

## مقایسه نگرش کارمندان و مدیران بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران نسبت به عملکرد مدیران در خصوص مدیریت تعارض

فرشید رادفر: کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور، واحد شهرری، تهران، ایران

محمدجواد حضوری: استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور واحد شهرری، تهران، ایران

صدیقه السادات طوافیان: استادیار، گروه آموزش بهداشت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران - نویسنده رابط: tavafian@modares.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۴/۲۵

### چکیده

زمینه و هدف: این مطالعه با هدف تعیین و مقایسه نگرش کارمندان و عملکرد مدیران در خصوص مدیریت تعارض در بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است.

روش کار: در این مطالعه مقطعی تعداد ۳۳۰ نفر شامل ۳۰۰ نفر پرستار و ۳۰ نفر مدیر بیمارستان بطور تصادفی انتخاب شدند. جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۳۰ سؤال، انجام گرفت. جهت پردازش داده ها از نرم افزار SPSS استفاده شد.

نتایج: این پژوهش نشان داد که ۱۷۸ نفر از کارمندان (۵۹٪) و ۱۴ نفر از مدیران (۴۷٪) بر این باورند که از سبک اجتناب در مدیریت تعارض استفاده نمی شود. ۱۷۷ نفر از کارمندان (۵۹٪) معتقدند که مدیرانشان از سبک سازش بهره نمی گیرند و ۱۳ نفر از مدیران (۴۳٪) ادعا میکنند که از سبک سازش در مدیریت تعارض استفاده می شوند. ۲۰ نفر از کارمندان (۴۰٪) و ۴ نفر از مدیران (۱۳٪) معتقد بودند که مدیران از سبک مصالحه بهره می جویند و در هر دو گروه ۱۷۹ نفر از کارمندان (۶۰٪) و ۱۸ نفر از مدیران (۶۰٪) معتقد بودند که سبک حل مسئله در مدیران برای حل تعارضات سازمانی وجود ندارد.

نتیجه گیری: این پژوهش نشان داد مدیرانی که دارای نگرشهای اجتناب، حل مسئله و اجبار بودند به نظر کارمندان در عمل نیز از همان شیوه ها بهره می جستند ولی مدیرانی که دارای سبک سازش و مصالحه بودند عملاً از این شیوه بهره نمی گرفتند.

واژگان کلیدی: مدیریت تعارض، نگرش، رفتار، مدیربیمارستان، پرستار

### مقدمه

ارتباطات، انگیزش و تصمیم گیری است (Stiphen 2004). مدیران امروز در راستای نیل به اهداف سازمانی، باید بموقع تعارض در سازمانها را مورد شناسایی قرار دهند و از روشهای صحیح، اصولی و منطقی مدیریت تعارض در جهت افزایش اثربخشی سازمان استفاده نمایند (Amiri 2003). مدیریت تعارض از این نظر اهمیت دارد که شناخت مدیران نسبت به ماهیت و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن و بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کیفیت تصمیم گیری، تأثیر شگرفی دارد (Bihindi 2001). سه نوع دیدگاه در

در تمامی ادوار زندگی بشر، تعارض، کشمکش و اصطکاک بین منافع رئیس و مرئوس، کارفرما و کارگر، ارباب و رعیت وجود داشته است. تعارض، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر تعارضات به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است (Bihindi 2001). نتایج پژوهشهای میدانی نشان می دهد که مدیران، ۲۱٪ وقت خود را صرف مدیریت تعارض می کنند (Farahani 2001). مدیریت تعارض از نظر اهمیت، برابر و حتی در مواقعی بیشتر از کارهایی مانند برنامه ریزی، سازماندهی،

## روش کار

در این تحقیق مقطعی از بین ۱۵ بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی تهران، ابتدا ۵ مرکز بصورت تصادفی انتخاب و سپس بر اساس فرمول حجم نمونه مطالعات توصیفی تعداد نمونه ۳۰۰ نفر کارمند از بین این بیمارستانها بطور تصادفی انتخاب شدند. سپس برای مقایسه نگرش کارمندان نسبت به عملکرد مدیران و نظر خود مدیران نسبت به عملکرد خودشان به ازای هر ۱۰ کارمند یک مدیر بلافاصل انتخاب شد که مجموعاً تعداد ۳۰ نفر مدیر انتخاب شدند. در این پژوهش داده ها از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. پرسشنامه تحقیق از نوع محقق ساخته است که از دو پرسشنامه استاندارد راهبردهایی برای مدیریت تعارض دیوید و کمرون و پرسشنامه حل تضاد سوسمن و سام اقتباس شده است و شامل دو بخش می باشد. در بخش اول این پرسشنامه اطلاعات مربوط به مشخصات فردی پاسخ دهنده وجود دارد که شامل سن، جنس، تأهل، سابقه کار، تحصیلات، رشته تحصیلی، پست سازمانی، وضعیت استخدام، واحدسازمانی، نام بخش محل کار و نام بیمارستان می باشد. بخش دوم پرسشنامه شامل ۵ سبک برخورد با تعارضات سازمانی است که برای هر سبک ۶ سؤال مطرح شده است. در بخش دوم پرسشنامه اطلاعات مربوط به متغیرهای تحقیق در قالب ۳۰ سؤال، بر اساس طیف نگرش سنجی لیکرت، با پنج درجه کاملاً مخالف، مخالف، تاحدودی موافق، موافق و کاملاً موافق تهیه و تنظیم شده است که در بررسی آماری، از یک تا پنج امتیازبندی می شود، یعنی کاملاً مخالف یک و کاملاً موافق پنج امتیاز می گیرد. لذا برای نقطه برش عدد ۳ (بی طرفی، تاحدودی موافق بودن یا بی نظر بودن است) در نظر گرفته شده است، تا در هر سؤال بطور جداگانه و در هر سبک بطور مجزا تعداد کارکنان موافق با یک سؤال و یا یک سبک (بزرگتر از ۳) و مخالف با آن (کمتر یا مساوی ۳) مشخص گردد. در واقع، هر یک از پنج سبک مدیریت تعارض دارای حداکثر ۳۰ امتیاز است. با مشخص شدن امتیاز هر سبک، بالاترین امتیاز مربوط به اولین اولویت

مورد تعارض وجود دارد، در دیدگاه سنتی تعارض ذاتاً مضر 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 (Stiphen 2004).

در برخورد با تعارض و مدیریت آن راهبردهای خاص وجود دارد که تحت عنوان سبکهای پنج گانه مدیریت تعارض شامل سبکهای اجتناب، اجبار، سازش، مصالحه و حل مسئله می باشد. بکار گرفتن سبک اجبار در این حالت است که مدیر در برخورد با تعارض صرفاً اهداف خود را در نظر گرفته و افزایش منافع خود را بدون در نظر گرفتن تاثیر آن بر دیگران در نظر می گیرد (Veten 2004). در سبک اجتناب مدیر با خودداری از رویارویی با تعارض و از طریق به تعویق انداختن یک راه حل منافع طرفین تعارض را نادیده می گیرد. در سبک سازش مدیر نگرانی های یک طرف را از بین می برد در حالی که نگرانی های طرف دیگر نادیده انگاشته می شود. در شیوه مصالحه مدیر جهت رضایتمندی جزئی طرفین تعارض کوشش می کند بگونه ای که هر دو طرف ظاهراً به حق خود می رسند. در روش حل مسئله طرفین تعارض تمام گزینه های ممکن را بررسی می کنند و تشابه ها و تفاوت ها در دیدگاهشان را مورد کاوش قرار می دهند تا نهایتاً راه حل نهایی به نفع طرفین یابند (Veten 2004). نظر به اینکه ماهیت کار مدیران سیستم های بهداشتی، درمانی و سر و کار آنان با گروه های مختلف از جمله بیماران، کارکنان، و سازمانهای مختلف، ایجاب می کند که با مباحث نظری و سبکها مدیریت تعارض آشنا شده و مهارتهای لازم را در زمینه مدیریت تعارض فرا گیرند (Amiri 2003). لذا برای پی بردن به نحوه برخورد مدیران بیمارستانها وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران و بکارگیری سبکهای مدیریت تعارض این مطالعه با هدف مقایسه نگرش کارمندان و مدیران بیمارستانهای مذکور نسبت به عملکرد مدیران در خصوص بکار بردن سبکهای مدیریت تعارض در سال ۱۳۸۸ انجام شد.

روش دستی تبدیل داده های کیفی (طیف لیکرت) به کمی صورت گرفته است. جهت پردازش داده ها از نرم افزار SPSS استفاده و نتایج به صورت جداول نمایش داده شد. بدلیل غیر نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون ناپارامتریک من - ویتنی (Mann-Whitney Test) و آزمون ناپارامتریک نسبت دو جمله ای جهت تأیید یا رد فرضیات آماری (مقایسه نظرات کارمندان و مدیران) استفاده شده است. سطح معنی داری  $p \leq 0/05$  در نظر گرفته شد.

جهت کسب رضایت اخلاقی از واحدهای پژوهش ابتدا موضوع هدف و روش اجرای پژوهش برای کارمندان و مدیران توضیح داده شد و در صورتی که مایل به شرکت در مطالعه بودند فرم رضایت نامه اخلاقی به صورت کتبی تکمیل می نمودند. در ضمن به واحدهای پژوهش اطمینان داده می شد که اطلاعات آنها صرفاً در جهت تحقیق استفاده خواهد شد و کاملاً محرمانه است.

## نتایج

در این پژوهش یک سوم کارکنان (۱۰۰ نفر) در واحد اداری و دوم سوم آنان (۲۰۰ نفر) در واحد پرستاری مشغول به کار بودند. تمام مدیران و ۱۳۰ نفر از کارکنان بالای ۳۵ سال سن داشتند. از میان کل افراد مورد مطالعه یک سوم مدیران (۱۰ نفر) و نزدیک نیمی کارمندان (۱۳۸ نفر)، مرد بودند. دیگر مشخصات فردی افراد مورد مطالعه در جدول شماره ۱ آمده است. به طور کلی از نظر کارمندان اولویت اول و دوم استفاده از سبکهای مدیریت تعارض توسط مدیرانشان به ترتیب، استفاده از سبکهای اجبار ۹۰ نفر (۳۰٪) و اجتناب ۷۲ نفر (۲۴٪) است در حالیکه اولویت اول و دوم بکارگیری سبکهای مدیریت تعارض از نظر مدیران سبکها سازش ۹ نفر (۳۰٪) و مصالحه ۱۰ نفر (۳۳٪) بوده است.

در بررسی های انجام شده مشخص شد که ۱۷۸ نفر از کارمندان (۵۹٪) و ۱۴ نفر از مدیران (۴۷٪) بر این باورند که از سبک اجتناب در مدیریت تعارض استفاده نمی شود. ۱۷۷ نفر از کارمندان (۵۹٪) معتقدند که

افراد و امتیاز بعدی مربوط به دومین الویت در مدیریت تعارض است. یعنی هر فرد ابتدا از کدام روش مدیریت تعارض در درگیری های سازمانی استفاده کرده است (سبک اول) و در صورت استفاده نکردن از این سبک از کدام روش بهره می جوید. این اعداد در مدیران و کارمندان در هر سؤال و در هر سبک با هم بررسی و با آزمون دو جمله ای، مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً مشخص شد که در هر سؤال و در هر سبک نظرات مدیران (نگرش آنها نسبت به عملکرد خود) و نظرات کارمندان (نگرش کارمندان نسبت به عملکرد مدیران) چقدر با هم متفاوت است و یا اینکه مدیران معتقدند که از چه روش هایی در برخورد با تعارض استفاده می کنند و کارمندان آنها معتقدند که مدیرانشان از چه سبک هایی بهره می جویند، یعنی پنج سبک مدیریت تعارض و در واقع پنج فرضیه تحقیق بررسی و در نهایت به این سؤال اصلی پاسخ داده شد که آیا نگرش مدیران نسبت به عملکرد خود و نگرش کارمندان نسبت به عملکرد مدیران بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در قبال مدیریت تعارض یکسان است یا با هم اختلاف دارد؟

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش مشتمل بر ۳۰ سؤال می باشد که دقیقاً بخشی از دو پرسشنامه ۲۰ و ۳۰ سؤالی دو پرسشنامه فوق الذکر است که ابتدا از طرق ترجمه باز ترجمه به زبان فارس برگردان شد و بعد از اعمال برخی تغییرات توسط متخصصین و پژوهشگران مورد استفاده قرار گرفت. جهت بررسی، قابلیت اعتماد پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ در واقع برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه یا آزمونهایی که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کنند، به کار می رود. که این مهم در خصوص پرسشنامه مذکور انجام شده و مقدار شاخص به دست آمده ۰/۸۹۶ درصد بوده است که ضرایب بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ بیانگر پایایی مناسب ابزار می باشد.

در خصوص داده های خام به دست آمده، ابتدا با

این دو گروه از نظر استفاده از سبک سازش ( $p < 0/01$ ) و سبک مصالحه ( $p < 0/01$ ) تفاوت معنی دار نشان داد.

## بحث

مسئولیت شغلی در محیطهای کاری و حساسیت بیش از اندازه بیشترین تنش را در مدیران ایجاد می نماید. مسئولیت مدیریت تنش زا است و به نحو چشمگیری به افسردگی، اضطراب و روان پرشی در مدیران منجر میشود. هرچه دایره مسئولیت فرد در مقابل دیگران بیشتر شود وی باید دقت و زمان بیشتری را در واکنش و برخورد با سایرین صرف کند و در نتیجه تنش نیز بیشتر خواهد شد (Amiri 2003). یکی از مشکلاتی که مدیران بیمارستانها با آن مواجه هستند تعارضات بین افراد زیر دست آنها است. تعارض به علل گوناگون بین افراد و گروهها ظاهر می شود. تفاوتهای ادراکی، شخصیتی، اعتقادی، سیاسی و مانند آن از یک طرف و استنباطهای مختلف در مورد هدفهای فرد، سازمان و جامعه از سوی دیگر، تعارضات گوناگونی را در محیطهای کار دسته جمعی ایجاد می کند (Rahim 1999).

مطالعه حاضر به بررسی نگرش مدیران در خصوص کاربرد سبکهای مدیریت تعارض توسط خودشان و مقایسه آن با نظر کارمندان در این خصوص پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد در بیشتر موارد مدیران از روش اجبار و کمتر از سبکهای مصالحه و سازش برای حل تعارضات سازمانی بهره می گرفتند. از نظر همخوانی در مواردی نظرات مدیران و کارمندان در زمینه مدیریت تعارض توسط مدیران، همسان است و لی در مواردی که کارمندان معتقد به استفاده از سبک اجبار توسط مدیران بودند خود مدیران معتقد به استفاده از سه سبک مصالحه، سازش و اجتناب بودند.

در واقع از نظر کارمندان مدیران می خواهند با مدیریت قهری و استفاده از قدرت قانونی، سازمان و کارمندان زیر دست خود را اداره کنند و تعارضات را با قوه قهریه و هر آنچه که به نفع خود می باشد، حل و برطرف

مدیرانشان از سبک سازش بهره نمی گیرند و ۱۳ نفر از مدیران (۴۳٪) ادعا می کنند که از سبک سازش در مدیریت تعارض بهره می جویند. همچنین ۱۲۰ نفر از کارمندان (۴۰٪) و ۴ نفر از مدیران (۱۳٪) بر این باورند که مدیران از سبک مصالحه بهره می جویند. در حالیکه در هر دو گروه ۱۷۹ نفر از کارمندان (۶۰٪) و ۱۸ نفر از مدیران (۶۰٪) معتقدند که سبک حل مسئله توسط مدیران برای حل تعارضات سازمانی استفاده نمی شود، در مورد سبک اجبار نیز، ۲۰ نفر از مدیران (۶۷٪) و ۱۵۷ نفر از کارمندان (۵۲٪) بر این باورند که از این سبک برای حل تعارضات استفاده نمی شود. بر اساس نتایج جدول شماره ۲ در مورد دو سبک اجتناب و حل مسئله با تایید فرضیه صفر کارمندان و مدیران بر این باورند که این دو سبک توسط مدیران اجرا نمی شود ( $p > 0/05$ ) در مورد سبک مصالحه هر دو گروه معتقدند این سبک توسط مدیران اجرا می شود ( $p < 0/05$ ). در مورد سبک سازش تایید فرض صفر ( $p > 0/05$ ) در گروه کارمندان نشان می دهد از نظر کارمندان مدیران از سبک سازش استفاده نمی کنند ولی رد فرضیه صفر در گروه مدیران ( $p < 0/05$ ) نشان دهنده این است که مدیران خود بر این باورند که از این سبک در مدیریت تعارض استفاده می کنند. در سبک اجبار رد فرض صفر ( $p < 0/05$ ) در گروه کارمندان نشان می دهد از نظر کارمندان مدیران از سبک سازش استفاده می کنند ولی تایید فرضیه صفر در گروه مدیران ( $p > 0/05$ ) نشان دهنده این است که مدیران خود بر این باورند که از این سبک در مدیریت تعارض استفاده می کنند.

برای تایید یافته های فوق از آزمون من ویتنی نیز جهت مقایسه نظر کارمندان و مدیران استفاده شد. این آزمون نشان داد تفاوت معنی داری بین نظر کارمندان و مدیران از نظر استفاده از سبک اجتناب ( $p = 0/1$ )، حل مسئله ( $p = 0/5$ ) و اجبار ( $p = 0/1$ ) وجود ندارد. ولی مدیرانی که نگرش آنها در برخورد با تعارضات استفاده از سبک سازش و مصالحه است عملاً از نظر کارمندان از این شیوه بهره نمی جویند زیرا آزمون من ویتنی بین نظرات

همچنین هر دو گروه معتقدند که سبک حل مسئله در مدیران برای حل تعارضات سازمانی وجود ندارد. یکی از دلایلی که می تواند توجیه گر این باشد اینکه مدیران کمتر وقت خود را اختصاص به حل تعارضات با بررسی اساسی مشکل پیش آمده می دهند و لذا بیشتر در صدد پاسخگویی به مقامات بالاتر هستند تا بتوانند تعارضات سازمانی را به نحو شایسته ای حل و فصل نمایند.

این مطالعه نشان داد مدیرانی که به نظر خود از سبک های اجبار و حل مسئله بهره می جویند در عمل نیز از نظر کارمندان از همان روشها استفاده می کنند و آنهایی که به نظر خود از سبکهای سازش و مصالحه بهره می جویند در عمل از نظر کارمندان از آن شیوه ها بهره نمی گیرند. همچنین با توجه به ترتیب اولویت کارمندان (سازش، مصالحه) و مدیران (اجبار، اجتناب) در استفاده از سبک مدیریت تعارض این نکته یادآوری میشود که مدیران از سبکهایی بهره می جویند که منافع آنان را تأمین کند و خودشان بر این باورند که از روشهایی استفاده می نمایند که منافع کارمندان را تأمین نماید.

اگر چه به نظر می رسد مدیران در برخورد با تعارضات سازمانی بیشتر از شیوه هایی استفاده می نمایند که بیشتر منافع خودشان در آن نهفته است ولی میتوان این مسئله را هم منظور نمود که آشنایی مدیران با سبکهای مختلف مدیریت تعارض به آنان این امکان را می دهد که هم ماهیت، ویژگیها و موقعیت تعارضهای مختلف را بخوبی شناسایی کنند، شرایط و یا علل بروز یا تشدید آنها را تشخیص و تحت کنترل قرار دهند، تعارض را پیش بینی و از بروز تعارضهای زیان آور جلوگیری نمایند و هم اینکه از شیوه مناسب برای حل و کنترل تعارض استفاده کنند، و تعارض و اختلاف نظرها را به مسیری سازنده و خلاق سوق دهند و با درک و آگاهی لازم و با نگرش مناسب نسبت به آن و عملکرد آگاهانه خود در این زمینه، بازدهی و بهره وری سازمان را افزایش دهند. لذا با توجه به اینکه مدیریت مناسب تعارض، تضادهای سازمانی را در راستای اهداف سازمانی در آورده و با به کارگیری شیوه های مناسب

نمایند، در حالیکه خود داعیه استفاده از روش های، ملایم و توجه به منافع کارمندان در حل تعارضات را دارند. نتایج این مطالعه با برخی مطالعات دیگران همخوانی ندارد (Veten 2004).

طبق نتایج این مطالعه از نظر کارمندان اولویت اول و دوم استفاده مدیرانشان از مدیریت تعارض به ترتیب، استفاده از سبکهای اجبار و اجتناب است در حالیکه مدیران بر این باورند که در حل تعارضات سازمانی از سبک های سازش در اولویت اول و سبک مصالحه در اولویت بعدی استفاده می نمایند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد مدیرانی که معتقدند از سبکهای اجتناب، حل مسئله و اجبار در مدیریت تعارض استفاده می نمایند در عمل هم از نظر کارمندان از همان شیوه ها جهت مدیریت تعارض بهره می جویند ولی مدیرانی که نگرش آنها به اینگونه است که در برخورد با تعارضات از سبک سازش و مصالحه استفاده می نمایند عملاً از نظر کارمندان از این شیوه ها بهره نمی جویند. لذا به نظر می رسد مدیران داعیه استفاده از سبک هایی را دارند، که از نظر آنان توجه به منافع کارمند، در درجه اول اهمیت قرار دارد، در حالیکه عملاً از روشهایی استفاده می کنند که توجه به منافع خود، در اولویت آنها است. توجه به ماهیت سبکهای اجبار و حل مسئله این ادعا را ثابت می کند، زیرا در این دو روش، توجه به منافع خود در بالاترین حد می باشد، هر چند که در سبک حل مسئله به توجه به منافع کارمند نیز تأکید می شود. در سبک اجتناب هم، هر چند توجه به منافع خود در حداقل ممکن است ولی توجه به منافع کارمند هم در حداقل می باشد لذا همانگونه که این مطالعه نشان داد مدیران کمتر از سبکهای سازش و مصالحه استفاده می کنند به این دلیل که در این دو سبک توجه به منافع کارمند در حداقل است. مطالعات دیگران نیز همین نتایج را تایید می نماید.

در بررسی های انجام شده در این پژوهش مشخص شد که هر دو گروه مدیران و کارمندان بر این باورند که مدیران از سبک مصالحه بهره می جویند.

شود و یا از راههای قابل اطمینان تری برای جمع آوری داده ها استفاده شود.

### نتیجه گیری

این پژوهش نشان داد مدیرانی که دارای نگرشهای اجتناب، حل مسئله و اجبار هستند به نظر کارمندان در عمل نیز از همان شیوه ها جهت مدیریت تعارض بهره می جویند ولی مدیرانی که نگرش آنها در برخورد با تعارضات سبک سازش و مصالحه است عملاً از نظر کارمندان از این شیوه بهره نمی جویند.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله از معاونت تحقیقات دانشگاه پیام نور به مناسبت حمایت مالی این مطالعه تشکر و قدردانی می نمایند.

از جنبه های غیر کارای آن می کاهد، پیشنهاد این است که در آینده تحقیقات وسیعتری در زمینه آگاهی نگرش و عملکرد مدیران در خصوص مدیریت تعارض صورت گیرد تا بتوان بر اساس آن مداخلات بهتری را در سازمانهای مختلف جهت بهبود مدیریت تعارض برداشت. همانند دیگر پژوهشها این مطالعه با محدودیتهایی مواجه بود. از جمله این محدودیتها اینکه این مطالعه هیچ اطلاعات اولیه ای را برای بررسی میزان آگاهی مدیران و کارمندان بدست نیاورد لذا بررسی نگرش آنها در مورد این سبکها شاید گامی فراتر بوده و مشخص نمی کند آیا این افراد دارای دانش کافی در مورد سبکهای مدیریتی بوده اند. لذا پیشنهاد می شود در مطالعات آینده بررسی آگاهی و نگرش توأم با یکدیگر انجام شود. دیگر محدودیت اینکه این مطالعه به جمع آوری داده ها بصورت خود گزارش دهی اکتفا نمود و لذا در این موارد ممکن است تورش اطلاعاتی وجود داشته باشد لذا پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی عملکرد مدیران در برخورد تعارض مشاهده

جدول ۱- توزیع فراوانی مدیران بر حسب جنس، سطح تحصیلات، سطح مدیریت، مدرک تحصیلی و سابقه کار

مدیران تعداد (درصد)	کارمندان تعداد (درصد)	عنوان	
۱۰ (۳۳)	۱۰۰ (۳۳)	اداری	واحد سازمانی
۲۰ (۶۷)	۲۰۰ (۶۷)	پرستاری	
-	۷ (۲)	دیپلم	تحصیلات
-	۱۵ (۵)	فوق دیپلم	
۲۱ (۷۰)	۲۶۹ (۹۰)	لیسانس	
۹ (۳۰)	۹ (۳)	فوق لیسانس و بالاتر	
۲۱ (۷۰)	-	مدیر ارشد	سمت مدیران
۹ (۳۰)	-	مدیر میانی	
-	۲۹ (۱۰)	۲۵ سال <	سن
-	۳۹ (۱۳)	۲۵ تا ۳۰ سال	
-	۱۰۲ (۳۴)	۳۰ تا ۳۵ سال	
۱ (۳)	۶۸ (۲۳)	۳۵ تا ۴۰ سال	
۸ (۲۷)	۳۴ (۱۱)	۴۰ تا ۴۵ سال	
۲۱ (۷۰)	۲۸ (۹)	۴۵ سال >	
۹ (۳۰)	۱۳۸ (۴۶)	مرد	جنس
۲۱ (۷۰)	۱۶۲ (۵۴)	زن	
-	۷۹ (۲۶)	مجرد	تأهل
۳۰ (۱۰۰)	۲۲۱ (۷۴)	متأهل	
-	۳۱ (۱۰)		سابقه کار
-	۳۹ (۱۳)	۵ <	
-	۱۱۷ (۳۹)	۵ تا ۱۰	
۵ (۱۷)	۵۴ (۱۸)	۱۰ تا ۱۵	
-	۳۲ (۱۱)	۱۵ تا ۲۰	
۴ (۱۳)	۲۷ (۹)	۲۰ تا ۲۵	
۲۱ (۷۰)		۲۵ >	وضعیت استخدام
۳۰ (۱۰۰)	۱۶۰ (۵۴)	رسمی	
-	۱۲۱ (۴۰)	پیمانی	
-	۱۹ (۶)	قراردادی	

جدول ۲- مقایسه نظرات مدیران و کارمندان از نظر استفاده از سبکهای مدیریت تعارض

p-value	نقطه برش >3	نقطه برش ≤ 3	گروه	سبک
. / ۴۲۸	۱۲۲	۱۷۸	کارمند	سبک اجتناب
. / ۰۹۷	۱۶	۱۴	مدیر	
. / ۳۸۳	۱۲۳	۱۷۷	کارمند	سبک سازش
*. / ۰۴۸	۱۷	۱۳	مدیر	
*. / ۰۰۰	۱۸۰	۱۲۰	کارمند	سبک مصالحه
*. / ۰۰۰	۲۶	۴	مدیر	
. / ۴۷۵	۱۲۱	۱۷۹	کارمند	سبک حل مسئله
. / ۵۷۸	۱۲	۱۸	مدیر	
*. / ۰۰۴	۱۴۳	۱۵۷	کارمند	سبک اجبار
. / ۲۹۱	۱۰	۲۰	مدیر	

\*  $p < 0/05$ 

## References

- Amiri, M., 2003. Knowledge, Attitudes and Practice of managers who working in faculty of medical sciences of Shahrood. M S dissertation in Health Services Administration, Islamic Azad University, Science and Research Campus, Tehran [In Persian].
- Bihindi, C., 2001. The century of opposition and conflict. Translated by Tolooe M. published by Institute of Rasa. Tehran. MS dissertation in Health Services. Baghyatallah University of Medical Sciences. Tehran [In Persian].
- Farahani, M., 2001. The style of leadership and the ways to manage conflicts in hospitals of Baghiatallah University of medical sciences [In Persian].
- Rahim, MA., 1999. Managing Conflict in Organizations, 2 end. New York: Praeger.
- Ranjbar, M., Arab, M., Sari, A. and Dagahi, H., 2009. The effects of stressors on practice of manager who working in different parts of hospitals affiliated to Tehran university of Medical Sciences. 7 (3), pp. 80-85 [In Persian].
- Stiphen, R., 2004. Management of organization Behavior. Translated by Parsaeian A and Aerabi M. Published by Institute of Marketing research. Tehran. [In Persian].
- Veten, DE. and Kameron, KS., 2004. Conflict management. Translated by Alvani M and Danaeefard H. Institute of research and education. Tehran [In Persian].