

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۰  
شماره ۹- ص ص : ۱۴۷ - ۱۲۵  
تاریخ دریافت : ۸۹ / ۰۵ / ۱۹  
تاریخ تصویب : ۸۹ / ۰۸ / ۰۱

## بررسی و مقایسه عوامل استرس‌زای شغلی و راهکارهای سازمانی مدیریت آن در مسئولان ورزش شرکت نفت ایران

۱. امین پورنقی<sup>۱</sup> \_ ۲. حسن اسدی \_ ۳. نصراله سجادی  
۱. کارشناس ارشد دانشگاه تهران، ۲ و ۳. دانشیار دانشگاه تهران

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی و مقایسه عوامل استرس‌زای شغلی و راهکارهای سازمانی مدیریت آن در مسئولان ورزش شرکت نفت ایران انجام شد. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی بود. مسئولان ورزش شرکت ملی نفت در سه گروه مدیران، کارشناسان و مربیان بررسی شدند. کل این افراد ۱۷۰ نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان ۱۱۷ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی نظام‌دار انتخاب شدند. از پرسشنامه‌های استاندارد اسپیل برگر<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) با پایایی (۰/۹۰۵)  $\alpha$  و پرسشنامه محقق ساخته (با تأکید بر مدل رندال و آلتمایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) با پایایی (۰/۹۶)  $\alpha$ ) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی پرسشنامه محقق ساخته توسط استادان و متخصصان (۱۰ نفر)، تأیید شد. مهم‌ترین عامل استرس‌زای شغلی سازمانی مربوط به عامل شیوه سرپرستی (۵/۸۲) و کمترین میانگین شدت مربوط به عامل استفاده کمیته از نیروها (۴/۶۷) بود. بررسی راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی و نتایج آزمون t در این گروه‌ها نشان داد شرکت نفت در سطح متوسط به پایین از این راهکارها در هر سه گروه و در سطح بالاتری از این راهکارها برای گروه مدیران نسبت به دو گروه دیگر استفاده می‌کرد. بیشترین میزان استفاده، به راهکار مدیریتی روابط میان‌فردی (۲/۷۶) و کمترین میزان استفاده به راهکار مدیریتی جو و ساختار سازمانی (۲/۳۳) مربوط بود. مقایسه نمره‌های میانگین در سه گروه (آزمون ANOVA) نشان داد که امور ورزش شرکت ملی نفت ایران در سطح به نسبت بالاتری از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی برای گروه مدیران نسبت به دو گروه دیگر استفاده می‌کند.

### واژه‌های کلیدی

استرس شغلی، راهکارهای سازمانی، مدیریت استرس شغلی، عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی.

---

Email : apournaghi@yahoo.com

۱ - نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۳۶۳۵۴۳۰۵۲

2 - Spielberger Job Stress Survey(1984)

3 - Randall R, Elizabeth A.M.

## مقدمه

استرس شغلی را به عنوان احساسی که فرد در آن نمی‌تواند توانایی‌ها، منابع و خواسته‌هایش را با نیاز شغلی سازگار کند، بیان می‌کنند (۱۹). هر شخصی بیشتر اوقات، استرس را در زندگی خود تجربه می‌کند و اغلب این استرس ناشی تجربیات کاری است. چنین تخمین زده می‌شود که ۷۵ درصد از مشکلات و مسائل پزشکی به صورت مستقیم ناشی از استرس است. بنابراین استرس مسئول هزینه‌های قابل توجه و معنی‌دار مرتبط با مراقبت‌های سلامتی، عملکرد ضعیف و بهره‌وری پایین است. استرس همچنین می‌تواند به عملکرد ضعیف، خشونت در محل کار، کارشکنی، سوء مصرف مواد و انواع دیگر رفتارهای ناسازگار منجر شود. همان‌طور که ممکن است به افزایش هزینه مراقبت‌های سلامتی منجر شود (۱۹). استرس محیط کار یا استرس شغلی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان مشاهده می‌کنند که نیازهای محیط کار برای سازگاری و تطابق، خارج از حد منابع و توانایی آنهاست. بسیاری از تحقیقات در رابطه با استرس شغلی بر جنبه‌هایی از محیط کار تمرکز کرده‌اند که می‌تواند موجب بروز استرس در کارکنان شود. این جنبه‌ها، عواملی هستند که به‌عنوان استرس‌زا عمل می‌کنند (۱۹). عوامل استرس‌زای مربوط به شغل دو نوع‌اند: عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی و عوامل استرس‌زای شغلی مدیریتی (۱۶، ۱۷). عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی شامل مؤلفه‌های جریان کار، توسعه منابع انسانی، پاداش‌ها، مشارکت، استفاده کمینه از نیروها، شیوه سرپرستی و ساختار سازمانی است. عوامل استرس‌زای شغلی مدیریتی<sup>۱</sup> شامل مؤلفه‌های ابهام نقش، تضاد نقش، فشار بیشینه حجم کار، فشار بیشینه کیفیت و حساسیت کار، جریان رشد و ارتقاء، مسئولیت پاسخگویی در مقابل عملکرد کارکنان، فشار زمان، و فناوری مربوط به شغل است (۱۶، ۱۷). تعارض نقش، زمانی به وجود می‌آید که مجموعه‌ای از انتظارات پذیرفته‌شده توسط فرد درباره شغل، با پذیرش مجموعه‌ای دیگر از انتظارات، در تقابل و تعارض باشد. به عبارت دیگر، زمانی که موافقت فرد با مجموعه‌ای از انتظارات شغلی، با موافقت درباره مجموعه‌ای دیگر از انتظارات در تعارض نقش به وجود می‌آید. حجم کاری ممکن است بر دو نوع باشد: حجم کاری کمی<sup>۲</sup> و حجم کاری کیفی<sup>۳</sup>. حجم کاری کیفی هنگامی به وجود

---

1 - Managerial Occupational Stress

2 - Quantitative over load

3 - Qualitative over load

می‌آید که افراد احساس کنند توانایی لازم برای انجام شغل خود را ندارند و یا اینکه استانداردهای عملکرد<sup>۱</sup> بسیار بالا وضع شده‌اند. حجم کاری کمی ناشی از داشتن کارهای زیاد برای انجام و یا نداشتن وقت کافی برای تکمیل یک شغل است. هنگامی که سازمان‌ها سعی می‌کنند بهره‌وری خود را از طریق کاهش نیروی کار، افزایش دهند، حجم کاری کمی افزایش می‌یابد (متعاقب آن استرس افزایش می‌یابد). شاید شایع‌ترین عامل استرس‌زای فردی، "سرعت بی‌امان تغییر"<sup>۲</sup> باشد که جزئی از زندگی امروز بشر می‌باشد. سرعت تغییرات درون سازمان‌ها نیز قابل توجه بوده است "ساختاردهی‌های مجدد و بنیادین"<sup>۳</sup>، "اشکال جدید سازمانی"<sup>۴</sup>، "ادغام‌ها"<sup>۵</sup>، "خریدها"<sup>۶</sup>، "کاهش اندازه سازمان"<sup>۷</sup> و "تأکید بر تیم‌ها و کیفیت"، همگی سطح تغییراتی را که افراد باید با آنها مواجه شوند را تشدید نموده‌اند. در محیط کاری سریع‌التغیر، مهارت‌ها سریعاً کهنه می‌شوند. الزام به آشنایی مداوم با سیستم‌ها و تجهیزات جدید ممکن است برای بعضی از افراد تهدیدآور باشد. مدیران اغلب نگران پیشرفت تکنولوژی کامپیوتری بوده و تمایل کمی برای استفاده از سیستم‌های جدید از خود نشان می‌دهند که این امر ممکن است برای مدیران و زیردستانشان مشکل‌ساز شود (۱۷، ۳۲). در این تحقیق عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند.

بسیاری از نویسندگان معتقدند منابع مواجهه با استرس (راهکارهای مدیریت استرس شغلی)، استرس و فشار شغلی را متعادل می‌کنند (اسیپو و دیویس، ۱۹۸۸) (۲۴). تحقیقات اسیپو و اسپوکان<sup>۸</sup> (۱۹۸۴) و مدل ارائه‌شده متعاقب آن یک سیستم بسته را زمینه‌سازی کرد. استرس شغلی، فشار شغلی و منابع مواجهه با استرس شغلی در این سیستم بسته با یکدیگر در تعامل هستند (رویکرد تعامل‌گرایانه). اگر استرس‌های شغلی برای دو فرد متفاوت یکسان باشند، تفاوت‌ها در منابع مواجهه به کار گرفته خواهند شد تا فشارهای شغلی را کاهش دهند و

- 
- 1 - Performance Standard
  - 2 - Unrelenting Pace of Change
  - 3 - Radical restructuring
  - 4 - New Organizational Forms
  - 5 - Mergers
  - 6 - Acquisition
  - 7 - Downsizings
  - 8 - Osipow & Spokane

متعادل سازند. بنابراین استرس شغلی بالا خود به خود و ضرورتاً میزان فشار شغلی را پیش‌بینی نمی‌کند (۲۵)، (۲۶).

راندال و التمایر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در مدل خود از استرس شغلی شیوه‌های عملی مداخله در محیط کار که از طرف سازمان صورت می‌گیرد و همان راهکارهای سازمانی مواجهه با استرس شغلی هستند را در چهار بخش ویژگی‌های نقش، خصوصیات شغل، روابط میان فردی و جو و ساختار سازمانی عنوان کرده‌اند. مدیران به عنوان اداره‌کنندگان سازمان باید الزامات اصلی شغلی معینی را به کارکنان خود بشناسانند. آنها باید با استفاده از تکنیک شرح شغل، برگزاری جلسات مشاوره فردی و گروهی، توجه به تفاوت افراد در واگذاری نقش‌ها، و توجه به گرانباری و کمباری نقش ویژگی‌های نقش فرد شاغل را به او نشان دهند. در بسیاری از محیط‌های کار، کارکنان مدیریت از افرادی تشکیل شده‌اند که فاقد زمینه یا تجربه لازم هستند تا بتوانند راه‌هایی برای رسیدگی به شغل‌های زبان‌آور و نابارور پیدا کنند. در واقع این‌طور به نظر می‌رسد که یکی از راه‌های مهم سازمانی مواجهه با استرس شغلی این است تا با روشی مدیران و کارکنان مهندسی را در زمینه طراحی شغل آموزش دهند. در واقع سازمان باید بتواند از طریق تکنیک‌هایی مانند طراحی مجدد شغل، پربارسازی شغل، بزرگ‌سازی یا گسترش شغل و مشارکت شغلی ویژگی‌های شغل را به کارمندان و مدیران خود بشناساند. روابط میان‌فردی را می‌توان به‌عنوان منبع مهمی برای مدیریت استرس شغلی به حساب آورد. سازمان باید بتواند از طریق گسترش شبکه‌های روابط میان کارکنان، حمایت اجتماعی، حمایت عاطفی و بهبود روابط سرپرست و کارمند عوامل استرس‌زای شغلی را کاهش داده و منابع مؤثری در مواجهه با استرس شغلی ایجاد کند. برای مقابله با استرس‌هایی که به سبب ساختار و جو سازمانی رخ می‌دهند، سه راهبرد مداخله پیشنهاد شده است که عبارتند از: تمرکززدایی، تصمیم‌گیری مشارکتی و بررسی یا زمینه‌پژوهی درباره جو سازمان که با به‌کارگیری این راهبردها سازمان می‌تواند استرس شغلی را مدیریت کند.

طبق نظر کوکس (۱۹۸۵)<sup>۲</sup>، مواجهه شکلی از رفتارهای حل مسئله است، درحالی‌که استرس در نتیجه شکست در حل مسئله به‌وجود می‌آید. مواجهه شامل استراتژی‌های رفتاری و شناختی می‌باشد و نشان‌دهنده تطابق بیشتر با موقعیت است. مواجهه در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که با منبع ایجادکننده مشکل به

1 - R.R. Randall & E.M Altmaier

2 - Cox

درستی برخورد شود یا تجربه استرس به طور مستقیم کاهش پیدا کند. هبفول (۱۹۸۸)<sup>۱</sup> بین دو نوع منابع مواجهه تمایز قائل شده‌اند، منابع درونی و منابع بیرونی. منابع درونی، همان منابع شخصی هستند و به عنوان عواملی که در شخص وجود دارند، عنوان می‌شوند، مانند شخصیت، سبک‌ها و راه‌های فردی روبرویی با مشکلات. منابع بیرونی، همان منابع محیطی هستند و شامل آن دسته از عوامل هستند که از محیط بیرونی به فرد ارائه می‌شوند مانند حمایت اجتماعی، جوانب با ارزش محیط فیزیکی و منابع عمده قابل دسترس برای فرد. سمر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) منابع مواجهه را در تقسیم‌بندی دوگانه خود شامل منابع مواجهه مسئله‌محور و هیجان‌محور می‌داند که این تقسیم‌بندی اولین بار توسط لازاروس عنوان شد. محققان دیگر متعاقباً تقسیم‌بندی‌های دیگری تحت عنوان مواجهه سنجش‌محور و ادراک‌محور، مواجهه اجتناب‌محور و رویکردمحور و مواجهه بلوغ‌یافته در مقابل مواجهه روان‌پریش بیان کرده‌اند. این تقسیم‌بندی برای روش‌های مواجهه نشان می‌دهد که اجماع عمومی مطلق در مورد انواع مواجهه و تعداد و انواع ابعاد این موضوع بحث‌برانگیز وجود ندارد (۱۵، ۲۸).

راهکارها و تکنیک‌های مواجهه متنوعی وجود دارند که افراد می‌توانند برای درک و مواجهه بهتر با علائم استرس و واکنش‌هایی که تجربه می‌کنند، استفاده کنند. این راهکارها عبارتند از: روش مشاوره و روان‌درمانی، برنامه کمک به کارکنان<sup>۳</sup> (EAP)، دیدگاه‌های رفتاری - شناختی، درمان عقلانی - عاطفی (RET)<sup>۴</sup>، برنامه - ریزی عصبی - گفتاری، فنون و تمرینات آرام‌سازی<sup>۵</sup>، فنون بازخورد زیستی<sup>۶</sup>، تمرین در محدوده‌های معین و ویژه<sup>۷</sup>، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها<sup>۸</sup>، برنامه‌های سلامت جسمانی<sup>۹</sup>، راهکارهای حمایت اجتماعی<sup>۱۰</sup>، روش‌های ترکیبی و چندوجهی<sup>۱۱</sup> (۱۰، ۱۳، ۲۲، ۲۴).

- 
- 1 - Hobfoll
  - 2 - Semmer
  - 3 - Employee Assistance Program
  - 4 - Rational-emotive Therapy
  - 5 - Relaxation
  - 6 - Biofeedback Techniques
  - 7 - Training in specific areas
  - 8 - Prioritising goals and activities
  - 9 - Physical health programmes
  - 10 - Social support strategies
  - 11 - Combinations and multimodal methods

فرآیندهای سازمانی که می‌تواند عوامل استرس‌زا را در محیط کار کاهش دهد عبارتند از: روش‌های جذب و به‌کارگیری<sup>۱</sup>، غنی‌سازی و چرخش شغلی<sup>۲</sup>، طراحی و مدیریت برنامه زمانی اجرا<sup>۳</sup>، طراحی شغلی و ساختار سازمانی<sup>۴</sup>، کاهش در حجم کار<sup>۵</sup>، ارتباطات در کار<sup>۶</sup>، مدیریت تغییر<sup>۷</sup> (۱۱، ۱۲، ۱۸، ۲۷).

با توجه به شیوع استرس در محل کار و هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آن بر کار؛ باید یک اولویت موضوعی بر روی دستورکار مدیران عالی وجود داشته باشد. در حقیقت بسیاری از مدیران عالی نیز، استرس قابل توجهی را تجربه می‌کنند. مدیران اجرایی (CEO)، تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند که بسیاری از افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. راهبرد مورد استفاده سازمان نیز، بر روی عملکرد شغلی ارائه شده به وسیله کارکنان، اثرگذار است (۲۱). مدیران در تمامی سطوح، به خوبی از تأثیر تصمیم‌ها و اقداماتشان بر استرس کارکنان آگاه هستند. در واقع این مسئله ضروری است که اگر مدیران خواستار توسعه و رشد عالی و عملکرد بالای نیروهای کاری هستند باید یاد بگیرند که استرس کارکنان را مدیریت کنند (۲۱).

آنچه آثار و عوارض استرس‌ها، به ویژه استرس‌های شغلی را ملموس و برجسته‌تر نشان می‌دهد، بیان آمار آنهاست. هرچند تعیین هزینه‌هایی که استرس شغلی برای فرد و سازمان و جامعه ایجاد می‌کنند، دشوار است، اما تردیدی نیست که چنین هزینه‌هایی بسیار سنگین می‌باشند. با این حال داده‌های تردیدناپذیری در این رابطه در دست است. به‌عنوان مثال برآورد شده که افسردگی هر سال ۳۰ میلیون دلار هزینه برای اقتصاد آمریکا ایجاد می‌کند. برآورد دیگری نشان می‌دهد که ۴ درصد از ساعات کار بر اثر غیبت کارکنان (که خود ممکن است ناشی از استرس باشد) از دست می‌رود. بررسی‌های گسترده جهانی نشان می‌دهد که ۱۱ میلیون کارگر از استرس کاری رنج می‌برند، ۲۵ درصد خبر از بیماری‌های متعدد مرتبط با استرس می‌دهند، ۵۳ درصد بیان می‌دارند که کار به‌عنوان بزرگترین منبع استرس است و میزان کاهش بهره‌وری ناشی از این امر، ۶۹ درصد می‌باشد. تخمین زده می‌شود که ۵۴ درصد از تمام غیبت‌های کارکنان، به طرق مختلف مرتبط با استرس هستند (۳۱).

- 1 - Recruitment and Selection Procedures
- 2 - Job Enrichment and Rotation
- 3 - Performance Planning and Management
- 4 - Work Design and Organizational Structure
- 5 - Reduction in workloads
- 6 - Relationship at work
- 7 - Change Management

هزینه‌های کلی صنایع ایالات متحده، بیش از ۵۰ میلیون دلار در سال (با توجه به هزینه‌های پزشکی، از دست دادن کار و حوادث صنعتی است).

انجمن (HSE)<sup>۱</sup>، در طی پژوهشی در ژوئن ۲۰۰۱ چنین برآورد کرد که استرس در محیط کار سالانه ۳۷۰ میلیون پوند به کارفرمایان انگلیسی زیان وارد می‌سازد. همچنین این پژوهش نشان داد که بیماری‌های ناشی از استرس به از دست رفتن ۶/۵ میلیون روز کاری در انگلستان منجر می‌شود که هزینه‌ای بالغ بر ۳/۷ میلیارد پوند را به شرکت تحمیل می‌کند. تخمین زده می‌شود که حدود نیم میلیون نفر در انگلستان از اضطراب و افسردگی ناشی از کار رنج می‌برند (۲۹). تخمین زده می‌شود که استرس شغلی، سالانه حدود ۳۰۰ میلیارد دلار برای صنایع ایالات متحده، هزینه ایجاد می‌کند که این هزینه ناشی از مواردی چون حوادث شغلی، غیبت از کار، جابه‌جایی کارکنان، کاهش بهره‌وری، هزینه‌های پرداختی بابت بیمه، درمان کارکنان و پرداخت جریمه و ... می‌شود (۳۰). به همین دلیل، در دهه‌های اخیر، بسیاری از شرکت‌ها در کشورهای توسعه‌یافته با تمهیداتی از جمله «برنامه کمک به کارکنان» کوشیده‌اند تا به طور جدی از استرس شغلی جلوگیری کنند و با آن مقابله نمایند (۳). بنابراین با در نظر گرفتن پیامدهای ناگوار استرس بر افراد و عملکرد سازمان با توجه به روند فزاینده استرس شغلی در سازمان‌های امروزی، لازم است این موضوع مورد توجه بیشتری قرار بگیرد و تأثیرات منفی آن روی افراد و سازمان‌ها، بیشتر شناخته شود.

تحقیقات مختلفی در زمینه عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی در مشاغل گوناگون از جمله سازمان‌های ورزشی و مدیران، مربیان و کارشناسان ورزش این سازمان‌ها صورت گرفته است. اسدی (۱۳۷۶) بیان کرد مهم‌ترین عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی در مدیران سازمان تربیت بدنی به ترتیب عبارت بودند از: پاداش‌ها، توسعه منابع انسانی، ساختار سازمانی، جریان کار، استفاده کمینه از نیروها، مشارکت و شیوه سرپرستی (۱). رضانی‌نژاد (۱۳۷۹) با بررسی عوامل استرس‌زای شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور نتیجه گرفت قدرت استرس‌زایی ابهام‌نقش، تضاد نقش، پذیرش مسئولیت دیگران، تکنولوژی شغل و پیشرفت شغلی، به ترتیب از کم به زیاد است، در صورتی که عامل کیفیت و حساسیت کار، کمیت و حجم کار و فشار زمان بیشترین استرس را به مربیان تربیت بدنی وارد می‌کند (۴). رضانی‌نژاد (۱۳۸۳) همچنین با بررسی

عامل‌های استرس‌زای دبیران تربیت بدنی و ورزش به این نتیجه رسید که از بین هفت عامل استرس‌زای سازمانی، عامل نظام ساختار سازمانی و عامل نظام پاداش‌دهی، بالاترین اولویت را دارد، در صورتی که عامل استفاده بهینه نکردن از نیروها، پایین‌ترین رتبه (۵).

ان. ا. گیلسپای، ام. والش، ا. ا. ج. وینفیلد و ج. دوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با بررسی استرس شغلی در دانشگاه‌ها، ادراک کارکنان از علل، نتایج و تعدیل‌کننده‌های استرس بر روی کارکنان ۱۵ دانشگاه استرالیا، به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل استرس‌زای شغلی کارکنان دانشگاه‌ها در استرالیا ۵ عامل: منابع و پشتوانه مالی ضعیف، گرانباری نقش، مدیریت ضعیف، عدم امنیت شغلی و پاداش ناکافی می‌باشند (۲۳).

کلایر و واترز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقی با عنوان "نقش تمرینات نیروی انسانی در کاهش استرس و فشار شغلی" با بررسی تأثیر تمرینات نیروی انسانی بر ۱۰۹ نفر از کارمندان دفتری در سنگاپور به این نتیجه رسیدند که تمرینات نیروی انسانی منابع استرس شغلی را در محیط کار کاهش نداد. اما در هر حال رابطه مستقیم منفی بین تمرینات نیروی انسانی و فشار روانی فردی وجود داشت. به‌ویژه اینکه تمرینات دوستی - خویشاوندی، تمرینات شغلی و SMIs فشار شغلی بین‌فردی را کاهش داد. همچنین، اینطور نتیجه‌گیری شد که تمرینات نیروی انسانی ممکن است که به‌عنوان بخشی از یک رویکرد نشانه‌محور نسبت به مداخلات استرس شغلی تأثیرگذار باشد (۸).

در تحقیقی با عنوان "تأثیر کارگاه آموزشی روش‌های مواجهه با استرس بر کارکنان" که توسط مک کیو ج. د و ساچز سی. ال<sup>۳</sup> انجام شد، آنها به این نتیجه رسیدند که یک کارگاه آموزشی معتدل و با هزینه کم نتایج مثبتی را به همراه داشت و توانست منجر به بهبود کوتاه و موقت در کنترل میزان استرس و تحلیل‌رفتگی کارکنان شود (۲۰).

ب. ا. ادی مانسیا، ب. ان راسلی و ال. داینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) با بررسی تأثیر دوره تمرینی کوتاه‌مدت مدیریت استرس بر میزان افسردگی ادراک‌شده، اضطراب و استرس در کارکنان بخش مونتاژ اتومبیل به این نتیجه

1 - N. A. Gillespie, M. Walsh, A. H. Winereld, J. Dua and C. Stough

2 - Claire T., and Waters L.

3 - McCue J.D, Sachs C.L

4 - B.A Edimansyah, B.N Rusli, and L. Naing



رسیدند که پس از انجام این تمرین میزان افسردگی و اضطراب در گروه آزمایش به میزان زیادی نسبت به گروه کنترل کاهش پیدا کرد. تأثیر مشابه در میزان استرس دیده نشد. اما در هر حال میانگین نتایج برای خرده مقیاس‌های افسردگی، اضطراب و استرس تأثیر زیادی را نشان داد. در کل یافته‌های این تحقیق نشان داد که تمرینات کوتاه‌مدت مدیریت استرس در کاهش برخی از جنبه‌های افسردگی ادراک‌شده، اضطراب و استرس در مردان شاغل در بخش مونتاز خودرو مؤثر است (۹).

کومپیر، کوپر و گئورتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، پس از چندین مطالعه موردی ۵ راهکار سازمانی عمده برای کنترل استرس شغلی چنین بیان کردند: (۱) داشتن رویکرد و تفکر سیستماتیک برای حل مشکلات؛ (۲) شناسایی درست مسئله؛ (۳) داشتن بسته منسجم تئوریک در زمینه اقدامات مداخله‌ای؛ (۴) مشارکت مدیریت و کارکنان در انجام این مداخلات؛ (۵) تعهد و حمایت کافی از طرف مدیران بالاتر (۱۴).

بیر و ا. دریسکول<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، در تحقیقات خود شش حوزه عمده در زمینه راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی عنوان کردند. این شش حوزه عبارتند از: (۱) مشارکت در تصمیم‌گیری؛ (۲) تغییرات ساختاری؛ (۳) رویکرد ارگونومیک؛ (۴) مداخلات نقش‌محور؛ (۵) حمایت اجتماعی؛ (۶) فراهم کردن اطلاعات (۱۴).

با توجه به مطالب فوق در این تحقیق عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی مسئولان ورزش شرکت ملی نفت (مدیران، کارشناسان و مربیان ورزش) و راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در این گروه‌ها به تفکیک تجزیه و تحلیل و مقایسه شدند. تحقیق حاضر با توجه به ضرورت و اهمیت برقراری ارتباط بین دانشگاه و صنعت و کاربردی کردن تحقیقات دانشگاهی، گستردگی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عوامل استرس‌زای شغلی و نبودن تحقیق در زمینه راهکارهای مواجهه و مدیریت استرس شغلی، فراهم شدن زمینه مناسب برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کاربردی مورد نیاز با استفاده از نتایج این تحقیق و تکمیل مبانی نظری مرتبط با استرس شغلی و مدیریت آن، انجام شد.

1 - Kompier, Cooper and Geurts

2 - Beehr & O'Driscoll

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است. در دسته‌بندی تحقیقات براساس هدف، این تحقیق در دسته تحقیقات کاربردی جای می‌گیرد (۶). اطلاعات اولیه این تحقیق به صورت میدانی و به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شد. در این تحقیق دو پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات مربوط به عوامل استرس‌زای شغلی - سازمانی از پرسشنامه استاندارد اشپیل برگر<sup>۱</sup> استفاده شد. در این پرسشنامه شدت رویداد استرس‌زا از ۱ تا ۹ اندازه‌گیری شد. پایایی پرسشنامه از طریق پیش‌آزمونی که بین ۲۵ نفر از نمونه پژوهش صورت گرفت ( $\alpha = 0/905$ ) به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه است. قابل بیان است مجموعه سؤالات عوامل استرس‌زای شغلی - سازمانی شامل ۱۸ سؤال است.

برای تعیین راهکارهای سازمانی مواجهه با استرس از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که از مدل راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی رندال و آلتمایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) اقتباس شده است. این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال بود که ۴ عامل (ویژگی‌های نقش، خصوصیات شغل، روابط میان فردی، جو و ساختار سازمانی) را مورد سنجش قرار داد (۳). برای هر عامل ۵ سؤال بود که پاسخ‌دهندگان میزان راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی را که توسط سازمان به‌کار گرفته می‌شود را از ۱ تا ۵ (=۱ به ندرت - هرگز، ۲=گاهی، ۳=معمولاً، ۴=عمدتاً، ۵=اغلب - عمدتاً) نمره دادند. روایی این پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از استادان و متخصصان این رشته تأیید شد. پایایی این پرسشنامه از طریق پیش‌آزمون ( $\alpha = 0/96$ ) به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای ابزار پژوهش می‌باشد.

## جامعه و نمونه پژوهش

جامعه آماری این تحقیق را کلیه مسئولان ورزش شرکت ملی نفت ایران تشکیل می‌دادند که شامل مدیران، رؤسای هیأت‌های ورزشی، معاونان، کارشناسان ورزش و مربیان ورزشی می‌باشد که به‌طور فعال و دائمی با امور ورزش شرکت ملی نفت همکاری می‌کنند و تعداد کل آنها ۱۷۰ نفر است.

1 - Spielberger Job Stress Survey(1984)

2 - R.R. Randall & E.M Altmaier

با توجه به ساختار سازمانی شرکت ملی نفت ایران، مسئولان ورزش شرکت ملی نفت ایران در چهار قسمت (ریاست، امور ورزش مرکزی، امور ورزش شرکت‌های تابعه و باشگاه‌های فرهنگی ورزشی) فعالیت می‌کنند. با توجه به ساختار سازمانی و فهرست اسامی موجود از مسئولان ورزش، روش نمونه‌گیری تصادفی از نوع طبقه‌ای با انتصاب متناسب بود که پس از انتخاب هر طبقه و با توجه به فهرست اسامی، افراد از هر طبقه به صورت تصادفی نظام‌دار انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که با توجه به حجم جامعه آماری ۱۷۰ نفر، حجم نمونه ۱۱۷ نفر تعیین شد (جدول کریس مورگان) (۲).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی فراوانی، انحراف استاندارد، فراوانی تجمعی، درصد فراوانی تراکمی، میانگین و نما استفاده شد. در بخش آمار استنباطی در ابتدا طبیعی بودن داده‌ها در عامل‌های مختلف و در موضوعات مورد بحث توسط آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد. کلیه محاسبات در سطح معنی‌داری (۰/۰۵) انجام شد. برای اولویت‌بندی عوامل مورد مطالعه از آزمون فریدمن استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS 16 صورت گرفت.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی در مدیران، مربیان و کارشناسان ورزش شرکت ملی نفت ایران اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها در این بخش تجزیه و تحلیل شد و نتایج زیر از آن به‌دست آمد:

مهم‌ترین عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی در میان مدیران ورزش شرکت ملی نفت ایران، به ترتیب عبارت بودند از: ساختار سازمانی، شیوه سرپرستی، توسعه منابع انسانی، جریان کار، پاداش‌ها و مشارکت.

با توجه به میانگین کل (۵/۲۲)، عامل ساختار سازمانی با میانگین (۶/۰۲) بیشترین استرس‌زایی را در بین عوامل دیگر داشت. کمترین میزان استرس‌زایی مربوط به عامل استفاده کمیته از نیروها با میانگین (۴/۶۷) بود. مهم‌ترین این عوامل میان کارشناسان ورزش شرکت ملی نفت ایران به ترتیب عبارت بودند از: استفاده کمیته از

نیروها، شیوه سرپرستی، توسعه منابع انسانی و پاداش‌ها. بیشترین میزان استرس‌زایی مربوط به عامل استفاده کمینه از نیروها با میانگین (۶/۰۲) و کمترین میزان استرس‌زایی مربوط به عامل مشارکت با میانگین (۴/۶۳) بود. همچنین مهم‌ترین این عوامل در میان مربیان ورزش شرکت ملی نفت ایران به ترتیب عبارت بودند از: استفاده کمینه از نیروها، جریان کار، شیوه سرپرستی، توسعه منابع انسانی و پاداش‌ها. بیشترین میزان استرس-زایی مربوط به عامل استفاده کمینه از نیروها با میانگین (۵/۸۴) و کمترین میزان استرس‌زایی مربوط به عامل مشارکت با میانگین (۴/۷۰) بود. اطلاعات مربوط به این یافته‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - میانگین کل و میانگین عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی مدیران، کارشناسان و مربیان ورزش

شرکت ملی نفت ایران

میانگین کل	ساختار سازمانی	شیوه سرپرستی	استفاده کمینه از نیروها	مشارکت	پاداش‌ها	توسعه منابع انسانی	جریان کار	عامل‌ها گروه‌ها	
								میانگین	انحراف استاندارد
۵/۲۲	۶/۰۲	۵/۳۸	۴/۶۷	۵/۰۰	۵/۰۹	۵/۳۱	۵/۱۰	میانگین	مدیران
۱/۴۵	۱/۸۳	۲/۰۱	۲/۱۰	۲/۳۴	۲/۰۴	۱/۸۲	۱/۷۶	انحراف استاندارد	
۵/۲۶	۴/۸۱	۵/۷۱	۶/۰۲	۴/۶۳	۵/۳۰	۵/۶۵	۴/۶۸	میانگین	کارشناسان
۱/۵۲	۱/۶۹	۲/۰۵	۲/۰۴	۲/۲۷	۲/۱۶	۱/۶۰	۱/۹۵	انحراف استاندارد	
۵/۲۶	۴/۸۲	۵/۶۱	۵/۸۴	۴/۷۰	۴/۸۷	۵/۱۸	۵/۷۷	میانگین	مربیان
۱/۳۷	۱/۸۵	۲/۱۵	۱/۹۶	۲/۳۴	۲/۵۳	۲/۰۸	۱/۵۲	انحراف استاندارد	

### راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی

در ابتدا آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن داده‌های مربوط به راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزش شرکت ملی نفت ایران انجام شد. نتایج این آزمون نشان دادند که توزیع داده‌ها در این گروه‌ها نرمال است.

برای تعیین میزان استفاده از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی مسئولان ورزش شرکت ملی نفت ایران از آزمون t استفاده شد. نتایج آزمون t در مورد راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در گروه مربیان، کارشناسان و مربیان ورزش شرکت ملی نفت ایران در جداول ۲ و ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲ - میانگین، انحراف استاندارد و رتبه میانگین راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در مدیران، کارشناسان و مربیان ورزش شرکت ملی نفت ایران

رتبه میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	راهکار	نمره ها / گروه ها
۲/۴۷	۰/۷۷	۲/۲۷	۳۱	ویژگی های نقش	مربیان
۲/۸۲	۰/۸۶	۲/۴۳	۳۱	خصوصیات شغل	
۲/۸۹	۱/۰۷	۲/۵۰	۳۱	روابط میان فردی	
۱/۸۲	۰/۸۰	۲/۰۳	۳۱	جو و ساختار سازمانی	
۲/۳۳	۰/۹۰۷	۲/۳۰	۴۹	ویژگی های نقش	کارشناسان
۲/۶۸	۰/۷۲	۲/۶۱	۴۹	خصوصیات شغل	
۲/۹۸	۰/۸۰	۲/۷۵	۴۹	روابط میان فردی	
۲/۰۱	۱/۰۶	۲/۲۰	۴۹	جو و ساختار سازمانی	
۲/۰۰	۰/۹۳	۲/۶۰	۳۷	ویژگی های نقش	مدیران
۲/۶۵	۰/۹۹	۲/۸۷	۳۷	خصوصیات شغل	
۲/۸۸	۱/۲۵	۳/۱۴	۳۷	روابط میان فردی	
۲/۴۷	۱/۱۴	۲/۸۹	۳۷	جو و ساختار سازمانی	

جدول ۳ - نتایج آزمون t برای تعیین میزان استفاده از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در مدیران،

کارشناسان و مربیان ورزش

اختلاف میانگین ها	سطح معنی داری (دو سویه)	درجه آزادی	نمره t	راهکارها	نمره ها / گروه ها
-۰/۷۲	۱/۰۰	۳۰	-۵/۱۸	ویژگی های نقش	مربیان
-۰/۵۶	۰/۰۰۱	۳۰	-۳/۶۴	خصوصیات شغل	
-۰/۴۹	۰/۰۱۷	۳۰	-۲/۵۳	روابط میان فردی	
-۰/۹۶	۱/۰۰	۳۰	-۶/۶۶	جو و ساختار سازمانی	
-۰/۶۹	۰/۰۰	۴۸	-۵/۳۸	ویژگی های نقش	کارشناسان
-۰/۳۸	۱/۰۰	۴۸	-۳/۷۶	خصوصیات شغل	
-۰/۲۴	۰/۰۳	۴۸	-۲/۱۲	روابط میان فردی	
-۰/۷۹	۰/۰۰	۴۸	-۵/۲۰	جو و ساختار سازمانی	
-۰/۳۹	۰/۰۱	۳۶	-۲/۵۸	ویژگی های نقش	مدیران
-۰/۱۲	۰/۴۵	۳۶	-۰/۷۵	خصوصیات شغل	
۰/۱۴	۰/۵۰	۳۶	۰/۶۷	روابط میان فردی	
-۰/۱۰	۰/۵۶	۳۶	-۰/۵۷	جو و ساختار سازمانی	

سطح معنی داری به دست آمده از آزمون فریدمن ( $P = ۰/۰۰۱$ ) نشان داد که می توان میزان استفاده از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی را در میان گروه های مدیران، کارشناسان و مربیان ورزش شرکت ملی نفت ایران به ترتیب اولویت رتبه بندی کرد. رتبه میانگین هر کدام از راهکارها و نمره t مربیان ورزش (جدول ۳) نشان داد بخش امور ورزش شرکت ملی نفت ایران در سطح متوسط به پایین از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی برای مدیریت استرس شغلی در میان مربیان ورزش این شرکت استفاده می کرد. بیشترین میزان استفاده مربوط به عامل روابط میان فردی ( $۲/۸۹$ ) و کمترین میزان استفاده مربوط به راهکار جو و ساختار سازمانی ( $۱/۸۲$ ) بود.

رتبه میانگین هر کدام از راهکارها و نمره t کارشناسان ورزش (جدول ۳) نشان داد که بخش امور ورزش شرکت ملی نفت ایران در سطح متوسط به پایین از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی برای مدیریت استرس شغلی در میان کارشناسان ورزش این شرکت استفاده می کرد. بیشترین میزان استفاده مربوط به عامل روابط میان فردی ( $۲/۹۸$ ) و کمترین میزان استفاده مربوط به راهکار جو و ساختار سازمانی ( $۲/۰۱$ ) بود. رتبه میانگین هر کدام از راهکارها و نمره t مدیران ورزش (جدول ۳) نشان داد که بخش امور ورزش شرکت ملی نفت

ایران در سطح متوسط به پایین از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی برای مدیریت استرس شغلی در میان مدیران ورزش این شرکت استفاده می‌کرد. البته روابط میان فردی در سطح متوسط به بالا مورد استفاده قرار می‌گرفت. بیشترین میزان استفاده مربوط به عامل روابط میان فردی (۲/۸۸) و کمترین میزان استفاده مربوط به ویژگی‌های نقش با رتبه میانگین (۲/۰۰) بود.

برای مقایسه عوامل مورد مطالعه در گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی شرکت ملی نفت ایران از آزمون ANOVA استفاده شده است. این آزمون اختلاف موجود بین عوامل مورد مطالعه در گروه‌های کارشناسان، مدیران و سرپرستان و مربیان را نشان داد. داده‌های مربوط به این بخش در جدول ۴ آورده شده است.

داده‌های این جدول نشان داد که در استفاده از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی بین گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی اختلاف معنی‌داری وجود دارد (P=۰/۰۰۱). اما در عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی بین گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد (P=۰/۶۲۵).

جدول ۴ - نتایج آزمون ANOVA برای مقایسه عوامل مورد مطالعه در گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی شرکت ملی نفت ایران

سطح معنی‌داری	F	مجدور میانگین	درجات آزادی	مجموع مجذورات		
۰/۶۲۵	۰/۴۷۱	۱/۰۱۱	۲	۲/۰۲۲	بین گروه‌ها	عوامل استرس‌زای سازمانی
		۲/۱۴۵	۱۱۴	۲۴۴/۵۶۲	درون گروه‌ها	
			۱۱۶	۲۴۴/۵۴۸	کل	
۰/۰۰۱	۸/۷۰۷	۵/۵۰۵	۲	۱۱/۰۱۱	بین گروه‌ها	راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی
		۰/۶۳۲	۱۱۴	۷۲/۰۸۶	درون گروه‌ها	
			۱۱۶	۸۳/۰۹۷	کل	

برای پی بردن به اینکه بین کدام گروه‌ها در عوامل مختلف اختلاف وجود دارد، از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵ - نتایج آزمون تعقیبی شفه

متغیر وابسته	(I)	(J)	تفاوت میانگین ها j-i	خطای استاندارد	سطح معنی داری
راهکارهای سازمانی	مدیران	کارشناسان	* ۰/۵۴	۰/۱۷	۰/۰۰۷
مدیریت استرس شغلی		مربیان	* ۰/۷۷	۰/۱۹	۰/۰۰۱

داده‌های این جدول نشان داد که راهکارهای سازمانی مدیران استرس شغلی بین مدیران با کارشناسان ( $P = ۰/۰۰۷$ ) و مدیران با مربیان ( $P = ۰/۰۰۱$ ) تفاوت معنی داری دارد. اما استفاده از این راهکارها توسط سازمان بین گروه‌های کارشناسان با مربیان تفاوت معنی داری نداشت.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق بررسی و مقایسه عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی و راهکارهای سازمانی مدیران آن در مسئولان ورزش شرکت ملی نفت ایران بود. نتایج تحقیق نشان داد که مهم‌ترین عامل استرس‌زای شغلی سازمانی در میان مدیران ورزش عامل ساختار سازمانی بود، اسدی (۱۳۷۶) عنوان کرد که یکی از مهم‌ترین عوامل استرس‌زای شغلی در میان مدیران سازمان برنامه و بودجه و سازمان تربیت بدنی عامل ساختار سازمانی است. رضانی‌نژاد (۱۳۸۳) نیز عنوان کرد که از بین هفت عامل استرس‌زای سازمانی در میان دبیران تربیت بدنی، عامل نظام ساختار سازمانی بالاترین اولویت را داشت. به نظر می‌رسد در نتیجه مشخص نبودن جایگاه دقیق مدیران ورزشی در ساختار سازمانی، نحوه پیشرفت شغلی آنان و مشخص نبودن دقیق خطوط دستوردهی و محدودیت‌های به‌وجود آمده در نتیجه آن برای مدیران ورزشی شرکت ملی نفت ایران عامل ویژه استرس‌زای سازمانی در میان آنان می‌باشد. برای کاهش استرس‌زایی این عامل در میان مدیران ورزش شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد می‌شود کیفیت طراحی و استقرار ساختار سازمانی به نحوی باشد که فشارها و محدودیت‌های سازمانی که مدیران ورزش تحمل می‌کنند را کاهش دهد. همچنین مهم‌ترین عامل استرس‌زای شغلی سازمانی در گروه مربیان و کارشناسان ورزش، عامل استفاده کمینه از نیروها بود. رضانی‌نژاد (۱۳۷۹) و (۱۳۸۳)، عنوان کرد که



عامل استفاده کمینه از نیروها به عنوان عامل استرس زای ویژه در میان مربیان ورزش دانشگاهها و دبیران تربیت بدنی مدارس محسوب نمی شود و از این نظر نتایج تحقیق وی با نتایج تحقیق حاضر مغایر است. شاید یکی از دلایل این تفاوت در نحوه واگذاری مسئولیتها بین گروههای اشاره شده و جامعه آماری تحقیق حاضر باشد.

پیشنهاد می شود برای کاهش شدت استرس زایی عامل استفاده کمینه از نیروها در میان گروههای مذکور، مدیریت از تلاشها و همه مهارتها و قابلیتهای این گروهها استفاده کند و وظایف و کارها را به نحوی طراحی کند که طاقت فرسا و ملال آور نباشند. همچنین علاقه، تخصص و مهارت فرد در واگذاری تکالیف به آنها را مد نظر قرار دهند.

عاملهای شیوه سرپرستی، توسعه منابع انسانی و پاداشها به عنوان عوامل مشترک در سه گروه از شدت استرس زایی بالایی برخوردار بودند. این عوامل در تحقیقات اشپیل برگر (۱۹۹۱)، تراووس و کوپر (۱۹۹۶) ان. ا. گیلسپای، ام. والش، ا. اچ. وینفیلد و ج. دوا (۲۰۰۱)، اسدی (۱۳۷۶)، افشاری (۱۳۸۶) و رضانی نژاد (۱۳۸۳) نیز به عنوان عوامل استرس زا شناخته شدند. به نظر می رسد کارشناسان و مربیان ورزش شرکت ملی نفت ایران از نحوه واگذاری مسئولیتها، آموزشهای لازم به آنها در زمینه روشهای صحیح انجام کارها و مسئولیتهای واگذار شده، به کارگیری مناسب نیروی انسانی در امور مختلف و ارتباطات موجود بین سرپرستان و زیردستان چندان راضی نیستند و موارد ذکر شده عوامل اصلی ایجاد استرس در میان آنهاست.

پیشنهاد می شود برای کاهش شدت استرس زایی این عوامل، آموزشهای لازم به مدیران و کارکنان در زمینه اصول مؤثر در برقراری ارتباط با دیگران، طرز مؤثر برخورد مدیران و سرپرستان با زیردستان و برعکس، داده شود تا بتوانند مهارتهای مورد نیاز در برقراری ارتباط با کارکنان خود را به طور مطلوب انجام دهند.

در بخش توسعه منابع انسانی پیشنهاد می شود که قابلیتها و تواناییهای کارکنان افزایش یابد تا با عدم وظیفه شناسی سبب ایجاد استرس شغلی در همکاران خود نشوند. همچنین پیشنهاد می شود تا رابطه منطقی

---

1 - Charles D. Spielberge

2 - Traveys

3 - N. A. GILLESPIE , M. WALSH , A. H. WINEFIELD, J. DUA and C. STOUGH

بین کار انجام و دریافت‌ها برقرار شود تا با عدم پرداخت حقوق کافی و عدم قدرشناسی از کار شایسته، انگیزه کارکنان کاهش نیابد و استرس شغلی در آنها ایجاد نشود.

بررسی راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در گروه‌های مدیران، مربیان و کارشناسان ورزش شرکت ملی نفت ایران، نشان داد با توجه به نمره t چهار عامل ویژگی‌های نقش، خصوصیات شغل، روابط میان فردی و جو و ساختار سازمانی، امور ورزش شرکت ملی نفت ایران در سطح متوسط به پایین از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی در هر سه گروه استفاده می‌کند. بیشترین میزان استفاده در میان راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی مربوط به عامل روابط میان فردی با خرده‌مقیاس‌هایی مانند مشارکت با کارکنان در تعیین اهداف آینده سازمان، ایجاد تفکری که کارکنان محل کار خود را مانند خانه خود بدانند و پیشرفت سازمان را از خود بدانند، تشویق کارکنانی که عملکرد خوبی دارند و مشخص کردن رفتارها و اعمالی که مستوجب تنبیه هستند، بود. به نظر می‌رسد که شرکت ملی نفت ایران در زمینه راهکارهای مدیریت استرس شغلی در میان مسئولان ورزش این شرکت عملکرد چندانی نداشته است و پیشنهاد می‌شود تا راهکارهایی مانند: برگزاری جلسه‌های مشاوره فردی و گروهی در سازمان برای تعیین ویژگی‌های مختلف وظایف و مسئولیت‌ها از بعد استرس‌زایی، تهیه فهرست شرح وظایف شغلی برای هر کدام از افراد سازمان توسط فردی با عنوان مشاور شغلی، تعریف و توصیف دقیق مسئولیت‌ها و وظایف شغلی برای کارکنان که مربوط به عامل ویژگی‌های نقش هستند، در گروه مدیران ورزش بیشتر مورد استفاده قرار گیرد.

در مورد گروه‌های مربیان و کارشناسان ورزش پیشنهاد می‌شود راهکارهایی مانند بهره‌گیری از توسعه شبکه ارتباطات درون سازمانی و تشکیل تیم‌های خودگردان که به صورت گروهی تصمیم می‌گیرند، برگزاری کارگاه‌های مختلف آشنایی با روش‌های مواجهه با استرس شغلی، بررسی عقاید کارکنان به صورت منظم در مورد اثربخشی برنامه‌های مقابله با استرس از طریق پژوهش و تحقیق، توسط سازمان که مربوط به عامل جو و ساختار سازمانی هستند، برای مواجهه بهتر با استرس شغلی و مطلوب نگه داشتن سطح استرس شغلی بیشتر مورد استفاده قرار گیرند.

در مورد بهبود راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی مربوط به عامل‌های روابط میان فردی و خصوصیات شغل پیشنهاد می‌شود راهکارهایی مانند سعی در ایجاد محیط کار مطلوب از طریق انجام فعالیت‌های

فوق برنامه، واگذاری مسئولیت و اختیارات لازم برای انجام بخش کاملی از یک پروژه به فرد، طراحی فهرست و برنامه زمانی انجام کارها برای کارکنان (مربوط به عامل خصوصیات شغل)، ایجاد تفکری که کارکنان محل کار را خانه خود و پیشرفت سازمان را از خود بدانند، تشویق کارکنانی که عملکرد خوبی دارند و هدایت آنها برای انجام درست کارها، مشارکت با کارکنان در تعیین هدف‌های آینده و تعیین بهترین روش انجام کارها (مربوط به عامل روابط میان فردی) در هر سه گروه مورد استفاده قرار گیرد.

نتایج آزمون ANOVA نشان داد که در استفاده از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی بین گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی اختلاف معنی‌داری وجود داشت. اما در عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی بین گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد. برای پی بردن به اینکه این اختلاف در کدام گروه‌هاست از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی بین مدیران با کارشناسان و مدیران با مربیان تفاوت معنی‌داری دارد، اما استفاده از این راهکارها توسط سازمان بین گروه‌های کارشناسان با مربیان تفاوت معنی‌داری نداشت. مقایسه نمره‌های میانگین در سه گروه (آزمون) نشان داد که امور ورزش شرکت ملی نفت ایران در سطح به نسبت بالاتری از راهکارهای سازمانی مدیریت استرس شغلی برای گروه مدیران نسبت به دو گروه دیگر استفاده می‌کند. با توجه به نتایج تحقیق در این بخش به نظر می‌رسد که با وجود اینکه راهکارهای سازمانی مواجهه با استرس شغلی در مورد مدیران ورزش بیشتر از کارشناسان و مدیران به کار گرفته شده، اما در مورد عوامل استرس‌زای شغلی سازمانی بین گروه‌های مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد و احتمالاً این به این معنی است که راهکارهای سازمانی به کار گرفته شده برای مواجهه با استرس شغلی برای مدیران ورزشی تأثیر لازم را بر این گروه نداشته و لزوم تقویت و به‌کارگیری این راهکارها در هر سه گروه احساس می‌شود.

## منابع و مأخذ

۱. اسدی، حسن. ۱۳۷۶. "عوامل تنیدگی شغلی و ارتباط آن با اضطراب بین مدیران سازمان‌های تربیت بدنی و برنامه بودجه". پایان‌نامه دکترا. دانشگاه تهران.

۲. دلاور، علی. ۱۳۸۶. "احتمالات و آمار کاربردی در روان‌شناسی و علوم تربیتی". تهران: انتشارات رشد.
۳. راس، رندال و الیزابت ام. التمایر. ۱۹۹۴. "استرس شغلی". ترجمه غلامرضا خواجه‌پور. ۱۳۷۹. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. تهران. ۷.
۴. رضانی‌نژاد، رحیم. ۱۳۷۹. "بررسی عوامل استرس‌زای شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور". نشریه حرکت. ش ۶: ۷۱-۵۹.
۵. رضانی‌نژاد، رحیم. ۱۳۸۳. "بررسی عامل‌های استرس‌زای شغلی دبیران تربیت بدنی و ورزش". نشریه علمی - پژوهشی المپیک، ۱۲-۱ (۲۵).
۶. سرمد، بازرگان. حجازی. ۱۳۸۵. "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". تهران: انتشارات آگاه.
۷. نوربخش، پریش. ۱۳۷۸. "بررسی عوامل فشارزای شغلی و ارتباط این عوامل با سلامت روانی دبیران تربیت بدنی و ورزش استان خوزستان". پایان‌نامه دکتری. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم تهران.
8. Claire, T and Waters, L. (2002). "The Role of Human Resource Practices in Reducing Occupational Stress and Strain". *International Journal of Stress Management*. Vol9 (3) PP: 207-226. Springer Netherlands.
9. Edimansyah B, Rusli B, Naing L. (2008). "Effects of short duration stress management training on self-perceived depression, anxiety and stress in male automotive assembly workers: a quasi-experimental study". *Journal of Occupational Medicine and Toxicology* 2008, 3:P:28.
10. Ellis, A. (1978). "What people can do for themselves to cope with stress? In C.L. Cooper & R. Payne (Eds)". *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester, UK: Wiley.

11. Geurts, S. & Grundemann, R.T. (1999). "Workplace stress and stress prevention in Europe. In M. Krompfer & C.L. Cooper (Eds)". *Preventing stress and improving productivity*. London, UK: Routledge.

12. Gherman, E.M. (1981). "Stress and bottom line: A guide to personal well-being and corporate health". New York, NY: AMACOM.

13. Gyngell, Elizabeth. (2000). "HSE publishes new research on occupational stress": Available on line [www.stress\\_ip.co.Uk/news.htm](http://www.stress_ip.co.Uk/news.htm).

14. Harvey S, Courcy. F, Petit. A, Hudon. J, et al, (2006). "Organizational Interventions and Mental Health in the Workplace". A Synthesis of International Approaches, IRSST – Communications Division 505, De Maisonneuve Blvb West Montréal, PP: 23-28.

15. Hobfoll S.E. (1988). "The ecology of stress". New York, NY: hemisphere Publishing.

16. Human Resource Management.(2005). "Occupational Stress". PDF. (2005). Available at [www.HRMguide.Co.uk](http://www.HRMguide.Co.uk).

17. Ivancevich, John M. & Michael T.Matteson. (2001). "Organizational behavior & management, business publications". Inc", PP 264-270.

18. Jones, F.H & Bright, J. (2001). "Stress: Myth, theory and research". Harlow, UK: prentice hall.

19. M.A. Hitt, C. Miller, A Cohella. (2006). "Organizational Behavior: A Strongest Approach", John Wiley, P:240.

20. McCue J.D, Sachs C.L, (2004). "A stress management workshop improves residents' coping skills". Tufts University School of Medicine, Boston, and Mass. PMID: 1953233 Pub Med.

- 
21. M. Johnes, (2005). "How to reduce Job stress". Available at [www.easestress.co.uk](http://www.easestress.co.uk), PDF, 2005.
22. Murphy, L.R. (1984). "Occupational stress management: A review and appraisal". *Journal of Occupational Psychology*, 57. PP:1-15.
23. N. A. Gillespie, M. Walsh, A. H. Winefield, J. Dud and C. Stough. (2001). "Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress". *Journal of WORK & STRESS*. 15(1): PP:53-72.
24. Osipow, S.H. & Davis, A. (1988). "The Relationship of coping Resources to occupational stress and strain". *Journal of Vocational Behaviour*, 32, PP:1-15.
25. Osipow, S.H. & Spokane, A.R. (1984). "Measuring occupational stress", strain and coping. In S. Oskamp (Ed.), *applied Social Psychology Annual Review*, 5, PP:67 – 87.
26. Osipow, S.H. & Spokane, A.R. (1987). "Manual for the Occupational Stress Inventory - Research Version". Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
27. Osipow, S.H. (1998). "Occupational Stress Inventory – Revised Edition (OSI-R). Professional Manual". Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
28. Schreurs, P.J.G., Winnubst, J.A.M. & Cooper, C.L. (1998). "Workplace health programmes. In M.J Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L Cooper (eds). *Handbook of work and health psychology*". Chichester, UK: Wiley.
29. Semmer, N. (1998). *Individual differences, work stress and health*. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (eds). *Handbook of work and health psychology*. Chichester, UK: Wiley.
30. Sharit, J. & Salvendy, G. (1982). "Occupational stress: Review and appraisal". *Human Factors*, 24(2). PP:129-162.

31- The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). PDF. (2005). "Stress at Work". Available at [www.Cdc.gov/noish.Com](http://www.Cdc.gov/noish.Com).

32. Turnage J. J. & Spielberge C.D. (1991). "Job stress in managers, professional and clerical workers". *Journal of work and stress*. 5(3). PP: 165-176.