

صلاة الاضلاع



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات

بهداشتی، درمانی تهران

دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی

## رساله جهت اخذ درجه دکتری تخصصی در رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

عنوان:

مدیریت تعارض و اثربخشی تیم های مدیریتی در بیمارستان های تهران: ارائه الگو

استاد راهنما:

دکتر بهرام دلگشائی

اساتید مشاور:

دکتر سید حسام سیدین

دکتر مسعود صالحی

تدوین:

داود ادهم

۱۳۹۰-۱۳۹۱

**تقدیم به ارواح طیبه اول معلمان عشق و ایثار**

**پدر و مادرم خدایشان غریق رحمت فرماید**

**9**

**تقدیم به همسر فداکارم که از هیچگونه کمکی به من دریغ نوزید**

**دخترم "حدیث" که وجودش روشنی بخش زندگیم است**

## با تشکر و سپاس فراوان از اساتید ارجمند و گرانقدر

جناب آقای دکتر بهرام دلگشائی استاد محترم راهنما

که مسئولیت اصلی این رساله بر عهده ایشان بود و در تمام مراحل مرا  
راهنمایی فرمودند.

جناب آقایان دکتر سید حسام سیدین و دکتر مسعود صالحی اساتید محترم مشاور

برای لطف و عنایت دلسوزانه ای که نسبت به تدوین هرچه بهتر این رساله  
مبذول داشته اند.

و

تمامی اساتید بزرگوار دانشکده به ویژه اساتید ارجمند گروه مدیریت خدمات  
بهداشتی درمانی

چکیده:

**مقدمه:** تعارض به عنوان بخش اجتناب ناپذیر و جدائی ناپذیر از زندگی سازمانی محسوب می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید. پژوهش‌ها نشان داده است سازمان‌هایی که در آن‌ها تضاد کمتری وجود دارد، اغلب در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند چرا که اعضای چنین سازمان‌هایی آنقدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند. پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط بین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران با نوع تعارض و اثربخشی تیم‌های مدیریتی بیمارستان‌ها در ایران و ارائه الگو در راستای مدیریت بهینه تعارض در بیمارستان‌های تهران با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و به صورت تحلیل همبستگی ساختاری و ارائه الگو برای روابط بین متغیرهای پژوهش صورت گرفته است.

**روش:** در پژوهش حاضر از روش کمی و همبستگی برای بررسی همبستگی بین متغیرهای مدیریت تعارض، نوع تعارض، سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی تیم‌های مدیریتی در بیمارستان‌های تهران با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده و الگوی ساختاری مربوطه ارائه گردیده است. برای آمار توصیفی، همبستگی و تحلیل عاملی اکتشافی از نرم افزار SPSS 20 و برای تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL 8.54 استفاده شده است.

**یافته‌ها:** آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات هستند. (نسبت  $\chi^2$  به  $df$  بالای ۳ می‌باشد). میزان RMSEA نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است زیرا مقدار آن در هر ۲ مدل کمتر از ۰/۰۸ است. در مدل‌های ارائه شده مقدار GFI، AGFI و NFI بترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۹۰ و ۰/۹۳ می‌باشد که نشان دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل می‌باشد و میزان تاثیر سبک‌های تعارض بر اثربخشی تیم‌های مدیریتی ۰/۹۷ و میزان معناداری آن ۱۰/۴۴ می‌باشد و میزان تاثیر نوع تعارض بر اثربخشی تیم‌های مدیریتی ۰/۰۱ و میزان معناداری آن ۱/۹۳ می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد تعارض وظیفه‌ای و تعارض ارتباطی هر کدام جداگانه با اثربخشی تیمی رابطه معنی‌داری دارند ولی در مجموع نوع تعارض با اثربخشی تیمی در بیمارستان‌های مورد مطالعه رابطه معنی‌داری ندارد.

نتیجه‌گیری: الگوی هدف محور و شاخص محور طراحی شده ابزاری برای مدیریت نظام بیمارستانی ایجاد نموده است که به‌کارگیری آن فرصت خوبی برای بهبود عملکرد مدیران مراکز آموزشی درمانی در طول زمان می‌گذارد. با توجه به نتایج به دست آمده در مجموع سبک مدیریت تعارض در کل و انواع سبک‌های مدیریت تعارض ارتباطشان با اثربخشی تیمی معنی‌دار بوده و فرضیات مربوطه مورد تأیید قرار گرفتند.

**کلید واژه‌ها:** تعارض، مدیریت تعارض، اثربخشی تیمی، بیمارستان

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

### فصل ۱- معرفی پژوهش ..... ۱

۱-۱- مقدمه ..... ۱

۱-۲- بیان مسئله ..... ۱

۱-۴- اهمیت پژوهش ..... ۵

۱-۵- اهداف پژوهش ..... ۶

۱-۵-۱- هدف کلی ..... ۶

۱-۵-۲- اهداف ویژه ..... ۶

۱-۶- سوالات پژوهش ..... ۶

۱-۷- فرضیات پژوهش ..... ۷

۱-۸- تعریف مفاهیم و واژه‌ها ..... ۸

۱-۸-۱- تعارض ..... ۸

۱-۸-۲- مدیریت تعارض ..... ۸

۱-۸-۳- اثربخشی ..... ۸

۱-۸-۴- سبک مدیریت تعارض رقابتی ..... ۹

۱-۸-۵- سبک مدیریت تعارض مبتنی بر اعتماد ..... ۹

۱-۸-۶- سبک مدیریت تعارض اجتناب ..... ۹

۱-۸-۷- سبک مدیریت تعارض سازش ..... ۹

۱-۸-۸- سبک مدیریت تعارض مصالحه ..... ۱۰

### فصل ۲- چارچوب نظری و پژوهش های مربوط ..... ۱۱

۱-۲- مقدمه ..... ۱۲

۲-۲- مفهوم تعارض ..... ۱۴

۲-۳- ویژگی‌های تعارض ..... ۱۵

۲-۳-۱- طرف‌های درگیر ..... ۱۵

۲-۳-۲- ناکامی ..... ۱۵

۲-۳-۳- تعارض به عنوان پدیده‌ای ذهنی و عینی ..... ۱۶

- ۱۶-۳-۲- تعارض به عنوان یک فرآیند ارتباطی.....
- ۱۷-۳-۲- درک تعارض.....
- ۱۷-۳-۲-۱- حالت انفعالی.....
- ۱۷-۳-۲- موقعیت و زمینه تعارض.....
- ۱۸-۳-۲- پویایی تعارض.....
- ۱۸-۲- دیدگاه‌ها و نظریه‌های تعارض.....
- ۱۸-۲-۱- دیدگاه سنتی.....
- ۲۰-۲-۲- دیدگاه روابط انسانی.....
- ۲۱-۲-۳- دیدگاه تعاملی.....
- ۲۳-۲-۵- تعداد افراد موثر در تعارض.....
- ۲۳-۲-۵-۱- تعارض شخص با خودش.....
- ۲۳-۲-۵-۲- تعارض یک نفر با یک نفر.....
- ۲۳-۲-۵-۳- تعارض یک نفر با چند نفر.....
- ۲۳-۲-۵-۴- تعارض چند نفر با چند نفر.....
- ۲۴-۲-۶- موقعیت‌های تعارض.....
- ۲۴-۲-۶-۱- موقعیت باخت - باخت.....
- ۲۴-۲-۶-۲- موقعیت باخت - برد.....
- ۲۴-۲-۶-۳- موقعیت باخت - برد.....
- ۲۵-۲-۶-۴- موقعیت برد - برد.....
- ۲۵-۲-۷- فرآیند تعارض.....
- ۲۵-۲-۷-۱- مخالفت بالقوه.....
- ۲۶-۲-۷-۲- بروز تعارض.....
- ۲۶-۲-۷-۳- رفتار.....
- ۲۷-۲-۷-۴- نتیجه.....
- ۲۷-۲-۸- آثار و پی آمدهای تعارض.....
- ۲۷-۲-۸-۱- آثار و پیامدهای مثبت تعارض.....
- ۲۹-۲-۸-۲- آثار و پیامدهای منفی تعارض.....
- ۲۹-۲-۹- انواع تعارض.....
- ۲۹-۲-۹-۱- انواع تعارض از نظر جایگاه آن در درون سازمان.....
- ۳۱-۲-۱۰- مدیریت تعارض.....

- ۳۱-۲-۱۰-۱- تعریف مدیریت تعارض.....
- ۳۲-۲-۱۱- سبک‌های مدیریت تعارض.....
- ۳۶-۲-۱۲-۱- سبک مبتنی بر رقابت.....
- ۳۷-۲-۱۲-۲- سبک مبتنی بر سازش.....
- ۳۸-۲-۱۲-۳- سبک مبتنی بر اجتناب.....
- ۴۰-۲-۱۲-۴- سبک مبتنی بر مصالحه.....
- ۴۰-۲-۱۲-۵- سبک مبتنی بر تشریک مساعی (همکاری).....
- ۴۱-۲-۱۲- تیم.....
- ۴۳-۲-۱۳- چگونگی تبدیل یک گروه به تیم.....
- ۴۳-۲-۱۳-۱- شکل‌گیری.....
- ۴۳-۲-۱۳-۲- یورش آوری.....
- ۴۳-۲-۱۳-۳- عادی شدن.....
- ۴۴-۲-۱۳-۴- اجرا کردن.....
- ۴۴-۲-۱۴- پژوهش‌های انجام شده.....
- ۴۴-۲-۱۴-۱- پژوهش‌های انجام شده در رابطه با تعارضات درون تیمی.....
- ۴۸-۲-۱۴-۲- ارتباط نوع تعارض با اثربخشی تیمی.....
- ۵۴-۲-۱۴-۳- تعارض ارتباطی و اثربخشی تیمی.....
- ۵۷-۲-۱۴-۴- ارتباط مدیریت سبک تعارض با اثربخشی تیمی.....

### فصل ۳- روش‌شناسی پژوهش..... ۶۱

- ۶۲-۳-۱- مقدمه.....
- ۶۳-۳-۲- روش پژوهش.....
- ۶۳-۳-۳- متغیرهای پژوهش.....
- ۶۴-۳-۴- جامعه آماری و نمونه آماری.....
- ۶۴-۳-۴-۱- جامعه آماری.....
- ۶۴-۳-۴-۲- نمونه آماری.....
- ۶۹-۳-۵- روش‌های گردآوری داده‌ها.....
- ۶۹-۳-۵-۱- مطالعات کتابخانه‌ای.....
- ۶۹-۳-۵-۲- مطالعات میدانی.....



- ۳-۵-۳- روش توزیع پرسشنامه ..... ۷۱
- ۳-۶-۳- روائی پرسش نامه ..... ۷۱
- ۳-۶-۱- اعتبار محتوای پرسش نامه ..... ۷۱
- ۳-۶-۲- اعتبار عاملی پرسش نامه ..... ۷۲
- ۳-۷-۲- پایایی پرسش نامه ..... ۷۲
- ۳-۸-۸- روش های تحلیل داده ها و آزمون فرضیات ..... ۷۳
- ۳-۸-۲- تحلیل عاملی تائیدی ..... ۷۴
- ۳-۸-۱- مدل معادلات ساختاری ..... ۷۵

#### فصل ۴- یافته ها و نتایج ..... ۷۶

- ۴-۱- مقدمه ..... ۷۷
- ۴-۲- یافته ها و نتایج ..... ۷۸

#### فصل ۵- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادت ..... ۱۳۰

- ۵-۱- مقدمه ..... ۱۳۱
- ۵-۲- بحث و تحلیل یافته های پژوهش ..... ۱۳۱
- ۵-۳- نتیجه گیری ..... ۱۳۶
- ۵-۴- پیشنهادت ..... ۱۳۹

## فهرست جداول

فهرست .....	صفحه
جدول (۱-۲) استراتژی های مختلف مدیریت تعارض .....	۳۴
جدول (۲-۲) رابطه بین تعارض وظیفه و ارتباطی در مطالعات مختلف .....	۴۸
جدول (۳-۲) رابطه بین تعارض وظیفه و اثربخشی تیمی در مطالعات مختلف .....	۵۳
جدول (۴-۲) رابطه بین تعارض وظیفه و اثربخشی تیمی در مطالعات مختلف .....	۵۶
جدول (۱-۳) جدول بیمارستانهای زیر مجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران به تفکیک نوع تخت.....	۶۶-۶۷-۶۸
جدول (۲-۳) مقیاس سوالات پرسشنامه .....	۷۰
جدول (۳-۳) مقیاس سوالات پرسشنامه .....	۷۰
جدول (۴-۳) ظرایب آلفای کرونباخ بر هر کدام از ابعاد مورد بررسی و کل پرسشنامه .....	۷۳
جدول (۱-۴) وضعیت جنسیت مربوط به نمونه .....	۷۸
جدول (۲-۴) وضعیت تحصیلات مربوط به نمونه .....	۷۹
جدول (۳-۴) وضعیت رشته تحصیلی مربوط به نمونه .....	۸۰
جدول (۴-۴) وضعیت پست سازمانی مربوط به نمونه .....	۸۱
جدول (۵-۴) وضعیت مرتبه دانشگاهی مربوط به نمونه .....	۸۲
جدول (۶-۴) وضعیت سنوات خدمت مربوط به نمونه .....	۸۳
جدول (۷-۴) وضعیت سنوات مدیریت مربوط به نمونه .....	۸۴
جدول (۸-۴) وضعیت سطح مدیریتی مربوط به نمونه .....	۸۵
جدول (۹-۴) آمار توصیفی سوالات پرسشنامه سبک مدیریت تعارض رحیم .....	۸۶
جدول (۱۰-۴) آمار توصیفی سوالات پرسشنامه اثربخشی گروهی وان در وگت و همکاران .....	۸۷
جدول (۱۱-۴) آمار توصیفی سوالات پرسشنامه نوع تعارض جین .....	۸۷
جدول (۱۲-۴) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک جنسیت .....	۸۸
جدول (۱۳-۴) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک سطوح مدیریتی .....	۸۸
جدول (۱۴-۴) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک سنوات مدیریتی .....	۸۹

- جدول ۴-۱۵) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک سنوات خدمت..... ۸۹
- جدول ۴-۱۶) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک رشته تحصیلی..... ۸۹
- جدول ۴-۱۷) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک رشته تحصیلی..... ۹۰
- جدول ۴-۱۸) نتایج آزمون متغیرهای پژوهش به تفکیک رشته تحصیلی..... ۹۰
- جدول ۴-۲۰) جدول اشتراکات..... ۹۳
- جدول ۴-۲۱) جدول کل واریانس تبیین شده..... ۹۴
- جدول ۴-۲۲) ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر سبک تعارض..... ۹۶
- جدول ۴-۲۴) جدول اشتراکات..... ۹۷
- جدول ۴-۲۵) جدول کل واریانس تبیین شده..... ۹۸
- جدول ۴-۲۶) ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر نوع تعارض..... ۹۹
- جدول ۴-۲۸) جدول اشتراکات..... ۱۰۰
- جدول ۴-۲۹) جدول کل واریانس تبیین شده..... ۱۰۱
- جدول ۴-۳۰) ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر اثربخشی تیم های مدیریتی..... ۱۰۲
- جدول ۴-۳۱) بار عاملی، میانگین سوالات سبک های تعارض..... ۱۱۰
- جدول ۴-۳۲) بار عاملی، میانگین سوالات نوع تعارض..... ۱۱۴
- جدول ۴-۳۳) بار عاملی، میانگین سوالات اثربخشی تیم های مدیریتی..... ۱۱۷
- جدول ۴-۳۴) بررسی وضعیت سبک های تعارض حاصل از آزمون میانگین یک جامعه..... ۱۱۸
- جدول ۴-۳۵) بررسی وضعیت نوع تعارض از آزمون میانگین یک جامعه..... ۱۱۹
- جدول ۴-۳۶) بررسی وضعیت اثربخشی تیم های مدیریتی از آزمون میانگین یک جامعه..... ۱۱۹
- جدول ۴-۳۷) بررسی وضعیت همبستگی میان متغیرهای تحقیق حاصل از آزمون پیرسون..... ۱۲۰
- جدول ۴-۳۸) بررسی رد یا تأیید شدن فرضیات اصلی پژوهش..... ۱۲۸
- جدول ۵-۱) ضرایب معنی داری، میزان تاثیر، تأیید یا رد کل فرضیات پژوهش..... ۱۳۵

## فهرست اشکال و نمودارها

- شکل (۲-۱) موقعیت های تعارض ..... ۲۴
- شکل (۲-۲) شیوه های حل تعارض ..... ۳۵
- شکل (۱-۴) خلاصه روش های آماری استفاده شده در پژوهش ..... ۷۷
- شکل (۲-۴) نمودار مستطیلی وضعیت جنسیتی نمونه ..... ۷۸
- شکل (۳-۴) نمودار مستطیلی وضعیت تحصیلی نمونه ..... ۷۹
- شکل (۴-۴) نمودار مستطیلی وضعیت رشته تحصیلی نمونه ..... ۸۰
- شکل (۵-۴) نمودار مستطیلی وضعیت پست سازمانی نمونه ..... ۸۱
- شکل (۶-۴) نمودار مستطیلی وضعیت مرتبه دانشگاهی نمونه ..... ۸۲
- شکل (۷-۴) نمودار مستطیلی وضعیت سنوات خدمت نمونه ..... ۸۳
- شکل (۸-۴) نمودار مستطیلی وضعیت سنوات مدیریت نمونه ..... ۸۴
- شکل (۹-۴) نمودار مستطیلی وضعیت سطح مدیریتی نمونه ..... ۸۵
- شکل (۱۰-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول سبک های تعارض در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۰۶
- شکل (۱۱-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول سبک های تعارض در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۰۷
- شکل (۱۲-۴) مدل اندازه گیری مرتبه دوم سبک های تعارض در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۰۸
- شکل (۱۳-۴) مدل اندازه گیری مرتبه دوم سبک های تعارض در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۰۹
- شکل (۱۴-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول نوع تعارض ه در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۱۱
- شکل (۱۵-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول نوع تعارض در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۱۲
- شکل (۱۶-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول نوع تعارض ه در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۱۲
- شکل (۱۷-۴) مدل اندازه گیری مرتبه دوم نوع تعارض در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۱۳
- شکل (۱۸-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول اثربخشی تیم های مدیریتی در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۱۵
- شکل (۱۹-۴) مدل اندازه گیری مرتبه اول اثربخشی تیم های مدیریتی در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۱۵

- شکل ۴-۲۰) مدل اندازه گیری مرتبه اول اثربخشی تیم های مدیریتی در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۱۶
- شکل ۴-۲۱) مدل اندازه گیری مرتبه دوم اثربخشی تیم های مدیریتی در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۱۶
- شکل ۴-۲۲) میزان تاثیر سبک سازش بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۱
- شکل ۴-۲۳) میزان معناداری سبک سازش بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۱
- شکل ۴-۲۴) میزان تاثیر سبک مصالحه بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۱
- شکل ۴-۲۵) میزان معناداری سبک مصالحه بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۱
- شکل ۴-۲۶) میزان تاثیر سبک اجتناب بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۲
- شکل ۴-۲۷) میزان معناداری سبک اجتناب بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۲
- شکل ۴-۲۸) میزان تاثیر سبک رقابت بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۲
- شکل ۴-۲۸) میزان معناداری سبک رقابت بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۲
- شکل ۴-۲۹) میزان تاثیر سبک رقابت بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۲
- شکل ۴-۳۰) میزان معناداری سبک رقابت بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۳
- شکل ۴-۳۱) میزان تاثیر سبک رقابت بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۳
- شکل ۴-۳۲) میزان معناداری سبک رقابت بر اثربخشی تیم های مدیریتی ..... ۱۲۳
- شکل ۴-۳۳) مدل مفهومی پژوهش ..... ۱۲۴
- شکل ۴-۳۴) مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۲۶
- شکل ۴-۳۵) مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری ..... ۱۲۷
- نمودار ۳-۱) مراحل انجام پژوهش ..... ۶۲
- نمودار ۳-۲) فرآیند انجام تحلیل عاملی تاییدی ..... ۷۴