



## Original Article

# Investigation and Evaluation of Management Strategies to Reduce Occupational Stress among Human Resources at Imam Reza Hospital

Roholah Hosseini<sup>1,\*</sup> , Mojtaba Chekideh<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

## Abstract

### Article History:

**Received:** 08/10/2023

**Revised:** 22/11/2023

**Accepted:** 29/11/2023

**ePublished:** 21/12/2023

**\*Corresponding author:** Roholah Hosseini, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
Email: r.hosseini59@pnu.ac.ir

**Objectives:** Human resources are the most important capital and strategic factor in any organization, especially hospitals. Managers need to employ suitable strategies to decrease and remove job stressors to utilize this capital more effectively for enhancing the quality of hospital services. Reducing occupational stress plays a significant role in improving the morale and motivation among the hospital's human resources. In this research, management strategies were investigated to reduce occupational stress among human resources in Imam Reza Hospital, Zarandiya, Iran.

**Methods:** The current applied research was conducted based on the descriptive-analytical method. The data were collected using the field survey method. The statistical population of the research included all experts working at the Imam Reza Hospital. The samples (n=28) were selected using a snowball sampling method. The data collection tool in this research was a researcher-made matrix questionnaire in the context of the research problem. The data were analyzed by the Taxonomy technique.

**Results:** According to the data analysis based on the calculation of the importance coefficient of the research indicators, self-confidence with  $W_j = 28.1\%$  and employee motivation and morale with  $W_j = 27.1\%$  were identified as effective indicators. Moreover, based on the data analysis obtained in this research with the Taxonomy technique, among different management strategies to reduce job stress, strengthening the work environment by intimacy (confidence interval [CI]=0.469), transparency of job goals (transparency in roles and tasks, CI=5.521), and participatory management (CI=3.798) were prioritized.

**Conclusion:** Based on the results of this research, hospital managers need to develop and execute strategies focused on creating a more intimate work environment, transparent roles, and a collaborative management approach to alleviate employee occupational stress.

**Keywords:** Hospital, Human resources, Job stress, Management strategies



## Extended Abstract

### Background and Objective

Today, the issue of occupational stress is exceedingly significant and widespread among various human societies, including educational experts, social workers, healthcare professionals, and others tasked with ensuring the welfare and wellness of individuals. Human resources are the most important capital and strategic factor in any organization, especially hospitals. One of the most critical challenges hospitals face is the reduction of job-related stressors and the enhancement of the quality of work-life for human resources. Given the influence of work-related stress on the motivation and performance of hospital human forces and medical staff, stress management is a highly sensitive and crucial matter in hospital management. To make better use of this capital for the purpose of improving the quality of hospital services, it is necessary for managers to alleviate and eliminate job stressors by employing appropriate strategies. Reducing stress plays a significant role in improving the morale and motivation among hospital human resources. Therefore, this research examined management strategies to reduce occupational stress among human resources in Imam Reza Hospital, Zarandiya.

### Materials and Methods

The current applied research was conducted based on the descriptive-analytical method. The data were collected using a field survey approach. The statistical population consisted of all the experts at Imam Reza Hospital. The samples (n=28) were selected by snowball sampling method. In this study, following an analysis of the theoretical literature and the national and international background, four criteria and indicators were established and proposed to assess management strategies aimed at mitigating the occupational stress experienced by hospital human resources. These criteria included the realization of employee goals, stress reduction, self-confidence, motivation, and morale. Based on the theoretical literature and the national and international background of the research and the opinions of experts, 13 management strategies were pinpointed and assessed for their effectiveness in alleviating occupational stress among hospital personnel. The data were analyzed with the Taxonomy technique.

### Results

According to the data analysis based on the calculation of the importance coefficient of the research indicators, self-confidence with a  $W_j = 28.1\%$  and motivation and morale with  $W_j = 27.1\%$  were identified as effective indicators. Based on the analysis of the data obtained in this research with the taxonomy technique, among the different management strategies aimed at decreasing job stress, three strategies were prioritized, namely strengthening the work environment by intimacy (confidence interval [CI]=0.469), the transparency of job goals (transparency in roles and duties, CI=5.521), and participatory management (CI=3.798).

In general, management strategies to reduce the occupational stress among human resources of the hospital were obtained in the following descending order: 1- Strengthening the work atmosphere based on intimacy, 2- Transparency in roles and duties, 3- Participatory

management, 4- Organizational trust, 5- Strengthening communication and organizational cohesion, 6- Quality of work life, 7- Rewards and competitive salaries, 8- Transparency of job goals, 9- Meritocracy and proportionality of work and workload, 10- Support of top managers, 11- Optimized work design, 12- Sharing knowledge and information, 13- Delegation of authority and freedom of action to employees.

It is recommended to carry out further studies to investigate operationally and more precisely the impact of the occupational stress reduction strategies presented in this research in the country's hospitals. Future research should consider using a wider range of criteria and strategies to address the issue of reducing occupational stress in different hospitals across the country, and to compare the findings with those of the present study. Due to the fact that the present research was conducted in Imam Reza Hospital during the outbreak of the COVID-19 virus and the implementation of numerous social restrictions, its findings cannot be generalized to other healthcare facilities.

### Discussion

As evidenced by the obtained results, strengthening the working atmosphere based on intimacy plays a critical role in the mitigation of work-related stress among employees and improves their performance. A friendly workplace fosters an environment founded on mutual respect, leading to enhanced organizational unity, social cohesion, and empathy. As a result, this boosts the motivation, dedication, and ultimately the productivity of healthcare staff. Consequently, increasing intimacy at work, strengthening respect for human dignity, and addressing employees' social needs can potentially diminish and eradicate work-related stress, lack of motivation, and low morale. Intimacy in the workplace can be as a relationship or interaction and communicating through sharing work demands with other employees. In this way, employees gain a deep understanding of work problems. Organizational intimacy depends on organizational justice, employee welfare, work autonomy, positive thinking, mutual recognition, promotion, and individual characteristics. transparency in roles and duties makes employees sure about what they have to do and what is expected of them, keeping them away from stress and pressure caused by ambiguity at work.

### Conclusion

Based on the findings of this research, among the management strategies to reduce job stress, strategies to strengthen the work atmosphere based on intimacy, transparency in roles and duties, and participatory management were identified as the most optimal and appropriate strategies. Moreover, self-confidence was recognized as the most important criterion, followed by the motivation and morale of the human force. The strategy of strengthening the work atmosphere based on intimacy has an effective role in reducing job-related stress among employees and improving employees' performance. A friendly workplace fosters an environment founded on mutual respect, leading to enhanced organizational unity, social cohesion, and empathy. As a result, this boosts the motivation, dedication, and ultimately the productivity of healthcare

staff. As a result, increasing intimacy at work, strengthening respect for human dignity, and addressing employees' social needs can potentially diminish and eradicate work-related stress, lack of motivation, and low morale. The practical significance of this study's findings lies in supplying essential information for hospital

managers to make effective decisions in reducing and managing stress among employees. The hospital's top management is advised to offer and take into account the essential framework for executing prioritized strategies aimed at alleviating occupational stress among medical and hospital personnel.

**Please cite this article as follows:** Hosseini R, Chekideh M. Investigation and Evaluation of Management Strategies to Reduce Occupational Stress among Human Resources at Imam Reza Hospital. *Iran J Ergon.* 2023; 11(3): 229-239.

## بررسی و ارزیابی راهبردهای مدیریتی به منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی (مورد مطالعه: بیمارستان امام رضا (ع))

روح اله حسینی<sup>۱\*</sup>، مجتبی چکیده<sup>۱</sup> ID

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

**اهداف:** منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و عامل استراتژیک هر سازمانی و به‌خصوص بیمارستان‌ها است. برای بهره‌برداری بیشتر از این سرمایه به منظور بهبود کیفیت خدمات بیمارستان، نیاز است مدیران با به‌کارگیری راهبردهای مناسب، عوامل استرس‌زای شغلی را کاهش دهند و حذف کنند. کاهش استرس در ارتقای روحیه و انگیزه‌ی منابع انسانی بیمارستان نقش بسزایی دارد. بنابراین، در این پژوهش، راهبردهای مدیریتی به منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی در بیمارستان امام رضا (ع) واقع در زرنديه بررسی شده است.

**روش کار:** پژوهش حاضر برحسب هدف، از نوع کاربردی است. از نظر روش، از نوع توصیفی تحلیلی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، میدانی‌پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل تمام صاحب‌نظران بیمارستان امام رضا (ع) است. ۲۸ نفر به‌عنوان نمونه از طریق نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه‌ی ماتریسی محقق‌ساخته در زمینه‌ی مسئله‌ی پژوهش بود. داده‌ها با تکنیک Taxsonomy تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** با توجه به تحلیل داده‌ها مبنی بر محاسبه‌ی ضریب اهمیت شاخص‌های پژوهش، اعتمادبه‌نفس با  $Wj=0.28/1$  و انگیزش و روحیه‌ی کارمند با  $Wj=0.27/1$  شاخص‌های مؤثر شناسایی شدند. همچنین، بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش با تکنیک تکسونومی، در میان راهبردهای مدیریتی مختلف به‌منظور کاهش استرس شغلی، سه راهبرد تقویت فضای کاری بر اساس صمیمیت با  $CI=0.469$ ، راهبرد شفافیت اهداف شغلی (شفافیت در نقش‌ها و وظایف) با  $CI=0.521$  و مدیریت مشارکتی با  $CI=0.798$  در اولویت قرار گرفتند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج این تحقیق، نیاز است مدیران بیمارستان به‌منظور کاهش استرس شغلی نیروی انسانی، راهبردهای صمیمیت در فضای کاری، شفافیت در نقش‌ها و سبک مدیریت مشارکتی را تدوین و پیاده‌سازی کنند.

**کلید واژه‌ها:** راهبردهای سازمان، استرس شغلی، منابع انسانی، بیمارستان

**استناد:** حسینی، روح اله، چکیده، مجتبی. بررسی و ارزیابی راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی (مورد مطالعه: بیمارستان امام رضا (ع)). مجله ارگونومی، پاییز ۱۴۰۲، ۱۱(۳): ۲۲۹-۲۳۹.

### مقدمه

۳۷ میلیون روز کاری به‌دلیل مشکلات روحی (عصبی)، ناتوانی عصبی، سردردها و... هدررفت می‌شود. این مقدار احتمالاً پایین‌تر از آنچه هست، تخمین زده شده است؛ به‌دلیل اینکه غیبت‌های ناشی از مشکلات جسمی نظیر سوء‌هاضمه، شکایات جلدی و مریضی‌های

این روزها، موضوع استرس کاری در میان همه‌ی جوامع انسانی، متخصص‌های آموزشی، مددکاران، متخصصان بهداشت درمانی و دیگر افرادی که مسئولیت بهزیستی و رفاه انسان‌ها را بر عهده دارند، بسیار مطرح و شایع است. تخمین زده می‌شود که هر ساله، به‌طور میانگین،

عنوان تأثیر استرس شغلی همه‌گیر در محیط COVID-19 بر رفتار کاری نوآورانه‌ی کارکنان از طریق اشتراک‌گذاری دانش، نشان می‌دهد که استرس شغلی به‌طور مستقیم، بر کارکنان تأثیر می‌گذارد. بوچبیندر و همکاران [۱۳] دیدگاه پزشکان بیمارستان ایالات متحده در مورد استرس شغلی در طول COVID-19 را بررسی کردند. نتایج نشان داد که عوامل استرس شغلی پزشکان چند جانبه است. عوامل فردی شامل سن، تجربه کاری و مرحله زندگی؛ عوامل نهادی مانند نابرابری منابع، نوع و اندازه و سیاست‌های نهادی و عوامل حرفه‌ای شامل جیره بندی غیررسمی و عدم اطمینان پزشکی و عوامل سطح اجتماعی مانند واکنش فدرال، سیاست کووید، و نابرابری‌های اجتماعی است. همچنین ویروس همه‌گیر COVID-19 استرس و فرسودگی شغلی را تشدید کرده است [۱۴].

۱۵. نتایج پژوهش کوئلیو و همکاران [۱۶] با عنوان «ارتباط بین استرس شغلی، شیفت کاری و نتایج سلامت در کارکنان بیمارستان رکونکاوو از باهیا، برزیل؛ تأثیر همه‌گیری COVID-19» نشان داد که شرکت‌کنندگان در مقایسه با قبل از همه‌گیری کووید، افزایش استرس شغلی و نوبت کاری و کاهش سلامت خود را مطرح کردند و عوامل خطر قلبی‌عروقی بالاتری داشتند. عیودانی [۱۷] در مقاله‌ای به بررسی رابطه‌ی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و استرس شغلی و رضایت شغلی در کارکنان حفاری شمال (نقش میانجی: رضایت از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان) پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل شده می‌توان بیان کرد که کارکنان حفاری شمال باید اطمینان حاصل کنند که از ارزیابی‌های مقدماتی بر اساس شایستگی و حجم کار و زحمات کارکنان قبل از طراحی عملکرد و برنامه‌ریزی شغل، به‌منظور رفاه و رضایت شغلی استفاده می‌شود. توصیه می‌شود که هم یک مرحله برنامه‌ریزی و هم یک مرحله ارزیابی را انجام دهند تا با مدیریت عملکرد کارکنان اثرهای مثبتی بر رضایتمندی کارکنان ایجاد کنند و بتوانند فشار ناشی از محیط کار و شغل را کمتر کنند. محمودپور و قنبری پناه [۱۸] در مقاله‌ای به طراحی و آزمودن الگویی در تبیین استرس شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی بر بهزیستی روان‌شناختی مربیان مراکز اختلال‌های یادگیری ویژه پرداخته‌اند. این پژوهش رابطه‌ی منفی بین استرس شغلی و بهزیستی روان‌شناختی و رابطه مثبت بین استرس شغلی و اشتیاق شغلی را تأیید می‌کند. پژوهشی نشان داد که آموزش تلقیح استرس در کاهش استرس و بهبود عملکرد مؤثر است [۱۹]. آزار و اذیت کارکنان اضطراب و سطح استرس را افزایش می‌دهد [۲۰]. نتایج پژوهش فنگ و همکاران [۲۱] نشان داد که حمایت اجتماعی و اعتمادبه‌نفس نقش مؤثری در کاهش استرس پرستاران چینی دارد. نتایج پژوهش بلرهیت و همکاران [۲۲] در بیمارستان مراکش نشان داد که مسئولیت و فرایند کاری مبهم با احتمال زیاد نقش مؤثری در ناامیدی دارد. استروس و همکاران [۲۳] در تحقیقی به بررسی تأثیر رفتارهای پیشگیرانه بر کاهش استرس شغلی کارکنان پرداخته‌اند. مطالعات انجام‌شده حاکی از نتایج مثبت تأثیر رفتارهای پیشگیرانه بر کاهش

قلبی و فشار خون می‌توانند از علائم تنیدگی و فشار باشند که اصلاً به حساب نیامده‌اند [۱]. مدیریت فشارهای عصبی به مفهوم واکنش حقیقی به مسائل زندگی به‌وسیله‌ی کاهش مطلوب استرس و تنش‌های زیاد است. وقتی افراد با مشکلات زندگی روبه‌رو می‌شوند، به‌تنهایی نمی‌توانند در برابر استرس و تنش‌ها، واکنش سریع و مؤثری نشان دهند؛ اما وقتی که در برابر این هیجانات، تفکر و عمل همراه با کنترل داشته باشند، می‌توانند عکس‌العمل مناسب و مؤثری ارائه دهند [۲]. برای غلبه بر استرس شغلی، استراتژی‌های سازمانی را مدیر طراحی می‌کند تا عوامل تنش‌زای مختلف سازمانی به‌منظور جلوگیری یا کاهش استرس شغلی حذف یا کنترل شود. باید همه‌ی عوامل تنش‌زای سازمانی را بررسی و به کاهش یا حذف آن‌ها اقدام کرد؛ مثلاً در زمینه‌ی سیاست‌ها باید به‌طور دقیق عملکردها را ارزیابی کرد یا درباره‌ی سیستم پرداخت، سعی کرد تاحدی برابری رعایت شود. باید در زمینه‌ی ساختار یا شرایط فیزیکی تجدیدنظر کرد و محیط کار مناسب برای افراد مهیا کرد [۳]. در میان همه‌ی عوامل فشارزا در سازمان، عامل مدیریتی از همه مهم‌تر و فراگیرتر است. مدیریت از جهات مختلف بر همه‌ی 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 [۴]. تعارض یکی از عوامل تنش‌زای عمده‌ی فردی است؛ بنابراین، وظیفه‌ی مدیریت است که تعارض را کاهش دهد و نقش سازمانی را به‌صورت واضح تبیین کند. راهبرد پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد: جذب و حفظ نیروی انسانی، ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد و ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان [۵]. سیستم حقوق و جبران خدمت شامل پرداخت‌های ساعتی، پرداخت‌های قطعه‌کاری، پرداخت‌های گروهی، پرداخت‌های حقوق ماهیانه، تسهیم سود (مشارکت در سود)، دادن سهام، پرداخت‌های گروهی، طرح‌های تشویقی فروش و تشویقی مدیریتی و اجرایی است [۶،۷]. دوره‌های آموزشی به‌منظور افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و ارزیابی عملکرد عادلانه و به‌هنگام و همچنین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از نظرها و پیشنهادهای آن‌ها برای بهبود و توسعه نیز از راهبردهای کاهنده‌ی استرس شغلی است.

مدیریت راهبردی فرایندی متشکل از تنظیم، اجرا و ارزیابی مجموعه‌ای از اقداماتی قلمداد می‌شود که سیستم مورد علاقه را قادر می‌سازد تا به اهداف میان‌برد و گاه دوربرد خود در محیطی متلاطم و متغیر دست یابد [۸،۹]. راهبردهای منابع انسانی چهارچوبی را برای وسایل و اهداف ریشه‌ای و بنیادین فراهم می‌کنند. هدف راهبردهای منابع انسانی فراهم کردن رهنمودهایی به‌منظور تدوین و اجرای برنامه‌ها است و علاوه بر این، وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سیستم در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند [۱۰،۱۱]. نتایج مطالعه‌ی رفیکه و همکاران [۱۲] با

شناسایی و معرفی شد که شامل تحقق اهداف کارکنان، کاهش استرس، اعتماد به نفس و انگیزش و روحیه کارمند است. همچنین، بر اساس متون مرتبط و پیشینه داخلی و پیشینه خارجی پژوهش و نظر خبرگان، ۱۳ راهبرد مدیریتی برای کاهش استرس شغلی منابع انسانی بیمارستان شناسایی و استحصا شد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود به خبرگان و صاحب نظران است، تعداد ۲۸ نفر از طریق نمونه گیری انتخابی و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسش‌نامه‌ی ماتریسی خودساخته در زمینه‌ی سازه‌های تحقیق است و شامل ۱۳ گزینه و ۴ معیار است. برای بررسی روایی محتوایی پرسش‌نامه از نظر متخصصان استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از نرم‌افزارهای Taxsonomy استفاده شده است.

## یافته‌ها

### ضریب اهمیت معیارها

به منظور استخراج ضریب اهمیت معیارهای پژوهش به روش میانگین، داده‌های به دست آمده از اظهار نظر خبرگان تلفیق و سپس، میانگین آن‌ها حاصل شد که در نمودار ۱ نمایش داده شده است. با توجه به نمودار ۱، اعتماد به نفس مهم‌ترین معیار و به تعبیری، با اهمیت‌ترین معیار و سپس، انگیزش و روحیه‌ی پرستار به عنوان معیارهای مؤثر در رتبه‌بندی مطرح شدند.

### فرایند تکسونومی

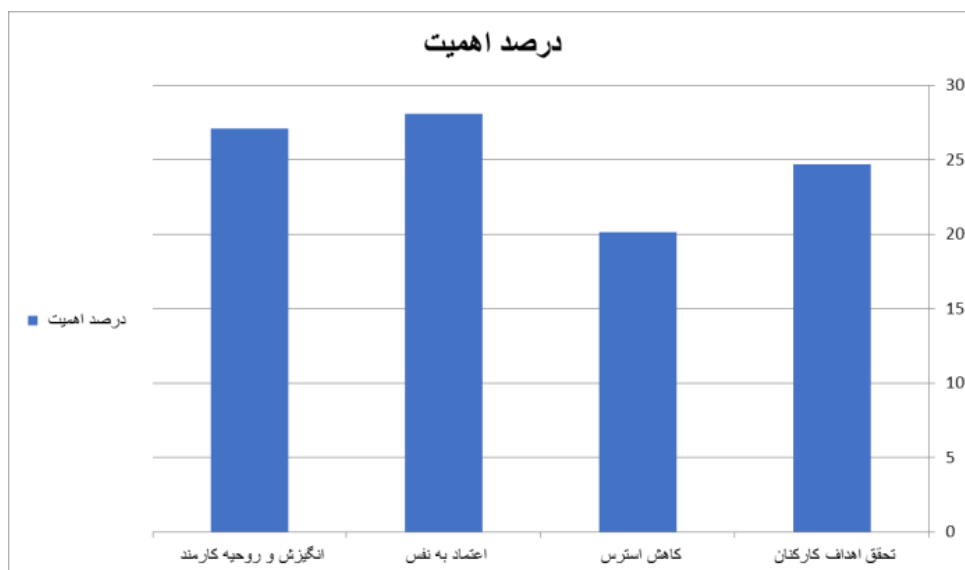
مرحله‌ی ثبت داده‌های ماتریس تصمیم در نرم‌افزار تکسونومی ماتریس تصمیم داده‌ها شامل ۱۳ گزینه و ۴ معیار است که بر اساس طیف دوقطبی از عدد ۱ تا ۹ تنظیم شده است. ماتریس تصمیم داده‌ها از تجمیع و تلفیق نظر کارشناسان و خبرگان بیمارستان استخراج شد و در نرم‌افزار تکسونومی (جدول ۲) ثبت شده است.

استرس شغلی است.

سازمان‌های پیشرفته سازمان‌هایی هستند که در واقعیت، توسعه یافته‌تر هستند و به منابع انسانی بیشتر اهمیت می‌دهند. این سازمان‌ها با راهبردهای مناسبی که در تصمیم‌گیری‌ها، سیستم مدیریتی اتخاذ می‌کند، فشار کاری و استرس را کاهش می‌دهند. در بیمارستان، منابع استرس متعدد است و مشکلات زیادی برای منابع انسانی، به خصوص قشر عملیاتی و پرستاران، ایجاد می‌شود و این موضوع مانعی برای پیشرفت و بهره‌وری عملکرد و ارتقا است. از این حیث و همچنین، بهبود تصمیم‌گیری مدیران و کمک به آن‌ها به منظور کاهش استرس شغلی نیروهای انسانی بسیار مهم بود که این مسئله‌ی پژوهش در بیمارستان امام رضا (ع) مطالعه شود. از این رو، نتایج پژوهش حاضر اطلاعات مدیران را از راهبردهای کاهش استرس شغلی غنی‌تر و به‌روزتر می‌کند و باعث می‌شود کمبودهای اطلاعاتی آن‌ها مرتفع شود و اطلاعات لازم در اختیار مدیران بیمارستان قرار گیرد و به تبع آن، بهترین تصمیمات اتخاذ شود و فشار کاری و استرس‌های شغلی کاهش یابد. بنابراین، در همین راستا، این پژوهش به مطالعه و ارزیابی راهبردهای مدیریتی به منظور کاهش استرس کاری منابع انسانی پرداخته است.

## روش کار

پژوهش حاضر برحسب هدف، از نوع کاربردی است. از نظر روش، از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، میدانی-پیمایشی است. از روش مطالعه‌ی کتابخانه‌ای مانند مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات و وب‌گردی برای تدوین و نگارش مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش استفاده شد. در این پژوهش، پس از مطالعه و بررسی متون مرتبط و پیشینه‌ی داخلی و پیشینه‌ی خارجی پژوهش، چهار معیار و شاخص به منظور ارزیابی راهبردهای مدیریتی برای کاهش استرس شغلی منابع انسانی بیمارستان امام رضا (ع)



نمودار ۱: وزن نهایی Wj معیارها

جدول ۱: ماتریس تصمیم داده‌ی خام ثبت‌شده در نرم‌افزار Taxonomy

شاخص‌ها	راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس	تحقق اهداف کارکنان	کاهش استرس	اعتماد به نفس	انگیزش و روحیه‌ی کارمند
مدیریت مشارکتی	۵/۵۱۷۲۴۱۳۷۹	۵/۱۰۳۴۴۸۲۷۶	۶/۱۳۷۹۳۱۰۴	۵/۷۹۳۱۰۳۴۴۸	
شایسته‌سالاری و تناسب کار و حجم کار	۵/۲۴۱۳۷۹۳۱	۴/۶۸۹۶۵۵۱۷۲	۵/۱۰۳۴۴۸۲۷۶	۵/۲۴۱۳۷۹۳۱	
تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت	۶/۵۵۱۷۲۴۱۳۸	۶/۱۳۷۹۳۱۰۳۴	۵/۹۳۱۰۳۴۴۸۳	۶/۶۲۰۶۸۹۶۵۵	
تقویت ارتباطات و انسجام سازمانی	۵/۳۱۰۳۴۴۸۲۸	۵/۰۳۴۴۸۲۷۵۹	۵/۱۷۲۴۱۳۷۹۳	۵/۴۴۸۲۷۵۸۶۲	
طراحی بهینه‌ی کار	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۴/۹۶۵۵۱۷۲۴۱	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۴/۹۶۵۵۱۷۲۴۱	
پاداش و حقوق مناسب	۵/۲۴۱۳۷۹۳۱	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۵/۱۰۳۴۴۸۲۷۶	۵/۵۱۷۲۴۱۳۷۹	
شفافیت اهداف شغلی	۵/۳۷۹۳۱۰۳۴۵	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۵/۵۱۷۲۴۱۳۷۹	۴/۸۹۶۵۵۱۷۲۴	
کیفیت زندگی کاری	۵/۴۴۸۲۷۵۸۶۲	۵/۳۱۰۳۴۴۸۲۸	۴/۹۶۵۵۱۷۲۴۱	۵/۰۳۴۴۸۲۷۵۹	
تسهیم دانش و اطلاعات	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۵/۱۷۲۴۱۳۷۹۳	۴/۶۸۹۶۵۵۱۷۲	۴/۶۸۹۶۵۵۱۷۲	
شفافیت در نقش‌ها و وظایف	۵/۳۷۹۳۱۰۳۴۵	۵/۵۸۶۲۰۶۸۹۷	۵/۵۱۷۲۴۱۳۷۹	۵/۵۸۶۲۰۶۸۹۷	
اعتماد سازمانی	۵/۶۵۵۱۷۲۴۱۴	۵/۳۱۰۳۴۴۸۲۸	۵/۶۵۵۱۷۲۴۱۴	۵/۳۱۰۳۴۴۸۲۸	
تفویض اختیار و آزادی عمل کارکنان	۴/۴۸۲۷۵۸۶۲۱	۴/۶۸۹۶۵۵۱۷۲	۴/۷۵۸۶۲۰۶۹	۴/۶۲۰۶۸۹۶۵۵	
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۵/۱۷۲۴۱۳۷۹۳	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۴/۸۲۷۵۸۶۲۰۷	۴/۹۶۵۵۱۷۲۴۱	
ضریب اهمیت معیارها	۲۴/۷	۲۰/۱	۲۸/۱	۲۷/۱	

## مرحله‌ی اول: بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم

با توجه به اینکه شاخص‌ها از نظر ماهیت و ویژگی با هم متفاوت هستند و در بعضی موارد، با هم تضاد دارند و به تعبیر دیگر، از یک جنس نیستند، نیاز است نرمالایز شوند تا در ارزیابی‌ها بتوان از آن‌ها استفاده کرد. با بی‌مقیاس‌سازی می‌توان داده‌ها را نرمالایز کرد و در ارزیابی عوامل از آن‌ها استفاده کرد.

## مرحله‌ی دوم: محاسبه‌ی فاصله‌ی گزینه‌ها تا ایدئال‌های مثبت

در تکنیک تکسونومی، بعد از اینکه داده‌ها نرمالایز و بی‌مقیاس شدند، فاصله‌ی گزینه‌ها تا ایدئال‌های مثبت محاسبه و استخراج شد.

## مرحله‌ی سوم: محاسبه‌ی CI گزینه‌ها برای رتبه‌بندی

در تکنیک تکسونومی، بعد از اینکه فاصله‌ی گزینه‌ها تا ایدئال‌های مثبت محاسبه و استخراج شد، CI گزینه‌ها محاسبه شد که در جدول ۲ نمایش داده شده است.

## مرحله‌ی چهارم: نتیجه‌گیری نهایی بر اساس دیدگاه خبرگان

در تکنیک تکسونومی، بعد از اینکه CI گزینه‌ها محاسبه و استخراج شد، رتبه‌بندی گزینه‌ها همان‌طور که در جدول ۳ مطرح شده، انجام شده است. بر اساس خروجی تحلیل تکنیک تکسونومی، بهترین راهبردهای مدیریتی برای کاهش استرس شغلی منابع انسانی

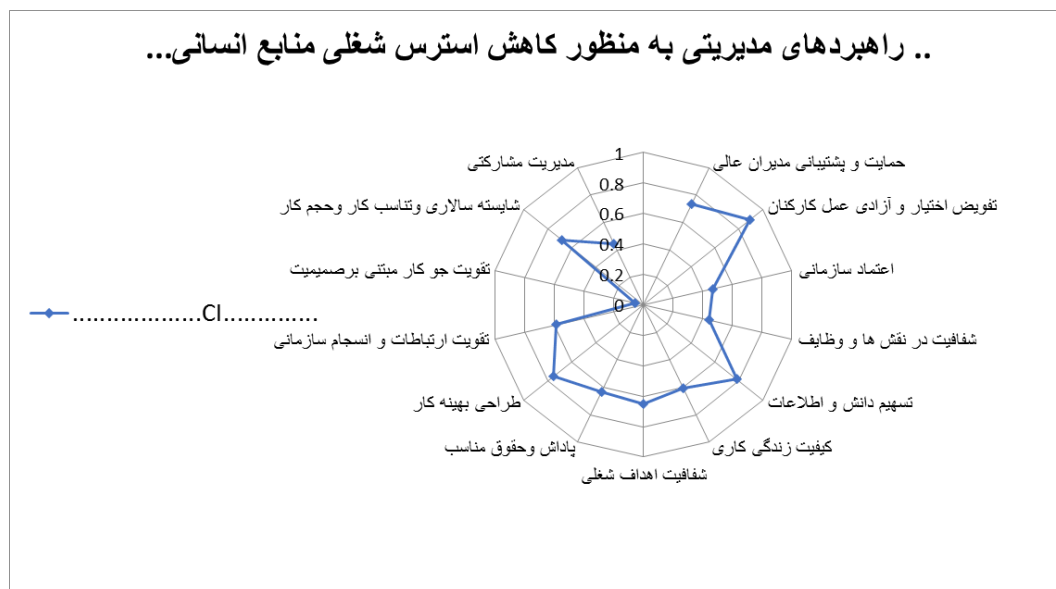
## جدول ۲: رتبه‌بندی گزینه‌ها

راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی	CI
مدیریت مشارکتی	۰/۴۴۷
شایسته‌سالاری و تناسب کار و حجم کار	۰/۶۸۷
تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت	۰/۰۵۵
تقویت ارتباطات و انسجام سازمانی	۰/۵۸۶
طراحی بهینه‌ی کار	۰/۷۵۴
پاداش و حقوق مناسب	۰/۶۳۳
شفافیت اهداف شغلی	۰/۶۵
کیفیت زندگی کاری	۰/۶۰۴
تسهیم دانش و اطلاعات	۰/۷۸۱
شفافیت در نقش‌ها و وظایف	۰/۴۴۱
اعتماد سازمانی	۰/۴۶۷
تفویض اختیار و آزادی عمل کارکنان	۰/۸۹۳
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۰/۷۳۲



جدول ۳: نتیجه‌گیری نهایی بر اساس دیدگاه خبرگان

اولویت‌ها	راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی
اولویت ۱	گزینه‌ی ۳ (تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت) S3
اولویت ۲	گزینه‌ی ۱۰ (شفافیت در نقش‌ها و وظایف) S10
اولویت ۳	گزینه‌ی ۱ (مدیریت مشارکتی) S1
اولویت ۴	گزینه‌ی ۱۱ (اعتماد سازمانی) S11
اولویت ۵	گزینه‌ی ۴ (تقویت ارتباطات و انسجام سازمانی) S4
اولویت ۶	گزینه‌ی ۸ (کیفیت زندگی کاری) S8
اولویت ۷	گزینه‌ی ۶ (پاداش و حقوق مناسب) S6
اولویت ۸	گزینه‌ی ۷ (شفافیت اهداف شغلی) S7
اولویت ۹	گزینه‌ی ۲ (شایسته‌سالاری و تناسب کار و حجم کار) S2
اولویت ۱۰	گزینه‌ی ۱۳ (حمایت و پشتیبانی مدیران عالی) S13
اولویت ۱۱	گزینه‌ی ۵ (طراحی بهینه‌ی کار) S5
اولویت ۱۲	گزینه‌ی ۹ (تسهیم دانش و اطلاعات) S9
اولویت ۱۳	گزینه‌ی ۱۲ (تفویض اختیار و آزادی عمل کارکنان) S12



نمودار ۲: رتبه‌بندی راهبردها بر اساس دیدگاه خبرگان

### بحث

امروزه، موضوع استرس شغلی در میان همه‌ی جوامع انسانی، متخصص‌های آموزشی، مددکاران، متخصصان بهداشت درمانی و دیگر افرادی که مسئولیت‌های به‌زیستی و رفاه انسان‌ها را بر عهده دارند، بسیار مهم و شایع است. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و عامل استراتژیک هر سازمانی، به‌خصوص سازمان‌های بهداشتی و درمانی است. کاهش عوامل استرس‌زای شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری منابع انسانی یکی از مسائل مهم پیش روی بیمارستان‌ها است. با توجه به تأثیر استرس کاری بر انگیزش و عملکرد نیروهای انسانی و کادر درمان بیمارستان‌ها، مدیریت استرس موضوعی بسیار حساس و مهم در مدیریت بیمارستان محسوب می‌شود. در این پژوهش، راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی بررسی شده است. در این پژوهش، ۱۳ راهبرد مدیریتی برای کاهش استرس شغلی

بیمارستان به‌ترتیب اولویت، تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت، شفافیت در نقش‌ها و وظایف، مدیریت مشارکتی، اعتماد سازمانی، تقویت ارتباطات و انسجام سازمانی، کیفیت زندگی کاری، پاداش و حقوق مناسب، شفافیت اهداف شغلی، شایسته‌سالاری و تناسب کار و حجم کار، حمایت و پشتیبانی مدیران عالی، طراحی بهینه‌ی کار، تسهیم دانش و اطلاعات و تفویض اختیار و آزادی عمل کارکنان است. بر اساس نتایج این پژوهش، همان‌طور که در نمودار ۲ نشان داده شده است، در میان راهبردهای مدیریتی مختلف به‌منظور کاهش استرس شغلی منابع انسانی در بیمارستان، تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت، شفافیت در نقش‌ها و وظایف و مدیریت مشارکتی به‌ترتیب در رتبه‌های اول و دوم و سوم به‌عنوان مناسب‌ترین راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس شغلی کارکنان و کادر درمان بیمارستان قرار دارند.



معناداری با تعهد سازمانی دارد. افزایش تعهد و اعتماد سازمانی پرستاران می‌تواند استرس را کاهش دهد و کیفیت خدمات ارائه‌شده را بهبود بخشد.

تقویت ارتباطات و انسجام سازمانی از طریق افزایش تعاملات و بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان، استرس را کاهش می‌دهد و روحیه‌ی افراد در کار را تقویت می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش بنیسی [۲۷] تحت عنوان تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر مؤلفه‌های استرس کرونا در دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی تهران همسو است. در این مطالعه، نتیجه‌گیری شد که آموزش مهارت‌های ارتباطی در کاهش مؤلفه‌های استرس در دانشجویان پزشکی مؤثر است. بنابراین، برای کاهش استرس می‌توان از آموزش مهارت‌های ارتباطی در کنار سایر روش‌های آموزشی مؤثر استفاده کرد. مطالعه‌ی هیروکو [۲۸] تحت عنوان تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر استرس، نشان داد که افرادی که مهارت‌های ارتباطی بالایی داشتند، بدون استرس و با نگرش مثبت‌تری انجام وظایف می‌کردند. افرادی که مهارت‌های ارتباطی پایینی داشتند، در کار اضطراب بالایی را داشتند.

ارتقای کیفیت زندگی کاری در گرو طراحی مناسب محیط کار و مشارکت کارکنان در مسائل و تصمیمات مربوط به سرنوشت کاری‌شان است. نتایج مطالعه‌ی جعفری و همکاران [۲۹] در بررسی ارتباط مدیریت استرس با کیفیت زندگی کاری در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد، حاکی از ارتباط معناداری میان استرس شغلی و کیفیت زندگی کاری پرستاران است. بر اساس مطالعه‌ی رضایی [۳۰]، کیفیت زندگی کاری پرستاران شغلی پرستاران و پرسنل بیمارستان‌های شهر کرمانشاه در دوران کوید۱۹، رابطه دارد. در زمان شیوع ویروس کرونا، پرستاران و پرسنل بیمارستان با پیامدهای روانی آن، از جمله استرس شغلی، مواجه شدند. انجام اقداماتی برای بهبود کیفیت زندگی کاری، حذف عوامل زمینه‌ای، روش‌های پیشگیری، درمان و آموزش، سازگاری صحیح و مهارت‌های ارتباطی از ضروریات فعلی سیاست‌های بهداشتی و درمانی در محیط‌های بیمارستانی برای کاهش استرس شغلی است. انجام مطالعات بیشتر در آینده توسط پژوهشگران در جهت بررسی عملیاتی و دقیق‌تر تأثیر راهبردهای کاهنده‌ی استرس شغلی مطرح‌شده در این پژوهش، در بیمارستان‌های کشور پیشنهاد می‌شود. همچنین، به مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود این پژوهش را با شاخص‌ها و راهبردهای وسیع‌تری در خصوص کاهش استرس شغلی در دیگر بیمارستان‌های کشور انجام دهند و با نتایج پژوهش حاضر تطبیق دهند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در بیمارستان امام رضا (ع) واقع در زرنده در زمان شیوع ویروس کرونا و اعمال بسیاری از محدودیت‌های اجتماعی انجام شده است، قابل تعمیم به دیگر مراکز درمان نیست.

### نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های این پژوهش، در میان راهبردهای مدیریتی به‌منظور کاهش استرس شغلی، راهبردهای تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت، شفافیت در نقش‌ها و وظایف و مدیریت مشارکتی به‌عنوان بهینه‌ترین و مناسب‌ترین راهبردها شناسایی و مطرح

و چهار معیار شناسایی و استحصا شد که از این حیث، با پژوهش‌های فعلی متفاوت و کامل‌تر از آن‌ها است. پژوهش‌های قبلی به‌صورت پراکنده، به برخی از این راهبردها پرداخته‌اند؛ اما پژوهش فعلی جامع‌تر به بررسی راهبردهای کاهنده‌ی استرس شغلی منابع انسانی بیمارستان پرداخته است. بر اساس یافته‌های پژوهش، راهبردهای مدیریتی برای کاهش استرس شغلی منابع انسانی بیمارستان به‌ترتیب اولویت، تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت، شفافیت در نقش‌ها و وظایف، مدیریت مشارکتی، اعتماد سازمانی، تقویت ارتباطات و انسجام سازمانی، کیفیت زندگی کاری، پاداش و حقوق مناسب، شفافیت اهداف شغلی، شایسته‌سالاری و تناسب کار و حجم کار، حمایت و پشتیبانی مدیران عالی، طراحی بهینه‌ی کار، تسهیم دانش و اطلاعات و تفویض اختیار و آزادی عمل کارکنان هستند. همچنین، با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به شاخص‌ها، در این پژوهش، اعتمادبه‌نفس در رتبه‌ی اول قرار گرفت.

راهبرد تقویت جو کار مبتنی بر صمیمیت در کاهش استرس شغلی کارکنان نقش مؤثری دارد و باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. جو صمیمی در کار، محیط کاری مبتنی بر احترام ایجاد می‌کند، به‌طوری که انسجام سازمانی، همبستگی اجتماعی و همدلی تقویت می‌شود و در نهایت، انگیزه و تلاش و به‌تبع آن، بهره‌وری پرسنل درمان افزایش می‌یابد. بنابراین، می‌توان با افزایش صمیمیت در کار از طریق افزایش و تقویت احترام به انسانیت انسان و تأمین نیازهای اجتماعی کارکنان، استرس و عدم انگیزه و روحیه‌ی افراد در کار را کاهش داد و حذف کرد. صمیمیت در محل کار می‌تواند یک رابطه یا تعامل و برقراری ارتباط از طریق اشتراک‌گذاری خواسته‌های کاری با دیگر کارکنان باشد. به این صورت که کارکنان به درک عمیق و حساسیت به درک مشکلات کاری دست پیدا می‌کنند. صمیمیت سازمانی به عوامل عدالت سازمانی، رفاه کارکنان، استقلال کاری، مثبت‌اندیشی، شناخت متقابل و ارتقای ویژگی‌های فردی بستگی دارد [۲۴].

شفافیت در نقش‌ها و وظایف کارکنان را در مورد اینکه چه باید انجام دهند و چه انتظاری از آن‌ها می‌رود، مطمئن می‌سازد و آن‌ها را از استرس و فشار ناشی از ابهام در کار دور می‌سازد. نتایج پژوهش بلرहित و همکاران [۲۲] در بیمارستان مراکش نشان داد که مسئولیت و وظایف کاری مبهم با احتمال زیاد، نقش مؤثری در ناامیدی و استرس دارد.

مدیریت مشارکتی از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های مدیریت و استفاده از نظرها و پیشنهادهای آن‌ها برای بهبود و توسعه نیز از راهبردهای اثربخش کاهنده‌ی استرس شغلی است. مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها یک روش مقابله با پدیده‌ی فرسودگی شغلی معرفی می‌شود [۲۵].

مدیران و سرپرستان بیمارستانی با ایجاد جو اعتمادآمیز در بیمارستان از طریق گفتارهای واقعی و تعهد به قول و قرارها و اعتماد به زیردستان می‌توانند استرس را کاهش دهند. بر اساس نتایج پژوهش صفری و همکاران [۲۶]، اعتماد سازمانی رابطه‌ی مثبت و

### تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در این مطالعه وجود ندارد.

### سهم نویسندگان

دو نویسنده‌ی این پژوهش سهم یکسانی در انجام پژوهش داشته‌اند.

### ملاحظات اخلاقی

این مقاله برگرفته از پروژه‌ی (پایان‌نامه‌ی ارشد) دانشگاه پیام نور است که تأییدیه‌ی اخلاقی با شماره‌ی ص/۶۱۱۸/۷ در شورای پژوهشی دانشگاه دارد.

### حمایت مالی

هیچ سازمانی از این مقاله حمایت مالی نکرده است و تمام منابع مالی آن را نویسندگان تأمین کرده‌اند.

شدند. همچنین، اعتماد به نفس مهم‌ترین معیار و به تعبیری، بااهمیت‌ترین معیار و سپس، انگیزش و روحیه‌ی نیروی انسانی معیارهای مؤثر در ارزیابی راهبردها شناسایی شدند. اهمیت کاربردی یافته‌های پژوهش حاضر در این است که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری اثربخش مدیران بیمارستان جهت کاهش و مهار استرس فراهم آورده است. به مدیران عالی بیمارستان پیشنهاد می‌شود بستر لازم جهت پیاده‌سازی راهبردهای در اولویت را به‌منظور کاهش استرس شغلی کادر درمان و نیروی‌های بیمارستانی فراهم آورند و مدنظر قرار دهند.

### تشکر و قدردانی

از ریاست محترم و معاونان محترم و تمامی کادر شاغل در بیمارستان امام رضا (ع) واقع در شهرستان زرننده بابت همکاری و همراهی با انجام پژوهش تشکر و تقدیر می‌شود.

## REFERENCES

- Aghazadeh A, Taghipour E. The relationship between job stress and burnout in managers of physical education departments in the northwest of the country: based on a psychological theoretical perspective. [In Persian] the second national conference on the achievements of sport and health sciences in Ahvaz. Ahvaz.2018. (Persian) [<https://civilica.com/doc/813348/>]
- Alipour, E. Presenting a system dynamics model to investigate work pressure, job fatigue, lack of manpower, inadequacy of salary and benefits with workload, high number of referrals in hospital emergency room. 04th International Conference on Recent Advances in Management and Industrial Engineering. 2020. (Persian) [<https://civilica.com/doc/1118374/>]
- Mirsamadi M, Jafarpour A. stress-causing factors in the managers of treatment centers in Tehran. [In Persian] Iran J Psy and Clinical Psy . 2005; 11(4): 449-454.
- David Fred R. Strategic management. translated by Parsaian A , Arabi M. Tehran: Cultural Research Office. 2001.
- Samei, Gh. Functional strategies of human resources. [In Persian] Tadbir magazine. 2009, 204.
- Snell S, Bohlander G. Managing Human resources(16th ed) New York: South-Western, Cengage Learning. 2015:832.
- Mirkamali S M. Educational leadership and management, fourth edition, Tehran. [In Persian] Ramin Publishing House. 2017: 198.
- Bamberger P, Phillips B. Organizational environment and business strategy: Parallel versus conflicting influences on human resource strategy in the pharmaceutical industry. Human Resource Management. 1991;30(2):153-82. [DOI: [10.1002/hrm.3930300202](https://doi.org/10.1002/hrm.3930300202)]
- Lajuri S J, Molajan A, Keshavarz S. Systematic Modeling of Strategic Human Resource Management. [In Persian] Strategic Management Studies. 2014; 24: 259-35. .
- Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan page. 2006.
- Zangiabadi A, Mohammadi J, Be smart D. Analysis of domestic tourism market of Isfahan city. Quarterly J Geography and Development. 2006;4(8): 131- 156. [Doi: [10.22111/gdij.2006.3789](https://doi.org/10.22111/gdij.2006.3789)].
- Rafique MA, Hou Y, Chudhery MA, Waheed M, Zia T, Chan F. Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. Journal of Innovation & Knowledge. 2022;7(3):100214. [DOI: [10.1016/j.iik.2022.100214](https://doi.org/10.1016/j.iik.2022.100214)]
- Buchbinder M, Browne A, Jenkins T, Berlinger N, Buchbinder L. Hospital physicians' perspectives on occupational stress during COVID-19: A qualitative analysis from two US cities. Journal of General Internal Medicine. 2023;38(1):176-84. [DOI: [10.1007/s11606-022-07848-z](https://doi.org/10.1007/s11606-022-07848-z)]
- Price G, Seligson R, Hollister R. Survey of America's Physicians COVID-19 Impact Edition: A Year Later. Phy Foun. 2021. [<https://physicians-foundation.org/physician-and-patient-surveys/the-physicians-foundation-2021-physician-survey/>].
- Melnikow J, Padovani A, Miller M. Frontline physician burnout during the COVID-19 pandemic: national survey findings. BMC health services research. 2022;22(1):365. [DOI: [10.1186/s12913-022-07728-6](https://doi.org/10.1186/s12913-022-07728-6)]
- Coelho LG, de Farias Costa PR, Kinra S, Mallinson PA, de Almeida RD. Association between occupational stress, work shift and health outcomes in hospital workers of the Recôncavo of Bahia, Brazil: The impact of COVID-19 pandemic. British Journal of Nutrition. 2023;129(1):147-56. [DOI: [10.1017/S0007114522000873](https://doi.org/10.1017/S0007114522000873)]
- Aboodani, N. Investigating the relationship of employee performance management system with job fatigue and stress and job satisfaction in Hafari Shamal employees (mediating role: satisfaction with employee performance management system. [In Persian] New Researches in Entrepreneurship Manag Bus Devel, 2021;1(18): 740-57. (Persian) [<https://www.tbpin.com/JArticle/16455>]
- Mahmoudpour A, Ghanbari Panah A. structural equation modeling approach in explaining the effect of job stress with the mediation of job passion on the psychological well-being of teachers of special learning disorder centers. Exceptional Education. 2019; 160: 37-50.
- Jackson S, Baity MR, Bobb K, Swick D, Giorgio J. Stress inoculation training outcomes among veterans with PTSD and TBI. Psychological trauma: theory, research, practice, and policy. 2019;11(8):842. [DOI: [10.1037/tra0000432](https://doi.org/10.1037/tra0000432)]
- Rasool SF, Wang M, Zhang Y, Sanna M. Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. International journal of environmental research and public health. 2020;17(3):912. [DOI: [10.3390/ijerph17030912](https://doi.org/10.3390/ijerph17030912)]
- Feng D, Su S, Wang L, Liu F. The protective role of self-esteem, perceived social support and job satisfaction against psychological distress among Chinese nurses. Journal of nursing management. 2018;26(4):366-72. [DOI: [10.1111/ionm.12523](https://doi.org/10.1111/ionm.12523)]
- Belrhiti Z, Van Damme W, Belalia A, Marchal B. The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco. BMJ open. 2020;10(1):e033010. [DOI: [10.1136/bmjopen-2019-033010](https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033010)]
- Strauss K, Parker SK, O'Shea D. When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive

- work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*. 2017;100:15-26. [DOI: [10.1016/j.jvb.2017.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001)]
24. Jaber Manesh Ozra, SHIRI Ardeshir, Taban Mohammad. Understanding How to form Organizational Intimacy Using Grounded Theory. [In Persian] *Journal of public organization management*. 2019;7(2):11-26.
25. Khaghanizadeh M, Vafadar Z, Salari M, Ebadi A. Investigating the effect of the suggestion system on reducing employee burnout. [In Persian] *Journal of Psychology*. 2008;12(2): 213-26.
26. Safari Y, Asadi M, Khalijian S, Joursara M. Analysis of relationships between organizational support, trust and organizational commitment among nurses. [In Persian] *Quarterly Journal of Nursing Management*. 2018;7(2):9-17.
27. Banisi P. Effect of Communication Skills Training on Components of Corona Stress in Students of Islamic Azad University of Tehran, Medical Sciences Branch. *J Health Res Commun*. 2023; 9 (2) :77-87.
28. Hirokawa K, Yagi A, Miyata Y. Effects of communication skills on stress responses while speaking Japanese and English. *Psychological reports*. 2008;103(1):3-10. [DOI: [10.2466/pr0.103.1.3-10](https://doi.org/10.2466/pr0.103.1.3-10)]
29. Jaafari H, Rahimi MK, Qomi F, Yavari M. Investigating the relationship between stress management and quality of work life in nurses of teaching hospitals in Yazd in 2023. [In Persian] *Journal of Health Research in Society*. 2023;9(4):8.
30. Rezaei F. The Relationship between the Quality of Sleep and the Quality of Work Life with the Occupational Stress of Nurses and Hospital Personnel in Kermanshah during the Covid-19 Era. *Paramedical Sciences and Military Health*. 2023;18(1):28-37. [<http://jhc.mazums.ac.ir/article-1-846-en.html>]