

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس « مستغانم »
كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة "ماستر أكاديمي" تخصص « إدارة الهياكل الإستشفائية »

بعنوان :

دور الإتصال الخارجي في تسيير المؤسسات الإستشفائية دراسة حالة : المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيففارا" بمستغانم

♦ تحت إشراف الأستاذ :

لـ براهيم عمر .

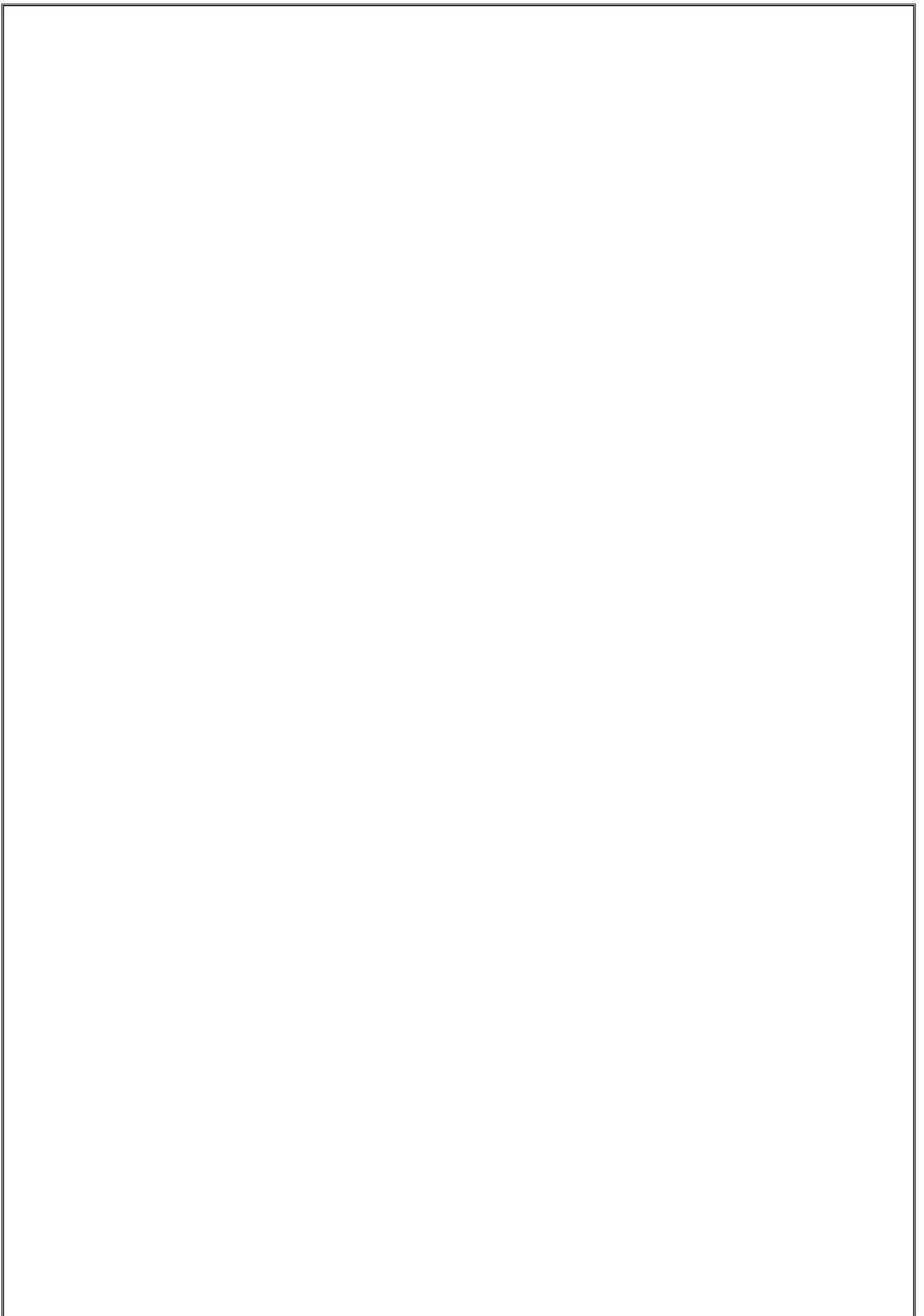
← من إعداد الطالب :

لـ داني عمر

← لجنة المناقشة :

- | | | | |
|---------------|--------------------|---------------|--------|
| ○ بن شني يوسف | أستاذ محاضر درجة أ | جامعة مستغانم | رئيسا |
| ○ براهيم عمر | أستاذ محاضر درجة أ | جامعة مستغانم | مشرفا |
| ○ بوزيان عجال | أستاذ محاضر درجة ب | جامعة مستغانم | ممتحنا |

2017 - 2016



الإهداء

أهدي عملي إلى أعلى ما املك في الوجود "أمي" حفظها الله

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ، إلى الذي أرادني

أن أبلغ المعالي "أبي" حفظه الله

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى كل الأهل والأصدقاء

وإلى كل من أحب وأحترم

داني عمر

تَشْكُرَات

أتوجه بالشكر والتقدير إلى :

جميع أساتذتي الكرام وخاصة الأستاذ المشرف : " براهيمي عمر " الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي

بنصائحه الثمينة وتوجيهاته القيّمة ، كما لا أنسى عمال وإطارات المؤسسة العمومية الإستشفائية

شيغيفارا بمستغانم وأخص بالذكر السيّد : " كبري أمين " «المدير الفرعي للنشاطات الصحية» .

كما لا أنسى كل من مد لي يد العون سواء من قريب أو بعيد .

الباحث : داني عمر

الإهداء

تشكرات

قائمة الجداول والأشكال

5-1 مقدمة عامة

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الإتصال

06 تمهيد

07 المبحث الأول : ماهية الإتصال

07 المطلب الأول : تعريف الإتصال

07 المطلب الثاني : مكونات عملية الإتصال

08 1.2 . خصائص الرسالة الإتصالية الناجحة

09 2.2 . عناصر عملية الإتصال

11 3.2 . وظائف الإتصال

13 4.2 . أساليب الإتصال

16 المطلب الثالث : العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الإتصال

19 1.3 . إستقصاء سلوكي في المجموعات

20 2.3 . إستقصاء الإتصالات الشخصية بين الناس

المبحث الثاني : مقومات ومعوقات الإتصال الفعال

22 المطلب الأول : مقومات الإتصال الفعال

26 1.1 . خطوات الإتصال الفعال

28 2.1 . أهمية الإتصالات للإدارة والمدير

29	3.1 . كفاءة الإتصال
30	المطلب الثاني : معوقات الإتصال
30	1.2 . العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة
31	2.2 . معوقات مؤثرة في الإتصال
33	المطلب الثالث : الإتصالات الإدارية
33	1.3 . مفهوم الإتصالات الإدارية
33	2.3 . أنواع الإتصالات الإدارية
34	3.3 . وسائل الإتصالات
34	4.3 . مقومات الإتصال الإداري الناجح
المبحث الثالث : دور وسائل الإتصال في العلاقات العامة	
35	المطلب الأول : تعريف العلاقات العامة
36	المطلب الثاني : مهام وسائل الإتصال في العلاقات العامة
36	1.2 . الترويج
37	2.2 . أهداف الترويج
37	3.2 . عناصر المزيج الترويجي
38	المطلب الثالث : أقسام وسائل الإتصال
38	1.3 . الخدمات والعلاقات
38	2.3 . الزبون
39	3.3 . ما يريده الموظفون
40	4.3 . معرفة زبونك
40	5.3 . وسائل الإتصال

47 خلاصة

الفصل الثاني : التسويق والترويج الصحي

49..... تمهيد

50..... المبحث الأول : ماهية التسويق

50 المطلب الأول : تعريف التسويق

50..... المطلب الثاني : التسويق الحديث

51..... 1.2 - المفهوم الإنتاجي

51 2.2 المفهوم البيعي

51..... 3.2 - المفهوم التسويقي

51 4.2 - المفهوم الإجتماعي

52..... المطلب الثالث : أهمية ووظائف التسويق

52..... 1.3- أهمية التسويق

55..... 2.3 - وظائف التسويق

المبحث الثاني : المزيج التسويقي

56..... المطلب الأول : بعض التعاريف المزيج التسويقي

57..... المطلب الثاني : مكونات المزيج التسويقي

57..... 1.2 - سياسة المنتج

57..... 2.2 سياسة السعر

57..... 3.2 - سياسة الترويج

57..... 4.2 - خدمات ما بعد البيع والقوى البيعية

57..... 5.2 - السياسة التوزيعية

المطلب الثالث : مكونات التوزيع في المزيج التسويقي 57

المبحث الثالث : مفهوم الترويج وأهدافه

المطلب الأول : تعريف الترويج 59

1.1 - أهمية الترويج الصحي 59

2.1 - أهداف الترويج الصحي 59

المطلب الثاني : عناصر المزيج الترويجي الصحي 60

1.2 - الإعلان 60

2.2 - البيع الشخصي 62

3.2 - العلاقات العامة 63

4.2 - ترويج المبيعات 64

المطلب الثالث أساليب الترويج المستخدمة في المؤسسات الصحية 64

1.3 - المعارض الطبية 64

2.3 - الهدايا الترويجية 65

3.3 - مقارنة من حيث الأهمية النسبية للعناصر الترويجية المستخدمة في المجال الصحي 65

خلاصة 66

الفصل الثالث : واقع الإتصال الصحي بمستشفى شيفيفارا

تمهيد 68

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية شيفيفارى 68

المطلب الثاني : الاختصاصات و المصالح المتوفرة شيفيفارى 69

المطلب الثالث : الهيكل تنظيمي للمؤسسة شيفيفاري 69

70.....	1.3- العوامل التي تتحكم في اختيار في هيكل التنظيمي
72.....	2-3 مهام المؤسسة و المستخدمين عبر المصالح و التخصص
74.....	3-3 اقسام و اختصاصات القطاع الصحي
	المبحث الثاني : تحليل إستمارة الأسئلة
74.....	المطلب الأول : عرض الخدمة
75.....	1.1 - الإتصال
77.....	2.1 - السعر
77.....	المطلب الثاني : عارضو الخدمات
78.....	المطلب الثالث : التوزيع
	المبحث الثالث : واقع المزيج التسويقي في مستشفى شيفيفارا
81.....	المطلب الأول : واقع الخدمة الصحية بمستشفى شيفيفارا
84.....	المطلب الثاني : واقع تسعير الخدمات الصحية بمستشفى شيفيفارا
85.....	1.2 - واقع توزيع الخدمات بمستشفى شيفيفارا
86.....	2.2 - واقع ترويج الخدمات بمستشفى شيفيفارا
87.....	المطلب الثالث : دور العنصر البشري في تسويق الخدمات الصحية بمستشفى شيفيفارا
87.....	1.3 - واقع العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى مستشفى شيفيفارا
88.....	خلاصة
90.....	الخاتمة
92.....	قائمة المراجع
.....	قائمة الملاحق

صفحة	الشكل اول جدول	رمز
29	كفاءة الاتصال	1-1
58	التوزيع في قلب المزيج التسويقي	2-1
71	الهيكل التنظيمي	1-3
73	المستخدمين عبر المصالح و التخصص	2-3
75	الدوافع	3-3
75	مستوى الأداء	4-3
76	الاتصال الداخلي	5-3
76	التوزيع النسبي عن مدى علم المرض بلخدمات الصحية و الطبية المتوفرة "عنصر الترويج "	6-3
77	التوزيع النسبي لأسباب التعرف على مؤسسة العمومية لصحة الجوارية	7-3
78	تمثيل الاستقبال و معامل	8-3
78	يمثل عارضو الخدمات	9-3
78	التوزيع النسبي لتفضيل موقع المؤسسة	10-3
80	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	11-3
81	يبين واقع الخدمة الصحية بالمستشفى	12-3
83	يبين المزيج الخدمي للمستشفى	13-3
84	يبين وقع تسعير الخدمات الصحي بالمستشفى	14-3
85	يبين واقع التوزيع الخدمات الصحية بالمستشفى	15-3
86	يبين واقع الترويج الخدمات الصحي بالمستشفى	16-3
87	يبين دور العنصر البشري في تسويق الخدمات الصحية بالمستشفى	17-3
87	يبين واقع العماليات الخصة بتقديم الخدمات على مستوى مستشفى شيغيفارا	18-3

تمهيد:

يعد الإتصال في الوقت الحاضر من المجالات الحيوية التي تمثل إحدى التحديات أمام المنظمات الخدمية بكافة أنواعها ، فنحن بحق في عصر التسويق الذي أصبح يمثل الأسس التي يمكن من خلالها الحكم على المنظمات إذا كانت ناجحة أم فاشلة وإذا كانت رائدة في الصناعة الخدمية أو تابعة .

وقد أدركت معظم الدول ، بغض النظر عن درجات تقدمها الإقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم الإتصالية والتسويقية ، ذلك لأن النمو الإقتصادي يعتمد على قدرة تلك الدول على تطوير أنظمة فعالة .

ولقد أدى إهتمام رجال الأعمال بنتائج تطبيق الأفكار والمفاهيم الإتصالية إلى بروز فلسفة جديدة للعمل سميت فيما بعد بالمفهوم الإتصالي الذي يقوم على ثلاثة أسس هي :

أولاً : يجب أن يتم تنسيق أنشطة الإتصال مع أنشطة باقي الإدارة ، وذلك لمنع حدوث أي تعارض أو تناقض بين الأنشطة الأساسية في المنظمة .

ثانياً : يجب أن ينصب الهدف الأساسي للمنظمات على تحقيق كميات من المبيعات ذات الربحية المعقولة وضمن إمكانات المستهلكين المستفيدين .

ثالثاً : أنه يجب توجيه إستراتيجية المنظمات نحو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستفيدين منها .

وتعتبر المنظمات الصحية عاملاً مشتركاً في أي مجتمع من المجتمعات ، وتزداد المشكلات الصحية بتزايد النمو الحضاري الإجتماعي والصناعي والإقتصادي مما يزيد من الطلب على الخدمات الصحية .

فزيادة الطلب على الخدمات الصحية والطبية جعل تلك المنظمات تأخذ شكل منظمات أعمال متوسطة وكبيرة الحجم تهدف من خلالها لتقديم خدمات العلاج والوقاية إلى المرضى ثم الإرتقاء بمستوى الأداء لأقصى حد ممكن هذا من جهة وتحقيق عامل الربح من جهة أخرى .

ولعل من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات الصحية في القرن الحادي والعشرين هي عملية الموازنة بين أهداف المنظمات الصحية وتحقيق مشاركة فاعلة لخدمة المجتمع ، بمعنى آخر الموازنة بين الحصول على إيرادات مالية تمكن إدارة المنظمة الصحية من تقديم خدمة صحية ذات نوعية عالية ، وتقديم تلك

الخدمات الصحية لكل شرائح المجتمع بغض النظر عن قابليتهم للدفع ، على أن يتم ذلك ضمن رؤية من شأنها أن تقود التحول من الإكتفاء بعلاج المرضى على أساس الحاجة السريرية ، إلى تبني رؤية وقيم شاملة نحو تحسين صحة أفراد المجتمع ككل ، ومما لاشك فيه أن تحقيق مثل هذه الموازنة هو أمر صعب يتطلب توفر جملة من العوامل ، فعلى المنظمات الصحية المعاصرة التي تريد أن تبقى وتستمر وتنجح أن تتعرف على

أسواقها ، وتقوم بجذب الموارد الكافية اللازمة لإتمام عملياتها الإنتاجية بكفاءة وفعالية ، ومن ثم تحويل تلك الموارد إلى خدمات مناسبة ، وإيصال تلك الخدمات إلى أسواق مستهلكها ومجتمعات المستفيدين منها وبشكل متاح ، هذا فضلا عن عوامل أخرى كثيرة منها تفعيل التواصل مع الجمهور والمتمثل في المرضى ، المجتمع ، وزارة الصحة ، النقابات ، الجمعيات ، الأطباء ، المنظمات الخيرية ... الخ ، ووجوب الإلتزام برسالة الرعاية الصحية ، والترويج للخدمات الصحية بغرض الإعلام والإخبار عنها (التثقيف والإرشاد الصحي) ، فضلا عن إشباع حاجات ورغبات أسواق تلك المنظمات الصحية وبشكل فاعل ، وتجدر الإشارة إلى أن معظم شروط وعوامل تحقيق الموازنة المذكورة أنفا تصب في فلسفة ومسؤولية ووظيفة الإتصال .

وعليه سنتناول في بحثنا هذا كيفية تحقيق هذه الموازنة بواسطة الوظيفة الإتصالية في إحدى المنظمات الصحية العمومية وذلك من خلال التعرف على سلوك المستهلك الصحي وطريقته في إقتناء الخدمة الصحية ضمن سوق تتعدد فيها المنظمات المقدمة للخدمة الصحية ، وتميز كل واحدة عن الأخرى بكيفية تحديد هذه المنظمات لقطاعاتها وهذا بعرض الجوانب الأساسية لعملية المزيج الإتصالي في تحقيق الأهداف الإتصالية الكلية المنشودة في المنظمات الصحية هذا في القسم النظري من البحث .

أما في الجانب التطبيقي نتعرف على دور المزيج الإتصالي في البرنامج الإتصال لمستشفى شيفيفارفا بمستغانم ، ونحدد الأساليب الإتصال لعناصر المزيج الإتصالي المستخدمة ميدانيا ، والأسباب الداعمة لإختيارها وصولا لتقديم بعض الحلول والتوصيات لتجنب الثغرات وتخطي العقبات التي تعترض إنجاز أهدافها الإتصالية المخططة ، فأكدنا في هذا الشأن على أهمية إحداث إدارة للإتصال يتم بواسطتها إستثمار الموارد بالشكل المثل وعدم إسنادها إلى إدارة أخرى .

كما أكدنا على ضرورة إستخدام جميع عناصر المزيج الإتصالي وأدواته المتاحة والإهتمام بتطويرها ، ورأينا ضرورة القيام بإجراء بحوث تواصلية جدية ميدانيا وبشكل دوري للوقوف على المتطلبات السوقية المتبدلة بإستمرار ، كما أكدنا في هذا الإطار على أهمية تطبيق مبدأ التكامل بين العناصر والأساليب الإتصالية لتحقيق الأهداف المخططة وليس المتاحة .

إشكالية البحث وأهميته :

بالنظر إلى حالة المنظمات الصحية في الجزائر ووضعيتها بإعتبار معظمها تابع للقطاع العام وبالتالي قلة وضعف إمكانياتها ، نجد المنافسة بأن المنافسة ستلعب دور رئيسي في تحسين خدماتها خاصة مع تنامي ظهور المستشفيات والعيادات الخاصة ، هذه الأخيرة التي تعرف فيما بينها تنافسا حادا يحتم على كل واحدة منها السعي لجذب المرضى إليها حتى تضمن البقاء والإستمرار وهذا لن يكون بالأمر السهل إن لم تنتهج هذه المنظمات الصحية أسلوب إداري جيد قوامه الممارسة الإتصالية الفعالة .

ونورد فيما يلي عددا من الأسباب التي دفعتنا للقيام بالبحث، بعضها يرتبط بالمجال العلمي الذي سنتناوله وهو الإتصال الصحي والبعض الآخر يرتبط بمجال تطبيقه في المنظمات الصحية في الجزائر وفق الآتي :

- ◆ إن الكتابات التي تعرضت لموضوع الإتصال الصحي بشكل مفصل ودقيق تعتبر قليلة جدا وتكاد تكون منعدمة على مستوى الوطن العربي بشكل عام والجزائر بشكل خاص .
- ◆ قناعتنا بأهمية الموضوع المتمثل في الإتصال الصحي ودوره في ترقية الخدمة الصحية وتحسينها .
- ◆ عدم الدراية الكافية من قبل مسيري المنظمات الصحية بأهمية الإتصال ودوره في تحقيق أهداف المنظمة الصحية من جهة وفي تنمية قدراتها التنافسية في ظل المتغيرات التي تعرفها السوق الصحية الوطنية من جهة أخرى .
- ◆ وقصد دراسة واقع الإتصال في المؤسسات الإستشفائية العمومية، وفي ظل تأثير البيئة التنافسية على أنماط تقديم الخدمة الصحية، ومعرفة مدى قابلية هذه المؤسسات لتكييف وتعديل إستراتيجيتها نطرح التساؤل التالي :

∴ ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الصحي في تسيير وتحسين المنظمات الصحية ؟

هذه الإشكالية تتفرع عنها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي :

- ماهي أهم الإستراتيجيات والخطط الإتصالية المتبعة من قبل المنظمات الصحية ؟
- ماهو أثر البيئة التنافسية على إستراتيجيات المزيج الإتصالي في تقديم الخدمة الصحية ؟
- كيف يمكن قياس درجة رضا المرضى عن الخدمة الصحية المقدمة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابة أولية عن

الإشكالية وهي كالآتي :

- ∴ الإتصال الصحي يأخذ بعدا كبيرا في تحسين الخدمة الصحية بالنسبة للقطاع الخاص عكس القطاع العام الذي لا يزال غائبا فيه هذا المفهوم .
- ∴ كفاءة العنصر البشري وسرعة الإستجابة لطلبات المرضى عامل أساسي للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمة الصحية .
- ∴ تقوم المنظمات الصحية التابعة للقطاع العمومي بإجراء بحوث ميدانية حول الخدمة الصحية المقدمة، ويتم إستخدام نتائجها في التخطيط وتحسين نوعية الخدمة بما يتوافق مع معايير الجودة .
- ∴ تأثير البيئة التنافسية على إستراتيجيات المزيج الإتصالي للخدمة الصحية تأثيرا متباينا ، حيث تدفع بالخدمة نحو التحسين والإرتقاء .

أهداف البحث : تظهر أهداف البحث من خلال :

- التعمق أكثر في التقنيات والمفاهيم الجديدة لتطبيقات الإتصال في الميدان الخدمي .
- إبراز أهمية الإتصال الصحي في المنظمات الصحية .
- التنويه بدور المنافسة في التأثير على الإستراتيجيات الإتصالية لهذه المؤسسات .
- لفت إنتباه القارئ على القطاع الصحي بأهمية ودور الإتصال في الدفع بحركة هذه المؤسسات وتطويرها .
- التأكيد على دور المرضى في تحسين الخدمة وذلك بإشراكهم في العملية الإتصالية .

منهجية البحث :

المنهج المتبع لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي ، بحيث يتجلى لنا المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري ، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم والتعاريف التي تتناول موضوع الإتصال الصحي . بينما المنهج التحليلي ، فيتجلى لنا في الفصل التطبيقي وذلك من خلال دراسة حالة مستشفى شيغيغافارا بمستغانم .

خطة البحث :

قصد الإحاطة أكثر بموضوع الإتصال الصحي ومحاولة منا لإبراز أهميته ودوره في تحسين الخدمة الصحية ، قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول ، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي . حيث تناول الفصل الأول مفاهيم حول الإتصال بالشرح والتحليل ، أما الفصل الثاني فتناول بالتحليل والدراسة إستراتيجيات المزيج الإتصالي في المنظمات الصحية ، فيما تناول الفصل الثالث (الفصل التطبيقي) دراسة ميدانية تهدف إلى الإطلاع على واقع الإتصال الصحي في مستشفى شيغيغافارا بمستغانم ، متمثلة في مدخل عام للمؤسسة الإستشفائية ثم التطرق لواقع كل عنصر من عناصر الغتصال على حدى من خلال جملة من أدوات جمع البيانات أهمها إستمارة أجاب عليها كل المرضى تقريبا . وقد سمحت الدراسة بإستخراج جملة من النتائج ألفت الضوء على نقاط القوة والضعف ما سمح بإقتراح عدة توصيات يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في زيادة نقاط القوة في المؤسسة والتخفيف من نقاط الضعف بها .

تمهيد :

لقد تطور كل من الإتصال والعلاقات العامة كمنشآت تمارسهما المؤسسات وكأحد الفروع الاجتماعية تطورا سريعا منذ بداية القرن الحالي ، وهذا راجع إلى التعقيد الهتوايد الذي يتميز به المجتمع الحديث ، وكذا الاهتمام بالفرد والتعمق في دراسته وعلى الرغم من ذلك فإن نشاط الإتصال و العلاقات العامة في المؤسسات الصحية من الموضوعات التي لم تلق إهتماما كافيا من البحث والدراسة ، وذلك لعدم إقتناع الكثير بالدور الذي يؤديه بالنسبة للمؤسسة وهامشية الدور الذي تلعبه كل من إدارات العلاقات العامة والإتصال الخارجي مع محيطها العام والمرضى بصفة خاصة .

المبحث الأول : ماهية الإتصال :

الإتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى بخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي ، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها و بين أفرادها و تجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها .

المطلب الأول : تعريف الإتصال :

الإتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي و أيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الإتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

المطلب الثاني : مكونات عملية الإتصال :

عملية الإتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة إتصال) تختلف بإختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الإتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل و المستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها. وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل ، وتعتبر عملية الإتصال في هذه الحالة ناجحة. وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل ، وفي هذه الحالة فإن عملية الإتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة. وهذه الإحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الإتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإتصال. ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) و المقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها

لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة. ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الإتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها .

1.2 - خصائص الرسالة الإتصالية الناجحة :

الرسالة الإتصالية هي قلب عملية الإتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل ، فلا يمكن أن تتم عملية الإتصال بدونها ، ولا بد من توفر بعض الخصائص في الرسالة الإتصالية حتى تكون ناجحة وهي :

1 - صريحة غير متحيزة :

بمعنى أنها لا لبس فيها ويجب أن تقول الحقيقة حتى تنفذ إلى القلب والعقل ، وتؤدي إلى تغيير في معلومات وإتجاهات المستقبل .

2 - صحيحة أو مضبوطة :

بمعنى سلامة لغة الرسالة الإتصالية وخلوها من الأخطاء النحوية أو الإملائية وإختيار الكلمات الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة وفقرات معبرة. فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه .

3 - واضحة أو جلية :

يجب أن يكون معنى الرسالة الإتصالية واضحاً بحيث لا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم ، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملة وعبارة من عبارات الرسالة الإتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل .

4 - تامة أو كاملة :

يجب أن تعطي الرسالة الإتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الإتصالي. وهذا يتطلب من المرسل أن يحلل جمهوره ويعرفهم حق المعرفة حتى يعوا قصده من الإتصال مباشرة ، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة ، فلا بأس أن يكرر رسالته أكثر من مرة حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الإتصال .

5 - موجزة ومختصرة :

على المرسل أن يوجز ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الإتصال وتجنب الحشو الزائد .

6 - لطيفة أو دمثة :

يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضفي جواً من الإحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الإتصال .

7 . محسوسة أو ملموسة :

يجب أن تكون كلمات الرسالة الإتصالية محسوسة لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديدا للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير إلى الإنسانية .

2.2 - عناصر عملية الإتصال :

تتكون عملية الإتصال من العناصر التالية :

1. المرسل أو المصدّر.
2. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم .
3. الرسالة موضوع الإتصال .
4. وسيلة الإتصال .
5. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها .
6. إسترجاع المعلومات .

1 . المرسل أو المصدّر :

يتحدد مصدر الإتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الإتصال .

2 . ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع الإستراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد ، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم ، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها .

3 . الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها ، و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الإتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

4 . وسيلة الإتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الإتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص بإختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل . وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الإتصال في البيئة التنظيمية منها :

- 1 . الإتصال المباشر بين المرسل و المرسل إليه (وجها لوجه) .
- 2 . الإتصال بواسطة التليفون .
- 3 . الإتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي) .
- 4 . الإتصال من خلال الإجتماعات .
- 5 . الإتصال عن طريق الوسائل المكتوبة .
- 6 . تبادل الكلمات و العبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل و المرسل إليه .

5 . تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الإتصال و تحقيق الغاية منها على مدى إرتباط محتويات الرسالة بإهتمامات المرسل إليه ، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها و بالتالي طريقة تفهمه لها و بخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن إنطباعه الحالي عن مرسلها . و كلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا و أهداف المرسل ، كلما إنعكس ذلك على نجاح عملية الإتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

6 . إسترجاع المعلومات :

تلعب عملية إسترجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها و مدى إستجابته لها و مدى إتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا . وتتم عملية إسترجاع المعلومات في المنظمة بإستخدام الطرق التالية :

- 1 . الإسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الإتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير و الأطراف الأخرى في التنظيم ، و عادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة و مستقبلها . وقد يتمكن المرسل من إسترجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .
- 2 . إسترجاع غير مباشر للمعلومات و من أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الإتصال مثل :

➤ الإنخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية .

- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين .
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير. وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفاءته و فاعليته في عملية الإتصال في التنظيم، فضلا عن إقتناعه التام بأهمية عملية الإتصال في تحقيق أهداف التنظيم .

3.2 - وظائف الإتصال :

يضطلع الإتصال والإعلام بوظائف أساسية، بإعتباره نشاطا فرديا و جماعيا ، يشمل كل الأفكار و الحقائق و البيانات ، و المشاركة فيها. ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الإتصال والإعلام في أي نظام إجتماعي في الوظائف التالية :

1. الوظيفة الإعلامية و الإخبارية : وتتمثل في جمع و تخزين و معالجة و نشر الأنباء و الرسائل ، و البيانات و الصور و الحقائق و الآراء و التعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية و البيئية و القومية و الدولية ، و التصرف تجاهها عن علم و معرفة ، و الوصول إلى وضع يَمَكّن من إتخاذ القرارات الصائبة¹.
2. وظيفة التنشئة الإجتماعية : وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة ، يَمَكّن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه ، و دعم التآزر و الوعي الإجتماعيين ، و بذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة .
3. وظيفة خلق الدوافع : ويقصد بذلك أن الإتصال و الإعلام يساهم في دعم الأهداف المباشرة و النهائية لكل مجتمع ، و تشجيع الإختيارات الشخصية و التطلعات و دعم الأنشطة الخاصة بالأفراد و الجماعات ، و التي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها .
4. وظيفة الحوار و النقاش : يساهم الإتصال و الإعلام في توفير و تبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة ، و توفير الأدلة الملائمة و المطلوبة لدعم الإهتمام و المشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهتم الجميع محليا و إقليميا و عالميا .
5. وظيفة التربية : و تتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي ، و تكوين الشخصية إكتساب المهارات و القدرات في كافة مراحل العمر .
6. وظيفة النهوض الثقافي : يسعى الإتصال و الإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية و الفنية بهدف المحافظة على التراث ، و التطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد و إيقاظ خياله ، و إشباع حاجاته الجمالية ، و إطلاق قدراته على الإبداع .

¹ مرزوق يوسف ، (1998) مدخل إلى علم الإتصال .

7. الوظيفة الترفيهية : وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية و الرقص و الفن و الأدب و الموسيقى و الأصوات و الصور بهدف الترفيه و الإمتاع على الصعيدين الشخصي و الجماعي ، و تنسية الناس المعاناة و الصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية .

8. وظيفة التكامل : و تتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص و المجموعات و الأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف و التفاهم و التعرف على ظروف معيشة الآخرين و وجهات نظرهم و تطلعاتهم .

❖ و إلى جانب هذه الوظائف التي تنبع أساسا من وجهة نظر الفرد ، فإنه يتعين أيضا التأكيد على ظاهرة جديدة وهي ظاهرة تزايد أهميتها بسرعة ، فقد أصبح الإتصال و الإعلام حاجة حيوية للكيانات الجماعية و المجتمعات ، فإذا أرادت الحكومات أن تخطط للمستقبل على نحو ديناميكي و بدون توافر بيانات كافية فإن السلطات العامة سوف تتعثر في أنشطتها و مفاوضاتها . كما تحتاج المشروعات الصناعية إلى معلومات سريعة من مصادر كثيرة لتمكن من تحقيق زيادة في الإنتاج و من تحديث عملياتها الإنتاجية ، و تعتمد المصارف بصورة متزايدة على شبكة عالمية للحصول على البيانات عن التقلبات الدورية ...إلخ.

❖ كذلك فإن المؤسسة العسكرية و الأحزاب السياسية و شركات الطيران و الجامعات و معاهد البحوث و كافة أنواع الهيئات الأخرى لا يمكن أن تعمل اليوم بدون تبادل يومي كاف للمعلومات ، ومع ذلك فإن النظم الجماعية للمعلومات و البيانات لا تتفق مع إحتياجات السلطات العامة أو الهيئات الخاصة ، فيما عدا الإدارات الحكومية الرئيسية و المؤسسات و المصارف الكبيرة التي تحصل على حاجتها من المعلومات و الوثائق ، فإن كثيرا من الهيئات المحلية و المصانع و المؤسسات و الشركات لا تستطيع الوصول بسهولة إلى مصادر معلومات منظمة ، و عليه فإن التركيز لا يزال في أحوال كثيرة منصبا على نظم المعلومات التي تستهدف إشباع إحتياجات الإتصال الفردية ، و من الأمور البالغة الأهمية تصحيح هذا الوضع الذي قد يؤثر تأثيرا سلبيا على آفاق تطور الملايين من البشر و خاصة في بلدان العالم الثالث .

❖ كما ترتبط وظائف الإتصال و الغعلام بكافة إحتياجات الناس المادية و غير المادية على حد سواء، فليس بالخبز وحده يحيا الإنسان ، و الحاجة إلى الإتصال و الإعلام ، برهان على التطلع الكامن في أعماق الفرد إلى حياة أفضل يثرها التعاون مع الآخرين ، فالناس يتطلعون إلى تحقيق نمو ذواتهم فضلا عن إشباع حاجاتهم المادية ، إذ الإعتماد على النفس و الذاتية الثقافية ، و الحرية ، و الإستقلال، و إحترام الكرامة الإنسانية ن و العون المتبادل و الإسهام في إعادة تشكيل البيئة ، كل ذلك يعكس بعض التطلعات غير المادية التي ينبغي السعي إلى تحقيقها جميعا من خلال الإتصال .

❖ و تساعد نظم المعلومات التي تستخدم تشكيلة متنوعة من المصادر و الرسائل على تعزيز الإنفتاح الفكري ، في حين أن النظم التي تتجاهل هذه الحاجة يمكن أن تؤدي إلى الضحالة و التحجر العقليين ، و عادة يتم تجاهل قدر الحقيقة القائلة بان وظائف الإتصال و الإعلام في الأساس وظائف نسبية و ترتبط بالحاجات المتنوعة للمجتمعات و البلدان المختلفة ، رغم أنه لا يمكن بدون الإعتراف بها أن تكون هناك معالجة واقعية لمشكلات الإتصال في عالم منقسم و متباعد و يعتمد على بعضه البعض ، و من هنا فإن آثار الإتصال و الإعلام تتباين وفق طبيعة كل مجتمع .

❖ وهناك عنصر آخر يتضمنه التفكير بشأن وظائف الإتصال ، ألا وهو الجدل حول الدلالات الخاصة بالمحتوى و المضمون و الوسائل ، فيرى بعض المنظرين أن وسائل الإتصال و خاصة وسائل الإعلام الجماهيرية ن تمارس تأثيرا مضمونا ، بينما حقيقة الأمر هي أن الوسيلة هي الرسالة ، ويرى يخرون ان المضمون (الرسالة) غاية في الهمية في الوقت الذي يرون فيه ان للوسيلة أثرا هامشيا فحسب على نتيجته ويرى البعض أيضا أن الإطار الإجتماعي الذي تنتقل فيه الرسالة هو العامل الحاسم ، و يبدو أن الإتجاه و هو أكثر شمولاً و إتساماً بالطابع السوسيولوجي هو أيضا أكثر الإتجاهات جدوى في الإجابة على التساؤلات بدون وسائل الإتصال .

4.2 - أساليب الإتصال :

- 1 . أسلوب تقدم وإذهب : عندما تشعر أنك واثق ولكن التعاون غير فعال بعض الناس يستطيعون المحافظة على هذا الأسلوب طوال الوقت بأن يكونوا هجوميين على الدوام ، و يدخلوا في نقاشات كثيرة ليست ضرورية . كما يوجد بعض الناس أيضا من هذا النوع حيث يتحركون عندما يشعرون أن الشخص الذي أمامهم أقل قوة و نفوذا منهم .
- إن هذا الأسلوب لا يميل إلى الحصول على تعاون الأشخاص الآخرين ومن الممكن أن يحولهم إلى أعداء ، لذلك فإنه أسلوب وحيد معزول يمكن أن ينتج عنه كثير من الإنفعالات غير محدودة العواقب . إن أسلوب يتوجب علي من خلاله أن أربح وأن أفوز ولا أهتم بمن يخسر هو أسلوب غير فعال في حل المشاكل ويميل أيضا إلى دفع الناس الآخرين إما إلى الهرب أو إلى التدمير والطاعة العمياء .
- 2 . أسلوب الهرب عندما لا تشعر بالثقة ولا بالتعاون

إنه من السهل أن يجبر المرء على إتباع هذا الأسلوب فيما إذا واجه شخصا عدوانيا ، او غاضبا . و حيث أنك لا تشعر بالقوة الكافية لتواجه الشخص الآخر ولا ترى لماذا عليك أن تعمل كل التعاون عندما لا يقدم الطرف الآخر أي تعاون على الإطلاق . وهذا يتركك بأن تتجنب هذا الشخص ، أو تترك الموضوع كله وتنسحب حيث أنها ستكون طريقة جيدة لجني مشاعر الإمتعاض ، و الإحباط ، و التهيج ، وإن هذه المشاعر إما أنها ستعشش بداخلك أو ستنفجر بعنف عندما يصل الوضع إلى حافة الإنفجار ، وفوق التحمل¹ .

3 . أسلوب نعم سيدي : عندما تشعر بالتعاون وعدم الثقة

إن كثيرا من الناس قد تربوا على الطاعة ، و المساعدة و التعاون ليتجنبوا إزعاج الآخرين ، و خصوصا رؤساءهم و ذلك بإخفاء شعورهم السلبي و يحاولوا بأن يبدو هادئين ، إنهم يشعروا أيضا إنه لمن الوقاحة أن يطلبوا حاجتهم مباشرة و يذهبوا إلى إستعمال التلميح على أمل أن يفهم الناس ما يقصدون وما يريدون . و حقا إنها طريقة رائعة لأن تعد نفسك للإحباط بما أن معظمنا لا يجيد قراءة الأفكار .

¹ ماهر أحمد ، (2004) الإتصال كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال .

وبشكل خاص ، فإنه من أن الجيد ان يكون الإنسان متعاوناً ولكن يجب أن يكون كذلك واثقاً من نفسه لي طرح وجهة نظره ويطلب ما يريد وأن يفوض بالطرق العملية ليتقدم . وإنه من المحتمل أن تلاحظ بأنك لا تستطيع أن تشتري علاقة الإحترام المتبادل بالتنازلات من طرفك لصالح الطرف الآخر حيث لا يقدم هذا الأخير أي تنازل. إن الناس الذين يستعملون هذا الأسلوب كثيرون ، وربما يكونون أناساً لا يحبون الإعتداء، أو النزاع مع الآخرين، ومن السخرية أن التنازل عن إرادتهم غالباً ما يحولهم إلى أشخاص عدوانيين فيما بعد .

4. أسلوب دعنا نتبادل المنافع عندما تشعر بثقة وتعاون متوسطين

إن هذا الأسلوب يهدف إلى إيجاد تسوية عملية يتعايش معها الطرفان ، لذلك فإن له بعض الفوائد التي تتضمن تنازل الطرفين عن أشياء يرغبان بها من أجل التوصل إلى شيء يريدانه حقاً وذلك بالوصول إلى إتفاق عملي . وإنه بهذه الطريقة يحتمل أن تنتج عنه أفعال مؤثرة أكثر من الأساليب الثلاثة السابقة حيث إذا حصل الطرفان على بعض الأهداف التي يريدانها فإنهما بذلك سيلتزمان بالإتفاق ويتحركان إلى الأمام .

إن الناس يميلون بطبعهم إلى إستهداف التوصل إلى تسوية عندما يريدون أن يروا أية نتائج عملية ولكنهم يثقون كلياً بالطرف الآخر، حيث من الممكن أن لا يكونوا مباشرين و منفتحين بشكل كامل ويحاولوا أن يناوروا أو يخدعوا الطرف الآخر وذلك كي يربحوا شريحة وافرة من الكعكة التي أمامهم ، إن هذا الأسلوب المخادع له عادة مكاسب قصيرة الأجل ولكن ستكون هناك خسارة مؤثرة وهامة على المدى الطويل .

وعلى الأقل فإن أسلوب تبادل المنفعة يستطيع أن يكون أسلوباً عملياً ناجحاً لأن معظم الناس هم منفتحون إلى المفاوضات لأنها الطريق المؤدية إلى جلب المكاسب ، و التحسن . إن الناس ذو أسلوب نعم ، سيدي طوال الوقت سيجدون أنه من المعقول وبسهولة التحول إلى أسلوب تبادل المنفعة .

5. أسلوب دعنا نريح الإثنين عندما تشعر بالتعاون والثقة المشتركين

إن الإختلاف الأساسي بين هذا الأسلوب والأساليب السابقة الأخرى هو أنك تركز على حل القضايا بدلاً من محاولة هزيمة الطرف الآخر ، أو الدفاع عن نفسك ضد أخطار حقيقية ، أو متخيلة . إن الفريقين يعملان مع بعضهما للحصول على أفضل الأجوبة الممكنة لكليهما مع أنه يبدو لأول وهلة كالصفقة ، والتي تفترض أن الكعكة لها حجم محدد ومن المحتمل أن تحدث بعض الإشكالات على إقتسام تلك الكعكة ، مع ذلك فإن الفريقين اللذين يعملان مع بعضهما على حل المشاكل يستطيعان أن يخلقا المنافع لبعضهما البعض وذلك بخلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون ، ولذلك فإن هذا سوف يخلق جو من الثقة وسيثق بك الطرف الآخر وهذا لن يتأتى إلا إذا أظهرت بأنك جدير بالثقة .

كيف تعمل على إنجاز أسلوب دعنا نريح الإثنين :

ستكون فقط قادراً على العمل على إنجاز هذا الأسلوب إذا :

. أردت أن تستفيد من الوضع الحالي .

. أردت كذلك أن تجعل الطرف الآخر يستفيد من هذا الوضع .

. أردت أن تحسن من العلاقات معه .

. إستطعت أن تتصرف بطريقة جديرة بالثقة .

. إستطعت أن تركز على الحلول عملية للخلافات .

. إستطعت أن توقف محاولات تسجيل نقاط لصالحك أو هزيمة الطرف الآخر .

. إستطعت أن تحترم الشخص الآخر ، وأن تخطط ما ستفعل ، وتفعل ما تقول وأن تبقى هادئاً أثناء قوله

وأن تتفاوض على حلول مشتركة مفيدة .

إن أسلوب دعنا نريح الإثنين ليس بالأسلوب سهل الإستعمال ، لكنه الأسلوب الواعد الفريد الذي يمكن أن تبدأ به من حيث أنه يعطي حلولاً عملية ولا يترك شعوراً مريراً لدى الطرفين .

وبالإضافة إلى ذلك ، فعندما بدأت بهذا الأسلوب ولم ينجح فبإمكانك اللجوء إلى الأساليب الأربعة الأخرى السابقة ، وإذا بدأت بواحد من تلك الربعة ولم ينجح فإنك بهذا لم تبيء الظروف الصحيحة لإنجاح أسلوب دعنا نريح الإثنين.

ما هي أولوياتك المفضلة :

يوجد هناك إستبيانات تهدف إلى تشخيص أسلوبك المفضل ، ومع ذلك وكشخص ذكي تعرف قليلاً عن ذاتك ، فإنني أقترح عليك بأن أسألك لتقرر أولاً ، تعرف على خمسة خلافات متنوعة حدثت مع بعض الأشخاص :

- واحدة حيث كنت مسروراً بالنتيجة .
- واحدة حيث كنت غير مسرور بالنتيجة .
- واحدة حيث تفكر أن الشخص الآخر كان غير مسرور .
- واحدة حيث تعتقد أن الشخص الآخر كان مسرور .
- واحدة حيث تعرف أنكما كنتما مسرورين .

و الآن فكر كيف إتخذت مدخلا لكل من هذه الأوضاع ودون الملاحظات التالية :

- أي الأساليب كنت قد إستعملت لتبدأ مع كل واحدة .
- ما هي الأساليب الأخرى التي إستعملت .
- أي أسلوب إستعملته أكثر من غيره .
- أي أسلوب إستعملته أقل من غيره .
- أي أسلوب نجح أكثر من غيره .
- أي أسلوب فشل وكان سيئاً .

شبكات الإتصال :

- ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد ، و تنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للإتصال بين أعضاء التنظيم ، ومن هذه الطرق ما يلي:
1. الإتصال الذي يتم من خلال إنتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الإتصال الأفقي (بين الزملاء).
 2. الإتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .
 3. الإتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقول أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا .
- وتتوقف طريقة الإتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه و الخصائص المميزة لسلوك أعضائه و ذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :
1. إن طريقة الإتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .
 2. تنعكس طريقة الإتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة و مستوى أداء الفرد لواجباتهم .
 3. تؤثر طريقة الإتصال على مستوى رضا الأفراد و مجموعات الأفراد عن وظائفهم .
- وبذلك يمكن القول أن هيكل الإتصال الذي يتم إختياره و تطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .
- المطلب الثالث : العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الإتصال :**

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الإتصال نذكر منها ما يلي :

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي : لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الإتصال التي تتم داخل هذا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الإتصال التنظيمي :
 - . تدفق الإتصالات من أعلى إلى أسفل .
 - . تدفق الإتصالات من أسفل إلى أعلى .
 - . تدفق الإتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .
- وقد نالت الإتصالات الأفقية و الإتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى إهتماما قليلا في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الإتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات

وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما إرتبطت هذه النظرة بالمعلومات و التقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الإتصال وأهميته : ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما إرتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الإتصالات داخل المنشأة .

3. إعادة تنظيم المنشأة : بما يكفل تيسير وتنشيط الإتصالات من أهداف عملية تيسير الإتصالات و تبسيطها وتقصير قنواتها مايلي:

أ - إختصار الوقت و الجهد .

ب - زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات .

ج - تبادل المعلومات .

د - تقصير خطوط الإتصال .

هـ - تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل .

4. تطوير مهارات الإتصال بالنسبة للعاملين : وهذه المهارات هي :

أ - مهارات التحدث : وهو الإهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد وإختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .

ب - مهارات الكتابة : وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية ، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة .

ج - مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ .

د - مهارة الإنصات : إختيار العامل ما يهمله من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه .

هـ - مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الإتصال وهي زيادة مهارة العاملين في إستخدام وسائل الإتصال¹ .

و. تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة و البساطة والوفرة في المال والجهد والإقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

¹ القربوتي محمد ، (2001) مبادئ الإداري- النظريات والعمليات في الوظائف .

ع . الإتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى و مشاركة من جانب العاملين و التعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا إتصالات أنشط وأصدق وأيسر وإنخفاضا في الغشاعات .

غ . تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الإتصالات ، وفي ظل إنعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما إتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك إتصالا قد تم وذلك لإثبات موضوع الإتصال .

ط . تخلي العاملين عن الإتجاهات السالبة : إذا سادت الإتجاهات الموجبة المنشأة سادت الإتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا . وتوعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد وتخليص العاملين من العقد والمشكلات النفسية حتى تكون معوقا للإتصال الجيد . وتدعيم شبكة الإتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق و المعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .

وتنشيط الإتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الإتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للإتصال من حيث الزيادة في الوقت و الجهد ، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة و معرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الإتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الإتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

ي . تقييم نتائج الإتصال : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الإتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الإتصالات مستقبلا .

دليل المدرب :

يهدف هذا الجزء من البرنامج إلى تنمية مهارات الإتصال لدى مديري المناطق ومديري المدارس التعليمية :

- 1 . يبدأ هذا التدريب بتعريف المتدربين بموضوع المحاضرة .
- 2 . يتم توجيه السؤال التالي للمدربين " ماذا نعني بالإتصال ؟ وما هو الدور الذي يلعبه في حياتنا اليومية سواء العامة أو الخاصة أو العملية ؟
- 3 . يقوم المدرب بتعريف الإتصال وأهميته ووظيفة عملية الإتصال .
- 4 . يناقش المدرب مع المتدربين عناصر الإتصال ويحاول أن يصل من خلال المناقشة إلى تلك العناصر وما هو المقصود بكل منها .
- 5 . يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات من 3 إلى 5 أشخاص ويطلب منهم تحديد ما هي المعوقات المختلفة التي تواجههم ويطلب منهم عرض ما توصلوا إليه . ويحاول المدرب بعد ذلك تصنيف هذه المعوقات .

6. يوضح المدرب ما هي شبكات الإتصال ويعطي على ذلك أمثلة ، بالإضافة إلى أنه لا بد من توضيح ما هي النواحي المؤثرة على تلك الأشكال من الشبكات .

7. يتم توزيع تمرين " سلوكي في الجماعات " بهدف تعريف المتدرب كيفية سلوكه في الجماعات .

8. يتم توزيع تمرين الإتصالات الشخصية بين الناس .

9. يتم مقارنة التمرينين السابقين وتوضيح كيف أن سلوك الإنسان في الجماعات يؤثر ويتأثر بإتصالاته الشخصية بين الناس .

10. يعرض المدرب العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية الإتصال .

11. يقوم المدرب إذا توافر لديه الوقت بتوزيع إستقصاء "فن الإنصات " ومنه يعرف المتدرب هل هو حقا منصت جيد أم أنه يفتقد إلى تلك المهارة ويوضح أن الإتصال ليس فقط نقل وتوصيل رسالة ولكنه يشمل أيضا الإنصات الجيد للآخرين .

12. ينهي المدرب هذا اللقاء بوضع نقاط تساعد المتدرب على تطوير وتنشيط الإتصال داخل المنظمة .

1.3 - إستقصاء سلوكي في المجموعات :

ضع علامة (صح) في الخانة التي تعتقد أنها تصف سلوكك حاليا في كل بعد من الأبعاد المذكورة مع إضافة ما ترى من عبارات أخرى تصف سلوكك ، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي :

أبعاد السلوك في المجموعات ، نادرا ، أحيانا ، غالبا ، دائما ، ملاحظات ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية . ومن ذلك :

1. أنصت للآخرين بإمعان .

2. أعبر بحرية عن مشاعري للآخرين .

3. أعبر بحرية عن إختلافاتي مع الآخرين .

4. أخذ المبادرة في الجماعة .

5. أفهم مشاعر الآخرين .

6. أتردد في الإختلاف مع الأعضاء البارزين .

7. أتقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي .

8. أعمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة .

9. أتجنب مواجهة الصراعات .
 10. شديد الحساسية لمركزي في الجماعة .
 11. أتحكم في إنفعالاتي .
 12. أسهم في نشاط الجماعة .
 13. يتأثر الغير بآرائى وتفكيرى .
 14. أعرض أفكارى بدقة .
 15. أنتظر كثيرا قبل إتخاذ أى قرار .
- 2.3 - إستقصاء الإتصالات الشخصية بين الناس :

ضع علامة (صح) في إحدى الخانات الثلاثة حسب إجابتك على السؤال ، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي :

نعم (دائما) ، لا (نادرا) ، أحيانا . ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية :

1. هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثتك ؟.
2. عندما يوجه إليك سؤال غير واضح هل تسأل صاحب السؤال أن يشرح ما يعنيه ؟.
3. عندما تحاول شرح شيء ما هل يتجه مستمعوك إلى تلقينك بكلمات تقولها ؟.
4. هل تفترض فيمن تحدته أن يعرف ما تحاول أن تقوله دون أن تشرح له ما تعنيه ؟.
5. هل تسأل غيرك عن شعوره إزاء النقطة التي ربما تكون أنت مصدر إربازها ؟.
6. هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين ؟.
7. في محادثتك مع شخص أمور تهتم كليكما ؟.
8. هل تجد من الصعب أن تعبر عن آرائك إذا كانت تختلف عن آراء من حولك ؟.
9. هل تحاول في المحادثة أن تضع نفسك موضع من تحادثه ؟.
10. في سياق المحادثة هل تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر ؟.
11. هل تدرك أثر نغمة صوتك على الآخرين ؟.

- 12 . هل تتحاشى قول شيء تعرف أن نتيجته إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بلة؟¹
- 13 . هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الغير؟.
- 14 . عندما يؤدي أحدهم شعورك هل تناقش معه الأمر؟.
- 15 . هل تعتذر فيما بعد لمن عسى أن تكون قد أذيت شعوره؟.
- 16 . هل يزعجك كثيرا أن يختلف أحدا معك؟.
- 17 . هل تجد من الصعب أن تفكر بوضوح عندما تكون غاضبا من أحد؟.
- 18 . هل تتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية غضبهم؟.
- 19 . عندما تنشأ مشكلة بينك وبين شخص آخر وهل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب؟.
- 20 . هل أنت راض من طريقتك في تسوية خلافك مع الآخرين؟.
- 21 . هل تظل عابسا متجهما فترة طويلة إذا أثارك أحد؟.
- 22 . هل تشعر بالحرج الشديد عندما يمدحك أحد؟.
- 23 . هل بوسعك عموما أن تثق بالآخرين؟.
- 24 . هل تجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين؟.
- 25 . هل تحاول عامدا متعمدا إخفاء أخطاء عن الآخرين؟.
- 26 . هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح ما تفكر وتشعر وتعتقد؟.
- 27 . هل من الصعب أن تأتمن الآخرين؟.
- 28 . هل تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك؟.
- 29 . في سياق المحادثة هل تدع محدثك ينهي كلامه قبل أن ترد على ما يقول؟.
- 30 . هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثة الآخرين .
- 31 . هل تحاول إطلاقا الإستماع للوصول إلى المعنى المقصود في كلام شخص ما؟.
- 32 . هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك عندما تتكلم؟.

¹ Bovee , Vourttandl . And John.V tuill , (2001) BusinessCommunication Today .

33. في سياق المناقشة هل يصعب عليك أن ترى الأمور من وجهة نظر الآخر؟.
34. هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر؟.
35. في خلال المحادثة هل تستطيع إدراك الفرق بين ما يقوله محدثك وما يشعر به فعلا؟.
36. هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله؟.
37. هل تشعر أن الآخرين يتمنون لو كنت من طراز آخر من الناس؟.
38. هل يفهم الآخرون مشاعرك؟.

39. هل يلمح الآخرون إنك تبدو واثقا من صواب رأيك؟.

40. هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ في أمر ما؟.

المبحث الثاني : مقومات و معوقات الإتصال الفعال :

المطلب الأول : مقومات الإتصال الفعال :

تتوقف فعالية الإتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب ة الباحثين ، وفيما يلي نذكر أهم المقومات :

أولا : الإصغاء (الإنصات) :

ويقصد به الإستماع إلى الآخرين بفهم وأدب وإحترام وعدم مقاطعتهم ، وإستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكدا أهمية الإنصات للفهم والإستيعاب والتذكر ﴿ وإذا قرئ القرآن فإستمعوا له وانصتوا لعلكم ترحمون ﴾ (الأعراف : 204).

ويشير القعيد إلى الدراسات التي تقول أن 75 من العلاقات الإنسانية يمكن بنؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد ، كما تقول أننا نستعمل فقط 25 من قدراتنا في الإنصات .

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من مقومات الإتصال الفعال ، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله ، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي .

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف إنطبعا بإصغاء قائده لكل ما يقوله وإستيعابه لكلامه وإهتمامه به .

ويشير كنعان إلى أن الدراسات توصلت إلى أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها : إشعار الموظف المتحدث بان ما يقوله ليس ذا أهمية (كإشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات) ، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع ، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها ، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو ، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب ، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره . كما يؤكد على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات ، وذلك بإستعمال الأساليب التالية :

(1). إستعمال سياسة الإفصاح :

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الإحترام والإهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق و الحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو إنطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث وإستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها .

(2). إستعماله لغة الإشارة المناسبة :

وذلك بالإبتسامة والنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ، وإستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاهه؟

(3). إستعمال سياسة إستيعاب الآخرين :

وذلك بتوفير الإحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم جانب الحياد .

ثانيا : الحديث المؤثر (الشرح) :

وهو يعتبر أهم واسطة للإتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، والمدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

(1) . المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .

(2) . المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .

(3) . المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.

(4) . الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيرا في الآخرين ، ولكي يكون المدير مؤثرا في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة وإذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهدا ووقتا كبيرين ، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحا في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه ، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة .

ومن مظاهر الوضوح أيضا أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسؤول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها و الجهة التي يجب أن تقدم إليها .

إن المدير غالبا ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين ، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه إستخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم وذلك على النحو التالي :

1 - إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول) :

إن المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلا من ذلك إلى أن يكون مؤثرا عن طريق ما يلي :

- توظيف الخبرات الحياتية ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية .

- خلق جو من التجديد ، وذلك بطرح أحدث ما إستجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة .

- إستخدام المواد المرئية .

- حث المستمعين على المشاركة ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح و الردود الأخرى المناسبة

2 - إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولا ثم يقرر) :

إن المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية ، وأن يكون منطقيًا من خلال الوسائل التالية :

- يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها .

- يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته .

- لا يغفل أيا من البيانات المهمة .

- يخصص وقتا للأسئلة و الإجابات .

- يوضح الطريقة التي إستخدمها في عملية الإستنتاج المنطقي .

3 - إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول) :

إن المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمع يجب ألا يكون جدليا ، وأن يكون منطقيًا من خلال الوسائل التالية :

- يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .

- يتنازل مؤقتًا عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل .

- يظهر له أنه يحترم عقله و طريقة تفكيره .

- لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.

- يستخدم أسلوبًا مشجعًا ووديا .

4 - إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع) :

إن المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملا ، وأن يكون متحمسا من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية :

1 - إستخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء .

2 - البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة .

3 - إستخدام معلومات حديثة .

4 - أستخدام النموذج القصصي .

5 - تذكراًهمية وقيمة الدعاية و المرح .

ثالثا : إستعمال لغة الإشارة :

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والإبتسامة وغيرها ، وهي كما سبق إيضاحه مهمة جدا في عملية الإتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل إلى تصديقها عندما يتعارض الإثنان .

ولكي يزيد المدير من فعاليته في إستخدام لغة الإشارة ، يتم بما يلي :

1 - أن ينظر في إستماعه إلى عيني المتحدث بإهتمام واحترام .

2 - أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.

- 3 - أن يحافظ على الهدوء و السكينة عند الإتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة و الرغبة في مواصلة الإتصال .
- 4 - أن يكون لبسه دائما نظيفا ومرتبيا وغير غريب بحيث يفرض الإحترام و التقدير .
- 5 - أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .
- 6 - أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة .
- 7 - أن يحافظ دائما على إشرارك المستمع معه في الحديث.
- 8 - أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية .
- 9 - أن يحتفظ دائما بالبشاشة و الإبتسامة .
- 10 - أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد .

رابعا : السؤال و المناقشة :

إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف .

ولكي يضمن المدير فاعلية الإتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، أن بعض المرؤوسين يخشون الإتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم ، أو أنهم قد يتعرضون للإرتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم .

خامسا : التقييم :

إن تقييم المدير لإتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه .فالمدير الفعال كما يشير كنعان هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ، ويمكنه أن يعتمد على في في تقييم إتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها ، و التي تكون في صورة أسئلة وإستفسارات أو إقتراحات ، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

سادسا : الإستجابة :

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسالته وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية و التنظيمية التي قد تعطل الإتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات وإتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه .

1.1 - خطوات الإتصال الفعال :

تختلف طبيعة عمل ومهام مدير المدرسة عن غيره من المدراء ، فهو يتعامل غالبا مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى ، ويستخدم في إتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة). ولذا يمكن القول أن أولوية إحتياجه في مهارات الإتصال تتركز في مهارتي الإنصات و التحدث ، وقد وضع القعيد خمسة عشرة خطوة إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثيرا ، وتلك الخطوات هي :

- (1) - تحقق من جدوى الإتصال : أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية إتصال : ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل
- (2) - وسع دائرة التفكير لديك : تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما إزدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها إزدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .
- (3) - استمع بدقة وإستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك : إبحث عن كل ما تحمله من معاني ، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر .
- (4) - ضع مصدر الرسالة في إعتبارك على الدوام : وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادرا على تقييم رسالة و الدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن .
- (5) - صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين : إختار الكلمات و المفاهيم و الأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية و معرفة .
- (6) - أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح .
- (7) - أعرف ما ستحدث عنه : حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .
- (8) - كن واضحا ومحددا : لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك .
- (9) - لا تخفف من قول : أنا لا أعرف : فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه و التظاهر بالإجابة أو تليفها يضاعف فقط من مشاكل الجهل ،وقديما قال إمام من أئمة السلف " لست أدري نصف العلم " .
- (10) - تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة إتصال : الطرف المرسل غير مهتم كثيرا بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وإرتفاعه وحدته ، و السكون ، كلها وسائل إتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد .
- (11) - إبتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما / أو): وذلك لأن أكثر الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود و الأبيض ببساطة .

12) - توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل إنتباهك : إذا خصصت وقتا للتواصل مع شخص فإمنحه الإهتمام و الإنتباه إلى حديثه وشاركه فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الإتصال.

13) - لا تقاطع الشخص الآخر : فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك أسكت فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية".

14) - حاول طرح أفكارك في المكان و الوقت المناسبين : فالموقع و الإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن إستقبال آرائك وقبولها .

15) - تأكد أن الإتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة : حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي :

- ما تعني قوله .

- ما تقوله فعلا .

- ما يسمعه الشخص الآخر .

- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه .

- ما يقوله الآخر .

- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله .

تلعب الإتصالات دورا هاما داخل الإدارات ، فهي تحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخلها ، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات كلما زادت كفاءة العمل .

1.2 - أهمية الإتصالات للإدارة و المدير :

تلعب نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته ، وكيف يؤدي عمله ، وما هي الأدوار والأنشطة و المهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأدية عمله . فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوارا مثل الإتصال بالجهات الخارجية ، وتمثيل الإدارة رسميا وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها و التحدث بإسمها وحل المشاكل و التعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

وتعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل ، وذلك بإعتبار أن الإتصالات تساعد في القيام بالتالي :

1 - تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .

2 - تعريف المشاكل وسبل علاجها .

- 3 - تقييم الأداء وإنتاجية العمل .
- 4 - التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .
- 5 - تحديد معايير ومؤشرات الأداء .
- 6 - إصدار الأوامر والتعليمات .
- 7 - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم .
- 8 - التأثير في الآخرين وقيادتهم .
- 9 - حفز وتحسيس العاملين .

3.1 - كفاءة الإتصال :

تتميز الإتصالات ذات الكفاءة العالية بخصائص أهمها : السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها و تخصيصها على شخص معين وملاءمة شكلها لموضوعها ، بقاءها في الذهن ، تأثيرها على السلوك ، وتكلفتها المنخفضة ، فمدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة .

و الوسائل الشفهية في الإتصال توفر حصول أطراف الإتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الإتصال بنجاح . وبعض وسائل الإتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملفات ، وذلك مثل الخطابات و المذكرات و التقارير .

تفهم كيفية الإتصالات داخل المؤسسات	
التأثير على أسوب الإتصالات	نوعية المؤسسة
مسيطرة ، « من يشرف على من ؟ » يؤدي الهيكل إلى سيطرة جامدة ووفرة من الكتيبات والأنظمة و التقارير والأعمال المكتبية .	بيروقراطية : يسودها تسلسل السلطة
من المفترض أن يكون هذا النوع من المؤسسات منسقا ، وأن نكون القيادة مقسمة وشديدة البيروقراطية .	مصفوفية : مقسمة طبقا للمنتج ، والموقع الجغرافي و التشغيل .
يتم تشغيل الوحدات الفردية بشكل منفصل و مستقل ، فيكون الإتصال صعبا . وتعتمد المؤسسة في هذه الحالة وفي المقام الأول على الموازنة .	لا مركزية : مقسمة إلى وحدات تشغيل منفصلة
ثقافة مبيعات قوية قائمة على إلغاء الأوامر من المكتب الرئيس . وبالتالي يكون الإتصال مع العاملين الخارجيين محدودا للغاية .	موجهة للسوق : منظمة على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي .
الميل إلى « سياسة التعيين و الفصل » قد تؤدي إلى جو من الخوف ، وعادة ما تعتمد القرارات على شخص أو إثنين من أفراد الإدارة العليا .	مؤسسية : هيكل مسطح مع تبني فلسفة مواجهة المخاطر .

معمّدة على الأفراد : يشارك الموظفون في الأسهم ويتمتعون بالمسؤولية .	يتم حفز العاملين من خلال الملكية في المؤسسة ، ويشارك الأفراد في إدارة الشركة ويتحملون المسؤولية .
--	--

الإجتماعات الثنائية :

يجب علينا إعتبار مباشرة الإجتماعات الثنائية وجها لوجه هي الطريقة الأكثر فاعلية للتعامل مع القضايا والمشكلات التي تحدث ، بدلا من الإعتماد على تدوين المذكرات ووسائل الإتصال الكتابية الأخرى ، فمن خلال تلك الإجتماعات الشخصية يمكننا توصيل الحماس والإلتزام بالمقترحات الجديدة أو الأفكار المبتكرة ، بصورة أكثر فاعلية وأقل غموضا من الإستجابة كتابيا . كما أنه يجب علينا التأكد من وجود الوقت الكافي لإعطاء الإهتمام التام للأمور التي يتم بحثها ، على ألا يتعرض الإجتماع للإنتهاء المبكر أو للمقاطعات غير الضرورية .

أسئلة يجب علينا طرحها :

- هل تم توصيل الرسالة ، وكذلك تم فهمها ؟.
- هل يعتقد العملاء الأساسيون للمؤسسة بأننا نمجهم الوقت الكافي لزياراتهم وأن زيارتنا تكون منتجة لهم ؟.
- هل نقوم بإنتهاء الإجتماع قبل أن يتسنى للأفراد فرصة للكلام ؟.
- هل نقوم بالإستماع إلى الإشاعات في الوقت المناسب للقضاء عليها ؟.
- هل قمنا بمقابلة جميع من نحب مقابلتهم خلال الأسبوع الماضي ؟.

إستخدام وسائل الإعلام المختلفة :

إن وجود قناة واحدة للإتصال لن يكون كافيا أبدا . فكلما زادت القنوات ، كلما كان ذلك أفضل . ويجب أن يكون هدفنا هو تمييز المعلومات بأسرع ما يمكن ، وأن نعلم أيضا ردود الأفعال لرسائلنا بنفس السرعة . بالرغم من أننا لا نستطيع إنكار مكانة لوحات الإعلانات ، و الرسائل الإخبارية ، و الدوريات ، وكذلك صناديق الإقتراحات ، إلا أن الإعلام الإلكتروني يعد الآن أكثر مباشرة وقوة ، ويمكننا أيضا إستخدام لوحات الإعلانات الرقمية ، و المواقع الشبكية (الإلكترونية) ، و التلفاز الداخلي ، و الفيديو ، وكذلك البريد الإلكتروني . وعلينا أن نتأكد من تطبيق جميع القواعد على جميع وسائل الغعلام وهي : العمل على الوصول إلى المستويات المهنية المطلوبة ، وإتفاق المحتوى مع إحتياجات الموظفين ، وتشجيع التغذية المرتدة ، وكذلك يجب علينا الإستعداد لتعديل وسيلة الإعلام إذا لم يتم توصيل الرسالة الإعلامية المستهدفة بشكل جيد ، كما ينبغي علينا تحليل الإستجابة (الرد) للتأكد من أن الرسالة قد تم إستيعابها بالكامل وأنها أدت إلى التأثير المطلوب إحدائه .

المطلب الثاني : معوقات الإتصال :

1.2 - العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالمراسلة بين العاملين بالمنشأة :

لا يتم الإتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات ، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم إنتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي :

- 1 - عدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها .
- 2 - عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر .
- 7 - الجروي ، نبيل عارف ، (1985) مقدمة في علم الإتصال . لآلات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- 4 - ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه .
- 5 - تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الإتصال
- ❖ وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الإتصال يجب مراعاة الآتي :
- ♣ تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع إحتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الإتصال تبعا لها .
- ♣ تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .
- ♣ إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه وذلك يبيء لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعني الذي فهمه المرسل إليه .
- ♣ والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى إنتشار الشائعات وقيام جهاز الإتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

2.2 - معوقات مؤثرة في الإتصال :

تتعرض عملية الإتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته ، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الإتصال نفسها ، وعليه يمكن تقسيم معوقات الإتصال إلى معوقات في المرسل ، ومعوقات في الرسالة ، ومعوقات في وسيلة الإتصال ، ومعوقات في المستقبل ، ومعوقات في بيئة الإتصال ، وكذلك كما يلي :

أولا : معوقات في المرسل :

تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه ومن هذه العوامل ... الخبرة ، التعلم ، الفهم ، الإدراك ، الشخصية ، العمليات الوجدانية والعقلية ، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها الراسل فهي :

1. أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل .
2. إعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية .

3. تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل .
4. سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها ، وإختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
5. الحالة الإنفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
6. قيم ومعتقدات المرسل وميوله وإتجاهاته النفسية ، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه .
7. عمليات الحكم الشخصي و التقدير ، الإضافة ، الحذف ، و التغيير الذي يقوم به الراسل للمعلومات التي لديه .
8. الإعتقاد بأن المرسل إليه ، ينظر إلى المعلومات ، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها .
9. التحيز لطبيعة الأمور و الأحداث .

ثانيا : . معوقات في الرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار ، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها ، ومن المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها :

1. سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة .
2. عدم القدرة على إنتقاء كلمات سهلة ومعبرة .
3. إفتقار الراسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد .

ثالثا : . معوقات في وسيلة الإتصال :

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة ، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الإتصال في كثير من الأحيان ، وعليه يجب أن يقوم الراسل بإنتقاء وسيلة الإتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الإتصال :

1. إختيار وسيلة التي لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال .
2. عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال .
3. إختيار وسيلة الإتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال .
4. عدم إتباع الراسل للإجراءات الرسمية في إستخدام وسيلة الإتصال .
5. المساواة بين إستخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للإتصال .

رابعا : . معوقات في المستقبل :

يقع المرسل إليه في الخطأ عند إستقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها الراسل .

خامسا : . معوقات في بيئة الإتصال :

يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم ، و المحيطة بعملية الإتصال ، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال ، يجعل هذ الإتصال إما غير كامل أو مشوش ، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الإتصال و الأخطاء الخاصة بها :

- 1 - أحد أطراف الإتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما .
- 2 - أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الإتصال .
- 3 - أحد أطراف الإتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه ، فيكون الإتصال معيبا .
- 4 - أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الإتصال .
- 5 - أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة و الآخرين من جراء سوء الإتصال .
- 6 - عدم إتسام البيئة بالإبتكار و التعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الإتصال .
- 7 - عدم إتسام البيئة بالعدالة و الثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الإتصال .
- 8 - عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الإتصال يحبطها .

المطلب الثالث : الإتصالات الإدارية :

1.3 - مفهوم الإتصالات الإدارية :

إن هناك عدة أطراف لعملية الإتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما [المرسل] أن يشارك الآخر [المستقبل] في فكرة معينة وأن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظيا أو غير لفظي ، وسواء كان شفاهة أو كتابة ، و أن لهذا الفعل [الإتصال] هدف لا يتم الغتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة ، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الإتصال قد حققت أهدافها .

ما هي الإتصالات التنظيمية والإدارية :

هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى ، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية ، وتسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة .

وتمثل الإتصالات التنظيمية و الإدارية أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات ، وهي تتبع بواسطة المديرين و المسؤولين و العاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله ، لتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة ، وهناك صعوبة في حصر الوسائل الإتصالات التنظيمية و الإدارية وذلك بسبب بسيط وهو أنه لا حدود للإبتكار في تصميم هذه الوسائل ، وأن العمل البشري يمكنه إبتكار وتطوير أساليب حديثة ، وذلك بإستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم الإجراءات ، وإستخدام تكنولوجيا الإتصالات الحديثة .

2.3 - أنواع الإتصالات الإدارية :

أولا : الإتصالات الرسمية الإدارية :

تتم الإتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها ، وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاثة إتجاهات أساسية هي¹ :

1 - الإتصالات الهابطة : [Communication Downwards]

حيث تناسب التوجهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين .

2 - الإتصالات الصاعدة : [Upwards communication]

وأغلب هذه الإتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا.

وكلما زادت الإتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة ، عن الإتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها .

3 - الإتصالات الأفقية : [Horizontal communications]

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل .

ثانيا :. الإتصالات الإدارية الغير الرسمية :

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال ، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفيراً للوقت في جمع المعلومات .

3.3 - وسائل الإتصالات :

ا. الإتصال الشخصي : personal communication

ويعتبر الإتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل [Controversial] والتي يعقل مناقشتها أولا ثم يثبت . وهذا النوع من الإتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل .

ا. الإتصال الكتابي : Writer communication

¹ جون ، بيتر ، (2003). الإتصال الجماهيري ، مدخل .

وهو الإتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة و المنظمات الخاصة ، الصغيرة منها و الكبيرة، ويأخذ الإتصال الكتابي شكل المذكرات و الإقتراحات و الخطابات المتبادلة ، و المتبادلة و الأوامر و التعليمات و التقارير الدورية و الشكاوى . ويتوقف نجاح الإتصال إلى حد كبير على كل من المرسل و المستقبل وعلى كفاءة وسيلة الإتصال ، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصا ماهرا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل ، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة و قدرة على الإتصال و الفهم لما يريد أن يقوله المرسل .

4.3 - مقومات الإتصال الإداري الناجح :

1. أن يكون موضوع الإتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه ، وأن يكون في نطاق إختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له .
2. أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن إستقباله وإستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها .
3. أن تتم عملية الإسترجاع feed back ، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وإنفعل معها ، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي .
4. يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق و المعلومات المهمة ، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها ، و التعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف .
5. وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولا عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة ، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الإتصال] ، ودورها في تحقيق فعالية الإتصالات في المنظمة .

- ولنجاح جلسات الحوار ، لا بد من توضيح بعض المفاتيح التقنية الأساسية ومن أهمها :
 - (a) . التمهيد للإنتقال بالمشارك من مرحلة لأخرى من خلال توفير أجواء مريحة وودية ، مع شيء من المرح .
 - (b) . تزويد المشاركين بالمعلومات وبعناوين النقاش والنقاط المتعلقة بهم .
 - (c) . التأكيد على وجوب إحترام قيم الآخرين وآرائهم .
 - (d) . التحفظ تجنبا لجرح مشاعر الآخرين .
 - (e) . طرح الأفكار و المعلومات المناسبة مع إستعداد المشاركين لمناقشتها ضمن المجموعة .
 - (f) . إحترام حرية عدم الإجابة من قبل المشاركين على أي سؤال .
 - (g) . التريث عند الإستماع إلى آراء بعض المشاركين المخالفة لآرائه .
 - (h) . إبداء المرونة وإستبعاد ردات الفعل والأحكام النهائية مع إحاطة الآخرين بالإهتمام وتتبع ردات فعلهم أثناء النقاش .

المبحث الثالث : دور وسائل الإتصال في العلاقات العامة :

المطلب الأول : تعريف العلاقات العامة :

تعرف العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الإجتماعي ، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة ، التي تتعامل معها ، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم ، وكذلك الجمهور بوجه عام ، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.

← معهد العلاقات العامة بأنها الجهود المخططة و المقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها .

ويعد مصطلح (الجمهور) لفظة مناسبة ، ذلك أن العلاقات العامة تهتم بجميع فئات المجتمع التي تتصل بها ، والعلاقات العامة تعمل على كسب ثقة الجمهور في الإنجازات التي تقوم بها المؤسسة ، وإزالة الجمود و العداء وسوء الفهم ، وهي تختلف عن أساليب الإتصال الإغرائية التي يقدمها الإعلان .
ونضرب مثلا بسيطا لذلك ، فإذا أرادت مؤسسة أن تقوم بإصلاح أو تعبيد طرق ، وكانت هناك حفرة على طول الطريق ، فمن الواجب عليها أن تضع لوحة كتب عليها اسم المؤسسة وتحذير للمارة والسيارات ، وأسفها لوجود هذه الحفرة ، وذلك ما يغرس في الأفراد شعورا طيبا نحو المؤسسة ووظيفتها.

ورغم أن هذا التعريف يتفق مع سابقه في أن العلاقات العامة هي الجهود ، إلا أنه أوضح أنه مجهود مدروس ومخطط ، وفي هذا إشارة إلى أن هذه الجهود قائمة على أسس علمية من الدراسة والتحليل و التخطيط ، كما يتضمن التعريف أن هذه الجهود ليست جهودا وقتية بل جهودا مستمرة .

النقاط المهمة في تعريفات العلاقات العامة :

- (1) العلاقات العامة علم يستعين بالأسلوب العلمي، ويستند إلى النظريات العلمية والخبرات المقننة و التجارب المدروسة .
- (2) تعد العلاقات العامة وسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤوليات مطلوبة .
- (3) تحتاج العلاقات العامة إلى متخصصين على مستويات مختلفة ، يتخرجون من خلال معاهد وكليات متخصصة ، فهم يقومون بتحديد وتقييم الرأي العام من الزاوية التي تهتم المنظمة وتتعلق بها ، كما أنهم يقدمون النصح والمشورة إلى المديرين بالنسبة لطرق التعامل مع الرأي العام .
- (4) العلاقات العامة فن ، بمعنى أنها تعتمد تطبيقات العلوم الإجتماعية ، وتعتمد على مهارات خاصة في تطبيق النظريات المختلفة ، وإستعدادات فردية تختلف من متخصص لآخر.
- (5) تستخدم العلاقات العامة أدوات الإتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها .
- (6) تتضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها ، وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينها .

المطلب الثاني : مهام وسائل الإتصال في العلاقات العامة :

1.2 - الترويج promotion :

كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية (روج الشيء) أي عرّف به، وهذا يعني أن الترويج هو الإتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع .

ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن المشروع ، السلعة (أو الخدمة) ، العلامة التجارية ، الأسعار، إستخدامات السلعة أو الخدمة كما يتغلب النشاط الترويجي على تردد المستهلك بالعمل على إقناعه وخلق الجو النفسي الملائم والذي من خلاله يتقبل المستهلك ما يقدم إليه من سلع وخدمات.

2.2 - أهداف الترويج :

لا شك أن الترويج هو شكل من أشكال الإتصال بالمستهلكين ، ومن خلال الترويج يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على إختيار ما يناسبهم من السلع (أو الخدمات) التي يقومون بشرائها ، لذلك يمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

- (1) تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة ، خصوصا إذا كانت السلعة أو الخدمة جديدة ، حيث يعمل الترويج على تعريفهم بإسم السلعة (أو الخدمة)، علامتها التجارية ، خصائصها ، منافعها وأماكن الحصول عليها ، وهكذا .
- (2) تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة ، وهذا يتم بالنسبة للسلع القائمة والموجودة في السوق ، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع أصلا إلى تذكيره بين فترة وأخرى، وكذلك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم من التحول إلى السلع المنافسة.
- (3) تغيير الآراء والإتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء وإتجاهات إيجابية .
- (4) إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3.2 - عناصر المزيج الترويجي :

تتكون عناصر المزيج الترويجي من : البيع الشخصي، والبيع غير الشخصي ومن أمثله: ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، الدعاية.

1 . البيع الشخصي Personal Selling

هو عبارة عن الإجراءات لإخبار وإقناع العملاء بشراء سلعة أو خدمة ما من خلال الإتصالات الفردية في عملية تبادلية بين البائع (رجل البيع والمشتري والمستهلك)

وتحدد أهداف البيع الشخصي بثلاث مجاميع رئيسية مهمة هي :

- (1) البحث عن العملاء .
- (2) إقناع العميل بالشراء .
- (3) أن يكون المستهلك قانعا "وراضيا" عن عملية الشراء هذه .

2. ترويج المبيعات Sales Personal

هو جزء من النشاط البيعي الذي يعمل على التنسيق بين الإعلان و البيع الشخصي بطريقة فعالة . ومن الطرق المستخدمة لتنشيط المبيعات : غلاف السلعة ، العينات المجانية ، الكوبونات ، الطوابع . وتعتمد الكثير من حملات ترويج المبيعات على المحفزات ، ومن خلال عنوان ترويج المبيعات نفهم أن الهدف هو زيادة حصة المبيعات التي قد تتوقف عند مستوى معين وفي منطقة محددة ومن وسائلها أيضا : الهدايا الترويجية ، الهدايا التذكارية ، العروض التجارية وغيرها .

3. الدعاية Publicity

هي المعلومات التي تنشرها الشركات و المشاريع و الهيئات الرسمية وغير الرسمية بقصد كسب ثقة الجمهور، وتتخذ الدعاية عادة قالباً إخبارياً أي نشر بيانات من شأنها أن تدعم مركز المعلن في نظر الجماهير ولا يدفع أي مقابل لقاء هذه المعلومات وإنما يتم ذلك مجاناً لما تحويه من أخبار يري صاحب وسيلة النشر أنها تهم القارئ.

المطلب الثالث : أقسام وسائل الإتصال¹:

- (1) وسائل الإتصال الداخلية : وهي تلك الوسائل التي تعدها المنظمة والتي تكون موجهة إلى جماهيرها الداخلية . فالعلاقات العامة مع الموظفين كجمهور داخلي تعتبر من أهم العلاقات التي تهم إدارة أي شركة أو منظمة وبالذات العلاقات العامة أن تحافظ عليها أمثلة على وسائل الإتصال الداخلية المطبوعات المنظمة الكتيبات / لوحة الإعلانات الداخلية ، وهذه الوسائل تمتاز بتوافر الخبرة لحدوث الإتصال في اتجاهين ووجود تغذية عكسية في الوقت الإتصالي ويحقق بذلك تفاعلاً كاملاً بين المرسل و المستقبل .
- (2) وسائل الإتصال الخارجية : وهي تلك الوسائل التي تكون موجهة إلى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف و المجلات و الراديو و التلفزيون وغيرها . وحتى يستطيع رجل العلاقات العامة أن يتعامل مع وسائل الإتصال الخارجية فعليه أن يفهم مزايا كل وسيلة ويقارن بين كافة الوسائل لإختيار أنسبها.

1.3 . الخدمات و العلاقات :

هناك عدة تسميات نراها أمامنا بشكل محدد له شكل مرئي ومنها ما نتصوره في أذهننا ، وتعتبر العوامل غير الملموسة في مجال الخدمات مرتبطة بموقف يشعر به الزبون وتؤثر فيه ، والتي تتعدى أهمية بضاعته أو سلعته التي إشتراها ويشتريها من المؤسسة .

¹ Daft ,R., And Noe,R. , (2001) Organizational behavior .

وقبل تقديم هذه الخدمات لأبد من القائمين على أمور البيع والخدمات أن يقوموا بمعرفة خصائص ونوعيات الزبائن وإختيار النوع من النصائح ونوع الخدمات المطلوبة والتي تتكيف معه .

2.3 . الزبون :

من أجل تحويل الزبون إلى صديق أي إلى صديق يشترى ويتعامل مع منتجاتنا وخدماتنا باستمرار، فإن ذلك يعني إستخدام كل وسيلة صحيحة لكسبه ، وتركز العلاقات بما تحويه من وسائل إنسانية على مد جسر التعاون والتواصل بين المؤسسة وعملائها وبين المنتسبين .

مثلا خدمات المبيعات بما فيها خدمات ما بعد البيع لا تستغني عن خدمات ، العلاقات العامة بل يجب أن تكون خدماتها وجها من وجوه خدمات العلاقات العامة ، وتعتبر العلاقات ظاهرة إنسانية ، إجتماعية وحضارية فعالة لا يمكن الإستغناء عنها ، وتكون جزءا مهما من الخدمات التي تقدمها المؤسسات لزبونها. ومن ثم كسب الزبائن من خلال تقديم الخدمات الصادقة ، والإهتمام بالزبون كإنسان قبل مبدأ الترويج للسلعة ، وإن كانت السلعة الجيدة المواصفات والخدمات اللاحقة بعد البيع تمثل مدخلا مهما في عملية كسب الزبون وإرضائه . إلا أن المعاملة الجيدة والمواعيد الدقيقة والترحيب هي الأساس في علاقات ناجحة متواصلة تؤدي إلى زيادة الرضا المبني على الإمتناع من قبل الزبون .

وعندما تكون الخدمات جزءا لا يتجزأ من السوق ، لأبد من أن يقترن ذلك بخدمات مصاحبه لهذه العمليات المتبادلة كما أن السوق هو مجموعة المشتريين الحاليين والمرقبين الذين يمتلكون قدرات شرائية معينة يقدمونها لإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات .

كما أن رجال الأعمال أو أي فرد عادي لأبد له من تكوين العلاقات الضرورية مع الناس ، ومن خلال ذلك يدل تطور العلاقات والخدمة إلى أجزاء البحوث والدراسات العلمية الميدانية .

ونقصد بالزبون هو ذلك الشخص الذي يستخدم المنتج الخاص بنا ، والذي نفضاه على غيره من السلع والخدمات المشابهة التي يعج بها السوق. ويمكن إعتبار الزبون المشتري هو الأساس سواء كانت المادة المشتراة سلعة أو خدمة ، فهناك الزبون المستفيد من فارق سعر الشراء والبيع ، وهنالك الزبون الذي يستعمل لسلعة أو الخدمة مباشرة ولها أسماء عديدة منها البائعون بالجملة / أو بالمفرد / أو الموزعون / أو الوسطاء .

إن لكل إنسان مطالب عديدة منها ما هو حقيقي مشروع وضروري ، ومنها ما هو كمالى وأول شيء يجب التركيز عليه هو تنفيذ مطالبهم وكسب أفضلية تنافسية في سوق مبني على العداة والتنافس ، وثم إرضاء الزبون الداخل .

وحتى يتم توفير الخدمات الجيدة لزبون الخارج الذي يتعامل مع المؤسسة لأبد من أن نجعل الموظف أو المستخدم العام في المؤسسة راضيا تماما ومتمتعا بكل حقوقه ومطالبه داخل المؤسسة من الناحية المادية و المعنوية.

ويجب أن يتمتع بالتدريب الكافي ليحصل على المهارات النظرية و العملية ليقوم بخدمة الزبائن المؤسسة على أفضل عمل . كما يتم ترتيب شؤون المؤسسة من الداخل بعد إجراء الكثير من الحوارات و اللقاءات مع مختلف مستويات الموظفين للمؤسسة بجميع أقسامها وإختصاصاتها ومسح وتقصي كافة النقائص ونقاط الضعف.

3.3 - ما يريده الموظفون :

هناك حاجات مهمة لدى العاملين منها حاجات الرغبة في البقاء أو السلامة أو الحاجة الإجتماعية أو الإنتماء للمجموعة ، ويمكن حصرها كما يلي :

- (1) حاجات الرغبة في البقاء : حيث الرغبة في الحياة الصحية الجيدة مع سلامة الأعضاء وأداء الوظائف البيولوجية وإشباعها .
- (2) حاجات الرغبة في الأمان : أي الرغبة في الأمان من الأخطار والحوادث .
- (3) الرغبة في إشباع الحافز : هنا يجب إشباع الحافز من خلال جهد الإنسان .
- (4) حاجة الرغبة في العمل المرغوب : حيث كل إنسان لا يحب عمله يتجه إلى الهوايات ، وأن الذين يحبون عملهم فإنهم يستغرقون فيه و يبرعون بأذلين أقصى ما لديهم من طاقة .
- (5) حاجات إجتماعية : حيث كل إنسان يميل بإتجاه العيش لمجموعة ، مثل أصدقاء / نوادي ولا بد من إشعار شعور الإنسان بقيمته .

4.3 - معرفة زبونك :

تتميز أطباع البشر بالتباين والإختلاف حيث منهم ما يفكرون بأفكار مختلفة عن غيرهم من البشر، مثلا إختلاف التعامل للإنسان في موضوع البيع و الشراء . ومن هنا يجب على البائع أن يركز على أن الزبون ليس مريضا نفسيا ، ولكنه يعبر عن حالة خاصة في بنائه وتكوينه تبعا للتباين بين شخصية وأخرى . ويترتب على البائع أن لا يخلط بين مشاعره وتعامله مع هذا الزبون أو ذلك ، وأن يعلم أن الزبون الخشن مثلا لا يستهدف البائع شخصيا بل المؤسسة بشكل عام.

ويمكن تشخيص الزبون من خلال ردود فعله على الأسعار، وإتجاهاته وأساليبه في المساومة، ووجه العمل وتعبيراته وحركات اليدين، وملابسه، وهندامه وذوقه، ولبصوت واللهجة وإستخدامه لألفاظ معينة ، وهناك أنواع للضيوف منهم :

- ضيوف متحمسون – وهم ضيوف مندفعون ، والذي يحتاجوه إلى التعامل بقلب منفتح وذوود واسع .
- ضيوف هادئون – وهم مميزين بالصمت وعدم التعليق .
- ضيوف ثرثارون – حيث الضيوف الذين يتكلمون كثيرا بلا ترتيب أو نظام .
- الضيوف المطيعون – وهم ضيوف لطفاء في تعاملهم مع الآخرين وعليهم تظهر علامات السلاسة ، ويتناولون الأمور ببساطة.

الضيوف المتكبرون – وهو من فصيلة الضيف المتعجرف لأنه يشعر أنه متميز عن الآخرين وهو من فصيلة الضيف المتعجرف لأنه يشعر أنه متميز عن الآخرين، وهو معجب بنفسه إلى حد التصلب في الرأي . الضيوف المستعجلون – وهم ضيوف يتعاملون مع رجال المبيعات بعناية خاصة كعميل مهم ، ويود أن تنتهي معاملته بسرعة ، ويتمتع بعرض خاص¹. الضيوف الكذابون – وهم من الزبائن الكذابين في الأسعار والخدمات في المؤسسات .

5.3 - وسائل الإتصال : توجد عدة وسائل للإتصال نذكر منها :

1 . الراديو :

وهي وسيلة من وسائل الإتصال المسموعة ، ولا يكاد بيت يخلو من هذه الوسيلة فيه ، ويعتبر الراديو وسيلة واسعة الإنتشار من بين وسائل الإتصال ، ألا أنه وبعد إختراع التلفزيون أصبح الراديو أقل إستعمالا من ذي قبل.
✍️ مزايا إستخدام الراديو :

- (1) الوسائل المسموعة لا تحتاج إلى تفرغ كامل، وبالتالي قد تستمع ربة البيت إلى الراديو وبنفس الوقت تؤدي عملا آخر في المطبخ أو غرفة المعيشة . يصل البث الإذاعي إلى الجمهور في أقاصي البلاد وخاصة بعد إنتشار الراديو الترانوستور ، وبالإضافة إلى ذلك فإنها لا تكاد سيارة تخلو من وجود راديو فيها .
- (2) يتخطى الراديو حواجز المية فمن يسمع إلى الراديو لا يحتاج إلى المعرفة بالقراءة والكتابة ، وبالتالي فإن الراديو كوسيلة من وسائل الإتصال يصلح لتوجيه الرسائل الإعلامية إلى الأميين.
- (3) الكلمة المسموعة بالإضافة إلى التداخلات الموسيقية لها تأثير فعال أكثر من الكلمة المكتوبة في الصحف و المجلات .
- (4) تمتاز الإذاعة بالسرعة الكبيرة على إيصال الرسائل الإعلامية إلى الجماهير .
- (5) إمكانية تسجيل الكلمة المسموعة على أشرطة تسجيل وإعادة إذاعتها حسب الوقت المطلوب .

✍️ عيوب الراديو :

- (1) إذا أذيعت الرسائل الإعلامية الموجهة إلى جمهور معين مرة أخرى وواحدة فقد لا تصل إلى من لا يستمع إلى الراديو منهم في ذلك الوقت بالتالي قد يتطلب الأمر إذاعة الرسالة الإعلامية مرة أخرى .
- (2) الإستماع أثناء إنشغال الشخص بعمل آخر قد يكون بدون تركيز وبالتالي قد لا تصل الرسائل الإعلامية إليه بالشكل المطلوب .
- (3) إمكانية التشويش على البث الإذاعي بقصد أو بدون قصد ، فالتشويش قد يكون مقصودا إذا كان لأسباب سياسية وقد يكون غير مقصود إذا كان هناك تضارب في إستخدام الموجات الإذاعية .

¹ العميان ، محمود ، (2002). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال .

🔍 الصحف :

أصبحت الصحف تلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام ، وحتى أن البعض قد لقب الصحافة بالسلطة الرابعة أي أنها تأتي بعد السلطات الثلاث : التشريعية / القانونية / التنفيذية ، وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس وعلى قدرتها على التأثير في الرأي العام . إن الصحف كانت في تلك الأوقات غير منتشرة كما هي عليه اليوم ، ويعود السبب إلى ضعف أساليب الإتصال وإلى الإرتفاع الكبير في ثمن الصحيفة ، إلا أنه وبعد إختراع الطباعة إنخفضت تكلفة طباعة الصحف وبالتالي زاد إنتشارها .

😊 مميزات الصحف :

- (1) يستطيع القارئ إختيار الوقت المناسب لقراءته للصحيفة ، فالبعض يقرأها في الصباح في بيته، والبعض الأخر يفضل قراءتها في المكتب ، وآخرون لا تسمح لهم ضغوط العمل والوقت إلا قراءتها في البيت بعد العمل المتواصل .
- (2) يستطيع القارئ أن يقرأ ما يريد ويعيد قراءته لمزيد من الفهم والإستيعاب وقت ما يشاء ، وبالتالي يتمكن من التحكم في إختيار المواد التي يود قراءتها .
- (3) ينظر الناس إلى الصحف بأنها هي المصدر الأكبر للمعلومات والأخبار ، فأخبارها تشمل كل ما يتعلق بالأمور السياسية الرياضية والثقافية والإجتماعية وغيرها .
- (4) رخيصة التكاليف مقارنة مع وسائل الإتصال الأخرى .
- (5) التغطية الواسعة التي تقوم بها الصحف .
- (6) تطورات الصحف في الفترة الأخيرة عن طريق إستخدامها للكمبيوتر في صف الأحرف والطباعة .

🔑 مساوئ إستخدام الصحف كوسيلة من وسائل الإتصال :

- (1) تدني مستوى جودة الإنتاج والتصميم والإخراج والتصوير وفرز الألوان في الصحف عنه في المجالات المتخصصة .
- (2) تنتهي الإستفادة من الصحيفة بعد مرور يوم على صدورها .
- (3) إحتتمالات تحيز محرر الأخبار أو المقابلات لوجهة نظر معينة .

🔑 أخلاقيات الصحافة :

- (1) الإستقلالية : أي أن على الصحفي أن يبتعد عن أي تأثيرات خارجية ويتجنب وجود أي تضارب بين مصلحته الخاصة والمصلحة العامة ، وفي هذا المجال نجد أن قانون المطبوعات والنشر العربي يحظر المادة منه على الصحفي وعلى كل من يعمل بالصحافة أن يرتبط بعلاقة عمل مع أي جهة أجنبية إلا إذا كان ذلك بموجب نظام مراسلي وسائل الإعلام الأجنبية الصادر بموجب القانون نفسه .
- (2) الأمانة : يجب أن يكون الصحفي أميناً مع نفسه ومع غيره ومن المعروف أنه يستطيع عن طريق السلطة الممنوحة له أن يتحكم في شكل الأخبار وطريقة صياغتها ، ويجب أن يتذكر الصحفي دائما بأن مصالح المجتمع هي الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه وبالتالي يتوجب عليه أن يكون أميناً في نقل الأخبار والتعليق عليها .

- (3) الدقة والصدق : على الصحفي الجيد أن يتوخى الدقة دائما في نقل الأخبار وأن يكون نقلها من مصادرها الرئيسية أو من مصادر موثوق بها ، وحتى أيضا بالنسبة للمقالات أو التحليلات الصحفية أو التعليقات فإنه يجب أن يتمسك بالدقة عند إيراد الحقائق أو الأرقام مثلما يفعل في الأخبار.
- (4) الأخلاق الحميدة : يجب أن يكون الصحفي خلوقا لأنه يعتبر قدوة لغيره من الجمهور ، وكذلك فإن أفعاله يجب أن تتفق مع مبادئه حتى يحصل على ثقة الجمهور والتي تعتبر أساس سمعته ورصيد شعبيته .
- (5) المسؤولية : أن العمل الصحفي يهدف إلى إمداد الجماهير بالأخبار والقضايا السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والرياضية وتمكينهم من تحليلها وإتخاذ مواقف بشأنها.
- (6) حرية الصحافة : من واجب الصحفي أن يمارس حقه في حرية الصحافة التي كفلها له القانون .

3. المجالات :

وهذه الوسيلة من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجالات له إهتماماته ، ومن أهم أنواع المجالات ما يلي :

- (1) المجالات الفنية : وتهتم بالشعر والأدب والنثر والرومانسيات مثل مجلة (Modern Romances) ومجلة السينما .
- (2) مجالات الأخبار والآراء : وهي التي تركز على الأحداث السياسية مثل مجلة (Time).
- (3) مجالات المثقفين : والموجهة إلى لبقارئ المثقف مثل (National) والتي يفتخر كثير من المثقفين بالإحتفاظ بأكبر كمية من إعدادها .
- (4) المجالات العلمية : وتكون موجهة إلى المتخصصين في كافة مجالات العلوم مثل مجلة (Medicine).
- (5) مجالات إجتماعية : وهي التي توجه إلى فئات معينة مثل مجلة (Esquire).
- (6) مجالات الأعمال : وتعني بالموارد الإدارية والإقتصادية مثل مجلة (Business Review Harvard).
- (7) المجالات العامة : وتعني بالمجلات غير المتخصصة في مجال معين وهدفها الحصول على أكبر توزيعات ممكنة مثل مجلة (Readers Digest).
- (8) المجالات المهنية : وتهتم بكل ما يتعلق بأمور المهنة مثل مجلة (Ration Journal Public).
- (9) المجالات الرياضية : وتهتم بالرياضة والرياضيين مثل مجلة نجوم الرياضة.

✋ مزايا المجالات :

- (1) إمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف مباشرة .
- (2) المجالات لا يقرأها إلا الجمهور الذي تكون لديه إهتمامات فيها من نفس التخصص.
- (3) هناك ميزة إضافية من خلال نوعية الورق المستخدم وعملية فرز الألوان ووسائل الإنتاج والإخراج في المجالات تكون أفضل وذات جودة اعبي بكثير من الصحف .

ك مساوي الصحف :

- (1) نرى أن بعض المجلات مثل مجلة (Readers Digest) تغلق أبوابها أمام أي تعديلات أو حذف أو إضافة على الرسائل الإعلامية قبل تسعة أسابيع من تاريخ إصدار المجلة .
- (2) تطبع المجلات بأعداد هائلة وأحيانا تطبع من قبل عدة مطابع وفي أماكن متباعدة فإنه لا يسمح بأي تعديلات أو إضافات على أي رسالة إعلامية إلا قبل فترة محددة .
- (3) عادة يتم الإحتفاظ بالمجلة على الأقل للفترة التي يغطيها إصدارها ، وبالتالي يبقى إحتمال أن يكرر قراءته للرسالة الإعلامية لأهداف التأكيد على فهم المعلومات الموجودة فيها وإستيعابها بشكل أكبر .
- (4) التلفزيون :

يعتبر التلفزيون وسيلة من وسائل الإتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت ، حيث أنه يجمع بين الصوت و الصورة المتحركة ، وبالتالي فهو أكثر تأثيرا في النفس البشرية من وسائل أخرى كالصحف والمجلات والراديو وغيرها . وفي البداية إنتشر التلفزيون الأبيض والأسود على حساب وسائل أخرى كالراديو ومنذ بداية السبعينات إنحسر إستخدام التلفزيون الأبيض والأسود وإبتدأ إنتشار التلفزيون الملون .

مزايا التلفزيون :

- (1) التغطية الكبيرة من حيث الحجم للجماهير التي تشاهد التلفزيون .
- (2) طول الفترة التي يشاهد فيها الجمهور التلفزيوني ، وبالتالي يبقى معرضا لمدة أطول لمشاهدة الرسائل الإعلامية من وسائل الإعلام الأخرى .
- (3) القدرة على جذب إنتباه المشاهدين وخاصة وأن عدد ساعات الإرسال التلفزيوني اليومي زادت عن الحد المعقول في السنوات الأخيرة .
- (4) إستخدام فنون المسرح والإخراج والسيناريو والحوار وفن الحوار يزيد من التأثير العاطفي على المتفرج .
- (5) يتمتع الكثير من المشاهدين بالتلفزيون من خلال الصوت و الصور المتحركة في نفس الوقت ، وبالتالي يبقى تأثيره في النفس عالقاً لفترة طويلة نسبياً من وسائل الغتصال الأخرى¹.

عيوب التلفزيون :

- (1) إإحتمال عدم وصول الرسالة الإعلامية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف ، وبالذات إذا كان هناك خطأ في توقيت بث هذه الرسالة ، ومن المعروف أن هناك أوقاتا مناسبة لبث الرسائل الإعلامية لكل شريحة من شرائح الجمهور .
- (2) إن وجود عدد كبير من الإعلانات بشكل متتالي قد يؤدي إلى عدم إهتمام المتفرج بها ، وخاصة إذا كانت بعض هذه الإعلانات متتالية للشركة المتنافسة .
- (3) إنتاج البرامج التلفزيونية يستغرق وقتاً أطول وتكلفة أعلى من إنتاج البرامج الإذاعية .
- (4) الإرسال التلفزيوني لا يغطي مساحة كبيرة كالمساحة التي يغطيها الإرسال أو البث الإذاعي .

5. المطبوعات :

¹ جودة ، محفوظ أحمد ، (2007). العلاقات العامة : مفاهيم و ممارسات .

والتي تكون موجّهة نحو جماهيرها الداخلية والخارجية للمنظمة ، حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزا بارزا في الإتصالات .

❖ يجب على أي منظمة توجد فيها دائرة للعلاقات العامة أن تكون مسؤولة عادة عن إعداد المطبوعات وطباعتها وتوزيعها ، وتشمل المطبوعات الأشكال التالية :

- (1) النشرات التي تصدرها الشركات أو المنظمات التي توزعها على جماهيرها سواء الموظفين أو العملاء أو الموزعين أو غيرهم ، من أمثلة هذا النشرات ، المطبوعات الدورية التي تصدر عن الشركة والتي في الغالب تحتوي على مجال واحد من أنشطة الشركة كإحصاءات الدورية من الموظفين وأعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم .
- (2) نماذج الشركة أو المنظمة المستخدمة في المراسلات الداخلية والخارجية ، وهي النماذج التي يتم تصميمها وطباعتها لإستخدامها كمذكرات داخلية وخارجية ورسائل تجارية ونماذج الإجازات والتقارير وغيرها .
- (3) الكتيبات ، والتي تهدف إلى إحاطة الأفراد الموزعة عليهم الكتيبات بسياسات الشركة وخططها وإنجازاتهم وإلى زيادة وعي الجماهير وثقتهم ، وهناك كتيبات عديدة تصدرها الشركة ومن أهمها :
 - كتيب الموظفين الجدد : والذي يشرح للموظف الجديد بإيجاز عن أهداف الشركة وسياساتها وإجراءاتها وتقسيماتها الإدارية من حيث توزيعات الدوائر والأقسام والشعب وأسماء المدراء .
 - كتيب المساهمين : حيث قد تقدم بعض المنظمات أو الشركات كتيبات صغيرة عن المشاريع التي نفذتها والتي تقوم بتنفيذها وعن حجم النجاح المتوقع لأنشطتها ، وذلك بهدف إقناع المساهمين وإجتذابهم لشراء أسهمها .
 - مجلة الشركة : فقد تصدر كثير من المنظمات أو الشركات الكبيرة مجلة خاصة بموظفيها تعني بشؤونهم وأخبارهم والمواضيع التي تهمهم ، وتوزع عليهم بصفة دورية إلا أن بعض المنظمات توزعها على كبار العملاء أو كبار المساهمين أو الموزعين وغيرهم .

6 . لوحات الإعلانات الداخلية :

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الإتصال المقروءة والموجهة إلى الجمهور الداخلي للمنظمة أو الشركة ، وتوضع عادة في مكان بارز في المنظمة أو الشركة أي بالقرب من الإستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين ، وقد تقوم كل دائرة أو كل قسم بالمنظمة أو الشركة بتركيب لوحة لوضع الإعلانات المتعلقة بها وبموظفيها عليها .

7 . النشرات الإخبارية :

وهي عبارة عن مواد إخبارية تعدها إدارة العلاقات العامة بالمنظمة أو الشركة وتمثل في قصة خبرية تهم الجمهور وتقوم العلاقات العامة بعد إعدادها وتجهيزها بإرسالها إلى وسائل الإعلام كي تقوم بنشرها ، ومهما كانت الظروف فإن على العلاقات العامة التقيد بمواعيد إرسال هذه النشرات إلى وسائل الإعلام حسب التوقعات المتفق عليها كما ينبغي أن تتوفر في النشرات الإخبارية الشروط التالية :

- (1) الشروط الشكلية : ويتم ذلك بطبع النشرة على ورق مطبوع عليه إسم الشركة أو المنظمة وشعارها وعنوانها ويفضل أن تكون على ورق حجم 81/2 بوصة 11^x بوصة . وتكون بدون تاريخ إصدار النشرة عليها ، وبدون التاريخ المرغوب نشر القصة الخبرية فيه ، وإرسال النشرة في الوقت المحدد.
- (2) أسلوب النشرة : وتكون من خلال أسلوب الكتابة بشكل بسيط وواضح ، والفقرات يجب أن تكون مترابطة ومتسلسلة تسلسلا منطقيًا، ويجب خلو النشرة من أي أخطاء لغوية ومختصرة قدر الإمكان ، ويفضل أن تكون النشرة قصيرة .
- (3) محتوى النشرة : وذلك من خلال النقط المهمة في جعل المحتوى للنشرة مهما لكي يستحق النشر ، ويجب أن تكون ضمن إهتمامات المحرر و القراء .

8. الإجتماعات : وهي التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لإتخاذ قرار معين ، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم ، وقد تكون هذه الإجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كإجتماعات رؤساء الأقسام أو إجتماع الهيئة العامة للمساهمين .

• وهناك إجتماعات عامة مسؤولة عن التحضيرات التي تعقد على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا ، فلا منلص من مسؤولية العلاقات العامة عن عمل كافة التحضيرات اللازمة كما يلي :

- (1) تجهيز مستلزمات الإجتماع من قرطاسية وغيرها .
- (2) التجهيز المسبق للإجتماعات الإتصال بالمشاركين وإبلاغهم بموعد الإجتماع ومكان إنعقاده والمواضيع التي ستبحث فيه، وإتخاذ القرارات الأمنية المتعلقة بالسلامة العامة للمشاركين في هذه الإجتماعات .
- (3) تنظيم الإجتماع خلال فترة إنعقاده كإستقبال المشاركين وقت وصولهم وإعطائهم الكتيبات والنشرات اللازمة وصياغة محاضر الجلسات وتسجيل ما يدور به من نقاش وإستفسارات .
- (4) إعداد التقرير النهائي خلال فترة محددة وتقديمه إلى الإدارة مع تدوين كافة الأمور التي نوقشت خلال الإجتماع .
9. الإنترنت :

إن عملية توصيل الإنترنت على شكل الهاتف لا بد أن تكون من خلال إستخدام جهاز يسمى مودم (Modem) وهو إختصار لإسمي الجهازين بداخله (Demodulator-Modulator) واللذان يقومان بتحويل إشارات الكمبيوتر الرقمية إلى إشارات تلفونية وبالعكس.

❖ وتقدم الإنترنت خدمات كثيرة لمستخدمي الشبكة ، وفيما يلي سوف نقوم بإستعراض أهمها :

- (1) البريد الإلكتروني (Electronic Mail) : أي إستقبال وإرسال الرسائل الإلكترونية من جهاز كمبيوتر إلى آخر ضمن الشبكة ن وتشمل هذه الرسائل برامج كمبيوتر وإعلانات ومجلات الكترونية عامة ومخصصة وغير ذلك .
- (2) شبكة العنكبوت العالمية (World Wide Web) : والتي يمكن المشترك من التجول من خلال الشبكة ورؤية أشياء عديدة بالصوت المجسم والصورة المتحركة والفيديو ، ومن خلال هذه الخدمة يمكن

للمستخدم إختيار المعلومات و المواد الترفهية و الإعلانات التي تستدعي إهتمامه من بين مئات الآلاف من الصفحات التي أمامه على الشاشة .

(3)المحادثة (Talk) : تتيح هذه الخدمة للمشارك أن يفتح خط إتصال بينه وبين أي مشارك آخر ضمن الشبكة .

(4) خدمة المعلومات الواسعة النطاق (Wide Area Information) : وهذه الخدمة تتيح أمام المشارك فرصة الحصول على كميات ضخمة من المعلومات تساعد في إجراء البحوث وفي مجالات أخرى .

(5)الدخول عن بعد (Telnet) : حيث تسمح هذه الخدمة للمشارك بالدخول إلى أي جهاز كمبيوتر آخر ضمن الشبكة وإستعمال المعلومات الموجودة فيه .

خاتمة الفصل:

من خلال استعراضنا للعلاقات العامة، والاتصال المؤسسي كعلم وكفن وكفلسفة إدارة ، تبين لنا إنهما مجالين واسعين، لا نستطيع أن نحصرهما في بضعة عناصر لأنهما علم والعلم في تطور مستمر، ولأنهما فن والفن يبدع ويأتي بالجديد، ولأنهما فلسفة إدارة ، والإدارة تختلف باختلاف طرق تسييرها، لذا فالإتصال المؤسسي والعلاقات العامة في تطور مستمر، يوجب على ممثلي هذين العنصرين في المؤسسات أن يكونوا دائماً مع الجديد في هذا المجال مع مراعاة الحفاظ على المبادئ والأسس الأولى التي وضعها أول من نظرهما.

تمهيد:

بعد تناولنا خلال الفصل الأول عملية الاتصال خارج المؤسسة ووسائله ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ، من خلال دراسة وتقييم الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية الإستشفائية شيفغيفارى بمستغانم ، من خلال الإستعانة بتصميم استبيان يحوي مجموعة من المعلومات والمؤشرات تساعدنا في دراسة الحالة بالإضافة إلى طرح أسئلة على أصحاب القرار بالمؤسسة محل الدراسة للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة واستكمال وتفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان السابق الذكر.

وعليه ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناوين رئيسية ، العنوان الأول وهو التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية شيفغيفارى بمستغانم وعرض واقع الاتصال الخارجي فيها، والعنوان الثاني تناول عرض للاستبيان والعنوان الأخير جاء خلاصة هذه الدراسة وهو تحليل النتائج المحصل عليها وتقديم التوصيات.

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة العمومية الإستشفائية شيفغيفارى بمستغانم

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شيفغيفارى بمستغانم (EPH) :

يعتبر مستشفى مستغانم إحدى المؤسسات الصحية و كغيره من المؤسسات نجد بأنه يشمل وجود هيكل تنظيمي وقوانين وأنظمة وتعليمات تحكم هذه المؤسسة ، كما يعمل على تقديم خدمات طبية وتمريضية وخدمات طبية مساعدة أخرى كالأسعة والمختبر والعلاجات المختلفة. بواسطة كوادر مهنية (طبية وغير طبية) مميزة ذات مهارات خاصة في مجال العلاج بمختلف مستوياته.

تعتبر المؤسسات الصحية من أكثر الأنظمة انفتاحا على المجتمع بحيث تؤثر وتتأثر بذلك المجتمع وهذا هو حال هذا المستشفى حيث نجد أن هناك أطراف عدة تتعامل مع هذا الكيان من أهمها:

- المرضى (الشريحة الرئيسية في المجتمع الذين تسعى المستشفيات لخدمتهم).
- المجهزون (المواد الفندقية، المواد الغذائية، التدريب والتطوير...).
- الحكومة (الجهات الرسمية كوزارة الصحة، والولاية...).
- نقابة الأطباء وذوي المهن الصحية.
- المستثمرون.
- الباحثون والجامعات.
- الشرطة والمحاكم.

وعليه مستشفى شي غيفارى بمستغانم هو مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي (EPH) وهو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان ، فتح أبوابه في 1936/04/06 حيث كان عبارة عن مستشفى عسكري جهوي للمستعمر الفرنسي وبعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962 أصبح قطاع صحي لمستغانم وسي ب - : شي غيفارى نسبة للرئيس الكوبي إثر زيارته للجزائر ، وفي 2008/01/01 قسم هذا القطاع الصحي وأصبح

مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ومؤسسة عمومية إستشفائية التي نحن بصدد دراستها ، حيث أنها تقع بولاية مستغانم شارع بن زرارة الحبيب، لثما أنها تحتوي 1040 عامل وتوجد بها 24 مصلحة، و 685 سرير.

المطلب الثاني: الاختصاصات والمصالح المتوفرة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شي غيفارى بمستغانم.

تحتوي المؤسسة على معظم الاختصاصات أذكر منها الجراحة العامة ، جراحة الأعصاب ، جراحة العظام ، مصلحة الأمراض الصدرية ، مصلحة أمراض الكلى ، مصلحة أمراض الأنف ، الأذن والحنجرة ، مصلحة الطب الداخلي ، مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية تحتوي على عدة وحدات مثل غرفة العمليات ووحددة الإنعاش والتخدير ووحددة الإغاثة الطبية (SAMU27)، مصلحة تصفية الدم ، مصلحة التديلك المهني ، وأخيرا تم إنشاء وحدة أخرى لتصفية الدم بعي 05 جويلية 1962 وذلك من أجل تخفيف الضغط على مصلحة تصفية الدم بتجديت ومركز ولائي لحقن الدم وكذا الشبه طبي وهذا ما يجعل الإدارة تبذل قصارى جهودها لكي تلبى جميع حاجيات المرضى وتقدم خدمة لجميع المواطنين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شي غيفارى بمستغانم :

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير و يتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية ومع العلوم المرتبطة والجوانب الحياتية المختلفة كالاقتصاد والسياسة والسلوكيات والعادات و التقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين والأنظمة والتشريعات ، ولذلك فإنه من الضروري البحث عن التنظيم الأمثل للمستشفى . بحيث يحقق هذا التنظيم الكثير من الأمور ، والتي تتمثل في وجود اتصالات واضحة وقوية ومفهومة داخل المستشفى وتحديد السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المستشفى وتحديد العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية ومراكز القوى التنظيمية ، وإن بناء التنظيم الإداري للمؤسسات الصحية تتميز بوجود أساليب مختلفة وعدة طرق لهذا البناء.

فالهيكل التنظيمي¹ عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وأدوات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها.

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى أن الهيكل يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة ، والهيكل التنظيمي في المؤسسة الصحية ثلاث أبعاد أما البعد الأول التعقيد حيث أنه كلما زادت درجة التعقيد للهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق أما البعد الثاني فهو درجة الرسمية وتعكس مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات في توجيه وتحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة أما البعد الثالث المركزية فتشير إلى مكان وموقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في المؤسسة.

وعند إعداد البناء التنظيمي لأي مستشفى أو مؤسسة صحية فإنه يجب مراعاة الأمور التالية:

¹ - صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة (منظور شامل)، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2009، ص120.

- 1 - تحديد وتعريف الهدف ، والهدف ه و الغاية الذي تسعى إليه المؤسسة (المستشفى) وتتمنى تحقيقه وتوجيه كافة الجهود الإدارية والفنية لتحقيق ذلك الهدف:
- 2 - تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى لتحقيق تلك الأهداف.
- 3 - تجميع أعمال ووظائف المستشفى المتشابهة في وحدة إدارية واحدة.
- 4 - توزيع النشاطات على أقسام ووحدات إدارية مختلفة.

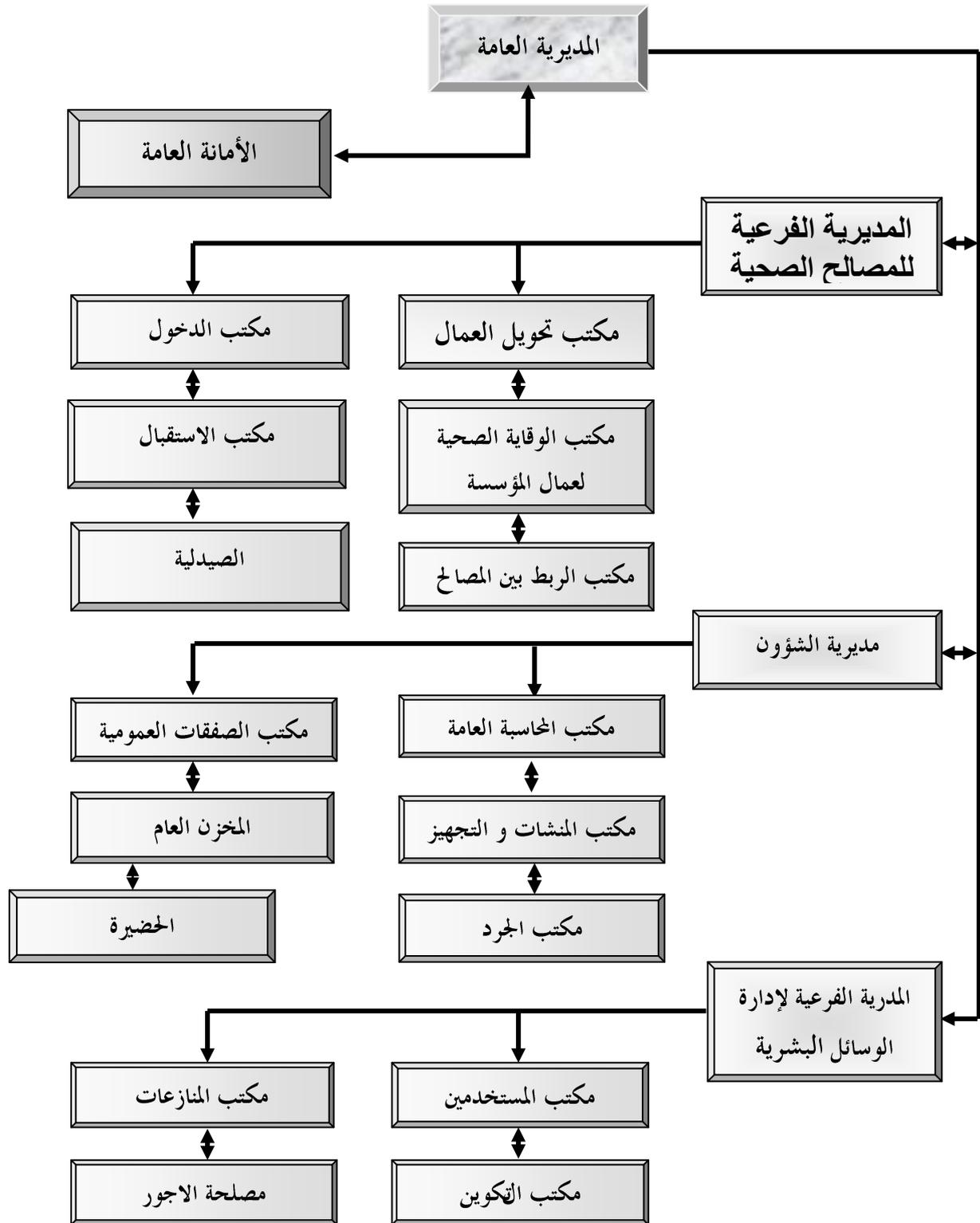
1-3: العوامل التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي للمستشفى:

هناك مجموعة من العوامل تتحكم في بناء الهيكل التنظيمي للمستشفى ، ويجب أن تأخذ جميعها بعين الاعتبار كوحدة واحدة من طرف متخذي القرار وهذه العوامل هي:

1. عدد الأسر المتاحة.
2. عدد العاملين في المستشفى بالنسبة لعدد الأسر.
3. موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي والأبنية والتجهيزات الأساسية ، والتكنولوجيا المستخدمة .
4. عدد أيام العلاج وعدد حالات الدخول في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى نوعية التخصصات الطبية المتوفرة.
5. الإيرادات الكلية، والمصروفات التشغيلية الكلية خلال فترة زمنية.
6. حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه.
7. عمر المستشفى، كلما زاد عمر المستشفى كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا وثباتا.
8. القدرات الإنسانية والمؤهلات العلمية المتوفرة.

بناء على جميع العوامل المذكورة سابقا والتي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي وإضافة إلى عوامل أخرى تم تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شي غيفارى بمستغانم ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 3-1.1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية شبي غيفاري بمستغانم



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

2-3: مهام المؤسسة والمستخدمين عبر المصالح والتخصص

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

أولاً: ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الصحي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والصحي.

ثانياً: تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

ثالثاً: ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والاعتناء بصحة المرضى.

رابعاً: ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجالات المتخصصة في الصحة .

خامساً : الرقابة المستمرة للوحدات ووضع استراتيجيات شاملة لتسييرها .

تسيير المؤسسة وتنظيمها:

أ- مجلس الإدارة: بحسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 07-140 فإن السلطة الثانية لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية هو مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس بالإجماع مرتين في العام على الأقل ومن مهام المجلس:

- تنمية مخطط المؤسسة على المدى القصير والطويل.
- دراسة مشروع الميزانية ومشاريع الاستثمار.
- القيام بمشاريع سنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية المرافقة وصيانتها، إبرام الاتفاقيات.
- دراسة الصفقات والعهد والاتفاقيات.

ب- مهام مجلس الإدارة: تداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يلي:

- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحسابات التقديرية
- الحساب الإداري
- المشاريع الاستثمارية
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين
- مشروع جدول تعداد المستخدمين
- الصفقات والعقود والاتفاقيات، طبقاً للتنظيم المعمول به اقتناء وتحويل ملكية المنقولات وعقود الإيجار.

ج- المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية ويكلف بدراسة كل المسائل التي تهتم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها ولا سيما فيما يلي:

- التنظيم والعلاقات والوظيفية بين المصالح الطبية
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها
- برامج الصحة والسكان
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية
- يمكن لمدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إخبار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني

د- التسيير المالي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

تشمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بابا للإيرادات وبابا للنفقات

- إعانات الدولة
- إعانات الجماعات المحلية
- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم

الجدول 2-3: المستخدمين عبر المصالح والتخصص

المستخدمين	التخصص
03	1- خدمات متعددة
01	2- صيدلية
15	3- قاعة علاج
59	4- عمال مهنيين
10	5- جراح أسنان
97	6- ممرضين
36	7- أطباء

المصدر: من وثائق المؤسسة

3-3: أقسام واختصاصات القطاع الصحي

يشمل القطاع بسبدي لخضر مستغانم مختلف الاختصاصات، والأقسام والطبية والداخلية والخارجية.

الداخلية فهي:

- قسم الاستعجالات الطبية
- قسم الطب الداخلي
- قسم طب وجراحة الأطفال
- قسم الأعصاب
- قسم طب عام
- قسم الأشعة
- المخابر
- مركز حقن الدم

أما الوحدات الخارجية فهي:

- عيادة طب وجراحة العيون
- عيادة التوليد وأمراض النساء
- عيادة طب الأسنان
- مكتب الاستقبال والتوجيه الصيدلانية

المبحث الثاني: تحليل استمارة الأسئلة:

تحليل نتائج الاستقصاء الموجه لزيائن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المطلب الأول: عرض الخدمة

الجدول التالي يوضح العوامل التي دفعت الزبائن إلى الحضور إلى القطاع الصحي وطلب خدماته من خلال التحليل نلاحظ أن حوالي 70 من أفراد العينة لم يختاروا القطاع الصحي بمحض إرادتهم وإنما هم مجبرون على ذلك فلا خيار لديهم.

30 منه يفضلون المستشفى العمومي لأن خدماته بدون مقابل (طبقة متوسطة، فقيرة) ونوعية الخدمة كانت الدافع الرئيسي بالنسبة للأشخاص فقط من 50 شخصا، أي أقل من 30 من مجموع الأفراد المستجوبون.

الجدول 3-3: الدوافع

الدوافع	عدد الإجابات	النسبة المئوية
-الاستقبال والتوجيه	00	00
-نوعية الخدمة	15	30%
-سرعة التنفيذ	05	10%
-الخدمات المجانية	12	24%
-لا خيار	18	36%
-المجموع	50	100%

70% من المستجوبون يجدون مستوى الأداء ضعيفا و 30% فقط يجدونه متوسطا

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول 3-4: مستوى الأداء

النقطة	0/10	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10	المجموع
عدد الزبائن	0	15	7	14	2	7	5	0	0	0	0	50
%	0	30%	14%	28%	4%	14%	10%	0	0	0	0	100

المصدر: من إعداد الطالب.

-من خلال ترتيب الزبائن لعناصر الأداء فحاجياته ورغباته لا تختلف بل هوي نفسها فهو يطل دوما يبحث عن جودة الخدمة والنوعية الجيدة.

1-1: الاتصال

حسب رأي ا أغلبية الاتصال الداخلي للقطاع الصحي غير كواف حيث 27% من الزبائن أجابو بأنه كاف وهذا نتيجة نقص اللوائح داخل بيانات القطاع التي ترشد الزبائن وتوجههم إلى الأقسام والمصالح المناسبة وتعرفهم بتشكيلة الخدمات المفروضة.

كما أن القطاع الصحي يخصص ميزانية للسياسة الاتصالية والإشهارية إلى في حالات قليلة مثل حملات التطعيم (الشلل، الكزاز).

والتبرع بالدم، الوقاية من الأوبئة، إلا أن الحملات لا تقام بصفة منتظمة ومستمرة.

الجدول 3-5: الاتصال الداخلي

النسبة المئوية	عدد الإجابات	الاتصال الداخلي
20%	10	كافي
46%	23	غير كافي
34%	17	إجابات أخرى
100%	50	-المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

التعرف على وانقع الترويج بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

الجدول الموالي يوضح واقع الترويج بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الجدول 3-6: التوزيع النسبي عن مدى علم المرضى بالخدمات الصحية والطبية المتوفرة "عنصر الترويج"

النسبة المئوية	التكرار	البيان
60%	30	لا
40%	20	نعم
100%	50	-المجموع

المراجع: الاعتماد على تفرغ بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ هناك غياب لعنصر الحيازة أو المنفعة الإخبارية نتيجة قصور في العملية الترويجية من قبل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، حيث نجد ما نسبته (60%) من أفراد عينة الدراسة على عدم معرفة الخدمات الصحية والطبية المقدمة والمتوفرة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، في حين أن نسبة صغيرة جدا تقدر بحوالي (40%) من أفراد عينة الدراسة على معرفة بالخدمات الصحية والطبية، وهذا يدل على ضعف التحكم في عنصر الاتصالات التسويقية كأحد العناصر الهامة في متغيرات المزيج التسويقي الصحي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

التعرف على أسباب العلاج في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "المزيج الترويجي"

الجدول 3-7: التوزيع النسبي لأسباب التعرف على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

النسبة المئوية	التكرار	البيان العوامل
40%	20	عن طريق الأصدقاء
50%	25	عن طريق العائلة
08%	04	عن طريق الإعلان
02%	01	مصدر آخر
100%	50	-المجموع

المرجع: الاعتماد على تفرغ بيانات الاستمارة

تبين إجابات مدى تأثير العوامل الدافعة للعلاج في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مما يفيد في مراجعة النظر في سياسة الترويج وبالتالي سياسة الاتصالات التي تنتهجها، حيث كانت نسبة 50% من أفراد العينة قد قدموا للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية من تلقي العلاج بناء على توصية الأصدقاء، ثم تليها فئة بنسبة 40% جاءت بناء على توصية العائلة أو أحد أفرادها ويجمع هذان العاملان م نسبة 90% نفي عملية التعريف والتذكير للخدمات المقدمة وهي نسبة مهمة، وهذا ما يعكس صفة التلازمية للخدمات الصحية والتي تعتمد بشكل مباشر على ما يسمى بالعلاقات الشخصية.

أما عامل الإعلان فلم يستحوذ إلا على نسبة ضعيفة قدرت بـ 08% وهذا ما يؤكد النقص في عملية الاتصال التسويقي لخدمات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من خلال متغيرات الترويجي، في حين احتل عامل مصدر آخر نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 02% توصية لطبيب المريض الشخصي.

وبالتالي نجد أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ضعيفة من حيث التعامل مع هذا العنصر الحساس والمتمثل في الإخبارية لمتلقي الخدمات الصحية.

2-1: السعر

لا يملك القطاع الصحي سياسة سعرية لأنه لا يوجد لهذا العنصر في تعاملاته فالخدمات تقدم لطلبها بالمجان أو بالمقابل مبلغ رمزي.

المطلب الثاني: عارضو الخدمات (الموظفون)

يرى بعض الزبائن في القطاع الصحي أن الموظفون تنقصهم الطريقة والأسلوب لاستقبال جيد للزبائن مع المعاملة الجيدة.

الجدول 3-8: يمثل الاستقبال والمعاملة

التقييم	جيد جدا	جيد	متوسط	سيء	المجموع
عدد الزبائن	0	15	10	25	50
النسبة المئوية	0	%30	%20	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالب.

كما وصف الزبائن عارض الخدمات الصحية (الأطباء، الممرضون) بأنهم أكفاء وقد أبدوا هذا الرأي %45.95 وهذا يجعلنا نستنتج أن العيب لا يرجع إلى من يقدم الخدمة ربما يرجع لنقص الإمكانيات والوسائل مما ينعكس سلبا على الأداء ونوعية الخدمة، فقد تسبب لعدم رضاهم في أغلب الأحيان.

الجدول 3-9: عارضو الخدمات

حكم الزبون على الموظف	كفئ	لطيف	متعاون	تقييم آخر	المجموع
عدد الزبائن	27	03	04	16	50
النسبة المئوية	%54	%06	%08	%32	%100

المصدر: من إعداد الطالب .

المطلب الثالث : التوزيع

رأي الزبائن في الوسائل الطبية الحديثة والأطباء الاختصاصيين، حيث وجد بأن المراكز تتنوع بشكل جيد وهي قريبة من المواطنين.

التعرف عن مدى ملائمة موقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الجدول 3-10: التوزيع النسبي لتفضيل موقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

البيان العوامل	التكرار	النسبة المئوية
مفضل جدا	15	%30
مفضل	26	%52
مناسب	05	%10
غير مفضل	03	%06
غير مفضل جدا	01	%02
-المجموع	50	%100

المرجع: اعتماد على بيانات الاستمارة.

من خلال وأرقام ونسب الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة قدرت بـ 52%، وترى أن موقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هو موقع أفضل بينما نرى أن 30%، من أفراد عينة الدراسة موقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هو موقع أفضل جدا، مما يؤكد على أفضلية الموقع بالنسبة 82% من أفراد العينة، بينما ترى 10% من أفراد عينة الدراسة أن موقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مناسب، في حين كان عدم تفضيل بنسب صغيرة وضعيفة قدرت بـ 06% من أفراد العينة الذين يرون أن الموقع غير مفضل، بينما ترى نسبة 02% من أفراد العينة أن موقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية غير مفضل جدا.

المبحث الثالث: واقع المزيج التسويقي في مستشفى شيفيفارى

قبل التطرق إلى هذا العنصر بالتفصيل وجب إلقاء نظرة مختصرة عن كيفية جمع البيانات ولإعطاء شرعية لكل الاستنتاجات التي سوف ترد، وقد تم الاعتماد على الاستبيان بالدرجة الأولى، كما استخدمت الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة، وذلك بالشكل التالي:

أولا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المستهلكين للخدمات الصحية (المرضى) في مستشفى الدكتور أحمد فرانسيس عبر مختلف الأقسام المكونة للمصالح الإستشفائية، والذي بلغ عددهم (101) مريض، ويجدر الإشارة أن مجتمع الدراسة تمت دراسته خلال الفترة الممتدة من 03 فيفري 2013 إلى غاية 08 ماي 2013، أي ثلاثة أشهر كاملة من الملاحظة والمعينة، أما عينة الدراسة فقد شملت (72) مريض من مجتمع الدراسة.

ثانيا: تحديد أبعاد الاستمارة ومحاورها

تتكون هذه الأخيرة من (07) محاور بـ (22) سؤالاً بالإضافة إلى الأسئلة التي توضح خصائص العينة من: سن، جنس، مستوى تعليمي، الخ وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة على أساس المحاور التالية:

المحور الأول: الخدمة الصحية بمستشفى شيفيفارى

المحور الثاني: تسعير الخدمات الصحية بالمستشفى شيفيفارى

المحور الثالث: توزيع الخدمات الصحية بالمستشفى شيفيفارى

المحور الرابع: ترويج الخدمات الصحية في مستشفى شيفيفارى

المحور الخامس: دور العنصر البشري في تسويق خدمات مستشفى شيفيفارى

المحور السادس: المكونات المادية في مستشفى شيفيفارى

المحور السابع: العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى مستشفى شيفيفاري.

ثالثًا: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم تقديم الاستثمارات على كامل المستفيدين من الخدمات الصحية في المستشفى، أي (72) استمارة، إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة منها كان (69) استمارة فقط، أي ما نسبته (95.83%) وهي نسبة استرجاع عالية يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى أهداف الدراسة.

الجدول رقم (3-11): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

النسبة %	التكرار	المتغير	
17.39	12	ذكر	الجنس
82.6	57	أنثى	
28.98	20	أقل من 16 سنوات	السن
44.92	31	من 16 إلى 40 سنة	
26.08	18	أكثر من 41 سنة	
20.28	14	أمي	المستوى التعليمي
10.14	07	ابتدائي أو متوسط	
50.72	35	ثانوي	
18.84	13	جامعي	
42.02	29	أكثر من ساعة	مدة الإقامة
52.17	36	أكثر من يوم	
5.79	04	أكثر من شهر	
39.13	27	أقل من 18.000 دج	الدخل الشهري
46.37	32	من 18.000 – 35.000 دج	
14.49	10	أكثر من 35.000 دج	

المصدر: اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

الملاحظ من الجدول هو أن نسبة 82.6% من عينة الدراسة إناث، والباقي ذكور أي ما نسبته 17.39%، أما بالنسبة للعمر فقد أشارت النتائج أن نسبة 28.98% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 16 سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 إلى 40 سنة 44.92%، أما الذين تفوق أعمارهم 41 سنة فشكّلوا 26.08% من عينة الدراسة، وذلك حسب الجدول رقم (3-4).

أما عن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي فتشير النتائج إلى أن نسبة المستوى ابتدائي أو متوسط قد بلغت 10.14%، أما نسبة المستوى الجامعي قد بلغت 18.84%، بينما النسبة العالية لديهم كانت للمستوى ثانوي بلغت 50.72%، في حين كانت نسبة المستوى أمتي 20.28% من عينة الدراسة فقط.

وفيما يتعلق بمدى الإقامة فقد كانت نسبة 42.02% للمرضى الذين كانت إقامتهم لأكثر من ساعة، بينما كانت نسبة 52.17% للمرضى الذين كانت إقامتهم لأكثر من يوم، في حين لم تتجاوز نسبة 5.79% للمرضى الذين كانت إقامتهم لأكثر من شهر.

أما فيما يتعلق بالدخل فقد كانت نسبة 46.37% لذوي الدخل المحدود ما بين 18.000-35.000 دج، أما الفئة التي لديها دخل أقل من 18.000 دج فكانت نسبتها 39.13%، فيما لم تتجاوز فئة الذين يملكون دخلا شهريا أكثر من 35.000 دج نسبة 14.49%.

كنتيجة: يمكن القول أن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من المستفيدين من الخدمة (المرضى) غالبيتهم من الإناث، ومتوسط العمر لديهم يميل إلى فئة العمر المتوسطة ويملكون دخلا يتضمن العيشة الكريمة، عموما يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة وواعية، كما يتوقع أن مؤهلهم العلمي يمكنهم من استيعاب محتوى الاستمارة المقدمة لهم.

المطالب الأول :- واقع الخدمة الصحية بمستشفى شيفيفاري

انطلاقا من إجابات الموجودة في الاستمارات، يمكن استنتاج ما يلي:

الجدول رقم (3-12): يبين واقع الخدمة الصحية بالمستشفى

النسبة المئوية %			المتغير
لا	أحيانا	نعم	
0	10.14	89.85	هل تتلقى الرعاية اللازمة لدى كل مراجعة للمستشفى؟
لا	أحيانا	نعم	
0	0	100	هل تثق بكفاءة وخبرة أطباء المستشفى؟
لا	أحيانا	نعم	
0	15.94	84.05	هل حصلت على الخدمة الطبية في جميع الأوقات؟
ولا مرة	مرة واحدة	مرات عديدة	
24.63	33.33	42.02	هل سبق واستفدت من الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى؟

المصدر: اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

من الملاحظ أن عموم المستفيدين يتلقون الرعاية الصحية لدى كل مراجعة ويضعون ثقتهم في الطاقم الطبي وشبه الطبي العامل بالمستشفى، حيث يشيدون بتوفر الخدمة الطبية على مدار الساعة دون انقطاع، هذا لا يلغي آراء فئة قليلة لم تكن راضية نوعا ما عن مستوى الخدمة الصحية بالمستشفى.

ومن الملاحظ أيضا أن الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفى أهم عناصر المزيج التسويقي وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمة.

أولا: الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى

يقدم مستشفى الدكتور أحمد فرانسيس مجموعة من الخدمات تتمثل فيما يلي:

- 1/ خدمات الطب الباطني: تهدف إلى تقديم خدمات طبية تشخيصية وعلاجية وإسعافية في مجال الطب الداخلي مثل: أمراض القلب والأمراض الصدرية، الأورام، أمراض الدم (فقر الدم)، مرض السكري، الكلى والغدد الصماء، الأمراض العصبية النفسية والروماتيزم والأمراض المعدية... الخ.
- 2/ خدمات الجراحة: وتتمثل في إجراء العمليات الجراحية ومتابعة المرضى بعد العمليات الجراحية، وتشمل ما يلي:
 - جراحة عامة وتشمل جميع العمليات الجراحية.
- 3/ خدمات الطوارئ: وتهدف إلى تقديم الخدمات الطبية الإسعافية للحالات الطبية الطارئة والمستعجلة.
- 4/ خدمات أمراض النساء والولادة: وتقوم بتوفير العلاج والرعاية الطبية تشخيصا وعلاجيا وضع خطة لمتابعة المرأة الحامل والإشراف على الولادة.
- 5/ خدمات الأشعة: يشتمل قسم الأشعة على الآتي:
 - التصوير الطبقي المحوري.
 - جهاز التصوير الشعاعي البسيط.
- 6/ خدمات المخبر وبنك الدم: تتمثل في خدمات الفحص المخبري للدم والبكتيريا... الخ.

ثانيا: المزيج الخدمي في مستشفى شيغيفارى

يمثل مزيج التسويق الخدمي جهود المستشفى لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين عن طريق تصميم وتقديم صحية تتفق في نوعها وجودتها مع احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم، والمزيج الخدمي يعني تشكيلة الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة للمرضى.

إن المزيج الخدمي كغيره في المنظمات الصحية ا أخرى له ثلاثة أبعاد هي: الاتساع، العمق، التوافق والاتساق، والجدول التالي يبين المزيج الخدمي للمستشفى.

الجدول رقم (3-13): يبين المزيج الخدمي للمستشفى

← اتساع المزيج →

خدمات المخبر وبنك الدم	خدمات الأشعة	خدمات أمراض النساء والولادة	خدمات العناية المركزة والطوارئ	خدمات الجراحة	خدمات الطب الباطني
-الدم -البكتيريا -الفيروسات -البول... الخ	-التصوير بالأشعة السينية. -التصوير الطبقي المحوري... الخ	-وحدة أمراض الأجنة. -وحدة العقم والإنجاب. -وحدة الولادة ... الخ	-تقديم خدمات علاجية لجميع الأمراض. -تقديم الرعاية التنفسية والإشراف على أجهزة التنفس. -خدمات الإسعاف والطوارئ... الخ	-جراحة عامة	-أمراض الكلى -أمراض الكبد -أمراض الرئة -أمراض القولون -أمراض الجهاز الهضمي... الخ

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مديرية النشاطات الصحية

يتضح من الجدول أن المزيج الخدمي للمستشفى في اتساعه يتكون من مجموعة من الخطوط للخدمات وهي: خط الخدمات الباطنية، خط خدمات الجراحة، خط خدمات العناية المركزة والطوارئ، خط خدمات أمراض النساء والتوليد، خط خدمات أشعة وخط الخدمات الخيرية.

وكل خط من هذه الخطوط يضم مجموعة من الخدمات تعبر عن عمق هذه الخطوط.

-فمثلا خط خدمات الطب الباطني يضم مجموعة من الخدمات منها خدمات أمراض الكبد، وخدمات أمراض الكلى والرئة، وخدمات أمراض القولون، والجهاز الهضمي... الخ.

أما الاتساق والترابط يعبر عن مدى اعتماد المريض عند حصوله على خدمة ما ضمن خط من الخطوط على ما يقدم من بيانات أو معلومات صحية عن حالته في خطوط أخرى.

فمثلا لأغراض معالجة أمراض الرئة (خط خدمات الطب الباطني) يستوجب أخذ أشعة للمنطقة المعينة أي الحصول على خدمات خط أشعة قبل اتخاذ قرار العلاج في قسم الطب الباطني، فضلا عن إجراء التحاليل المخبرية (خط الخدمات المخبرية) لغرض التشخيص الدقيق للحالة الصحية.

ثالثا: دورة حياة الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفى

في عموم الأمر يمكن القول بأن الخدمة الصحية لا تموت لأن التشخيص يبقى موجودا وقائما ما دام أنه متعلق بالفرد المقدم للخدمة كالطبيب إلا أنها تتدهور بفعل تقادم والوسائل والأجهزة الطبية المستعملة في عملية إنتاج الخدمة المقدمة.

المطالب الثاني: واقع تسعير الخدمات الصحية بمستشفى شيفيفاري

انطلاقا من إجابات الموجودة في الاستمارات، يمكن استنتاج ما يلي:

الجدول رقم (3-14): يبين واقع تسعير الخدمات الصحية بالمستشفى

النسبة المئوية %			المتغير
لا معنى لها	مقبولة	جيدة	أسعار الخدمات الصحية في المستشفى هل هي؟
26.08	39.13	34.78	
لا	البعض منها	نعم	هل أنت راض عن الأسعار الحقيقية للخدمات الصحية؟
0	0	100	
لا	البعض منها	نعم	هل هناك علاقة بين قيمة الأسعار ومستوى جودة الخدمات المقدمة لك في المستشفى؟
84.06	4.34	11.59	
لا	البعض منها	نعم	لو وضع المستشفى أسعار أعلى هل تعتقد أن مستوى الخدمات المقدمة سيتحسن؟
84.06	4.34	11.59	
نقدا	بطاقة الشفاء	بطاقة العلاج المجاني	ما نوع اشتراكك في دفع السعر
75.36	24.63	0	

المصدر: اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

من الملاحظ أن المستفيدين راضون بشكل تام على أسعار الخدمات الصحية بالمستشفى والتي تشكل فرقا كبيرا بالنسبة لهم إذا ما قورنت بنظيرتها في المنظمات الصحية الخاصة، حيث يمكن القول أن عموم أفراد العينة مدركة لعدم وجود علاقة بين قيمة الأسعار الحقيقية ومستوى الخدمة الصحية في المنظمات الصحية العمومية.

السعر عنصر أساسي في تسويق الخدمات العمومية، وعادة القرارات في ميدان السعر تكون تابعة للإدارة المالية أو لمصلحة المحاسبة، ولكن في الخدمات العمومية هذه القرارات هي تابعة للسلطات السياسية (وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات)، إذ لا تواجه المنظمات الصحية العمومية في الجزائر أي مشاكل بخصوص تسعير منتجاتها بسبب أن تلك الخدمات يتم تسعيرها مركزيا من قبل الوزارة الوطنية، حيث أن

سعر خدمات الفحص الطبي للمرضى مثلا لا يتجاوز 50 دج في حين خدمات الدخول والمكوث بالمستشفى لا تتعدى 100 دج لليلة الواحدة حسب المرسوم الوزاري الصادر يوم 1995/01/07 والمحدد لطبيعة وقيمة المبالغ المتأنية عن نشاطات المنظمات الصحية.

رغم أن الهدف الرئيسي للخدمات الصحية هو تحقيق خدمة عمومية للجمهور إلا أن ذلك لا ينفي رغبتها وحاجتها لتحقيق نسبة من الربح مع ضمان تقديم خدماتها لأسعار تتناسب مع مستوى القدرات الشرائية للجمهور الاقتصادي والهدف هو استرداد الكلفة أو جزء منها.

1-2 واقع توزيع الخدمات بمستشفى شيفيفاري مستغانم:

انطلاقا من الإجابات الموجودة في الاستمارات يمكن استنتاج ما يلي:

الجدول رقم (3-15): يبين واقع توزيع الخدمات الصحية بالمستشفى

النسبة المئوية %			المتغير
لا	أحيانا	نعم	هل وجدت في المستشفى نصائح ومعلومات حول الخدمات الطبية المقدمة فيه؟
2.89	23.2	73.91	
لا	أحيانا	نعم	هل حدث وتم الاتصال بك لتعريفك بالخدمات المقدمة في المستشفى
89.85	0	10.14	

المصدر: اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

تشير قراءة النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الطاقم الطبي وشبه الطبي يقوم بمجهودات لا بأس بها في إطار نشر الوعي والتثقيف في أوساط المستفيدين أثناء وجودهم بالمستشفى في حين نفى أغلبية المستفيدين أنهم تلقوا اتصالات من الطاقم الطبي أو شبه الطبي بعد خروجهم من المستشفى.

وهذا ما يدعونا إلى القول أن المستشفى يعتمد في توزيع خدماته الصحية بشكل كبير على منافذ التوزيع المباشرة لاستحالة فصل الخدمة عن شخصية مقدمها وتلازم إنتاجها وبيعها في وقت واحد، بحيث تلعب المقابلة الشخصية بين الطبيب والمريض دور كبير في اختيار القناة التوزيعية، ويعطي الموقع الاستراتيجي للمؤسسة أهمية كبرى تساعد على توزيع خدماتها بالإضافة إلى أن الوصول الزمني للخدمة الصحية يلعب دورا بارزا في توزيع الخدمات بشكل أوسع وذلك من خلال الوقت اللازم لتجهيز الخدمة من قبل المنظمة لتقديمها للمرضى أو من حيث تمديد وقت تقديم الخدمة لأبعد حد ممكن وذلك خلال العمل في الفترة الليلية وعطلة نهاية الأسبوع بهدف استقطاب أكبر شريحة ممكنة.

أما التوزيع غير المباشر فيتجلى في حصول المريض على خدمات الرعاية الأولية من قبل الوحدات الطبية المتنقلة كالحملات التي يقوم بها المستشفى والمتعلقة بحملات التلقيح وحملات التبرع بالدم، إذ يرتبط تطوير الخدمة الصحية بتطوير منافذ توزيعها بحيث نجد الكثير من الخدمات الصحية مرتبطة إلى حد كبير بمنفذ التوزيع الذي تمر من خلاله باتجاه المريض، حيث تتوافر لها الملائمة المكانية والزمانية عن طريق منذ التوزيع،

فكي يتم تطوير الخدمات الصحية لا بد من تطوير أساليب تقديمها ومنافذ توزيعها بما يتناسب مع التطورات التي تحدث في المجال الصحي.

2-2 واقع ترويج الخدمات الصحية بمستشفى شيفيفارى مستغانم

انطلاقا من إجابات الموجودة في الاستمارات يمكن استنتاج ما يلي:

الجدول رقم (3-16): يبين واقع ترويج الخدمات الصحية بالمستشفى

النسبة المئوية %			المتغير
لا	أحيانا	نعم	هل اطلعت على البرامج الوقائية التي يقوم بها المستشفى؟
89.85	10.14	0	

المصدر: اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

لا يحتل الترويج حيزا مهما في إستراتيجية المستشفى حيث لوحظ اعتماده على وسيلة وحيدة والمتمثلة في وسيلة تناقل أخبار من شخص إلى آخر أو ما يسميها مفكرو التسويق بـ فم -أذن وهي من أكثر الوسائل مردودية.

بالرغم من ذلك قام الاستقصاء بكشف فئة صغيرة جدا هي على إطلاع دائم بالبرامج التي يطلقها المستشفى لفائدة المواطنين تجسيدا منهم لنشر ثقافة الوعي الصحي: من بينها اليوم العالمي للتبرع بالدم، اليوم العالمي للمعاقين، اليوم العالمي لمكافحة التدخين... الخ.

يتم القيام بالنشاط الترويجي تفي المؤسسة العمومية الإستشفائية شيفيفارى مركزيا من قبل وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وهذا ما يكشف افتقار المستشفيات العمومية إلى هذا النشاط الحيوي، وحتى أداء الوزارة الوصية لهذا النشاط لم يكن بالمستوى المطلوب من حيث كفاءة الإطار الوظيفي التكفل بهذا النشاط ونوعية البرامج الترويجية المقدمة.

فشل القطاع في استغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في الجزائر في تحقيق أهدافه، ويعود ذلك إلى غياب سياسة إعلامية رشيدة توظف كل الإمكانيات (إشهار، ملصقات، توجيه وإرشاد... الخ).

المطالب الثالث: دور العنصر البشري في تسويق الخدمات الصحية بمستشفى شيفيفاري مستغانم

انطلاقا من الإجابات الموجودة في الاستمارات يمكن استنتاج ما يلي:

الجدول رقم (3-17): يبين دور العنصر البشري في تسويق الخدمات الصحية بالمستشفى

النسبة المئوية %			المتغير
سيئة	مقبولة	جيدة	
7.24	84.05	8.71	كيف كان استقبال ومعاملة موظف الاستقبال؟
لا	أحيانا	نعم	هل سارع الممرضون لخدمتك عند طلب المساعدة؟
0	13.05	86.95	
لا	أحيانا	نعم	هل تمكنت من الاتصال والتحدث مع الأطباء والممرضين بسهولة؟
0	46.37	53.62	

اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

المصدر:

عبرت نتائج الاستقصاء على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة راضية على أداء العنصر البشري بالمؤسسة، وعلى العلاقة الناشئة بينهم وبين الطاقم الطبي حتى أنهم يؤكدون على امتداد تلك العلاقة لتصبح أكثر ودية، ونظرا لأهمية العنصر البشري في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة الصحية بشكل خاص كونه يعتبر جزءا من الخدمات التي يقدمها المستشفى بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها وخلق صورة وانطباع جيد عنها، فقد أعطت المؤسسة اهتماما كبيرا للعنصر البشري وفي هذا الصدد اعتمد المستشفى على تأهيله بصورة تمكنه من المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافه، إذ يشمل المستشفى على عدة فئات، وجميعهم يلعب دورا مهما في تأدية الخدمة الصحية للمريض، وتؤكد إدارة المستشفى دائما على الانتباه لضرورة الاهتمام بالمظهر العام والنظافة الشخصية واللغة المناسبة والحالة النفسية لجميع الأفراد المقابلين للمريض منذ دخوله المستشفى حتى خروجه منه، وذلك لخلق انطباع جيد لدى المريض عن المستشفى وخدماته والعاملين به.

3-1 واقع العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى مستشفى شيفيفاري:

انطلاقا من الإجابات الموجودة في الاستمارات، يمكن استنتاج ما يلي:

الجدول رقم (3-18): يبين واقع العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى المستشفى

النسبة المئوية %			المتغير
سيئة	أحيانا	نعم	
4.34	14.50	81.15	عند وصولك للمستشفى ألم تنتظر طويلا لتلقي العلاج؟
معقدة	ملائمة	سهلة	هل إجراءات العلاج والتشخيص حسب الحالة الصحية؟
0	47.82	52.17	

المصدر:

اعتمادا على تحليل الاستمارة المقدمة

تتمثل أهم عناصر العمليات والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات الصحية على مستوى المستشفى ففي الآتي:

أ/ الترتيب الداخلي: ويتم من خلال التسهيلات، من معدات ووحدات علاجية وتشخيصية بما يحقق درجة انسياب عالية في العمل من خلال التكامل والتنسيق فيما بينهم، وتقليل حالات الاختناق (مدة الانتظار) بحيث عبرت العينة المستقاة من المرضى عن عدم رضاها عن مدة الانتظار.

ب/ أنظمة المعلومات الصحية: وهي تستند إلى الحاسوب وتساعد في حل مشاكل المرضى والتنبؤ بالمستقبل لتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات باختيار بنود المعلومات التي يتوقع منها أن تحقق أقصى قيمة بأقل الأخطاء وحالة عدم التأكد عند احتساب نتائج البدائل، الأمر الذي يستدعي الاستمرار بجمع البيانات من خلال سلسلة من الإجراءات والدراسات والبحوث ومراجعة السجلات لسنوات سابقة بتطوير أداة مسح يمكن استخدامها باستمرار لرقابة احتياجات المرضى الراقدين التي ستكون أساسا في تطوير الخدمات والاتصالات وإتباعها، ويستعمل نظام المعلومات الصحية في تحقيق الآتي:

-يقدم خدمات عالية الجودة للمستخدمين بتوفيره أرشيفا طبيا عن تاريخ المريض الصحي.

-بناء قواعد معلومات توفر تغذية عكسية يسهل الوصول إليها.

-ضمان سرية المعلومات بالمحافظة عليها وحصر صلاحية إيصالها بالطبيب المختص ومسؤول النظام وبموافقة المريض باستثناء المحاكم والجهات الرسمية.

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عينة من المؤسسات الوطنية والتي تطبق سياسة الاتصال فوقنا من خلال دراستنا عن بعض الحقائق والمعلومات التي تخص هذه المؤسسة ومكانة تسويق الخدمات فيها.

كما تم التطرق أيضا إلى الإطار والمنهج للدراسة التي قمنا بها على مستوى المؤسسة، حيث تضم منهج الدراسة ومختلف المجالات التي تمت فيها الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي اعتمدنا عليها في تحليل النتائج واستعملنا في ذلك الاستقصاء الميداني باختيار عينة من أفراد المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم حول سياسة الاتصال فيها، والدور الذي يلعبه هذا الأخير لتقديم خدمات تتماشى مع متطلبات المرضى.

وفي الأخير وقفنا من خلال دراستنا لهذه المؤسسة في تحليل سياسة الاتصال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمستغانم.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا تحليل بعض الخدماتية العمومية وذلك لإبراز الأهمية التي يكتسبها في الوقت الراهن مع التغيرات البيئية التي تؤدي بدورها إلى تغيرات في احتياجات المعلومة ووسائل الاتصال لكون المؤسسة تنشط في بيئة ديناميكية متغيرة، مما يدفعها لمواجهة هذه التطورات خاصة التكنولوجية منها بتوفير إحداث وسائل الاتصال، مع الدور الذي تلعبه سياسة الاتصال في المؤسسات الخدماتية وخاصة القطاع الصحي باعتباره وظيفة أساسية تسعى جميع المؤسسات باختلاف نشاطاتها إلى تفعيل المفاهيم لسياسة الاتصال في المؤسسة دورها والنهوض من أجل تقديم أفضل صورة عن المؤسسة على اعتبارها الوظيفة ذات الصلة والمباشرة بالمستهلك الذي يعتبر عامل في بناء أهداف المؤسسة الإستشفائية لكون الصحة أهم ما يهتم به الإنسان منذ حل هذه الأرض وإن تنال الأزمات الصحية في الحياة البشرية دفعت إلى إيجاد جميع الوسائل من أجل الرقي بها والسيطرة على الأدوات بما أوتى من قرارات مادية وفكرية وبشرية حتى يتسنى به العيش في كمال بدني وعقلي واجتماعي.

من خلال الدراسة تم إثبات صحة الفرضية التي مفادها المؤسسات الخدماتية تدفع بعجلة أي دولة، أما فيما يخص الاتصال فهو العملية الأساسية لكل مؤسسة خدماتية ولكن يجب التذكير أن يكون موجود بوجود مزيجها التسويقي بالكامل، حيث أن المؤسسة الإستشفائية تركز على كامل مزيجها التسويقي الخاص بخدمتها من أجل تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية الإنسانية من جهة، وبالتالي الوصول إلى الخدمة الصحية ذات جودة عالية تمكنها من المنافسة والاستمرارية من جهة ثانية وهذا ما يسعى إليه الجميع.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتب الوفاء القانونية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001/2000.
2. فوزي مدكور، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
3. فريد كورتل، درمان صادق، نجات العامري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
4. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
5. عزيز العابدي، نظام موسى السوداني، التسويق الصناعي، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
6. ثامرياسر البكري، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
7. مرزوق يوسف ، (1998) مدخل إلى علم الإتصال.
8. ماهر أحمد ، (2004) الإتصال كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال.
9. القريوتي محمد ، (2001) مبادئ الإداري- النظريات والعمليات في الوظائف.
10. جون ، بيتر، (2003) .الإتصال الجماهيري ، مدخل.
11. العميان ، محمود ، (2002) .السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال .
12. جودة ، محفوظ أحمد ، (2007) .العلاقات العامة : مفاهيم وممارسات .
- 13 .صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة (منظور شامل)، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2009، ص 120

البحوث العلمية:

1. راشد هدى، تسويق الخدمات، غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة مستغانم، 2013/2012.
2. بطاهر فاطمة، تسويق الخدمات، غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة مستغانم.
3. سيدهم سعيدة، ربياعي فضيلة، تسويق الخدمات الصحية، غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة مستغانم.
4. براج حورية، حمادو عائشة، تسويق الخدمات، غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة مستغانم.
5. مولاي وفاء، دور التسويق في تطور والخدمات الصحية، غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة مستغانم.

الرسائل الجامعية:

1. مذكرة تخرج ليسانس، سياسة الاتصال في مجال الخدمات العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بسيدي لخضر.
2. مذكرة تخرج ماستر، تخصص إستراتيجي دولي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتفعيل النظام المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حمو للزفت ومشتقاته.
3. مذكرة تخرج ماستر، التوزيع كإستراتيجية لتوسيع الحصة السوقية، دراسة حالة مجمع صيدال.

المحاضرات:

1. محاضرة الأساتذة قارة مصطفى تسويق الخدمات تخصص تسويق جامعة مستغانم، 2015/2014.
2. محاضرة الأساتذة منصور، تقنيات الاتصال والإشهار، تخصص تسويق، جامعة مستغانم، 2015/2014.

باللغة اللاتينية:

1. BENOUN MARK: «marketing savoirs et savoir faire», éd économisassions paris, 1991, p144.
2. Brochard bernand et lendrevie jaques: «lepublicition», éd dalloz, paris, 2001, p346.
3. Decaudin jean marc: «la communication marketing», éd economication, paris, 1999, p40.
4. Helfer jean-piene et orsoni jaques: «marketing management», éd vuibert, 1982, p558.
5. Kotler philippe et dubois bernand: «marketing management», éd publicition, paris, 2000, p558.
6. Lefeuvet et alie: «action commerciale», éd d'organisation, paris, 1994, p339.
7. Lemdrevie jaque et brochano bernand: «publicition», éd dalloz, paris, 2001, p134.
8. Martinez maniel et alie: «action commerciale mercatique», éd foucher, paris, 200, p370.
9. Malaval philippe et benaroya kristophe: «marketing», éd economication, paris 1999, p124.
10. Vernetice eric: «marketing fondamental», éd eyrolles, paris, 1992, p190.
11. Bovee , Vourttandl . And John.V tuill , (2001) BusinessCommunication Today.
12. Daft ,R. And Noe,R , (2001) Organizational behavior

الملاحق:

استمارة موجهة للموظفين بالمؤسسة:

1 - الجنس: ذكر:

أنثى:

2 - السن:

3 - المستوى التعليمي: ثانوي:

جامعي:

..... مستوى آخر أذكره:

4 - خبرة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

أقل من سنة

من سنة إلى ثلاث سنوات

من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

5 - الصفة القانونية:

أطباء (عاملون، مختصون)

ممرضين

إداريين

استمارة موجهة للمرضى بالمؤسسة:

أولا

مدى تأثير عناصر المزيج التسويقي الخارجي على والمتلقين للخدمات العمومية.
تفضل بوضع العلامة (x) في المربع المناسب:

1 - ما هو وأكثر ما يجذبك في خدمات المؤسسة؟

دقة تشخيص في العلاج

تعدد الخدمات الصحية

تقديم خدمات تفي الوقت المناسب

الإقامة بالمصلحة

2 - ما رأيك في سعر الخدمة الصحية المقدمة لك؟

مرتفع جدا

مرتفع

مناسب

منخفض

منخفض جدا

3 - هل أنت على علم بالخدمات الصحية والمقدمة من طرف المؤسسة؟

نعم

لا

4 - كيف تعرفت إذن على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والخدمات التي تقدمها هل هذا عن

طريق؟

الأصدقاء

الإعلان

العائلة

مصدر آخر

5 - كيف تعتبر موقع المصححة

<input type="checkbox"/>	غير مفضل جدا
<input type="checkbox"/>	غير مفضل
<input type="checkbox"/>	مناسب
<input type="checkbox"/>	مفضل
<input type="checkbox"/>	مفضل جدا

6 - هل كان استقبالكم من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

<input type="checkbox"/>	ممتاز
<input type="checkbox"/>	جيد
<input type="checkbox"/>	عادي
<input type="checkbox"/>	سيء
<input type="checkbox"/>	سيء جدا

ثانيا: تقييم الرضا عن الخدمات الصحية المقدمة من طرف المصححة في المربع الذي تراه يمثل أقرب إجابة تراها مناسبة من وجهة نظرك، كما هي درجة رضاك عن الخدمات المقدمة، ضع العلامة (x):

الجزء الخاص بمقياس عناصر بيئة العمل:

1 - اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالأفراد.

1-1- ما هي الآثار المترتبة على عدم قيامكم بواجباتكم في وقتها؟

-عقاب

-تسامح

-تقديم النصح

-أخرى أذكرها

2-1- هل التنظيم الداخلي لمؤسستكم يحفز على الأداء الجيد؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بلا

لماذا؟

3-هل تلتزمون باللوائح والأنظمة الداخلية.

نعم لا

-في حالة الإجابة بلا:

لماذا؟

2-الحواجز المادية والمعنوية.

2-1- ما نوع الحوافز التي توفرها المؤسسة؟

-حوافز مادية

-حوافز معنوية

فيما تتمثل

.....

2-2 هل تتحدثون عدلا في النظام التحفيزي المطبق؟

نعم لا

كيف؟

.....

ما هو أثر ذلك على أدائكم

.....

3-2 هل تتلقى مكافئة مقابل جهدك وأدائك

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم:

ما نوع هذه المكافئة؟

.....

في حالة الإجابة بلا:

ما أثر ذلك على أدائك؟

.....

4-2 هل تعترف وتقدر إدارتكم الإنجازات التي تقومون بها؟

نعم

في حالة الإجابة ب نعم:

أذكر نوع الاعتراف والتقدير؟

.....

في حالة الإجابة بلا:

ما هو أثر ذلك؟

.....

3- طبيعة العمل

1/ هل أنت راضي عن ظروف ومكان العمل

نعم

في حالة الإجابة ب نعم:

لماذا؟

.....

2- هل توفر مؤسستكم الموارد والأجهزة التي تهيئ الموظفين القدرة على أداء وظائفها في أحسن الظروف؟

نعم

في حالة الإجابة ب نعم:

ما نوع هذه الموارد والأجهزة؟

.....

في حالة الإجابة بلا:

كيف تجدون ذلك؟

.....

3- هل أنتم راضون عن مواقيت العمل؟

نعم

في حالة الإجابة بلا:

..... لماذا؟