



# "إهداء"

إِلَى رُوحِ دِلْدَرِي - الَّذِينَ هَمَزَ - رَا فِي نَفْسِي عِلْمُ الْبُشْرَى ...

إِلَى أُمِّ صَاحِبِ الْوَيْهِ تَارِكْتَنِي فِي الرِّجَاءِ وَالْمَعَانَاةِ ...

إِلَى أَعْمَزِ الْوَأَصْحِ عِلْمِي فَلَيْبِي ... صَاحِبِ ... وَتَرْبِيَةِ وَتَهْرُ وَتَمِي وَتَعْلَمِ

وَعِلْمِ فَلَنْزَلَتْ كِبَرِي وَفَتَمِ اللَّهُ ...

إِلَى كَلْبِ الصَّرْفَانِي وَأَجْبَانِي ...

أَهْرِي نَمْرَةَ فَزَلِ الْبُهِرِ وَفَتَاحِ الْوَيْهِ الْوَيْهِ أَعْمَزِ بِهِ إِيْمَنُ الْوَيْهِ

بِهِم

محمد عبد الكريم الرقاد



## "شكر وتقدير"

أحمد الله أن أسبغ عليّ من فضله، ووهبني القدرة على البحث والمثابرة، ويسر لي أولئك اللذين مدوا لي يد المساعدة في إخراج هذا العمل على هذا النحو.

وانني مدين بالعرفان لأستاذي الفاضل البرفوسور محمد حسن حافظ الذي أشرف على هذه الأطروحة، وعاش معي التجربة، وحفزني بتوجيهاته السديدة إلى بلوغ الهدف الذي أرجو، فحق عليّ أن أعتز به وأقدر جهده.

وكما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأخوة في السودان الشقيق، وأخص منهم البرفوسور صابر محمد صالح والبرفوسور علي عبد الله الحاكم والدكتور احمد سعد مسعود، وأما جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العريقة التي أكن لها وللعاملين فيها كل التقدير والاحترام، والتي مّنت جناحها إلى المشرق العربي، ومنحتني فرصة أن أكون أحد طلابها، لها مني كل الشكر والتقدير.

وأتقدم بالشكر للأخوة الدكتور بشير العلاق والدكتور رشاد الساعد والأستاذ خالد النيف والأستاذ محمد خلف الرقاد والأستاذ طاهر كلالده والدكتور نعيم الظاهر. والأستاذ سالم الرحيمي.

وأشكر الأنسة نهيل القدسي لما بذلت من جهدٍ معي في طباعة وتنسيق هذا البحث.

جزاهم الله جميعاً خير الجزاء، ومنحهم القدرة على العون الصادق والعطاء.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس إدارة الصراع التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن و تستمد هذه الدراسة أهميتها نتيجة للتفاعل بين الفرد والظروف التي يعيشها، مما يؤدي إلى ظهور صراع يسعى الفرد من خلاله إلى الوصول إلى تحقيق أهدافه التي يسعى إليها، وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مشكلة إدارية يواجهها المدراء يومياً في إدارتهم في المستشفيات وتعتبر مشكلة إدارة الصراع من المشاكل المهمة أمام المدراء، بحيث أن الصراع الوظيفي يعتبر من الظواهر الحتمية في منظمات اليوم، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع الهام في قطاع المستشفيات في الأردن. من هنا قام الباحث بصياغة تساؤلات دراسته والتي هي على النحو التالي :

١. هل الأسباب التنظيمية والشخصية تؤدي لنشوء الصراعات التنظيمية؟
  ٢. ما مدى الاختلاف في حدة الصراع الناشئ على الأسباب التنظيمية والشخصية؟
  ٣. ما مدى استخدام مديرو مستشفيات القطاعين العام والخاص لأساليب إدارة الصراع.
  ٤. ما مدى اختلاف أساليب إدارة الصراع ما بين القطاعين العام والخاص؟
  ٥. ما مدى فاعلية الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع ما بين القطاعين العام والخاص؟
  ٦. ما مدى أثر العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد العاملين) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات؟
  ٧. ما مدى العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي؟
- من الأسئلة أعلاه تم صياغة فرضيات الدراسة والتي هي سبع فرضيات أساسية لاختبار (الارتباط، التأثير) ما بين عوامل البحث.
- تم تصميم استبانته مكونة من (٥١) فقرة تغطي إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة إلى المقابلات الشخصية.

اختبرت فرضيات هذه الدراسة على (١٨) مستشفى مناصفة ما بين مستشفيات القطاعين العام والخاص، اختيرت عينة عشوائية، ثم أستخدم برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة لإظهار خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة مثل (الإحصاء الوصفي والوسط الحسابي واختبار T-test والانحراف البسيط واختبار ANOVA و كروباخ ومصفوفة الارتباط ) وكانت النتائج على النحو التالي:

١. تعزى الصراعات التنظيمية في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن لأسباب تنظيمية وشخصية.
٢. تعد الأسباب الشخصية للصراع للمدير الأردني في المستشفيات لها علاقة أكبر من الناحية التنظيمية في الصراع.
٣. يستخدم مديرو مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن أساليب إدارة الصراع (أسلوب التعاون، الحل الوسط، التجنب، التنازل، التنافس) في إدارة الصراع الوظيفي.
٤. يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في مستشفيات القطاع العام وتلك التي يستخدمها المديرون في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن، وتمثل هذه الفروقات لصالح القطاع الخاص .
٥. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مدى فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في مستشفيات القطاعين العام والخاص .
٦. لا يوجد أثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المديرين بينما يوجد أثر لكل من العمر، المؤهل العلمي، عدد العاملين.
٧. توجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات، وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة .

# Abstract

This study aims to measure the organizational conflict management in Public & Private Sectors hospitals in Jordan. This study extends its importance as a result of the interaction between the individual and the circumstances that he lived, which leads to rise a conflict, which through it, the individual may have an access to achieve his goals that he is looking for. The importance of this study is originated, because it deals with administration problems that face the Managers in their management of hospitals and the problem of managing the conflict is considered one of the important problems before the managers whereas the functional conflict is considered from the unavoidable aspects in today's organizations, as well as, this study extends its importance from the scarcity of the studies that deal with this important subject in the hospitals sector in Jordan. From this point, the researcher has drafted his study questionnaire according to the following:

- 1- Do the organizational and personal reasons lead to create the organizational conflicts?
- 2- What is the difference extent in the conflict intensity occurred as a result of the organizational and personal reasons?
- 3- What is the extent used by the managers of both the public and private hospitals to the techniques of managing the conflict.
- 4- What is the difference extent of the techniques of managing the conflict among the public & the private sectors?
- 5- What are the effectiveness of the used techniques in managing the conflict among the public and the private sectors?
- 6- What are the effects of the demography factors (Age, scientific qualification, experience, number of the employees) on the techniques of managing the organizational conflict in the hospitals?
- 7- What is the relation extent between the functional satisfaction degree and the effectiveness of the organizational conflict management?

From the above questionnaire, the study assumptions were drafted which they are seven basic assumptions to examine (correlation & impact) among the research factors.

A questionnaire consists of (51) paragraph was designed to cover the management of organizational conflict and the functional satisfaction in addition to the personal interviews.

The assumptions of this study were experimented on (18) hospitals equally between the public and private sectors hospitals. One random sample was selected, then the statistical package program was used in the social sciences to analyze the study data in order to demonstrate the sample characteristics and examine the study assumptions such as (the descriptive statistic and the accountant average and the test T and the simple deviation and ANOVA Test, Kronbach as well as the correlation matrix).

The results were according to the following:

- 1- The organizational conflicts between the managers of the public and private sectors hospitals in Jordan are attributed to organizational and personal reasons.
- 2- The personal reasons in the conflict for the Jordanian manager in the hospitals is considered much more bigger than the organizational aspect in the conflict.
- 3- The managers of both public and private sectors hospitals in Jordan use the conflict management techniques (Cooperation technique, intermediate solution, avoidance, relinquish and competence) in managing the functional conflict.
- 4- There are difference related to the statistical indications between the techniques of the organizational conflict management used by the managers in the public sector hospitals and those used by the managers in the private sectors hospitals in Jordan and these differences are attributed to the benefit of the private sector.
- 5- There are differences related to the statistical indications in the effectiveness extent of the techniques of managing the organizational conflict by the managers in both public and private sectors hospitals.
- 6- There are no effects of the experience on the techniques of managing the organizational conflict used by the managers while there is an effect for the age, scientific qualification, number of employees.



- 7- There is a direct relation between the functional satisfaction degree and the effectiveness of managing the organizational conflict in degree of hospitals, and this relation is considered weak.

### المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص باللغة العربية
و	ملخص باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الهياكل التنظيمية
م	قائمة الجداول
ن	قائمة الملاحق
	<b>خطة البحث</b>
١	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٩	فرضيات الدراسة
١١	تعريف المصطلحات إجرائياً
١٣	مجتمع وعينة الدراسة
١٤	حدود الدراسة

٢٥	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الأول: أدبيات الدراسة</b>
	المبحث الأول
٢٤	مقدمة
٢٦	التنظيم مفهومه وأنواعه
٥٢	مفهوم الصراع التنظيمي ومصادره
	المبحث الثاني
٨٥	الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
١٠٢	أنواع الصراع ومستوياته
١١١	مراحل الصراع وأنماطه
	المبحث الثالث
١١٩	أساليب إدارة الصراع التنظيمي وآثاره
١٣٥	الرضا الوظيفي
	<b>الفصل الثالث: تطور القطاع الصحي في الأردن</b>
	المبحث الأول:
١٥٠	مقدمة
١٥٥	نشأة القطاع الصحي في الأردن
١٦٧	نماذج بعض المستشفيات الحكومية (الأقسام والمهام)
	المبحث الثاني:
٢٠٠	نشأة وتطور الخدمات الطبية الملكية/ الجيش (النشأة ، التطور ، الطاقة الإستيعابية، الخدمات المقدمة، التنظيم)
	المبحث الثالث:
٢٦٨	مستشفيات القطاع الخاص (النشأة ، التطور ، الطاقة الإستيعابية، الخدمات المقدمة، التنظيم)
	المبحث الرابع:

٣١١	النفائات الطبية
	<b>الفصل الثالث:</b>
	المبحث الأول
٣٢٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٢٨	اختبار وصدق أداة القياس
٣٢٩	اختبار قوة النموذج
	المبحث الثاني:
٣٣٠	جمع البيانات
	المبحث الثالث:
٣٣٦	اختبار الفرضيات
	<b>الفصل الرابع</b>
	المبحث الأول
٣٥٣	نتائج الدراسة
٣٥٨	التوصيات
٣٦٥	المصادر والمراجع
٣٧٥	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	الرقم
٧٦	المنظور الجماعي	١
١٠٨	تفسير الصراعات التي تنشأ بين الأفراد	٢
١١٣	مرحلة الصراع لجون آر	٣
١١٦	مراحل الصراع الخمس لبوندي	٤
١٢٤	أساليب ادارة الصراع والبعدان لتوماس وكليمان	٥
١٢٨	نموذج إدارة الصراع	٦
١٤١	نموذج لولير في الرضا الوظيفي	٧
١٤٢	نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل	٨

## قائمة الهياكل التنظيمية

الصفحة	إسم الهيكل	رقم الهيكل
٣٣	رأس الدولة الرسول صلى الله عليه وسلم	١
٣٤	الخلفاء الراشدين	٢
٣٥	العصر الأموي	٣
٣٦	العصر العباسي	٤
٣٧	منظمات الأعمال	٥
٣٩	على أساس المنتج أو السلعة	٦
٤٠	النموذج الجغرافي في التنظيم	٧
٤١	على أساس العملاء	٨
٤٢	على أساس قنوات التسويق	٩
٤٣	على أساس مراحل العملية الإنتاجية	١٠
٤٥	تنظيم المصفوفة (الشبكة)	١١
٤٧	التنظيم المختلط	١٢
١٦٦	وزارة الصحة	١٣
١٧٢	مستشفى البشير	١٤
٢٢٨	مدينة الحسين الطبية	١٥
٢٥٣	مستشفى الأمير زيد بن الحسين	١٦
٢٦٤	المخطط التنظيمي لمستشفى عسكري	١٧
٢٧٩	مستشفى خاص	١٨

## قائمة الجداول الإحصائية

١٠٨	احصائيات مستشفى الكرك الحكومي	١
٢٠٦	مستشفيات الخدمات الطبية الملكية	٢
٣١٣	تعريف نفايات الرعاية الصحية	٣
٣٢٨	اختبار صدق وثبات أداة القياس	٤
٣٣٠	الجنس	٥
٣٣١	العمر	٦
٣٣٢	المؤهل العلمي	٧
٣٣٣	عدد العاملين	٨
٣٣٣	عدد الاسرة	٩
٣٣٤	المستوى الوظيفي	١٠
٣٣٥	الخبرة العملية	١١
٣٣٦	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى	١٢
٣٣٩	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	١٣
٣٤٠	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	١٤
٣٤٠	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	١٥
٣٤١	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	١٦
٣٤٤	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	١٧
٣٤٦	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	١٨
٣٥٠	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السابعة	١٩

## قائمة الملاحق

الصفحة	موضوعه	رقم الملحق
٣٧٥	إستبانة الدراسة	١
٣٨٢	المعلومات السكانية والصحة لعام ٢٠٠٠	٢
٣٨٣	عدد المستشفيات وعدد الأسرة في المملكة	٣
٣٨٤	معدل الأسرة الى عدد السكان حسب المحافظات	٤
٣٨٥	تطور عدد الأسرة حسب المحافظات	٥
٣٨٦	تطور معدل الأسرة لكل (١٠٠٠٠) من السكان حسب المحافظات	٦
٣٨٧	مستشفيات المملكة حسب المحافظات	٧
٣٨٨	القوى البشرية الصحية حسب القطاعات في الاردن	٨
٣٨٩	تطور اعداد الكوادر البشرية في وزارة الصحة	٩
٣٨٩	الكوادر البشرية في المديریات والمستشفيات التابعة لوزارة الصحة	١٠
٣٩٠	معدل الموظفين الى عدد الاسرة في مستشفيات وزارة الصحة	١١
٣٩١	أعداد الكوادر البشرية في وزارة الصحة	١٢
٣٩٢	الأمراض التي يطعم لها	١٣
٣٩٣	عدد المعالجات	١٤
٣٩٤	أعداد الصيدليات والمستودعات ومصانع الأدوية حسب المحافظات لعام ٢٠٠٠م	١٥
٣٩٥	الخدمات الشاملة للصحة المدرسية في المراكز الصحية في المملكة	١٦
٣٩٧	مراجعو المراكز الصحية حسب فئات التامين (للطبيب والممرض)	١٧
٣٩٨	معدل المعالجات الى عدد السكان في المراكز الصحية لعام ٢٠٠٠	١٨
٣٩٩	المراكز الصحية حسب مديريات الصحة لعام ٢٠٠٠	١٩
٤٠٠	الدورات التدريبية الداخلية والخارجية القصيرة	٢٠

## المقدمة وخطة البحث

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- تعريف المصطلحات إجرائياً .
- مجتمع وعينة الدراسة.
- حدود الدراسة.



- الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة

مقدمة.

المبحث الأول:

١-١ - التنظيم (مفهومه وأنواعه)

١-٢ - مفهوم الصراع التنظيمي ومصادره.

١-٢ - الصراع التنظيمي في الفكر

الإداري.

٢-٢ - أنواع الصراع ومستوياته.

٢-٣ - مراحل الصراع وأنماطه

٣-١ - أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وآثاره.

٣-٢ - الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني:

المبحث الثالث:

### المبحث الثاني

\* الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

\* أنواع الصراع ومستوياته

\* مراحل الصراع وأنماطه

## المبحث الثالث

- ١-٣ أساليب إدارة الصراع التنظيمي وآثاره
- ٢-٣ آثار الصراع التنظيمي
- ٣-٣ الرضا الوظيفي

## الفصل الثالث

### تطور القطاع الصحي في الأردن

**المبحث الأول:** تطور الخدمات الصحية بالأردن (وزارة الصحة)

١-٣ مقدمة

٢-٣ خدمات وزارة الصحة الأردنية (النشأة والتطور) في المملكة من حيث التعليم والتدريب والنشاطات المتعددة.

٣-٣ نماذج بعض المستشفيات الحكومية (الأقسام والمهام).

الأقسام، المهام، الخدمات المقدمة، الطاقة الاستيعابية لكل مستشفى، الكوادر الطبية، البنية التحتية الطبية الهندسية، الهياكل التنظيمية المعبرة عن الواقع الصحي الأردني والإحصائيات المقدمة.

### **المبحث الثاني:**

١-٢ نشأة وتطور الخدمات الطبية الملكية الأردنية/الجيش (التطور، الطاقة الاستيعابية، التنظيم، الخدمات المقدمة).

### **المبحث الثالث:** الخدمات الصحية بالقطاع الخاص.

١-٣ مستشفيات القطاع الخاص (النشأة، التطور، الطاقة الإستيعابية، الخدمات المقدمة، التنظيم).

### **المبحث الرابع:**

## المبحث الثاني

- الخدمات الطبية للمملكة الاردنية الهاشمية
- النشأة والتطور التاريخي.
- الاقسام والمهام والطاقة الاستيعابية.
- الكوادر الطبية والتنظيم.
- الخطط المستقبلية لهذا القطاع.

## المبحث الثالث

مستشفيات القطاع الخاص

النشأة، التطور، الطاقة الاستيعابية، الخدمات

المقدمة

## الفصل الرابع

المبحث الأول:

- ١-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ٢-١ اختبار وصدق أداة القياس.
- ٣-١ اختبار قوة النموذج.

المبحث الثاني:

- ١-٢ التحليل الإحصائي ونتائجه

المبحث الثالث:

- ١-٣ اختبار الفرضيات



## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

المبحث الأول: النتائج.

المبحث الثاني: التوصيات.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

أثر إدارة الصراع على الأداء  
التنظيمي  
في مستشفيات القطاعين الخاص  
والعام  
في المملكة الأردنية الهاشمية  
١٩٩٦ - ٢٠٠٠م

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

محمد عبد الكريم سالم الرقاد

إشراف

البروفيسور محمد حسن حافظ

ديسمبر ٢٠٠٣م

”بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ“

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون  
ثبيراً جعل لكم السمع والأبصار والأفئدة  
لعلكم تتشكرون

صدق الله العظيم  
النحل (٧٨)