

مدیریت تضاد سازمانی در بیمارستانهای دانشگاهی

گردآوری از: فردین مهربان*

مقدمه:

بیمارستان ها سازمان هایی شامل ساختار اداری پیچیده و گروههای حرفه ای متعددی می باشند. بنابراین بروز تضاد بین اشخاص، گروهها و ادارات این سازمان قابل پیش بینی بوده و بدیهی است که موضوعی قابل توجه جهت مدیران سازمان های بهداشت و سلامت باشد، زیرا شناسایی منابع ایجاد این تضادها می تواند در ارائه راهکارهای مؤثر جهت حذف یا تعدیل بسیاری از آنها مؤثر باشد. در برخی از کشورهای جهان جهت دستیابی به شرایط مدیریتی بهینه و به حداکثر رساندن عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت ارائه مراقبت های بهداشتی مطالعات متعددی در مورد شناسایی تضادهای سازمانی موجود در مراکزبیمارستانی صورت گرفته است(۱). یکی از این کشورها، ترکیه می باشد که جهت شناسایی نتایج مطالعات و منابع ایجاد تضاد در مراکز بهداشتی درمانی این کشور تحقیقات زیادی انجام داده است.

محتوی:

تحقیقات متعددی در کشور ترکیه جهت شناسایی منابع تضادهای سازمانی و انواع آن انجام گرفته است. در یکی از این تحقیقات پرسشنامه ای جهت شناسایی میزان تضاد و منبع بروز آن در محل کار پرسنل بیمارستانی در اختیار ۲۰۴ نفر از کارکنان یک بیمارستان دانشگاهی قرار گرفت. در این تحقیق ۳۰/۹ درصد شرکت کنندگان پزشک و ۱۲/۵ درصد آنها مدیران سطوح مختلف بیمارستان بودند. اکثریت واحدهای مورد پژوهش(۵۲/۶٪) نیز دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال بودند. نتایج مطالعه نشان داد که

اکثریت واحدهای مورد پژوهش تفاوت سطح تحصیلی کارکنان سطوح مختلف بیمارستان را مهمترین مانع برقراری ارتباط مناسب بین گروهها می دانستند و این در حالی بود که افراد حرفه ای با تخصص و تحصیلات یکسان تضاد کمتری را تجربه کرده بودند. دومین منبع بروز تضاد از دیدگاه اکثریت واحدهای مورد پژوهش تخصیص ناعادلانه منابع موجود بین گروهها بود. در ضمن ۵۲ درصد از شرکت کنندگان در این مطالعه به نداشتن فرصت های مناسب جهت ارتقاء و پیشرفت شغلی به عنوان یک منبع مهم ایجاد تضاد اشاره کرده بودند. ۴۸/۸ درصد از شرکت کنندگان در مطالعه از بروکراسی به عنوان یک منبع موجه تضاد نام برده و معتقد بودند که کیفیت عملکرد آنها به دلیل وجود سطوح مختلف نظارتی تا کمتر از حد مطلوب کاهش می یابد.

با توجه به اینکه هم اکنون، ارائه ترفیعات و افزایش حقوق کارکنان در ترکیه به شدت توسط قانون محدود شده و تخصیص پاداش نیز حذف گردیده است، پاسخ دهندگان به تمامی این نکات به عنوان عوامل مؤثر بر بروز تضاد اشاره کرده اند. محققین پیشنهاد می کنند قوانین موجود مورد بازنگری مجدد قرار گیرند و بیمارستان های دانشگاهی جهت ایجاد انگیزه در پرسنل، از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. در ضمن ایجاد سیاست درهای باز در بخش اداری و افزایش تعاملات اجتماعی جهت ارتقاء کار گروهی می توانند در کاهش تضادهای موجود مؤثر باشند(۲).

کلید سازمان های بزرگ عرصه ای جهت رقابت کارکنان شاغل در آن محسوب می شوند بدیهی است

* کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی از دانشگاه علوم پزشکی گیلان

قلمداد نکرده اند بیشتر آنها معتقد بودند چون به دلیل نظارت شدید سطوح مختلف مدیریت تحت فشار قرار دارند لذا نمی توانند تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند. در همین ارتباط ۳۹/۱ درصد از پاسخ دهندگان معتقد بودند که پس از مشورت با گروههای تخصصی و با توافق تضادهای ایجاد شده را مورد حل و فصل قرار می دهند در حالی که این میزان جهت مشاوره با همکاران هم طراز ۳۱/۲ درصد بود.

در بخش انتهایی پرسشنامه از واحدهای مورد پژوهش خواسته شده بود تا راهکارهای پیشنهادی خود را جهت کاهش بروز تضادهای سازمانی ارائه نمایند. مهمترین نکاتی را که واحدهای مورد پژوهش در زمینه حل تضاد در بیمارستان مطرح نمودند شامل موارد زیر بود:

۱- احترام به حقوق اشخاص و برخورد حرفه ای با آنان (۱۸/۹ درصد)

۲- ایجاد ارتباط و هماهنگی بین گروهی به منظور رفع تضاد (۱۷/۷ درصد)

۳- بی طرف بودن مدیریت و فقدان تبعیض (۱۷/۱ درصد)

۴- استقلال واحدها (۱۰ درصد)

علاوه بر موارد فوق حل مشکلات ایجاد شده بودن در نظر گرفتن مقاطع تحصیلی و تخصیص عادلانه منابع بین واحدها از نکات بسیار مهم و قابل توجه بیان شده توسط واحدهای مورد پژوهش بود. در همین راستا گرچه مدیریت بیمارستان محل پژوهش مرجعی جهت رسیدگی به نظرات و شکایات پرسنل معرفی نموده بود اما واحدهای مورد مطالعه اظهار می داشتند به دلیل بی اعتمادی و ترس عواقب شکایت به این واحد مراجعه نکرده اند (۳ و ۴).

در حال حاضر در بیمارستان های عمومی ترکیه فرایند کار و پاداش ها با یکدیگر ارتباطی ندارند. زیرا ترفیعات و افزایش دستمزد توسط قانون به شدت محدود شده است (۵). به نظر می رسد قوانین کار بیمارستان های دانشگاهی ترکیه جهت افزایش انگیزه

در زمان بروز تضادها و کشمکش های درون سازمانی راهبردهای مناسب تیم مدیریتی می تواند به ایجاد تغییرات بهینه در سازمان و کاستن تنش های محیطی کمک های شایانی نماید (۳). در همین راستا پژوهشی با هدف ایجاد یک طرح کلی جهت تعیین مناسب ترین راهکاری مدیریت تضاد در یک بیمارستان ۵۷۸ تختخوابی آموزشی وابسته به دانشگاه غازی آنکارا انجام گرفته است. جهت شناسایی منابع ایجاد کننده تضادهای درون سازمانی و اندازه گیری شدت هر یک، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پرسشنامه شامل ۵ بخش، تفاوت در مقاطع تحصیلی کارکنان، حجم کار، سلسله مراتب سرپرستی، تخصیص بودجه و اعتبارات اداری و امکان پیشرفت بود. نتایج این تحقیق نشان داد که اکثریت واحدهای مورد پژوهش (۳۹/۱٪) متخصصین غیر پزشک و پرستار شاغل در بیمارستان بوده اند پزشکان و پرستاران شرکت کننده در تحقیق به ترتیب ۳۰/۹ درصد و ۲۹/۹ درصد بودند هم چنین اکثریت واحدهای مورد پژوهش (۶۱/۵٪) را کارکنان زن تشکیل می دادند. در پاسخ به سؤالات پرسشنامه نتایج نشان داد که ۴۹/۵ درصد واحدهای مورد پژوهش سلسله مراتب مدیریتی را مهمترین منبع ایجاد تضادهای سازمانی می دانند این در حالی بود که ۵۲/۱ درصد از پاسخ دهندگان تفاوت درجه و مقطع تحصیلی را مهمترین دلیل بروز تضاد ذکر کرده بودند از نظر آنان کمبود یا عدم وجود ارتباطات بین گروههای حرفه ای می توانست به بروز این تضاد دامن بزند. ۸۴/۲ درصد از پاسخ دهندگان نیز بازخورد مالی نامناسب در مقایسه با حجم کار و عدم ایجاد انگیزه را دلیل مهم بروز تضاد ذکر کرده بودند. ۳۰/۴ درصد از پاسخ دهندگان نیز معتقد بودند داشتن بیش از یک مسئولیت شغلی و اجرایی در سازمان توسط برخی از کارکنان می تواند بعنوان منبع مهم تضاد در نظر گرفته شود.

نتایج تحقیق فوق مبین آن است که بیشتر واحدهای مورد پژوهش به دلیل احساس عدم استقلال کافی در تصمیم گیری، عملکرد خود را چندان مناسب

انگیزه و اعتماد کارکنان را فراهم آورد. داشتن استقلال در تصمیم گیری توسط مدیران و مشارکت دادن کارکنان در اداره بیمارستان ها وضعیت جدیدی را ایجاد می کند که اثرات ثمربخش آن می تواند به عنوان بخشی از تغییر برنامه سلامت ملی که توسط دولت ترکیه طراحی شده است، مد نظر قرار گیرد (۶).

نتایج تحقیقات فوق می تواند جهت توسعه رویکردهای مدیریت تضاد سازمانی در بسیاری از کشورها مورد استفاده قرار گرفته و به مدیران بیمارستان ها کمک نماید تا هرج و مرج طبیعی ناشی از تکامل تدریجی گروههای پویای شاغل در سازمان خود را اداره نماید (همان منبع).

های شغلی کارکنان باید مورد بازبینی مجدد قرار گیرد و همچنین جهت ارتقاء کارگروهی از سیاست درهای باز در واحدهای اداری استفاده گردد (۶).

تضادهای موجود در بیمارستان محل این تحقیق نمایانگر وضعیت اکثر بیمارستان های ترکیه می باشد که بر طبق قوانین دولتی موجود و عدم انعطاف پذیری آنها، پیروی از قوانین توسط مدیران به شدت کاهش یافته است و این نکته سبب ایجاد فضایی شده است که کارکنان احساس می کنند نظرات و پیشنهادات آنها از سوی مدیران مورد توجه قرار نمی گیرد (۴).

به نظر می رسد با ایجاد یک تحول اساسی و رویکردی نوین به تضادهای درون سازمانی بتوان فضای موجود را به گونه ای تغییر داد تا موجبات افزایش

منابع:

- 1- Skjorshamer m. "Understanding conflicts between health professionals: a narrative approach". **Qual Health Res.**2002.12(7),pp:915-931
- 2- Kisa A, Kavancubasis, Ersoy k. "Is the Turkish health care system ready to be a part of the European union?" 2002. 26(2).pp:89-95
- 3- **Health trans formation program**, Ankara: Turkish ministry of Health 2004.
- 4 - Sotile wm, sotile mo. "How to shape positive relation ships in medical Practices and hospits". **conflict management.** 1999.25(5). pp:51-55
- 5- Gill, GL. "Resolving conflicts: Principles and Practice" . **Physician Exec:** 1995.21(4). pp:11-15
- 6- Tengilimoglu D, Kisa A, Szגיעiew ski SF. "The measurement of patient satisfaction in a university hospital in Ankara". **Health serv manag Res.**2001. 14(1). pp:27-35.