



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة

قسم علوم الإعلام و الاتصال

تخصص علاقات و اتصال



عنوان المذكرة

العلاقات الإنسانية و تأثيرها على طبيعة العملية الاتصالية
بالمؤسسات الاستشفائية
- دراسة ميدانية بالمستشفى المختلط العقيد لطفي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

تحت إشراف الدكتور:

سعد بلمداني

إعداد الطالبتين:

✓ سويدي هاجر

✓ شمة منيرة

السنة الجامعية 2023/2022



إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله

و من وفى أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى روح

والدي الطاهرة رحمه الله و إلى والدتي حفظها الله و رعاها و

أدامها نورا لدربي، إلى كل عائلتي الكريمة، إلى إخوتي سمية، هدى،

فطوم، محمد جلول، مريم و آسيا

و إلى كل الكتاكيت حفظهم الله

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى قسم علوم الإعلام و الاتصال

و أخص بالذكر أساتذتي الذين كانوا سندنا لنا طوال هذه السنوات

إلى كل من لهم أثر على حياتي

و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلمي

هاجر

أهداء

أحمد الله مخرج النور بعد الظلام أحمد ربي رزقني حسن المسير
كلمات شكر و امتنان لمن كانوا لنا مثل الشموع في الليالي المظلمات
أهدي تخرجي لوالدي العزيز الذي سار معي في كل درب
و كل طريق لأصعد به إلى طريق النجاح
فألف شكر و تحية أُمي الحبيبة صاحبة البيت الدافئ
و العين الساهرة و القلب الحنون
شكرا خالي يا من زرعت لدي روح المثابرة و الاجتهاد
لأصل إلى ما أصبو إليه.

منيرة



شكر و عرفان

إن الشكر في الأول والآخ لصاحب الجود والكرم والفضل
والعطاء الله سبحانه وتعالى فأحمده وأشكره على جوده وكرمه وفضله العظيم.
نتقدم بأسمى الشكر والامتنان والتقدير إلى الذي أشرف علينا
وتابعنا طول مدة إنجاز هذا العمل إلى الدكتور **:بلمداني سعد**
كما نتقدم بخالص شكرنا إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال
و أيضا لا ننسى الموظفين بمستشفى المختلط -العقيد لطفي- الذين رحبوا بنا
و لم يخلوا علينا في تزويدنا بأهم المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
ونشكر كل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل وقدم لنا العون
ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات.

هاجر و منيرة

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الجانب المنهجي	
11	تمهيد
11	1. أسباب اختيار الموضوع
12	2. الإشكالية
13	3. التساؤلات
14	4. الفرضيات
14	5. أهمية و أهداف الدراسة
15	6. تحديد المفاهيم
15	1.6 العلاقات الإنسانية
16	2.6 العملية الاتصالية
16	3.6 المؤسسة
17	4.6 المؤسسة الإستشفائية
18	7. منهج الدراسة
19	8. أدوات الدراسة
20	9. تحديد عينة الدراسة
21	10. الدراسات السابقة
26	11. صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية و كيفية تنظيم العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية	
28	تمهيد
المبحث الأول: العلاقات الإنسانية	
28	1. مفهوم العلاقات الإنسانية

31	2.نشأة العلاقات الإنسانية
33	3.مبادئ العلاقات الإنسانية
34	4.أسس العلاقات الإنسانية
35	5.أهداف العلاقات الإنسانية
35	6.الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
37	7.أنواع العلاقات الإنسانية
38	8.عناصر العلاقات الإنسانية
المبحث الثاني: العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية	
39	تمهيد
39	1.مفهوم العملية الاتصالية و عناصرها
39	1.1 مفهوم الاتصال عامة
40	2.1 مفهوم العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية
40	3.1 عناصر العملية الاتصالية
41	2.الاتصال التنظيمي و أنواعه في المؤسسة الاستشفائية
41	1.2 مفهوم الاتصال التنظيمي
42	2.2 أنواع الاتصال التنظيمي
42	1.2.2 الاتصال الداخلي
43	2.2.2 الاتصال الخارجي
44	3.وسائل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية و تأثيرها على طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية	
49	تمهيد
المبحث الأول: الاتصال غير الرسمي في المؤسسات الاستشفائية	
49	1. مفهوم الاتصال غير رسمي
50	2. دوافع وجود الاتصال غير الرسمي
51	3. مظاهر الاتصال غير الرسمي
51	4. أشكال الاتصال غير الرسمي
53	5. خصائص الاتصال غير الرسمي

54	6. فوائد الاتصال غير الرسمي
55	7. سلبيات و عيوب الاتصال غير رسمي
المبحث الثاني: تأثير العلاقات الإنسانية على العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية	
56	1. أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية
57	2. العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية
59	3. أهمية الاتصالات في المؤسسة الاستشفائية
60	4. العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي	
المبحث الأول: منهجية البحث و الإجراءات الميدانية	
65	1. الدراسة الاستطلاعية
65	2. مجالات و أدوات الدراسة
65	3. مجالات الدراسة
67	4. أدوات الدراسة
68	5. تحديد عينة الدراسة
المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج	
69	1. عرض و تحليل نتائج المحور الأول
73	2. عرض و تحليل نتائج المحور الثاني
80	3. عرض و تحليل نتائج المحور الثالث
88	4. تفسير فرضيات الدراسة
90	خلاصة الفصل
91	نتائج الدراسة
92	الخاتمة
ملخص الدراسة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
69	جدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
69	جدول توزيع مفردات العينة حسب متغير السن
70	جدول توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي
71	جدول توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة
72	جدول توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية
73	جدول يبين إثبات وجود مكتب الإعلام و الاتصال
74	جدول يبين وجود علاقة بين الموظفين و مكتب الإعلام و الاتصال
74	جدول يبين درجة الاتصال مع مكتب الإعلام و الاتصال
75	جدول يبين درجة علاقة الموظف مع مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال
76	جدول يبين إثبات أداء مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال
76	جدول يبين الوسائل التي يعتمد عليها مكتب الإعلام و الاتصال
77	جدول يبين اختيار الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المستشفى
78	جدول يبين اختيار الوسيلة المناسبة للإبلاغ بالانشغالات للإدارة العليا بالمستشفى
79	جدول يبين النمط السائد في المستشفى
80	جدول يبين إثبات وجود اتصالات غير رسمية بالمستشفى
81	جدول يبين ما إذا كانت الاتصالات غير رسمية مبنية على الاحترام و حسن المعاملة أم لا
81	جدول يبين اكتفاء المؤسسة بالاتصالات الرسمية لتحسين الأداء
82	جدول يبين طريقة العمل في المؤسسة
83	جدول يبين الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في الخبرة المهنية
83	جدول يبين نتائج العمل الروتيني
84	جدول يبين نتائج العمل الجماعي
85	جدول يبين طريقة معاملة المدير مع الموظفين
85	جدول يبين علاقة الموظف بالمدير
86	جدول يبين علاقة الموظف مع زملائه
87	جدول يبين علاقة المدير مع الموظفين و المرضى
88	جدول يبين اهتمام المؤسسة بالاتصالات غير رسمية

الفتنة

إن حسن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة أو خارجها عنصر حاسم في نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها، و المدير الفذ له دور كبير في توسيع الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج بإشباع حاجاته و الاهتمام به و توفير البيئة الصحية الجيدة التي يسود فيها روح التعاون و الإخاء و الثقة المتبادلة و إشعار الذات الإنسانية بوجودها و إعطائها الثقة و الاحترام و العمل بروح الفريق الواحد الذي يشعر فيه الفرد بقوته المعنوية تسهم كلها في بذل المزيد من الإنتاج و العطاء و تحقيق أهداف المؤسسة.

فالمضمون الذي جاءت به العلاقات الإنسانية متكون من عدة عوامل وأساليب وأهداف تتضمن دراسة المورد البشري أو العامل في المؤسسة بمختلف مراتبه من جميع النواحي النفسية مثل الرضا والراحة النفسية للعامل أثناء العمل وفي المؤسسة وكذلك الجانب الاجتماعي مثل علاقة العامل بالإدارة وعلاقة العمال مع بعضهم البعض.

و مع زيادة عدد المؤسسات وتنوع نشاطها، ازدادت طبقا لذلك الجماهير التي تتفاعل معها من جمهور داخلي كالعمال و المسؤولين إلى جمهور خارجي كالمواطنين و غيرهم، مما دفع مختلف المؤسسات إلى ضرورة بناء علاقات إنسانية و تفعيل اتصال دائم بينها وبين جمهورها.

كما تعتبر العلاقات الإنسانية شكل من أشكال التنظيم غير الرسمي الذي ينظر إلى المنظمة أو المؤسسة على انه مجتمع بشري له طموحاته وحاجاته، فهي تهدف إلى تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم عن طريق تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وذلك لتحقيق اكبر قدر من الرضا والتكيف، لكي يشعر الفرد بالولاء والانتماء للمؤسسة. و تعد المؤسسات الخدماتية التي تقدم خدمات اجتماعية من أخصب المجالات التي تنشط فيها العلاقات الإنسانية، ومن بينها المؤسسات الصحية باعتبارها من المؤسسات الخدماتية التي هي بأمس الحاجة إلى بناء علاقات.

و من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الاستشفائية اليوم كيفية الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الصحية على اعتبارها الطريق الوحيد لتحقيق رضا الموظفين و المرضى و تلبية متطلباتهم و يتم ذلك بفهم احتياجاتهم و إشباع رغباتهم بالاستعانة بمهارات الاتصال المستخدمة من مقدمي الخدمة و المرضى التي تتضمن الاتصالات الواضحة و المباشرة و حسن التعامل و المبادرة بالإصغاء و الاحترام.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع
2. الإشكالية
3. التساؤلات
4. الفرضيات
5. الأهمية و الأهداف
6. تحديد المفاهيم
7. منهج الدراسة
8. أدوات الدراسة
9. تحديد عينة الدراسة
10. الدراسات السابقة

تمهيد:

يجمع الباحثون على منح عملية اختيار الموضوع أهمية قصوى، فسر النجاح في البحث عادة ما يكمن في انتقاء سؤال وموضوع بحث جيد، وقد تناولنا في هذه الدراسة العلاقات الإنسانية و تأثيرها على طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية العقيد لظفي بالأغواط، ومن هذا المنطلق سنحاول وضع إطار محدد نبرز فيه أسباب هذا الاختيار وأهمية وأهداف هذه الدراسة و إشكالياتها و كذا صياغة الفرضيات، إضافة إلى استعراض أهم المفاهيم الواردة فيها، و من ثم التطرق لمختلف الدراسات السابقة التي عالجت مثل موضوعنا هذا.

1. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث في موضوع العلاقات الإنسانية و تأثيرها على العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية، و بالذات بمستشفى العقيد لظفي بولاية الأغواط، و التي يمكن أن نقسمها إلى :

ا/ أسباب ذاتية:

من بين هذه الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

- ✓ الميل إلى الموضوع و محاولة التعمق فيه لإثراء الرصيد المعرفي.
- ✓ محاولة التعرف على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصحية خاصة في ولاية الأغواط.
- ✓ الفضول دفعنا لمعرفة نمط الاتصال السائد بمستشفى العقيد لظفي بما أنه كما نعلم هو مستشفى ذات قيادة عسكرية.

ب/ أسباب موضوعية:

- من بين الأسباب الموضوعية التي اعتمدنا عليها في بحثنا هذا:
- تعلق البحث بالجانب الاجتماعي وارتباطه بكل شرائح المجتمع.
- أهمية الموضوع حيث أصبح الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات المختلفة وذلك لما لها من أهمية في الرفع من مستوى أداء المؤسسة.
- معرفة دور الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسات الاستشفائية و هل تكفي المؤسسة به وحده أم لا.

2. الإشكالية:

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم الجيد لتطبيقاته حيث يفهم البعض بسهولة إدارة المنشآت لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا و تداخلا مما يبدو عليه، بالإضافة إلى ذلك يرى الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية ، بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية و النفسية لخلق الشعور لديهم و رفع روحهم المعنوية ، و لكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى زيادة الإنتاجية و تدعيم نشاط المؤسسة .

فخلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين أصبحت العلاقات الإنسانية كنشاط تتزايد فعاليته في حياة المؤسسات، و أصبحت لها أهمية كنشاط يسهم في نجاح المؤسسات و المنظمات، سواء كانت تجارية، حكومية، صحية، تربوية أو غيرها و لم تعد مجرد مجال لموهبة الفرد و قدراته الاتصالية .

و تعد المؤسسات التي تقدم خدمات اجتماعية من أخصب المجالات التي تنشط فيها العلاقات الإنسانية، من بينها المؤسسات الصحية باعتبارها واحدة من المؤسسات الخدمائية التي هي بأمس الحاجة إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين محيطها الداخلي و الخارجي.

و حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بشكل خاص بالمهام المنسوبة إليها و تقوية العلاقات الإنسانية داخلها و خارجها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية وعلاقته بالمؤسسة ، حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج.

كما يعد الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلاله يتم توفير الخدمات والتعليمات وتعتبر الاتصالات في المؤسسات الاستشفائية همزة وصل بين العمال والمرضى وأي خلل أو سوء تسيير في نظام الاتصالات لها تأثير على العلاقات الإنسانية ومن شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقراراتها وأهدافها وتوجيهاتها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

حيث يعتبر الاتصال من وجهة نظر الاجتماعيين على أنه : "نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين"¹ حسب ألبرت هنري.

¹ Henry H. Albert M, **Principles of organization and management**, 1966, p71

حسب ميلر: "يحدث اتصال عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر"¹.

و قد تعتبر من وجهة نظر "روجرز" و كين كايد: " أنها تلك العملية التي يتبادل فيها الأفراد معلومات ليصلوا إلى فهم مشترك"².

كما تعتبر العملية الاتصالية أساس التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي فهي تمكننا من تلبية متطلباتنا وتوفير احتياجاتنا وحتى تستطيع المؤسسات الاستشفائية تحقيق خدمات صحية ذو جودة من حيث تلبية رغبات المرضى وضمان رضاهم يجب على مقدمي الخدمة الصحية إتقان مهارات الاتصال و التخطيط وحسن التعامل مع الآخرين و استعمال وسائل اتصال مختلفة تسهل إتقان العملية الاتصالية داخل أو خارج المؤسسة و هذا يعني أن التخطيط لبرامج العلاقات الإنسانية يتعرض لأنواع من الصعوبات منها ما هو مرتبط بالجمهور المتعامل أو المستفيد من الخدمة والموجه إليه البرامج، أو لها علاقة بالخبرة المهنية التي يجب توافرها لدى خبراء ومتخصصين بالعلاقات العامة، أو قد ترجع إلى الوسائل والأساليب المستعملة في العلاقات العامة و كل هذه الصعوبات تؤثر و تعيق العملية الاتصالية.

و بما أننا سنتطرق في دراستنا هذه إلى هذا الموضوع ألا و هو العلاقات الإنسانية و تأثيرها على العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية فإننا اخترنا مستشفى **العقيد لطفي** بولاية الأغواط كدراسة حالة لنستجد ببعض المعلومات التي ستوصلنا للإجابة على تساؤلاتنا.

وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للعلاقات الإنسانية تأثير على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية - العقيد لطفي بولاية الأغواط؟

3. التساؤلات:

تندرج تحت الإشكالية السابقة التساؤلات التالية:

- ما مفهوم العلاقات الإنسانية؟ وما مظاهرها في المؤسسة الاستشفائية العقيد لطفي؟
- ما هي جوانب تلاقي العلاقات الإنسانية والعملية الاتصالية داخل المؤسسة الاستشفائية - العقيد لطفي؟
- هل لطبيعة الاتصال (رسمي- غير رسمي) دور في العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاستشفائية - العقيد لطفي؟

¹ عامر يسن، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 26.
² محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 15.

4. فرضيات الدراسة:

- انطلاقاً من الإشكالية المقدمة أعلاه والأسئلة الفرعية ولكي نتمكن من مناقشتها نضع الفرضيات التالية:
- تعمل العلاقات الإنسانية على خلق جو الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج و يتم ربط هذه العلاقات داخل المؤسسات الاستشفائية بوسائل تواصل تنظيمية مختلفة و قد تؤثر سلباً على العملية الاتصالية من خلال الإشاعات الكاذبة و المعلومات غير الصحيحة.
 - لأنواع الاتصال المتاحة بالمؤسسة والوسائل المستخدمة دور في تحقيق تكامل بين العلاقات الإنسانية والاتصالية لدى العمال .
 - تلعب العلاقات الإنسانية دور كبير في فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسات الاستشفائية حيث تساعد الموظفين في الحصول على المعلومات و تسهل عملية إبلاغ انشغالاتهم إلى الإدارة العليا داخل المؤسسة.

5. أهمية و أهداف الدراسة:

ا/ أهمية الدراسة:

- تكمن الأهمية القصوى لهذا البحث في مناقشته لموضوع العلاقات الإنسانية وتأثيرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاستشفائية الجزائرية و بالأخص في ولاية الأغواط.
- العلاقات الإنسانية تلعب دور الوسيط بين المرضى والعاملين حيث تتمثل أهميتها في تحسين وتوجيه سلوك العمال ودفعه إلى أداء أفضل.
- و تتمحور أهمية هذا البحث في مدى معرفة ما إذا كان مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال في مستشفى العقيد لطفي بولاية الأغواط يؤدي دوره كما يجب في كيفية تسيير و تحسين العلاقات بين الموظفين و المدير، وبينهم و بين المرضى أم لا.
- معرفة كيف تسود العلاقات بين المدير و الموظفين و طريقة معاملة المرضى.

ب/ أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الباحث للوصول إليها وتحقيقها ومن خلال هذه الدراسة ومن هذا المنطلق

حصرت أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- معرفة أهمية و دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف العملية الاتصالية بالمؤسسة الصحية الجزائرية (بالتحديد بولاية الأغواط).
- معرفة وسائل و طبيعة الاتصال التي تعتمدها المؤسسات الاستشفائية في التواصل مع جمهورها الداخلي.
- معرفة مدى فاعلية ومساهمة العلاقات الإنسانية في تحسين صورة المؤسسة والتعريف بها.

6. تحديد المفاهيم :

1.6. العلاقات الإنسانية:

اصطلاحاً: تعرف العلاقات الإنسانية بالحس الأخلاقي على أنها الاعتراف بكرامة كل فرد و احترامها و صونها، إلى جانب جهوده المخلصة و مساهمته القيمة في تحقيق أهداف معينة، كما يكمن جوهر العلاقات الإنسانية في قدرة الفرد على التفاعل بطريقة صحية مع الآخرين و على بناء علاقات قوية، و تعريفه من وجهة نظر أرباب العمل أو المدراء بأنه عملية إنشاء أنظمة و قنوات اتصال لزيادة و تقرب علاقات الموظفين ببعضهم البعض و تقوية علاقاتهم، بالإضافة إلى تدريب الأشخاص على ادوار محددة و تلبية احتياجاتهم، و حل النزاعات بين الموظفين أو بين الإدارة و الموظفين و خلق ثقة ايجابية في العمل.

إجرائياً: يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة أو المؤسسة بالاهتمام بالعنصر البشري أي بالفرد والجماعة وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية وتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات حيث تساهم كل هذه العوامل في تحديد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقتها برضا العاملين مما يمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق تحسين العلاقات بين هؤلاء العاملين وبالتالي التأثير على معنوياتهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم. إذ تعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين بالرضا نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه بحيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية مؤسسة على نوعية العلاقات السائدة فيها، وقد ورد تعريف في معجم العلوم الاجتماعية هي التي تنطوي على خلق جو الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج.

كما عرفها وليام كلبارتك "بأنها أساليب السلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقراره"¹.

¹ حسن عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، 2004 ص 21

2.6. العملية الاتصالية:

اصطلاحاً: عرف بيرلو سنوستاير الاتصال بأنه " عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"¹

إجرائياً: العملية الاتصالية هي تلك العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار و الرموز الدالة بينهم بهدف تحقيق حاجات معينة و باستخدام وسائل معينة².

والاتصال داخل المؤسسة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم (جماعات وأفراد)، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك أن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله.

3.6. المؤسسة:

اصطلاحاً: أعطيت تعاريف عدة للمؤسسة وجاء كل تعريف مركزا على جانب من جوانبها المختلفة كالهيكلة التنظيمية عناصرها المكونة لها، طبيعة نشاطها وأهدافها.

حيث عرفها ماكس فيبر مركزا على الجانب التنظيمي على أنها " مجموعة من الأنماط التنظيمية التي تحدد العلاقات الرسمية داخلها وتجد هذه العلاقات في الواجبات، الحقوق، المسؤوليات، الوظائف، التسلسل الإداري. وأشار إلى نقطة هامة وهي ضرورة التنسيق بين المؤسسات وبين هذه الأنماط التنظيمية"³.

أما المفكر Briefes فقد ركز على الجانب السيسولوجي لها، حيث اعتبر المؤسسة تقوم على التعاون الذي يؤدي إلى تفعيل علاقات اجتماعية متنوعة داخليا من ناحية وبينها وبين محيطها الخارجي من ناحية أخرى.

¹ رحيمة عيساني، مدخل إلى الإعلام و الاتصال في الخدمة الاجتماعية، باتنة، مطبوعات الكتاب و الحكمة، 2007، ص 14.

² نفس المرجع السابق، مدخل إلى الإعلام و الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ص 15.

³ عبد الله محمود عبد الرحمان: سيسولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 30.

إجرائيا : هي نسق اجتماعي انشأ بطريقة منظمة تسود فيه علاقات ذات طابع إنساني وأخرى متبادلة بين مختلف مكونات المؤسسة ذاتها من أجهزة وأفراد وهيكل تنظيمي لها، وكذلك مع محيطها الخارجي بغية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق أهداف مسطرة مسبقا.

4.6. المؤسسة الاستشفائية:

اصطلاحا: هي مؤسسات ذات طابع خدماتي توفر الرعاية الصحية للمواطنين هدفها إنساني وهي عمومية ملك لدولة أو خاصة يمتلكها شخص معين.

إجرائيا: هي مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية، الوقائية، التعليمية، التدريبية و البحثية. كما تساهم في رفع المستوى الصحي للبلاد.

7. نوع و منهج الدراسة :

ا/ نوع الدراسة:

تعتبر الدراسة هي طريقة المتابعة الدقيقة لموضوع معين و يتم ذلك من خلال تحديد مصادر تستخدم لجمع المعلومات عن كل جزء من أجزاء هذه الدراسة ثم القيام بدراستها بشكل جيد ثم تحليلها بالطرق العلمية و المنهجية المستخدمة في البحث و منها يصل الباحث من خلالها إلى اكتشاف الحقائق وفقا للقواعد و تعتبر بمثابة خطوات منظمة للوصول إلى إجابات و حلول للأسئلة أو المشكلات التي تواجهه.

هناك عدة أنواع من الدراسات منها: التحليلية، التاريخية، الإجرائية، الوصفية و غيرها ... و بما أننا نعمل على دراسة حالة بمؤسسة صحية بولاية الأغواط و نريد من خلالها معرفة مدى تأثير العلاقات الإنسانية على العملية الاتصالية و المشكلات التي تعرقل هذه العملية فإننا اخترنا النوع الوصفي في دراستنا فهو النوع الذي نعتمد عليه للوصول إلى إجابات و حلول لمشكلتنا المطروحة.

كما أن جزءا كبيرا من بحوث الإعلام و بحوث العلاقات العامة تدرج تحت قائمة هذا النوع من الدراسة فهناك حاجة ماسة إلى التعرف على خصائص جماهير أي منظمة أو مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم، ونجاحها يكون بقدر ما يتوفر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة من معلومات عن خصائص الجماهير من حيث السن، الدخل، المستوى التعليمي....

ب/ منهج الدراسة:

يعد المنهج (La méthode) الركيزة الأساسية لبناء وتعميم دراسة أو بحث كونه الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وبالتالي إمكانية تعميمها وهو يمثل مجموعة القواعد العامة التي

توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ولكن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج واحد معين يتلاءم مع موضوع الدراسة ويعد المنهج الوصفي المسحي (La méthode d'enquête) أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره والوقوف على سماته وبما أننا نعتمد هذا المنهج فإننا نقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها تحليلاً يؤدي إلى الوقوف على العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير منطقي ومناسب لها عن طريق استخدام أدوات بحث تسهل لنا هذه العملية كالملاحظة والمقابلة والاستمارة من أجل الحصول على معلومات كافية عن مجتمع البحث أو العينة المراد دراستها.

و"عرف الباحث ذوقان عبيدات المنهج المسحي بأنه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها.

أما الباحث محمد زيان عمر، فعرف المنهج المسحي "بأنه دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون أي تدخل من قبل الباحث أي دراسة ظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية كما هو الحال في المنهج التجريبي"¹

وقد تم اختياره دون المناهج الأخرى، كونه يتوافق مع موضوع دراستنا، حيث يعتبر من المناهج المستعملة في الدراسات الوصفية.

8. أدوات الدراسة :

حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى النتائج الموضوعية بالنسبة لإشكالية البحث، يستلزم من الباحث استخدام أدوات وطرق في جمع المعلومات، والشائع حول أدوات البحث العلمي هو أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.

ومن بين أدوات البحث العلمي التي سنستخدمها في دراستنا :

الاستبيان:

الاستبيان "هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية

¹ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2005، 286ص

ومقننة لتقدم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبشرين في هذه البيانات¹.

وهو من أكثر وسائل وأدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في منهج المسح، وذلك لإمكانية جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد، ويعتمد الاستبيان على استمارة الاستقصاء في جمع المعلومات "وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة، موجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة²".

وفي تعريف آخر تعرف استمارة الاستبيان على أنها الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث، بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعيتها، ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، وتحمل الاستمارة الإستبائية مادة على شكل مجموعة من الأسئلة يعطى بعضها مفتوحة وبعضها.

مغلقة وبعضها يتعلق بالحقائق (العمر، الجنس، الخبرة...) والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، فهي إذا الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقييد بموضوع البحث المزمع إجراءه وعدم الخروج على أطره ومضامينه³.

الملاحظة:

"عرف الإنسان الملاحظة واستخدامها في استقصاء المعلومات من بيئته ومجتمعه منذ أقدم العصور، وما زال يستخدمها حتى الآن في حياته ومعاملاته مع الغير، وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الأداة واستخدامها في جميع البيانات التي يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو المقابلة فوضعوا لها بعض القواعد العلمية التي تجعلها تحقق أهداف البحث. وبذلك تميزت الملاحظة المنظمة عن الملاحظة البسيطة التي يلجأ إليها الإنسان في حياته اليومية، والتي يلجأ إليها الباحثون في دراساتهم الاستطلاعية بالتخطيط والتصميم الدقيق للجوانب التي ستتم ملاحظتها وتسجيل البيانات عنها⁴" وقد أجمع الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة كأداة هي من أهم الأدوات

¹ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة: دار الفجر، 2004، ص 46

² محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 2، القاهرة، عالم الكتب، 2004، ص 353.

³ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 286.

⁴ علي عوجة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز جامعة القاهرة، 1999، ص 70.

التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة¹

هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة ، ليس بمعنى التسجيل السلبي لهذه الجوانب عبر استخدام الحواس بل يتعدى إلى تدخل العقل في إجراء المقارنات واستخلاص النتائج.

المقابلة:

"تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات و التي تعرف على أنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثمر معلومات و آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية²"

تختلف أهمية المقابلة طبقا لمجال البحث الذي تجمع منه البيانات، ففي بعض الأبحاث يتحتم وجود الباحث وجها لوجه أمام المبحوث لكي يسجل تغيراته و ظروفه أكثر من مجرد الكلمات التي ينطق بها، و لأن الباحث في الحقيقة مطالب بأن يسجل كل ما يقوله المبحوث بدقة تامة و كذا تسجيل ملاحظاته عن مدى صدق المبحوث و انفعالاته و الموقف الاجتماعي الذي تتم فيه المقابلة، و تتضح أهمية ذلك بصفة خاصة في البحوث الاجتماعية.

9. تحديد عينة الدراسة:

مما لا شك فيه في البحوث الاجتماعية و الإنسانية و منها البحوث الميدانية لا يمكن أن يستغني الباحث عن العينة، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات و البيانات التي تساعده في دراسة و تحليل الظاهرة المدروسة.

و تعرف العينة على "أنها جزء من المجتمع الأم و هي الحالات الجزئية التي تتوفر لكل منها الخصائص التي حددها الباحث"³

و يقصد بالعينة على "أنها تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص و الصفات، و لذا فبدلا من أن يلجأ الباحث إلى دراسة كل وحدات المجتمع، و هي قد تكون كبيرة جدا مما يصعب دراستها، فإنه يلجأ

¹ فضيل ديلو وآخرون: أسس المنهجية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999 ص 186 .

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، زعباش للطباعة و النشر، بوزريعة، الجزائر، ط4، 2012، ص 199.

³ حسين مسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص 20.

إلى دراسة عينة مصغرة للمجتمع تعينه عن دراسة كافة وحدات المجتمع و تكون ممثلة تمثيلا حقيقيا لمجتمع البحث¹ "

كما يمكن تعريف مجتمع الدراسة كمجموعة من المنظمات أو مجموعة من الأفراد المشتركين في نفس الخصائص يمكن للباحث التعرف عليها و استخدامها في المعاينة و دراسة المجموعة التي يريدها، يمكن أن يكون كبير أو صغير²

و في دراستنا هذه يتمثل مجتمع الدراسة الذي اخترناه: موظفي قطاع الصحة (إداريين- أطباء و مهنيين) بالمؤسسة الاستشفائية "علي دغين المدعو العقيد لطفى" بولاية الأغواط و المكونة من 500 موظف، و بما أن حجم المجتمع كبير اخترنا عينة عشوائية بنسبة 20% حيث تمثل 100 موظف.

10. الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة دور هام جدا في البحث العلمي، بحيث أنها تساعد الباحث في التحكم في موضوع بحثه وفق تجربة سابقة، باعتبار أنها عملية تواصلية تغذي بعضها البعض، فمن الضروري العودة إلى البحوث السابقة ومراجعتها، وهذه البحوث تكون تمس الموضوع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشر.

ويمكن حصر أهمية الدراسات السابقة في ما يأتي :

- تكون لأي باحث نظرة عن موضوع دراسته .
- لا يعتبر الباحث هو الوحيد الذي يدرس الموضوع وإنما سبقه إليه آخرون وبذلوا فيه جهدا كبيرا وهاما، وأعطوا فيه آراءهم وخلصوا منه إلى نتائج، وقد لا يكون آخر من يبحث في الموضوع، وأن آراءه ونتائج بحثه سوف تضاف إلى الرصيد المعرفي حول الموضوع.
- التراكم المعرفي.
- توفير الجهد على الباحث في اختيار الإطار النظري العام للموضوع، وتبصيره بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها³.

ومن بين الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا نجد:

¹ مريم قويدر: أثر الألعاب الإلكترونية على سلوكيات الأطفال، دراسة وصفية تحليلية، جامعة الجزائر، شهادة ماجستير، 2011، ص 28.
² رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث الكمي و النوعي و المختلط، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2013، ص 152.
³ علي السيد إبراهيم عوجة- الأسس العلمية للعلاقات العامة - علم المكتبات - القاهرة-ط: 03-1985- ص: 61

الدراسة الأولى¹:

دراسة بن يحيى زكريا أحمد و سماحي محمد دراسة بعنوان "دور الاتصال الرسمي في المؤسسات الاقتصادية- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط" جامعة عمار ثليجي الأغواط- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية 2015/2014 .

إشكالية هذه الدراسة: ما دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية؟

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما دور الاتصال الرسمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط؟
- ما هي أسباب و قنوات الاتصال الرسمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط؟
- ما هي الصعوبات و العراقيل التي تقف في وجه الاتصال الرسمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط؟

و قد اشتملت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

- للاتصال الرسمي دور كبير في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط.
- يتم الاتصال الرسمي في المؤسسة عبر أساليب كتابية و شفوية.
- هناك عراقيل و صعوبات تقف أمام الاتصال الرسمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط.

و توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ الاتصال الرسمي أداة مهمة للتسيير السليم للمؤسسة لأن دوره يهدف إلى ضمان تنسيق الأعمال و النشاطات بشكل مستمر .
- ✓ الاتصال الرسمي له دور في تحقيق العمل الجماعي و بث روح التعاون بين الموظفين.
- ✓ تسهيل انسيابية المعلومات.
- ✓ وضع الخطط لمواكبة التطورات المتجددة.
- ✓ تنوع الاتصالات الرسمية و اختلاف مساراتها عنصر بالغ الأهمية من أجل تفاعل الأفراد و الرفع من أدائهم و كفاءاتهم.

الدراسة الثانية بن زاف جميلة¹: دراسة بعنوان "العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال"

¹بن يحيى زكريا أحمد و سماحي محمد، دور الاتصال الرسمي في المؤسسات الاقتصادية- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، 2015

تقوم هته الدراسة على فرضية عامة هي تأثير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة على أداء العامل .
وتندرج تحتها فرضيات فرعية هي :

- يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة.

- يؤثر التشاور والاحترام على أداء العامل داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عامة هي : يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهد في عمله ومهارته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة ، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها .فلاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات و إعطاء الفرد العامل أهميته تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فعالية في نشاطها مع المحيط الداخلي و ستكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العمال.

الدراسة الثالثة²:

حول أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفر يوسف بجامعة ولاية الوادي حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الاتصال غير الرسمي ومميزاته فيما يتعلق بالاتصال الرسمي كذلك الكشف عن أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية كذلك التعرف على التكامل الموجود بين الاتصال غير الرسمي والاتصال الرسمي ودورهما في تحسين الأداء لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية حيث اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي الذي يهدف وصف الظاهرة وتفسيرها كما هي موجودة في الواقع واستعملت الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات حول الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة 30 معلم ومعلمة في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفر يوسف بجامعة وبعد إجراء الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها وانطلاقا من الفرضيات التي اعتمدها استنتجت أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت والتي تدور حول رفع الروح المعنوية لدى المعلمين حيث اجمع جميع المعلمين أن هناك علاقة احترام وصدقة وأن المدير يشاركهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويتفهم وضعياتهم وهذا دليل على اعتماده على الاتصال غير

¹ بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العمال ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 21ديسمبر 2015 ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

² ابتسام عقبي، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يونس، بجامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، 2015./201.

الرسمي كأسلوب في التعامل مع الطاقم الإداري .كذلك وجدت الطالبة أن الاتصال غير الرسمي يوفر شروط العمل المناسبة للعاملين في الوسط المدرسي، حيث تحققت هذه الفرضية من خلال المعطيات التي تؤكد اهتمام المدير بانشغالات المعلمين، وأن هناك سهولة في التواصل بينه وبين المعلمين، دون وجود أي مشكلة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي يرفع من مستوى القدرات لدى العاملين، من خلال المرونة التي يمتاز بها المدير في حل المشكلات التي تواجه الإدارة، فهو لا يجد مانع في طلب المساعدة من جميع الأطراف التي لها علاقة بالعملية، في إطار إيجاد حل للمشكلة المطروحة، وبعد النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد الطالبة على أن للاتصال غير الرسمي دور في مساعدة إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها ورفع من أدائها.

الدراسة الرابعة¹:

رسالة ماجستير بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسات الصحية " دراسة حالة وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، إعداد: محمد قيراط، 1996 .

مشكلة الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في وزارة الصحة (أبو ظبي - دبي) والمؤسسات الصحية التابعة لها (المستشفيات والمراكز الصحية)، وتحاول الدراسة أن تحدد مكانة العلاقات العامة في واقع الممارسة عند مسؤولي وموظفي أقسام العلاقات العامة وعند المشرفين في وزارة الصحة، كما تحاول الدراسة أن تحدد النموذج الذي ينسجم على ممارسة العلاقات العامة في وزارة وتكشف إلى أي مدى استطاعت العلاقات العامة أن تواكب التطور الكبير في البنية التحتية الذي شهدته دولة الإمارات في فترة وجيزة، وتكمن أهمية العلاقات العامة وزارة الصحة كون هذه الأخيرة خدمية بالدرجة الأولى، وكذلك في كون جمهورها الداخلي يزيد عن 14000 موظف يمثلون 120 جنسية، وهذا يعني في لغة التسيير والإدارة أن وزارة الصحة بحاجة إلى إدارة علاقات عامة قوية سواء بالنسبة للجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي. وتتعلق هذه الدراسة أساساً من أن العلاقات العامة إدارة الاتصال بين المنظمة وجمهورها وتعتمد مقاربتها المنهجية وتحليل النتائج على نماذج Grunig & hunt للعلاقات العامة. وتحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- ما هي المهام والصلاحيات الموكولة إلى العلاقات العامة؟
- ما هي درجة الرضا عن العمل لدى المسؤولين عن العلاقات العامة؟
- هل تقوم إدارة العلاقات العامة بالتخطيط الإستراتيجي والمساهمة في صناعة القرار؟

¹ محمد قيراط، العلاقات العامة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، 1996.

- هل تقوم إدارة العلاقات العامة بأبحاث ودراسات وإعداد تقارير للإدارة العليا؟
- ما هي أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها للنهوض بأقسام العلاقات العامة حسب المشرفين عليها؟
- من هو مسؤول العلاقات العامة في وزارة الصحة والمنشآت التابعة لها (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، التخصص)؟
- وتتمثل فرضيات هذه الدراسة في ما يلي :

ف1: ينحصر دور العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام وضمان الدعاية والأخبار والمعلومات الايجابية عن المنظمة (نموذج الدعاية والتعامل مع وسائل الإعلام .

ف2: تتميز عملية الاتصال بسيولة الأخبار والمعلومات في اتجاه واحد فقط، يكون عموديا من المنظمة إلى الجمهور.

ف3: تلعب العلاقات العامة بوزارة الصحة دورا محدودا جدا في توفير المعطيات والبيانات اللازمة لصناعة القرار.

ف4: العلاقات العامة ليس طرفا هاما وفاعلا في عملية التخطيط الإستراتيجي.

نتائج الدراسة :

- تؤكد نتائج الدراسة على أن مفهوم العلاقات العامة في وزارة الصحة ما زال محددًا جدا ينحصر في تنظيم المؤتمرات والقيام بإجراءات التأشيرات وحجوزات الفنادق وبعض الاتصالات والتنسيق مع وسائل الإعلام، بعبارة أخرى إن جهاز العلاقات العامة بوزارة الصحة ما زال لم يخرج بعد من حيز نموذج الدعاية الايجابية والإعلام الايجابي للمنظمة
- تشير النتائج إلى الدور المحدود للعلاقات العامة في الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسات الصحية في الدولة، وكذلك في أوقات المشاكل والأزمات .
- انعدام دور العلاقات العامة في البحث والتخطيط والمساهمة في اتخاذ القرار نظرا للمكانة الضعيفة لأقسام العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و للنقص الكبير التي تعاني منه هذه الأقسام فيما يخص الموظفين والأجهزة.
- عدم إقناع المسؤولين بدور للعلاقات العامة في المؤسسات.

الدراسة الخامسة¹: دراسة لنصاري مريم دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى اقاخاموك – تامنغست جامعة احمد دراية أدرار- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية قسم علم الاجتماع السنة 2012/2013.

تنطلق هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تامنغست؟

و تقوم على الفرضية التالية: تساهم العلاقات الإنسانية بالمركز الجامعي في رفع وتحسين أداء العاملين به .

وتندرج تحتها فرضيات فرعية:

- ❖ إن اهتمام إدارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي
- ❖ تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- ❖ إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل
- يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات أخرى .
- وجود علاقة بين العاملين يؤدي إلى التناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.
- النشاط الاجتماعي يرفع مستوى العلاقة بين العاملين.
- وجود علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة بالمركز يؤدي إلى وجود فعالية.

11. صعوبات الدراسة:

واجهنا بعض الصعوبات خلال دراستنا تمثلت فيما يلي:

- تضيق وقت إجراء الدراسة في 10 أيام مع عدم الاستقبال يوم الخميس و الجمعة و السبت، رغم أن رئيس القسم صرح لنا بـ 21 يوماً.
- عدم إعطائنا فرصة لمقابلة المرضى.
- عدم فهم بعض الأسئلة في الاستمارة مما يؤدي بنا إلى تضيق بعض الوقت للشرح لهم.

¹ لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى اقاخاموك – تامنغست جامعة احمد دراية أدرار، 2012.

الجانب النظري

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية و كيفية تنظيم
العملية الاتصالية في المؤسسة
الاستشفائية

تمهيد:

العلاقات الإنسانية هي تلك التفاعل الاجتماعي أو العملية الاجتماعية الأساسية التي تعبر عن ذاتها في الاتصال وفي العلاقات المتبادلة بين فردين أو أكثر (أو بين جماعات) ويعتبر التفاعل بين الأشخاص سلوكا اجتماعيا لأن الأشخاص يتبادلون المعاني ويمارسون التأثير المتبادل على سلوك بعضهم البعض وتوقعاتهم من خلال اللغة، الرموز والإشارات. كما يعتبر تلك العملية الإدارية التي من خلالها يقوم موظفو المؤسسة بتكوين علاقات فيما بينهم سواء كانت هذه العلاقات في جانبها الرسمي أو غير الرسمي والتي تحكمها جملة من المحددات الوظيفية وغير الوظيفية.

المبحث الأول: العلاقات الإنسانية

1. مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية

1.1 مفهوم العلاقات الإنسانية:

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد "علاقات"، رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تيعية¹. أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني: "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين²". و الواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين/طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين³. كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك".

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة: ف "سكوت" مثلا يعرف العلاقات الإنسانية "بأنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع⁴". ومن جهة أخرى فإن "وليام كلباترك" يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "أساليب للسلوك

1 أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، 1982، ص 352.

2 نفس المرجع، ص 203.

3 حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة و الوظائف و الاستراتيجيات، عمان، دار و مكتبة الحامد، 2004، ص 71.

4 محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 26.

الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها¹.

ويطلق لفظ "علاقات إنسانية Human Relations" على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة أو في المنازل. ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها "تنمية جهود جماعي منتج للمشروع ومرص للأفراد في الوقت نفسه. كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول: إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل²".

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

وترى "مادلين غرافيتز" أن "العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل V ، إنها تتطلب وعياً بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبالأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها للآخرين³".

ومنه نجد أن الصلات الإنسانية داخل المنظمة تقوم على أساس شعور مشترك بين العمال وبينهم وبين الرؤساء، تمليه ضرورة انتماءهم إلى نظام واحد (تسري عليهم لوائح تنظيمية واحدة، وظروف واحدة، وهدف مشترك واحد) وهو ما معناه أنهم ضمن مجتمع واحد، فيه لكل فرد واجبات وعليه حقوق تجاه الآخرين، على اعتبار أن لذلك المجتمع أناس لهم مشاعرهم واحتياجاتهم الإنسانية.

فلكل تصرف من تصرفات الإنسان أثره أو كما علماء الطبيعة (لكل فعل رد فعل)، و الإنسان عادة لا يعيش بمفرده بل مع أشخاص آخرين، كل تصرف من تصرفاته تقريباً يترك أثره في هؤلاء الآخرين سواء كأفراد أو كجماعات، ولهذا الأثر صداه فيهم، يدفعهم غالباً لإتيان نوع معين من التصرفات، ولها بدورها أثرها أو صداها و نستطيع أن نطلق على هذه العملية اسم (التجارب) أو إذا استعرنا تعبيراً آخر من علماء الطبيعة (التفاعل) و هو حجر الزاوية في العلاقات البشرية، و الطابع المميز لهذه العلاقات. و منه من الضروري التأكيد على علاقات الأفراد في مكان العمل، و كذلك التأكيد على قيم الأفراد في نفس الموقع⁴".

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 71.

² الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 497.

³ مادلين غرافيتز، مناهج العلوم الاجتماعية: الكتاب الأول العلم و العلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993، ص 215.

⁴ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 34.

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مرافقه العملية التعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين. كما يعد أيضا من صلب العلاقات الإنسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يعتبر هذا التغيير مقبولا من قبل العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الضروري بهم، والشرح الجيد لضرورة ذلك التغيير بغاية الحصول على حركية في مجموعة العاملين¹.

كل ذلك في النهاية يحقق نوعا من التواصل الضروري لإثراء العلاقات بين الأفراد في المنظمة رؤساء ومرؤوسين.

ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما بعضا وكلاهما يهتم بالجوانب التي أشرنا إليها، بهدف تطوير السلوك الإنساني، إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط و الانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالبا ما يكون هدف المؤسسة أو المنظمة، لذا فهي "مجال من مجالات الإدارة، يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية "وتعرف في هذا المجال بأنها "مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة² " كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، ويشير " ديفز " إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون بحيث يحقق التوازن بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية³.

ويعرفها آخرون بأنها "فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والاقتناع والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، مراعاة القوانين، والمعايير

¹ Raymond Boudon et autres, **Dictionnaire de Sociologie**, Montréal, Bussières, 2005, P 196

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 72

³ أحمد إبراهيم أحمد، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2002، ص 62

الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف¹.

كما يمكن أن نضيف إلى ما سبق ما ذهب إليه "ستيف ديك" بأن العلاقات الإنسانية تتعدى إلى أكثر مما ذكر، إلى أنها تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزملاء في العمل تجاربهم الحياتية، وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة².

فهي تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقه العلمية والتعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك³.

ومن الملاحظ في التعريف السابق اهتمامه بنظم التعامل بين الناس بعضهم مع بعض في المجتمع الذي يعيشون فيه، ولا يقتصر ذلك على فرع أو مجال من مجالات المجتمع بل يشمل مجالات الحياة كافة: الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وينطبق أيضا على كل منظمة، أو مؤسسة، أو مرفق علمي، أو تعليمي، أو أسري، وكل تجمع يؤدي إلى الهدف المراد الوصول إليه وهو خدمة المؤسسة. والتعريف الذي أورده "روبرت سلتونستال" بأن "العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة، وأعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس"⁴.

أخيرا يمكن القول أن موضوع العلاقات الإنسانية متعدد ومتداخل الجوانب، وهو التعدد الذي يمكنها من مواجهة مشكلات الصراع بالكفاءة المطلوبة، والفهم المتكامل للسلوك الإنساني.

2.1 نشأة العلاقات الإنسانية و تطورها:

لقد طورت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات الإنسانية والأساليب والوسائل التي تستخدم فيها، بل أنها قدمت الأساس الذي يمكن أن تستند عليه العلاقات الإنسانية، واعتنى الإسلام بكرامة الإنسان وأفكاره ورغباته، وبذلك فإن الدعوة الإسلامية اعتمدت على البرهان والحجة والدلائل ولم تعتمد على الفروض أو الضغط، كما كان الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- قدوة في استخدام أساليب الاتصال بنوعيه الشخصي وغير الشخصي، حيث يوفد

¹ عيد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1985، ص21

² STEVE Duck, **Human Relationships**, London, SAGE Publications Ltd, 4th Edition, 2007, P11

³ عيد الشكور محي الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975، ص14

⁴ سلتونستال روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966، ص05

الرسول وبيعت بالكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم بالموعظة الحسنة للدخول في الدين الإسلامي،ومن ذلك يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات الأفراد والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التي توصل إليها الخبراء مؤخرا استخدمت منذ أربع عشرة قرنا.

و قد ظهرت العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية والتي ركزت في اهتماماتها على تحقيق معدلات عالية الإنتاجية دون الاهتمام بالعامل الإنساني للفرد،إذن فهي نتيجة منطلقات لسلبيات النظريات البيروقراطية والإدارة العلمية،والتي ركزت بدورها على الجانب الهيكلي،وتركز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي،فان مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري باعتباره محور العملية الإنتاجية،كما ركزت على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة البيروقراطية والتأكيد على مرونة ومراعاة ظروف الأفراد وتوجيههم بدلا من أن يأمرؤا استجابة للتنظيم لاحتياجات الأفراد وان يكون التنظيم مكانا تلقائيا قائما على الاختيار.ومن روادها باكيث فولين B FOLLEN.وجون التون مايو MAYO وهنري لورنس جانت GANT.

كما تفرض مدرسة العلاقات الإنسانية بان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين،وان أفضل سمة اجتماعية هي التعاون وليس التنافس و عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويؤثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها وان شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء و إشباع حاجته الاجتماعية و هو الأساس في تحفيزه للعمل،ومن هذا المنطلق تغيرت إستراتيجية النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة فأصبح الاهتمام بمشاعر الأفراد والتركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة والتي توصل إليها مايو وزملائه الفرد تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية،أي أن الفرد يحي مشاعره،دعت هذه النظرية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة،ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبين العمل والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وان يناقشوا مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وان يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء.كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها وان السعي إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة الى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار.

تطور العلاقات اخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء للأساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب،بل نشأت أيضا نتيجة ازدهار القيم

الاجتماعية الإنسانية ففي بداية القرن العشرين كانت روح الديكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال تحت شعارهم "الحق للأقوى" دون مراعاة لأي قيم إنسانية، كما كانت اتجاهاتهم فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية، أما الموظف او العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال. وبمرور الزمن بدأ هذا الاتجاه الأبوي أساسه العطف على العامل والموظف والعمل على رعاية شؤونهم وأيضاً ارضائهم، وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب مع أبنائه. فكان صاحب العمل يتوقع في مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له احترامهم إياه طالما انه يقدم لهم ما يعتبره، فظهر اتجاه ثالث فيما بعد في مجال العلاقات الإنسانية، فقد تطور الأمر العلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوي الذي يقضي بالعدالة مع الحزم إلى نوع من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضاً فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التي تعمل في قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام في مؤسساتهم تجتنب كثيراً من العملاء مما يدر عليهم كثيراً من الأرباح بينما لا يحد ذلك في الأقسام الأخرى، وبعد أن تمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة من نشأة جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسة والمصانع ولقد ركز الباحث على إيجاد هذه النظم عدم اقتناع العميل في الوقت الحاضر بان يملي عليهم أداء نوع معين من العمل إذ يرغبون في إسلام استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميلوهم بالطريقة التي تمكنهم من خلق وعي كامل ومعرفة وفهم للأعمال التي يؤديها مما يشعروهم بالرضا والإشباع.

2. مبادئ و أسس العلاقات الإنسانية:

1.1. مبادئ العلاقات الإنسانية¹:

من المهم جداً التعرف على مبادئ العلاقات الإنسانية من جهة، ومن جهة ثانية على أسسها أو مجموعة القيم التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحثه على التفاني فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيباً في الملكية الجماعية، والإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة.

في رأي كيث ديفر أنه يوجد أربعة مبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية :

¹ولاء عضبيات: ما هي العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال ؟ ، 17 مارس 2021

- (1) الكرامة الإنسانية: حيث يتم احترام شخصية كل موظف من الموظفين العاملين بالمنظمة بعدم الاهتمام عن المركز الوظيفي الذي يمثله الموظف وعلى مدير العمال أن يضع في اعتباره أن كل موظف يجب أن يعامل بأسلوب يجعله يشعر باحترامه كإنسان .
- (2) المصلحة المشتركة التي تؤثر على الموظف وتجعله ميال للتجمع والتعاون مع الغير: وهو العمل على المشاركة معهم ليتم تحقيق هذه المصلحة.
- (3) الفروق الفردية التي تقع بين الموظفين: يجب وضع هذه الفروق في حيز الاهتمام عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
- (4) الحوافز: فالموظف يهدف لمشاركة الموظفين الآخرين والتعاون معهم حتى يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو التعاون.

2.2. أسس العلاقات الإنسانية:

و من بين الأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية هي:

- ✓ **الإيمان بقيمة الفرد:** هذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ،وان الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ،وانه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو فيما يظهر أمامه من مشكلات.
- ✓ **المشاركة والتعاون :** وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه المجموعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته و اتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات. لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي يبني على أساس من الإجماع والاتفاق في المصالح و الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية.
- ✓ **العدل في المعاملة :** ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ،وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات .
- ✓ **التحديث والتطوير :** فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري - القيادة الإدارية - هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة.

3. أهداف العلاقات الإنسانية¹:

للعلاقات الإنسانية أهداف عديدة تسعى لها أفراد المنظمة لتحقيق روح العمل و تحسين الأداء، فمن بين هذه الأهداف نجد:

- تدعيم إيجاب روح من الود والتفاهم بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين الجمهور الذي يتعامل معهم، وذلك من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات .
- وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة، وكذلك توفير الفرص المناسبة والاستقرار في العمل.
- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضات التي قد تنشأ بينهما.
- المساعدة في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين وكسب ثقة الناس، وتحقيق التعاون بين أفراد المجتمع
- تحفيز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية الطموح لدى أفراد المجتمع في التطلع نحو الوصول للكمال.
- العمل على تكون المجتمع الصالح المتعاون الذي يصل فيه الحق إلى أصحابه نتيجة قيام كل فرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه مع مراعاة الأمانة و الإخلاص والاعتدال في الأعمال الموكلة إليه.
- رفع الروح المعنوية بين الأفراد بالإضافة إلى توفير الجو النفسي العام لمصلحة العمل.

4. الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

- عدم التوازن بين العلاقات الإنسانية والجوانب الأخرى في محيط العمل: يتبين من الاستعراض التاريخي السابق أن العلاقات الإنسانية لم تحرز إلا على القليل من الاهتمام، مما جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الأخرى في محيط العمل ، ،وقد لمست الإدارة هذه الحالة من عدم التوازن فعملت على تصحيح الوضع عن طريق توجيه الاهتمام والدراسات نحو العلاقات الإنسانية.

¹ زرزار العياشي: تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي،مجلة كلية الدراسات الإنسانية،العدد السادس،ب ش، ص 201

- **ظهور مشاكل جديدة :** كان لنمو النقابات العمالية و سن التشريعات العالمية من قبل الحكومات أن وجدت مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية ، كما بررت بشكل أكبر المشاكل القديمة ولقد رأى بعض المديرين في ازدياد الأفراد العاملين معها ، وكان هذا من الأسباب التي دفعت الإدارة إلى تصحيح الأخطاء ، عن طريق تركيز الاهتمام على العلاقات الإنسانية ، كما يحاول **تيلور** إضعاف مركز النقابات العالمية عن طريق توجيه الاهتمام إلى العامل ، إلا أنه أخطأ في الإنساني والاشباع النفسية والاجتماعية التي يحتاج إليها الأفراد في محيط العمل ، وهناك من المديرين من رأى في العلاقات الإنسانية وسيلة فعالة في القيام بالعمل الإداري ، فوجهوا اهتمامهم نحو هذا الميدان.

- **ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد :** كان ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية ، وكان من بين العوامل التي أدت إلى فشل التجربة الإنسانية التي خاضها **روبرت أوين** في إنجلترا عدم التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية مثل القدرة على الاتصال ، والقدرة على المشاركة ، وفي نفسي الوقت لم يعد الأفراد يقبلون أي نوع من القيادة أو يخضعون لأي نظام من الضغط والإكراه ، بل أصبحوا من الوعي بحيث يطالبون بتوفر صفات القيادة الصحيحة في المديرين والمشرفين.

- **ظهور الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت حول العلاقات الإنسانية :** كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثر في تشجيع الإدارة على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية ، وكما تمخضت عنها هذه الدراسات والتجارب ، وقد تكونت من هذه الدراسات ذخيرة هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب ، وأصبح في متناول المؤسسات استخدامها والاطمئنان إلى النتائج المتوقعة منها ، وتأتي في المقدمة من هذه الناحية تجارب **هاوثورن** في مصانع ويسترن اليكتريك بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

- **أدى التوسع في التخصص إلى خلق مشاكل إنسانية جديدة :** فبالإضافة إلى التخصص أصبح طابع الأعمال عاملاً آخر في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والاتجاه نحو التخصص . فأصبحت التنظيمات الحديثة قائمة على التخصص في الأعمال وفي الإدارات وقد نشأ عن ذلك التدخل في السلطات وتنازع الاختصاصات كما هي الحال بين الإداريين والفنيين الاستشاريين **Line and staff** وبين المراقبين على كمية الإنتاج والمراقبين على جودة الإنتاج ، كما أصبح الفرد يعمل نتيجة هذا التخصص وتقسيم العمل في عملية صغيرة قد لا تعطيه الإحساس بأهمية العمل الذي يقوم به ، بل قد يصل تقسيم العمل إلى أقصى مداه فيصبح العمل لا معنى له في نظر العامل ، ومثالنا على ذلك ما حدث في مصانع فورد لإنتاج السيارات بالولايات المتحدة عندما طبق **هنري فورد** مبدأ تقسيم العمل في نظام خط التجميع بحيث وصل إلى درجة أن احد العمال كانت مهنته طوال الوقت الإمساك بمفتاحين يربط بهما الصواميل في المسامير في إحدى

الأجزاء التي تتكون منها السيارة، ومثل هذا العمل لا يمكن أن يعطي الفرد الشعور بالاهتمام والحماس نحو عمله، بل انه يفقد احترامه لنفسه ويقتل فيه الرغبة في إثبات ذاته ، وإذا كان من الممكن معالجة بعض حالات تطبيق تقسيم العمل بشكل غير مرغوب فيه عن طريق إعادة النظر في مكونات العمل وإضافة بعض العمليات التي سبق فضلها عنه إليه وهذه العملية نطلق عليها توسيع العمل .

فإن التخصص في المهام وضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات وأقسام مازال مصدر للاحتكاكات والمشاكل الإنسانية، وهو ما دعا إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كوسيلة لمعالجة مثل هذه المشاكل في المؤسسات الكبيرة حيث يطبق التخصص على نطاق واسع.

- **ازدياد الاهتمام بالعناصر البشرية :** ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما ازداد الاهتمام بالعناصر البشرية وقد تولد الاهتمام بالأفراد لأسباب عديدة، منها اتجاه تكلفة الإنتاج والعمل إلى الارتفاع مما يحتم ضرورة الإفادة إلى أقصى حد من الجهود والبشرية كما انه يسبب التكاليف المرتفعة التي تنطوي عليها عملية تدريب وتنمية الأفراد لذا أصبح من الطبيعي أن تنهياً للأفراد جميع الظروف المناسبة للعمل.
- **ارتفاع مستوى المعيشة :** أدى ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد العاملين إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية إذ لا يكتفي الأفراد في هذه الحالة بمطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجات الفسيولوجية وإنما يتطلعون باهتمام أكبر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

5. أنواع و عناصر العلاقات الإنسانية:

1.5 . أنواع العلاقات الإنسانية:

أشار رشوان إلى أن هناك نماذج عديدة لتصنيف العلاقات الإنسانية ومنها:

- علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات متباينة مستمرة، فالعلاقات المؤقتة تقتصر على موقف معين تبدأ ببدايته وتنتهي بنهايته، أما العلاقات المستمرة فهي شبيهة بعلاقة الزمالة في العمل .
- علاقة أولية وعلاقة ثانوية: فالعلاقة الأولية من سماتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف في حين نجد أن من سمات العلاقات الثانوية البعد التفاعلي الهادف إلى تحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة.
- علاقات تنظيمية وعلاقة عامة : فالعلاقات التنظيمية هي التي تشمل وسط تنظيمي معين ،كالعلاقة بين عمال المصنع مع بعضهم البعض ،وتربطهم هذه العلاقة بالإدارة المسؤولة عنهم ،أما العلاقة العامة فهي العلاقات القائمة بين المؤسسات وبين الجمهور له علاقة بهذه المؤسسة بهدف كسب ثقة.
- علاقات إيجابية وعلاقات سلبية :العلاقات الإيجابية تؤدي إلى الانسجام والتماسك المجتمعي، أما العلاقات الإنسانية السالبة فتؤدي إلى التباعد والانعزال وفك دعائم التماسك المجتمعي.

2.5. عناصر العلاقات الإنسانية:

هناك ثلاثة عناصر هامة تؤثر على العلاقات الإنسانية وهي:

العنصر الأول هو القيادة: وهي القدرة على التأثير في الآخرين ، كي يعملوا من أجل تحقيق هدف معين ، ويتحدد نمط وأسلوب القائد حسب متطلبات الموقف وكذلك طبقا لحاجات موظفيه ومحددات شخصياتهم ، وأيضا وفقا للثقافة التنظيمية ، والمدير القادر على التأثيرات في موظفيه ، وحثهم على العمل بحماس والذي يعمل باجتهاد بجانب أولئك الموظفين ، عادة ما يكون أكثر فاعلية عن ذلك الرئيس الذي يستخدم السلطة في وينسب لنفسه كل الفضل في إنجاز المجموعة.

العنصر الثاني هو الاتصالات: فمن خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المديرون والموظفون فقط المعلومات المتعلقة بالعمل ، ولكن أيضا يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم ، تتميز اتصالات العمل الفعالة بالشفافية والوضوح وفي نفس الوقت تقوم على المجاملة والإقدام ، وقد كشفت إحدى الدراسات أن 90 % من الأفراد الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع رؤساء يشعرون بالرضا تجاه أعمالهم.

العنصر الثالث هو الذي يسهم في بناء نموذج جيد للعلاقات الإنسانية في التنظيم وهو الدافعية ، وهي القوة التي تدفع الأفراد للقيام بعمل ما ، وفي بعض الحالات نجد أن الخوف من الإدارة أو من فقد الوظيفة قد يدفع شخص ما لتصرف بشكل ما ولكن ذلك يكون أقل ظاهرا ملكاته و الإبتكارية فاعلية من تشجيع الفرد للتحرك من تلقاء نفسه ، واعتداده بنفسه لقيامه بعمل جيد ، ولذلك يضع المدير الفعال في اعتباره الحاجات الشخصية للموظفين ويبين لهم أن هذه الحاجات يمكن إشباعها في إطار المنظمة.

المبحث الثاني: العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية

تمهيد:

تعتبر الاتصالات أحد الأجزاء الأساسية والهامة في كثير من العلوم والمجالات، حيث استخدمها الإداريون عند بناء الهيكل التنظيمي، واستخدمها المهندسون للإشارة إلى التلغراف والراديو، كما استخدمها علماء الاجتماع لتصف عملية التفاعل الإنساني ونظر علماء السياسة إلى المجتمعات على أنها نظم اتصال. حتى أصبحت عملية الاتصال جزءا أساسيا في متطلبات الأعمال والحياة ولها تأثير كبير على سلوك الشباب حيث أنها تؤثر وتتأثر به، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية، وقد أوضحت الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال مدى ارتباط نظام الاتصالات بمجالات حيوية منها:

- تنمية العلاقات الإنسانية في شتى المجالات العملية والحياتية.
- ارتباط عملية الاتصال بالقيادة الفعالة.
- ارتباط عملية الاتصال بالدافعية وتحفيز الأفراد.
- ارتباط عملية الاتصال باتخاذ القرارات.

وفي هذا الفصل سنتناول العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية بما في ذلك سنتطرق إلى الاتصال الداخلي الذي ينقسم إلى اتصال رسمي و اتصال غير الرسمي و كذا الاتصال الخارجي.

1. مفهوم العملية الاتصالية و عناصرها:

- **مفهوم الاتصال عامة:** الأصل اللغوي لكلمة "الاتصال" في اللغة العربية مأخوذ من "الوصل" أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد وآخر (أو أكثر) اتصال بمعنى صلة، ومعناها في اللغة الإنجليزية (Communication) مشتق من الأصل اللاتيني للفعل (Communicare) بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة، وأثبتت الدراسات والأبحاث أن نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح من 75% إلى 90% من وقت العمل الجماعي، لهذا تتبع أهميته داخل منظمات الأعمال وخارجها¹.

قد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012ص: 14.

نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.

● العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية:

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسات سواء كانت صحية، تربوية، اجتماعية... وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين وهذا يؤدي إلى انهيار المؤسسة؛ إذن إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما. ومن هنا يتضح أن الاتصال هو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات، لأن العملية الاتصالية بشكل عام تعتبر عصب العملية الإدارية، فالدور الذي تقوم به الاتصالات لا يقتصر على إيصال المعلومات والبيانات بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يدور في فكرهم. ونقطة هامة يجب أن يدركها الموظف هنا وهي أن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب منه القيام بتبادل الاتصالات مع البيئة الخارجية التي تتأثر وتؤثر فيها، وهذا النوع من الاتصالات قد يكون مع مؤسسات رسمية كاتصال الوزارات بعضها ببعض الآخر حيث تتكامل أهدافها، أو اتصال الوزارة مع المؤسسات المحليّة أو الأجنبية أو مع أفراد الجمهور.

كما نلاحظ في الوقت الحالي أن جميع المؤسسات الصحية أصبحت تستند على الاتصال المؤسسي في تحقيق أهدافها و حتىّ التواصل بين عمالها أو مع المرضى وهذا من خلال الاتصال المؤسسي في شقّه الداخلي، أو بينها وبين المؤسسات والجمهير الخارجية من خلال الاتصال الخارجي.

2. عناصر العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية:

تتكون العملية الاتصالية في أي مؤسسة و في كل مناسبة من خمسة عناصر و هي كالآتي:

المرسل: يعتبر طرف (فرد، جماعة أو مؤسسة) يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر و هو الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكار في شكل رموز، إشارات أو كلمات تعبر عن المعنى الذي يقصده و قد يكون هذا الطرف هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومة أو قد يكون مصدرها غيره.

الوسيلة: هي القناة التي تنقل غيرها الرسالة بين المرسل و المستقبل و قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية معا أو إلكترونية...

الرسالة: هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المعلومة أو الموضوع المراد نقلهن تتكون من رموز و حقائق و تعبيرات.

المستقبل: و هو أهم حلقة في عملية الاتصال يمكن أن يكون فرد أو جماعة أو مؤسسة و هو العنصر الذي يوجه إليه الرسالة عبر القناة الاتصالية فيقوم بتسجيل رموزها و إدراك معناها يفيد التواصل إلى تفسير محتواها و تتم بالتالي الإجابة سواء بالقبول أو التنفيذ أو عدم القبول و الرفض.

التغذية العكسية: و هي ردة الفعل التي تحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت التأثير أو الهدف أم لا.

2. الاتصال التنظيمي و أنواعه في المؤسسة الاستشفائية:

1.2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرفه "جورج ليندبرج (Lundberg) أنه: "نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد تكون الرموز حركية أو تشكيلية أو مصورة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك¹. "ويرى بعضهم أنه: "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة². "وأن: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء"³.

ومن بين التعريفات المهمة للاتصال التنظيمي، يرى بعضهم بأنها: "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية. "لهذا فإن الاتصال التنظيمي يمكن أن يعرف بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية بين الأطراف المختلفة للعملية التنظيمية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية⁴.

كما يرى "جون ديوي" أن الاتصال هو عبارة عن : "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم يترتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية⁵.

¹ محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط ، [مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، ، 2001ص 15.

² محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وأتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ، 1998ص.21

³ جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ، 1978ص. 51

⁴ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان الأردن، ، 2008ص 28.

⁵ عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، ، 1999ص 12.

ونلاحظ هنا أن تعريف "جون ديوي (John Dewey)" قد جمع ما ركزت عليه التعريفات السابقة في قضيتين أساسيتين: هما "الخبرة"، بالدرجة الأولى والتي من دونها لا يمكن أن يكون هناك معنى للقضية الثانية والتي هي "المشاركة".

1.3. أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وأنواع للاتصال المؤسسي، وأكثر التصنيفات شيوعاً هي تصنيفه إلى نوعين هما: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

أ الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي على أنه: "الاتصال الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة، أو العاملين في جميع المستويات أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط الذي يكون على شكل أوامر وتعليمات وقرارات، أو على شكل اتصال صاعد يتمثل في الشكاوى والاقتراحات وطلب إجازات، أو قد يكون على شكل اتصالات أفقية بين المدراء في نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور من أجل تحقيق أهداف المنشأة"¹.

ويعتبر الاتصال الداخلي: "ذلك الاتصال الذي يكون بين كل مستويات التنظيم الإداري، والذي يسير المؤسسة وفق قوانين وسياسات داخلية معينة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سواء التي تخص الأفراد أو التي تخص المؤسسة في حد ذاتها"².

ومن هنا يمكن تقسيم الاتصال الداخلي إلى: اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية

✓ **الاتصال الرسمي:** يعرف الاتصال الرسمي على أنه: "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعد من أهم وظائف الإدارة، ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكة الاتصال الرسمي، إذ تتضمن البيانات، الآراء المقترحات، المعلومات، الحقائق الخاصة بالوضع الجاري، أو المشكلات والأهداف"³.

هذا يعني أن الاتصال الرسمي يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات داخل المؤسسة .

¹ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط، [دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009ص.
² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، 2009، ص 36
³ محمد منير حجاب، ص 52

ويعرف أيضا على أنه: " الاتصال الذي يتم عبر القنوات الرسمية للمنشأة مثل: إصدار الأوامر، القرارات التعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى، أو مثل الشكاوى والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا"¹.

كذلك يعرف على أنه: " جميع الاتصالات التي تتم وفق ما تنص عليه القوانين واللوائح والأنظمة حتى يمكن الاستناد عليها، ولذلك فهي تتم عبر ما يسمى بالوثائق "².

وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى: اتصالات نازلة، واتصالات أفقية، واتصالات صاعدة.

• الاتصال النازل: يعرف الاتصال النازل على أنه: " الاتصال الذي يكون من أعلى لأسفل؛ أي من الإدارة العليا للدنيا حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين من طرق الاتصال من أعلى لأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم".

• الاتصال الصاعد: يمكن تعريف الاتصالات الصاعدة على أنها: "الاتصالات التي تتضمن كافة نشاطات الاتصال التي تمر من المساعدين إلى مشرفيهم، هذه الاتصالات لا تحظى بتشجيع أغلب المشرفين بالرغم من أهميتها لكلا الجانبين المشرفين ومساعديهم." وهذا يعني أن الاتصال الصاعد يتم من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المؤسسة، وقد تكون المادة المنقولة عبارة عن تقارير وشكاوى، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

• الاتصال الأفقي: يعرف الاتصال الأفقي على أنه: " العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور، وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا".

✓ الاتصال غير الرسمي: تعرف الاتصالات غير الرسمية على أنها: "الاتصالات التي لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة، بل تخرج عليها ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم، بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية." هذا يعني أن الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية، وهو يتم غالبا خارج التنظيم الرسمي للمؤسسة من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات، وقد يؤثر هذا الاتصال سلبا على التنظيم من خلال الإشاعات الكاذبة والمعلومات غير الصحيحة"³.

¹ شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 32.

² محمد حافظ حجازي: وسائط الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبيوترية)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002 ص 10.

³ حمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

ويعرف أيضا على أنه: "الاتصال الذي يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة"¹.

ب الاتصال الخارجي:

"اتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى، أو زبائن وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فإن نشاطها الأساسي هو نشاط اتصالي، ولذا فإن الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها، إذ أن سلعها هي رسائل إعلامية اتصالية موجهة أساسا لمخاطبة جمهورها (الزبائن)"².

ويعرف أيضا على أنه: "الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة، أو على مستوى عالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية مهما كان هدفها"³.

ويعرف أيضا على أنه: "الاتصال المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة، والذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج محيط المؤسسة، إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة والمتمثل في المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام"⁴.

3. وسائل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية:

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تقيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى، وتتمثل هذه الوسائل في:

1.3 الوسائل الشفوية: ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي، إلا أنه ما يعيبه هو تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

✓ **التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما ، فأى صورة من صور الاتصال تتأثر

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص 11

² عطا الله شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، دط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015 ص 40.

³ شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص. 45

⁴ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط ، 1 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

17ص 2007 ص 23.

بنوع التنظيم المتبع حسب المدرسة التي ينتمي إليها المدير فهي مدرسة تقليدية أم هي مدرسة ذات نظرة علمية للإدارة.

✓ **الاستشارة:** قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو من خارج المؤسسة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجمع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له مشكل وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال.

✓ **المقابلات:** نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد، ففي المحيط الأمريكي مثلا قد تكون التحية أحيانا معناها العقاب وقد توحى تعبيرات الوجه عن الوعيد.

✓ **الاجتماعات والمؤتمرات:** هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعة وكذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.

✓ **الهاتف:** يعتبر قناة اتصال غير مباشر بين المرسل والمستقبل عند مزاولة عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة.

2.3. الوسائل المكتوبة: تشمل مجموعة من الوسائل لكل واحدة من هذه الوسائل وظائف مختلفة على الأخرى، فمنها ما يكون ذو اتجاه اتصالي صاعد ومنها ما يكون ذو اتجاه اتصالي نازل ومنها ما يكون أفقي أو قطري حسب طبيعة الوسيلة، وتتمثل أهم وسائل الاتصال المكتوبة في:

أ **التعليمات والأوامر المكتوبة:** وقد تأخذ أكثر من صورة مثل، المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.

ب **التقارير:** حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثال على ذلك التقارير الإدارية، التقارير التحليلية...

ج **الاقتراحات والشكاوى المكتوبة:** تقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه ويتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق

اللجان الفرعية أو الدائمة ، وتلعب هذه الوسيلة دورا هاما في المؤسسة من خلال إحساس العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة والشعور بأهمية دورهم وأفكارهم فيها¹.

3.3. وسائل الاتصال السمعية البصرية: ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد:

أ الملصقات: توجد بمعظم المؤسسات الاستشفائية و غيرها لوحات تلتصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة إلى العاملين بها، كثيرا ما ترتبط المعلومات المصورة أو المرسومة بجانب ضبط الجودة، وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين خاصة إذا تم وضعها في المكان الملائم وتزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الإدارة في إعدادها. ويمثل الجانب السلبي في الاتصال البصري عن طريق الملصقات في عدم اهتمام الكثيرين بمشاهدة ما يرد باللوحات من الملصقات بصفة دورية تضطر الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة كعامل مساعد فقط.

ب الرسوم البيانية والخرائط: تستخدم الخرائط والرسوم البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال جمع الحقائق التي لها علاقة بالموضوع والتعبير من خلال صور أو رسم بياني واحد مبسط يسهل استيعابه وفهمه وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن منجزات المؤسسة بالقياس إلى الخطة الموضوعية، وتعتبر الخرائط وسيلة اتصال في نقل العديد من المفاهيم والمعاني بصورة مبسطة.

إضافة إلى هذه الوسائل هناك وسائل حديثة والتي تتمثل في:

ج الانترنت: لقد أصبح مصطلح الانترنت من المصطلحات شائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية التسعينات من القرن الماضي، والانترنت ببساطة عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها البعض والتي تربط مختلف بلدان العالم وتعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات.

د الانترنت: لقد أدى التطور التكنولوجي للانترنت إلى ظهور الانترنت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالها الداخلي بصورة أسهل وأسرع ومن أهم وظائفها:

- البريد الإلكتروني.
- تسيير مختلف الفهارس (المعلومات ، الخدمات ومختلف التطبيقات...) خدمة إدارة الشبكة من خلال المراقبة والصيانة، تبادل الملفات، إنشاء صفحات الانترنت الخاصة بكل مصلحة، إمكانية الاتصال بمواقع خارجية (الانترنت الخاصة بمتعاملها المقربين أو بشبكة الانترنت العالمية).

¹ محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال و تطورها، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007 ص 49-50.

وتعتبر هذه الوسائل الأخيرة مكلفة غير أنها تؤمن سرعة انتشار المعلومات إلى الأطراف المعنية¹.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تُستمد من أساليب التعامل بين الناس في المجتمع و بشتى جوانبه الاجتماعية والثقافية والسياسية و مرافقه العلمية والأسرية والتعليمية وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة التي تضم مجموعة من العمال من ثقافات مختلفة تتجمع في شكل من أشكال التنظيم يفرض الوصول إلى هدف مشترك و عن طريق استعمال وسائل تواصل مختلفة بينهم، فالاتصال يمثل أحد الأسس الهامة التي تركز عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وتعاملاتها في المستويات الإدارية المختلفة وهو يساهم أيضا بشكل كبير في نشاطاتها، كما يفترض أنه يؤثر تأثيرا بالغا على الأداء الوظيفي للموظفين داخل الإدارات. و من هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والاتصال التنظيمي يتم بعضهما البعض وكلاهما يهتم بالجوانب التي اشرنا إليها بهدف تطوير السلوك الإنساني. إلا أن العلاقات الإنسانية تذهب إلى أبعد من ذلك في محاولة لإيجاد نوع من الترابط، التعاون و التواصل بين العمال في سبيل بلوغ هدف مشترك يخدم بصفة مباشرة أهداف المؤسسة.

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، (إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص118.

الجانب النظري

الفصل الثالث

العلاقات الإنسانية و تأثيرها على
طبيعة العملية الاتصالية في
المؤسسة الاستشفائية

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون في دراساتهم في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، ولقد عرف الاتصال تطورا كبيرا عبر العصور فقد تخطى كونه ضرورة اجتماعية للتعامل بين الأفراد والمجتمعات ليمس جميع مؤسسات المجتمع وهياكلها ويقوم الاتصال داخل المؤسسات على أسس وقواعد تدفعه لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال أنواعه المختلفة (داخلي أو خارجي، رسمي أو غير رسمي).

المبحث الأول: الاتصال غير رسمي في المؤسسات الاستشفائية**1. مفهوم الاتصال غير الرسمي:**

الاتصال غير الرسمي هو "الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي"¹.
 "الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة"².
 "كذلك هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة تمتاز بسرعتها قياسيا بالاتصالات الرسمية"³.
 كذلك هي التي تتم بوسيلة غير معتمدة وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة"⁴.
 الاتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها"⁵.
 كذلك هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم"⁶.

¹ رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط. 1، ج. 34، ص 34.

² محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص 157.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 2000، ص 209.

⁴ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005، ص 227.

⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 266.

⁶ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000، ص 107.

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظمية حيث تتساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى¹.

ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم. ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره رادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد².

2. دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:

يملك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاوله الاتصالات غير الرسمية:

الحصول على معلومات إضافية: كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا لوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية.

تسهيل التفاعل الاجتماعي: بما أن العمال يلتقون يوميًا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم³. فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتمامًا سطحيًا أو عرضيًا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتمامًا شخصيًا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة⁴.

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 105.

² راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

³ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، ص 186-188.

⁴ رضوان بلخيري، ساره جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 89.

3. مظاهر الاتصال غير الرسمي:

يحدث الاتصال غير الرسمي بين زملاء العمل بشكل تلقائي وقد يمارسونه وهم غير مدركين لذلك حيث وغالبا ما تدور بينهم مناقشات حول الحياة بشكل عام داخل وخارج مؤسستهم وعن طريق الاتصال غير الرسمي، يستطيع كثير من الموظفين من استقصاء المعلومات التي تهتم مؤسستهم من زملائهم¹.

ومن مظاهر الاتصال غير الرسمي نذكر:

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانيتهم أو الأحوال التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ عن تفكيرهم.
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.
- الشكاوي والمنظمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية².
- لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية³.

4. أشكال الاتصال غير الرسمي:

يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكال متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد، بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وان كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فأشكال الاتصال غير الرسمي، يمكن أن توجد في بعض حالات الاتصال الرسمي ومن الأشكال الأكثر شيوعا للاتصال غير الرسمي نذكر:

نموذج السلسلة: في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وآخر لاحق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.

نموذج العنقود: وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفه ومحددة مسبقا بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع⁴.

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2009، ص139.

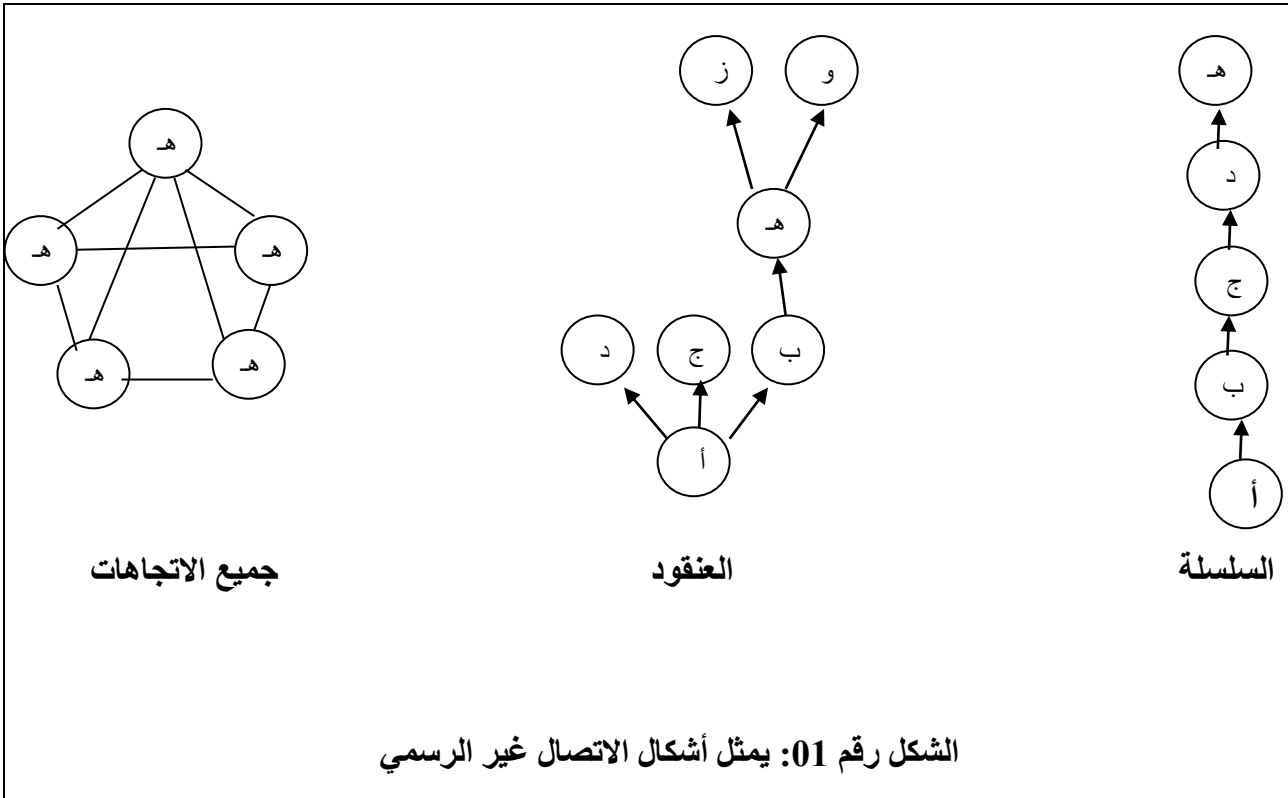
² محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014، ص 140.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص267.

⁴ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص283.

الإدارة بالتجوال: هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية¹.

نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات: حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلاً قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخض المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلاً.



الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية في عمليات الاتصال وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات، إيماءات ونبرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات و الصوت ويبدو أنه من خلال الاتصال وجها لوجه، فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب². إن هذا النوع حتى ينجح لابد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها ومن أبرزها غمزه العين أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة ويتم هذا النوع عادة في

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل لنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 282.

الاتصالات المباشرة وغير الرسمية وفي مثل هذا النوع من الاتصال يجب على الرؤساء أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود والتنبه في الحالات غير المقصودة إلى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا يحدث نتائج غير مرغوب فيها. ومن أمثلة الاتصال غير الرسمي كذلك نجد الإشاعة " هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابيا من حيث تصديقه وتبنيه و يجهل مصدره " وتأتي الإشاعة في العمل بعده أشكال ولكن غالبا ما تكون بشكل مفهوم سلبي وكما كبرت وانتشرت تغير محتواها، والإشاعة لها تأثيرات سلبية في غالب الأحيان على أداء العمال وقرارات المنظمة لذا وجب على مسؤول المؤسسة العمل على القضاء عليها من خلال معرفة مصدرها ومعاينة مروجيها وتفعيل الاتصال وإزالة الغموض على محتواها الرسمي لتوضيحها . وتأخذ الاتصالات غير الرسمية عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس فني بإحدى الشركات تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية وقد تأخذ شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية كأن يتصل مثلا مدير المبيعات بمدير الإنتاج ولكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم.

5. خصائص الاتصال غير الرسمي:

- الاتصال غير رسمي كغيره من الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاته و التي تتمثل في:
- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم دون قيود.
- الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.
- يتم غالبا بشكل شفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- الحركة والتغيير نظرا لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.
- يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم.

- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد.

6. فوائد الاتصال غير الرسمي:

يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الأهمية في الإرادة وخاصة في عملية صنع القرار فكثيرا ما كان الاتصال غير الرسمي وسيلة من وسائل حل المشاكل الإدارية، كذلك يسهل عملية التفاعل بين العمال فمن خلاله يتداولون الأخبار والمعلومات بشيء من التفصيل لإشباع رغباتهم، ومن فوائد الاتصال غير الرسمي نذكر:

- من خلال الاتصال غير الرسمي تعرف الإدارة العليا ردود أفعال الموظفين، اتجاه التعليمات والتوجيهات، التي سيتم اعتمادها بشكل رسمي، من خلال طرحها كإشاعات وذلك من أجل أخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تتجر عند تطبيق تلك التعليمات.

- سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف عبء التفاصيل عن رئيس المنظمة.

- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.

- يمكن عن طريقه جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.

- يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تعوق العمل ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.

- يستخدم كثيرا في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آرائهم دون خشية الإدارة.

- يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية.

يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة. وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة. كذلك الاتصال غير الرسمي يمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة بصورة صادقة ما من شأنه مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة،

مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة¹.

- تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتحقيق حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها فكثيرا ما تحل.

7. سلبيات و عيوب الاتصال غير الرسمي:

من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي، أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، وإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة² فإن هذه الأخيرة لها تأثيرات سلبية على الأفراد والمؤسسة نذكر منها:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء أو على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض في الروح المعنوية و اضطرابات في العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا:
يساعد على طغيان حكم الأفراد عوضا عن حكم القانون.

- الاتصالات غير الرسمية تحددها بعض الظروف الاجتماعية، منها المركز والمكانة التي يحتلها الأفراد داخل بناء التنظيم (فالتفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض).

- يُنظر إلى الاتصالات غير الرسمية على أن تأثيرها كبير على كفاءة التنظيم وبما أن هناك علاقة اجتماعية بين المدير والموظف مما يشجع الموظفين على الاتصال مباشرة بالمدير وتجاهل الرؤساء المباشرين، وهكذا بالنسبة لباقي التنظيمات غير الرسمية مما يؤدي إلى ظهور اضطرابات في المسالك الطبيعية للتنظيم.

¹ بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة، ص 210 .
² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 149.

- تشويه المعلومات التي تصعد إلى أعلى من طرف المستويات الأدنى، وذلك عن طريق إخفاء و انتقاء المعلومات التي تشير إلى الإنجاز والنجاح وطمس المعلومات التي تشير إلى قصور الأداء أو مشكلات التنفيذ مما يؤدي إلى إعاقة الاتصالات و عدم تحقيقها لأهداف التنظيم¹.

المبحث الثاني: تأثير العلاقات الإنسانية على العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية

1. أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية:

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييرها الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى. ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع. وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة ومن هنا تبرز أهمية دراستها، فالعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية في الحياة و إشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضاء والتوازن فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة و إحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز تفكيرهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها. ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاءهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة و إنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم و إمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

إن العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه و إمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته. والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين، و إن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى

¹ حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص81.

العمل، كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية. ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وبذلك يمكن القول أن للعلاقات الإنسانية أهمية قصوى لكل من الفرد والمؤسسة يمكن تلخيصها كما يلي:

بالنسبة للفرد:

- خلق و إيجاد روح التعاون.
 - المشاركة الفعالة في القرارات وحل المشكلات.
 - تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد.
 - تحفيز الأفراد بكل مستوياتهم.
 - إشباع حاجيات الأفراد النفسية و المعنوية.
 - توجيه سلوك الأفراد بشكل إيجابي.
 - توطيد الصلات بين العمال والقادة.
- أما بالنسبة لإدارة المؤسسة فهي تحقق التالي:
- تحسين المستوى الصحي و تحقيق رضا العمال و المرضى.
 - زيادة الفعالية في المؤسسة أو التنظيم الإداري.
 - تحقيق التطوير التنظيمي.
 - إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة أو المستشفى وأفراده.

2. العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية:

إن نشوء العلاقات والإنسانية و الاجتماعية بين الأفراد تحكمها ضوابط معينة و تنشأ لاعتبارات و معايير مختلفة فالمكانة الاجتماعية للفرد و الدور الذي تلعبه في الحياة الاجتماعية كفيلة بأن تحدد نوع العلاقة المراد إنشاؤها، فنظرة الأفراد الآخرين تحدد نوعية علاقتهم به و ليست نظرة الفرد نفسها نظرة الآخرين لأن الآراء تختلف و تتعدد و ذلك حسب مكانة كل فرد و حسب مصلحة كل منهم. فالفرد الذي ينشئ علاقة اجتماعية تكون لديه أفكار مسبقة و اهتمامات عديدة التي من شأنها أن تحدد له أي العلاقات الاجتماعية الواجب الأخذ بها، و ذلك حسب طبيعة خبراته التي اكتسبها، كما أن طبيعة البيئة التي يعيشها الفرد تؤثر في سلوكه و تضبط علاقتهم مع الآخرين حيث تغيرات المجتمعات، و أصبحت من تقليدية بسيطة إلى كبيرة مركبة و معقدة و ذلك من خلال التقدم العلمي و التكنولوجي الذي أدخل على كل

مختلف المجتمعات و تعتبر هذه الثقافة دخيلة قد لا تكون متماشية مع عادات و تقاليد المجتمع المستهدف فالعلاقات الاجتماعية تختلف حسب طبيعة المجتمع.

و يمكن القول أن ما يتحكم في العلاقات الاجتماعية و الإنسانية هي شخصية الفرد و مجموعة الخبرات و الثقافات الخاصة به التي تكون مكتسبة من الحياة الاجتماعية حسب طبيعتها و ذلك من خلال درجة التقدم العلمي الذي شمل هذه المجتمعات و انعكاساتها سواء الايجابية منها أو السلبية و مختلف التأثيرات التي تملئها هذه الأخيرة على المجتمع و كيف تثبت مختلف المعايير الثقافية في كل مجتمع و كيفية استغلال كل فرد ذلك حسب طبيعة ثقافته و خبراته و آرائه و أفكاره و استغلالها الاستغلال الأمثل في تكوين العلاقات الإنسانية إذا كانت ايجابية و العكس صحيح إذا كانت سلبية.

يمكن أن نستخلص هذه العوامل كالاتي:

السمات الشخصية: فهي تؤثر في سلوك صاحبها حيث نظرته لنفسه و نظرة الآخرين إليه و بالتالي فإن ذلك يؤثر في طبيعة علاقته بالآخرين، فمثلا نلاحظ أن علاقة ذوي الاحتياجات الخاصة بالعاديين تختلف تماما عن علاقاتهم ببعضهم البعض.

خبرات الفرد الخاصة: و التي تسهم في تكوين أفكاره و تشكيل ميوله و اهتماماته فينعكس ذلك كله على سلوكه الاجتماعي و علاقته الاجتماعية بالآخرين.

التقدم العلمي و التكنولوجي: فما يحدثه التقدم العلمي و التكنولوجي من تغيرات هائلة في المجتمع يؤثر بشكل واضح على علاقات أفراد المجتمع و جماعاته.

3. أهمية الاتصالات في المؤسسة الاستشفائية:

لا تخلو أي مؤسسة صغيرة أو كبيرة حكومية أو شخصية خاصة أو عامة من الاتصال ، فالاتصال هو لب أو محرك هذه المؤسسات ناهيك عن مؤسسة حساسة وحيوية كالمستشفى فبغض النظر عن التعاريف لكل من المستشفى و الاتصال حيث تم سرد التعاريف و المفاهيم الخاصة بهم ، فقطاع هام أو مؤسسة كالمؤسسة الصحية و المستشفى يعتمد اعتمادا كبيرا على الاتصال، رغم أن ذلك غير ظاهر أو يبدو غير أساسي كوجود الأطباء مثلا أو الممرضين و الممرضات ، إلا أنه أساسي و ضروري يحتاجه كل من له علاقة بالمستشفى من المريض إلى الممرضين أو الممرضات إلى الطبيب و الإدارة إلى الجهة العليا وهي وزارة الصحة ، فمستشفى بدون اتصال كإنسان أصم و أكم ، و لقدت أدركت الدول أهمية الاتصال في المستشفى تخصص له فرع خاص ، و لا نذهب بعيدا فالجزائر أدركت كالدول التي سبقتها ، و أنشأت خلية خاصة تسمى بخلية الاتصال و هي توجد بالمستشفيات ، و تتولى هذه الخلية كل ما يعني الاتصال بالمستشفى ، يستعمل المدير في هذا النوع من الاتصال العديد من الوسائل كالهاتف ، المراسلات ، الفاكس ، الإنترنت ، و الاتصال الشفوي المباشر بإعطاء التوجيهات و الأوامر الشفوية ، و

اللوائح و الإعلانات و الملصقات ، إلى غير ذلك من وسائل الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية ، فمن خلاله يمكن للمدير و الجهات المعنية تتبع الموظفين بالتوجيهات لسير العمل ، كما أن المدير أو الإدارة العليا تستقبل الأوامر و التوجيهات من الوزارة أو الوزير و هكذا ، كما أن الموظفين العاديين أو الإداريين البسطاء يمكنهم إبداء آراءهم أو شكاويهم إلى الجهات الأعلى سواء كان ذلك إلى المدير الفرعي الذي يترأسه ، أو إلى المدير العام و ذلك عن طريق سجل الشكاوي أو طلب مقابلة... الخ من وسائل الاتصال. و هناك أنواع الاتصال كما رأينا يطلق عليه الاتصال الصاعد و الاتصال النازل، و يأتي الاتصال الأفقي و هو بين المدراء المتساويين في الدرجة مثل مدير فرع الصيانة أو التجهيزات و مدير فرع المالية و غيرها... و في المستشفى كأي مؤسسة أخرى إنسانية أو اجتماعية بها فئات بشرية كبيرة يوجد هناك أيضا اتصال غير رسمي إضافة للاتصال الرسمي الذي يتم بصفة رسمية من خلال الوسائل الاتصالية المعروفة بطريقة رسمية كاستلام الوثائق أو التقارير أو الأوامر و التوجيهات، على عكس الاتصال غير الرسمي بين الموظفين في اللقاءات الاجتماعية، أو المناسبات ، و ساعات الراحة ، و أثناء العمل، أيضا بين أشخاص في نفس العمل مثلا بين الأطباء أو بين الممرضين أو عمال النظافة أو غيرهم من الفئات ، و تلعب الإشاعة الدور الأول و الأساسي في هذا الاتصال كإشاعة مثلا عن زيادة أجور الموظفين أو استقالة المدير حيث تدور الإشاعات حول أسباب استقالته... الخ من أنواع الإشاعات ، فكل هذه الأنواع المختصرة و الرسائل الاتصالية تدور في المستشفى ، فهل نتخيل مؤسسة كالمستشفى دون اتصال؟؟ الجواب هو بالتأكيد لا .

كما يعتبر مكتب الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاستشفائية الحلقة الرابطة بين المؤسسة و الجمهور الداخلي و الخارجي لذلك فإن دور هذا المكتب لا يقتصر في توجيه الجمهور أو الاتصال ما بين الموظفين بل يتعدى إلى كونه الرابط الأساسي في دفع عجلة الاتصال و الرقي في تقديم الخدمة الصحية و التكفل الجيد بالمريض أيضا.

4. العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية:

إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال و على ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته و لهجته في مخاطبته للموظف و لكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا و يستفسروا و أن يشجعهم على المبادرة و ذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد. إن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم و قد يجتنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم ، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته.

فهناك العديد من العوامل التنظيمية التي يجب مراعاتها حتى لا يكون لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر منها ما يلي:

- **مركز الفرد في التنظيم الهرمي:** لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل التنظيم وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
 - تدفق الاتصالات من أعلى إلى الأسفل.
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمدربين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.
- **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:** ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.
- **إعادة تنظيم المؤسسة:** بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها كما يلي:
 - أ- اختصار الوقت والجهد.
 - ب- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
 - ت- تبادل المعلومات.
 - ث- تقصير خطوط الاتصال.
 - ج- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا تحتاج إليها المؤسسة.
- **تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:** وهذه المهارات هي:
 - مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة مدى تأثيره على الآخرين.
 - 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.
 - مهارات القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
 - مهارات الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال وهي زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

- **تطوير نظام حفظ المعلومات**: يجب أن يتوفر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- **الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة**: هي تعني المشاركة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق وأيسر وانخفاضا في الإشاعات.
- **تدعيم الثقة بين العاملين في المؤسسة**: وذلك يؤدي إلى تسيير الاتصالات وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الإدارة يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم وذلك لإثبات موضوع الاتصال.
- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة**: إذا سادت الاتجاهات الموجبة بالمؤسسة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا و حتى مع المرضى، وتوعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد وتخليص العاملين من العقد والمشكلات النفسية حتى تكون معوقا للاتصال الجيد وتدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات. وتنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المؤسسة ومعرفة العاملين بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخبره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.
- **تقييم نتائج الاتصال**: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.

و يمكن إضافة إلى ذلك التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفاءته وفاعليته عملية الاتصال في التنظيم فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

الاتصال هو نشاط إنساني تفاعلي، و العملية الاتصالية هي عملية بسيطة وواضحة تتم بين مرسل ومستقبل مع وجود استجابة عبر قناة معينة وذلك من خلال أنواع الاتصال المتمثلة في الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، أو الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. ومن خلال هذا كله يمكن اعتبار الاتصال عملية ضرورية داخل المؤسسات، فالالاتصال هو الأسلوب الناجح والركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها.

يعتبر نشاط الاتصال والعلاقات الإنسانية في المؤسسات الصحية من الموضوعات التي لم تلق اهتماما كافيا من البحث والدراسة وذلك لعدم إقناع الكثير بالدور الذي يؤديه بالنسبة للمؤسسة وهامشية الدور الذي تلعبه كل من العلاقات والاتصال مع محيطها داخل أو خارج المؤسسة بصفة عامة و مع المرضى بصفة خاصة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

(الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: منهجية البحث و الإجراءات الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى التأكد من صلاحية أدوات جمع المعلومات المطلوبة التي أعدها الباحث لهذا الغرض وكذلك للتأكد من صدقها وهو قدرة الأداة على قياس ما أعده لقياسه والاتجاه العام لفرضيات الدراسة، وهي مرحلة تجريب أدوات البحث بعد إعدادها وصياغتها، وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها وملاءمتها كما أنها توفر للباحث فرصة للتعرف على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه في الواقع وهو يعالج الظاهرة.

وعرفها مروان عبد المجيد إبراهيم: "أنها عملية الاستطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي"¹.
قمنا بدراسة استطلاعية أولية من خلال الاطلاع على المراجع (الكتب والمجلات والرسائل الجامعية) التي لها علاقة بموضوع دراستنا ومراجعة الدراسات السابقة والاستفادة منها في ضبط متغيرات الدراسة (العلاقات الإنسانية و تأثيرها على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسات الاستشفائية) وكذا ضبط تساؤلاتها وفرضياتها.

أما الجانب الميداني قمنا بدراسة استطلاعية من خلال بناء وتطبيق أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة والتأكد من صلاحيتها حتى تتمكن من تطبيقها بمهارة أكبر على مجموعة الدراسة الأساسية، ولمعرفة بعض النقاط الهامة التي قد نلاحظها عن تطبيقنا للأدوات والأساليب على العينات الاستطلاعية والتأكد من صلاحيتها وبلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة أكثر إحكاماً.

وشملت عينة الدراسة الاستطلاعية 10 موظفين بالمستشفى المختلط العقيد لطفى بالأغواط، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات، وشرح كيفية ملأ الاستمارة حتى يتسنى لهم الإجابة على كل الأسئلة، وقد تحصلنا على نتائج أولية في الدراسة الاستطلاعية الميدانية تتماشى مع الهدف العام للبحث وفرضيات الدراسة. وبعد التحقق و التأكد من الوضع العام للمستشفى وزعنا 100 استمارة و انطلقنا في دراستنا الفعلية.

2. مجالات و أدوات الدراسة:

1.2 مجالات الدراسة:

1.1.2 المجال المكاني: أجريت دراستنا الميدانية بالمستشفى المختلط (240 سرير) العقيد لطفى

بالأغواط.

¹ مروان عبد المجيد، إبراهيم: اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان الأردن، 2000، ص 38.

أ. نبذة عن ميدان الدراسة:

المستشفى المختلط في مفهوم هذا المرسوم، مؤسسة عمومية للصحة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة و يتولى تسييره كل من وزارة الدفاع و الوزارة المكلفة بالصحة. يرجع إنشاء هذا المستشفى إلى المرسوم الرئاسي رقم 18-114 في أول شعبان 1439 الموافق لـ 17 ابريل 2018 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط. حيث قامت كل من شركة ايطاليا و الصين بإنجازه سنة 2010 إلى غاية نهاية 2020 و قد تم استلام مستشفى 240 سرير "العقيد لطفي" بصفة نهائية شهر يوليو 2019 و الذي من شأنه أن يساهم في ترقية الخدمات الطبية لفائدة سكان ولاية الأغواط.

- تشتمل هذه المؤسسة على عدة أجنحة (27 اختصاص طبي و جراحي) الجراحة العامة و جراحة العظام و أمراض النساء و التوليد و كذا الإنعاش الجراحي و طب الأطفال و الطب الشرعي و هو مزود بنظام مراقبة عن بعد.

- يسير المؤسسة مدير برتبة ضابط سامي و هو طبيب مختص في جراحة العظام.

- يحتوي أيضا على أكثر من 130 طبيب من بينهم 27 اختصاص طبي و جراحي، 200 شبه طبي، أكثر من 100 عامل إداري و أكثر من 70 عامل مهني.

- يهتم المستشفى بالدور الوقائي و التكوين المتوسط (تكوين الطلبة، الأطباء ، المهنيين، أطباء الاستعجال، شبه طبيين و الإداريين...)

- تنظم المؤسسة تظاهرات و أيام تكوينية و علمية مع باقي المستشفيات الجامعية.

ب. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية "العقيد لطفي":

يساعد المدير في تسيير المؤسسة أربع مديريات فرعية (مديرية الموارد البشرية، مديرية صيانة التجهيزات الطبية، مديرية النشاطات الطبية، مديرية المالية و الوسائل) كما يتبع المدير الأمانة العامة و الأمانة الخاصة بالجيش، مكتب الاعلام و الاتصال و مكتب العلاقات العامة.

2.1.2 المجال الزمني: أجريت على ثلاثة مراحل، المرحلة الأولى تمت في فترة زمنية (مدتها

13 يوما) وتم خلالها إعداد تصور للدراسة الميدانية وإعداد الأدوات المناسبة في الدراسة، وتم توزيع الاستثمارات على العمال المعنيين بالبحث.

المرحلة الثانية دامت (2) يومين أجرينا فيها مقابلة مع مدير المؤسسة (و كان استقبال المدير يوم الثلاثاء 16 ماي 2023) و نائب المدير و مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال و ذلك لجمع بعض المعلومات حول الموضوع " طبيعة العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاستشفائية، وسائل الاتصال...". المرحلة الثالثة: وتم في هذه المرحلة جمع البيانات و الاستثمارات التي وزعت على أفراد البحث، و بداية عملية تحليل النتائج.

3.1.2 المجال البشري: هو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدته وتحديد نوعية وخصائص هذا المجتمع البشري، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات اللازمة عنه، ويتركز المجال البشري لهذه الدراسة حول موظفي المؤسسة الاستشفائية "العقيد لطفى" و البالغ عددهم حوالي 500 موظف و نظرا للعدد الكبير من الموظفين (أطباء، إداريين، تقنيين...) قمنا بأخذ عينة قدرت بـ 100 عاملا اخترناها عشوائيا.

2.2 أدوات الدراسة:

الملاحظة: استخدمنا "الملاحظة" كأداة في بحثنا هذا من خلال الزيارات المتعددة التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة، حيث تمكنا من ملاحظة بعض الخصائص والسمات التي تميز مجتمع البحث بصفة عامة وأفراد العينة بصفة خاصة، إضافة إلى ملاحظة العلاقات السائدة داخل المستشفى من خلال التعاملات اليومية بين أفراد مجتمع البحث، سواء بين الموظفين أو بينهم وبين المرضى.

استنتجنا من خلالها أن هناك علاقات على ما تبدو علاقات جيدة بينهم، معاملة حسنة مع المرضى و علاقات صارمة و مشددة مع الجمهور الخارجي خاصة أثناء فترة الزيارات.

المقابلة: واعتمدنا في دراستنا على المقابلات المفتوحة قبل بدء الاستمارة، حيث سمحت لي بربط علاقات ثقة مع العمال ومختلف المشرفين، سواء من خلال المقابلات المستخدمة مع المسؤولين، أو من خلال الأحاديث التي جمعناها مع بعض الموظفين في المستشفى من خلال لقاءات هامشية خارج أوقات العمل، وقد دار الحوار معهم حول عدة نقاط تتعلق بطبيعة العمل وما يتمخض عنه من تفاعلات والتزامات وآراء حول ظروف العمل والعلاقات السائدة في المستشفى.

فقد أجرينا مقابلة مع مدير المستشفى و نائبه و مقابلة مع مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال:

كما أفادنا مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال ببعض المعلومات حول المؤسسة و الوسائل المستعملة في الاتصالات داخلها.

الاستبيان: ومن خلال اطلاعنا على ملاحظات الأساتذة وتوجيهات الأستاذ المشرف قمنا بصياغة الاستمارة في صورتها النهائية وقد تضمنت أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى شبه مغلقة، و تم تقسيم هذه الاستمارة إلى ثلاث محاور رئيسية وكانت كالتالي :

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لمجتمع البحث، حيث تعرفنا من خلاله على الجنس،

السن، الوظيفة، الخبرة المهنية و المستوى التعليمي الذي ميز أفراد العينة .

المحور الثاني: يحتوي على 09 أسئلة تدور حول العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية بما في ذلك

أسئلة حول مكتب الإعلام والاتصال و أسئلة حول الوسائل المستعملة داخل المؤسسة.

المحور الثالث: مكون من 11 سؤال طرحت لمعرفة نمط الاتصال السائدة في المؤسسة و نوع العلاقات بين الموظفين.

3. تحديد عينة الدراسة:

الخطوة الأولى: قمنا بتقسيم المجتمع إلى طبقات:

مجتمع البحث مقسم إلى (3) طبقات: الأطباء و الشبه طبيين، الإداريين، العمال المهنيين.

الخطوة الثانية: تقدير حجم العينة الكلي و الجزئي (500 موظف ← يعني نسبة 100%)

بما أن مجتمع البحث شمل 500 موظف، فقد سجلنا عينة بنسبة 20% من مجتمع البحث بالطريقة العشوائية و باستخدام القاعدة الثلاثية تم حصر عدد أفراد العينة للطبقات المذكورة مسبقا حسب ما يلي:

حجم عينة الدراسة: (حجم المجتمع × 20%) ÷ 100

حجم عينة الدراسة : (20×500) ÷ 100 = 100 موظف

بعد توزيع الاستمارات و استرجاعها تم إسقاط 20 استمارة لعدم استفاءها الشروط العلمية و المنهجية (تم الإجابة فيها بطرق خاطئة كالإجابة على بعض الأسئلة فقط أو الإجابة على كل الأسئلة التي تحتل اختيار إجابة واحدة).

تم الاعتماد في النهاية على 80 استمارة فقط ما يعادل نسبة 16% من نسبة مجتمع البحث الكلي.

حيث اخترنا عينة من كل طبقة بنفس الطريقة التي تسحب بها عينة عشوائية بسيطة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

1. عرض و تحليل نتائج المحور الأول : البيانات الشخصية للعينة

في هذا المحور تم توزيع عينة الدراسة والمتمثلة في الطاقم الطبي والإداري و المصالح الأخرى للمستشفى حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الجدول رقم 01:

النسبة المئوية	التكرار	
%38.75	31	ذكر
%61.25	49	أنثى
%100	80	المجموع

1- يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

- يوضح الجدول رقم 01 التأطير حسب متغير الجنس (ذكر و أنثى)، بعد جمع 80 مفردة و جدنا أن النسبتين تتوزع بين 49 أنثى بنسبة 61.25% و 31 ذكر بنسبة 38.75%.

- من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور و هو ما يمثل 49 مفردة من مفردات العينة و التي قدرت بنسبة 61.25% إذ ما قورنت بنسبة الذكور و المقدر بـ 38.75% المتمثلة في 31 مفردة من مفردات العينة، و هذا التفاوت في النسب يمكن اعتباره طبيعي لأن العمل الإداري مرتبط بالكفاءة المهنية بغض النظر على نوع الجنس، وهو مناسب لكلى الجنسين ولا يقتصر على جنس واحد.

الجدول رقم 02:

النسبة المئوية	التكرار	
%37.5	30	من { 19-29 } سنة
%37.5	30	من { 30-39 } سنة
%17.5	14	من { 40-49 } سنة
%7.5	06	أكثر من 50 سنة
100%	80	المجموع

2. يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

- يوضح الجدول رقم 02 التأطير حسب متغير السن: لدينا 80 مفردة موزعة كالاتي 30 مفردة من فئة {29-19} و 30 مفردة لفئة {39-30} تليها 14 مفردة من الفئة العمرية {49-40} سنة ثم فئة أكثر من 50 سنة بتكرار 06 أفراد من عينة مجتمع الدراسة.
- نلاحظ أن أعلى نسبة تحصلنا عليها هي 37.5% لكل من الفئة العمرية {29-19} سنة و نفس النسبة للفئة العمرية من {39-30} سنة و هذا النوع من الفئة يمثل فئة الشباب و كما نعلم أن المستشفى بدأ العمل فقط في سنة 2020 فقد استقبل أغلبية العمال من هذه الفئة في صفة متربصين و شبه طبيين. تليها نسبة 17.5% للفئة {49-40} و أقل نسبة هي 7.5% للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة و هذا لاستقطابهم من مؤسسات أخرى.

الجدول رقم 03:

النسبة المئوية	التكرار	
7.5%	06	متوسط
26.25%	21	ثانوي
63.75%	51	جامعي
2.5%	02	أخرى
100%	80	المجموع

3. يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

- لدينا في الجدول رقم 03 التأطير حسب متغير المستوى التعليمي: فمستوى التعليم المتوسط بتكرار 06 من مفردات العينة بنسبة 7.5% و الثانوي بتكرار 21 من مفردات العينة بنسبة 26.25% أما بالنسبة للمستوى الجامعي فلدينا تكرار 51 من يمتلكون الشهادة الجامعية و يمثلون نسبة 63.75% و تكرار 02 لمن يمتلكون شهادة من مستوى آخر بنسبة 2.5% .
- لاحظنا من الجدول أعلاه أن أغلبية العينة يملكون مستوى تعليمي جامعي و قدرت نسبتهم بـ 63.75% وتليها ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 26.25% فيما تعود نسبة 7.5% لذوي المستوى التعليمي المتوسط، كما سجلنا نسبة 2.5% لمن يمتلكون شهادة من مستوى آخر لدى أفراد العينة. وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة بالمستشفى يملكون مستوى علمي يمكنهم من تفعيل اتصال واعي فيما بينهم، وهذا من جهته يساعد على إقامة علاقات حسنة داخل المستشفى . وهو بمثابة مؤهل يزيد من درجة وعيهم

وخبرتهم بكل أنشطة المستشفى، فضلا عن مستواهم العلمي الذي يؤهلهم لإقامة علاقات مع بعضهم البعض، كذا مع رؤسائهم في العمل، وهو ما يسمح بتعزيز علاقات العمل القائمة في المستشفى وبالتالي معرفة مستوى العلاقات الإنسانية داخل المستشفى من خلال تحليل تصريحات المبحوثين.

الجدول رقم 04:

النسبة المئوية	التكرار	
36.25%	29	الإدارة
42.5%	34	الطب
21.25%	17	أخرى
100%	80	المجموع

4. يبين توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

- ارتأينا لوضع هذا الجدول لمعرفة تكرارات العينة حسب متغير الوظيفة حيث قمنا بتقسيم مجتمع البحث حسب 4 وظائف موجودة في المستشفى بدأ بالأشخاص الذين يعملون في المجال الإداري تكرر 29 بنسبة 36.25% والمبحوثين الذين يمتنون في مجال الطب و التمريض لدينا تكرر 34 بنسبة 42.5% أما المبحوثين الذين يمتنون المصالح التقنية والعامة كأعمال الصيانة والنظافة وغيرها فتحصلنا على تكرر 17 بنسبة 21.25% فهذا التصنيف يمكن من دراسة مدى فاعلية الاتصالات داخل المستشفى ومدى مرونة العلاقات بين جميع الفئات المعنية.

- إن الوظيفة التي يشغلها الفرد في المستشفى من شأنها التأثير على طبيعة تكوين علاقته وامتدادها، لأن المركز هو الذي يحدد اتصالات الفرد وعلاقاته ونوع الأعمال التي يقوم بها، وكذا حجم الأفراد الذين يتعامل معهم. لذا ارتأينا أنه من الموضوعية في دراستنا إلى تقسيم مجتمع البحث إلى إداريين، بدءا بالأشخاص الذين يعملون داخل الإدارة من مكاتب ومصالح وفروع، وهم ممثلين بنسبة 36.25% والأشخاص الذين يمتنون الطب وقد جمعناهم في الأطباء والمستخدمين شبه الطبيين وهم ممثلين بنسبة 42.5% وفئة المستخدمين في المصالح الأخرى وهم يمثلون أعمال الصيانة والكهرباء وأعمال النظافة وقدرت نسبتهم بـ 21.25% استنتجنا في الأخير أن هذا التصنيف يمكننا من دراسة مدى

فاعلية الاتصالات داخل المستشفى انطلاقاً من أن المركز أو الوظيفة تؤثر كما أسلفنا على طبيعة وتكوين العلاقات.

الجدول رقم 05:

النسبة المئوية	التكرار	
28.75%	23	أقل من 5 سنوات
37.5%	30	من [5- 10] سنوات
23.75%	19	من [10-20] سنة
10%	08	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

5. يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

- يبين هذا الجدول توزيع عدد الأفراد حسب الخبرة المهنية في المنصب و هي مقسمة إلى أربع مستويات كالآتي:

{أقل من 5 سنوات} يمثل هذا المستوى ثان ترتيب في التوزيع حسب الخبرة المهنية بنسبة 28.75% و عدد 23 فرداً.

من {5 إلى 10 سنوات} و هو مستوى أكبر توزيع بعدد 30 و نسبة 37.5%.

من {10 إلى 20 سنة} بتكرار 19 مفردة بنسبة 23.75% .

و أقل نسبة كانت لفئة {أكثر من 20 سنة} خبرة، مقدرة بنسبة 10% موزعة على 08 أفراد من العينة.

- إن الفترة التي يقضيها الفرد في المستشفى تساعده في القيام بالاتصالات وتكوين العلاقات داخل المستشفى، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين بأن عدد كبير من أفراد العينة لهم خبرة في مجال الصحة (لا نقول خبرة في هذا المستشفى لأننا كما نعلم أنه لا يدوم عن افتتاحه إلا 4 سنوات) وبالتالي امتلاكهم للخبرة منذ تحصيلهم على الشهادة و قرار التنصيب في مجال عملهم، إضافة إلى علاقاتهم و اتصالاتهم، وهذا ما يضيف على إجاباتهم نوع من الدقة والشمول، وهذا ما تمثله النسبة 37.5%، أما مدة الأقدمية الأقل من 05 سنوات فإن نسبتها تعد كبيرة 28.75% و هذا كما ذكرنا سابقاً أن هذه الفئة فئة متربصين و شبه

طبيين، مقارنة بالنسب الأخرى حيث قدرت بـ 23.75% للفئة التي تملك خبرة من 10 إلى 20 سنة و 10% لذوي الخبرة أكثر من 20 سنة كما صرح لنا البعض أنهم كانوا يعملون لدى مؤسسات صحية أخرى لذا يمتلكون خبرة في مجال الصحة و هم الأكثر خبرة في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة سواء مع باقي العمال أو مع المرضى.

2. عرض و تحليل نتائج المحور الثاني: العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية

خصصنا هذا المحور لمعرفة أهمية الاتصال و الوسائل المستعملة لتحقيق أهداف العملية الاتصالية داخل مستشفى العقيد لطفى بولاية الأغواط.

الجدول رقم 06:

النسبة المئوية	التكرار	
100%	80	نعم
00%	00	لا
100%	80	المجموع

6. يبين إثبات وجود مكتب إعلام و اتصال

- اخترنا هذا السؤال لمعرفة ما إذا كان الجميع يعلم بوجود مكتب إعلام و اتصال بالمؤسسة أم لا و مع ذلك البعض أجاب بـ لا و بعدما وضحنا لهم دور هذا المكتب في المؤسسة فكلهم غيروا إجابتهم من لا إلى نعم فكان تكرار 80 للإجابة بـ نعم بنسبة 100%.
- من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 100% إجابتهم كانت نعم و منه علمنا أنه لا توجد مؤسسة إلا و بها مكتب إعلام و اتصال لأنه كما صرح مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال أثناء المقابلة أن لهذا المكتب دور كبير و مهم في كيفية التواصل مع المدير من جهة و مع الموظفين و الجمهور الخارجي من جهة أخرى.

الجدول رقم 07:

النسبة المئوية	التكرار	
66.25%	53	نعم
33.75%	27	لا
100%	80	المجموع

7. يبين وجود علاقة بين الموظفين و مكتب الإعلام و الاتصال

- يمثل هذا الجدول ما إذا كانت هناك علاقة بين الموظف و مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال. من خلاله نلاحظ أن أغلبية الإجابات تركزت على الإجابة الأولى نعم بتكرار 53 و نسبة 66.25% و تكرار 27 من أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة مقدرة بـ 33.75%.
- بعد تحليلنا لهذا الجدول استنتجنا أن أغلب العمال و الموظفين يتداولون كثيرا على مكتب الإعلام و الاتصال بنسبة 66.25% و لهم علاقة كبيرة مع موظفي هذا المكتب، بينما نسبة 33.75% ليست لديهم علاقة بالمكتب ربما لقلة خبرتهم بمهام المكتب أو قلة خبرتهم بالمستشفى أو كما صرح البعض بعدم اتصالهم نهائيا بالمكتب.

الجدول رقم 08 :

النسبة المئوية	التكرار	
23.75%	19	دائما
46.25%	37	أحيانا
30%	24	نادرا
100%	80	المجموع

8. يبين درجة الاتصال مع مكتب الإعلام و الاتصال

- من خلال هذا الجدول توصلنا لمعرفة درجة التفاوت بين الموظفين في التواصل مع مكتب الإعلام و الاتصال فكانت كالاتي: دائما بنسبة 23.75% ، أحيانا بنسبة 46.25% و نادرا بنسبة 30% .

- من الضروري معرفة ما إذا كان المبحوثين يتصلون بالمكتب أم لا. بعدما قمنا بشرح مهام مكتب الإعلام و الاتصال للمبحوثين الذين أجابوا في السؤال السابق بـ لا فتمكنوا من الإجابة على هذا السؤال. فمن خلال التحليل الإحصائي نستطيع القول بأن المبحوثين مرتبطين بمكتب السكرتارية كثيرا ويعتبر وجهتهم الأولى للاتصال بالإدارة ويمكن القول بان هنالك خلط بين المكاتب المتواجدة في الهيكل التنظيمي للإدارة، وبطبيعة الحال يكون هنالك خلط في المهام التي يقوم بها كل مكتب. فمن خلال هذا الجدول استنتجنا أن أغلب الأفراد كان اتصاليهم بالمكتب أحيانا بنسبة 46.25% و هي أعلى نسبة، تليها نسبة 30% نادرا حيث أغلبيتهم كانوا يجهلون دور و موقع هذا المكتب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و دائما بنسبة 23.75% مما يتداولون على المكتب كثيرا و هي أقل نسبة.

الجدول رقم 09:

النسبة المئوية	التكرار	
25%	20	جيدة
30%	24	حسنة
41.25%	33	عادية
3.75%	03	سيئة
100%	80	المجموع

9. يبين درجة علاقة الموظف مع مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال

- يتضح من الجدول أن أغلبية الأفراد لديهم علاقة عادية مع مكتب الإعلام و الاتصال حيث تمثل 33 من أفراد العينة بنسبة 41.25% تليها العلاقة الحسنة بنسبة 30% ثم الجيدة بنسبة 25% و أقل نسبة هي العلاقة السيئة بنسبة 3.75% .

- بعد معرفة المبحوثين بمكتب الإعلام و الاتصال اكتشفنا من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة عادية مع مسؤول المكتب بنسبة 41.25% (علاقة عمل فقط كما صرح البعض) و علاقة حسنة بنسبة 30% تليها العلاقة الجيدة مع مسؤول المكتب بنسبة 25% (علاقة صداقة و عمل) و نسبة ضئيلة جدا للعلاقة السيئة بنسبة 3.75% لوجود مشاكل أو عدم وجود، أصلا، أسباب تدفعهم لإقامة علاقة مع المسؤول.

الجدول رقم 10:

النسبة المئوية	التكرار	
%83.75	67	نعم
%16.25	13	لا
%100	80	المجموع

10. يبين إثبات أداء مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال

- أكد أغلبية أفراد العينة أن مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال يؤدي دوره كما يجب بالإجابة بـ نعم بنسبة %83.75 و نسبة %16.25 أجابوا بـ لا.
- أردنا من خلال هذا الجدول معرفة ما إذا كان مكتب الإعلام و الاتصال يؤدي دوره في تفعيل الاتصال والقضاء على الانزواء والكتمان، وهل هناك قناعة لدى المبحوثين أن هذا المكتب يستطيع تقديم حلول لمشاكلهم أم لا، فمن خلال البيانات المصرح بها أعلاه نلاحظ أن النسب متفاوتة نوعا ما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بنعم أو لا، حيث بلغت نسبة المصرحين بنعم %83.75 و هذا يعني بما أن هناك علاقة مع المكتب جيدة و دائمة فهذا يعني في إجابتهم أن المكتب يؤدي دوره على أكمل وجه. أما %16.25 هي نسبة أفراد العينة الذين صرحوا في إجابتهم بـ لا وهي نسبة ضعيفة و هذا يعود إما (كما ذكرنا سابقا) لجهلهم للمكتب أو هناك مشاكل تعيق الاتصال بينهم و هذا ما يؤدي بهم إلى التصريح بعدم أداء دوره كما يجب.

الجدول رقم 11:

النسبة المئوية	التكرار	
14.73%	19	الإعلانات الداخلية
17.83%	23	الاتصال الشخصي
24.03%	31	الهاتف
29.46%	38	المراسلات الإدارية
1.55%	02	مجلة المؤسسة
12.40%	16	الإنترنت
00%	00	أخرى
100%	129	المجموع

11. يبين الوسائل التي يعتمد عليها مكتب الإعلام و الاتصال

- من خلال هذا الجدول أردنا معرفة الوسائل التي يستعملها مستشفى العقيد لطفي فأكد أغلبية أفراد العينة أن المراسلات الإدارية هي الوسيلة الأكثر استخداما للاتصال على مستوى المؤسسة بنسبة 29.46% يليها الهاتف بنسبة 24.03% ثم الاتصال الشخصي 17.83% و الإعلانات الداخلية 14.73% ثم الإنترنت بنسبة 12.40% و أقل قيمة تمثل مجلة المؤسسة و تقدر بنسبة 1.55% .
- نسبة توزيع المبحوثين حسب الوسائل التي يعتمدها مكتب الإعلام و الاتصال في أداء مهامه ، من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين بما يمثل نسبة 29.46% صرحوا بأن المكتب يتبع أسلوب المراسلات الإدارية في أداء مهامه في حين نجد أن نسبة 24.03% من المبحوثين صرحوا بأنه يستعمل الهاتف كوسيلة اتصالية في أداء مهامهم، كما نجد أن نسبة من مجموع المبحوثين صرحوا بان المكتب يعتمد بنسبة 17.83% على الاتصال الشخصي ، ونجد أن نسبة 14.73% ما يعلمون بما يجري في المؤسسة من خلال الإعلانات الداخلية و 12.40% من أفراد المبحوثين صرحوا بان المكتب يستعمل الإنترنت كوسيلة اتصالية في أداء مهامه لكن بنسبة قليلة رغم أننا في عصر العولمة و تطور التكنولوجيا لكن لا يعتمد عليها المكتب دائما لحل المشاكل أو لإجراء الاتصالات بالموظفين، كما نجد أن نسبة 1.55% وهي النسبة الأقل صرحت بان الإدارة تستخدم مجلة

المؤسسة رغم أنها وسيلة سهلة لإعلام جميع الموظفين. ومنه يمكن القول من خلال إجابات المبحوثين والتي ركزت أغلبها على اعتماد المكتب على المراسلات الإدارية أنها تعتبر أسلوب بالغ الأهمية من بين وسائل الاتصال الرسمي التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات بين الطرفين.

الجدول رقم 12:

النسبة المئوية	التكرار	
18.75%	15	المحاضرات
16.25%	13	الندوات و الاجتماعات
26.25%	21	الاتصال الشخصي
38.75%	31	الإعلان
100%	80	المجموع

12. يبين اختيار الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المستشفى

- يوضح هذا الجدول اختيار أفراد العينة للوسيلة التي يراها مناسبة لإعلامه بنشاطات المؤسسة فنلاحظ أن نسبة 38.75% اختاروا الإعلان تليها نسبة 26.25% الذين اختاروا الاتصال الشخصي ثم تأتي المحاضرات فالندوات و الاجتماعات بنسب متقاربة 18.75% و 16.25%.
- فمن خلال هذا الجدول لاحظنا أن الوسيلة التي يراها الموظف مناسبة لإعلامه بما يجري في المؤسسة هي الإعلان بنسبة 38.75% يليها الاتصال الشخصي بنسبة 26.25% لأن البعض يرى أن الاتصال مباشرة مع المكتب يساعد على طرح وتبادل وجهات الرأي وكذا عرض المعلومات دون وساطة ويسمح بالرد مباشرة دون انتظار بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم بين الطرفين، أما 18.75% البعض يفضلون المحاضرات و 16.25% يفضلون الندوات و الاجتماعات و هذا كان رأيهم الشخصي.

الجدول رقم 13:

النسبة المئوية	التكرار	
16.25%	13	شفويا
77.5%	62	رسائل مكتوبة
2.5%	02	رسائل الكترونية
3.75%	03	عن طريق شخص آخر
100%	80	المجموع

13. يبين اختيار الوسيلة المستعملة لإبلاغ الانشغالات للإدارة العليا في المستشفى

- و من خلال هذا الجدول أردنا معرفة كيف يقوم الموظف بإبلاغ انشغالاته للإدارة العليا داخل المؤسسة فكانت أعلى نسبة لتكرار 62 من أفراد العينة الذين اختاروا الرسائل المكتوبة حيث تتمثل بنسبة 77.5% من المجموع، تليها الوسيلة الشفوية بنسبة 16.25% أي اتصال شخصي، و هناك من يقوم بإبلاغ انشغالاته عن طريق شخص آخر غير أنها كانت نسبة ضئيلة 3.75% أو عن طريق رسائل الكترونية و كانت تمثل نسبة 2.5% فقط.

- أوضحت أرقام الجدول أعلاه أن الوسيلة التي يعتمد عليها الموظف لإبلاغ انشغالاته للإدارة العليا داخل المؤسسة و الأكثر استعمالا هي الرسائل المكتوبة بنسبة 77.5% و هي أعلى نسبة، حيث يعتمدها الموظف ربما لانعدام الاتصال الشخصي و يراها وسيلة سهلة لحل مشاكله أو لطلب شخصي، تليها الوسيلة الشفوية بنسبة 16.25% لأنها بمثابة الاتصال الشخصي و الموظف في حد ذاته يطالب بهذه الوسيلة في السؤال السابق بعد الإعلان ثم تأتي نسبة 2.5% للذين يعتمدون على الرسائل الإلكترونية و هي نسبة ضئيلة و هذا لأنه سبق و قلنا أن المكتب لا يعتمد كثيرا على الانترنت، و هناك من يعتمد على شخص آخر في إبلاغ انشغالاته بنسبة 3.75% و هذا ربما راجع لتجاهلهم لمكتب الإعلام و الاتصال أو عدم معرفتهم لتحرير رسائل سواء مكتوبة أو الكترونية.

الجدول رقم 14:

النسبة المئوية	التكرار	
48.75%	39	اتصال رسمي
10%	08	اتصال غير رسمي
41.25%	33	الاتئان معا
100%	80	المجموع

14. يبين النمط السائد في المستشفى

- اعتمدنا في هذا الجدول على معرفة النمط السائد في المؤسسة فكان تكرار 39 من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على الاتصال الرسمي بنسبة 48.75% و سيادة النمطين بتكرار 33 مقدره بنسبة 41.25% و تكررا 08 من أفراد العينة يؤكدون وجود الاتصال غير رسمي فقط بنسبة 10% .

- فمن خلال تحليلنا لمعطيات هذا الجدول لاحظنا أن أعلى نسبة هي للذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي فقط و كانت 48.75% و نسبة 41.25% ما تقارب النسبة الأولى يصرحون بوجود النمطين معا الرسمي و الغير رسمي. أما 10% فيصرحون بوجود الاتصال غير الرسمي فقط داخل المؤسسة و من المستحيل وجود النمط غير الرسمي وحده فقط في مؤسسة ذات طابع قانوني.

وهذا بالتأكيد يرجع إلى طبيعة وخصوصية المؤسسة، فهي تستدعي وجود اتصال رسمي وفي نفس الوقت لا يمكنها الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي، فالالاتصال الرسمي يكون وفق قوانين و إجراءات متعلّقة بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى تحافظ على نظامها، أما بالنسبة للاتصال غير الرسمي يكون بين الموظفين من خلال علاقاتهم مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى خلق جانب من التفاعل فيما بينهم أو وبين المرضى و الجمهور الخارجي أيضا.

3. عرض و تحليل نتائج المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الاستشفائية. في هذا المحور تطرقنا إلى العلاقات داخل المستشفى بما في ذلك طبيعة الاتصال (رسمي أو غير رسمي) بين الموظفين و المسؤولين.

الجدول رقم 15:

النسبة المئوية	التكرار	
45%	36	نعم
55%	44	لا
100%	80	المجموع

15. يبين اثبات وجود اتصالات غير رسمية داخل المستشفى

- هذا الجدول يبين لنا ما إذا كانت هناك اتصالات غير رسمية فيما بينهم أم لا، لدينا تكرار 36 لمن أجابوا ب نعم و قدرت نسبتهم ب 45% و تكرار 44 من أفراد العينة الذين أجابوا ب لا و قدرت نسبتهم ب 55%.
- بعد تفسيرنا لهذا الجدول لاحظنا أن نسبة الإجابة ب لا و نسبة الإجابة ب نعم متقاربتين نوعا ما (55% و 45%) و هذا يعود لإجابتهن السابقة على سؤال نمط الاتصال السائد في المؤسسة بحيث كانت النسبتين متقاربتين بين الاتصال الرسمي و الاثنان معا (الرسمي و غير الرسمي) فهذا دليل على أن هناك مصداقية في الإجابة فكل المؤسسات الجزائرية يسودها النمطين الرسمي و الغير رسمي و لا بد من وجود اتصالات غير رسمية و لو بين الموظفين.

الجدول رقم 16:

النسبة المئوية	التكرار	
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

16. يبين ما إذا كانت الاتصالات غير رسمية مبنية على الاحترام و حسن المعاملة داخل المستشفى

- يوضح لنا هذا الجدول تكرارات العينة الذين أكدوا أن هذه الاتصالات مبنية على الاحترام و حسن التعامل فكانت 66 لمن أجابوا بـ نعم بنسبة 82.5% و تكرار 14 من أفراد العينة أجابوا بـ لا مقدرة بنسبة 17.5% .

- فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي الإجابة بـ نعم كانت 82.5% مقارنة بنسبة الإجابة بـ لا فكانت نسبة ضئيلة جدا 17.5% و هذا يدل على وجود علاقات احترام و حسن تعامل و التواصل الجيد بين الموظفين، و منه نستنتج أن هذه العلاقات المبنية على الاحترام سائدة بكثرة في المؤسسة مما يعطي للموظف روح العمل و التحلي بالسماط الطيبة و هذه من الميزات التي يختص بها العامل في المؤسسة الصحية خاصة و كما نعلم و أنها مكان حساس جدا ، كما نضيف في الأخير أنه لا تخلو مؤسسة من المشاكل و العلاقات السيئة بين طرفين أو أكثر مهما كان الأمر.

الجدول رقم 17:

النسبة المئوية	التكرار	
68.75%	55	نعم
31.25%	25	لا
100%	80	المجموع

17. يبين اكتفاء نشاط المؤسسة بالاتصالات الرسمية لتحسين الأداء

- تركزت أغلبية الإجابات على الإجابة الأولى نعم بنسبة 68.75% لتكرار 55 من أفراد العينة و الذين أكدوا على أن المؤسسة تكتفي بالاتصال الرسمي فقط لتحسين الأداء، و تبقى نسبة 31.25% لتكرار 25 من أفراد العينة أجابوا بـ لا.

- أدركنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تكتفي بالاتصال الرسمي فقط لتحسين الأداء الوظيفي كما نعلم أن هذا النوع من الاتصال يتم داخل المؤسسات على شكل أوامر، تعليمات و استشارات. لكن لا يمكن أن ننكر وجود الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسات و هذا لأن نسبة 31.25% أجابوا بـ لا أي أن المؤسسة لا تكتفي بالاتصال الرسمي فقط لتحسين الأداء.

الجدول رقم 18:

المجموع		عمل جماعي		اجتهادات فردية		الإجابات المتغيرات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%36.25	29	%29.51	18	%57.90	11	الإدارة
%42.5	34	%49.18	30	%21.05	04	الطب
%21.25	17	%21.31	13	%21.05	04	أخرى
%100	80	%100	61	%100	19	المجموع

18. يبين طريقة العمل في المؤسسة

- في هذا الجدول صنفنا طريقة العمل إلى صنفين اجتهادات فردية أو عمل جماعي فكانت أكبر نسبة لتكرار 61 من أفراد العينة أكدوا سيادة العمل الجماعي بالمؤسسة و تمثل نسبة 76.25% من المجموع الكلي و تكرار 19 من أفراد العينة اختاروا الإجابة الأولى اجتهادات فردية و مثلت نسبة 23.75% .

- أثبتت أرقام هذا الجدول أن الإداريين اختاروا الإجابة الأولى اجتهادات فردية بنسبة 57.90% أكثر من اختيار الإجابة الثانية عمل الجماعي و التي كانت نسبتها 29.51% ، على عكس الأطباء كانت نسبة اختيارهم للإجابة الثانية 49.18% أعلى من نسبة اختيارهم للإجابة الأولى 21.05% ، أما بالنسبة للمصالح الأخرى فكانت النسب متعادلة بين الاختيارين بنسبة 21%، لكن في الأخير تعود أعلى نسبة في المجموع الكلي للاختيار الثاني بنسبة 76.25% إذا صرفنا النظر عن الوظيفة.

يمكن أن نفسر ذلك أن الإداريين كل موظف له مصلحته الخاصة أو مكتب خاص لذلك يعتبر عمله عبارة عن اجتهادات فردية على عكس الأطباء الذين يرون أن عملهم جماعي أكثر منه فردي، أما بالنسبة للمصالح الأخرى فهناك أعمال تنجز فردياً (مثل سائق سيارة الإسعاف و غيره) و أعمال تنجز جماعة (مثل النظافة أو الصيانة...).

الجدول رقم 19:

النسبة المئوية	التكرار	
51.25%	41	نعم
48.75%	39	لا
100%	80	المجموع

19. يبين الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية في الخبرة المهنية

- من خلال هذا السؤال أردنا معرفة ما إذا كانت الاتصالات الرسمية لها دور في خبرة الموظف، يعني أنها تزيد من معنوياته و منه تدعمه في تحسين الأداء و العمل الجيد خاصة و أنه يعمل بمكان حساس جدا أم ليست لها علاقة بمنصبه و خبرته. فمن خلال الأرقام المدونة بالجدول نرى أن النسب متقاربة بين الإجابتين نعم و لا، موزعة بين 41 من أفراد العينة أجابوا بـ نعم و مقدرة بنسبة 51.25% و 39 فردا أجابوا بـ لا بنسبة 48.75% .

- من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أعلاه يتضح أن للاتصالات غير رسمية من جهة دور مهم في حياة الموظف المهنية حيث تزيد من رغبته في العمل و كما نعلم أن الاتصال غير رسمي ذو طبيعة اجتماعية حيث يحتاج الفرد إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه. و من جهة أخرى كما ذكرنا سابقا أن الاتصال غير رسمي هو مصدر الشائعات و الأخبار المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء و العلاقات الإنسانية في المؤسسة لهذا يقاطعه البعض و لا يعطى له أهمية في خبرتهم المهنية لهذا كانت الإجابة بـ لا 48.75% تقريبا ما تعادل الإجابة بـ نعم 51.25% .

الجدول رقم 20:

النسبة المئوية	التكرار	
26.25%	21	السأم و الملل
73.75%	59	الشعور الراحة النفسية
100%	80	المجموع

20. يبين نتائج العمل الروتيني

- يمكن أن نقول أن هذا السؤال مرتبط بالسؤال السابق (13) إذا كانت بالمؤسسة اجتهادات فردية فإما أن تؤدي إلى السأم و الملل أو إلى الشعور بالراحة النفسية فكانت أعلى نسبة للإجابة الثانية(الشعور بالراحة النفسية) بنسبة 73.75% لتكرار 59 من أفراد العينة و 26.25% لـ 21 فردا من أفراد العينة للإجابة الأولى (السأم و الملل).
- يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة اختارت الإجابة الثانية (الشعور بالراحة النفسية) بنسبة 73.75% و هذا يدل على أن العمل الروتيني لا يؤثر على أدائهم أو نفسياتهم ربما لأن هذا العمل الروتيني هو تخصصهم في المنصب على عكس الذين اختاروا الإجابة الأولى (السأم و الملل) و كانت نسبتهم 26.25% .

الجدول رقم 21:

النسبة المئوية	التكرار	
96.25%	77	أهداف و نتائج ايجابية
3.75%	03	مشاكل و نتائج سلبية
100%	80	المجموع

21. يبين نتائج العمل الجماعي

- أما بالنسبة لهذا السؤال فهو للذين أجابوا في السؤال (13) على أن المؤسسة يسودها العمل الجماعي فكان السؤال: هل العمل الجماعي يحقق أهداف و نتائج ايجابية أم مشاكل و نتائج سلبية؟ و بعد الإجابة عليه توصلنا إلى النتائج التالية: أعلى نسبة كانت للإجابة الأولى لتكرار 77 من أفراد العينة و قدرت نسبتها 96.25% و نسبة ضئيلة جدا للتكرار 3 من أفراد العينة أجابوا بالإجابة الثانية و قدرت بنسبة 3.75%.
- من أهداف العمل الجماعي تعزيز روح التعاون و تحقيق الإتحاد المشترك للمصالح و الجهود و استخدام مهارات أعضاء الفريق و مواهبهم و خبراتهم، فمن خلال نتائج هذا الجدول نجد الأغلبية 96.25% أكدوا أن العمل الجماعي يحقق أهداف و نتائج ايجابية كما يساعد في كسب و تقوية العلاقات الإنسانية إلا 3.75% أنكروا ذلك في إجاباتهم و هذا لأننا نجد أحيانا أن العمل الجماعي يخلق مشاكل و لا يحقق إلا النتائج السلبية.

الجدول رقم 22:

النسبة المئوية	التكرار	
%77.5	62	العدل و المساواة
%22.5	18	بالتحيز و المحاباة
%100	80	المجموع

22. يبين طريقة معاملة المدير مع الموظفين

- هذا الجدول يبين نسبتين متباعتين %77.5 للإجابة الأولى و %22.5 للإجابة الثانية يعني أن الأغلبية أكدوا أن مدير المؤسسة يعامل الموظفين معاملة تتسم بالعدل و المساواة و %22.5 فقط أكدوا عكس ذلك.

- من خلال الأرقام المدونة في الجدول أعلاه نستطيع أن نقول كلما كانت معاملة المدير مع عماله تتسم بالعدل و المساواة كلما ارتفعت معنوياتهم و تحسن أدائهم الوظيفي من جهة وكسب المدير ثقة الموظفين من جهة أخرى، لأنه كما نعلم أن العدل و المساواة هي من الأسس الأساسية التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم 23:

النسبة المئوية	التكرار	
%35	28	جيدة
%23.75	19	حسنة
%35	28	عادية
%6.25	05	سيئة
%100	80	المجموع

23. يبين علاقة الموظف بالمدير

- وضعنا هذا الجدول لتصنيف درجة علاقة المدير بموظفيه فكانت ترتيبها حسب النسب كالآتي:
جيدة و عادية بنفس النسبة 35% لتكرار 28 من أفراد العينة لكل درجة، تليها حسنة بنسبة 23.75% و أقل نسبة للذين صرحوا بأن علاقتهم بالمدير سيئة و كانت نسبتها 6.25% لتكرار 05 من أفراد العينة.
- نلاحظ من خلال النتائج السابقة المدونة في الجدول أعلاه أن علاقة المدير مع موظفيه إما علاقة جيدة، حسنة أو عادية بنسب متقاربة يدل على أنه توجد علاقة صداقة، احترام و عمل بينهم على عكس الذين اختاروا الإجابة الرابعة تدل على وجود مشاكل أو وجود علاقة عمل فقط (على سبيل المثال: إذا طبق المدير قانون الخصم على عامل أثناء غيابه، يصف العامل المدير بالسيئ و تسوء العلاقة بينهما) و مع ذلك كانت نسبة ضئيلة جدا (6.25%) لا تؤثر على المستوى العام للمؤسسة .

الجدول رقم 24:

المجموع		علاقة صداقة و عمل		علاقة عمل		الإجابات المتغيرات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
8.75%	07	9.43%	05	7.41%	02	متوسط
25%	20	22.64%	12	29.63%	08	ثانوي
63.75%	51	64.15%	34	62.96%	17	جامعي
2.5%	02	3.78%	02	00	00	أخرى
100%	80	100%	53	100%	27	المجموع

24. يبين علاقة الموظف مع زملائه

- من خلال هذا الجدول أردنا معرفة علاقة العمال مع بعضهم البعض فكان 27 من أفراد العينة اختاروا الإجابة الأولى علاقة عمل فقط بنسبة 33.75%، و 53 من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثانية علاقة صداقة و عمل و كانت نسبتها 66.25% .
- نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن النسب متقاربة جدا بين الاختيارين علاقة عمل أو علاقة صداقة و عمل في كل مستوى فمثلا المتوسط نسبة الاختيار الأول 7.41% تقابلها 9.43% للاختيار الثاني، إذا لاحظنا الثانوي 29.63% للاختيار الأول تقابلها 22.64% للاختيار الثاني، بالنسبة للجامعي 62.96% للذين اختاروا الإجابة الأولى و 64.15% للذين اختاروا الإجابة الثانية.
فلا يوجد اختلاف كبير في الإجابة بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي لكن يظهر الاختلاف في المجموع فلدنا تكرار 53 من أفراد العينة اختاروا الإجابة الثانية علاقة صداقة و عمل و تمثل أعلى نسبة 66.25% من المجموع مقابل تكرار 27 من أفراد العينة للذين اختاروا الإجابة الأولى علاقة عمل فقط

بنسبة 33.75% من المجموع، و هذا يؤكد وجود علاقات إنسانية جيدة و تربطهم اتصالات رسمية و غير رسمية بغض النظر عن مستواهم الدراسي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة نشاطها و تحسين أداء الموظفين.

الجدول رقم 25:

النسبة المئوية	التكرار	
8.75%	07	متسلط و صارم
77.5%	62	متسامح و متعاون
12.5%	10	مهمل ولا يبالي
1.25%	01	متكبر و بيروقراطي
100%	80	المجموع

25. يبين علاقة المدير مع الموظفين و المرضى

- الجدول الآتي يبين درجة علاقة المدير مع الآخرين فكانت 8.75% متسلط و صارم، 77.5% متسامح و متعاون و هي أعلى نسبة، 12.5% مهمل و لا يبالي و أقل نسبة كانت لمتكبر و بيروقراطي مقدر بـ 1.25%.

- حسب نسب الجدول تبين أن الأغلبية أجابوا بمتسامح و متعاون 77.5%، و هذا يتعلق بالسؤال (18) حيث وصف الأغلبية علاقتهم بالمدير علاقة جيدة فهذا يدل على المعاملة الطيبة و الطريقة الجيدة التي يستعملها المدير في كسب ثقة الموظفين و من صفات المدير الجيد هي خلق جو ملائم بدون ضغوطات لأنه كلما كانت معاملة المدير طيبة مع الموظفين كلما ارتفعت معنوياتهم بالدرجة الأولى و تحسن أدائهم الوظيفي و هذا من فائدة المرضى بالدرجة الثانية. تليها نسبة 12.5% للذين وصفوا المدير بمهمل و لا يبالي ربما لتواضعه و هدوءه يصفه البعض بأنه لا يبالي أو لأنه يشتغل المنصبين معا طبيب جراح و مدير في نفس الوقت، تليها درجة متسلط و صارم بنسبة 8.75% و نجد هذه الصفة في أغلب المسؤولين الذين يتواصلون مع موظفيهم عن طريق اتصال رسمي فقط كما يصفه البعض بمتكبر و بيروقراطي رغم أنها نسبة ضئيلة 1.25% لا تؤثر على الصورة الحقيقية للمدير.

الجدول رقم 26:

النسبة المئوية	التكرار	
46.25%	37	نعم
53.75%	43	لا
100%	80	المجموع

26. يبين اهتمام المؤسسة بالاتصالات غير الرسمية

- طُرح هذا السؤال في الأخير لمعرفة ما إذا كان هناك اهتمام بالاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة أم لا فكانت إجاباتهم موزعة في الجدول كالتالي: نعم بنسبة 46.25% لتكرار 37 من أفراد العينة و 53.75% لعدد 43 من أفراد العينة.
- رغم أن المؤسسة يسودها النمطين الرسمي و الغير رسمي إلا أنه يؤكد الأغلبية أنه لا يوجد اهتمام بالاتصالات غير رسمية و هي أعلى نسبة 53.75% لمن أجابوا بـ لا. و مع ذلك لدينا 46.25% أجابوا بـ نعم هناك اهتمام بالاتصالات غير رسمية داخل المؤسسة و ذلك قصد الحصول على معلومات و بيانات لم يتم الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي.

4. تفسير فرضيات الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة واقع العلاقات الإنسانية و تأثيره على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسات الاستشفائية و هذا ما حاولنا الكشف عليه من خلال التحقيق في جملة الفرضيات التي حددناها في بداية الدراسة و قد كانت نتائجها كالتالي:

الفرضية الأولى: و التي مفادها أن "العلاقات الإنسانية هي العلاقات التي تنطوي على خلق جو الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج و يتم ربط هذه العلاقات داخل المؤسسات الاستشفائية بوسائل تواصل تنظيمية مختلفة و قد تؤثر سلبا على العملية الاتصالية من خلال الإشاعات الكاذبة و المعلومات غير الصحيحة".

- و بالاستناد إلى البيانات التي تم جمعها و تحليلها تبين أن الفرضية الأولى تحققت و أن العلاقات الإنسانية هي جملة من المبادئ و الأسس التي تتميز بها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها و هذا ما

عبرت عليه النسبة المقدرة بـ82.5% التي وضحتها الجدول رقم (16) حيث يؤكد وجود علاقات مبنية على الاحترام و حسن التعامل.

- و استنتجنا أن طريقة العمل بالمستشفى اعتبارا عن عمل جماعي وتمثلت نسبتها 76.25% في الجدول رقم 18، و في الجدول رقم 21 نجد نسبة 96.25% أكدوا أن العمل الجماعي يحقق أهداف و نتائج ايجابية كما ذكرنا سابقا أنه يولد علاقات إنسانية جديدة و يقوي الروابط بينهم.

- كما استخلصنا من الجداول [(23-24-25) و التي تمثلت في النسب التالية على التوالي 35%، 66.25% و 77.5%] ، أن علاقة المدير بموظفيه علاقة جيدة، علاقة صداقة و عمل و بما أنه يعامل الموظفين معاملة جيدة وصفه الموظفين بالمتسامح و المتعاون.

الفرضية الثانية: و التي مفادها بأن "طبيعة الاتصال لها دور كبير في تحقيق أهداف العملية الاتصالية في المؤسسات الاستشفائية".

- توصلنا من خلال تحليل البيانات إلى أن المؤسسة الاستشفائية يسودها الاتصال الرسمي و الغير رسمي معا.

- كما أكد 68.75% في الجدول رقم 17 أن المؤسسة الاستشفائية تكتفي بالاتصال الرسمي فقط لتحسين الأداء.

- كما توصلنا إلى أن هناك اتصالات غير رسمية بين الموظفين و أن هناك اهتمام بها داخل المؤسسة و لها دور كبير في رفع معنويات الموظف لتحسين الأداء و هذا ما يوضحه الجدول رقم 26 و قد عبرت عليها نسبة 50% تقريبا. كما يوضح الجدول رقم 19 أن الاتصالات غير رسمية تقيده في خبرته المهنية كدعم و إسناد معنوي و تمثلت بنسبة 51.25%.

الفرضية الثالثة: انطلاقا مما جاء في الفرضية الثالثة و التي صيغت على الشكل التالي: "لوسائل دور كبير في تنظيم العملية الاتصالية داخل المؤسسات الاستشفائية".

- توصلنا من خلال تحليل نتائج الجدول 11 أن الوسائل الأكثر استعمالا و التي يعتمد عليها مكتب الإعلام و الاتصال هي الرسائل الإدارية و تمثلت نسبتها بـ 29.46% يليها الهاتف و قدرت نسبتها بـ 24.03%.

- كما استنتجنا أن الوسيلة الأنسب التي اختارها أفراد العينة لإعلامه بنشاطات المؤسسة هي الإعلان و مثلت بنسبة 38.75% أو الاتصال الشخصي و تمثلت بنسبة 26.25% في الجدول رقم 12 .

- بينما الوسيلة التي يستعملها الموظف لإبلاغ انشغالاته إلى الإدارة العليا فهي الرسائل المكتوبة و كانت أعلى نسبة 77.5% تليها الشفوي 16.25% يوضحها الجدول رقم 13.

- نستنتج في الأخير أنه لا يوجد تنوع في استخدام الوسائل رغم أن لها دور كبير في تسهيل عملية التواصل بين المسؤول و الموظفين و تساعدهم في الحصول على المعلومات و إبلاغ انشغالاتهم إلى الإدارة العليا داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

بعد عرض المعلومات التي شكلت النقاط الأساسية في هذا الفصل والتي قد تحصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبداها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل وتفسير معظم الحقائق التي أخذت الصبغة الموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية التي وردت في الجداول والتي بنيناها على أساس فرضيات الدراسة، ونرى من خلالها فعلا أنها مكنتنا من جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، أي أننا توصلنا إلى إثبات الفرضيات الرئيسية للدراسة.

نتائج الدراسة:

- من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا:
- العلاقات الإنسانية معناها الاتصال و كل سوء في العلاقات معناه سوء في الاتصال سواء من ناحية فلسفته أو نظريته و أساليبه.
 - تحقيق أهداف المؤسسة مرهون بحسن أداء العاملين للعمل لذلك ركزت العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعمال وأولت اهتمام كبير لدوافع العمل التي تساعد على تحسين الأداء.
 - الخبرة المهنية تزيد من خبرة العامل في التواصل مع مكتب الإعلام و الاتصال أو مع باقي العمال.
 - شعور العمال بالراحة نابع من راحتهم النفسية في العمل و وجود علاقة صداقة و عمل بينهم ، دليل على مرونة إدارة المستشفى في التعامل معهم، وهذا ما حثت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ، لما له من أثر ايجابي على نفسية العامل، حيث نظرت إلى المنظمة عبارة على أنها تنظيم إنساني قبل أن يكون مهني.
 - وجود اتصال دائم و علاقة جيدة بين العمال و مكتب الإعلام و الاتصال، ما يؤدي إلى سير العمل بطريقة جيدة و متكاملة.
 - انتشار الاتصال الرسمي و الغير رسمي بين أعضاء المؤسسة يساعد على خلق علاقات إنسانية بينهم كما أن هناك اهتمام بالاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة إلى كونه طريقة فعالة في إيصال الأفكار و المعلومات سواء بين العمال أو مع المرضى.
 - الاتصال غير رسمي يؤثر سلبا على التنظيم من خلال الإشاعات الكاذبة و المعلومات غير الصحيحة.
 - العمل الجماعي له أهمية و أثر في تحسين نفسية العمال و يؤدي إلى انتشار مبادئ العلاقات الإنسانية في المؤسسة فمن خلال جماعة العمل و التعاون و الاتصال الغير مباشر بين العمال يكون لديهم شعور بالراحة و تحقيق الذات.
 - تنوع وسائل التواصل داخل المؤسسة الاستشفائية لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة و سهولة انتشار المعلومات كما لها دور في تنظيم العملية الاتصالية.
 - مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال له دور في إيجاد حلول لمشاكل الموظفين و تفعيل الاتصال بهم لقضاء مصالحهم .

- إجراء الزيارات الفجائية اليومية من أجل بعث شعور الأهمية بالمكانة الإنسانية والمهنية، و هذا ما يؤدي إلى حرص العمال و تحسين أدائهم للأفضل (الحرص على صحة المرضى، نشاط عمال النظافة و الصيانة...)
- الأسلوب المتبع في التعامل مع المرضى يتمثل في مهارات الاتصال الشخصي والتوجيه والتوعية.

الخطاطة

حاولنا من خلال هاته الدراسة الوقوف على الواقع العملي لعلاقات العمل و أثرها على أداء الموظفين بالمؤسسة الصحية، بحيث أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة، إذ أننا سعينا إلى تقديم عرض عن أهم مبادئ و أسس و أهداف هذا الموضوع بالشكل الذي يستحقه في نظرنا، كما أن لعلاقات العمل أثر على أداء الموظفين بحيث وجدنا أن لها آثار كبيرة على أدائهم و هذا ما استخلصناه من نتائج الدراسة التي قمنا بها و التمسنا هذا الأثر، حيث تنشأ هذه العلاقات بناء على علاقات إنسانية و اجتماعية تهدف إلى تنظيم روابطهم و شؤونهم المهنية و بهذا تحسن من أدائهم في العمل فوجدنا أنها ركيزة من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة الصحية في تحقيق أهدافها و استمرارها و تقدمها.

كما اكتشفنا من خلال بحثنا الميداني أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد على نظام من الاتصالات الفعالة التي تضمن سيرورة العمل حيث في دراستنا ركزنا على الاتصال غير الرسمي الذي وجدنا أنه ينشأ نتيجة لتواجد مجموعة من الأفراد لفترة طويلة داخل أي تنظيم وهو خلفية لظروف شخصية و اجتماعية يعيشها العمال و يحدث داخل و خارج المؤسسة، فالمستوى الاجتماعي و التعليمي و التقارب في السن والاتجاهات والميولات و شخصية الفرد و انتشار المعلومات غير الصحيحة و الظروف التي يمر بها العمال كلها عوامل مساعدة على تشكل الاتصال غير الرسمي الذي يمتاز بالسرعة و المرونة في الانتشار و رغم ما له من فوائد من خلال العلاقات التي تنشأ بين العمال و ما لها من تأثير على جو العمل كذلك بالمقابل له سلبيات من شأنها أن تؤثر على المنظمة ككل.

فموضوع بهذا الحجم و هذا التأثير يحتاج إلى معالجة أكثر عمقا و تحليلا لما يحتويه من تفاصيل و أسرار يجب البحث عنها.

ملخص الدراسة

العلاقات الإنسانية و تأثيرها على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسات الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمستشفى المختلط العقيد لظفي بالأغواط

من خلال هذه الدراسة أردنا معرفة تأثير العلاقات الإنسانية على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسات الاستشفائية. حيث أصبحت العلاقات الإنسانية كنشاط تتزايد فعاليته في حياة المؤسسات، و أصبحت لها أهمية كنشاط يسهم في نجاح المؤسسات و المنظمات، سواء كانت تجارية، حكومية أو صحية كانت أو غيرها و لم تعد مجرد مجال لموهبة الفرد و قدراته الاتصالية .

كما يعتبر الاتصال الوسيلة الأساسية في بناء العلاقات الإنسانية خاصة في مؤسسة حساسة ألا و هي المستشفيات حيث يعد فيها الاتصال همزة وصل بين العمال و المرضى وأي خلل أو سوء تسيير في نظام الاتصالات لها تأثير على العلاقات الإنسانية و من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقراراتها و أهدافها و توجيهاتها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

فجاءت هذه الدراسة لتؤكد لنا مدى تأثير العلاقات الإنسانية على طبيعة العملية الاتصال لأن للاتصال أنواع كثيرة منها الاتصال الخارجي و الداخلي، الرسمي و الغير رسمي فمن شأنها أن تؤثر و تتأثر بالعلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة و رفع الروح المعنوية للعمال. و منه طرحنا مشكل الدراسة العام:

هل للعلاقات الإنسانية تأثير على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية - العقيد لظفي بولاية الأغواط ؟

و حتى تصل الدراسة للإجابة عن هذا التساؤل تم وضع التساؤلات التالية:

- ما مفهوم العلاقات الإنسانية ؟ وما مظاهرها في المؤسسة الاستشفائية العقيد لظفي؟
- ما هي جوانب تلاقي العلاقات الإنسانية والعملية الاتصالية داخل المؤسسة الاستشفائية - العقيد لظفي؟
- هل لطبيعة الاتصال (رسمي- غير رسمي) دور في العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاستشفائية - العقيد لظفي؟

فرضيات الدراسة:

- تعمل العلاقات الإنسانية على خلق جو الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج و يتم ربط هذه العلاقات داخل المؤسسات الاستشفائية بوسائل تواصل تنظيمية مختلفة و قد تؤثر سلبا على العملية الاتصالية من خلال الإشاعات الكاذبة و المعلومات غير الصحيحة.
- لأنواع الاتصال المتاحة بالمؤسسة والوسائل المستخدمة دور في تحقيق تكامل بين العلاقات الإنسانية والاتصالية لدي العمال .
- تلعب العلاقات الإنسانية دور كبير في فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسات الاستشفائية حيث تساعد الموظفين في الحصول على المعلومات و تسهل عملية إبلاغ انشغالاتهم إلى الإدارة العليا داخل المؤسسة.

منهج الدراسة:

من خلال دراسة العنوان وجدنا أن منهج الدراسة الملائم لموضوعنا هو المنهج المسحي الوصفي فهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة و تحليلها.

نتائج الدراسة:

- تحقيق أهداف المؤسسة مرهون بحسن أداء العاملين للعمل لذلك ركزت العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعمال وأولت اهتمام كبير لدوافع العمل التي تساعد على تحسين الأداء.
- تنوع وسائل التواصل داخل المؤسسة الاستشفائية لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة و سهولة انتشار المعلومات كما لها دور في تنظيم العملية الاتصالية.
- الاتصال غير رسمي يؤثر سلبا على التنظيم من خلال الإشاعات الكاذبة والمعلومات غير الصحيحة رغم أن له دور في تحسين أداء الموظفين و رفع الروح المعنوية لديهم.

Study summary

Human relations and their impact on the nature of the communication process in hospital institutions

-A field study in the mixed hospital, Colonel Lotfi, in Laghouat-

Through this study, we wanted to know the impact of human relations have become an activity that is increasingly effective in the life of institutions, and has become important as an activity that contributes to the success of institutions and organizations, governmental, health, or otherwise, and is no longer just a domain of talent the individual and his communication abilities

Communication is also considered the basic means in building human relations, especially in a sensitive institution, namely between workers and patients. And its directions are all related the communication process.

This study came to confirm to us the extent of the impact of human relations on the nature of the communication process, because communication has many types, including external and internal communication, formal and informal, as it would affect and be affected by human relations in achieving the objectives of the institution and raising the morale of workers, and from it we raised the problem of the general study:

- Does human relations have an impact on the nature of the communication process in the hospital institution – Colonel Lotfi in the state of Laghouat?

In order for the study to answer this question, the following questions were raised:

- What is the concept of human relations? What are its manifestations in the hospital, Colonel Lotfi?

- What is the answer to the convergence of human relations and the communication process within the hospital institution – Colonel Lotfi? Does the nature of communication (formal and informal) have a role in human relations in the hospital institution – Colonel Lotfi?

Study hypotheses:

- Human relations work to create an atmosphere of trust, mutual respect, and cooperation between employers and workers. It also aims to raise morale and increase production. These relationships are linked within hospital institutions with various organizational means of communication, and may negatively affect the communication process through written rumors and incorrect information.

- Types of communication the available institution and the means used play a role in achieving integration between human relations and communication between workers.

- Human relations play a major role in the effectiveness of the communication process within hospital institution, as they help employees in obtaining their concerns to senior management within the institution.

Study Approach:

By studying the title, we found that the appropriate study methodology for our topic is the descriptive survey method based on mainly on the description and analysis of the phenomenon.

Results:

Achieving the objectives of the institution is dependent on improving the performance of work. Therefore, human relations focused on the job performance of workers and paid great attention to work motives that help improve performance.

The diversity of means of communication within the hospital institution is of importance in achieving the goals of the institution and the ease dissemination information also has a role in organizing the communication process.

Informal communication negatively affects the organization through false rumors and incorrect information, although it has a role in improving the performance of employees and raising their morale.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

❖ الكتب بالعربية

- (1) عامر يسن، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
- (2) محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001.
- (3) حسن عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة، 2004
- (4) رحيمة عيساني، مدخل إلى الإعلام و الاتصال في الخدمة الاجتماعية، باتنة، مطبوعات الكتاب و الحكمة، 2007.
- (5) عبد الله محمود عبد الرحمان :سياسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- (6) أحمد بن مرسلي :مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2005
- (7) محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط 2، القاهرة، عالم الكتب، 2004.
- (8) أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- (9) علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، القاهرة، مركز جامعة القاهرة، 1999.
- (10) فضيل ديلو وآخرون :أسس المنهجية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 1999 .
- (11) رشيد زرواتي:تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، زعباش للطباعة و النشر، بوزريعة، الجزائر، ط4، 2012.
- (12) حسين مسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 1999.
- (13) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث الكمي و النوعي و المختلط، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2013،
- (14) علي السيد إبراهيم عجوة- الأسس العلمية للعلاقات العامة -علم المكتبات -القاهرة-ط: 03-1985
- (15) علي مصطفى و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة و الوظائف و الاستراتيجيات، عمان، دار و مكتبة الحامد، 2004
- (16) الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- (17) مادلين غرافيترز، مناهج العلوم الاجتماعية: الكتاب الأول العلم و العلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993.
- (18) حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (19) أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2002.
- (20) عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1985

- (21) سلتنونستال روبرت، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، (مترجم)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1966.
- (22) محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- (23) محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وآتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ، 1998.
- (24) جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ، 1978.
- (25) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2008 .
- (26) عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999 .
- (27) شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، ط ،1 دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان. 2009
- (28) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3 ، 2009،
- (29) محمد حافظ حجازي: وسائط الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبيوترية)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية 2002.
- (30) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط،1 عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
- (31) ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- (32) عطا الله شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، دط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- (33) صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط ،1 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (34) محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال و تطورها، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- (35) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، (إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (36) محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971 .
- (37) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- (38) فاروق عبده فليهي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005.
- (39) ربحي مصطفى عليات، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (40) علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000.
- (41) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- (42) راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (43) محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال
- (44) رضوان بلخيري، ساره جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
- (45) ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2009.
- (46) محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014.
- (47) راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
- (48) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008
- (49) عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- (50) مروان عبد المجيد، ابراهيم: اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان الأردن، 2000،

❖ الكتب باللغة الأجنبية

- 51) Henry H. Albert M, **Principles of organization and management**, 1966,
- 52) Raymond Boudon et autres, **Dictionnaire de Sociologie**, Montréal, Bussières, 2005,
- 53) STEVE Duck, **Human Relationships**, London, SAGE Publications Ltd, 4th Edition, 2007,

❖ المجلات و الندوات

- (54) بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21 ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)
- (55) عبد الشكور محي الدين، نحو مدخل إسلامي لتطوير تنظيم العلاقات الإنسانية، منظمة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، مكة المكرمة، 1975
- (56) تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، العدد السادس.
- (57) بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة

❖ القواميس و المعاجم

- (58) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة: دار الفجر، 2004
- (59) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، 1982

❖ الرسائل الجامعية

- (60) مريم قويدر: أثر الألعاب الإلكترونية على سلوكيات الأطفال، دراسة وصفية تحليلية، جامعة الجزائر، شهادة ماجستير، 2011،
- (61) بن يحيى زكريا أحمد و سماحي محمد، دور الاتصال الرسمي في المؤسسات الاقتصادية-الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، 2015
- (62) ابتسام عقبي، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يونس، بجامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، 2014./2015
- (63) محمد قيراط، العلاقات العامة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، 1996.
- (64) لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى اقاخاموك – تامنغست جامعة احمد دراية أدرار، 2012.
- (65) محمد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005،
- (66) حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985،

الملاحق



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

الاستبيان

نحن بصدد دراسة موضوع يهدف إلى معرفة "العلاقات الإنسانية و تأثيرها على طبيعة العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية". نرجو منكم قراءة جيدة لهذه الاستمارة و الإجابة على أسئلتها بكل موضوعية

بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

تأكد و ثق تماما أن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
كما أشكرك كثيرا على تعاونك و وقوفك معنا، و أرجو أن تتقبل منا فائق الاحترام و التقدير.

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 29-19 39-30
 49-40 أكثر من 50
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي أخرى
4. الوظيفة: الإدارة الطب أخرى
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات [10-5]
 [20-10] أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: العملية الاتصالية بالمؤسسة الاستشفائية:

1. هل هناك مكتب إعلام و اتصال (مكتب التنظيم و الإعلام – مكتب الاستعلامات) بمؤسستكم؟
 نعم لا
2. هل هناك علاقة بينك و بين موظفي مكتب الإعلام و الاتصال؟
 نعم لا
3. في حالة الإجابة بـ نعم:
هل يكون اتصالاتك معهم:
 دائما أحيانا نادرا
4. كيف تصف علاقتك بمسؤول مكتب الإعلام والاتصال؟
 جيدة حسنة عادية سيئة

5. هل ترى أن مسؤول مكتب الإعلام و الاتصال يؤدي دوره كما يجب؟

نعم لا

6. ما هي الوسائل التي ترى أن مكتب الإعلام و الاتصال بالمستشفى يعتمد عليها في أداء مهامه؟

الإعلانات الداخلية الاتصال الشخصي الهاتف
 المراسلات الإدارية مجلة المؤسسة الإنترنت

أخرى تذكر

7. ما هي الوسيلة التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المستشفى؟

المحاضرات الندوات والاجتماعات
 الاتصال الشخصي الإعلان

8. كيف تقوم بإبلاغ انشغالاتك إلى الإدارة العليا داخل المؤسسة؟

شفويا رسائل مكتوبة رسائل الكترونية عن طريق شخص آخر

9. ما هو نمط الاتصال السائد في مؤسستكم؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي الاثنان معا

المحور الثالث: الاتصال الغير رسمي في المؤسسة الاستشفائية

10. هل هناك اتصالات غير رسمية في ما بينكم؟

نعم لا

11. إذا كانت الإجابة بنعم:

- هل هذه الاتصالات مبنية على الاحترام و حسن التعامل؟

نعم لا

12. هل يكتفي نشاط المؤسسة بالاتصالات الرسمية فقط لتحسين الأداء؟

نعم لا

13. هل الاتصالات غير الرسمية السائدة في مؤسستكم تفيدك في خبرتك المهنية (كدعم و إسناد معنوي لك)؟

نعم لا

14. هل طريقة العمل في مؤسستكم اعتبار عن:

اجتهادات فردية تعاون جماعي

15. هل تقسيم العمل و الإجراءات (أي العمل الروتيني) يؤدي إلى:

السأم و الملل الشعور بالراحة النفسية

16. هل العمل الجماعي يحقق:

أهداف و نتائج إيجابية مشاكل و نتائج سلبية

17. هل يعامل المدير أو المسؤول الموظفين معاملة تتسم:

بالعدل و المساواة بالتحيز و المحاباة

18. كيف تصف علاقتك بمدير مؤسستك (أو برئيسك) ؟

جيدة حسنة عادية سيئة

19. كيف تصف علاقتك مع باقي الموظفين؟

علاقة عمل فقط علاقة صداقة و عمل

20. كيف ترى علاقة مديرك بالأخرين بما في ذلك المرضى؟

متسلط و صارم متسامح و متعاون

مهمل و لا يبالي متكبر و بيروقراطي

21. هل ترى أن هناك اهتمام بالاتصالات غير الرسمية داخل مؤسستكم (مثلا: عند قضاء مصالح شخصية)؟

نعم لا

استمارة المقابلة:

- بما أنك سيدي المدير تشتغل منصب هام جدا ألا و هو إدارة المؤسسة، فهذا يتطلب منك جهدا كبيرا في تسييرها و القدرة على التحكم في جميع موظفيها، فأنت تعلم اختلاف الموظفين باختلاف (شخصيتهم، السن، المستوى الدراسي...) إلى غير ذلك من الاختلافات .

فنريد منكم سيدي باختصار: كيف تتعامل مع جميع هذه الأصناف؟ كيف هي علاقتك مع جميع العمال؟ هل تعاملهم بنفس الطريقة؟ و هل علاقة تعاملك معهم علاقة عمل فقط، أم علاقة صداقة و عمل؟

.....
.....
.....

- نريد معرفة طريقة تواصلك مع العمال هل تتواصل معهم عن طريق رسائل الكترونية، اجتماعات و محاضرات، اتصال شخصي أو عن طريق الهاتف؟ و هل تستقبل جميع أصناف العمال داخل مكتبك و خارجه؟

.....
.....
.....

- هل تقوم بزيارات فجائية داخل المؤسسة للحصول على معلومات حقيقية عما يدور بداخلها دون الإعلان عنها؟

.....
.....
.....

- هل تقوم بالاتصال بالمرضى و الزائرين بشكل صريح و مباشر أم بشكل سري للتعرف على تقييمهم لجودة الخدمات الطبية الإعاشة المقدمة لهم، أساليب التعامل معهم (بين العمال و المرضى)؟

.....
.....
.....

