

بررسی رابطه بین مدیریت تعارض و رضایت شغلی در کارکنان بیمارستان‌های شهر کرمان

احمد عامریون^۱، *مصطفی شهابی نژاد^۲، محمد امین شمس^۳، سمیه حیدری^۴

چکیده

مقدمه: تعارض در هر جایی از سازمان که اصلی ترین دارایی سازمان یعنی نیروی انسانی حضور داشته و نوعی برخورد و پیوستگی بین وظایف مختلف وجود داشته باشد، اتفاق می افتد. در صورت عدم مدیریت می تواند باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان سازمان گردد. لذا مدیران باید ضمن آشنایی با این پدیده سبک‌های مختلف مدیریت آن را نیز بشناسند. این تحقیق به منظور تعیین رابطه بین رضایت شغلی و سبک‌های مختلف مدیریت تعارض انجام شده است.

روش بررسی: این تحقیق، یک مطالعه توصیفی-تحلیلی است. که بر روی ۳۲۲ نفر از کارکنان درمانی بیمارستان‌های شهر کرمان در سال ۱۳۹۰ انجام شده است. انتخاب بیمارستان‌ها به صورت خوشه‌ای و در هر بیمارستان کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS و از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی، بر اساس اهداف مطالعه استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین سبک‌های رقابت و همکاری در مدیریت تعارض با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد ($p < 0/05$).

بحث و نتیجه‌گیری: مدیران باید ضمن شناخت از شیوه‌های مدیریت تعارض و با توجه به شرایط محیطی و خصوصیات اخلاقی کارکنان، شیوه خاصی را به‌کار گیرند تا باعث افزایش رضایت شغلی و در نتیجه افزایش بهره‌وری در مراکز درمانی تحت مسئولیت خود، گردند.

کلمات کلیدی: تعارض، رضایت شغلی، نیروی انسانی، بیمارستان

(سال هجدهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۵، مسلسل ۵۴)
تاریخ پذیرش: ۹۴/۹/۸

فصلنامه علمی پژوهشی ابن سینا / اداره بهداشت، امداد و درمان نهجا
تاریخ دریافت: ۹۴/۷/۷

۱. دانشیار، تهران، ایران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت
۲. کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، تهران، ایران، مرکز تحقیقات کاربردی معاونت بهداشت امداد و درمان ناجا (*مؤلف مسئول)
mostafa.sh.n2212@gmail.com
۳. دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، کرمان، ایران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، بخش مدیریت
۴. کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، تهران، ایران، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت

مقدمه

امروزه به دلیل پیچیدگی ارتباطات در محیط کار، بروز تعارض و اختلاف امری غیرقابل اجتناب است [۱]. تعارض در هر جایی از سازمان که اصلی ترین دارایی سازمان یعنی نیروی انسانی حضور داشته و نوعی برخورد و پیوستگی بین وظایف مختلف وجود داشته باشد، اتفاق می افتد [۲].

ارتباط مؤثر و کارا در یک سازمان موجب، بالا رفتن انگیزه برای کار مفید، بالا رفتن میزان بهره وری و رضایتمندی کارکنان خواهد شد و از طرفی ارتباطات ضعیف و نارسا، عامل اساسی ایجاد تعارض در سازمان ها است [۳]. یکی از عوامل به وجود آورنده تعارض در سازمان ها، وجود تفاوت های فردی و شخصیتی افراد است [۴].

تعارض عبارت است از بروز اختلاف نظر و تفاوت دیدگاه در مورد موارد مطرح شده در کار گروهی و در اعضا آن، که ناشی از تفاوت های میان فردی و ویژگی های شخصیتی و طرز تلقی های متفاوت در بین آنهاست [۵]. از دیدگاه رایینز^۱ تعارض فرآیندی است که در آن، شخصی به طور عمدی می کوشد تا به گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص دیگر در رسیدن به علایق و اهدافش گردد [۶]. به تعریف دیگر تعارض پدیده ای است اجتماعی، که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند، یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت نشان می دهند [۷، ۸]. ریشه تعارض در سازمان ها به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می شود، عوامل فردی نشأت گرفته از تفاوت در ارزش ها، فرهنگ ها، هنجارها، نگرش ها، استعدادها، توانایی ها و ویژگی های افراد و عوامل سازمانی می تواند ساختاری و یا به نوع پیوند میان اعضا گروه های سازمانی مربوط شود [۹، ۱۰].

تعارض می تواند باعث آسیب های روانی، کاهش رضایت شغلی، ایجاد استرس، کاهش کارایی، افزایش ترک اختیاری کار و بروز مسائل اخلاقی شود [۱۱-۱۳]. تعارض لزوماً امری منفی

نیست [۱۴]. تعارض می تواند، آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان به جای بگذارد در صورتی که تعارض در جهت اهداف شخصی مورد استفاده قرار گیرد، برای سازمان مخرب بوده و امری مضر خواهد بود [۱۵]. اگر این تعارضات مدیریت نشوند می تواند زمینه ای برای بروز مشکلات، خشونت ها و مشکلات عدیده ای، فراهم آورد [۱۶]. ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره برداری قرار گیرد، موجب بروز افکار نو و خلاق سازمان شده و زمینه تغییر و نوآوری را در سازمان ایجاد کرده و کارکردی خواهد بود [۱۷]. برای موفقیت سازمان ها و افراد، تعارضات باید اداره و مدیریت شوند [۱۸]. مدیریت تعارض ها مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت و شناخت کامل علل ایجاد کننده آنها و داشتن مهارت در اداره و کنترل آنها است [۱۹]. مدیریت تعارض به این معنی است که بتوان در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره و بین اجزای آن تعادل ایجاد نمود [۲۰]. سه نوع نگرش در مورد تعارض وجود دارد؛ در دیدگاه سنتی تعارض ذاتاً مضر و مخرب است، در دیدگاه روابط انسانی تعارض ذاتاً مفید است و در دیدگاه تعامل گرایی مدیران همیشه سطح حداقل و مداومی از تعارض را برای افزایش خلاقیت سازمان حفظ می کنند [۲۱-۲۳]. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی در مدیریت تعارض، انتخاب سبک مناسب است [۲۴، ۲۵]. براساس مدل شبکه مدیریت، بلیک و موتن^۲ دو نوع رفتار متعارض طبقه بندی نموده اند: قاطعیت و همکاری. قاطعیت به رفتارهایی اشاره دارد که رضایت خود فرد را مدنظر دهد، و همکاری بر رفتارهایی تأکید دارد که به رضایتمندی دیگران مربوط است [۲۴].

پنج سبک مدیریت تعارض عبارتند از: همکاری^۳، مصالحه^۴،

2. Blake & Mouton
3. Collaboration
4. Compromise

1. Robbins

و اهداف مواجه هستند [۱]. محیط‌های درمانی با توجه به نقش مهم و حیاتی که در جوامع به عهده دارند، پیوسته مورد توجه مدیران سازمانی و صاحب نظران می باشند. در این حرفه عدم توافق در مورد اهداف حرفه ای، تناقض در نقش ها و وظایفی که به عهده افراد گذاشته می شود، یا اختلاف در زمینه رویه‌های انجام کار، از منابع اولیه تعارض می‌باشد [۳۷].

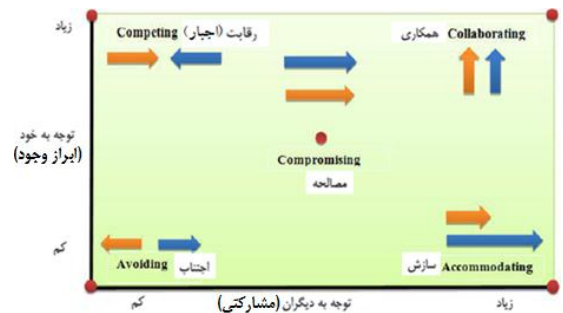
هدف از این پژوهش بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان درمانی بیمارستان‌های شهر کرمان می‌باشد. با بررسی و تحقیق پیرامون این موضوع می‌توان برای مدیران روشن ساخت که استفاده از هر کدام از سبک‌های مدیریت تعارض در زمان برخورد با آن چه تأثیری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. مدیران می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق به نقاط قوت و ضعف هر روش پی‌برده و برخورد صحیح و مناسب با پدیده تعارض را انتخاب نموده و موجبات بهبود وضعیت و اثر بخشی سیستم‌های بهداشتی و درمانی که لازمه آن رضایت خاطر کارکنان است را فراهم نمایند.

روش بررسی

این پژوهش یک مطالعه توصیفی-مقطعی می‌باشد که در سال ۱۳۹۰ در بیمارستان‌های شهر کرمان انجام شده است. حجم نمونه آماری شامل ۳۲۲ نفر از کارکنان درمانی بیمارستان‌ها بود که براساس فرمول کوکران به دست آمد ($d=0/05$, $p,q = 0/5$, $t=1/96$, $N=2000$)

$$n = \frac{Nt^2 \times pq}{Nd^2 + t^2 pq}$$

انتخاب بیمارستان‌ها به صورت خوشه‌ای بود و سپس تعداد نمونه هر بیمارستان بصورت سهمیه‌ای و در بخش های درمانی، کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند. جهت انجام این پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت تعارض رایبیز [۳۸] و رضایت شغلی استفاده شد [۳۹، ۴۰]. پرسشنامه مدیریت تعارض، مشتمل بر دو بخش است، که بخش اول حاوی



شکل ۱- مدل پنج سبکی مدیریت تعارض (رایبیز ۲۰۰۵)

رقابت، سازش^۲ و اجتناب^۳، که به کار بردن هر کدام از سبک‌ها به مهارت و توانایی مدیران بستگی دارد [۲۶-۲۸]. (شکل ۱) نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حدود ۲۰٪ از وقت مدیران صرف رسیدگی به تعارض در سازمان می‌شود [۲۹]. از سوی دیگر از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض، مهم‌ترین نقش را در موفقیت مدیران ایفا می‌کند [۳۰]. از آنجا که اثربخشی و بهره‌وری سازمان در گرو رضایت شغلی کارکنان است، مدیریت تعارض یکی از عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی افراد است [۳۱]. رضایت شغلی، حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت است که افراد نسبت به شغل خود دارند [۳۲]. نتایج مطالعات نیز مؤید این واقعیت است که کاهش میزان تعارض در محیط کار باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و از طرفی پیامدهای شغلی را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد [۳۳، ۳۴].

مراکز بهداشتی و درمانی به دلیل سروکار داشتن با مشاغل گوناگون، سطوح تحصیلاتی متفاوت، نیازها و سلیقه‌های مختلف، محیطی پر از تعارض هستند [۳۵]. برای اجتناب از بروز چالش و ستیزه‌جویی‌ها در محیط کار و بالابردن رضایت شغلی کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی، باید احساسات و عواطف کارکنان این مراکز به نحو مطلوبی مدیریت شده و مهارت‌های مدیریت تعارض آنان بسط و توسعه یابد [۳۶]. محیط‌های بهداشتی و درمانی با منابع چندگانه تعارض از قبیل استرس، فشارهای روانی و قدرت اختیار پزشکان، باورها، ارزشها

1. Competition
2. Accommodation
3. Avoidence

جدول ۱- مشخصات دموگرافیک شرکت کنندگان در پژوهش

مشخصات دموگرافیک	درصد	
سن	≥ ۲۵	%۱۲/۴
	۲۶-۳۰	%۲۵/۶
	۳۱-۳۵	%۲۸/۸
	۳۶-۴۰	%۱۷/۲
	۴۱-۴۵	%۱۰
≤ ۴۶	%۶	
جنس	مرد	%۳۷
	زن	%۶۳
وضعیت تأهل	متاهل	%۷۱/۷
	مجرد	%۲۸/۳
سابقه کار	سال ۳-۵	%۳۱/۶
	۵-۱۰	%۳۵
	۱۰-۱۵	%۱۸/۳
	۱۵-۲۰	%۷/۲
	۲۰-۲۵	%۴/۹
< ۲۵	%۳	
میزان تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	%۲۶/۴
	لیسانس	%۷۰/۵
	کارشناس ارشد	%۳/۱

یافته‌ها

از ۳۲۲ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه دریافت شد که نرخ پاسخگویی %۹۳/۵ محاسبه گردید. نتایج آمار توصیفی نشان داد که %۶۳ شرکت کنندگان در پژوهش زن و بقیه مرد بودند. بیشترین درصد شرکت کنندگان (%۵۴/۴) مربوط به گروه سنی ۲۶ تا ۳۵ سال بود. %۷۱/۷ آنها متأهل و %۶۶/۶ آنها زیر ۱۰ سال سابقه کار داشتند و %۷۰/۵ دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند (جدول ۱).

نتایج به دست آمده با استفاده از همبستگی اسپیرمن بیانگر رابطه بین مدیریت تعارض و رضایت شغلی بود. ضریب همبستگی پیرسون این رابطه ($r=0/53$) که مثبت و معنی دار است ($p<0/05$) (جدول ۲).

جدول ۲-آزمون همبستگی اسپیرمن بین مدیریت تعارض و رضایت شغلی

متغیرها	ضریب همبستگی	R ²	sig	سطح معناداری
مدیریت تعارض رضایت شغلی	۰/۵۳	۰/۲۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵

اطلاعات دموگرافیک و بخش دوم حاوی ۳۰ گویه با معیار پنج گزینه‌ای لیکرت برای بررسی سبک‌های مدیریت بود. پرسشنامه رضایت شغلی براساس JDI^۱ و مطالعه متون تدوین شد که شامل دو قسمت بود: قسمت اول حاوی اطلاعات دموگرافیک و قسمت دوم حاوی ۲۴ سؤال است که از این ۲۴ سؤال، چهار سؤال مربوط به روابط با سرپرستان، چهار سؤال مربوط به ارتقاء، دو سؤال مربوط به شرایط محیط کار، سه سؤال مربوط به ماهیت کار، چهار سؤال مربوط به حقوق و دستمزد، سه سؤال مربوط سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و چهار سؤال مربوط به روابط با همکاران بود. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. روایی محتوای آنها توسط ۶ نفر از اساتید محترم دانشگاه تأیید و پایایی آنها با آلفای کرونباخ محاسبه که ضریب آلفا برای پرسشنامه رضایت شغلی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه مدیریت تعارض ۰/۸۵ تعیین گردید که نشانگر همبستگی درونی مطلوب برای این پرسشنامه‌هاست.

معیار ورود به پژوهش داشتن حداقل سه ماه سابقه فعالیت در آن مرکز و معیار خروج عدم تمایل کارکنان جهت شرکت در پژوهش و یا ناقص پرشدن پرسشنامه در نظر گرفته شد. سپس این پرسشنامه‌ها ضمن رعایت ملاحظات اخلاقی و توضیح به شرکت کنندگان در پژوهش در مورد محرمانه بودن اطلاعات پرسشنامه توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های به دست آمده به نرم افزار SPSS نسخه ۱۷ وارد و از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی ضریب همبستگی، براساس اهداف مطالعه استفاده شد. از آنجا که توزیع داده‌ها براساس آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف نرمال نبود از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد. جهت تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و رضایت شغلی، میزان p کمتر از ۰/۰۵ ملاک قضاوت قرار گرفت.

1. Job Descriptive Index

بحث و نتیجه گیری

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها دارد و بر بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها تأثیرگذار است [۴۱]. تعارض بازتاب‌های پویا در سازمان و نشانه سلامت یک سازمان است [۴۲]. مدیریت صحیح و مؤثر تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی و ایمنی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و بازدهی و ایجاد استیزه جویی، کشمکش و تنشج در سازمان‌ها می‌شود. لکن مدیریت مؤثر تعارض و به‌کارگیری سبک لازم، مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین کسب مهارت در اداره و کنترل تعارض است که خود از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی به‌شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران و سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد.

نتایج به‌دست آمده در پژوهش انجام شده در مراکز بهداشتی و درمانی شهر کرمان بیانگر وجود رابطه بین مدیریت تعارض و رضایت شغلی بود. نتایج مطالعه نیلگون در ترکیه نشان می‌دهد کارکنانی که در مؤسسات بهداشتی، رضایت شغلی پایین دارند احساس خستگی نموده و میزان غیبت از کار بالایی دارند و علاوه بر آن خدمات با کیفیت پایین ارائه می‌نمایند که مدیران در بخش بهداشت و درمان افزایش رضایت شغلی کارکنان بهداشتی نیاز برای توسعه استراتژی‌های موفق دارند [۴۳].

با توجه به مقایسه درصدهای بین سبک‌های مدیریت تعارض و رضایت شغلی می‌توان گفت بین شیوه‌های رقابت و همکاری در مدیریت تعارض با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد که بین سبک همکاری با رضایت شغلی ارتباط معنی‌دار مثبت و بین سبک رقابت و رضایت شغلی ارتباط معنی‌دار معکوس وجود دارد. یعنی استفاده بیشتر مدیران از سبک همکاری در مدیریت تعارض بر میزان رضایت شغلی کارکنان می‌افزاید و از طرفی استفاده از سبک رقابت باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. این نتایج می‌تواند

جدول ۳- میانگین پاسخ به سبک‌های مدیریت تعارض

نوع سبک	میانگین	درصد	انحراف معیار
همکاری	۱۳/۹۴	۲۴/۵۱	۱/۷۵
مصالحه	۱۲/۸۵	۲۲/۵۹	۲/۱۵
رقابت	۸/۲۶	۱۴/۵۲	۳
سازش (مدارا)	۱۱/۵۸	۲۰/۳۶	۱/۹۳
اجتناب	۱۰/۲۳	۱۷/۹۹	۲/۱۲

یافته‌های آماری حاصل شده نشان دهنده میانگین پاسخ به کاربرد انواع سبک‌های مدیریت تعارض است. سبک همکاری با میانگین (۲۴/۵۱)، سبک مصالحه با میانگین (۱۲/۸۵)، به‌ترتیب بالاترین رتبه‌ها را دارا بودند که نشان از این است مدیران در مدیریت تعارض این شیوه‌ها را بر سایر روش‌ها ترجیح می‌دهند و پایین‌ترین میانگین مربوط به سبک رقابت (۸/۲۶) بود که نشان دهنده این است که از دیدگاه کارکنان، مدیران تمایلی به استفاده از این نوع سبک ندارند (جدول ۳).

با توجه به نتایج به‌دست آمده برای بررسی سبک‌های مدیریت تعارض بر رضایت شغلی دو مؤلفه بیشترین تأثیر را دارند. در بررسی رابطه به‌کارگیری سبک رقابت در مدیریت و رضایت شغلی، ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۲۴۸ به‌دست آمد که در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($p < 0.05$). بین سبک همکاری در مدیریت تعارض و رضایت شغلی، همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۲۳۷ به‌دست آمده که در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($p < 0.05$). بین میزان به‌کارگیری شیوه اجتناب در مدیریت تعارض و رضایت شغلی، همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۰۴۰ به‌دست آمد که در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نبود. بین میزان به‌کارگیری شیوه مصالحه در مدیریت تعارض و رضایت شغلی، همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۰۷۰ به‌دست آمد که در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نبود. بین میزان به‌کارگیری شیوه سازش در مدیریت تعارض و رضایت شغلی، همبستگی اسپیرمن برابر با ۰/۰۵۱ به‌دست آمد که در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نبود (جدول ۴).

جدول ۴- آزمون همبستگی بین سبک‌های مدیریت تعارض و رضایت شغلی

رضایت شغلی	همکاری	مصالحه	رقابت (اجبار)	سازش (مدارا)	اجتناب
ضریب همبستگی	۰/۲۳۷	۰/۰۷۰	-۰/۲۴۸	۰/۰۵۱	۰/۰۴۰
سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۷۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵۸	۰/۰۵۲

به کارگیری تعارض منفی همچون سبک اجبار برای یک فضای باز مشارکتی نامناسب است [۴۶]. استفاده از تعارض منفی استرس را بوده و باعث کاهش انگیزه و رضایت کارکنان و افزایش دلسردی و بی‌علاقگی آنان به کار شده و هرگونه هماهنگی و همکاری بین مدیران و کارکنان را از بین می‌برد [۴۷].

در این پژوهش دو سبک همکاری و مصالحه بیشترین شیوه راهبردی مدیران برای کنترل تعارضات بوده است که با نتایج مطالعه رادفر در خصوص عملکرد مدیران در مدیریت تعارض هم‌خوانی ندارد [۴۸]. در پژوهش رادفر، از دیدگاه کارکنان، مدیران بیشتر از سبک اجبار و اجتناب استفاده می‌کنند و مدیران از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که منافع خودشان را تأمین نماید و توجه به منافع کارمند در حداقل است. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق کشتکاران با هدف تعیین راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز هم‌خوانی نداشته و از میان راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد عدم مقابله، راهبرد غالب مدیران در تعارض بوده است [۴۹].

یکی از نتایج حاصل شده این بود که برای حل تعارضات در مراکز بهداشتی و درمانی، از سبک همکاری، بیشتر استفاده می‌شود که با نتایج پژوهش فرزادینا که بر روی سرپرستاران بیمارستان میلاد با هدف تعیین سبک‌های مدیریت تعارض انجام شده است هم‌خوانی دارد [۱]. این بدان معنی است که مدیران دریافته‌اند که کلید حل اختلافات، در مراکز درمانی، استفاده از سبک مدیریت است و این روش در حل تعارضات ارجحیت دارد. سبک همکاری با توجه به دو بعد قاطعیت (توجه به خواسته‌های خود) و همکاری (توجه به خواسته‌های دیگران) مبین این پیام است که مدیرانی که از این سبک استفاده می‌کنند هم به خواسته‌های خود و هم به خواسته‌های دیگران توجه دارند و در مفهوم کلی به این معناست که در تصمیمات خود منافع همگان را مدنظر قرار می‌دهند و در نتیجه اختلافات به صورت واقعی حل شده و رضایت شغلی کارکنان حاصل و

حاصل ادراک افراد از به کارگیری شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض باشد. تعارض در سراسر سازمان حرکت می‌کند، بدین ترتیب مدیران باید از این واقعیت که تعارض اغلب در یک ناحیه از سطح سازمان آغاز و در جای دیگر خود را نشان می‌دهد آگاه باشند به عبارت دیگر شناخت منشأ تعارض ضرورت دارد.

نتایج پژوهش حسینی با هدف راهبردهای مدیریت تعارض در پرستاران، نشان می‌دهد که مدیران موفق در مدیریت تعارض بیشتر از سبک همکاری استفاده می‌نمایند که به کارگیری این سبک نشان‌دهنده استفاده سازنده از تعارض تلقی شده و به کارگیری سبک‌های اجبار (رقابت) و اجتناب در مدیریت تعارض، پیامدهای منفی به دنبال دارند [۴۴].

در این تحقیق بین استفاده از سبک رقابت (اجبار) و رضایت شغلی کارکنان رابطه عکسی وجود داشت. به این معنی که هر چه مدیران از سبک رقابت بیشتر استفاده کنند با ایجاد آزرده‌گی، رضایت شغلی کارکنان را کاهش می‌دهند که نتایج این مطالعه با نتایج پژوهش سهیلی که با هدف بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه انجام شده است هم‌خوانی ندارد [۴۵]. ولی با نتایج پژوهش ایران‌زاده با عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت تعارض با خلاقیت کارکنان هم‌خوانی دارد [۸]. این نتیجه نشان‌دهنده این است که استفاده از این سبک منجر به بروز نارضایتی و کاهش روحیه و انگیزه کارکنان می‌گردد. در این پژوهش با توجه به رابطه معنادار و معکوس بین سبک رقابت و رضایت شغلی می‌توان گفت که با افزایش استفاده از سبک رقابت در مراکز بهداشتی و درمانی رضایت شغلی کارکنان کاهش می‌یابد.

بی‌توجهی به علل ایجاد کننده تعارض و عدم انتخاب سبک مناسب برای کنترل آن، نه تنها کمکی به حل تعارض نکرده بلکه زمینه را برای شکل‌گیری مجدد تعارض فراهم می‌نماید. نتیجه مطالعات نشان داده که ۸۰٪ از مدیران سبک رقابت (اجبار) را فاقد اثربخشی لازم می‌دانند و از دیدگاه آنان،

بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد.

پژوهش غفوریان نشان می‌دهد که در تعارضات بین فردی نیز، کارکنانی که رضایت و روحیه بالایی دارند در مقایسه با کسانی که رضایت شغلی پایینی دارند بیشتر از سبک‌های اثر بخش در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌نمایند و همچنین افرادی که نگرش سنتی به تعارض دارند در مقایسه با افرادی که نگرش مثبت دارند بیشتر تمایل به استفاده از سبک اجتناب و دوری از تعارض دارند [۵۰].

از آنجا که تضاد جزء جدانشدنی سازمان‌ها بوده و با وجود پیچیدگی‌های زیاد و بروز تحولات بیشتر در سیستم‌های بهداشتی و درمانی این پدیده بیشتر خودنمایی نموده، مدیران باید شیوه مناسب برخورد با آن را در پیش گیرند تا تعارض‌های موجود سبب اختلال در روابط کاری نگردد. مدیران باید ضمن شناخت از شیوه‌های مدیریت تعارض با توجه به شرایط محیطی و خصوصیات اخلاقی کارکنان، شیوه خاصی را به کار گیرند تا باعث افزایش رضایت شغلی و در نتیجه افزایش بهره‌وری در مراکز درمانی تحت مسئولیت خود، گردند. چرا که اگر تعارض با

روش مناسب مدیریت نشود همچون تعارض مدیریت نشده می‌تواند در جریان عملکرد گروه مشکل آفرین باشد. آنچه باید توجه مدیران مراکز بهداشتی و درمانی را به آن جلب کرد، این است که استفاده دائم از یک سبک خاص در مدیریت تعارض مؤثر نخواهد بود و توجه به شرایط زمانی و موقعیت تعارض، شخصیت افراد درگیر و علت به‌وجود آمدن تعارض کمک قابل توجهی به انتخاب سبک مناسب و حل بهتر تعارض جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان در این مراکز می‌کند. در پایان پیشنهاد می‌گردد برای افزایش بهره‌وری و اثربخش بودن مدیریت مراکز بهداشتی و درمانی، دوره‌های آموزشی جهت آشنایی بیشتر مدیران این مراکز با سبک‌های مدیریت تعارض و فواید و نواقص آنها برگزار گردد.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب تقدیر و تشکر خود را از رؤسا، مدیران و کارکنان بیمارستان‌های شهر کرمان که ما را در جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش یاری نمودند، اعلام می‌دارند.

References

1. Farzadnia F. The impact of emotional intelligence on conflict-handling styles among the head nurses of Milad Hospital, Tehran. *Journal of Ilam university of medical sciences*. 2012;20(2):53-61. [Persian]
2. Keashly L, Nowell BL. Conflict, conflict resolution and bullying. In: Einarsen S, Hoel H, Zapt D, Cooper CL, eds. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press; 2010:423-445.
3. Shadpour P, Barzegar M, Afzal E. The effect of communication on managers and employees' interpersonal conflict in an educational hospita. *Journal of healthcare management*. 2010;2(1-2):17-26. [Persian]
4. Salimi SH, Karaminia R, Esmaeili AA. The Study of personality traits, management styles & conflict management in a military unit. *Journal of military medicine*. 2011;13(1):11-16. [Persian]
5. Mirmohamadi S. Conflict management : Definition, nature, theories, factors, methods, strategies. *Magazine of industry review and technology*. 2011;22(122):2-6. [Persian]
6. Mirhoseini Zavareh M. The ability to inhibit conflict, the most important skill of managers. *Engineering management*. 2012;5(46):46-49. [Persian]
7. Coombs CH, Avrunin GS. *The structure of conflict*. New Jersey: Psychology Press; 2013.
8. Iranzadeh S, Zemestani G, Pakdelbonab M, Babaie Heravi S. The analysis of relationship between conflicting management styles and the personnel preativity in the Islamic Azad University Of Tabriz. *Productivity management (beyond management)* 2012;5(20):165-187. [Persian]
9. Sehrawat A, Sharma T. Leadership and conflict management style among Indian managers. *International journal of scientific & engineering research*. 2014;5(5):145-152.
10. Saxena S. Effect of conflict management styles on employee satisfaction: An iconic review. *ZENITH international journal of business economics & management research*. 2014;4(12):223-231.
11. Wagner JA, Hollenbeck JR. *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. first ed. New York: Routledge; 2010.
12. Aliasgari M, Farzadnia F. The relationship between emotional intelligence and conflict management styles among teachers. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 2012;4(8):555-562.
13. El Dahshan MEA, Keshk LI. Managers' conflict management styles and its effect on staff nurses' turnover intention at Shebin El Kom Hospitals, Menoufiya Governorate. *World journal of medical sciences*. 2014;11(1):132-143.
14. Akhoondlotfali P, Hoseini MA, KHankeh HR, Fallahi Khoshknab M, Hoseinzadeh S. The effect of emotional intelligence education on job conflict in nurses. *Journal of health promotion management*. 2012;1(1):7-16. [Persian]
15. Afzalur Rahim M. *Managing conflict in organizations*. 4th ed. New brunswick Transaction publishers; 2010. [Persian]
16. Mauno S, Ruokolainen M, Kinnunen U. Work-family conflict and enrichment from the perspective of psychosocial resources: comparing Finnish healthcare workers by working schedules. *Applied ergonomics*. 2015;48:86-94.

17. Kinman G, McDowall A, Cropley M. Work-family conflict and job-related wellbeing in UK police officers: the role of recovery strategies. Work and family researchers network inaugural conference; 14th-16th June, 2012; New York.
18. Tjosvold D. Reflecting on reviewing: Applying conflict management research. *Journal of organizational behavior*. 2014;35(8):1079-1092.
19. Dyer B, Song XM. The relationship between strategy and conflict management: a Japanese perspective. Paper presented at: Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) annual conference 2015.
20. Feizi T, Shahbahrami E, Azhandeh A. The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies in Iran University of Medical Sciences : 2009. *Journal of health administration*. 2011;14(44):55-60. [Persian]
21. Mestry R, Bosch M, Grobler B. Understanding and managing conflict: A prerequisite for post-merger FET colleges. *South African journal of higher education*. 2013;27(1):144-161.
22. Kazimoto P. Analysis of conflict management and leadership for organizational change. *International journal of research in social sciences*. 2013;3(1):2307-2327.
23. Ahamefula OP. Conflict management in the workplace. [MSc. of thesis]. Portugal, Fernando Pessoa University; 2014.
24. Jahanian R. The relation of emotional intelligence and conflict management. *Pajouheshgar (journal of management)* 2011;8:1-8. [Persian]
25. Kantek F, Gezer N. Conflict in schools: student nurses' conflict management styles. *Nurse education today*. 2009;29(1):100-107.
26. Bazayar M. Conflict and Negotiation. *Homaye Salamat*. 2011;40:52-60. [Persian]
27. Mardanihamoleh M, ShahrakiVahed A, Hamedishahr S. Supervision of instructions and conflict management: an assessment in nursing staff. *Journal of medical ethics and history of medicine*. 2010;3(3):64-73. [Persian]
28. Shiri A. A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state university, Iran *Management science letters* 2014;4(1):87-94. [Persian]
29. Smith-Höhn J. Conflict analysis: Understanding cause, unlocking solutions. *South African journal of international affairs*. 2013;20(3):462-464.
30. Kaur R, Kaur N. Conflict management styles—A study of Vardhman Politex Limited, Bathinda. *ZENITH international journal of multidisciplinary research*. 2013;3(3):222-227.
31. Qu H, Zhao XR. Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of business research*. 2012;65(1):22-28.
32. Asghari E, Khaleghdoust T, Asgari F, Kazemnejad E. Effective factors on nurses' job satisfaction *Journal of Guilan` nursing and midwifery school*. 2010;20(64):1-7. [Persian]
33. Chen X-H, Zhao K, Liu X, Dash Wu D. Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International journal of conflict management*. 2012;23(2):151-172.
34. Panorama M, Jdaitawi M. Relationship between emotional intelligence and work-family conflict of university staff in Indonesia. Paper presented at: Proceeding of the international conference on social science, economics and art 2011; Malaysia.
35. Nekoei Moghadam M, Delavari S, Salajeghe M, Ghorbani MH. The relationship between leadership styles and conflict management strategies used by top and middle managers of Kerman's educational hospitals. *Journal of hospital*. 2010;9(1,2):57-66. [Persian]
36. Rushdy Mohamed F, Ramzy Yousef H. Emotional intelligence and conflict management styles among nurse managers at Assiut University Hospitals. *Journal of education and practice*. 2014;5(5):160-165.
37. Morreim E. Conflict resolution in healthcare. United States 2014.
38. Robbins S, Judge TA, Millett B, Boyle M. Organisational behaviour. 7th ed. Sydney: Pearson higher education 2013.
39. Lu H, Barriball KL, Zhang X, While AE. Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International journal of nursing studies*. 2012;49(8):1017-1038.
40. Liu C, Zhang L, Ye W, Zhu J, Cao J, Lu X, et al. Job satisfaction and intention to leave: a questionnaire survey of hospital nurses in Shanghai of China. *Journal of clinical nursing*. 2012;21(1-2):255-263.
41. Ioannis Moissoglou R, Prezerakos Panagiotis R, Peter Galanis R, Olga Siskou R. Conflict management in a Greek public hospital: Collaboration or avoidance? *International journal of caring sciences*. 2014;7(1):75-82.
42. Jaderi J. Effective conflict management mechanism in the service. *Mohandesi modiriati magazine*. 2012;5(47):54-57. [Persian]
43. Anafarta N. The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A structural equation modeling (SEM) approach. *International journal of business and management*. 2011;6(4):168-177.
44. Hosseini MA, Azimzadeh E. Correlation between self-efficacy and nurses' conflict management strategies. *Journal of health promotion management*. 2013;2(4(8)):16-23. [Persian]
45. Sohaili K, Sayyadzadeh S. The relationship between conflict management styles and job satisfaction of employees Razi University in Kermanshah. *Interntional conference on business development and excellence*; 17 December 2014; Kermanshah. [Persian]
46. Nekuei Moghaddam M, Taghavi Rad A, Hakimipour S, Shafiei M, Goudarzi G. Evaluation of relation between styles of conflict management and creativity of staff in teaching hospitals of Kerman city in 2008 *Journal of hospital*. 2011;9(3,4):29-38. [Persian]
47. Taghipour A, Dejban R, KHadem Dezfuli Z, Naami A. Investigating relationship between communication skills and conflict resolution styles of managers with employee empowerment. *Social psychology research* 2011;1(2):17-43. [Persian]
48. Radfar F, Hozoori MJ, Tavafian S. COMparison of the attitudes of hospital staff and managers towards managers' practice as regards conflict management in hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences, 2008-2009. *Journal of school of public health and institute of public health research* 2011;9(1):59-66. [Persian]
49. Keshtkaran A, Hatam N, Rezaee R, Lotfi M. Relationship between emotional intelligence with conflict management strategies among educational and research managers of Shiraz University of Medical Sciences *Hakim health systems research journal*. 2012;14(4):211-218. [Persian]
50. Ghafouriyan H, Falamarzi A. Relationship between conflict and job performance. *Journal of modern industrial/organizational psychology*. 2010;1(2):35-48. [Persian]

An investigation of the relationship between conflict management and job satisfaction among employees of Kerman hospitals

Ameryoun A¹, *Shahabinejad M², Shamsi M³, Haydari S⁴

Abstract

Background: Conflict occurs anywhere human resources as the main asset of an organization involved and when collision and integration between different tasks exist. It can lead to decreased job satisfaction of staff, if not managed properly. Therefore, managers must be familiar with this phenomenon and known style of its management. This study aimed to determine the relationship between job satisfaction and different styles of conflict management.

Materials and methods: This cross-sectional study was carried out on 322 medical staffs of hospitals in Kerman city in 2011. The hospitals were selected through cluster sampling, and the personnel were selected randomly. The data were analyzed using SPSS 17 software package and also with descriptive and inferential statistical tests.

Results: Our findings showed that there is a significant relationship between competition and cooperation styles of conflict management with job satisfaction ($p < 0.05$).

Conclusion: According to the results of the present research, managers must recognize the methods of conflict management and also use a special way to increase job satisfaction and efficiency in their healthcare centers based on the environmental conditions and moral characteristics of their employees.

Keywords: Conflict, Job Satisfaction, human resources, Hospital

1. Associate professor, Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2. MSc of health services management, Department of Health, Rescue and Treatment of Police Force, Applied Research Center, Tehran, Iran
(*Corresponding Author)
mostafa.sh.n2212@gmail.com

3. PhD in healthcare service management, Kerman Azad University, Management branch, Kerman, Iran

4. MSc of health services management, Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran