

## رابطه رضایت شغلی با مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی کارکنان

محمد حسین صافی<sup>۱</sup>، فریما محمدی<sup>۲</sup>، علی اصغر کلاهی<sup>۳\*</sup>

۱. کارشناس ارشد بهداشت، معاونت امور بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد فیزیولوژی ورزشی، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

۳. دانشیار پزشکی اجتماعی، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول: علی اصغر کلاهی، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران. a.kolahi@sbmu.ac.ir

تاریخ پذیرش: مهر ۱۳۹۴

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۴

نحوه استناد به این مقاله:

Safi MH, Mohamadi F, Kolahi AA. The Relationship between Job Satisfaction with Burnout and Conflict Management Styles in Employees. Community Health 2015; 2(4): 266-74.

## چکیده

**زمینه و هدف:** سازمان ها برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر و در نهایت رسیدن به اهداف تعیین شده شان ناگزینند به منابع انسانی خود توجه کافی نمایند و با توجه به اهمیت رفتارهای مطلوب در سازمان ها و تأثیر آن در نگرش و ادراک کارکنان، ضروری است به نحوه رفتار با پرسنل و نیاز آنها دقت گردد. این مطالعه با هدف تعیین رابطه رضایت شغلی با سبک های مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی کارکنان مرکز بهداشت شمال تهران انجام شد.

**روش و مواد:** این مطالعه به روش توصیفی تحلیلی با مشارکت ۲۲۴ نفر از کارکنان، با حداقل شش ماه سابقه کار انجام شد. ابزار جمع آوری داده ها شامل سه پرسشنامه رضایت شغلی، مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS-18 و از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون t برای گروه های مستقل استفاده شد.

**یافته ها:** یافته ها نشان از ارتباط مثبت و معنی دار بین رضایت شغلی و سبک راه حل گرایانه داشت. بین سبک کنترل و رضایت شغلی رابطه معکوس معنی دار مشاهده شد. سبک عدم مقابله با رضایت شغلی ارتباط معنی دار نداشت و سه مؤلفه فرسودگی شغلی (خستگی عاطفی، مسخ شخصیت، فقدان موفقیت فردی) با رضایت کلی ارتباط معکوس و معنی دار داشتند. بین سبک راه حل گرایانه و خستگی عاطفی ارتباط معکوس معنی دار مشاهده شد.

**نتیجه گیری:** با توجه به همبستگی بین رضایت کارکنان با فرسودگی شغلی، سبک های کنترل و راه حل گرایانه در بین آنها، مدیران می توانند از روش های کارآمد از قبیل: پرداخت حقوق و مزایا متناسب با توانایی و تجربه کاری، تأمین امکانات آموزشی و ارتقا شغلی، احترام و برخورد صادقانه، تشویق و قدرانی مناسب و به هنگام، تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد صحیح اقدام و بر نحوه بروز رفتار آنان اثر گذاشته و موجب افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر کارکنان در جهت اهداف سازمانی گردند.

**واژگان کلیدی:** سبک مدیریت تعارض، فرسودگی، رضایت شغلی، مرکز بهداشت

## مقدمه

دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق خاطر و دلبستگی آنان در محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، ارتباطات صحیح، بهبود روحیه و علاقه به کار تأثیر دارد. رضایت شغلی پایین موجب رفتارهای ضد اجتماعی

رضایت شغلی به مجموعه نگرش های مثبت و منفی فرد از شغل خود اطلاق می شود. رضایت شغلی روی بسیاری از متغیر های مثبت سازمانی نظیر افزایش بهره وری،

نظیر تولیدات معیوب، خدمات ضعیف، تولید و پخش شایعات مخرب، غیبت، جابجایی و ترک کار کارکنان می گردد (۱).

رضایت شغلی در سازمان های بهداشتی و درمانی به علت وظیفه ای که در زمینه پیشگیری، مراقبت و درمان انسان ها به عهده دارد، از ارکان ضروری و ارزشمند ارتقاء سلامت است و از جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد. ناراضایتی شغلی در بین پرسنل نه تنها از نظر کمی باعث اختلال در کار مراجعین می شود بلکه کیفیت مراقبت های بهداشتی درمانی را نیز تحت الشعاع خود قرار می دهد. تعارض نتیجه طبیعی و اجتناب ناپذیر ارتباطات انسانی است و برداشت ما از آن به سوی تصویری منفی گرایش دارد. امروزه پیچیدگی روزافزون سازمان ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض را جز اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی کرده است. تعارض به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی تبدیل شده است، اما تعارض لزوما امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن تأثیر گذارد (۲). اگر تعارض سازنده باشد باعث بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان می شود و در نهایت به مدیران کمک می کند تا به اهداف سازمانی شان دست یابند و اگر مخرب باشد، می تواند سازمان را به نابودی بکشاند (۳). کارکنان مؤسسات بهداشتی و درمانی در معرض تعارض قرار دارند، مطالعه ای که توسط انجمن مدیریت آمریکا انجام گرفته گزارش کرده است که مدیران پرستاری ۲۰٪ از کل وقت خود را در برخورد با تعارض می گذرانند. انتخاب بهترین راه حل در برخورد تعارض بر اساس موقعیت، افراد درگیر و مسئله تعارض آور خواهد بود (۴). در این رابطه شیوه های حل تعارض را می توان به پنج سبک اجتناب، سازش، رقابت، مصالحه و همکاری تفکیک نمود (۵). Wilson و Putnam پنج شیوه جهت اقدام در حل تعارض را مورد شناسایی قرار داده است و در پژوهش میدانی خود این پنج شیوه را در سه راهبرد تعارض قرار داده است، که تفسیر آن به شرح زیر می باشد: راهبرد عدم مقابله که شامل شیوه های اجتناب و سازش است. راهبرد حل گرایی که شامل شیوه های همکاری و مصالحه می باشد. راهبرد کنترل که بیانگر

شیوه رقابت است (۶). امروزه فرسودگی شغلی محصول استرس طولانی مدت در محل کار و یکی از عوامل اساسی در کاهش کارایی و از دست رفتن نیروی انسانی کارکنان است که به عنوان یک مشکل در تمام سیستم های بهداشتی درمانی مطرح است (۷). Jackson و Maslach فرسودگی شغلی را دارای سه مؤلفه خستگی هیجانی یا عاطفی، مسخ شخصیت یا زوال شخصیت و فقدان موفقیت فردی یا کاهش احساس کفایت شخصی می دانند (۸). عوامل سازمانی مؤثر در ایجاد فرسودگی عبارتند از: حجم کار زیاد، میزان کنترل کم بر کار، پاداش کم، نداشتن ارتباطات اجتماعی، تبعیض در محیط کار و تضاد بین ارزش های فردی و ارزش های محیط (۹). مهم ترین تأثیر قابل مشاهده فرسودگی شغلی، افت عملکرد و کیفیت ارائه خدمات است. این افراد به علت پاسخ طولانی مدت عاطفی و فیزیکی به کار و عوامل فشارزای محیط کار، خستگی روحی و فرسودگی را تجربه می کنند و با غیبت بیش از حد، استفاده مفرط از استعلاجی، تمایل به ترک شغل و کاهش بهره وری مشخص می شود (۱۰).

رضایت شغلی به عنوان یکی از مباحث مهم در پژوهش های مربوط به سازمان های کاری مطرح است و مطالعات مختلفی در زمینه بررسی میزان رضایت شغلی و ارتباط آن با دیگر مؤلفه ها در محیط های مختلف بهداشتی درمانی انجام شده است و از آنجا که فرسودگی شغلی کارکنان در عملکرد آنها مؤثر بوده و استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح موفقیت سازمان و بروز نایجایی آن موجب کشمکش و تشنج در سازمان می شود، از این رو مطالعه حاضر با هدف تعیین رابطه رضایت شغلی با سبک های مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی کارکنان شاغل در مرکز بهداشت شمال تهران وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی انجام شد.

#### روش و مواد:

این مطالعه توصیفی تحلیلی، به صورت مقطعی با مشارکت ۲۲۴ نفر از کارکنان مرکز بهداشت شمال تهران وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارمندان شاغل رسمی، قراردادی و طرحی با حداقل شش ماه سابقه کار بودند.

توصیفی میانگین و انحراف معیار، در تحلیل استنباطی از آزمون  $t$  برای گروه های مستقل و آزمون ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS\_18 استفاده گردید.

### یافته ها

یافته های دموگرافیک مطالعه نشان داد که ۱۷۰ نفر از پرسنل مورد مطالعه را زنان و ۵۴ نفر را مردان تشکیل می دادند. میانگین (انحراف معیار) سن افراد ۳۸/۶ (۴/۸) سال و حداقل سن افراد ۲۳ سال و حداکثر ۵۷ سال بود. ۱۳/۸٪ کارکنان مجرد و بقیه متأهل بودند. میانگین (انحراف معیار) سابقه کار افراد ۱۲/۶ (۸/۲) سال بود که حداقل سابقه در پرسنل شش ماه و حداکثر ۲۹ سال بود. از نظر جمعیت تحصیلات ۲۰/۱٪ مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، ۶۲/۵٪ مدرک کارشناسی و کاردانی و ۱۷/۴٪ دیپلم و زیر دیپلم بودند. اکثر کارکنان (۵۷/۶٪) رسمی و بقیه افراد طرحی یا قراردادی بودند. میانگین رضایت شغلی در مردان ۵۶/۹٪ و در زنان ۴۷/۵٪ بود. رضایت شغلی با توجه به آزمون  $t$  بطور معنی داری در مردان بیشتر از زنان بود ( $P=0/001$ ). رضایت شغلی در افراد متأهل بیشتر از پرسنل مجرد بود، اما اختلاف معنی دار نبود. متغیرهای سن و سابقه کار با رضایت شغلی ارتباط معنی داری نداشتند. اما میزان تحصیلات ( $P=0/01$ )، نوع رشته شغلی ( $P=0/01$ )، نوع استخدام ( $P=0/01$ ) با رضایت کارکنان ارتباط معنی داری داشتند. پرسنل رسمی نسبت به افراد طرحی و قراردادی از رضایت کمتری برخوردار بودند. همچنین کمترین رضایت شغلی در کارشناسان بهداشت محیط، حرفه ای و بهداشت عمومی وجود داشت.

رضایت شغلی کارکنان به تفکیک حیطه ها هم بررسی شد. بیشترین میزان رضایت شغلی مربوط به حیطه کیفیت روابط انسانی موجود در محل کار با میانگین (انحراف معیار) ۳/۳۸ (۰/۸۹) و کمترین آن مربوط به امکانات رفاهی، مادی با میانگین (انحراف معیار) ۱/۹۷ (۰/۶۷) بود.

سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده توسط کارکنان نفر، سبک عدم مقابله (سازش و اجتناب) ۷۱ (۳۱/۷٪) نفر و سبک کنترل با ۶۰ (۲۶/۸٪) نفر می باشد. بررسی ها

روش نمونه گیری از نوع تصادفی ساده بود. به منظور جمع آوری اطلاعات در تحقیق حاضر از سه پرسشنامه رضایت شغلی، مدیریت تعارض سازمانی و فرسودگی شغلی استفاده شد. بخش اول پرسشنامه در خصوص مشخصات فردی، شامل: سن، جنس، وضعیت تأهل، وضعیت استخدام و سابقه خدمت بود. به منظور بررسی رضایت شغلی از پرسشنامه Minnesota استفاده شد. برای بررسی سبک های تعارض سازمانی پرسشنامه Wilson و Putham مورد استفاده قرار گرفت. که سبک عدم مقابله (سازش و اجتناب) دارای ۱۲ سوال، سبک راه حل گرایی (سازگاری و همکاری) با ۱۱ سوال و سبک رقابت (کنترل) دارای ۷ سوال بود. این پرسشنامه بر اساس مقیاس هفت درجه ای لیگرت و با مقیاس صفر تا شش نمره گذاری شده بود. برای اندازه گیری فرسودگی شغلی نیز از پرسشنامه Jackson و Maslach استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۲ سوال و سه جنبه فرسودگی شغلی، شامل خستگی عاطفی با ۹ سوال، مسخ شخصیت دارای ۵ سوال و کاهش کفایت شخصی با ۸ سوال بود. این پرسشنامه بر اساس مقیاس هفت درجه ای لیگرت و با مقیاس فاصله ای صفر تا شش نمره گذاری شده است. برای سنجش نمرات کارکنان در زمینه این سه جنبه جهت تعیین میزان ابعاد فرسودگی شغلی از جدول زیر استفاده شد.

جدول شماره ۱- میزان فرسودگی برحسب نمره

کسب شده توسط فرد

متغیر	بالا	متوسط	پایین
خستگی هیجانی	$\geq 27$	۱۷-۲۶	$\leq 16$
مسخ شخصیت	$\geq 13$	۷-۱۲	$\leq 6$
فقدان موفقیت فردی	$\leq 31$	۳۲-۳۸	$\geq 39$

برای تعیین روایی، پرسشنامه ها در اختیار اساتید مربوط قرار گرفته و روایی آنها مورد تایید قرار گرفت. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اعتبار پایایی پرسشنامه ها اندازه گیری شد. که برای پرسشنامه مدیریت تعارض سازمانی ۰/۸۱۷، رضایت شغلی ۰/۹۴۴، فرسودگی شغلی ۰/۸۶۱ به دست آمد. در تجزیه و تحلیل داده ها از روش آماری مرکز بهداشت شمال به ترتیب میزان کاربرد شامل: سبک راه حل گرایی (سازگاری و همکاری) که ۹۳ (۴۱/۵٪)

بیشترین کاربرد را از سبک عدم مقابله داشتند. کارشناسان بهداشت محیط و حرفه ای کمترین و پرسنل قسمت واکسیناسیون بیشترین استفاده را از سبک راه حل گزایی داشتند. کارکنان شاغل در پذیرش مراکز بهداشتی و درمانی کمترین و کارشناسان بهداشت محیط و حرفه ای بیشترین کاربرد را از سبک کنترل یا شیوه رقابتی اظهار نمودند.

درخصوص فرسودگی شغلی ۷/۷۹٪ کارکنان فاقد فرسودگی و یا دارای فرسودگی در حد پایین بودند و ۳/۲۰٪ کارمندان دارای فرسودگی در حد متوسط و بالا داشتند. میانگین فرسودگی کلی شغلی در مردان کمتر از زنان بود، اما اختلاف آن معنی دار نبود. مسخ شخصیت شدید در ۱۱٪ از پرسنل مشاهده شد و ۳/۲۰٪ دارای خستگی هیجانی شدید بودند. در مؤلفه های نقصان تحقق شخصی و مسخ شخصیت در بین مردان و زنان اختلاف معنی دار نبود. خستگی هیجانی به طور معنی داری در زنان بیشتر از مردان بود. (P=۰/۰۲). همان گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود،

نشان داد که میانگین استفاده از سبک های مدیریت تعارض در مردان بیشتر از زنان است. اما با توجه به آزمون t مستقل، بین جنسیت و سبک کنترل یا شیوه رقابتی ارتباط معنی داری وجود نداشت. ولی در دو راهبرد دیگر ارتباط معنی دار بود. استفاده از سبک عدم مقابله در افراد مجرد بیشتر از افراد متأهل و سبک راه حل گزایی و کنترل در افراد متأهل بیشتر از مجردها بود. هرچند رابطه بین آنها معنی دار نبود.

براساس آزمون ANOVA بین سبک عدم مقابله و سبک راه حل گزایی با متغیر سن و سابقه کار ارتباط معنی دار مشاهده شد (P<۰/۰۱). سبک راه حل گزایی با میزان تحصیلات ارتباط معنی دار داشت. بین سبک های مدیریت تعارض و نوع استخدام نیز ارتباط معنی دار نبود. بین سبک های مدیریت تعارض و گروه های شغلی، در استفاده از سبک عدم مقابله اختلاف معنی دار مشاهده نشد. اما در استفاده از راهبرد های راه حل گزایی و کنترل در بین گروه های شغلی ارتباط معنی دار بود. پزشکان و دندانپزشکان کمترین و پرسنل اداری، مالی

جدول شماره ۲- نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین سبک های مدیریت تعارض و رضایت شغلی

متغیر	رضایت کلی	امکانات رفاهی	ارتقا شغلی	سیاستهای مدیریت	روابط انسانی	امنیت شغلی	پایگاه اجتماعی حرفه
سبک عدم مقابله	r=۰/۰۴ P=۰/۰۶	r=۰/۰۱ P=۰/۰۸	r=-۰/۰۰۸ P=۰/۰۹	r=۰/۰۶ P=۰/۰۴	r=-۰/۰۵ P=۰/۰۵	r=-۰/۰۳ P=۰/۰۷	r=-۰/۰۰۵ P=۰/۰۹
سبک راه حل گزایی	r=۰/۰۳ P=۰/۰۰۱	r=۰/۰۲ P=۰/۰۰۱	r=۰/۰۲ P=۰/۰۰۶	r=۰/۰۳ P=۰/۰۰۱	r=۰/۰۲ P=۰/۰۰۱	r=۰/۰۲ P=۰/۰۰۳	r=۰/۰۲ P=۰/۰۰۲
سبک کنترل	r=-۰/۰۲ P=۰/۰۰۱	r=-۰/۰۱ P=۰/۰۰۹	r=۰/۰۰۸ P=۰/۰۲	r=-۰/۰۲ P=۰/۰۰۲	r=-۰/۰۳ P=۰/۰۰۱	r=-۰/۰۱ P=۰/۰۰۵	r=-۰/۰۰۶ P=۰/۰۲

استفاده از سبک راه حل گزایی افزایش می یابد و بالعکس. سبک استفاده از کنترل با مؤلفه های امکانات مادی و رفاهی پرسنل، سیاست ها و خط مشی های مدیریت، کیفیت روابط انسانی در محیط کار و امنیت شغلی رابطه معکوس و معنی دار داشت، اما با مؤلفه های امکانات آموزشی و ارتقاء شغلی، پایگاه اجتماعی حرفه ارتباط معکوس، اما معنی دار نبود.

با توجه به جدول شماره ۳ بین رضایت کلی کارکنان و فرسودگی شغلی ارتباط معکوس و معنی داری وجود داشت و بین رضایت کلی و سه مؤلفه فرسودگی شغلی نیز ارتباط معکوس و معنی دار بود. فرسودگی شغلی با

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک راه حل گزایی و رضایت شغلی کارکنان برابر است با r=۰/۳ و ضریب به دست آمده در سطح P=۰/۰۰۲ معنی دار بود و بین سبک راه حل گزایی و رضایت شغلی رابطه مستقیم و معنی دار وجود داشت. بین سبک کنترل و رضایت شغلی رابطه معکوس و معنی دار مشاهده گردید. سبک عدم مقابله که شامل شیوه های اجتناب و سازش است با رضایت شغلی و مؤلفه های آن رابطه معنی داری نداشت. اما سبک راه حل گزایی با کلیه مؤلفه های رضایت شغلی ارتباط مستقیم و معنی دار داشته و هرچه در محیط کار، کارکنان از رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشند شیوه

جدول شماره ۳- نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین رضایت کارکنان و فرسودگی شغلی

متغیر	رضایت کلی	امکانات رفاهی	ارتقا شغلی	سیاستهای مدیریت	روابط انسانی	امنیت شغلی	پایگاه اجتماعی حرفه
خستگی عاطفی	$r = -.0/4$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/4$ $P = 0/001$	$r = -.0/2$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = 0/4$ $P = 0/001$
مسخ شخصیت	$r = -.0/2$ $P = 0/002$	$r = -.0/1$ $P = 0/005$	$r = -.0/2$ $P = 0/004$	$r = -.0/1$ $P = 0/007$	$r = -.0/2$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$
فقدان موفقیت فردی	$r = -.0/2$ $P = 0/009$	$r = -.0/3$ $P = 0/007$	$r = -.0/05$ $P = 0/005$	$r = -.0/2$ $P = 0/003$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/005$	$r = -.0/2$ $P = 0/002$
فرسودگی شغلی	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/2$ $P = 0/001$	$r = -.0/2$ $P = 0/005$	$r = -.0/2$ $P = 0/003$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$	$r = -.0/3$ $P = 0/001$

متعلق به امکانات مادی و رفاهی و بهداشتی محل کار با میانگین ۳۹/۴ (از ۱۰۰) بود. میانگین (انحراف معیار) رضایت کلی شغلی ۴۹/۷ (۱۲/۸۴) به دست آمد که در مطالعه دانیالی (۱۱) میانگین (انحراف معیار) بین کارکنان شبکه بهداشت و درمان خمینی شهر ۴۳/۵ (۱۲/۸۱) و در بررسی رفیعی (۱۲) میانگین (انحراف معیار) در کارکنان مراکز بهداشتی درمانی شهر اراک ۶۰/۷۲ (۱۱/۵۱) گزارش شده است.

بالاترین کاربرد سبک مدیریت تعارض به راه حل گرایي و سپس به سبک عدم مقابله و کمترین سبک مورد استفاده سبک کنترل بود که در مطالعه حسینی و همکاران (۱۳) در پرستاران بیمارستان مرکزی نفت تهران، بیشترین میزان کاربرد سبک راه حل گرایي (۴/۸۵) و سپس سبک عدم مقابله (۳/۸۸) و سبک کنترل (۳/۲۹) بوده است. اما ترابی (۶) راهبردهای مورد استفاده مدیران، مسئولین بخش ها و مترون بیمارستان ها را به ترتیب میزان کاربرد، راهبرد عدم مقابله (۴۹/۷)، راهبرد کنترل (۴۴/۶) و راهبرد حل گرایي (۵/۷) گزارش کرده اند. زرنوشه (۱۴) در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج) نشان داد که به ترتیب سبک راه حل گرایي (۰/۵۰)، سبک کنترل (۰/۴۴/۶)، سبک عدم مقابله (۰/۴/۲) می باشد. در مطالعه فرزاد نیا (۱۵) در سرپرستاران بیمارستان میلاد سبک همکاری با میانگین ۱۱/۸۵

کلیه مؤلفه های رضایت شغلی ارتباط معکوس و معنی داری داشت. همچنین مؤلفه خستگی عاطفی با کلیه مؤلفه های رضایت شغلی ارتباط معکوس و معنی دار داشت، یعنی عدم رضایت شغلی کارکنان می تواند موجب خستگی روانی و کمبود انرژی پرسنل شاغل گردد. مؤلفه مسخ شخصیت نیز با کلیه مؤلفه های رضایت شغلی بجز سیاست ها و خط مشی های مدیریت دارای ارتباط معکوس و معنی دار بود و مؤلفه فقدان موفقیت فردی با کلیه مؤلفه های رضایت شغلی بجز امکانات مادی و رفاهی محل کار، امکانات آموزشی و ارتقا شغلی کارکنان رابطه معنی دار داشت.

بر اساس جدول شماره ۴ بین سبک عدم مقابله با خستگی عاطفی ارتباط معنی دار وجود ندارد، اما بین سبک راه حل گرایي و خستگی عاطفی رابطه معکوس و معنی دار دیده شد و هرچه کارکنان از سبک راه حل گرایي در تعارضات سازمانی استفاده نمایند، دچار خستگی عاطفی کمتری می شوند. بین سبک کنترل و خستگی عاطفی نیز ارتباط معنی داری مشاهده نشد.

### بحث

در پژوهش حاضر، رابطه رضایت شغلی با مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی در ۲۲۴ نفر از پرسنل بررسی شد. بیشترین رضایت شغلی کارکنان مربوط به مؤلفه روابط انسانی در محیط کار با میانگین ۶۷/۶ (از ۱۰۰) و کمترین

جدول شماره ۴- نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین سبک های مدیریت تعارض خستگی عاطفی

متغیر	سبک عدم مقابله	سبک راه حل گرایي	سبک کنترل
خستگی عاطفی	$r = -.0/2$ $P = 0/008$	$r = -.0/2$ $P = 0/008$	$r = 0/5$ $P = 0/005$



کودکان اسپانیا، ۵۹/۴ پرستاران فرسودگی شغلی در حد کم، ۱۹/۸٪ در حد متوسط و ۲۰/۸٪ در حد زیاد تجربه کرده اند. در مطالعه الماسیان (۲۳) در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان ۶۴/۳٪ اظهار داشته اند که فرسودگی آنها در حد پایین است.

بیشترین فرسودگی شغلی به مؤلفه فقدان موفقیت فردی با میانگین (انحراف معیار) ۷۱/۰۲ (۲۱/۸) و کمترین مربوط به مؤلفه مسخ شخصیت با میانگین و انحراف معیار ۲۴/۹ (۱۴/۱) بود. مؤلفه خستگی عاطفی با میانگین (انحراف معیار) ۳۹/۲ (۱۹/۶) به دست آمد. در مطالعه صابری (۲۴) در میان قضات و دادیاران شاغل در مراجع قضایی شهر تهران فرسودگی شغلی بیشتر در بعد خستگی عاطفی و سپس در مسخ شخصیت دیده شده است. در گزارش الماسیان (۲۳) ۲۹/۱٪ از کارکنان دارای خستگی عاطفی و ۱۸/۱٪ مسخ شخصیت در حد متوسط و بالا داشته اند. در بررسی حبیبی (۲۵) در پرستاران شهر شیراز خستگی عاطفی با میانگین ۲۲/۳۱٪ بالا ترین مؤلفه فرسودگی گزارش شده است. در مطالعه طباطبایی نسب (۲۶) در بررسی اولویت بندی ابعاد فرسودگی شغلی در بین کارکنان ستادی معاونت های دانشگاه علوم پزشکی یاسوج، بعد فقدان موفقیت فردی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و بعد مسخ شخصیت کمترین اهمیت را داشته است.

همان گونه که در جدول شماره ۳ آمده است، بین خستگی عاطفی با رضایت شغلی کلی ارتباط معنی دار و معکوس وجود داشت، که این یافته با مطالعه حبیبی (۲۵) در پرستاران شهر شیراز، و فدایی (۲۷) در بین کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران و علوی لنگرودی (۲۸) در بین دبیران مقطع متوسطه شهرستان خاتم مطابقت داشت. اما در مطالعه نصراللهی و همکاران (۲۹) بین مربیان مهدکودک های شهرستان ایلام بین فرسودگی عاطفی و رضایت شغلی رابطه معنی دار نبود. بین رضایت شغلی و مسخ شخصیت ارتباط معنی دار و معکوس بود، که نصراللهی (۲۹)، فدایی (۲۷) و علوی لنگرودی (۲۸) در مطالعات خود به نتیجه مشابه رسیده اند. بین رضایت شغلی و فقدان موفقیت فردی رابطه معکوس و معنی دار مشاهده گردید، که با مطالعات

سبک مصالحه با میانگین ۱۱/۶، سبک های غالب در حل تعارض سازمانی بودند این اختلاف در کاربرد سبک مدیریت تعارض توسط کارکنان و مدیران می تواند به عوامل متعددی از جمله: فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصی افراد، مرتبط باشد.

با توجه به جدول شماره ۲ بین رضایت شغلی و سبک عدم مقابله ارتباط معنی داری وجود نداشت که این یافته با مطالعه سهیلی (۱۶) در کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه و با بررسی ساعی (۱۷) در کارکنان کلانتری های نیروی انتظامی شهر تبریز همخوانی نداشت، اما با مطالعه شمسی (۱۸) در پرسنل ادارات شهر کرمان یکسان بود و در مطالعه یونی یونگ (۱۹) در کارمندان بانک در واشنگتن، استفاده از سبک عدم مقابله در مدیریت تعارض اثر مثبت بر رضایت شغلی کارکنان داشت. همچنین بین رضایت شغلی و سبک راه حل گرایي رابطه مستقیم و معنی دار بود، که این بررسی با مطالعات سهیلی (۱۶) و ساعی (۱۷) هم راستا گزارش شد، ضمناً طی مطالعه شمسی (۱۸) و یونی یونگ سبک همکاری باعث افزایش رضایت شغلی در کارکنان گردیده است. بین رضایت شغلی و سبک کنترل رابطه معکوس و معنی دار وجود داشت، که در مطالعه سهیلی (۱۶) بین سبک رقابت و رضایت شغلی رابطه معنی دار نبود. اما در بررسی شمسی (۱۸) در کارکنان ادارات شهر کرمان و در گزارش ساعی (۱۷) شیوه رقابت با رضایت شغلی رابطه معنی دار داشت. در مطالعه یونی یونگ (۱۹) سبک استفاده از رقابت در مدیریت تعارض اثر منفی بر رضایت شغلی کارکنان بانک داشت.

در خصوص فرسودگی شغلی این تحقیق نشان داد که ۷۹/۷٪ کارکنان فاقد یا دارای فرسودگی شغلی در حد کم بودند، که در مطالعه نجفی (۲۰) در مرکز تحقیقات و تولید سوخت هسته ای اصفهان ۷۶٪ گزارش شده است. در مطالعه اصغری (۲۱) در کارگران یکی از صنایع خودروسازی امکان ابتلا به عارضه فرسودگی شغلی ۲۶/۴٪ کم و ۴۰٪ از افراد آمادگی لازم را برای ابتلا به عارضه فرسودگی را داشتند و ۳۶/۶٪ نیز احتمالاً به فرسودگی شغلی گرفتار شده بودند. Lopez Franco و همکارانش (۲۲) در پژوهش خود در پرستاران بخش های

افزایش انگیزه، بهبود ارائه خدمات و شرکت فعال آنها در جهت دستیابی به اهداف، رشد و توسعه همه جانبه، کارایی و اثربخشی بیشتر در سازمان می گردد. بایستی مؤلفه های رضایت مندی در کارکنان شناسایی و از سوی مسئولین ذیربط مورد توجه قرار گیرد، که از آن جمله: پرداخت حقوق مزایا متناسب با توانایی و تجربه کاری، تأمین امکانات آموزشی و ارتقا شغلی، احترام و برخورد صادقانه، رعایت انصاف در پرداخت ها و پاداش ها، فراهم نمودن امکانات مورد نیاز برای انجام کار، امکانات رفاهی جانبی، تشویق و قدردانی مناسب و به هنگام، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد صحیح، اطمینان از ادامه شغل کنونی و امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری مربوط به آنها و تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی... می باشد.

نصراللهی (۲۹)، فدایی (۲۷) و علوی لنگرودی (۲۸) مطابقت دارد.

بین فرسودگی شغلی و رضایت کارکنان ارتباط معکوس و معنی دار وجود داشت. که در مطالعه اصغری و همکاران (۲۱) در کارگران یکی از صنایع خودروسازی، در بررسی حبیبی (۲۵) بین پرستاران بیمارستان های شهر شیراز، در تحقیق زمینی (۳۰) در میان کارکنان دانشگاه تبریز و در مطالعه سپاه منصور (۳۱) بین معلمان شهر تهران نیز متغیر رضایت شغلی با فرسودگی رابطه معکوس و معنی دار گزارش شده بود.

### نتیجه گیری

با توجه به اینکه افزایش رضایت شغلی کارکنان موجب کاهش ابعاد فرسودگی شغلی و افزایش استفاده از سبک راه حل گرایی در کارکنان می شود و این امر موجب

### REFERENCES

- 1- Homan H. Preparation and Construction of Standard Measures of Job Satisfaction. Center of Government Management Education, Tehran. (2002) (Full Text in Persian)
- 2- Kantek F, Gezer N. Conflict in Schools: Student Nurses Conflict Management Styles. Nurse Education Today, 2009; 29 (1): 100-7.
- 3- Stephen R. Herting. Trust Correlated with Innovation Adoption in Hospital.
- 4- Dehghan Nayyeri N, Salehi T, The Essential of Nursing Management. 1 Edition, Tehran: Boshra publisher, 2009:155-65. (Full Text in Persian)
- 5- Mardani M, Shahraki A, Hamed S. Supervision Beliefs and Conflict Management Styles in Nursing Personnel. Journal of Medical Ethics and History of Medical, 2010; 3(3): 64-73. (Full Text in Persian)
- 6- Torabi A, Akbari FO, Arab M. Conflict Management Strategies of Lorestan Province Hospital Managers. Hakim, 2006; 11(2): 54-8. (Full Text in Persian)
- 7- Fredenberger HJ, Staff Burnout. J Soc Iss, 1974; 30:159-165.
- 8- Maslach C, Burnout: A Social Psychological Analysis. Hum Behav, 1976; 5:16-22
- 9- Maslach C, Job Burnout. Annual Review of Psychology, 2001; 52:397-422.
- 10- Polikandrioti M. Burnout syndrome. Health Science Journal, 2009; 3:195-6.
- 11- Daniali SS, Shahnazi H, KasiriDowlatabadi N, Hasanzadeh A, Sharfifirad GH, Rabiie L. Job Satisfaction among Health Worker, Khomeinishahr, Iran. Journal of Health System Research, 2011; 7(6):702-9. (Full Text in Persian)
- 12- Rafiei M, Jahani F, Mosavipoue S. Evaluation of Job Satisfaction among Faculty Members of Arak University of Medical Sciences in 2010. J Arak Univ Med Sci (Rahavard Danesh), 2011; 14(1): 35-44. (Full Text in Persian)
- 13- Hosseini MA, Azimzadeh E. Correlation between Self-efficacy and Nurses Conflict Management Strategies. Journal of Health Promotion Management, 2013; 2(4):16-23. (Full Text in Persian)
- 14- Zarnoshe farahani M. Examine the Relationship between Leadership Style and Conflict Management at the University Hospitals Baqiyatallah (M .Sc). Tehran Baqiyatallah University Department of Health, 2001. (Full Text in Persian)

- 15- Farzadnia F. The Impact of Emotional Intelligence on Conflict-Handling Styles Among The Head Nurses of Milad Hospital, Tehran. *Scientific Journal of Ilam University of Medical Sciences*, 2012; 20(2): 53-61. (Full Text in Persian)
- 16- Sohaili K, Sayadzadeh S. The Relationship between Conflict Management Styles and Job Satisfaction Razi University of Kermanshah. *Annual scientific conference Razi University*, 2012. (Full Text in Persian)
- 17- Saei M, Adelinia M. The Relationship between Conflict Management Styles with Job Satisfaction and Factors Associated with it in the Staff of the Police Station in Tabriz. *Bureau of Applied Research in East Azerbaijan province police chief*, 2014: 89-114. (Full Text in Persian)
- 18- Shamsi m, Nekoeimoghadam M. The Relationship between Conflict Management Styles with Job Satisfaction in Kerman city (M.Sc). *Islamic Azad University of Kerman*, 2002. (Full Text in Persian)
- 19- Younyoung Cgoi. The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2013; 41(4); 687-692.
- 20- Najfi M, Solati K, Forozbakhsh F, The Relationship between Burnout and Mental Health among Employees of Nuclear Fuel Research and Production Cente. *Journal of Shahrekord University of Medical Sciences* 2001; 2(2):34-44. (Full Text in Persian)
- 21- Asgari M, Zakerian S, Monazam M. Examine the Relationship between Job Satisfaction and Burnout and General Health Workers of an Automotive Industry. *Journal of health and safety work* 2013; 2(4):51-60. (Full Text in Persian)
- 22- Lopez Franco M, Rodriguez Nunez A, Fernandez Sanmartin M, Marcos Alonso S, Martinon Torres F, Martinon Sanchez JM. Burnout syndrome among health workers in pediatriis. *An Pediatr* 2005; 62 (3): 248 - 51.
- 23- Almasian A, Rahimikia A. Study of the Relationship between the Leadership Style and Job Burnout of the Staff of Lorestan University of Medical Sciences in 2010. *Journal of Lorestan University of Medical Sciences*, 2012; 14(1): 69-79. (Full Text in Persian)
- 24- Saberi M, Sadr SH, Gadyani MH. The Relationship between Burnout and General Health of Judges and Prosecutors Working in Courts of Tehran. *Journal of Scientific Forensic Medicine*, 2009; 14(2):92-98. (Full Text in Persian)
- 25- Habibi H, Mooghali A, Bagheri Lankarani K, Habibi F. Relationship between Nurses' Job Satisfaction and Burnout with Patients Satisfaction in Shiraz, 2012. *Faculty of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences*, 2014;20(3):30-42. (Full Text in Persian)
- 26- TabatabaeiNasab SE, Mahmoodi A. Investigation of the Relationship between Mental Health and Organizational Employees' work Fatigue and Deputyships of Yasouj Medical Science University. *Armaghane-danesh* 2015; 20 (5): 444-52. (Full Text in Persian)
- 27- Fadai H, Jahromi SH, Ahmadi E. The Relationship between Burnout and Job Satisfaction among the Employees of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company. 2011, *The first National Conference on Management, Shiraz, Shiraz University Management Association*, 2011. (Full Text in Persian)
- 28- Alavi Langarodi K, Ghafari H. The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Teachers. *Journal - Research New Approaches in Educational Administration*.2015; 6(3):85-109. (Full Text in Persian)
- 29- Nasrollahi A, Dadfar R, Ahmadi V. Investigating the Relationship of Job Exhaustion with Personality Types(A&B) and Job Satisfaction Among Kindergarten Educators of Ilam City. *Journal of Ilam University of Medical Sciences*, 2014;21(6):208-214. (Full Text in Persian)
- 30- Zamini S, Hoseyninasab D, Zamini,S, Zareaei P. Examine the Relationship between Organizational Culture , Job Satisfaction and Burnout among Staff of the University of Tabriz. *Journal of Occupational Health*.2011; 8(1):30-39. (Full Text in Persian)
- 31- Sepah Mansor M, Shahriarie M, Shahami N. The Relationship between Quality of Life, Job Satisfaction and Burnout among Teachers, *Journal - Research in Educational Management*. 2012;3(3):91-110. (Full Text in Persian)



## Original Article

## The Relationship between Job Satisfaction with Burnout and Conflict Management Styles in Employees

Mohammad-Hossein Safi<sup>1</sup>, Farima Mohamadi<sup>2</sup>, Ali-Asghar Kolahi<sup>3\*</sup>

1. Master of Health Science, Vice-Chancellor in Health Affairs, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2. Master of Exercise Physiology, Social Determinants of Health Center, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

3. Associate Professor of Community Medicine, Social Determinants of Health Research Center, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

\* **Corresponding Author:** Ali-Asghar Kolahi; Social Determinants of Health Center, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Email: a.kolahi@sbmu.ac.ir

### How to cite this article:

Safi MH, Mohamadi F, Kolahi AA. The Relationship between Job Satisfaction with Burnout and Conflict Management Styles in Employees. Community Health 2015; 2(4): 266-74.

### Abstract

**Background and Objective:** The organizations are obligated to take sufficient attention to human resources in order to attain greater efficiency and ultimately achieve their goals. Considering the importance of desirable behavior in organizations and its impact on the attitudes and perceptions of employees, it is necessary to pay special attention to the treatment of staff and their needs. The present study was prepared to investigate the relationship between job satisfaction and conflict management styles and job burnout among health care employees in north Tehran.

**Materials and Methods:** The study was done descriptive-analytical among employees with at least 6 months of experience and with a sample size of 224 patients at the health center. Data collection tools consisted job satisfaction, job burnout and conflict management questionnaires. SPSS software was used for data analysis and Pearson's correlation coefficient and T-test was used for independent groups.

**Results:** The result indicates positive and significant relationship between job satisfactions with solution-oriented styles, job satisfaction has a negative and significant relationship with control strategy. Non confrontational strategy has not significant relationship with job satisfaction. Also, all of the components of job burnout (emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment) have a significant negative correlation with job satisfaction, and solution-oriented strategy has a negative significant correlation with emotional exhaustion.

**Conclusion:** According to the correlation of job satisfaction with burnout, control strategy and solution-oriented styles, managers can use efficient methods such as pay and benefits commensurate with ability and experience, training and professional improvement, freedom of action, the division of labor based on merit and ability, etc. affect their behavior and increase their efficiency and effectiveness in order to further the organizational goals.

**Keywords:** Conflict management styles, Burnout, Job Satisfaction, Health Center