

# نشریه الکترونیک بیمارستان محب کوثر

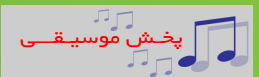
سال دوم

شماره ۹

آذر ۱۳۹۵



بیمارستان محب کوثر



# به نام خالق یکتا

## فهرست مطالب:

### شناسنامه ماهنامه:

ماهنامه الکترونیکی کوثر

آذر ۱۳۹۵

(نشریه داخلی بیمارستان محب کوثر)



بیمارستان محب کوثر

شورای نظارت و سیاست گذاری: دکتر سیدعلیرضا طباطبائی - دکتر حسین نداف نیا  
مدیر مسئول: دکتر مهدی برزگر  
سردبیر: الهه شادی - عبدا. اصیل ادب  
هیأت تحریریه: سارا حجازی - محمد سیفان - الهه شادی - نرگس مرتضوی  
صفحه آرایی: سحر شریفی

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| ۱ | حکایت                              |
| ۲ | اربعین حسینی                       |
| ۳ | اخبار کوثر                         |
| ۴ | کار گروهی                          |
| ۵ | جدول شماره ۷                       |
| ۶ | مصاحبه                             |
| ۷ | صدای سفید و کاربرد آن در خواب راحت |
| ۸ | تعارضات سازمانی                    |



# حکایت

مهاتما گاندی، در سال ۱۹۲۵ هفت مورد را به عنوان هفت گناه اجتماعی در روزنامه‌ی هند جوان منتشر کرد و گفت این قسمتی از نامه به یک دوست است.

او سالها بعد در سال ۱۹۴۷ همچنان بر باور خودش بود و آن فهرست را روی کاغذ برای نوه‌اش نوشت. او به نوه‌اش توضیح داد که ریشه‌ی خشونت در جوامع یکی از این هفت مورد است و حدود سه ماه بعد، خود توسط یک هندوی افراطی ترور شد:

**سیاست بدون وفاداری به اصول**

**ثروت اندوزی بدون کار کردن**

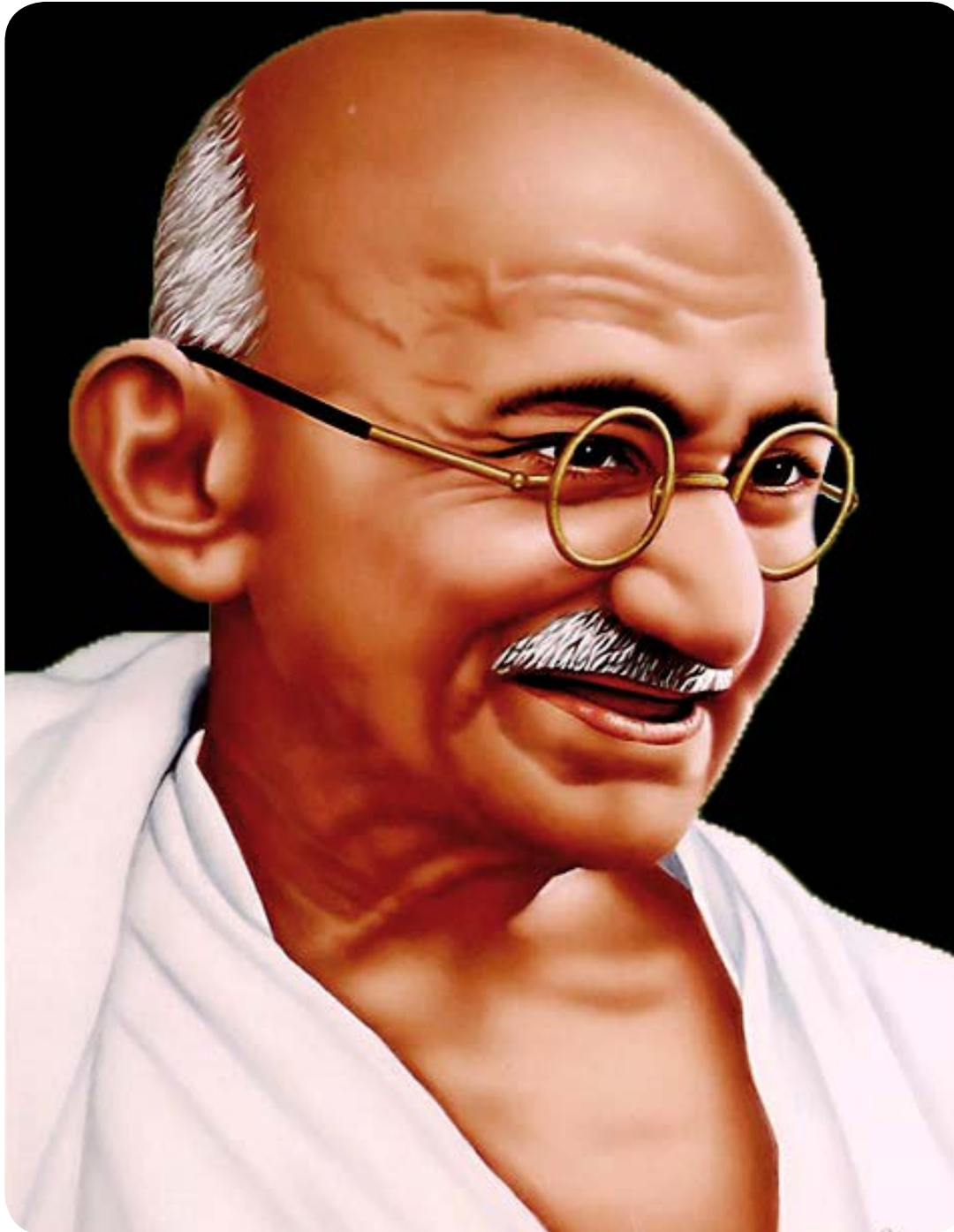
**لذت و خوشی بدون داشتن وجدان**

**دانش بدون داشتن شخصیت و منش**

**تجارت و کسب و کار بدون اخلاق**

**علم بدون انسانیت**

**عبادت بدون فداکاری برای دیگران**





راست گفته اند عالم از چهار عنصر تشکیل شده:



آب، آتش، خاک، هوا...

آبی که از تو دریغ کردند

آتشی که در خیمه کاهست افتاد

خاکی که شد سجده گاه و طیب در ده

و هوایی که عمری ست افتاده در دل ها

ترکیب این چهار عنصر می شود کربلا





## اجرای جراحی زنده آندومتریوز در بیمارستان محب کوثر با حضور اساتید و جراحان برجسته داخلی و خارجی







## برگزاری اردوی تفریحی - آموزشی «ارتباطات موثر» در رامسر





## تشکیل جلسه مشترک با گروه های مختلف پزشکی در روزهای ۳ شنبه و ۴شنبه هر هفته



## مشارکت بیمارستان محب کوثر در طرح «تهران مدرسه ای برای همه»



بستری و درمان  
خانم «بتول یارقلی» در بخش  
آسمان - بیمار زنجانی که  
علی رغم نابینایی خود و  
همسرش - ۵ فرزند سالم و  
خوشبخت تربیت نموده است



افتتاح بخش شیمی درمانی «دریا»





سفر گروهی از مدیران و پزشکان بیمارستان محب کوثر  
به شهر بصره عراق، به منظور توسعه همکاری های ۲ طرفه  
در حوزه گردشگری سلامت. (IPD)





# کار گروهی



## مقدمه

شما همه کارها را نمی‌توانید به تنهایی انجام دهید. قبول دست کمک دیگران یا محول کردن بعضی مسئولیت‌ها به سایرین، نشانه ضعف و ناتوانی نیست، بلکه روشی خردمندانه است که به شما کمک می‌کند زودتر به موفقیت دست یابید و پیشرفت کنید. داشتن این توانایی در موفقیت یک کسب و کار بسیار ضروری است.

چه کارتان را تازه شروع کرده‌اید و چه سابقه طولانی داشته باشید، باید یاد بگیرید که چطور خود را برای قبول کمک و ارائه کمک آماده کنید.

در یک تحقیق که در سال ۲۰۰۳ در کشور آمریکا انجام شده است، مشخص شد که آمریکایی‌ها «توانایی انجام کار گروهی» را اصلی‌ترین عامل در دستیابی به موقعیت‌های کاری خوب می‌دانند. در این تحقیق عواملی چون کارایی، توانایی مدیریتی، هوش، افزایش درآمد برای سازمان و توانایی انجام کار در زمان‌های طولانی در پایین فاکتور «توانایی انجام کار گروهی» قرار گرفتند.

شرکت میکروسافت جهت تهیه متن برنامه ویندوز ۲۰۰۳ از پنج هزار برنامه‌نویس کمک گرفت، به گونه‌ای که این تعداد افراد در یک کار گروهی، موفق به طراحی این برنامه شدند.

یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا می‌کند، فرهنگ گروهی کار کردن است. در کشورهای توسعه نیافته، افراد علاقه‌ای به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب می‌شود علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین‌تر انجام پذیرد. متأسفانه کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و ما کمتر گروه موفق را در عرصه صنعت و تجارت می‌توانیم نام ببریم.

لذا باید پذیرید که هر کاری را نمی‌توان به تنهایی انجام داد و برای رسیدن به اهداف بزرگ باید مسیر را به کمک دیگران پیمود. اما در عین حال نباید فراموش کرد که کار در قالب یک گروه به مراتب سخت‌تر از فعالیت فردی است. شما در یک تیم باید نقاط قوت و ضعف هر یک از اعضا را شناخته و از آنها جهت دستیابی به اهداف مشترک حداکثر استفاده را ببرید.

گرفته‌اند، هر کدام نسبت به وظیفه خود دارای اختیار تصمیم‌گیری بوده و در قبال آن پاسخگو هستند، همه اعضاء به سوی یک هدف مشترک حرکت می‌کنند، همه اعضاء با هم همفکری، مشارکت و ارتباط دارند و دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. به خاطر بسپارید که شما در گروه به دنبال یک اصل هستید:

**«در کنار هم، هر کس، بیشتر به دست می‌آورد.»**

## مزایای کار گروهی

برای کار گروهی مزایای بیشماری وجود دارد. ایجاد توانایی‌های چندگانه از آن جمله‌اند. در یک تیم مجموعه توانایی‌هایی وجود دارد که در هیچ کدام از اعضای آن به تنهایی نیست. یک ایده که در یک تیم مطرح می‌شود، می‌تواند به سرعت با یک بهمن از ایده‌های مرتبط و تکمیلی روبرو شود، در حالی که فرد ارائه دهنده ایده به تنهایی هیچ‌گاه به آنها دست نمی‌یافت. تیم‌ها بهترین بستر برای آموزش هستند، جایی که هر کس می‌تواند آنچه می‌داند را به دیگران بیاموزاند. شما با کار کردن در یک گروه می‌توانید از حجم عمده‌ای دانش و اطلاعات استفاده کنید. اعضای گروه با سابقه و توانایی‌های مختلف می‌توانند تصمیمات گروه را بسیار منطقی‌تر سازند. در هنگام فعالیت فردی ممکن است برخی وظایف و فعالیت‌ها فراموش شوند در حالی که در محیط گروهی معمولاً چنین مشکلی به وجود نمی‌آید.

اما از همه مهم‌تر کار گروهی بزرگترین تاثیر را در انگیزه افراد دارد. در گروه افراد قادر خواهند بود کارهایی را انجام دهند که به تنهایی قادر به انجام آن نبوده‌اند، می‌توانند توانایی‌های ناشناخته خود را بروز دهند و روابط و محیط دلخواه خود را ایجاد کنند. تاثیر عوامل مذکور بر انگیزه افراد باور نکردنی است.

مهم نیست که توانایی و هوش شما چقدر است، اگر با دیگران کار کنید، مشاهده خواهید کرد که خیلی زودتر به نتیجه می‌رسید و کارها با سرعت بیشتری انجام خواهند شد. ایجاد اعتماد و ارتباط از دیگر مزایای کار گروهی است. اگر به دیگران اعتماد کنید، آنها هم به شما اعتماد خواهند کرد.

## تعریف کار گروهی

کار گروهی عبارت است از انجام کاری مشترک توسط گروهی از افراد به‌طوری‌که هر فرد علایق و نظرات خود را پایین‌تر از پایبندی به کارایی و وحدت گروه قرار دهد. این بدین معنی نیست که افراد به تنهایی دیگر اهمیت ندارند بلکه بدین معنی است که کار گروهی موثر و کارآمد فراتر از علایق فردی قرار گرفته و در عین حال بر اساس آن استوار می‌گردد. کارآمدترین تیم هنگامی تشکیل می‌شود که تمامی اعضای آن در راستای یک هدف مشترک به صورت هماهنگ به فعالیت بپردازند. کار گروهی بر دو قسم است:

- ۱. کار جمعی (یا هیاتی):** یعنی تعدادی از افراد با انگیزه‌های متفاوت یا یکسان، برای رسیدن به هدف واحدی تلاش می‌کنند.
- ۲. کار تیمی:** تعدادی از افراد تحت یک مدیریت یا رهبری واحد و با همکاری یکدیگر برای رسیدن به هدفی خاص تلاش می‌کنند.

## تعریف تیم

یک تیم از گروهی افراد تشکیل شده است که هر کدام وظیفه‌ای را بر عهده





## این همان قانون طلایی در ارتباطات شرکت است.

تلاش برای تحت کنترل درآوردن همه چیز می تواند نتایج منفی بر سلامتی و قدرت ذهنی شما به بار آورد. همه انسان ها نیاز دارند تا زمانی را برای استراحت خود اختصاص دهند تا میزان استرس خود را در این ساعات کاهش دهند. اگر در کارها از دیگران کمک بخواهید مطمئناً زمان بیشتری را می توانید استراحت کنید و فشار و استرس کمتری متحمل خواهید شد.

در ادامه برخی مزایای کار گروهی فهرستوار ارائه می شود:

- ایجاد توانایی های چندگانه
- افزایش بهره‌وری
- افزایش کیفیت کالا و خدمات
- سرعت بخشیدن به کار
- افزایش سرعت به بار نشستن ایده‌ها
- پاسخ‌دهی سریع به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی
- افزایش انگیزه و تعهد افراد
- افزایش انعطاف‌پذیری و انجام کارهای چند بعدی و پیچیده
- یادگیری بهتر از اعضای تیم
- افزایش رضایت شغلی اعضای تیم
- ایجاد اعتماد و ارتباط
- کاهش استرس

## اندازه تیم

بسیاری تعداد افراد بین ۵ تا ۷ نفر را اندازه‌ای ایده‌آل برای یک تیم می‌دانند. تیم‌ها باید به اندازه کافی بزرگ باشند که در آن گستره مناسبی از افراد با تخصص‌ها و علایق مرتبط گرد هم آیند اما نه آن اندازه بزرگ که مشارکت و در نتیجه علاقه ایشان محدود شود. ضمن آن که تعداد افراد فرد در گروه توصیه می‌شود. با این حال شاخص اندازه تیم سلیقه‌ای بوده و آن چه ذکر شد را نمی‌توان نسخه نهایی تلقی کرد. در بسیاری شرایط، تشکیل گروه‌هایی با تعداد اعضا کمتر یا

بیشتر از ارقام ذکر شده منطقی به نظر می‌رسد.

## مسیر صحیح تشکیل تیم

برای تشکیل تیم افراد می‌بایست ۵ گام ذیل را به انجام برسانند:

۱. تعریف شفاف و واضح نقش هر یک از اعضا در تیم
  ۲. ایجاد توافق نظر در مورد اهداف
  ۳. تعریف رویه‌های کاری و شیوه فعالیت افراد
  ۴. ایجاد روابط مستحکم، دوستانه و بر اساس احترام متقابل بین اعضا
  ۵. انتخاب رهبر تیم و تعریف نقش وی
- چه چیزی یک تیم را کارآمد می‌سازد؟

- افراد با هدف‌های مشابه وارد تیم شوند.
- تیم دارای افرادی با تخصص‌ها و خصوصیات فردی مکمل باشد. به‌طوری که تمام نیازهای آن پوشش داده شوند.
- اتفاق نظر و همدلی در اهداف گروه در میان اعضا وجود داشته باشد. همه باید نسبت به اهداف شناخت و تعهد داشته باشند.
- هر کس با وظایفی که باید انجام دهد آشنا باشد و به دیگران نیز کمک کند.
- تیم یک هماهنگ‌کننده داشته باشد. این هماهنگ‌کننده که در نقش رهبر گروه ظاهر می‌شود، می‌تواند بسته به شرایط به صورت مشارکتی و یا مستقل بر گروه مدیریت کند. مدیریت گروه می‌تواند بسته به شرایط دائمی و یا دوره‌ای باشد.

• تعادل بین وظایف و شیوه انجام کارها برقرار باشد.

• فضای دوستی و همدلی بر تیم حاکم باشد. در چنین شرایطی است که افراد می‌توانند ریسک کنند و نظراتشان را ارائه دهند.

• گروه با مخالفت‌های داخلی کنار بیاید و افراد در آن تفاوت در نظرات را بپذیرند.

• در گروه همواره بحث‌های فراوان با مشارکت همه اعضا وجود داشته باشد. اعضا به نظرات یکدیگر گوش دهند و ایده‌های تمامی افراد شنیده شوند.

• افراد بتوانند به راحتی از یکدیگر انتقاد کنند و نظرات خود را بدهند. اما این انتقادات در فضایی مثبت و سازنده ارائه شوند.

• گروه از تجارب درس بگیرد. تجربه‌های موفقیت و شکست مورد بازبینی قرار گیرند و کارآیی بهبود یابد.

• گروه منابع لازم برای دستیابی به اهداف را در اختیار داشته باشد.

• به نقاط قوت اعضا ارزش داده شده و نقاط ضعف ایشان پذیرفته شود.

• تمایل به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه وجود داشته باشد.

## چه چیزهایی یک تیم را ناکارآمد می‌سازد؟

- افراد بیش از آن که شنونده باشند، گوینده باشند و افراد معدودی در بحث‌ها مشارکت داده شوند.
- برخی افراد ساکت و غیر فعال باشند.
- نظرات اعضا کنار گذاشته شود و یا حتی به تمسخر گرفته شود.
- به جای تقابل سازنده ایده‌های متفاوت، بین اعضا گروه جدل به وجود آید.
- یک یا دو عضو گروه بر گروه تسلط یابند و تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.





نظریاتی به وجود خواهد آمد، اما اگر این عوامل و میزان اهمیت آنها را از نظر دور نکنید، مطمئن باشید می‌توانید یک تجربه متفاوت از کار گروهی داشته باشید و به اهداف خود به راحتی دست یابید بدون این که در دوستی‌تان خدشهای وارد شود.

### رمز موفقیت تیم عبارتند از:

- **اعتماد؛** صداقت و اعتماد به یکدیگر در تک تک اعضای گروه
- **همکاری؛** توانایی کار همراه با دیگران در مسیر رسیدن به یک هدف مشترک
- **حمایت؛** تشویق و در صورت لزوم کمک به سایر اعضای گروه در مسیر انجام وظایفشان
- **وفاداری؛** اتصال محکم به گروه و وفاداری نسبت به آن در شرایط مختلف

### ده فرمان برای انجام کار گروهی موفق

۱. تعهد به آرمان و هدف مشترک
۲. تعهد به اصول و ارزش‌های مشترک
۳. تعهد به یادگیری و نوآوری مستمر
۴. وضوح در تعریف نقش هر عضو
۵. ارتباطات موثر و مداوم بین اعضا
۶. ایجاد فضای شفاف و بر مبنای اعتماد و دوستی
۷. تعریف راه‌کارهای تصمیم‌گیری
۸. مشارکت موزون و متعادل اعضا
۹. آگاهی اعضا از فرآیند کار گروهی و تلاش در جهت اجرای صحیح آن
۱۰. مهارت‌های فردی مناسب و مکمل

- اختلافات، بدون بحث در موردشان به رای گذاشته شوند.
- برخی افراد نسبت به تصمیمات ناخشنود شوند و از آن به بعد شروع به غر زدن کنند.
- تلاش جهت دستیابی به اهداف کاهش یابد.
- در هدف‌ها همگرایی کامل وجود نداشته باشد و برخی وظایف مورد توافق نباشند.
- برخی نقش‌ها و وظایف به کسی واگذار نشده باشند و بی‌صاحب مانده باشند.
- در فضای گروه اعتماد و کمک به یکدیگر وجود نداشته باشد.
- افراد راجع به شیوه فعالیت گروه و مشکلاتی که با آن روبرو می‌شوند صحبت نکنند.

### انتخاب اعضای تیم

انتخاب اعضای تیم یک علم دقیق نیست و هوش هم در آن دخیل است. باید بدانیم که در یک گروه مخلوطی از افراد مختلف با توانایی‌های مختلف لازم است. به عنوان مثال برای کار روی یک پروژه IT انتخاب یک تیم تنها از میان متخصصان IT اشتباه است (با این که مدام اتفاق می‌افتد!). کاربران آن سیستم IT نیز باید در آن تیم حاضر باشند. اعضای یک تیم باید از دو جنبه انتخاب شوند:

۱. افراد باید به گونه‌ای انتخاب شوند که در پایان تمامی تخصص‌های لازم در تیم وجود داشته باشند.
۲. افراد باید به گونه‌ای انتخاب شوند که در پایان افرادی با خصوصیات فردی لازم در تیم حضور داشته باشند.

۵ سم کار گروهی

۱. عدم اعتماد؛ نبود اعتماد گروه‌ها را به شدت آسیب‌پذیر می‌کند. اعضای گروهی که به صورت واقعی با یکدیگر





# جدول شماره ۷

به ۳ نفر از عزیزانی که پاسخ صحیح جدول را تا تاریخ ۹۵/۹/۱۵ ارسال کنند، جوایزی اهداء خواهد شد.



## برندگان جدول شماره ۶:

- طيبه اكبرى
- فرزاد خزائى
- محمدرضا عليزاده

به هر يك از اين عزيزان جايزه ارزشمندی اهداء می گردد.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 |   |   |   |   | 1 | 6 | 2 |   |   |   |   | 4 | 8 | 1 | 6 |   |   | 5 |   | 7 |
| 9 |   |   |   | 7 |   | 8 |   |   |   |   | 3 |   |   |   |   |   | 4 | 3 |   | 8 |
| 2 | 3 |   |   | 5 |   |   |   | 1 | 7 | 9 |   |   |   |   | 7 | 5 |   | 1 | 4 | 6 |
| 1 |   | 9 | 2 | 4 |   |   |   |   |   |   | 5 |   |   |   |   | 8 | 7 | 6 |   |   |
| 3 |   |   |   |   | 5 | 9 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2 | 8 |   | 1 |
| 4 |   | 5 | 1 | 8 | 3 | 2 |   |   |   |   |   |   |   |   | 8 | 4 | 1 | 6 | 9 |   |
|   | 2 |   |   |   |   |   | 8 | 6 |   |   | 4 | 1 |   |   | 5 | 8 |   | 6 |   |   |
| 6 |   | 3 |   |   |   |   | 5 | 1 |   | 6 |   | 7 |   |   |   |   | 4 |   |   | 6 |
| 8 | 5 | 4 | 9 | 1 | 6 | 7 | 3 | 2 |   | 9 |   |   | 1 | 6 |   | 9 | 7 |   |   | 3 |
|   |   |   |   |   |   | 1 |   | 5 |   | 6 |   |   | 3 | 9 |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   | 3 | 1 | 2 |   |   | 8 | 5 |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   | 2 | 9 |   | 7 |   |   |   |   |   | 6 |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 4 |   |   | 5 | 3 | 2 | 9 | 4 |   |   |   | 7 |   |   |   | 4 | 5 | 3 |   |
| 3 |   |   |   |   |   | 8 |   | 1 | 3 | 7 |   | 2 |   |   | 7 |   | 5 | 8 | 6 | 1 |
| 2 | 5 | 9 |   |   |   |   | 4 |   | 9 | 1 | 2 |   |   | 3 |   | 6 | 1 | 9 |   | 7 |
|   |   |   | 3 | 1 |   | 4 | 5 | 6 | 2 |   |   |   | 1 | 5 | 9 | 2 | 7 | 3 |   |   |
|   |   |   |   |   | 3 | 9 | 6 |   | 7 |   |   |   |   |   | 4 |   |   |   | 5 |   |
| 6 | 8 | 1 | 2 |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 7 | 9 |   | 5 |   | 2 | 1 | 4 |
| 9 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 |   |   |   | 6 |   |   |   | 8 |   | 4 |   |   | 6 |   | 3 |
|   |   |   | 8 | 7 |   | 2 | 9 | 1 |   |   |   |   | 1 | 3 |   | 6 |   |   |   |   |
| 1 | 6 |   |   | 4 |   | 2 |   |   |   |   |   |   | 9 | 6 |   |   |   | 2 | 1 | 5 |

# مصاحبه با دکتر بابک علیجانی متخصص جراحی مغز و اعصاب

## (جراح آندوسکوپیک مغز، قاعده جمجمه و ستون فقرات)

در این نوع عمل جراحی به دلیل اینکه میزان آسیب بافت سالم را در مسیر رسیدن به ضایعه کاهش می دهد، قطعاً عوارض پس از عمل جراحی کمتر خواهد شد. مشکل این نوع اعمال جراحی فقط این است که جراح باید به درجه ای از توانایی و تبحر برسد تا بتواند بدون عارضه این عمل را انجام دهد که اصطلاحاً به آن «لرنینگ کرو» جراح (Learning Curve) گفته می شود. یعنی اینکه ابتدا تمرین های زیادی را بر روی جسد انجام دهد تا بتواند با آمادگی کامل و حداقل عارضه این عمل جراحی را انجام دهد.

من خودم دوره های (کاداور) آموزشی زیادی را بر روی جسد برگزار کرده ام که آخرین آنها ۲ هفته پیش از طرف دانشگاه علوم پزشکی ایران و هفته قبل هم از طرف دانشگاه شهید بهشتی در مرکز پزشکی قانونی کهریزک برگزار شد. بهر حال جراح وقتی که دوره های تمرینی (Learning Curve) را پشت سر گذاشت می تواند این عمل جراحی را با عوارض کمتری نسبت به اعمال جراحی باز، بر روی بیماران انجام دهد. تقریباً خیلی از اعمال جراحی بر روی بیمار که به همراه «خطر مرگ» انجام می شود، هم اکنون با این روش با عوارضی بسیار کمتر و طول عمل کوتاهتر و میزان آسیب بافتی کمتر انجام می شود. عمل جراحی آندوسکوپیک محدودیت هایی دارد اما شاید تا ۱۰ سال آینده عمل جراحی باز کاملاً منسوخ شود، ولی در حال حاضر این تکنولوژی بر روی همه تومورهای مغزی قابل اجرا نیست و البته برای تمامی تومورها و ضایعات سیستم



تومور را برمی داریم و با استفاده از ویژن و یک تصویر واضح کار را انجام می دهیم. یعنی به جای اینکه ما پیش تومور برویم، تومور و ضایعه را پیش خودمان می آوریم. بنابراین امکان انجام پروسیجرها با حداقل دستکاری عناصر حیاتی در مغز میسر می گردد.

### عمل جراحی مغز به روش آندوسکوپیک چه ویژگی خاصی نسبت به عمل جراحی باز دارد؟

این نوع عمل جراحی خیلی گسترده نشده است و هنوز نمی توان همه بیماران را با این تکنیک جراحی کرد. متأسفانه موضوع لیزر درمانی بین مردم خیلی شایع شده است که بسیاری از آنها از واقعیت به دور است و با مقاصد تجاری مطرح می شود. آنچه که واقعیت دارد این است که برخی از تومورها و ضایعات نخاعی ستون فقرات را می توان با تکنیک های کمتر تهاجمی مثل آندوسکوپیک درمان کرد.

### لطفاً ضمن معرفی، توضیحاتی پیرامون مدارج علمی و تحصیلاتی خودتان بیان فرمایید.

من دکتر بابک علیجانی متخصص جراحی مغز و اعصاب هستم. متولد ۱۳۵۴ تهران. دانشیار دانشگاه و فلوشیپ فوق تخصص ستون فقرات از دانشگاه علوم پزشکی ایران. در حال حاضر مسئولیت بخش پروفسور سمعی بیمارستان پورسینای رشت را در عهده دارم و همچنین در بیمارستان محب کوثر مشغول خدمت هستم.

### خواهشمندم در خصوص عمل جراحی آندوسکوپیک مغز که برای نخستین بار در بیمارستان محب کوثر انجام شد، توضیحات مختصری را بیان کنید.

در حال حاضر اعمال جراحی غیر تهاجمی دریچه جدیدی را در علوم پزشکی بوجود آورده اند. اعمال جراحی آندوسکوپیک مغز و اعصاب شامل آندوسکوپیک ستون فقرات، آندوسکوپیک مغز و آندوسکوپیک قاعده جمجمه می شوند. این ۳ طیف از اعمال جراحی قبلاً هم انجام می شدند، اما بواسطه تکنیک های باز و تهاجمی. بطور مثال بیماری که هفته پیش عمل شد دارای یک تومور درون بطن ۳ بود که در حقیقت در مرکز مغز قرار گرفته است و این بیمار بلافاصله بعد از عمل بیدار شد بدون هیچ جای برشی. فقط یک برش ۲ سانتی که بر روی قسمت سوچور کورونال بیمار. دستگاه آندوسکوپیک را از یک سوراخ کوچک در این ناحیه به درون مغز می فرستیم و کل







می باشد. بیمارستان محب کوثر یک بیمارستان تازه تأسیس بوده و من افتخار دارم که از روزهای اول این بیمارستان در خدمت دوستان بوده ام، ولی در این مدت ۲ یا ۳ ساله به دلیل داشتن کارکنان همدل و همکار توانسته است خدمات بسیار خوبی را ارائه دهد و توانسته است جایگاه خوبی را برای خودش بدست آورد. اما برای آنکه بتواند از دیگر بیمارستان ها متمایز شود، باید کار متفاوت انجام دهد و این نوع عمل جراحی فعلاً یک فیلد متمایز است و اگر بتوانیم این بیمارستان را به عنوان پیشرو در این رشته جا بیندازیم، می توانیم هم از نظر جذب بیمار و هم از نظر معرفی بیمارستان به عنوان یک مرکز فوق تخصصی، موفق عمل کرده باشیم. از آنجا که پایه تمام اعمال جراحی لاپاراسکوپی یکی است و این بیمارستان زیرساخت های لازم برای این گونه اعمال جراحی را دارد، می توان با شاخ و برگ دادن به آن، در رشته های دیگر نیز مانند ارتوپدی، زنان و جراحی مغز و اعصاب وارد شده و خدمات خاصی را ارائه دهد. گرچه می دانم که در این بیمارستان همکاران دیگر مانند آقای دکتر خزعلی در رشته زنان و آقای دکتر یوسف فام در رشته جراحی عمومی هم از این تکنیک استفاده می نمایند. حتی می توان کلینیک های تخصصی آنها را نیز راه اندازی کرد و بر روی آنها تبلیغات و بازاریابی کنیم.

**ضمن سپاس از همکاری شما، برایتان آرزوی موفقیت روزافزون داریم.**

از ۲ روز بیمار را ترخیص کرد. در واقع این نوع عمل جراحی مدت زمان بستری را کاهش می دهد، میزان آسیب را کمتر می کند، به دلیل کم بودن مدت زمان جراحی، میزان عفونت نیز کمتر است و به طور کلی عوارض عمل جراحی را برای بیمار کاهش می دهد.

### **با توجه به زیرساخت ها و توانمندی های نسبی که بیمارستان محب کوثر وجود دارد، جنابعالی چه آینده ای را برای بیمارستانانمان پیش بینی می کنید؟**

خوشبختانه این بیمارستان امکانات پایه این نوع جراحی ها را دارد. رشته های مختلف مانند جراحی زنان و غیره در تعداد بالایی در این بیمارستان انجام می شود. در رشته مغز و اعصاب ما به تازگی وارد این نوع اعمال جراحی شده ایم. البته من تجربه این کار را در مراکز دیگر داشته ام و در این بیمارستان نیز مشغول تکمیل کردن ستینگ این اعمال جراحی هستیم. این موضوع از چند نظر حائز اهمیت است. نخست اینکه تعداد مراکزی که اینعمل جراحی را انجام می دهند بسیار محدود می باشند. (در کشور ایران ۳ یا ۴ مرکز دولتی و ۱ یا ۲ مرکز خصوصی این نوع عمل های جراحی را انجام می دهند). لذا در جذب توریست سلامت بسیار موثر است و به هر حال با توجه به اینکه ما زیرساخت های لازم را در بیمارستان محب کوثر داریم، به راحتی می توانیم با افزودن شاخ و برگ و بازاریابی مناسب، در جذب بیماران داخلی و خارجی موفق باشیم.

### **با این تفاسیر شما چه توصیه ای برای بیمارستان دارید؟**

همانگونه که می دانید تعداد بیمارستان ها در ایران رو به افزایش است و نکته ای که یک بیمارستان را از دیگر بیمارستان ها متمایز می کند و آن انجام درمان ها و تکنیک های خاص

عصبی لازم نیست. معمولاً عمل جراحی آندوسکوپی برای تومورهایی مورد استفاده قرار می گیرد که در یک فضای توخالی قرار دارند مثل داخل بطن ها و یا کف جمجمه، که سینوس ها را در مقابلش داریم.

لذا درجایی مثل بافت مغز یا در فضای خالی ستون فقرات که مثلاً ضایعه ای مانند دیسک به زیر ریشه کشیده شده اند، می توانیم با تصویر و تکنولوژی آندوسکوپی وارد آن فضا بشویم.

ولی یک توموری که کاملاً روی سطح مغز قرار دارد، نیازی نیست که این تکنیک صورت پذیرد و در واقع آندوسکوپی آسیب بیشتری به مغز وارد می کند.

لذا در حال حاضر و در این موارد جراحی باز اولویت دارد. ممکن است در سال های آینده و با پیشرفت این تکنولوژی خیلی از جراحی های باز کاملاً حذف گردد.

### **بیمار پس از عمل جراحی چند روز در بیمارستان بستری می گردد؟**

این موضوع بستگی به نوع عمل جراحی دارد. مثلاً در جراحی قاعده جمجمه اگر بتوانیم کف جمجمه را به خوبی بازسازی کنیم، بیمار بعد از ۲ تا ۳ روز بستری، مرخص می شود. ولی در جراحی آندوسکوپی ستون فقرات و یا اعمال جراحی کوچکتر، بیمار را می توان در کمترین زمان روز ترخیص کرد. در عمل جراحی تومورهای مغزی یا تومورهای بطنی در صورتی که هیچ عارضه ای پیش نیاید، معمولاً می توان پس

# نمونه ای از یک عمل جراحی خاص و موفق توسط آقای دکتر بابک علیجانی



در تاریخ ۹۵/۰۸/۱۰ خانمی ۵۰ ساله با تشخیص «کیفو اسکلیوزیس» (تغییر شکل ستون فقرات) در بخش آسمان بستری می گردد. در این بیماری روماتیسمی التهابی (اسپوندیلیت آنکیلوزان)، بافت نرم ستون فقرات شروع به استخوان سازی می کند که در ۹۰٪ موارد وجود ژن HLA-B24 دلیل آن می باشد.

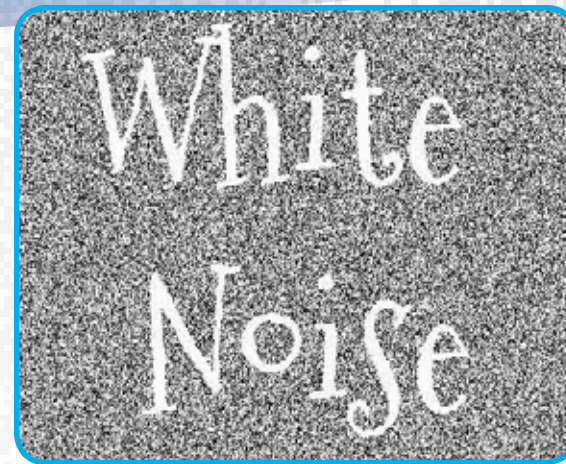
به دنبال این خمیدگی ستون فقرات کمتری که از ۲۱ سال پیش همراه این بیمار بوده است، شاهد تغییر عملکرد در ریه ها و قلب و بروز مشکلات تنفسی و قلبی بودیم و بیمار مورد مشاوره های ریه، نفرولوژی، روماتولوژی، قلب و... قرار می گیرد. با توجه به اینکه بیمار مذکور دچار کیس شناخته شده AS و کیفوز پیش رونده بوده است، علی رغم ریسک بالای جراحی در تاریخ ۹۵/۰۸/۱۲ توسط آقای دکتر علیجانی مورد عمل جراحی قرار گرفته و در ساعت ۲۰/۳۰ همان روز به بخش ICU2 منتقل می شوند.

پس از مراقبت های بالینی و بعد از آنکه وضعیت بیمار مناسب تشخیص داده شد، در تاریخ ۹۵/۰۸/۱۷ بیمار از ICU2 به بخش آسمان منتقل و در روز ۹۵/۰۸/۱۹ مرخص گردید.





# صدای سفید و کاربرد آن در خواب راحت



که در محیط کار صدای آزار دهنده وجود داشته باشد فرد دچار تنش شده و از لحاظ روانی از وضعیت بهینه خارج می شود.

صدای سفید یکی از اقدامات فنی است که برای کاهش صدای محیط از آن استفاده می گردد. در این روش از صدای جریان هوا استفاده می گردد که اصطلاحاً به آن صدای سفید می گویند. صدای ملایم و یکنواخت جریان هوا توسط دستگاههای تهویه در محیط کار ، صدای محیط کار را تا حدودی تحت اشعاع قرار داده و اثر آنرا بر فرد کاهش می دهد.

## پخش صدای سفید برای بهبود خواب و استراحت انسان

اگر حساسیت زیادی به صداهای اطرافتان دارید (از صدای خر و پف همسرتان گرفته تا صدای فوتبالی که نیمه شب از تلویزیون پخش می شود و همسرتان دیوانه‌ی تماشای آن است و هر صدای دیگری که ممکن است خواب و آرامش شما را به هم بزند)، بهتر است که سری به سایت WhiteNoisePlayer بزنید. این سایت با پخش کردن صوتی که اصطلاحاً به آنها صدای سفید یا نویز سفید گفته می شود به شما کمک می کند تا استراحت و خواب خوبی داشته باشید و صداهای مزاحم اطرافتان را نشنوید.

کار با این سایت بسیار راحت است. کافی است به آدرس اصلی سایت بروید و ساعتی که در آن وجود دارد را مطابق میل خود تنظیم کنید. برای مثال می توانید تعیین کنید که از الان که می خواهید بخوابید تا ساعت ۶ صبح که قصد بیدار شدن دارید، یک نویز سفید از صدای اقیانوس یا بارش باران یا شش گزینه دیگری که وجود دارد با بلندی صدای مشخصی در اتاق شما پخش شود. اما نویز سفید چطور می تواند باعث شود صداهای مزاحم به گوش شما نرسند؟ اگر بخواهیم خیلی ساده حرف بزنیم، نویز سفید به ترکیبی از صداهایی با فرکانسهای مختلف که به صورت همزمان به گوش ما برسند گفته می شود.

تصور کنید دو نفر بطور همزمان مشغول صحبت با شما هستند. شما فقط صحبت های یکی از این دو نفر را می توانید درک کنید و روی صحبت های فرد دوم نمی توانید تمرکز کنید.

حال تصور کنید که این دو نفر تبدیل به ۱۰۰۰ نفر شوند که همزمان با شما صحبت می کنند. آنچه شما در این وضعیت خواهید شنید چیزی مشابه یک نویز سفید است و دیگر مغز شما توانایی تفکیک این صداها را نخواهد داشت. بنابراین نویز سفید با ترکیبی از انواع فرکانس های مختلف صدا باعث می شود که همه ی صداهای دیگر در درون این نویز غرق شوند و دیگر چیزی توسط گوش شما شنیده نشود. به همین سادگی.

از یک نوع سمعک خاص استفاده می شود که بطور دائم فرکانسهای صوتی خاصی ایجاد می کند و این صداها باعث کمتر شنیده شدن صداهایی می شود که بیمار در گوش خود احساس می کند.

به طور کلی بیشتر پژوهش های انجام شده نشانگر این است که صداهای بلند موجب کاهش عملکرد می شوند اما صدای بلند به روش های گوناگون بر کار و وظیفه شغلی اثر می گذارد.

۱- صدای بلند تمرکز فرد را کاهش می دهد. تقلیل تمرکز موجب اشتباه در کار و تکرار آن می گردد. اشتباه هم موجب اتلاف وقت خواهد شد و گاهی موجب بروز سانحه می گردد.

۲- صدای بلند یکنواخت، روی آهنگ سرعت کار، حتی سرعت راه رفتن در فضای کاری اثر فزاینده ای دارد.

۳- صداهای مزاحم موجب کاهش به هم خوردگی پلک چشم ها می شود که در نتیجه خستگی چشم را به دنبال دارد. این خستگی ادراک دیداری را مختل می کند.

۴- صدای بلند، عملکرد شغلی را در مشاغلی که جنبه ذهنی و شناختی دارند؛ کاهش می دهد. زیرا در عدم تمرکز در وظایف ایجاد اختلال می نماید.

۵ - صدای مزاحم در محیط کار موجب کاهش خرسندی از کار می شود. زیرا هنگامی



اگر شما تمام صداهای قابل تصور که یک انسان می تواند بشنود را با همدیگر ترکیب کنید صدای سفید ایجاد خواهد شد. صفت سفید به همان دلیل برای توصیف این نوع صدا انتخاب شده است که برای توصیف نور سفید.

همانطور که می دانید نور سفید از ترکیب تمام رنگها (فرکانسها) ایجاد می شود، پس صدای سفید نیز از ترکیب تمامی فرکانسهای مختلف صوتی ایجاد می شود. چون صدای سفید از ترکیب فرکانسهای مختلف صوتی ایجاد می شود، از آن برای پوشش دادن سایر فرکانسها استفاده می شود. مثلاً اگر شما در اتاق هتلی مشغول استراحت هستید و صدایی از اتاق مجاور آرامش شما را به هم می زند ، شما می توانید با روشن کردن یک پنکه صدای مزاحم را پوشش دهید. در اینجا پنکه تقریباً این صدای سفید را برای شما ایجاد کرده و شما صدای مزاحم را کمتر می شنوید.

## برای توضیح بیشتر به این مثال نیز توجه کنید:

اگر دو نفر همزمان با شما صحبت کنند ، مغز شما می تواند حرفهای یکی از آنها را دنبال کند و اگر سه نفر با شما صحبت کنند نیز این جریان صادق است ، ولی تصور کنید هزار نفر همزمان با شما صحبت کنند ، در این حالت مغز شما دیگر قادر به تشخیص درست صدایی خاص نیست . در مورد پنکه نیز جریان همینطور است ، پنکه هزار نوع فرکانس صوتی مختلف ایجاد می کند که با صدای اتاق مجاور می شود هزار و یک صدا ، بنابراین مغز شما از دنبال کردن صدای اتاق مجاور ناتوان می شود.

از این خصوصیت برای درمان بیماریانی که به بیماری تینیتوس (Tinnitus) مبتلا هستند نیز استفاده می شود. این بیماری باعث می شود که بیمارانی گاهی اوقات یا همواره صدای وزوزی را در گوش خود احساس کنند که بسیار آزار دهنده و گاهی غیرقابل تحمل می شود. برای معالجه این افراد





# تعارضات سازمانی

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید.

در این مقاله سعی نگارنده بر آن است تا مفهوم تعارض، دیدگاه‌های سنتی، روابط انسانی و تعاملی و انواع تعارض را تبیین و به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم آن را به کار گیرند. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception)، مخالفت (Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی (Blockage) نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

بنابر آنچه که گذشت نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل



- تعارض میان گروهی
- تعارض میان سازمانها
- تعارض میان اشخاص و گروهها

## تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

یک شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب. نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند.

هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.

با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت

تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می‌گویند.

دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند.

و سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.

نوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان‌ها مشاهده می‌شود:

- تعارض درون فردی
- تعارض میان افراد
- تعارض درون گروهی



- تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد
- گردش شغلی
- اعتماد و احترام متقابل
- استفاده از نظام پیشنهادات
- شفاف کردن ارتباطات سازمانی
- تغییر روابط سازمانی
- آموزش کارکنان

## استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان

- فرهنگ سازمانی را تغییر دهید

اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت ابراز کنند مدیریت سازمان می‌تواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد.

- از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید

یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی مدیریت استفاده می‌کنند.

- سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید
- همانگونه که قبلاً اشاره شد، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند. تصمیم‌گیری متمرکز، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.



سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

**• اختلاف‌های ارتباطی:** اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.

### مدیریت تعارض

از انتخاب هایتان آگاهی داشته باشید! مدیر از چه ابزار یا فنی برای حل تعارض استفاده کند؟ و زمانی که تعارض زیاد است چگونه می‌تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران ضرورتاً راه حل‌های ذیل را می‌توانند داشته باشند:

- استراتژی اجتناب
- تقویت مشترکات کارکنان
- استفاده از قدرت (اجبار)
- به کارگیری استراتژی سازش (نرمی)
- به وجود آوردن زمینه مشارکت
- مصالحه
- تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت‌آفرین
- گذشت (ایثار)
- توزیع عادلانه امکانات سازمانی

تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد. در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد:

- هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد
- زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود
- هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد
- هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند.

### ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

منشأ تعارض را ارزیابی کنید. تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای این که بهتر بتواند شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ بروز تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشأ و منبع تعارض را تعیین کنید. استیفن رایینز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

### • اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی): اولین

منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

### • اختلاف‌های ساختاری: اختلاف‌های ساختاری موجب

عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، حقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر



# دوستان گرامی

خواهشمندیم ما را در پیمودن این راه تنها نگذارید.  
صمیمانه منتظر نظرات و مطالب خواندنی شما هستیم.



تلفن داخلی: ۲۳۹

تلفن همراه: ۰۹۳۶۳۷۷۳۸۰۰

پست الکترونیکی: [s.adiban1972@yahoo.com](mailto:s.adiban1972@yahoo.com)

