تا حدودی» (۵۱/۸ درصد) مربوط است به پرسش ۴۷: تعدیل مسئولیت‌ها و وظایف در حد توانایی‌ها و محدودیت‌ها. بیش‌ترین درصد انتخاب گزینه «زیاد» (۰/۷۹ درصد) مربوط به پرسش ۸: انجام فعالیت‌های مربوط به رشد توانایی‌های حرفه‌ای. بیش‌ترین درصد انتخاب گزینه «خیلی زیاد» (۴۰ درصد) مربوط است به پرسش ۶۲: پناه بردن به اعمال مذهبی فردی و جمعی (نماز و ...)

انتقاد واقع شدن تصمیمات اتخاذ شده و برنامه‌ریزی‌های انجام شده (سوال ۱۴) در حد «کم» بر عملکردشان اثر منفی دارد و «نگرانی نسبت به اتخاذ روش‌ها و شیوه‌ها (تاکتیک‌ها و تکنیک‌ها) برای پیشبرد راهبردها و دست‌یابی به اهداف» (سوال ۶)، «تا حدی» بر عملکردشان اثر منفی دارد. نگرانی نسبت به مناسب یا مناسب نبودن اهداف، راهبردها و طرح‌های سازمان و پیامدهای مثبت و یا منفی این موارد برای ۴۴/۴ درصد از مدیران در حد «زیاد» بر عملکردشان اثر منفی دارد.

سومین سوال تحقیق این بوده است که: (مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور برای کاهش تنش‌های شغلی خود چه اقدامات موثری انجام می‌دهند؟) یا به عبارت دیگر شیوه‌های رویارویی مدیران با فشارهای روانی کدامند و از هر شیوه به چه میزان استفاده می‌کنند.

یافته‌های حاصل از اجرای این قسمت از پرسشنامه نشان می‌دهد، مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور از ۱۱۲ شیوه برای مقابله با فشارهای روانی شغل مربوطه استفاده می‌کنند. آن‌ها به میزان متفاوتی از شیوه‌های هیجان‌مدار و شیوه‌های مسئله‌مدار بهره برده‌اند. به کار بردن شیوه‌های هیجان‌محور مانند «حمله غیر مستقیم به افراد از طریق اعمال فشار و ایجاد مشکل» (ماده شماره ۱۱) «پناه بردن به خواب مفراط» (ماده ۱۷)، «به سر کار نیامدن (غیبت) و یا ترک محل کار» (ماده ۵۲) «خود را به بیماری زدن (تمارض) برای رها شدن از سنگینی فشار کارها» استفاده نمی‌شود (ماده ۵۳) و ..... تقریباً هیچ‌گاه ( $M=1$ ) استفاده نمی‌شود. شیوه‌های مسئله‌مدار، که افراد از طریق آن‌ها به دنبال حل اساسی مسئله از طریق مواجهه مستقیم با مشکل است، مانند «کسب مهارت‌های مواجهه و گفتگو با همکاران، مدیران و ارباب رجوع» (ماده ۷)، «انجام فعالیت‌های مربوط به رشد توانایی‌های حرفه‌ای» (ماده ۸)، «رشد و تقویت مهارت‌های مدیریت زمان اولویت‌بندی کارها، تنظیم زمان در کار و زندگی شخصی» همیشه استفاده شده است. ( $M=4$ ) در ارتباط با این یافته‌ها و یافته‌های مربوط به پرسش بعدی و با آن‌چه که راس و آلتایمر (۱۳۷۷) و سانتراک (۲۰۰۳) و دیگران نشان داده اند، مبنی بر این‌که افراد از هر دو شیوه مسئله‌مدار و

**بحث**

یافته‌های این پژوهش نشان داده است که مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور اغلب از شیوه‌های مسأله‌مدار و مشکل‌مدار استفاده می‌کنند؛ شیوه‌هایی که آن‌ها را در حل مشکلات ناشی از مواجهه با فشارهای روانی ناشی از شغل، به گونه‌ای اثربخش کمک می‌کند. همان‌طور که اشاره شد، این یافته‌ها با آنچه که راس و آلتایمر (۱۳۷۷) و سانتراک (۲۰۰۳) و دیگران نشان داده‌اند هماهنگی دارد.

مدیران نیروی انسانی نیروی مسلح مذکور، برای انجام وظایف شغلی مدیریتی‌شان در چارچوب وظایف اساسی (تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل) متحمل انواع روان‌فشار می‌شوند. فشار روانی ناشی از این روان‌فشارها از نظر مدیران در سطوح (خیلی کم، تا خیلی زیاد) بر عملکرد آنان تاثیر منفی داشته که با به‌کارگیری روش‌های رویارویی، توانسته‌اند آثار این تنش‌ها را کاهش داده و وظایف مربوطه را انجام دهند.

Archive

## منابع

- ۱۸- لاوسن، رابرت بی. شن، زنگ، (۱۳۸۱) روان‌شناسی سازمانی، رفتار سازمانی، ترجمه رمضان حسین‌زاده، مجتبی طیبی، ترانه عنایتی، منوچهر نوری، چاپ اول، نشر ساوالان.
- ۱۹- لوستائوس، چارلز و دیگران، (۱۳۸۵) ارزیابی سازمانی؛ چارچوبی برای بهبود عملکرد، ترجمه مرکز مطالعات بازرسی و کنترل، چاپ اول، نشر دانشگاه امام حسین(ع)
- ۲۰- مایکنبام، دونالد، (۱۳۷۹) آموزش ایمن‌سازی در مقابل استرس، ترجمه سیروس ممبینی، انتشارات رشد
- ۲۱- مکنزی، کوام، (۱۳۸۳) استرس؛ پزشک خانواده، ترجمه منیر سنگلجی، انتشارات پیدایش
- ۲۲- هجل لاری، ای، زینگر، دانیل جی، (۱۳۷۹) نظریه‌های شخصیت، ترجمه علی عسگری، نشر دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- ۲۳- هندل، تیم، (۱۳۸۳) ۱۰۱ روش برای کاهش استرس در محیط کار، ترجمه لعیا مرسیایی، چاپ اول، نشر اندیشه فرزانهگان
- 24- Adams, J.D. (1993), *Understanding and Managing Stress*, San Diego: University Associates. Kalat, J.W.
- 25- Robert A Baron, Donn Byrne, Nyla R. Branscombe Nyla R. Branscombe. *Social Psychology, Study Edition (11th Edition)*
- 26- Cooper, C. L. (1986). Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist, *Bul of the British Psychological Societal*, 32, 491-499.
- 27- J. B. Stora, (1985) *Cahier de Recherché du Group HEC, CR, 270.*
- 28- Hanson, P. G. (1985). *The joy of stress*. New York: Andrews, Mc Meel, & Parker.
- 29- Selye, H. (1980). *Selye's guide to stress research*. New York: Van No strand Reinhold.
- Mills, Harry L.,  
<http://www.optimums.com/Positivepsych/stressintro.htm>
- 30- Miller, L. H. (1993). *The stress solution*. New York: Pocket Books.
- 31- Oxford, M. (1998, April). *Stress and the body*. *Harvard Health Letter*: 41+.  
Tiscal:  
<http://www.tiscali.co.uk/jobs/features/stressful-jobs/233-2007/11/0>
- 32- Alexander, D., et al. (1993). Increased tolerance to two oomycete pathogens in transgenic tobacco expressing pathogen-related protein 1a. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 90:7327-7331
- ۱- اتکینسون، ریتال، اتکینسون، ریچارد، هیلگارد، ارنست، (۱۳۸۳) زمینه روانشناسی، ترجمه محمد تقی براهنی، سعید شاملو، نیرسان گاهان، یوسف کریمی، کیانوش هاشمیان، جلد اول، انتشارات رشد
- ۲- استرنر، جیمز. ای؛ فری من، ادوارد؛ آرلینگبورت، دانیل، (۱۳۸۲) مدیریت، ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- ۳- استورا، جی، بی، (۱۳۷۷) تنیدگی یا استرس: بیماری جدید تمدن، ترجمه پریخ دادستان، انتشارات رشد.
- ۴- بارون، رابرت؛ بیرن، دان، (۱۳۸۸) روان‌شناسی اجتماعی (ویراست یازدهم)، ترجمه یوسف کریمی، چاپ دوم، نشر روان
- ۵- لو، پی یر؛ لو، هنری، (۱۳۷۱) استرس دائمی، ترجمه عباس قریب، انتشارات درخشش
- ۶- تراورز و کوپر راه‌های غلبه بر فشار کاری، ترجمه: صابر مقدسی؛ فصلنامه تدبیر، سال چهاردهم؛ شماره ۱۳۳، خرداد ماه (۱۳۸۲)
- ۷- چالرز ورث، ادوارد.ا؛ ناتان، نهالد جی، (۱۳۸۳) شیوه رویارویی با استرس، ترجمه یوسف چوپانی، انتشارات منوچهری.
- ۸- دادستان، پریخ، (۱۳۷۷) روانشناسی مرضی تحولی، جلد اول، انتشارات سمت.
- ۹- راس، رندال آر، آلتایمر، الیزابت ام (۱۳۷۷). استرس شغلی، ترجمه غلام‌رضا خواجه‌پور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۰- رضایی، علی، (۱۳۸۲) مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم انتشارات سمت.
- ۱۱- ساعتچی، محمود، (۱۳۷۴) روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان چاپ اول، انتشارات پیدایش.
- ۱۲- ساعتچی، محمود، (۱۳۷۷) روانشناسی بهره‌وری، چاپ دوم، نشر پیدایش.
- ۱۳- سانتراک، جان دیلیو، (۱۳۸۳) زمینه روان‌شناسی، ترجمه مهرداد فیروزبخت، جلد دوم، چاپ اول، انتشارات رسا.
- ۱۴- ظریفیان یگانه، محمود. قلمبر، رضوان (۱۳۸۳) پژوهش ساخت و هنجاریابی مقیاس فشار شغلی نیروی انتظامی، استرس پلیس، مرکز مطالعات و تحقیقات آموزش و نیروی انسانی، نیروی انتظامی ج.ا.ا.
- ۱۵- کمرون، کیم اس. وتن، دیوید آلد (۱۳۸۰) مدیریت استرس، ترجمه سیدجعفر مقدم، نشر وزارت ارشاد اسلامی.
- ۱۶- کوپر، کاری، ال، (۱۳۷۳) فشار روانی؛ راه‌های شناخت و مقابله. ترجمه مهدی قراچه‌داغی و ناهید شریعت‌زاده، انتشارات رشد.
- ۱۷- کی ریاکو، کریس، (۱۳۸۴) مهار استرس در معلمان، ترجمه منصور وحدتی احمدزاده، انتشارات رشد.
- گنجی، حمزه، (۱۳۸۰) بهداشت روانی، نشر ارسباران.