

جایگاه مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقای اعتماد کارکنان پرستاری

*دکتر فرزین فرحبد (Ph.D.)^۱ - دکتر سیروس امیرعلوی (M.D.)^۲ - صدیقه نجف‌زاده (M.Sc.)^۳

*نویسنده مسئول: رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، گروه مدیریت

پست الکترونیک: farzinfarahbod@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۹/۱۳ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۳۰

چکیده

مقدمه: اعتماد سازمانی به معنی اشتیاق کارکنان برای انجام فرمان‌های مورد انتظار مدیر بدون نیاز به کنترل یا ارزشیابی است. شکل‌گیری فرایندهای سازمانی بر پایه‌ی اعتماد تحولی شگرف در تعامل کارکنان و مدیران، افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان بوجود آورده است.

هدف: تعیین تاثیر مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط بر میزان اعتماد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های دولتی رشت در سال ۱۳۸۹

مواد و روش‌ها: پژوهش به صورت مقطعی و توصیفی - تحلیلی انجام شد. جامعه هدف ۱۱۰۰ نفر از کارکنان پرستاری بیمارستان‌های دولتی رشت بودند، که پس از تحلیل عاملی و تعیین واریانس و قراردادن در فرمول، ۲۳۹ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه حاوی ۲۱ پرسش برای سنجش سه متغیر تعارض، اعتماد و گشودگی ارتباط بود. تعارض در دو بخش انواع (وظیفه، رابطه و فرایند) و ویژگی (شدت و مدت) با نظرسنجی از استادان، پس از بومی شدن و تایید روایی و پایایی آن تهیه و داده‌های تحقیق طی یک ماهه خرداد سال ۸۹، جمع‌آوری شد. در پردازش اطلاعات پرسشنامه از دو شیوه‌ی ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

نتایج: بین تعارض وظیفه‌ای و اعتماد همبستگی وجود نداشت ($R=0/114$). بین تعارض رابطه‌ای، فرایندی و ویژگی‌های تعارض (شدت و مدت) و اعتماد همبستگی بدست آمد که به ترتیب در محدوده‌ی $R=0/13$ تا $R=0/56$ و با سطح معنی‌داری همگی متغیرها ($P<0/05$) بود. همچنین، از رگرسیون چندگانه در تعیین تاثیر متغیرهای تعدیل‌گر گشودگی ارتباط، شدت تعارض و مدت آن بر رابطه بین انواع تعارض و اعتماد استفاده شد که دلتای تغییر (در رابطه بین متغیرها با ورود متغیر تعدیل‌گر) نشان‌دهنده‌ی وجود چنین رابطه تعدیل‌کننده‌ای بود.

نتیجه‌گیری: طبق نتایج، بین تعارض فرایندی و رابطه‌ای با اعتماد، رابطه معنی‌دار معکوس وجود داشت، و گشودگی ارتباط و مدت تعارض بر رابطه‌ی تعارض و اعتماد تاثیر مثبت می‌گذارد، ولی شدت تعارض با تاثیر منفی بر رابطه تعارض و اعتماد باعث کاهش اعتماد می‌شود. لذا به مدیران توصیه می‌شود با به کارگیری دو استراتژی مدیریت تعارض و ایجاد ارتباطات مطلوب در محیط کار به افزایش اعتماد کارکنان و در نهایت موفقیت سازمان نائل آیند.

کلید واژه‌ها: سازمان‌های دولتی/مدیریت کارکنان

مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، دوره بیستم شماره ۷۹، صفحات: ۲۴-۳۰

مقدمه

اعتماد سازمانی تحقیقات در ایران نشان‌دهنده کاهش اعتماد کارکنان دولتی است (۱۵). تحقیق نظام‌مند در مورد عوامل مؤثر بر اعتماد درون سازمانی محدود بوده است (۲). اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در ایجاد همکاری بین کارکنان، حل تعارض، ارضای نیازها، تغییر و بالندگی سازمان و ارتباط مطلوب می‌دانند (۲).

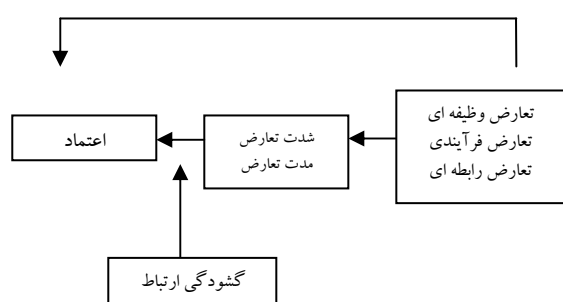
چون ارتباط مبتنی بر همکاری کارکنان عاملی مهم در موفقیت سازمانی است و تعارض با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در باورها و نگرش افراد جزء جدایی‌ناپذیری از زندگی سازمانی است، در صورت مدیریت مؤثر، برای سازمان‌ها مفید خواهد بود. بنابراین، مهم‌ترین مهارت و نیاز مدیریت، کنترل پدیده تعارض است (۱).

جهانی‌شدن تغییر شرایط کار، تغییر سازمان‌های سنتی به سلسله مراتبی، تغییر مکانیسم کنترل بر پایه قدرت به خودکترلی و خودمدیریتی، گشودگی ارتباط، تفویض اختیار و انتشار تصمیم‌گیری به تمام سطوح سازمان، منجر به افزایش اهمیت مفهوم اعتماد در سازمان‌های دولتی شده است (۱۴).

تحقیق‌های انجام شده علت مشکلات سازمانی از قبیل کاهش رضایت شغلی، افزایش نگرانی و اضطراب بین کارکنان، کاهش ارتباط مدیر و کارکنان و کاهش بهره‌وری را مربوط به نداشتن اعتماد در سازمان می‌دانند (۲ و ۱۲). مفهوم اعتماد سازمانی به صورت احساس امنیت و حمایت کارکنان تعریف شده و عاملی مهم در افزایش تعهد سازمانی و تحقق هدف‌های فردی و سازمانی است (۴). با توجه به اهمیت

محیط کار شود، تهدیدی برای گروه می‌دانند، در غیر این صورت طولانی‌بودن تعارض به دلیل تعامل بیشتر افراد با هم با افزایش قابلیت پیش‌بینی رفتار در گروه باعث تاثیر مثبت بر اعتماد می‌شود(۵).

گشودگی ارتباط (Opening Relation) به معنی وجود ارتباط دوستانه و تفاهم بین همکاران است، به نحوی که براحتی بتوانند از یکدیگر درخواست کمک و راهنمایی برای انجام درست وظایف و حل مشکلات داشته باشند(۶). هدف تحقیق ما بررسی رابطه انواع تعارض و ویژگی‌های آن بر اعتماد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های دولتی رشت با توجه به متغیر تعدیل‌گر گشودگی ارتباط بر اساس مدل آیوکو و پکرتی طبق نمودار زیر بود:



نمودار ۱: ارتباط بین متغیرهای تحقیق بر اساس مدل آیوکو و پکرتی
سال ۲۰۰۸ منبع (۵)

کارکنان پرستاری ضمن نوبت کاری و ارائه خدمت مستقیم، مدت بیشتری حین انجام وظایف با هم سپری می‌کنند بنابراین، نیاز به ارتباط و تعامل بیشتری برای انجام وظایفشان دارند و بیشک در راستای افزایش ارتباط، تعارض، هم در حیطه وظیفه‌ای و هم در حیطه رابطه‌ای افزایش پیدا می‌کند.

مواد و روش‌ها

ابزار گردآوری داده‌های اطلاعات و تحلیل داده:

پرسشنامه‌ی استاندارد شده تحقیق آیوکو- پکرتی(۲۰۰۸) بکار رفت که البته به دلیل این‌که پرسشنامه در شرایط زمانی و مکانی متفاوتی اجرا می‌شد، برای سنجش مجدد آن به توصیه استاد راهنما، شاخص‌های پرسشنامه برای سنجش اعتبار محتوایی(روایی) تحقیق در اختیار تعدادی از اساتید و افراد

اگرچه پژوهش‌های بسیاری اثر اعتماد بر تعارض را بررسی کرده‌اند، اما در تحقیق‌های محدودی، اثر تعارض بر اعتماد مطالعه شده‌است(۶). کورسگارد و همکاران در سال ۲۰۰۲ انواع تعارض(وظیفه‌ای، رابطه‌ای، فرایندی) بر اعتماد را بررسی کرده‌اند(۹).

آیوکو و پکرتی در تحقیقی در سال ۲۰۰۸، اعتماد کاری در سازمان‌ها را در افزایش بهره‌وری مؤثر دانسته و همچنین تعارض را به صورت تفاوت در آمال و خواسته‌ها و نظر دو طرف تعریف کرده و ثابت کردند که گشودگی ارتباط با افزایش قابلیت پیش‌بینی اعتماد و رفتار، تاثیر مثبتی بر کاهش تعارض دارد. آنان نوآوری تحقیق خود را اینگونه بیان می‌کنند که با جدا کردن انواع تعارض(وظیفه، رابطه، فرایند) از ویژگی‌های تعارض(شدت، مدت تعارض) در درک بهتر تاثیر تعارض بر اعتماد کارکنان از روش سنتی دور شده‌اند(۶).

در پژوهش ما از تحقیق آیوکو و پکرتی استفاده شد. در ذیل ابتدا به تعریف متغیرهای تحقیق پرداخته و سپس مدل نظری پژوهش ارائه می‌شود.

تعارض وظیفه‌ای (Task Conflict) به معنی اختلاف نظر یا نداشتن توافق عضوهای گروه واحد کاری درباره‌ی روش و زمان انجام وظیفه است(۷و۱۳).

تعارض فرایندی (Process Conflict) به معنی اختلاف نظر افراد درباره‌ی چگونگی انجام وظیفه، تقسیم کار، تفویض مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری درباره‌ی نحوه‌ی اجرای قانون و راهکارها برای تخصیص منابع کمیاب به کارکنان واحدهای مختلف است به نحوی که منجر به افزایش بهره‌وری شود(۳و۸).

تعارض رابطه‌ای (Relation Conflict) مربوط به اختلاف نظر و ناسازگاری‌های بین افراد مبتنی بر عقاید شخصی و اجتماعی است که به حیطه‌ی کاری ربط ندارد(۱۱).

در مورد **شدت تعارض (Intensity Conflict)**، محققان تعارض را زمانی شدید می‌دانند که با نمودهای خاصی(نظیر غیبت از کار، جا به جایی،...) بروز کند که بر روابط آتی افراد تاثیر منفی دارد(۱۰).

همچنین محققان، **مدت تعارض (Duration Conflict)** را هنگامی که باعث رفتارهایی مثل خواب آلودگی و خستگی در

۱۷ شهریور، رازی، حشمت، پورسینا، شفا، امیرالمومنین و ولایت بود که از ۱۱۰۰ نفر پرستار پس از تحلیل عاملی و پخش پرسشنامه بین ۲۵ نفر و تعیین واریانس و قرار دادن در فرمول، ۲۳۹ پرسشنامه توزیع و پس از جمع‌آوری تحلیل شد.

نتایج تحقیق در دو بخش به قرار زیر است:

الف- نتایج رابطه انواع تعارض و ویژگی‌های تعارض با اعتماد ب- نتیجه نقش متغیرهای تعدیل گر گشودگی ارتباط، شدت و مدت تعارض بر رابطه تعارض با اعتماد

الف- همانطور که می‌دانیم در آزمون همبستگی، فرضیه صفر نداشتن رابطه و فرضیه تحقیق وجود رابطه‌ی معنی‌دار بین دو متغیر را تبیین می‌کند که به زبان آمار به این صورت نمایش داده می‌شود:

$$H_0: P = 0 \quad H_1: P \neq 0$$

نتایج آزمون فرضیه‌های اول تا یازدهم که در هر کدام رابطه‌ی همبستگی بین دو متغیر سنجیده می‌شود، در جدول آمده‌است:

ب- برای بررسی اثر متغیرهای تعدیل گر، ویژگی‌های تعارض (شدت و مدت) و گشودگی ارتباط بر رابطه‌ی بین تعارض و اعتماد از رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج به شرح ذیل در جدول ۲ آورده شده‌است:

صاحب‌نظر قرار داده شد. پرسشنامه شامل ۲۱ سوال بود که گشودگی ارتباط (۵ سوال)، اعتماد (۳ سوال)، انواع تعارض (۹ سوال) و ویژگی‌های تعارض (۴ سوال) داشت. در این تحقیق از مقیاس اندازه‌گیری لیکرت (۵ گزینه‌ای) استفاده شد.

برای تایید پایایی پرسشنامه از روش سازگاری درونی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای همه‌ی متغیرها شامل: انواع تعارض (وظیفه، رابطه، فرایند)، ویژگی‌های تعارض (شدت و مدت)، گشودگی ارتباط و اعتماد در حد قابل قبول و بالای ۰/۷۰٪ با سطح معنی‌داری ($P < 0/05$) بود. پرسشنامه بین ۳۰ نفر از پرستاران توزیع و ۲۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. توزیع و جمع‌آوری داده‌ها در خرداد ۱۳۸۹ به مدت یک ماه صورت گرفت. برای تبیین ارتباط متغیرها و محاسبه همبستگی آنها از آزمون همبستگی پیرسون و جهت سنجش تاثیر متغیرهای تعدیل گر در فرضیه‌ها از رگرسیون چندگانه استفاده و تمام مرحله‌ها با نرم‌افزار SPSS اجرا شد.

این پژوهش از نوع توصیفی- تحلیلی و مقطعی است.

جامعه‌ی هدف کارکنان پرستاری بیمارستان‌های تابع دانشگاه علوم پزشکی گیلان شامل ۸ مرکز آموزشی- درمانی الزهرا،

جدول ۱: ضریب همبستگی بین متغیرهای مربوط به رابطه انواع و ویژگیهای تعارض با اعتماد

فرضیه‌ها	همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری	نتیجه‌گیری
H1: رابطه تعارض وظیفه‌ای و درک اعتماد	-۰/۱۱۴	۰/۰۷۸	رابطه‌ی معنی‌دار وجود ندارد.
H2: رابطه تعارض فرایندی و درک اعتماد	-۰/۰۱۵	۰/۰۲۰	رابطه معنی‌دار و معکوس است.
H3: رابطه تعارض رابطه‌ای و درک اعتماد	-۰/۱۳۷	۰/۰۳۵	رابطه معنی‌دار و معکوس است.
H4: رابطه تعارض وظیفه‌ای با شدت تعارض	۰/۰۱۸	۰/۰۰۵	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.
H5: رابطه تعارض وظیفه‌ای با مدت تعارض	۰/۴۲۳	۰/۰۰	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.
H6: رابطه تعارض فرایندی با شدت تعارض	۰/۵۶۱	۰/۰۰	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.
H7: رابطه تعارض فرایندی با مدت تعارض	۰/۵۲۱	۰/۰۰	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.
H8: رابطه تعارض رابطه‌ای با شدت تعارض	۰/۴۵۵	۰/۰۰	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.
H9: رابطه تعارض رابطه‌ای با مدت تعارض	۰/۳۸۵	۰/۰۰	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.
H10: رابطه شدت تعارض با اعتماد	-۰/۳۲۹	۰/۰۰۶	رابطه معنی‌دار و معکوس است.
H11: رابطه مدت تعارض با اعتماد	۰/۱۷۸	۰/۰۰	رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

جدول ۲: نتایج رگرسیون چندگانه، بررسی تاثیر متغیرهای تعدیل گر

فرضیه	گام	متغیر	R	R ²	ΔR^2	β	sig
H12: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	تعارض وظیفه	۰/۱۱۴	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	-۰/۱۱۴	۰/۰۷۸
	دوم	تعارض وظیفه	۰/۳۳۴	۰/۱۱۲	۰/۰۹۹	-۰/۰۵۷	۰/۳۶۲
		شدت تعارض				-۰/۳۱۹	۰/۰۰۰
H13: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	تعارض وظیفه	۰/۱۱۴	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	-۰/۱۱۴	۰/۰۷۸
	دوم	تعارض وظیفه	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۰۶۲	-۰/۲۳۱	۰/۰۰۱
		مدت زمان تعارض				+۰/۲۷۶	۰/۰۰۰
H14: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	تعارض رابطه	۰/۱۳۷	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	-۰/۱۳۷	۰/۰۳۵
	دوم	تعارض رابطه	۰/۳۳۰	۰/۱۰۹	۰/۰۹	۰/۰۱۷	۰/۸۰۹
		شدت تعارض				-۰/۳۳۷	۰/۰۰۰
H15: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	تعارض رابطه	۰/۱۳۷	۰/۱۹	۰/۱۹	-۰/۱۳۷	۰/۰۳۵
	دوم	تعارض رابطه	۰/۲۸۵	۰/۰۸۱	۰/۰۶۲	-۰/۲۴۱	۰/۰۰۰
		مدت زمان تعارض				+۰/۲۷۱	۰/۰۰۰
H16: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	تعارض فرایندی	۰/۰۱۵	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	-۰/۱۵۰	۰/۰۲۰
	دوم	تعارض فرایندی	۰/۳۳۲	۰/۰۱۱	۰/۰۸۸	+۰/۰۵۱	۰/۰۰۰
		شدت تعارض				-۰/۳۵۸	۰/۰۰۰
H17: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	تعارض فرایندی	۰/۰۱۵	۰/۰۲۳	۰/۰۲۳	-۰/۱۵۰	۰/۰۲۰
	دوم	تعارض فرایندی	۰/۳۳۶	۰/۱۱۳	۰/۰۹۰	-۰/۳۳۴	۰/۰۰۰
		مدت زمان تعارض				+۰/۳۵۲	۰/۰۰۰
H18: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	شدت تعارض	۰/۳۲۹	۰/۱۰۹	۰/۱۰۹	-۰/۳۲۹	۰/۰۰۰
	دوم	شدت تعارض	۰/۳۹۹	۰/۰۱۶	۰/۰۵۱	-۰/۲۱۴	۰/۰۰۲
		گشودگی ارتباط				+۰/۲۵۴	۰/۰۰۰
H19: رابطه‌ی تعارض وظیفه‌ای و اعتماد با توجه به شدت تعارض	اول	مدت زمان تعارض	۰/۱۷۸	۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۰/۱۷۸	۰/۰۰۶
	دوم	مدت زمان تعارض	۰/۴۲۴	۰/۰۱۸	۰/۱۴۸	۰/۲۴۱	۰/۰۰۰
		گشودگی ارتباط				۰/۳۹۰	۰/۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

تعیین بر رابطه‌ی بین انواع تعارض بر اعتماد به ترتیب ۰/۰۹/۰۹۹ و ۰/۰/۰۸۸ بود و منفی بودن ضریب بتای شدت تعارض، در جدول نشان‌دهنده‌ی تاثیر منفی شدت تعارض بر رابطه انواع تعارض و اعتماد است یعنی شدت تعارض باعث کاهش اعتماد و تعارض بیشتر می‌شود.

در مورد تاثیر متغیر مدت تعارض، تغییر ضریب تعیین بر رابطه بین انواع تعارض بر اعتماد، به ترتیب ۰/۰۶۲، ۰/۰۶۲ و ۰/۰۹ بود و مثبت بودن ضریب بتای مدت تعارض، نشان‌دهنده‌ی تاثیر مثبت مدت تعارض بر رابطه‌ی انواع تعارض و اعتماد بوده یعنی با طولانی شدن مدت تعارض، به

طبق نتایج جدول اول به جز فرضیه اول، فرضیه‌های دوم تا یازدهم تایید شده است که مبین رابطه‌ی معنی‌دار بین تعارض رابطه‌ای، فرایندی، مدت و شدت تعارض با یکدیگر و با اعتماد است. در بررسی آیوکو و پکرتی تمام فرضیه‌های تحقیق تایید شده بودند. جدول دوم نشان‌دهنده‌ی تایید اثر متغیرهای تعدیل‌گر شدت، مدت تعارض و گشودگی ارتباط بر رابطه بین تعارض بر اعتماد پرستاران است و توجه به دلتای تغییر در جدول ۲ نشان می‌دهد که هر سه متغیر تعدیل‌گر، رابطه بین تعارض و اعتماد را به‌طور معنی‌دار تغییر داده‌اند. در مورد تاثیر متغیر شدت تعارض، تغییر ضریب

دلیل این که قابلیت پیش بینی رفتار در افراد بیشتر می شود اعتماد هم بیشتر شده و تعارض کاهش می یابد. در مورد تاثیر گشودگی ارتباط، تغییر ضریب تعیین بر رابطه ی ویژگی های تعارض بر اعتماد به ترتیب ۰/۰۵۱ و ۰/۱۴۸ بود و مثبت بودن ضریب بتای گشودگی ارتباط در جدول نشان دهنده ی تاثیر مثبت آن بر رابطه بین تعارض و اعتماد است یعنی در فضای مناسب ارتباط، اعتماد افزایش یافته و تعارض کاهش می یابد. در تحقیق آیوکو و پکرتی ۲۰۰۸ نتایج مشابهی بدست آمده بود.

بر اساس مباحث مطرح شده می توان نتیجه گرفت که:

- با توجه به این که ارتباط متغیرهای مستقل تعارض رابطه ای و فرایندی با متغیر وابسته اعتماد، منفی و معکوس است لذا به مدیران توصیه می شود که برای افزایش جو اعتماد در سازمان تلاش نمایند تا سطوح پایین تر تعارض (رابطه ای و فرایندی) را حفظ کنند. برای رسیدن به این هدف باید فضای حاکم بر محیط سازمان دوستانه و صادقانه باشد. مدیر می تواند با افزایش ارتباط عاطفی توأم با ضوابط واضح و روشن به کاهش تعارض در گروه و توسعه جو اعتماد کمک کند.

- با توجه به اینکه تاثیر شدت تعارض بر انواع تعارض (وظیفه ای، رابطه ای، فرایندی) مستقیم و مثبت است به مدیران توصیه می شود که با اتخاذ تدبیر مناسب مثل تصمیم سریع در حل مشکل ها، از شدت یافتن تعارض رابطه ای و بروز احساس منفی مثل شک، خشمگین شدن یا ناراحتی کارکنان جلوگیری کنند.

- چون با افزایش شدت تعارض، تعارض فرایندی و وظیفه ای بیشتر می شود، مدیران باید با تفویض اختیار، مشخص کردن خطوط کلی و تشریح واضح قوانین و راهکارها، از ایجاد تعارض در بین کارکنان در شیوه ی انجام وظیفه و انتخاب فرد مسئول جلوگیری کنند.

- بین مدت تعارض و انواع تعارض (وظیفه ای، رابطه ای، فرایندی) رابطه معنی دار وجود دارد، که مبین آن است که با گذشت زمان در گروه ها تعارض کمتر شده و قابلیت پیش بینی افراد در صورت بروز مشکل بیشتر می شود، لذا به مدیران توصیه می گردد که در گروه های کاری هماهنگ تیمی، جابجایی کمتری انجام دهند.

- چون متغیر تعدیل گر شدت تعارض، ارتباط منفی و معکوس بر رابطه ی انواع تعارض (وظیفه ای، فرایندی، رابطه ای) و اعتماد دارد، لذا به مدیران توصیه می شود علاوه بر این که در هر شرایطی از حاد شدن مسائل و تعارض خودداری کنند، در شرایط بحرانی و حاد با گرفتن تصمیم سریع و مناسب فضای سازمان را آرام نمایند تا جو اعتماد بر سازمان حاکم شود.

- با توجه به ارتباط مثبت متغیر تعدیل گر مدت تعارض بر رابطه بین انواع تعارض (وظیفه ای، فرایندی، رابطه ای) و متغیر وابسته اعتماد، به مدیران سازمان توصیه می شود گهگاه جلسه های غیررسمی بین کارکنان برگزار کرده، آنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکردها و هدف های سازمان قرار دهند و به پیشنهاد کارکنان درباره ی بهبود روش ها و وظایف اهمیت داده و توجه کنند.

- با توجه به اینکه متغیر تعدیل گر گشودگی ارتباط، رابطه بین ویژگی های تعارض (شدت، مدت) و اعتماد را تعدیل می کند، برای کاهش تاثیر شدت تعارض و افزایش اعتماد، توصیه می شود مدیران به افزایش فضای مناسب ارتباط در سازمان مبادرت ورزند.

براساس نتایج تحقیق برای ایجاد جو اعتماد و گشودگی ارتباط در سازمان پیشنهاد می شود:

- مدیر در رفتار و کردار خود ثبات داشته، یعنی حتما به وعده های خود عمل کند.
- مدیر سعی کند این احساس در کارکنان بوجود آید که وی به نیازهای آنها توجه دارد و از آنها حمایت می کند.
- مدیر باید در مسائل و مشکلات، داوری واقع بینانه و درست ارائه دهد.
- برای تصمیم گیری اثربخش، مهارت های خود را با شایستگی تقویت کند.
- مدیر باید با تفویض اختیار، تمرکززدائی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، به بهبود ارتباط در سازمان و افزایش اعتماد بین کارکنان کمک کند.
- برنامه های توسعه ی مسیر شغلی و سیستم ارزیابی عملکرد، باید سالم و معنی دار باشد.
- مدیر سازمان باید سعی کند، گهگاه جلسه های غیررسمی بین

مناسب به آنان بگوید.
- مدیر باید به کارکنان احترام بگذارد و در انجام امور آنها منصف و پی‌گیر باشد.
- مدیر باید پاسخگو باشد، از سرزنش پرهیزد و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان همکاری کرده و به دنبال راه حل باشد(۹).
این مقاله با استفاده از داده‌های یک پایان‌نامه در دانشگاه آزاد رشت به نگارش در آمده‌است.

کارکنان برگزار کرده و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکردها و هدف‌های آن قرار دهد و به پیشنهاد کارکنان درباره‌ی بهبود روش‌ها و وظایف اهمیت دهد(۱۵).
- مدیر باید نسبت به تعهد و وعده‌های خود سخت پایبند باشد.
- مدیر باید در برقراری ارتباط باز با کارکنان صادق باشد.
- مدیر باید پیش از آن‌که سخن بگوید به سخنان کارکنان خود به صورت مؤثر گوش فرا دهد.
- مدیر باید در دسترس کارکنان باشد و حقیقت را در هنگام

منابع

1. Stewart R. Conflict Management. 2008 Available form Work Wide: [http://Www. Peace. Aland Ficonflict/eid. htm](http://Www.Peace.Aland.Ficonflict/eid.htm).
2. Alvani SM, Danaeifar H. Public Management and General Trust. Journal Knowledge Management 2002; 55: 5-27.[Text in Persian]
3. Ambrose L, Schminke M. Organizational Structure as A Moderator of The Relationship, Perceive Organizational Support and Supervisory Trust. Journal of Applied Psychology 2003; 88: 295-305.
4. Atkinson S, Buteher D. Trust in Managerial Relationships. Journal of Managerial Psychology 2003; 18: 282-304.
5. Ayoko OB, Callan V, Härtel C.E.J. Intragroup Conflict, Emotional Reactions to Bullying and Counterproductive Behaviors. International Journal of Organizational Analysis 2003; 11:283-301.
6. Ayoko OB, Pekerty A. The Mediating and Moderating Effects of Conflict and Communication Openness on Work Place. International Journal of Conflict Management 2008; 4: 297-318.
7. Dreu D, Weingart L.R. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction. Journal of Applied Psychology 2003; 88: 9-41.
8. Jehn K A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. Administrative Science Quarterly 1997; 42 5075 30.
9. Korsgaard M.A, Brodt S E, Whitener E.M. Trust in The Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. Journal of Applied Psychology 2002; 80: 309-312.
10. Panteli N, Sockalingam S. Trust and Conflict Within Virtual Inter-Organisational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing. Journal Decision Support Systems 2005; 39: 599-617.
11. Rau D. The Influence of Relationship Conflict and Trust on the Transactive Memory: Performance In Top Management Teams. Journal Small Group Research 2005; 36: 746-771.
12. Shockley E, Zalabak P, Ellis K, Winograd G. Organizational Trust: What It Means and Why It Matters. Journal Organization Development 2000; 18: 35-49.
13. Tidd S T, McIntyre H, Friedman R A. The Importance of Role Ambiguity and Trust In Conflict Perception. Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. The International Journal of Conflict Management 2004; 15: 364-380
14. Ylmaze A. Atheoretical Analyze On the Concept O of Trust in Organization Life. European Jurnal of Social Sciences 2009; 2: 340- 351.
15. Zareei Matin M, Hasanzadeh H. Trst Organization and Organization of the Couprty'sexective. Journal Management Culture 2004; 7: 79-126. [Text in Persian]

The Position of Conflict Management and Relation Openness in Elevating the Nursing Employees' Trust

*Farahbod F.(Ph.D.)¹ – Amiralavi S. (M.D.)²- Najafzadeh S. (MSc.)²

*Corresponding Address: Department of Management, Azad Islamic University, Rasht, IRAN

E-mail: farzinfarahbod@yahoo.com

Received: 4/Dec/2010 Accepted: 19 Feb/2011

Abstract

Introduction: Organizational trust refers to the employees' eagerness to perform the orders expected by the management, without the necessity to utilize control or evaluation. Along the same lines, formation of organizational processes based on trust has created an impressive change in the interaction between the employees and managers. It has also raised the employee's organizational commitment, occupation satisfaction, and performance improvement.

Objectives: To determine the influence of conflict management and relation openness on the rate of nurses' trust in public hospitals in Rasht in 2010.

Materials and Methods: The research was performed using a cross- sectional and descriptive analytic approach. The population for the study included 1100 nurses from the public hospitals in the city of Rasht, of whom 239 were selected as the sample through factor analysis and ANOVA. The instrument for data collection was a questionnaire consisting of 21 questions to measure the three variables of conflict, trust, and relation openness. The questionnaire studied conflict in two directions: types of conflict (task, relation, process) and conflict characteristics (intensity and duration); then it was authenticated and confirmed after consulting the professors. Next, the reliability and validity of the questionnaire were calculated and determined and finally the research data were collected during May-June 2010. To analyze the collected data, the researchers used SPSS and calculated Pearson and multiple regression correlation coefficients.

Results: There was no significant correlation between task conflict and trust ($R=0.114$). However, there was a correlation between relation and process conflicts and conflict characteristics (intensity and duration) which were respectively within the following ranges $R=0.13$ to 0.56 , and the statistical significance level for all the variables was set at ($P<0.05$). In addition, a multiple regression was applied to determine the influence of moderator variables of relation openness, conflict intensity and duration on the relation between conflict and trust where the Δ variations (the presence of difference in the relationship between the variables through existence of the moderator variables) are indicative of such a moderating relationship.

Conclusion: Based on the findings, there seems to be a negative significant relationship between process and relation conflicts and trust which indicates that relation openness and duration of conflict have positive influence on the relationship between conflict and trust, but the intensity of conflict causes a reduction in trust through creating a negative influence on the relationship between conflict and trust. Thus, it is recommended that the managers utilize the two strategies of conflict management and creating optimized relations in the workplace to increase the employees' trust so that, in the end, they succeed in managing the organization.

Key words: Government Agencies/ Personnel Management

Journal of Guilan University of Medical Sciences, No: 79, Pages: 24-30

۳. 1. Department of Management, Azad Islamic University, Rasht, IRAN

2. Velayat Hospital, Guilan University of Medical Sciences, Rasht, IRAN