

## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي

## بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

د. عباس عبد الحفيظ

أستاذ محاضر "ب"

جامعة تلمسان - الجزائر

د. فروانة حازم

أستاذ محاضر "أ"

جامعة تلمسان - الجزائر

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة ومعرفة أثرها على سير العمل في المستشفيات، وكذلك التعرف على أسباب المنافسة والصراع الوظيفي لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة، ثم التعرف على تحديد الآلية أو الإستراتيجية المناسبة للاستفادة من الصراع الوظيفي وتحويله من صراع ذو تأثير سلبي إلى تأثير ايجابي يخدم أهداف المؤسسة.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (50) موظف من الموظفين في مستشفى شهداء الأقصى، بشكل عشوائي، من بين موظفي مستشفى شهداء الأقصى.

**أدوات الدراسة:** لقد استخدم الباحث في دراسته: استبانة لقياس أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منه

**الأساليب الإحصائية:** لقد استخدم الباحث لتحليل بياناته: (التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والوسط الحسابي، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ارتباط سبيرمان)

**نتائج الدراسة:** لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية ما يلي:

- وجود درجة متوسطة من الصراع الوظيفي والمنافسة على سير العمل في مستشفى شهداء الأقصى
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الصراع الوظيفي والمنافسة وعلاقته بسير العمل في مستشفى شهداء الأقصى تعزى للمتغيرات الشخصية.
- يرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن إنشاء وتطوير مباني مستشفى شهداء الأقصى في مدينة دير البلح هي خطوة جيدة في سبيل خدمة ورعاية سكان المحافظة الوسطى .



## Abstract:

**Study Objectives:** This study aimed to identify the importance of planning and organization to the success of small projects and determine their characteristics advantages and show its positive effects in the development of the national economy, then identify the extent of governmental and public interest in such projects, and the knowledge and clarity of vision, mission and goals of small projects. Then identify the current problems facing the owners of the small-entrepreneurs in general.

**Study Sample:** The sample consisted of (50) small institutions in Gaza Strip working in several different fields.

**Study Tools:** The researcher used in his study: A questionnaire to measure the success of small businesses and the factors affecting the success.

**Statistical Methods:** The researcher used for the analysis of data (frequencies, percentage, relative weight, mean, Pearson's correlation coefficient and Spearman's correlation coefficient).

**Study Results:** The results of the current study include the following:

- ❖ A strong positive relationship between the degree of planning, organization and success factor was found in small projects at Gaza Strip.
- ❖ A medium relationship between the degree of medium-feasibility studies and the success factor was observed in small projects at Gaza Strip.
- ❖ Statistically Significant between good governance and the success small projects at Gaza Strip.

A Strong positive relationship statistically significant between available financial resources and the success factor in small

## أولاً: مقدمة

يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر فمن البديهي أن يتكون الصراع، وبما أنه من عادة البشر الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الأخرى، حيث أن البشر يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الاختلاف والصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارضة. (أبو عساكر: 2008، 1)

تعد الصراعات أو الخلافات بالتأكيد من الأمور الشائعة في بيئة العمل، حيث تعتبر الاختلافات البسيطة في الرأي أو المناقشات الحادة بين الموظفين من مظاهر بيئة العمل التي يستحيل تفاديها، ومعلوم أن بيئة العمل إما أن تكون مستقرة أو متقلبة أو مضطربة أو بسيطة أو معقدة، وفي الحقيقة إن بعض هذه الخلافات قد تكون مثمرة إذا ما تمخضت عن حلول إبداعية، حيث أنها تتطابق في الواقع مع أعلى درجات الرضا الوظيفي، وعلى العكس من ذلك فلو أثار الاختلافات والخلافات سواء كانت حقيقية أم متخيلة شعورا سيئا من الممكن أن تبقى لفترة طويلة وقد يزداد حدته بمرور الوقت مما يخلق مزيد من الضغوط مع مرور الزمن. (الخرب: 2006، 2)

وسأحاول عبر هذا البحث تسليط الضوء على أسباب الصراع الوظيفي والمنافسة وتأثيرها على سير العمل في مستشفيات وزارة الصحة في غزة. وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للحد من الصراع الوظيفي وتحويله إلى حلول إبداعية وأفكار إيجابية في تخدم العمل والموظفين والمستشفيات، إضافة لأخذ آراء واتجاهات الأفراد العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في غزة.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

يتفاعل العاملون في المستويات الإدارية المختلفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي هذا التفاعل إلى الاتفاق في بعض الأمور والاختلاف في البعض الآخر، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق في تفسير بعض الأنظمة إلى حدوث الصراعات التنظيمية والوظيفية، ولا تستثنى من ذلك المؤسسات العاملة في المجال الصحي، فهي أيضا تشهد بعض الصراعات الوظيفية، وتظهر مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها؟

وينتق عن السؤال الرئيسي لمشكلة البحث الأسئلة الفرعية التالية :



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

- 1- ما تأثير المنافسة والصراع الوظيفي على سير العمل في مستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها وفق المتغيرات الشخصية التالية ( المؤهل العلمي-الحالة الاجتماعية-العمر-الجنس-الراتب-سنوات الخدمة)؟
- 2- ما دور عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في حدوث الصراع الوظيفي لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة؟
- 3- ما دور المناخ التنظيمي السائد في المنظمة في حدوث الصراع الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة في غزة؟
- 4- ما هو دور ضغوط العمل في مستشفيات وزارة الصحة في غزة على تطوير الصراع التنظيمي؟
- 5- ما هو دور التزام الإدارة العليا نحو دعم وتأييد القرارات والسياسات الهادفة لتطوير العمل وتحقيق أهداف مستشفيات وزارة الصحة في غزة؟
- 6- ما أهمية وجود مباني جديدة تضاف إلى مستشفى شهداء الأقصى وعلاقتها بمدى توفير الخدمة لمواطني المحافظة الوسطى؟

## ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1- تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يشكل أهمية بالغة في مجال السلوك التنظيمي وهو الصراع الوظيفي .
- 2- تبرز تأثير الصراع التنظيمي في المستشفيات مما يعيق العمل ويصنع الخلافات والاختلافات التي تعرقل سير العمل.
- 3- توضح أهمية وضع إستراتيجية مناسبة للازمات والظروف التي يفرضها الصراع التنظيمي في العمل.
- 4- تسلط الدراسة الضوء على دور الكادر الصحي في خدمة المجتمع بكافة الأشكال.
- 5- تبرز أهمية الموضوع في النتائج التي سيتم الوصول إليها وتخدم الجهات العليا صاحبة القرار ومدراء المستشفيات والباحثين في مثل هذه الدراسات.

## رابعاً: أهداف الدراسة

- 1- دراسة إدارة الصراع الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة ومعرفة أثرها على سير العمل في المستشفيات
- 2- التعرف على أسباب المنافسة والصراع الوظيفي لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة.
- 3- التعرف على مفهوم الصراع الوظيفي وكيفية الحد منه لعل تلك المستشفيات تحقق أهدافها في خدمة المجتمع والفرد.
- 4- تحديد الآلية أو الإستراتيجية المناسبة للاستفادة من الصراع الوظيفي وتحويله من صراع ذو تأثير سلبي إلى تأثير ايجابي يخدم أهداف المؤسسة .
- 5- تقديم حلول وتوصيات من شأنها مساعدة متخذي القرار في إدارة المستشفيات في التخفيف من حدة الصراع الوظيفي وكيفية معالجته والتعامل معه وتجنب آثاره السلبية.

## خامساً: فرضيات الدراسة

- 1- يوجد تأثير للمنافسة والصراع الوظيفي على سير العمل في مستشفيات وزارة الصحة في غزة وفق المتغيرات الوظيفية التالية ( عدم وضوح الصلاحيات-المناخ التنظيمي-ضغوط العمل- التزام الإدارة العليا-إنشاء المباني الجديدة).
- 2- لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير العمر.
- 4- لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

5- لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

6- لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## سادسا : منهجية الدراسة

1- المنهج الوصفي القائم على وصف المشكلة محل الدراسة، والمنهج التحليلي الذي يقوم على تحليل جوانب الدراسة المختلفة بكافة أبعادها والمتعلقة بموضوع البحث والخروج بنتائج وتوصيات تم الباحثين والجهات المعنية بالصراع الوظيفي ، وسيتم الاستعانة ببرامج التحليل الإحصائي.

2- منهج جمع البيانات : البيانات الأولية: لقد اعتمد الباحثان على مصادر البيانات الأولية في جمع البيانات ومنها الاستبانة حيث سيتم توزيعها على الموظفين والعاملين من رؤساء أقسام وإداريين وأطباء وموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في غزة. البيانات الثانوية : إضافة لمصادر البيانات الأولية اعتمد الباحث مصادر البيانات الثانوية لتعزيز وتوثيق البحث العلمي والمتمثلة في المراجع والكتب والمنشورات العلمية والدوريات الصادرة عن الجهات الرسمية وشبكة الانترنت .

## سابعاً: مصطلحات الدراسة

1- المنافسة : هي سلوك إنساني يهدف إلى التفوق على الغير ، ويقترن في الغالب بالنشاط التجاري ، وعرفت بأنها تراحم التجار أو الصناع على ترويج أكبر عدد ممكن من منتجاتهم أو خدماتهم من خلال جذب أكبر عدد من العملاء وفق لأحكام القانون والعادات والأعراف التجارية.(العبيدي: 6، 2010)

2- الصراع الوظيفي: ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة كبيرة على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية. (اللوزي: 81، 2003)

3- الإستراتيجية: عرفها توماس بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (جيمس سي كراج وآخرون: 2، 2003)

4- موظفي مستشفيات وزارة الصحة : هم جميع الموظفين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بغزة .

5- وزارة الصحة: هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام . (<http://ar.wikipedia.org>)

## ثامناً: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية : فلسطين - قطاع غزة- مستشفيات وزارة الصحة في غزة.

2- الحدود الزمانية : من بداية عام 2002م وحتى عام 2012م.

## تاسعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة (أحمد اللوح: 2008): دراسة بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلاهما، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره، وهدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلا الجامعتين بلغت 280 موظف، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال الاستبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، ونتجت عن الدراسة أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%)، أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين.

2- دراسة ( فوزي أبو عساكر: 2008): دراسة بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وما هو النمط المتبع من قبل الوزارة، وهدفت أيضا لمعرفة تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيمات)، أجريت الدراسة على عينة طبقية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة، وبلغ عدد العينة (474) موظف من 14 مؤسسة تتبع للوزارة على مستوى نطاق قطاع غزة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة تستخدم الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا (نمط القوة والسيطرة- نمط التسوية- نمط التجنب- نمط التنازل) وجميع النسب كانت بنسب منخفضة، يعتبر نمط التعاون من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.

3- دراسة (أيمن راضي: 2010): دراسة بعنوان دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي)، والمتمثلة في تحقيق المحاور التالية: إيجاد قيادات إدارية، فعالية الهيكل التنظيمي، إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، خلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، زيادة الإنتاجية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بلغت 333 موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي: وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي، أظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تتلزم في إستراتيجيتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعتمد إلى تركيز غالبية القرارات بيدها.

4- دراسة (سعيد السبعي: 2012): دراسة بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (مجال الإشراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية)، وتتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي: تبين أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها كان متوسطاً، اتضح أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة، هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإكراه، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تُعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الدراسية، بينما لا توجد فروق لباقي أبعاد العدالة، وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة ومتغيري المؤهل والخبرة، توجد فروق ذات دلالة



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة القادة التربويين لأسلوبي الانسحاب والمواجهة لإدارة الصراع التنظيمي لصالح مشرفي المواد الدراسية والصفوف الأولية، وتوجد فروق لأسلوب الإحبار لصالح مشرفي المواد الدراسية .

### أولاً: مفهوم الصراع الوظيفي وطبيعته

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة كبيرة على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية ، أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. (اللوزي: 2003، 81).

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة، لاسيما وأن المدير كقائد له عدة أدوار منها دوره كقاض إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من مرؤوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد. (مصطفى: 2005، 425)

**الصراع التنظيمي** هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات ، وحتى إن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع، أو هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل. (اللوزي: 2003، 75)

### ثانياً: الأبعاد النظرية للصراع

يعد المفكر ابن خلدون من أوائل من حاولوا تقديم محاولة فكرية في تاريخ البشر بخصوص الصراع ، وتقوم فلسفته على ثلاثة مرتكزات

- 1- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين ، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع سوف يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.
- 2- لا بد من وجود العدل بين الناس .
- 3- مقاومة العدوان وإقامة العدل. (اللوزي: 2003، 78)

### ثالثاً: مراحل تطور الصراع التنظيمي

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري.

#### 1- المرحلة التقليدية :

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثورن من تجارب ، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل ، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

#### 2- مرحلة الفكر السلوكي :

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع ، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

#### 3- المدرسة التفاعلية :

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها





## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة واستراتيجية الحد منها

الكفاءة والفعالية والتحديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الايجابي والسلبي. (اللوذي: 2003، 78)

## أ- آثار المفهوم الايجابي للصراع:

- (1) مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .
- (2) يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الإبداع.
- (3) يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين.

## ب- آثار المفهوم السلبي للصراع:

- (1) عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستعكس بآثار سلبية على عملهم وإبداعهم.
- (2) يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
- (3) في حالة ظهور بوادر الصراع، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفا من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة.

## رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

- 1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي
- 2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي
- 3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي
- 4- الصراع بين الجماعات
- 5- الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:  
الصراع الأفقي، الصراع العمودي، الصراع بين الموظفين والاستشاريين، صراع الدور، الصراع بين المنظمات

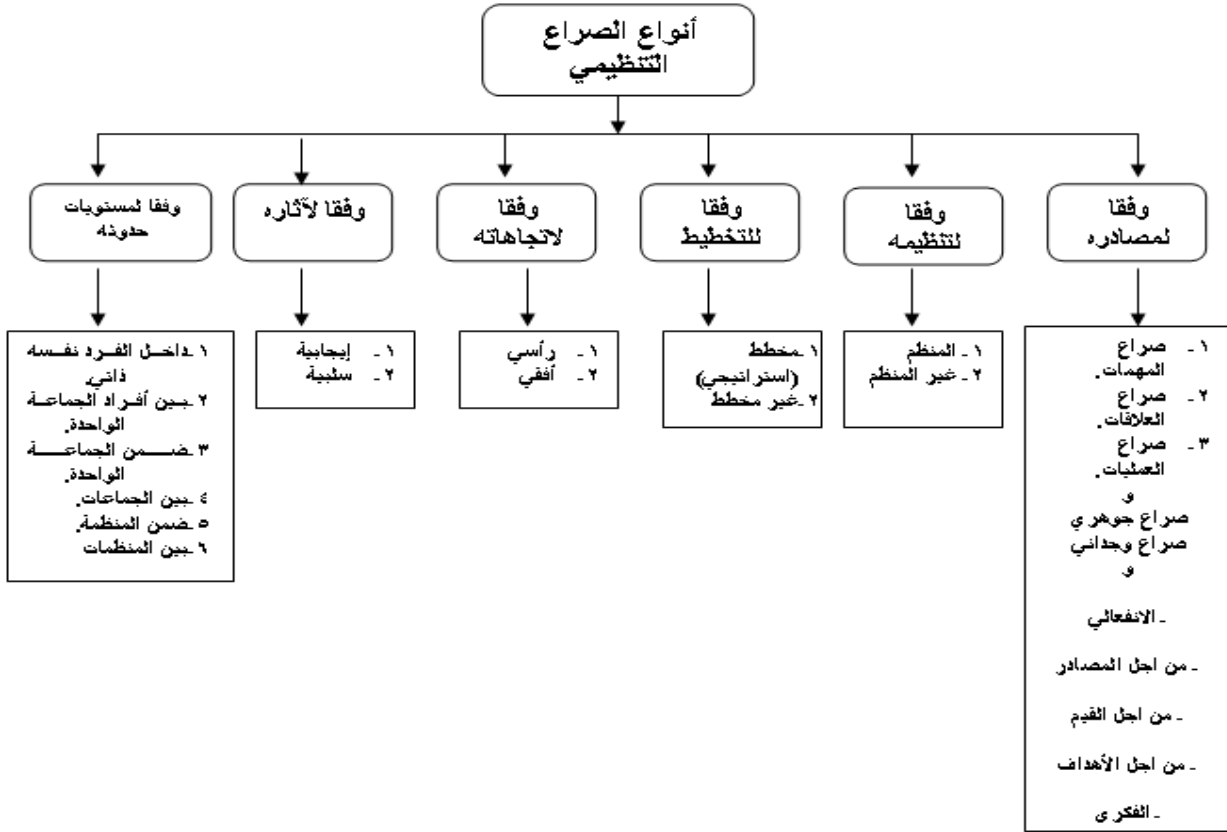
## خامساً: إثارة الصراع التنظيمي

في الواقع العملي هناك مواقف تدعو المديرين لإثارة الصراع حيث تكون زيادة حدة الصراع مفيدة في تحسين الأداء التنظيمي، وتظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة عندما تغلب السلبية على الايجابية، عندما تتوقف مقترحات العاملين وآرائهم في مدى موضوعية الأداء الإداري وسلامة أوضاع المنظمة، وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم ويتجنبون إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم ومرؤوسيهم وحتى رؤسائهم. (مصطفى: 2005، 438)



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

سادسا: أنواع الصراعات داخل بيئة العمل



شكل رقم (1) (أحمد اللوح ، 2008 ، ص 22)

## سابعا: مراحل عملية الصراع

- 1- مرحلة الصراع الخفي: في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للصراع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد ، وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا.
- 2- مرحلة إدراك الصراع : وهنا يدرك احد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحه ، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.
- 3- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
- 4- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكيا حيث يسعى كل طرف بصورة متعددة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معا، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.
- 5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضى جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا ، ولكن إذا ما تم كب الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة ( رايح ، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا. (حسين: 2002، 182)

## ثامنا: أسباب الصراع

إن معرفة سبب أو أسباب الصراع يفيد كثيرا في علاجه ، ويمكن تصنيف مسببات الصراع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية.





## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

## 1- المسببات الفردية تشمل :

- أ- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقهم ، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- ب- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح فما يستهدفه الطرف(أ) من ترقية مثلا يمثل تهديدا أو خطرا للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح(أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
- ت- الأنانية: حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها.
- ث- السعي لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- ج- المنافسة الحثيئة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

## 2- المسببات التنظيمية تشمل :

- أ- محدودية الموارد، مثل المكافآت أو تجهيزات ( مكتب-جهاز تكييف- سيارة-...الخ) أو فرص للتدريب أو الابتعاث للخارج.
- ب- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- ت- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل العلمي أو السن أو القرابة... الخ.
- ث- زيادة قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- ج- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى. (مصطفى: 2005، 435)

## تاسعا: العوامل المؤثرة على الصراع

- 1- مدى صحة إدراك مصدر التهديد، ومدى إدراك حجم الضرر أو التهديد، ومدى إدراك المصلحة المشتركة.
- 2- مدى الاعتماد المتبادل بين طرفي أو أطراف الصراع ومدى تكامل أو تداخل عمل طرفي الصراع .
- 3- السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع.
- 4- السمات الشخصية لأطراف الصراع. (مصطفى: 2005، 436)

## عاشرا: آثار الصراع

لاشك أن الصراع يولد آثارا لها شأنها على العاملين والعمل ، ومن ثم على المنظمة ككل. وكما أن هناك آثارا ضارة للصراع ، هناك أيضا آثار مفيدة.

## 1- الآثار السلبية للصراع

يمثل الصراع عاملا ضاغطا يقترن عادة بعواطف ومشاعر غير سارة مثل الإحباط والعنف. الإحباط : هو تعذر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر ، فرغم بذلك جهدا لبلوغ هدف محدد قد يظهر ما يعوقك عن بلوغه ، لكن إدراكك للحدث أو للموقف هو الذي سيحدد ما إن كان ما تواجهه يمثل عائقا أم لا. الغضب: هو شعور بالعداء الشديد أو الحقد والسخط أو النقمة ، ويخلق الشعور بالغضب ضغطا يتضمن تغييرات فسيولوجية مثل اندفاع الدم إلى الوجه وارتفاع ضغط الدم واتساع حدقة العين، وهناك علاقة تبادلية بين الصراع والإحباط والغضب والضغط العصبي ، فالصراع يؤدي للإحباط ، الذي يؤدي بدوره للغضب ، ويتسبب الثلاثة في الضغط وهو ما يلخصه النموذج التالي:

## 2- الآثار الإيجابية للصراع:

- أ- حفز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر .
- ب- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار .
- ت- اكتشاف مسببات للصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة .



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

- ث- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم .  
 ج- اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر .  
 ح- إشاعة الايجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل. (مصطفى: 2005، 445)

## أولاً: إدارة الصراع التنظيمي

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث. (اللوحي: 2008، 51)

## ثانياً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ومن أهم الطرق المتبعة في تسوية الصراعات ما يلي:

- 1- التكامل ( المواجهة/المكاشفة) : بموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجها لوجه ، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديد لها ، وتطوير الحلول البديلة ، وتقويمها واختيار البديل المناسب ، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.
- 2- أسلوب التنازل: حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر، ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف.
- 3- أسلوب الإيجار: في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطاء أي اهتمام للجماعة الأخرى، وسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق .
- 4- التجنب أو الهروب: يتمثل في شكل انسحاب سلمي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية ويناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة .
- 5- المساومة: يوصف هذا الأسلوب بـ(خذ وأعط) ويتضمن اهتماما معتدلا بالذات والآخرين ، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة. (حسين: 2002، 187)

## ثالثاً: طرق مواجهة الصراع:

## جدول رقم (1) يوضح طرق مواجهة الصراع

الطريقة	وصف موجز	دواعي الاستخدام
النفوذ/ القوة	الهدف: تحقيق المصلحة مدير يفرض قرارا على مرؤوسيه. (أ) يستخدم نفوذه لتهديد (ب) أو التأثير عليه سلبا المنطق: أنا اعرف أين المصلحة. لا تناقشني	عندما لا يتوفر وقت للمساومة بينما يتطلب الأمر قرارا حاسما سريعا في موقف طارئ. لتحجيم أو إخماد أشخاص يباورون أو يسيئون استغلال الظروف. في القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة.
التعاون/ المشاركة ( التفاوض )	الهدف: حل مشترك أو جماعي . تسعى الأطراف لحل متكامل . بحاورون صياغة الإفادة من المورد المشترك. المنطق: يهمني التوصل لحل يرضينا.	عندما تكون موضوعات النزاع هامة للأطراف. عند إدراك أهمية المصالح المشتركة وإنما تستحق التنازل النسبي والتوفيق. عند حاجة طرف أو الطرفين للتعلم من الطرف الآخر.



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

التوفيق /الحل الوسط	الهدف: التوصل لاتفاق سريع . الانتقال من التطرف في المطالب إلى مطالب أكثر اعتدالاً. المنطق استمرار النزاع يضر بنا وبالعمل.	عندما لا يستحق الأمر تنافسياً أو استخداماً للنفوذ. عند تناقض أهداف طرفي النزاع وتكافؤ نفوذهما. عند الحاجة لحل مؤقت أو وسط بشكل عاجل.
التجنب/الانسحاب	الهدف: تجنب الصراع. تجاهل موقف الصراع. تجنب حضور اجتماع ساخن. تأجيل الإجابة على مذكرة شائكة. المنطق: ماذا سأكسب من التوتر؟	عند عدم مناسبة بديل التعاون/ المشاركة. عندما لا يكون الأمر هاماً وهناك أهم منه. عندما لا يبدو أمل في نجاح أي من أنماط حل الصراع السابقة. عندما تفوق تكلفة الصراع عائده عندما يكون هناك حل أفضل للصراع بواسطة طرف آخر. عندما لا يبدو هناك أملاً مع استمرار الصراع.
التهدئة/ الخواطر	الهدف: عدم إغضاب وخسارة الطرف الآخر. ماذا أفعله لترضى. هذا الموقف لا يستحق الخصام. الأولوية للحفاظ على علاقات منسجمة.	عندما تقل أهمية الموضوع بالنسبة لك وتكون أكثر أهمية للطرف الآخر. عندما ترى أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة. عندما يبدو ان الطرف الآخر أقوى انك ستخسر أو عندما تحتاج لتقليل قدر خسارتك.

(أحمد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص ص 451-452).

## أولاً : منهج الدراسة

حسب طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ؛ لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته ، حيث يقوم المنهج الوصفي بدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويقوم المنهج التحليلي بالتعبير عن الظاهرة قيد الدراسة تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

## 1- مجتمع الدراسة

وسيتكون مجتمع هذا البحث من جميع الموظفين في مستشفى شهداء الأقصى من موظفين وإداريين ورؤساء أقسام وأطباء وممرضين عاملين ، والعدد هو (500) موظف يمثلون موظفي مستشفى شهداء الأقصى ، وتم استثناء (450) موظف من مجتمع الدراسة وتم أخذ (50) موظف يمثلون العينة التي تجري عليها الدراسة ، وأخذت منهم النسبة.

## 2- عينة الدراسة

وفي هذا البحث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ، وأخذ الباحث عينة مكونة من (10%) من مجتمع الدراسة ، وتتكون من (50) من الموظفين في مستشفى شهداء الأقصى ، وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة ، حيث سيتم توزيع الاستبيانات على مستشفى شهداء الأقصى.

## 3- أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في البحث ، والوقت المسموح به والمتاح فعلياً بالإضافة للإمكانات المادية المتاحة ، فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة ،



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

## 4- صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق أداة البحث عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية ، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل والإضافة واقتراح فقرات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة ، وبناء على هذه الملاحظات تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية مكونة من (24) فقرة.

## رابعا : الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات سيتم ترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، حيث

استخدم :

التوزيعات التكرارية ، والمتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، النسب المئوية ، تحليل التباين الأحادي (اختبار ANOVA) .

## أولا: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة

## 1- توزيع أفراد العينة حسب دائرة المستشفى

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب دائرة المستشفى

النسبة %	التكرار	اسم الدائرة
0.28	14	الدائرة الطبية
0.28	14	دائرة الشؤون الإدارية
0.02	1	دائرة الصيدلة
0.32	16	دائرة التمريض
0.04	2	دائرة الأشعة
0.06	3	دائرة المختبر
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب دائرة المستشفى ، أن (0.28%) من عينة الدراسة هم من موظفي الدائرة الطبية ، و(0.28%) هم من موظفي دائرة الشؤون الإدارية ، و(0.02%) هم من موظفي دائرة الصيدلة ، و(0.32%) هم من موظفي دائرة التمريض ، و(0.04) هم من موظفي دائرة الأشعة ، و(0.06%) هم من موظفي دائرة المختبر.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
0.62	31	ذكر
0.38	19	أنثى
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، أن (62%) من عينة الدراسة ذو جنس ذكور ، و(38%) من الإناث.



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

## 3- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
0.06	3	أقل من 25 سنة
0.40	20	من 25-35 سنة
0.54	27	أكثر من 35 سنة
%100	50	المجموع

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب العمر، أن (0.06%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، و(0.40%) من 25 إلى 35 سنة، و (54%) تفوق أعمارهم 35 سنة.

## 4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
0.18	9	دبلوم متوسط
0.54	27	بكالوريوس
0.28	14	دراسات عليا
%100	50	المجموع

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، أن (18%) ذو مؤهل علمي دبلوم متوسط، (54%) ذو مؤهل بكالوريوس، و(28%) فئة دراسات عليا.

## 5- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
0.04	2	أعزب
0.96	48	متزوج
-	-	مطلق
-	-	أرمل
%100	50	المجموع

يبين الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، أن (4%) من عينة الدراسة عزاب، وأن (96%) متزوجين.



جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخدمة
0.36	18	أقل من 5 سنوات
0.26	13	من 5 سنوات - 9 سنوات
0.18	9	من 10 سنوات - 14 سنة
0.20	10	15 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة، أن (36%) من عينة الدراسة هم أقل من 5 سنوات خدمة، و(26%) من 5 سنوات - 9 سنوات خدمة، و (9%) من 10 سنوات إلى 14 سنة خدمة في العمل، (20%) سنة فأكثر.

#### ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها(دراسة حالة مستشفى شهداء الأقصى)، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت استبانته مكونة من (28) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة مكونة (50) شخص من موظفي دوائر وأقسام مستشفى شهداء الأقصى في المحافظة الوسطى - دير البلح.

ولتفسير نتائج الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية التالية :

أقل من (3) درجة قليلة .من (3 - 3.5) درجة متوسطة.أكثر من (3.5) (3.5) درجة كبيرة.

☒ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة :

ما أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها؟

و ينص على أنه يوجد تأثير للمنافسة والصراع الوظيفي على سير العمل في مستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها وفق المتغيرات الوظيفية التالية (عدم وضوح الصلاحيات-المناخ التنظيمي-ضغوط العمل- التزام الإدارة العليا-إنشاء المباني الجديدة).

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع تحديد

درجة موافقة أفراد العينة على الفقرة ، وفيما يلي بيان ذلك :



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزوة وإستراتيجية الحد منها

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية وتقدير درجة تأثير غموض الدور أو عدم

وضوح الصلاحيات على الصراع الوظيفي في مستشفى شهداء الأقصى

المحور الأول (عدم وضوح الصلاحيات)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدم وضوح الصلاحيات					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
قليلة	1.111	2.30	11	26	1	11	1	ك	1
			0.22	0.52	0.2	0.22	0.2	%	
كبيرة	1.086	3.62	1	11	3	26	9	ك	2
			0.2	0.22	0.6	0.52	0.18	%	
قليلة	1.302	2.76	7	22	3	12	6	ك	3
			0.14	0.44	0.6	0.24	0.12	%	
متوسطة	1.218	3.16	3	18	3	20	6	ك	4
			0.6	0.36	0.6	0.40	0.12	%	
قليلة	0.839	2.10	7	37	2	2	2	ك	5
			0.14	0.74	0.4	0.4	0.4	%	
درجة قليلة	1.1112	2.98	الدرجة الكلية لمجال عدم وضوح الصلاحيات						

يتبين من جدول رقم (10) أن فقرات المجال الأول من الدراسة والمتعلقة بعدم وضوح الدور حيث حصلت فقرات المجال الأول على درجة قليلة من قبل عينة الدراسة وهي على الترتيب فقرة (1,3,5)، والتي تنص على التالي :

1- مهام وأهداف العمل التي أقوم بها غير واضحة .

2- عدم وضوح التسلسل الإداري الذي اعامل به.

3- لا أرى بأنه هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين أهداف المستشفى العامة.

وأيضاً الفقرة الرابعة التي حصلت على درجة استجابة متوسطة من قبل عينة الدراسة، وتنص على: يتبين أنني لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلى.

أما الفقرة الثانية حيث حصلت على درجة استجابة كبيرة من قبل عينة الدراسة وتنص على: أكلف بتأدية مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.

إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة الدراسة المتعلقة غموض الدور (عدم وضوح الصلاحيات) كان نحو درجة قليلة بنسبة 60%، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لأسئلة مجال خصائص التخطيط الاستراتيجي بقيمة 2.98.





## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية وتقدير درجة تأثير المناخ التنظيمي على

الصراع الوظيفي في مستشفى شهداء الأقصى

المحور الثاني (المناخ التنظيمي)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المناخ التنظيمي					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
كبيرة	0.973	3.52	1	7	14	21	7	ك	1
			0.2	0.14	0.28	0.42	0.14	%	
كبيرة	0.800	4.18	1	2	-	31	16	ك	2
			0.2	0.4	-	0.62	0.32	%	
كبيرة	0.945	3.62	1	6	11	25	7	ك	3
			0.2	0.12	0.22	0.50	0.14	%	
كبيرة	0.863	3.70	3	10	11	23	3	ك	4
			0.6	0.20	0.22	0.46	0.6	%	
متوسطة	1.046	3.26	3	10	11	23	3	ك	5
			0.61	0.20	0.22	0.46	0.6	%	
قليلة	0.940	1.820	21	22	3	3	1	ك	6
			0.42	0.44	0.6	0.6	0.2	%	
كبيرة	0.882	4.58	2	-	1	11	36	ك	7
			0.4	-	0.2	0.22	0.72	%	
درجة كبيرة	0.921	3.52	الدرجة الكلية لمجال المناخ التنظيمي						

يتبين من جدول رقم (11) أن فقرات المجال الثاني من الدراسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي ، حيث حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة ، وهي على الترتيب فقرة (3،4،7،1،2) ، والتي تنص على التالي :1- أشعر بأن المسؤولين عني يتعاملون معي بشكل إنساني متميز .

1- يوجد اتصال بين الموظفين ورئيسهم في العمل .

2- يتيح لنا الرئيس المباشر المشاركة في القرارات والعمل بالطريقة التي نراها مناسبة .

3- تتوفر لي فرصة كبيرة لتكوين علاقات صادقة وثيقة في العمل .

4- يهمني جدا السمعة الجيدة للمستشفى .

وحصلت الفقرة الخامسة من مجال المناخ التنظيمي على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة ، وتنص على: أشعر بعدم الرضا عن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين .

وحصلت الفقرة السادسة من مجال المناخ التنظيمي على درجة موافقة قليلة من قبل عينة الدراسة ،

وتنص على: الرواتب والأجور تلي احتياجات العاملين .



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

إن اتجاهات عينة الدراسة نحو أسئلة الدراسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي كانت نحو درجة موافقة كبيرة بنسبة 71%، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لأسئلة مجال المناخ التنظيمي بقيمة 2.52.

جدول رقم ( 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية وتحديد درجة تأثير ضغوط العمل على

الصراع الوظيفي في مستشفى شهداء الأقصى

المحور الثالث (ضغوط العمل)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ضغوط العمل					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
قليلة	1.16	2.60	6	27	-	15	2	ك	1
			0.12	0.54	-	0.30	0.4	%	
متوسطة	1.13	3.16	2	17	7	19	5	ك	2
			0.4	0.34	0.14	0.38	0.10	%	
قليلة	0.943	2.74	-	28	9	11	2	ك	3
			-	0.56	0.18	0.22	0.4	%	
قليلة	0.973	2.54	4	25	14	4	3	ك	4
			0.8	0.50	0.28	0.8	0.6	%	
متوسطة	1.14	3.16	1	19	8	15	7	ك	5
			0.2	0.38	0.16	0.30	0.14	%	
متوسطة	1.22	3.40	2	14	7	16	11	ك	6
			0.4	0.28	0.14	0.32	0.22	%	
كبيرة	0.749	4.36	-	1	5	19	25	ك	7
			-	0.2	0.10	0.38	0.50	%	
درجة متوسطة	1.045	3.13	الدرجة الكلية لمجال ضغوط العمل						

يتبين من جدول رقم (12) أن فقرات المجال الثالث من الدراسة والمتعلقة بضغط العمل ، حيث حصلت أغلب فقرات هذا المجال على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة ، وهي على الفقرات (2،5،6) و تنص على التوالي كما يلي:

- 1- المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت .
  - 2- لا أستطيع أن أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي .
  - 3- ليس هناك فرصة مناسبة لي لأن أترقي في المستشفى الذي أعمل فيه .
- وأیضا الفقرات التي حصلت في هذا المجال على درجة موافقة قليلة من قبل عينة الدراسة ، وهي (1،3،4) كما يلي:
- 1- أوقات العمل غير كافية لتأدية المهام اليومية .
  - 2- اتخاذ القرارات يؤثر على مصالح الآخرين من حولي .
  - 3- ما يتوقع مني تأديته للمستشفى أكثر مما أملك من مهارات وقدرات .



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

إن اتجاهات عينة الدراسة نحو أسئلة الدراسة المتعلقة بمجال ضغوط العمل كانت نحو درجة موافقة متوسطة بنسبة 42%، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لأسئلة مجال ضغوط العمل بقيمة 3.13.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية وتقدير درجة التزام الإدارة العليا تجاه إدارة

الصراع الوظيفي والاستراتيجيات التي تضعها للحد من الصراع في مستشفى شهداء الأقصى

المحور الرابع (التزام الإدارة العليا)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التزام الإدارة العليا					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
متوسطة	1.065	3.26	2	14	6	25	3	ك	1
			0.4	0.28	0.12	0.50	0.6	%	
قليلة	1.139	2.74	7	17	10	14	2	ك	2
			0.14	0.34	0.20	0.28	0.4	%	
قليلة	0.700	1.86	15	28	6	1	-	ك	3
			0.30	0.56	0.12	0.2	-	%	
متوسطة	1.081	3.12	2	16	10	18	4	ك	4
			0.4	0.32	0.20	0.36	0.8	%	
درجة قليلة	0.996	2.74	الدرجة الكلية لالتزام الإدارة العليا						

يتبين من جدول رقم (13) أن فقرات المجال الرابع من الدراسة والمتعلقة بالتزام الإدارة العليا، حيث حصلت فقرات المجال الرابع على درجة موافقة قليلة من قبل عينة الدراسة وهي الفقرتين (2،3)، والتي تنص على التالي: 1- تعمل إدارة المستشفى على توفير كل ما يلزم لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المستشفى.

2- نظام العلاوات والمكافآت المعمول به في المستشفى يتسم بالعدالة والموضوعية.

وأيضاً الفقرات التي حصلت على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة هي الفقرتين (1،4) و تنص على التالي: 1- أعرف بوضوح رؤية ورسالة المستشفى الذي اعمل فيه وأرى أن الإدارة تلزم بما .

2- نظام الاتصال المعمول به في المستشفى يسمح بالاتصال بين كافة العاملين من جميع المستويات.

إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أسئلة الدراسة المتعلقة بالتزام الإدارة العليا كان نحو درجة موافقة قليلة بنسبة 50%، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لأسئلة مجال التزام الإدارة العليا بقيمة 2.72.



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

جدول رقم ( 14 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية وتحديد درجة تأثير وجود المباني الجديدة في المستشفى على توفير الخدمات الطبية لمواطني المنطقة الوسطى  
اخور الخامس (إنشاء المباني الجديدة في المستشفى)

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إنشاء المباني الجديدة في المستشفى					التكرار	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
كبيرة	0.880	4.04	-	5	3	27	15	ك	1
			-	0.10	0.6	0.54	0.30	%	
كبيرة	0.829	4.08	-	4	3	28	15	ك	2
			-	0.8	0.6	0.56	0.30	%	
متوسطة	1.035	3.50	2	7	12	22	7	ك	3
			0.4	0.14	0.24	0.44	0.14	%	
كبيرة	0.695	4.08	-	2	4	32	12	ك	4
			-	0.4	0.8	0.64	0.24	%	
كبيرة	0.519	4.34	-	-	1	31	18	ك	5
			-	-	0.2	0.62	0.36	%	
درجة كبيرة	0.7916	4.00	الدرجة الكلية مجال إنشاء المباني الجديدة						

يتبين من جدول رقم (14) أن فقرات المجال الثالث من الدراسة والمتعلقة بإنشاء المباني الجديدة في المستشفى ، حيث حصلت أغلب فقرات هذا المجال على درجة موافقة كبيرة من قبل عينة الدراسة ، وهي على الفقرات (1،2،4،5) و تنص على التالي كما يلي:

- 1- تهدف المباني الجديدة في المستشفى لتقليل من المضاعفات والحاجة إلى نقل المرضى إلى أماكن أخرى.
- 2- تعمل المستشفى من خلال تطوير مبانيها لتوفير جميع الخدمات لأهالي المنطقة الوسطى.
- 3- توفر المباني الجديدة غرف وأسرة لجميع المرضى من خلال توسيع الأقسام الطبية.
- 4- هذه الخطوة لصالح أهالي المحافظة الوسطى لتوفير الخدمات اللازمة لهم.

وأيضاً حصل الفقرة الثالثة في مجال إنشاء المباني الجديدة على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة وتنص على: يحرص المستشفى على تحقيق الجودة في تقديم الخدمة الطبية .

إن اتجاهات عينة الدراسة نحو أسئلة الدراسة المتعلقة بمجال إنشاء المباني الجديدة كانت نحو درجة موافقة كبيرة بنسبة 80% ، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لأسئلة مجال إنشاء المباني الجديدة بقيمة 4.00.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### 1- اختبار الفرضية الأولى :

يوجد تأثير للمنافسة والصراع الوظيفي على سير العمل في مستشفيات وزارة الصحة في غزة وفق المتغيرات الوظيفية التالية ( عدم وضوح الصلاحيات-المنافسة التنظيمي-ضغوط العمل- التزام الإدارة العليا-إنشاء المباني الجديدة).



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

جدول رقم ( 15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجالات وأبعاد الدراسة

الرقم	مجالات وأبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	غموض الدور	2.98	1.1112	درجة قليلة
2	المنافسة التنظيمية	3.52	0.921	درجة كبيرة
3	ضغوط العمل	3.13	1.045	درجة متوسطة
4	التزام الإدارة العليا	2.74	0.996	درجة قليلة
5	إنشاء المباني الجديدة	4.00	0.7916	درجة كبيرة
	الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية	3.274	0.972	درجة متوسطة

من الجدول رقم (15) نستنتج ما يلي :

أ- تشير هذه النتيجة إلى أن علاقة المنافسة والصراع الوظيفي بسير العمل في وزارة الصحة في غزة - دراسة حالة مستشفى شهداء الأقصى كانت متوسطة ، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد ومجالات الدراسة السابقة البالغة (3.274) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونستنتج وجود درجة متوسطة من تأثير الصراع الوظيفي على العاملين والموظفين في مستشفى شهداء الأقصى.

ب- أما بالنسبة لمجالات وأبعاد الدراسة فقد جاءت نتائجها كالتالي:

حصلت مجالات الدراسة الأولى (غموض الدور) والرابعة (التزام الإدارة العليا) على درجة تأثير قليلة على التوالي (2.98) و (2.74)، بينما حصلت مجالات الدراسة الثانية (المنافسة التنظيمية) والخامسة (إنشاء المباني الجديدة) على درجة موافقة كبيرة على التوالي (3.52) و (4.00)، أما مجال الدراسة الثالثة (ضغوط العمل) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بلغ متوسطها الحسابي (3.13).

## 2- اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة دراسة حالة مستشفى الأقصى يعزى لمتغير الجنس ، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الجنس كما يتضح من جدول رقم (16).

جدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	قيمة sig
بين المجموعات	89.444	1	89.444	1.484	0.229
داخل المجموعات	2893.776	48	60.287		
الإجمالي	2983.220	49			

يبين الجدول رقم (16) : أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي 89.444 وأن مجموع مربعات الخطأ هي 2893.776 وأن مجموع المربعات الكلي = 2983.220 وأن درجات حرية طرق المعالجة هي  $1-2=1$  ، وأن درجة حرية الخطأ هي 48 ، ومجموع درجات الحرية الكلي = 49. معدل مربعات طرق المعالجة والخطأ على التوالي 89.444 و 60.287 قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 1.484 وأخيرا بين الجدول قيمة مستوى دلالة الاختبار هي  $Sig = 0.229$  وهي أكبر من مستوي الدلالة



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

$\alpha = 0.05$  ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المنافسة والصراع الوظيفي بين موظفي مستشفى شهداء الأقصى يعزى لمتغير الجنس.

## 3- اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على علي أنه لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير العمر، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير العمر كما يتضح من

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	وسط المربعات	قيمة F	قيمة sig
بين المجموعات	29.457	2	14.729	0.234	0.792
داخل المجموعات	2953.763	47	62.846		
الإجمالي	2983.220	49			

يبين الجدول رقم (17): أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي 29.457 وأن مجموع مربعات الخطأ هي 2953.763 وأن مجموع المربعات الكلي = 2983.220 وأن درجات حرية طرق المعالجة هي  $2=3-1$  ، وأن درجة حرية الخطأ هي 47 ، ومجموع درجات الحرية الكلي = 49. معدل مربعات طرق المعالجة والخطأ على التوالي 14.729 و 62.846. قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.234 . وأخيراً يبين الجدول قيمة مستوى دلالة الاختبار هي  $\text{Sig} = 0.792$  ، وهي أكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المنافسة والصراع الوظيفي بين موظفي مستشفى شهداء الأقصى يعزى لمتغير العمر.

## 4- اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يتضح من

جدول رقم (18) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	وسط المربعات	قيمة F	قيمة sig
بين المجموعات	6.884	2	3.442	.054	.947
داخل المجموعات	2976.336	47	63.326		
الإجمالي	2983.220	49			

يبين الجدول رقم (18): أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي 6.884 وأن مجموع مربعات الخطأ هي 2976.336 وأن مجموع المربعات الكلي = 2983.220 .

وأن درجات حرية طرق المعالجة هي  $2=3-1$  ، وأن درجة حرية الخطأ هي 47 ، ومجموع درجات الحرية الكلي = 49. معدل مربعات طرق المعالجة والخطأ على التوالي 3.442 و 63.326 ، و قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي .054 .



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

وأخيراً بين الجدول قيمة مستوى دلالة الاختبار هي  $Sig = .947$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المنافسة والصراع الوظيفي لدى موظفي مستشفى شهداء الأقصى يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 5- اختبار الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، واختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يتضح من

جدول رقم (19) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية

قيمة sig	قيمة F	وسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين
.542	.377	23.241	1	23.241	بين المجموعات
		61.666	48	2959.979	داخل المجموعات
			49	2983.220	الإجمالي

يبين الجدول رقم (19): أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي 23.241 وأن مجموع مربعات الخطأ هي 2959.979 وأن مجموع المربعات الكلي = 2983.220.

وأن درجات حرية طرق المعالجة هي  $2-1=1$  ، وأن درجة حرية الخطأ هي 48 ، ومجموع درجات الحرية الكلي = 49 . معدل مربعات طرق المعالجة والخطأ على التوالي 23.241 و 61.666 . قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.377 . وأخيراً بين الجدول قيمة مستوى دلالة الاختبار هي  $Sig = .542$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المنافسة والصراع الوظيفي لدى موظفي مستشفى شهداء الأقصى يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

## اختبار الفرضية السادسة:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق في درجة تأثير الصراع الوظيفي على سير العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة في غزة يعزى لمتغير سنوات الخبرة ، واختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يتضح من

جدول رقم (20) تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

قيمة sig	قيمة F	وسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين
.946	.122	7.873	3	23.619	بين المجموعات
		64.339	46	2959.601	داخل المجموعات
			49	2983.220	الإجمالي

يبين الجدول رقم (20): أن مجموع مربعات طرق المعالجة هي 23.619 وأن مجموع مربعات الخطأ هي 2959.601 وأن مجموع المربعات الكلي = 2983.220.

وأن درجات حرية طرق المعالجة هي  $4-1=3$  ، وأن درجة حرية الخطأ هي 46 ، ومجموع درجات الحرية الكلي = 49 . معدل مربعات طرق المعالجة والخطأ على التوالي 7.873 و 64.339 . قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.122 .





## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

وأخيراً يبين الجدول قيمة مستوى دلالة الاختبار) هي  $Sig = .946$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المنافسة والصراع الوظيفي لدى موظفي مستشفى شهداء الأقصى يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## أولاً: النتائج

بعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- تبين وجود درجة متوسطة من الصراع الوظيفي والمنافسة على سير العمل في مستشفى شهداء الأقصى وذلك من خلال أبعاد الدراسة التالية (غموض الدور- التزام الإدارة العليا- المناخ التنظيمي- إنشاء المباني الجديدة- ضغوط العمل).
- 2- لم يتمكن الدارسان من إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية بين الصراع الوظيفي والمنافسة وعلاقته بسير العمل في مستشفى شهداء الأقصى تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس- العمر- المؤهل العملي- الحالة الاجتماعية - سنوات الخبرة).
- 3- يرى غالبية أفراد عينة الدراسة أن إنشاء وتطوير مباني مستشفى شهداء الأقصى في مدينة دير البلح هي خطوة جيدة في سبيل خدمة ورعاية سكان المحافظة الوسطى .
- 4- أظهرت النتائج أن مهام الموظفين الأساسية واضحة وتتناسب مع أهداف وطبيعة العمل مما يخدم أهداف المستشفى.
- 5- وجود تناسب وارتباط كبير بين ما مهام وأعمال الموظفين وبين أهداف المستشفى.
- 6- وجود تسلسل إداري واضح داخل المستشفى.
- 7- توفر خط اتصال ناجح بين الرؤوسين ورئيس العمل.
- 8- وجود نوع من المشاركة والتعاون بين الموظفين في إنجاز بعض المهام الوظيفية المطلوبة .
- 9- يوجد نوع كبير من الانتماء من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه وظيفتهم والمستشفى.
- 10- يرى بعض الموظفين وجود تقصير من قبل إدارة المستشفى في منح الموظفين الأكفاء المكافآت والعلاوات والترقيات المناسبة.
- 11- يكلف بعض الموظفين بتأدية أكثر من مهمة في وقت واحد أثناء العمل.
- 12- وجود تعارض في آراء عينة الدراسة تجاه الصلاحيات الممنوحة للموظف لممارسة عمله .
- 13- يرى الموظفين بأن الرواتب التي يتقاضونها لا تلي احتياجاتهم المعيشية كافة.

## ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة إيجاد نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية والترقيات الوظيفية في داخل المستشفى .يمنح على أساس الخبرة والكفاءة في العمل .
- 2- تسليط الضوء من قبل الباحثين في هذا المجال على قطاع الصحة في قطاع غزة الذي يسوده النقص والعجز في الأدوات والأجهزة والمعدات الطبية لخدمة المواطنين.
- 3- تنمية روح المشاركة والتعاون وتقديم الاقتراحات من قبل الموظفين ومشاركتهم في صنع القرارات التي تخدم المستشفى والمواطنين.
- 4- ضرورة إجراء مزيد من البحوث والدراسات عن مستشفى شهداء الأقصى لان هذه الدراسة الأولى عن المستشفى الذي سيصبح المستشفى من أكبر المستشفيات في قطاع غزة قرب الوصول لإتمام إنشاء هذه المباني .
- 5- النظر إلى سلم الرواتب بعين الاعتبار في ظل الظروف المعيشية الصعبة من غلاء في الأسعار وغيرها من المآسي التي يعيشها الموظف والمواطن .



## أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها

- 6- توفير الدورات التدريبية التي ترفع وتخدم الموظف في سبيل زيادة أدائه وكفاءته مما يخدم الموظف والمستشفى معا .
- 7- توعية الموظفين بالدور الهام الذي يلعبه هذا القطاع قطاع الصحة في تقديم الخدمة الجيدة للمواطنين.
- 8- إيجاد ورش عمل وحلقات نقاش تعدها إدارة المستشفى لسماع اقتراحات وشكاوي الموظفين والعمل على حلها .
- 9- منح الموظفين الأكفاء في العمل مزيد من الصلاحيات تقديرا لدوره وأهميته في العمل وإشعاره بتحمل المسؤولية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب العربية

- 1- أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، أحمد مصطفى، سنة 2005.
- 2- جيمس سي كراج وآخرون، ترجمة خالد العامري، (الإدارة الإستراتيجية)، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، سنة 2003.
- 3- حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، سنة 2004 .
- 4- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة 2003.

ثانياً: الرسائل العلمية

- 1- أحمد اللوح ، رسالة ماجستير بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في غزة، الجامعة الإسلامية، سنة 2008 .
- 2- أيمن راضي ، رسالة ماجستير بعنوان دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، سنة 2010.
- 3- إسراء العبيدي ، بحث بعنوان المنافسة والممارسات المقيدة لها في ضوء أحكام قانون المنافسة ومنع الاحتكار العراقي رقم (14) لسنة 2010، الجامعة الإسلامية ، سنة 2010.
- 4- محمد الخرب، رسالة ماجستير بعنوان الصراعات الشخصية وانعكاسها على الأمن الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 5- سعيد السبيعي، رسالة ماجستير بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين. بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، جامعة أم القرى، سنة 2012.
- 6- فوزي أبو عساكر، رسالة ماجستير بعنوان أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، الجامعة الإسلامية، 2008.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- 1- <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9>
- 2- <http://www.moh.ps/?lang=0&page=4&pid=2>
- 3- <http://www.moh.gov.jo/MOH/arabic/mission.php>
- 4- <http://www.moh.gov.jo/MOH/arabic/home.php>
- 5- <http://www.moh.ps/?lang=0&page=4&pid=2>

