

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قسنطينة-3-

كلية علوم الإعلام و الإتصال و السمعي بصري

قسم العلاقات العامة

رقم التسجيل/.....

الرقم التسلسلي/.....

دور القيادة في تكوين صورة المنظمة الخدمية دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف -الخروب-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلاقات العامة

إشراف :

الدكتورة : شريفة ماشطي

إنجاز الطلبة:

إيمان لحماري

أمينة بوطباخ

لجنة المناقشة :

1- عبد الحميد بوشوشةرئيسا.

2 -ادريس بولكعبياتمقرا.

3-عادل جربوعةعضوا .

تاريخ المناقشة:.....

السنة الجامعية: 2013 - 2014

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"و قل إعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلالك.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه و سلم.

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار، إلى من علمني العطاء دون إنتظار، إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمد في عمري لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار،

و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم، والغد، و إلى الأبد، والدي العزيز "لزهر—ر".

إلى ملاكي في الحياة، إلى من حبها يتغلغل في عمق وجداني، إلى من إختارها الله لي أمّا تمضي الليالي ساهرة ترعاني ، إلى معنى التفاني ، إلى بسمة الحياة و سر الوجود ، إلى من كان دعائها سر نجاحي ، إلى أعلى الحبايب ، حبيبتي أمي "كري—مة".

إلى توأم روحي و رفيقة دربي ، إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ، إلى من بوجودها أكتسب قوة و محبة لا حدود لها ، إلى من عرفت معها معنى الحياة ، شقيقتي غاليتي "من—ال".

إلى من أرى التفاؤل بعينيها و السعادة في ضحكتها ، إلى شعلة الذكاء و النور، شقيقتي غاليتي "ريان".

إلى من لون حياتي و أشعة همساته تنير خافقتي ، شقيقتي الوحيد "أمي—ن".

إلى من أرى فيها أجمل اللوحات و أبدع الصور شقيقتي الصغرى "لبنى".

إلى صديقتي الغاليات "أمينة" و "هاجر".

"إيمان لحماري"

إهداء

إلى القلب الذي بحبه وحنانه غمرني، ومن رباني و دللني و رعاني، إلى الذي أفنى حياته من أجلنا، إلى الذي حفظ الأشواك عن دربي، ليمهمني طريق العلم، إلى من وضع النجاح مرآتي، من أراد أن يراني في العلالي، أبي حبيبي الغالي "كـمـال".

إلى أسطورة حبي الخالدة التي الجنة تحت قدميها، هبة الرحمان، و زهرة الأحقوان، التي أنجبتني و رعنتني و علمتني أولى حروف حياتي، إلى من سهرت علي الليالي كانت ولا زالت دائما خلفي، أمي الحبيبة "فتيحة".

إلى إخوتي رياحين حياتي، الذين لا تحلو الحياة إلا و أنا معهم، عانوا معي في ساعات الألم و أعطوني القوة لاجتياز الفشل، فخري و إعتزازي فلذي في الحياة ، "شبيلة، عصام، عرفة، أيوب".

و إلى القريبات الحبيبات، "إيمان، سارة، ندى، نعمة".

إلى البراءة و روح الملائكة "منال" و "جواد".

إلى صديقات العمر و رفقاء الدرب، تقاسمت معهم أحزاني و أفراحي، شجعوني و دعموني بنصحهم و إرشادهم لم يبخلوني "أميرة، حنان، أمال، هدى، أسماء، كلثوم، بسمة، فاطمة، هاجر"

إلى شريكتي بالعمل التي كانت نعم الأخت و الصديقة، توأم القلب و بلسم الروح، العزيزة "إيمان".

إلى كل من آمن بقدراتي و نجاحي، إلى كل من إنتظرت منهم بسمة رضا عن تعبي، و كل قلب تدق له الأحرف و الكلمات، كل من أحبهم قلبي و لم يذكرهم قلمي، و كل الساعين في طريق العلم و المجد، أهديكم ثمرة تعبي.

"أمينة بوطباخ"

شكر و تقدير

الحمد لله عز وجل لمنه و لما يسره لنا لإنجاز هذا العمل، و وفقنا طوال مشوارنا الدراسي.

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى التي بثت فينا روح الجد و المثابرة، و لم تبخل علينا

بالمساعدة و النصح و التوجيه، إلى من علمتنا حروفا من ذهب و كلمات درر، إلى الأستاذة

المحترمة الدكتورة "شريفة ماشطي"، و كان لنا الشرف أن نعمل تحت توجيهها مما

سهل علينا إنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات:

02-01.....مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري

05-04.....1_الإشكالية

05.....2_التساؤل الرئيسي

05.....3_الفرضية العامة

05.....4_الفرضيات الفرعية

05.....5_أسباب إختيار الموضوع

05.....6_أهمية إختيار الموضوع

06.....7_أهداف إختيار الموضوع

17-06.....8_الدراسات السابقة

17.....9_المفاهيم

الفصل الثاني : الإطار المنهجي

21-19.....1_منظور الدراسة

22.....2_المنهج المستخدم

23.....3_أدوات جمع البيانات

25-24.....4_مجالات الدراسة

25.....5_مجتمع الدراسة

25.....6_عينة الدراسة

الفصل الثالث: القياس

1_ مفهوم القيادة.....30-28

2_ أنماط القيادة.....34-31

3_ وظائف القيادة.....37-35

4_ نظريات القيادة.....43-37

الفصل الرابع :الصورة الذهنية

1_ مفهوم الصورة الذهنية.....48-46

2_ سمات الصورة الذهنية.....49-48

3_ أنواع الصورة الذهنية.....64-50

الفصل الخامس :الخدمات

1_ مفهوم الخدمات.....66

2_ خصائص الخدمات.....70-67

3_ تصنيف الخدمات.....73-70

4_ عناصر إنتاج الخدمة.....76-73

الفصل السادس :الإطار التطبيقي

1_ تحليل و تفريغ البيانات.....118-78

2_ نتائج الدراسة.....119

3_ مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.....123-120

4_ مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة.....124

خاتمة.....126

الملخص.....127

المقدمة العامة

مقدمة:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء، و في ظل تنامي المنظمات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية و إقتصادية و إجتماعية.

و القيادة هي إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسؤولة، و تصبوا إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نشط، سعي للبقاء على هذا الكون، و المتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور حتى و لو لم يكن تنظيما رسميا بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة و شيخ القبيلة في المجتمعات القبلية و المجتمعات التقليدية.

و أصبحت القيادة من أهم المؤثرات في الحياة السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية، في كل المجتمعات و في كل الدول، و لها اليد الطولى في تقرير الأمور، و تصريف الشؤون و تحقيق الأهداف و إتخاذ القرارات المصيرية، مما يجعل من القيادة في مجتمع معين أو منظمة معينة أن تكون قوية و ديناميكية و قادرة على مواجهة التحديات، و دفع المجتمعات و التنظيمات إلى أعلى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف و الغايات، الأمر الذي تسعى إليه أي منظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، إقتصادية أم خدمية، حيث كلما كان هناك إخلاص في انتهاج أساليب القيادة و تطبيق مبادئها الفعلية بطريقة دقيقة و صحيحة، كلما انعكس ذلك ايجابا على المنظمة التي تحتويها، الأمر الذي يجعل من المنظمة تشكل صورة ايجابية لدى جماهيرها الداخلية و الخارجية، و العكس صحيح، أي أن القيادة تشكل المنطلق الأول لتكوين و تحديد الصورة النهائية التي تتكون عنها لدى جماهيرها المختلفة، و قد توصلت دراستنا إلى

مجموعة من النتائج أهمها هو أن للقيادة دور رئيسي و مهم جدا في تكوين صورة المنظمة من خلال مجموعة من العناصر توجه من طرفها ، وتتكامل فيما بينها من بينها توجيه اداء العاملين و التقيد بمنح التحفيزات التي تناسب الموظفين العاملة داخل المنظمة، و تحسين جودة الخدمات التي توجه للعملاء خارج المنظمة ، والحرص على تحقيق شعور العاملين بالولاء تجاه المنظمة التي يعملون بها، نتائج الدراسة هذه لم تأتي من العدم ،بل بإتباعنا لخطة نعرضها كالتالي:

في الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار النظري و الذي خصص فيه صياغة الإشكالية بدءا بتحديد الإشكالية و الفرضيات و أسباب إختيار الموضوع و أهدافه و أهميته، ثم قمنا بعرض الدراسات السابقة فتحدد أهم المصطلحات و المفاهيم التي وظفت في هذه الدراسة.

أما في الفصل الثاني فخصص للإطار المنهجي و الذي تضمن منظور الدراسة و المنهج المستخدم، إضافة إلى أدوات جمع البيانات و عينة مجتمع البحث، وأيضاً المجال الزمني و المكاني للدراسة.

و في الفصل الثالث تطرقنا إلى القيادة بتحديد مفاهيمها و كذا أنماطها و وظائفها و نظرياتها المختلفة.

في الفصل الثالث قمنا بتخصيصه للصورة الذهنية و الذي تضمن المفاهيم الخاصة بالصورة الذهنية و أيضا سمات الصورة الذهنية و أنواعها و كذا الأبعاد المكونة للصورة الذهنية.

الفصل الرابع خصص للخدمات و الذي تناولنا في هذا الجزء مفهوم الخدمات، و خصائصها ،تصنيفها و عناصر إنتاجها.

وفي الفصل الخامس فتناولنا الجانب التطبيقي للدراسة ، و ذلك بتحليل البيانات ثم إستنتاج النتائج التي توصلنا إليها في من خلال هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

1- الإشكالية :

أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على المعايير الموضوعية و العلمية في صنع القرار بإشكاله المختلفة، و هذا ما يستدعي الأخذ بالمعايير العلمية لأي عمل إداري مهما كان نوعه و مجاله ، فالإدارة و هذا ما يستدعي الأخذ بالمعايير العلمية لأي عمل مهما كان نوعه و مجاله ، فالإدارة منهج و سلوك يقوم على القياس و التجريب و التطبيق في كل ما يتعلق ببناء الهياكل التنظيمية و التشريعية و البشرية و المادية ، ففي ظل تقدم العلوم الإدارية و تطورها حيث تعد القيادة مفتاح النجاح و ركيزة يتوقف عليها أي نشاط إداري ، فهي بهذا الشكل صورة تعكس المنظمة ، فكلما كانت علمية و محكمة ساهمت في دعم و تحسين الصورة لدى المتلقي من أفراد و منظمات أخرى و دفعها قدما إلى النجاح.

فالقيادة تقوم بوظائف إدارية هامة كالتخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، الرقابة و إتخاذ القرار بغية إيصال المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، كما تقوم القيادة بوظيفة أساسية وهي إقامة العلاقات مع عناصر البيئة الخارجية التي يفترض أن تساهم في خلق و بناء صورة ذهنية إيجابية حول المنظمة و نشاطها تحفز على التعاون و التبادل، و قد تكون منفردة غير محفزة من خلال الصورة الذهنية الموجودة.

و على هذا الأساس ينبغي أن تحضى الصورة الذهنية بعناية كبيرة خاصة في ظل المنافسة و انتشار الأزمات و حالة عدم الإستقرار ، حيث أنه تعتبر الصورة الذهنية رأس مال المنظمة حتى و إن كانت معنوية لا تقل أهمية عن المؤشرات الأخرى، ولهذا تسعى القيادة قدما لتكوين صورة ذهنية حسنة و الحرص على إستمرارها إدراكا منها لدورها و فائدتها على

المدى القريب و البعيد و ما تحققه من عائد إيجابي تخدم نشاط المنظمة و أهدافها.

و من هذا المنطلق قمنا بدراسة ناقش فيها الدور الذي تلعبه القيادة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة الخدمية (المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالخروب) ، و عليه نقوم بطرح التساؤل الآتي :

_ كيف تساهم القيادة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة ؟

2-الفرضيات :

كأجوبة أولية حول هذا التساؤل نطرح الفرضيات التالية :

1-2-الفرضية الرئيسية :

- تساهم القيادة في تكوين صورة المنظمة عن طريق إتخاذ القرار السليمة.

2-2-الفرضيات الفرعية :

- تتبع القيادة الرشيدة نظام التحفيز و التشجيع .
- صورة المنظمة من خلال إقامة علاقات طيبة داخلها .
- تساهم القرارات السليمة في تحقيق أهداف المنظمة.

3-أسباب إختيار الموضوع :

إن الأسباب الدافعة لإختيارنا للموضوع محل البحث عن غيره تتمثل في :

_ موضوع خصب يحتاج إلى البحث و الدراسة .

_ الإحساس بالمشكلة المتعلقة بصورة المؤسسة الخدمية.

4-أهمية البحث :

_ تكمن أهمية الدراسة في البحث عن حجم و نوعية الدور الذي تلعبه

القيادة في تكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة.

_ أهمية القيادة في عالم الإدارة و تسيير المنشآت نظرا للدور الذي تلعبه في

تحقيق أهداف المؤسسة من خلال طبيعة وظائفها التي تكسب صورة ذهنية

حسنة لدى جمهورها ، ومن هذا المنطلق نجد أن هذه الدراسة تحضى بأهمية بالغة.

5- أهداف البحث :

ككل بحث لا يخلو من أهداف مسبقة سطرت للوصول إليها عند إختيار

الموضوع، قمنا بتحديد أهداف موضوع دراستنا في مايلي :

- أ_ تحديد مدى مساهمة القيادة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية .
- ب_ تحديد أساليب القيادة المطبقة على أرض الواقع، مع إبراز سلبية و إيجابية إنعكاسها على المنظمة .

6- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : رسالة ماجستير للطالب برهان الدين حسن السامرائي.

عنوان الدراسة : دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أ-مشكلة الدراسة و أهميتها :

قام الباحث في هذه الدراسة بتسليط الضوء على الجودة الشاملة بمفهومها الإداري و كعملية إستراتيجية تركز على توظيف مواهب العاملين و إستغلال قدراتهم الفكرية و الإبداعية في مختلف مستويات و فروع التنظيم ، كما ركز في دراسته هذه على المعوقات و العراقيل التي تواجه الإدارة و المنظمات على حد سواء ، هذه المعوقات التي تقف في وجه تحقيق إدارة فعالة للجودة الشاملة التي يجب تحديدها و تحديد الطرق و الإجراءات التي تمكن من التغلب عليه. و من أهم هذه المعوقات المنتشرة في المنظمات :

_ الإختلافات و عدم التجانس بين الناس، و عدم إدراك أنه يمكن أن يتحول العملاء إلى التعامل مع المنافسين .

_ التردد و عدم الرغبة في دفع ثمن تحسين جودة الخدمات.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

_ تسليط الضوء على القيادة الفعالة و إتخاذ القرارات على أساس الحقائق و كذا التخطيط الإستراتيجي و المشاركة في العمل الجماعي.

_ التعرف على مدى إلتزام المنظمات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب- المنهج المستخدم :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف تقديم أسس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية.

كما إستخدم المنهج الوثائقي المكتبي و الذي إستعرض من خلاله القواعد و النظريات التي تخدم مشكلة و أهداف الدراسة لتشخيص الواقع و قراءته.

ج- أداة جمع البيانات :

تم إختيار الإستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بدراسته.

د-نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1_ إن كافة العاملين في مصنع "سيراميك رأس الخيمة" لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء.

2_ يوجد 90% من عينة الدراسة يرون أن المديرين في مصنع سيراميك رأس الخيمة يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجات و رغبات العملاء، وهذا يعد من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.

3_ يوجد 75 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع "سيراميك رأس الخيمة" تؤيد مبدأ تفويض الصلاحيات و تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة و هذا يعد مؤشر من مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4_ يوجد أكثر من 92 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تؤكد أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك، وهذا يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5_ أن أكثر من 77 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع " سيراميك رأس الخيمة "يعطي اهتماما واسعا للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن .

هـ-توصيات الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات و المتمثلة في:

1_ ضرورة إنشاء إدارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع "سيراميك رأس الخيمة" وتختص هذه الإدارة بمراقبة كافة مبادئ غدارة الجودة الشاملة في المصنع.

2_ لابد من تفعيل العمل بالمشاركة بين القادة و موظفي مصنع سيراميك رأس الخيمة ،حتى يكون كل فرد من أفراد فريق العمل على علم كامل بسياسات المصنع و أهدافه المستقبلية.

3_ لابد من التركيز على تدريب موظفي و عمال المصنع من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة،الذي يتطلب جودة الإنتاج و جودة العلاقات بين موظفي المصنع.

4_ يقترح الباحث طرح خطة من قبل مديري الأقسام المختلفة في مصنع سيراميك رأس الخيمة ، و يكون هدف هذه الخطة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن ثم لابد من إتزام الجميع بهذه المبادئ.

5_ يجب على القادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة الإستمرار على هذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم و النجاح المستمر و إظفاء جانب العملية على هذه الإدارة عن طريق تبني مبادئ إدارة الجودة

الشاملة بشكل واضح و صريح و معلوم لكافة موظفي مصنع "سيراميك رأس الخيمة".

ثانيا: الدراسة الثانية :

رسالة دكتوراه للطلاب محمد موسى الزعبي.

أ- عنوان الدراسة : دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية.

مشكلة الدراسة و أهميتها :

حدد الباحث مشكلة دراسته حول القيادات و الدور الذي تلعبه في أحداث التغيير الإيجابي في المنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، و التي بدورها تنعكس على تطوير البلاد في جميع النواحي و المجالات إلى المستوى المأمول له ، كما يجد الباحث أن القيادة الإستراتيجية هي السبيل الوحيد للتحكم بمسار المنظمة و أهدافها و طرق تنفيذها ،ولا يتحقق هذا إلا عن طريق الإستخدام الأمثل للمعارف و المهارات و الإمكانيات المادية و التقنية المتاحة .

كما يرى الباحث أن المنظمات لا تتطور إلا بتوفر قيادات إستراتيجية تواكب التغييرات في البيئة العالمية، وكذا أن التغيير ضرورة حتمية لجميع المنظمات لمواجهة التحولات العالمية الجديدة التي طرأت على كافة الدول والمؤسسات، فأغلب المنظمات حاليا في أشد الحاجة إلى قيادة إستراتيجية و ليس تقليدية قادرة على تحقيق النقلة النوعية للمنظمات .

كما قام الباحث ببلورة مشكلة دراسته في التساؤل الرئيسي كالاتي :

ماهو دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية

بالجمهورية العربية السورية؟

وتساؤلات فرعية هي كالاتي:

- 1_ ماهو دور القيادات الإستراتيجية في نشر التعلم التنظيمي و ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية ؟
 - 2_ ما دور القيادات الإستراتيجية في نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية؟
 - 3_ ما دور القيادات الإستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية؟
 - 4_ ما دور القيادات الإستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية؟
 - 5_ مادور القيادات الإستراتيجية في تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية؟
- _ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة يعزى لمتغيراتهم الوظيفية و الشخصية؟
- _ كما تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية؟
- _ نشر التعلم التنظيمي و ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية؟
- _ تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية.
- _ تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية.

ب- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع كما يرى الباحث أن القيادات الإستراتيجية تملك الرؤية المستقبلية الواضحة ، و تحديد الأهداف بدقة لإختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها بكفاءة و فاعلية كما قال "وايت" أن حياة المنظمة و روحها تنبعان من خصائص القيادات الإدارية فيها.

تحدد أهمية الدراسة العلمية من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع أن تتوصل إليها ، و المتمثلة بتسليط الضوء على القيادات الإستراتيجية و الدور الهام الذي تلعبه في تطوير المنظمات و التكيف مع متطلبات البيئة، ليس للمحافظة على البقاء فحسب بل لتحقيق النماء و التطور.

ج منهج الدراسة:

طبق الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها و التعبير عنها تعبيراً كمياً، و كيفياً ،فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، و التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

د-أداة جمع البيانات :

تم إختيار طريقة الإستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات التي يراها الباحث أداة مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوجهة النظر الخاصة أو الرأي الشخصي والتي تضمنت مايلي:

مقدمة تعريفية : توضح للمبحوث الغرض من الدراسة.

المحور الأول :تضمن المتغيرات الأولية للمبجوثين.

المحور الثاني :شمل 82 عبارة غطت محاور الدراسة الخمسة.

المحور الثالث:إحتوى على 19 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على

دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات عن طريق نشر التعلم التنظيمي و ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة.

المحور الرابع:شمل 18 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات بواسطة تمكين العاملين في المنظمات الأمنية و المدنية.

المحور الخامس:شمل 18 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات عن طريق نشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على التطوير و التغيير.

المحور السادس:شمل 15 عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات عن طريق الهيكل التنظيمي و إعادة الهيكلة.

تبني الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات لجميع المحاور و تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات.

هـ- نتائج الدراسة:

أهم النتائج التي تم الوصول إليها مايلي:

_إهتمام القيادات الإستراتيجية بالتقنيات الحديثة كونها تطور إجراءات و طرق العمل.

_إهتمام القادة بالحاسب الآلي لما يوفره من البيانات و المعلومات بالسرعة المطلوبة .

_إهتمام القيادات الإستراتيجية بالتقنية كونها تدعم عملية تطوير المنظمات و تحدث خدمات جديدة لم تكن معروفة من قبل.

- _إهتمام القيادات الإستراتيجية بالتقنية الحديثة لأنها تؤدي إلى سرعة إكتشاف الأخطاء في العمل ثم يتم تصحيحها بسرعة .
- _تدعم القادة تقنية المعلومات كونها تؤدي إلى التنسيق بين الإدارات في المنظمات المختلفة.
- _ترى القيادة أن تقنية المعلومات تسهل و تسرع عملية التأقلم مع المتغيرات.
- _إهتمام القيادات الإستراتيجية بالحفاظ على المعلومات و تأمينها من العبث و التدمير.
- _تستند القيادات الإستراتيجية في عملهم على قواعد للبيانات و المعلومات و يتعدون عن الإرتجال و الحظ.
- _تقوم القيادات الإستراتيجية بتفويض الصلاحيات و الإتجاه نحو لامركزية إتخاذ القرارات معتمدين في ذلك على تقنية المعلومات.
- _للقيادة رؤية لتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية .
- _للقيادة دور في تحقيق الإنسجام بين جميع الأطراف من خلال هيكل تنظيمي يراعي جميع الإعتبارات.
- _قيام القيادات الإستراتيجية في تحديد سلطة إتخاذ القرار و مركزيته.

و- توصيات الدراسة:

تقدم الباحث في إطار دراسته بما يلي :

- 1_ وضع خطة إستراتيجية على مستوى الوزارات في الجمهورية العربية السورية بإشراف رئاسة مجلس الوزراء، أو هيئة تخطط الدولة لإختيار القيادات الإستراتيجية في جميع الوزارات و المنظمات التابعة لها،مع مراعاة خصوصية كل وزارة و مايتطلبه عملها،ثم آلية إعداد هذه القيادات و تأهيلها.

2_ إعادة النظر في البرامج الخاصة بإعداد و تأهيل القيادات الإستراتيجية التي ينفذها المعهد الوطني للإدارة في سورية ،على أن يخصص ثلث المدة الزمنية من هذه البرامج للتعرف عن كثب على الواقع الذي تعيشه المنظمات و تشريح هذا الواقع ثم تقييمه لردم الفجوة بين الجانب النظري و الواقع العملي ، و تصحيح الأخطاء الموجودة و الإنتقال للأفضل.

3_ التعاون مع كلية الدراسات الإستراتيجية بجامعة نايف العربية للعلوم في مجال تبادل البحوث و حضور الندوات و الحلقات العلمية و المؤتمرات التي تتعلق بإعداد القيادات الإستراتيجية و تنمية مهاراتهم .

4_ التأكيد على القيادات الإستراتيجية لإتاحة التعلم التنظيمي بصوره المختلفة (الذاتي،التفاعلي،التأملي) للعاملين في جميع المنظمات ،مما يساهم في كسب المعارف،ثم تغيير سلوك العاملين وزيادة أدائهم و تحسين القدرات الكلية للمنظمة و يطورها .

5_ التأكيد على القيادات الإستراتيجية تطبيق مبدأ الشفافية في العمل،و إتاحة المعلومات اللازمة دون تمييز و تشجيع الحوار الناقد و البناء الذي يهدف إلى تلافي السلبيات و تعزيز الإيجابيات ،و تحقيق المصلحة العامة بعيدا عن المصالح الفردية.

6_ التأكيد على القيادات الإستراتيجية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ،ووضع الأهداف التنظيمية و الرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل المنظمة.

7_ التأكيد على القيادات الإستراتيجية مشاركة العاملين و تدريبهم بإستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية و الذهنية ،وذلك من خلال توفير الدعم المادي

و المعنوي اللازم، و تدريبهم على تحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات .

8_حث القيادات الإستراتيجية على العدالة، و المساواة في تطبيق

الإجراءات الإدارية و إشعارهم بالعدالة التنظيمية و الإجرائية في الإستفادة من الحوافز و المزايا

9_تبني المنافسة بين العاملين داخل المنظمة في المستويات الإدارية

المختلفة كافة، و فيما بين العاملين في المنظمات، و إختيار العاملين و تقييم أدائهم وفق مقاييس موضوعية قابلة للقياس، بعيدا عن الإعتبارات

الشخصية و المحسوبية مما يؤدي إلى تطوير أداء المنظمات

10_العمل على توفير الحاسب الآلي و الإعتماد على تقنية المعلومات في

حفظ البيانات و المعلومات و إسترجاعها بسرعة عند اللزوم و ضرورة

تأمينها من الإختراق، أو التدمير من قبل غير المسموح لهم بالدخول إليها، الأمر الذي يؤدي إلى إتقان العمل في المنظمة، و سرعة إكتشاف

الأخطاء و تصحيحها، و تطوير أساليب العمل و إستحداث خدمات

جديدة.

11_وضع خطة إستراتيجية في كل منظمة لتوفير التقنية، و الموارد

البشرية ذات الكفاءة و التخصص، و المشهود لها بالنزاهة، و القدرة

على التعامل مع التقنيات الحديثة و صيانتها، و الإستجابة لكافة الظروف و

المتغيرات التي تواجه المنظمة، و الإتجاه نحو اللامركزية في إتخاذ

القرار .

12_التأكيد على القيادات الإستراتيجية لنشر ثقافة الإبداع و الإبتكار في

المنظمات و عدم الخوف من الوقوع في الخطأ، و إعتماد ثقافة تنظيمية

مرنة تستجيب للمتغيرات و تؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين و إنتمائهم

للمنظمة التي يعملون به.

13_ تنبيه القيادات الإستراتيجية لإعتماد هياكل تنظيمية تقوم على أساس تبسيط الإجراءات الإدارية و فرق العمل، و ضرورة تغيير الهياكل و تطويرها عند تغير أهداف المنظمة، أو وظائفها أو أنشطتها لأن الهيكل يؤثر في البيئة المحيطة و يتأثر بها .

14_ التأكيد على القيادات الإستراتيجية للعمل على تعزيز الإتجاه نحو اللامركزية و تسهيل تفويض السلطات و الصلاحيات للقيام بالمهام الموكولة إليهم بحرية و يسر.

15_ تنبيه القيادات الإستراتيجية إلى ضرورة التنسيق بين مهارات العاملين ، و طاقاتهم و الأعمال المستندة إليهم في كل منظمة ، لتتناسب السلطة المخولة للعاملين مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم و خفض الصراعات التنظيمية .

_ تتشارك الدراسة الأولى و موضوع دراستنا في عنصر القيادة و الدور الذي تقوم به داخل أي منظمة، تسيير محكم و السيطرة على مختلف العمليات و المهام التي تكون بها لضمان إستمرارية تواجدها .

كما إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مثلما إعتدنا في دراستنا نفس المنهج، كما أنه كلانا إعتدنا على الإستمارة كأداة لجمع البيانات .

تختلف الدراسة الأولى عن دراستنا في أنها ناقشت عنصر القيادة من جانب التسيير الأمثل الذي تقوم به للمجهود الفكري و المادي داخل المنظمة ، و التركيز على كشف جميع العراقيل التي تقف كعائق في وجه سير عمل المنظمة ، أما دراستنا فتمحورت حول القيادة و دورها في تكوين صورة المنظمة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي ، بغض النظر عن هذه الصورة المكونة أكانت سلبية أم إيجابية.

أما الدراسة الثانية فتتقاسم مع دراستنا جانب القيادة كعنصر إستراتيجي تعمل خلق مكانة بين المنظمات تتميز بالتطور و النجاح و تحقيق لأهدافها المرجوة من خلال الوظائف و المهام المخولة لها إذا ما طبقت على أكمل وجه ، كما أن كلا الدراستين إعتمدتا دور القيادة في المنظمات الخدمائية ، إلا أن هذه الدراسة تناولت دور القيادة من جانب التطوير الذي يحصل داخل المنظمة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية ، أما في دراستنا فإعتمدنا دور القيادة في تكوين و خلق صورة للمنظمة إنطلاقاً من نوعية و أسلوب القيادة المعتمد في المنظمة ، كما أنه كلا الدراستين إعتمدتا المنهج الوصفي و كذا الإستمارة كاداة لجمع البيانات.

9-تحديد المفاهيم :

- تعريف المنظمة:

تعريف المفكر "ليترر" : المنظمة وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد ، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك ، وهي تأخذ أفراداً متنوعين ومعرفة ، ومواد أولية ، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة.(1)

المنظمة جماعة من الأفراد لديهم أهداف واحدة و أفكار مشتركة ، وتحكمهم قواعد متفق عليها ، ويقومون بعمل مشترك لتحقيق هذه الأهداف ، ويضمهم هيكل تنظيمي.

مفهوم الرضا الوظيفي: يعني الرضا الوظيفي التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به

الفرد ، وبين الدوافع الباطنة لدى هذا الفرد ، وهو ما يؤدي إلى التوافق بين المصلحة

العامة أو مصلحة المؤسسة ، أو مصلحة المجتمع ، وبين المصلحة الذاتية للفرد ، أو

رغبته وهواياته وميوله.(2)

المرجع :

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

1 منظور الدراسة :

قمنا بتوظيف النظرية البنائية الوظيفية في دراستنا هذه ،لملائمتها مع موضوع دراستنا، و لقد ظهرت النظرية البنيوية الوظيفية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ,وكانت بمثابة رد فعل للمعوقات والانتقادات والمشكلات التي وجهت لكل من النظرية البنيوية والنظرية الوظيفية ،إن النظرية البنيوية الوظيفية جاءت لتكمل الاعمال التي بدأت بها كل من البنيوية والوظيفية ،ذلك ان النظرية البنيوية الوظيفية تعترف بأن لكل مجتمع او مؤسسه او منظمة بناء والبناء يتحلل الى اجزاء وعناصر تكوينية، ولكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع او المؤسسة أو المنظمة المبادئ التي تركز عليها النظرية البنيوية الوظيفية.

تعتقد النظرية البنيوية الوظيفية التي كان روادها كل من "هربرت سبنسر" و"تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون" و"هانز كيرث" و"سي رايت ملز" بالمبادئ أساسية متكاملة ،كل مبدأ يكمل المبدأ الآخر ، وهذه المبادئ هي على النحو الآتي:
1-يتكون المجتمع او المجتمع المحلي او المؤسسة او الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من اجزاء ووحدات ,مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة واحدها مع الاخرى.

2-المجتمع او الجماعة او المؤسسة يمكن تحليلها تحليلا بنيويا وظيفيا الى اجزاء وعناصر اولية ,أي ان المؤسسة تتكون من اجزاء او عناصر لكل منها وظائفها الاساسية.

المرجع:

1-أحمد المنصور ،نظريات الإعلام و الإتصال ،دار النصر للنشر،القاهرة،2007م،ص61.

3- ان الاجزاء التي تحلل اليها المؤسسة او المجتمع او الظاهرة الاجتماعية انما هي اجزاء متكاملة, فكل جزء يكمل الجزء الاخر وان أي تغيير يطرأ على احد الاجزاء لا بد ان ينعكس على بقية الاجزاء وبالتالي يحدث مايسمى بعملية التغير الاجتماعي. من هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغير الاجتماعي بتغير جزئي يطرأ على احد الوحدات او العناصر التركيبية, وهذا التغير سرعان ما يؤثر في بقية الاجزاء اذ يغيرها من طور الى طور اخر.

4- ان كل جزء من اجزاء المؤسسة او النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء . وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الاجزاء او الوحدات التركيبية, وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فان هناك درجة من التكامل بينها .لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من الاختلاف فان هناك تكاملا واضحا بينهما.

الوظائف التي تؤديها الجماعة او المؤسسة او يؤديها المجتمع انما تشبع حاجات الافراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الاخرى ، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات اساسية او حاجات اجتماعية او حاجات روحية.

5-الوظائف التي تؤديها المؤسسة او الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة ، ووظائف بناءة أو ووظائف هدامة.

وجود نظام قيمي او معياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع او المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الافراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه, كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الاخرين . اضافة الى تحديد لماهية الافعال التي يكافأ عليها الفرد او يعاقب(1).

المرجع:

1-أحمد المنصور ،نظريات الإعلام و الإتصال ،دار النصر للنشر،القاهرة،2007م،ص62.

6-تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام اتصال او علاقات انسانية تمرر عن طريقه المعلومات والايجازات من المراكز القيادية الى المراكز القاعدية او من المراكز الاخيرة الى المراكز القيادية.

7-تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظامي سلة ومنزلة .فنظام السلطة في المجتمع او المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الايعازات والوامر الى الادوار الوسطية او القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ ,فهناك في النظام ادوار تصدر الاوامر وهناك ادوار تطيعها .اما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت للمعلمين الجيدين لشدهم والآخرين من زملائهم الى العمل الذي يمارسونه , علما بأن الموازنة بين نظامي السلطة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفاعلية المؤسسة او النظام او النسق(1).

المرجع:

1-أحمد المنصور ،نظريات الإعلام و الإتصال ،دار النصر للنشر،القاهرة،2007م،ص 63.

2- المنهج المستخدم:

تم إعتقاد المنهج الوصفي في دراستنا هذه ، لملائمته مع موضوع بحثنا، ويمكن

تعريف المنهج الوصفي كما يلي:

يستخدم هذا المنهج لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا

والتعبير عنها كيفيا أو كميا، إذ التعبير الكيفي يعطينا وصفا للظاهرة موضحا

خصائصها في حين يعطينا التعبير الكمي وصفا رقميا، موضحا مقدار هذه الظاهرة

أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى(1).

كما يمكننا تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية

ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل

الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية

للظاهرة وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية

لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات

المستقبلية الخاصة بها(2).

المرجع:

1- أحمد عمر السيد، البحث الإعلامي، مفهومه، إجراءاته، ومناهجه، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2002م، ص48

2- كامل المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى(عمان: الدار العلمية ودار

الثقافة، 2002م)، ص88.

3- أدوات جمع البيانات :

إعتمدنا في دراستنا هذه أداتين لجمع البيانات و هي كالتالي:

3-1-المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث و الشخص بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين ،يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة(1). كما تعتبر من الأدوات و الوسائل الأساسية لجمع المعلومات و البيانات في البحوث الميدانية (2).

وعرفها محمد حسن عبد الباسط أنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها و لإستثارة أنواع معينة من المعلومات لإستغلالها في بحث علمي أو للإستعانة بها في التوجيه و التشخيص و العلاج . (3) وبناء على مما سبق ذكره نقول أن المقابلة العلمية هي أداة من ادوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعد أو تمكنه من الإجابة على تساؤلات بحثه أو إختبار فرضيات دراسته.

وقد قمنا بتوظيف المقابلة المقننة مع الدكتور و رئيس قسم التوظيف د.بوحبيبة السعيد.

المرجع:

1_ كامل المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى(عمان: الدار العلمية ودار

الثقافة، 2002م)، ص 45.

2_ نوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الأولى (عمان: دار مجدلاوي، 1994)،

ص55.

3_ د.محمد حسن عبد الباسط، أصول البحث الإجتماعي ،دار وهبة للطباعة و النشر، 1998م، ص33.

2-3-الإستمارة:

قمنا بإستخدام الإستمارة لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بالدراسة،حيث تضمنت الجانب النظري و فرضيات الدراسة ،كما إشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية خاصة بالفرضيات الفرعية ، حيث إشتملت أسئلة الفرضية الأولى 16 سؤال،و بلغت أسئلة الفرضية الثانية 17 سؤال، و أسئلة الفرضية الثالثة 13 سؤال .

4- مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها(1)،وتتناول هذه الدراسة الأفراد العاملين بالمستشفى الجامعي ابن باديس بمدينة قسنطينة و البالغ عددهممن إداريين و الهيئة الطبية و الهيئة شبه الطبية.

5-المجال الزماني والمكاني للدراسة:

1-5-المجال المكاني للدراسة:

تمت دراستنا في المستشفى العمومي محمد بوضياف بالخروب .
التعريف بالمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف
في سنة 1980م وضع الحجر الأساسي،و في سنة 1990 تم تدشينه،و كان إسمه آنذاك القطاع الصحي بالخروب و ترتبط به قاعات العلاج،حوالي 53 قاعة،و كذلك مراكز الوقاية من الامراض المعدية.
و في سنة 2007 م جاء برنامج جديد من وزارة الصحة في التقسيم الصحي و الإداري للهياكل الموجودة في دائرة الخروب،و تم تقسيم المستشفى إلى 3 مؤسسات جوارية

عمومية صحية ،فأصبحت مؤسسة عمومية إستشفائية يحكمه مدير عام بأمانة عامة و
منظم إداريا ،حيث يحتوي على :

_ مديرية النشاط الطبية و شبه الطبية.

_ مديرية الموارد البشرية.

_ مديرية المالية و التحكم.

_ مديرية العتاد.

الهيكل التنظيمي للمستشفى:يضم مستشفى الخروب 11 مصلحة:

_ مصلحة الأطفال،مصلحة النساء و التوليد،مصلحة الطب الداخلي،مصلحة الأذن و

الأنف و الحنجرة،مصلحة أمراض العيون،مصلحة الجراحة العامة،قسم العمليات

الجراحية،الإستعجالات الطبية،مصلحة الأشعة،مصلحة المخبر و التحليل الطبي،مصلحة

المعاينات الطبية.

2-5- المجال الزماني للدراسة:

إستغرق المجال الزماني للدراسة بعد الزيارات الإستطلاعية للمستشفى حوالي 15 يوم

لتوزيع الإستمارات و جمعها ، وكذا الإحتكاك ببعض العمال و المسؤولين لملاحظة

أوضاع العمل.

6- عينة الدراسة:

تعتبر العينة ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق

علمية ، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.(2)

المرجع:

1- كامل المغربي، نفس المرجع السابق ص 63.

2- أحمد عمر، البحث الإعلامي، مفهومه، إجراءاته، ومناهجه، الطبعة الثانية، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر
والتوزيع،2002م)،ص101.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ، وفيها يقوم الباحث بتقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات (على أساس نوعية الوظيفة) بحيث يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة، ثم يحدد نسبة هذه الطبقة إلى المجتمع الأصلي ثم يختار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية بحيث تتناسب في حجمها مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي، ثم تجمع هذه العينات الطبقيّة لتكون في المجموع عينة طبقية واحدة تمثل المجتمع بأسره.(1)

و قد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة، إعتمادا على الوظيفة أو مجال العمل فكانت كالتالي:

فئة الهيئة الطبية: و الذي بلغ عددهم 312 فرد.

فئة الهيئة الشبه طبية : والذي بلغ عددهم 1200 فرد.

فئة الهيئة الإدارية و الذي بلغ عددهم 175 فرد .

المرجع:

1_ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الأولى (عمان: دار مجدلاوي، 1994م)، ص 109

الفصل الثالث: القيادة

1- مفهوم القيادة:

قدمت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم و ككل تناولها حسب توجهه و هي كالآتي:
عرفها الدكتور عوض على انها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات و الأهداف (1)، و من هنا يتضح أن التعريف قائم على ثلاث عناصر أساسية و هي:

- وجود جماعة أفراد ضمن تنظيم معين.
- قائد أفراد الجماعة القادر على التأثير فيهم و توجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى الحقيقة.

أي أن القيادة عبارة عن تأثير شخصي ضمن موقف محدد ، يهدف إلى التأثير على سلوك الأتباع و دفعهم إلى إنتهاج أسلوب أو سياسة معينة.

كما أن هناك فرق بين الرئاسة و القيادة ، ذلك لأن القيادة تقوم على القدرة على التأثير في حين أن هذا لا يتوفر لدى صاحب الوظيفة الذي يمارس الرئاسة على غيره في البناء التنظيمي، إلا أنه هناك من يرى تقاربهما الكبير على أساس أن مصدر القوة في موقف تختلف عنه في موقف آخر و يعترفون بأهمية مكان الوظيفة في سلم المستويات الإدارية كعامل من عوامل التأثير.

في حين يبرر أصحاب الموقف المغاير أن الشخص الذي لانفوذ له قد يكون رئيسا لكن من يكتسب النفوذ من المحتمل أن يتحول إلى قائد.

المرجع :

1- د. عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، الأردن ، عمان ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ص 30.

فالرئيس يستمد قوته من السلطة المنسبة إليه لذا يخضع له المرؤوسون إختيارا أو إجبارا ، في حين أن القائد يستمد قوته و نفوذه من قوة شخصيته و تأثيرها على الأتباع الذين ينساقون له عن إقتناع و رضا.(1)

كما عرفها الدكتور باقر موسى بأنها نشاط متخصص، يمارسه شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين تظهر فيه رغبتهم الخاصة، كما يرى بأنه من المؤلف أن ترتبط السيطرة و الهبة و النفوذ بالشخص القيادي الذي يكون محور التنسيق ،ولا يمكن لأي جماعة أو منظمة أو مجتمع المضي قدما دون وجود قادة يتمتعون بصفات خاصة، تخولهم الحكم و القيادة و التنظيم و التوجيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك ففي كل منظمة أو إدارة على إختلاف حجمها و نوعها و نشاطها يظهر فرد او عدة أفراد يتميزون دون غيرهم بالقدرة و الكفاءة المؤهلة للقيادة و التي تنعكس إيجابا على الأهداف و المكاسب و الإنجازات (2)،و الواقع أن القائد لايمكنه أن يمارس دوره و يحقق نجاحا بمعزل عن وجود جماعة يتعامل بتناسق معها ،وهذا مايستدعي منه أن يتفهم بعمق متطلبات المهام التي يفترض أن تنجزها الجماعة ليوزعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم و تخصصاتهم ،ليكون بذلك نموذجا و قدوة لهم تتجلى فيهما القيم المثالية التي يجعل من القائد عنصرا مؤثرا في الرأي العام كون القيادة لا تفرض على أساس أنها سلطة تقدر ماهي القيم المثالية و الأخلاقية مهما إختلفت المجتمعات لأنها قائمة على إحترام مصالح الجماعة.

المرجع:

- 1- مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2005 م، ص 145.
- 2- كوكس و هوفر ،القيادة في الأزمات ،هاني خلجة و و ريم سرطاوي ،بيت الأفكار الدولية،نيويورك،1998م،ط1،ص 99.

فالقيادة تحولت لضرورة خاصة في المجتمعات الكبيرة و الواسعة لأنها أكثر عرضة لأخطار الانقسام وعدم الإستقرار و التصدع ، و هنا يكمن دور القيادة في المحافظة على الإستقرار و الثبات و تحقيق الأهداف و الطموحات (1).

من خلال ماسبق يتضح لنا أن تعريف الدكتور عوض ركز على شروط قيام القيادة التي لا تتحقق إلا في ظل وجود ثلاث عناصر أساسية وهي : قائد و جماعة و هدف معني ضمن موقف محدد ، كما أبرز لنا الفرق بين القيادة و الرئاسة خاصة و أن هناك إختلافا حولهما ففريق يرى بتطابقهما و فريق يرى إختلافهما ، في حين أن تعريف الدكتور باقر موسى كان أكثر إماما خاصة و أنه سلط الضوء على نقطتين أساسيتين أغفلهما في التعريف الأول :

_ الأولى تؤكد ضرورة فهم القائد لطبيعة المهام التي سيوزعها على المرؤوسين و التأكد من مدى ملائمتها لهم بمعنى أنه على القائد أن يوزع المهام بشكل يراعي فيه القدرات و التخصصات و حتى الإهتمامات ليضمن تحقيق الأهداف من جهة و راحة المرؤوسين و ثقتهم به كقائد من جهة أخرى ما ينعكس على مردود العمل و علاقة القائد بمرؤوسيه.

_ الثانية توفر القائد على القيم المثالية التي تزيد من قوة التأثير لأن القيادة لا تفرض نفسها كسلطة بقدر ماهي قيم مثالية و أخلاقية قائمة على إحترام مصالح الجماعة مهما إختلفت المجتمعات .

المرجع:

1- كوكس و هوفر ، نفس المرجع السابق ، ص 106.

أنماط القيادة:

للقيادة مفاهيم و أبعاد متباينة ،فقد كان ينظر للقيادة على أنها صفات كالحماس و الحزم و القدرة على إتخاذ القرارات و الذكاء و سرعة البديهة و قوة الشخصية ،ثم تطورت النظرة إلى القيادة على أنها سلوك و من ثم قيل أن القيادة مواقف.
إن النمط القيادي الفعال ليس أسلوبا واحدا بحد ذاته فالقائد الناجح لا يفرض على نفسه نمطا قياديا واحدا كالأسلوب الأوتوقراطي أو الديمقراطي، و إنما يجب أن يتمكن من إستعمال الأنماط المختلفة (1).

وقد إختلفت الأنماط القيادية المفترضة و الممارسة فعلا بإختلاف تفسير الباحثين الإداريين للسلوك القيادي البشري و كذلك وفقا لفسفة القائد و شخصيته و خبرته ، فضلا عن طبيعة إتجاهات و سلوك جماعة القائد و على هذا الأساس يتفق اغلب الباحثين على وجود ثلاث أنماط للقيادة :

1 نمط القيادة الديمقراطية:

هو النمط الذي يؤمن فيه القائد أو هيئة القيادة بالدور الإجتماعي الذي يدعم الإتجاهات و المعتقدات و القيم الديمقراطية و يتجه فيه القائد إلى إعطاء الحق لجميع أعضاء الجماعة للمشاركة في إصدار القرارات و إحاطتهم بالمشكلات التي لها تأثير عليهم، و أن هؤلاء لهم الحق في التعاون و المناقشة و الإتفاق (2)، و يمتاز هذا النمط بالإحترام المتبادل بين القائد و بين أعضاء جماعته حيث يعمل القائد على توزيع و توسيع

المرجع:

- 1- الغمري إبراهيم، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2009م، ط1، ص162.
- 2- برانت و سورتشر، تدريب القيادات الإدارية، مساعد الفران، الإدارة العامة ، نيويورك، 2002، ص155.

المسؤوليات أكثر من أن نركزها في شخصيته، و يكون القائد موضوعيا في مدحه و نقده لعمل أفراد جماعته مع المشاركة في المناقشات التفاعلية معهم ، و على هذا الأساس فإن القيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية و الجماعية التي تضمن الإلتفاف من طرف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق أهدافهم و طموحاتهم في إطار الولاء له(1) ، و من الممكن أن تظهر القيادة الديمقراطية في جماعات فرعية ذات تسلسل هرمي، تسلطي، كذلك من الممكن ظهور القيادة التسلطية في أكثر التنظيمات ديمقراطية.

2- نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

و تسمى كذلك بالقيادة الدكتاتورية ، يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة ، فلا يترك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل(2)، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته و صلاحياته . و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة إتخاذ القرارات و وضع السياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى إستشارتهم في ذلك .

عادة ماتكون القيادة الأوتوقراطية قاسية لا محل للعواطف فيها حتى بالنسبة للفئة الملتفة حولها ، و تتخذ القرارات و التعليمات في شكل أوامر واجبة التنفيذ يلغى في ضوءها

المرجع:

1- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد،الدار الجامعية ،

الإسكندرية، 2005، م، ص165.

2-نواف كنعان،القيادة الإدارية،مكتبة دار الثقافة،عمان،2007م،ط1،ص102.

النقاش أو الاعتراض ، لذا تكون الدوافع لدى الجماعة ضئيلة و ضعيفة فيتسم سلوكهم الإجتماعي بالخضوع و اللامبالاة ، فيزداد إعتمادهم على القائد فضلا عن الشعور بالحرمان و الإحباط و عدم الإستقرار .

3- نمط القيادة الفوضوية :

وتسمى كذلك بالقيادة غير الموجهة أو القيادة السائبة ، وهو النمط الذي يتولى فيه القائد إمداد الجماعات بالمعلومات و الأوامر ، لكنه لا يسهم في تحمل أي مسؤولية فيها لا يتدخل في تنظيم نشاط العمل داخل الجماعة ، و يترك لهم الحرية غير المنضبطة في ممارسة نشاطهم (1)، أو حتى في إتخاذ قراراتهم لذلك تظهر حالات التسبب و عدم الرغبة أو الجدية في العمل و يتحول فيها النظام الوظيفي إلى فوضى و عدم الإستقرار. وتصبح الجماعة مفككة و غير مستقرة ، فتظهر الآراء المتصارعة و يغلب العمل الفردي على نشاط الجماعة، ومن ثم فإنه من المستحيل تحقيق أي أهداف أو أي غايات في ظل هكذا نمط ، و عادة ماينسب النمط لمسة القائد ضعيف الشخصية المتردد لا يمكنه إتخاذ القرارات الحاسمة .

من خلال ماسبق ذكره يتضح لنا أن أنماط القيادة ثلاثة انواع هي :

1_ قيادة ديمقراطية .

2_ قيادة أوتوقراطية (تسلطية).

3_ قيادة فوضوية .

المرجع:

1- نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص109.

و الواقع أن كل تسمية تعكس صورة واضحة عن سمات القيادة، فالقيادة الديمقراطية تحقق للمرؤوسين حرية التعبير و تكفل لهم المشاركة في صنع القرار لأنها تسمح لهم بالتبادل و النقاش بينهم و بين رئيسهم ماينشر جوا من الراحة في العمل يسمح للمرؤوسين بالخلق و الإبداع و تقديم الأفضل، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، (1) في حين أن القيادة التسلطية هي قيادة مركزية لا تسمح بالمشاركة أو التبادل ينفرد فيها القائد باتخاذ القرار و وضع السياسات ، ما يسمح لنا أن نقول عنها بأنها قيادة ذاتية تنفذ فيها رؤية القائد لا غير ، ما ينتج عنه اضعاف روح المشاركة و المبادرة و تقل لديهم الدافعية ، ما ينعكس سلبا على مردودية العمل(2) ، أما نمط القيادة الفوضوية تكون فيه القيادة عشوائية غير منظمة لا تسهم في تحمل المسؤولية و لا يتدخل القائد في تنظيم و ضبط العمل داخل الجماعة، و يترك لهم الحرية غير المسؤولة ماينتج عنه حالات التسبب و عدم الرغبة و الجدية في العمل فتصبح الجماعة مفككة غير مستقرة تعرقل سير العمل .

لذلك يمكن القول أن القيادة الديمقراطية هي النموذج الأمثل الذي ينبغي أن يتوفر ضمن كل تنظيم مهما كان نوعه و حجمه و ذلك ليس لمزاياها فحسب ، بل للنتائج الإيجابية التي تحققها بالنسبة للقائد و المرؤوسين في آن واحد .

المرجع:

- 1- د عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص 235.
- 2- الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ط1، ص164 .

وظائف القيادة :

تحدد وظائف القيادة فيما يلي :

- 1_ **البحوث و الدراسات:** وهي الوظيفة التي يجب على القائد الإداري الإعتماد عليها في بناء قراراته و تصميم خطته و برامجها على أساسها ، وتتضمن :
 - أ_ **ملاحظة الواقع:** وهي العملية التي تمارس سواء كان غرض القائد الإداري إتخاذ قرار فوري أو رسم خطة للمستقبل،فضلا على أنها الوظيفة التي يناط بها تحقيق سائر الوظائف الأخرى .
 - ب_ **سبق النظر:** وتعني إستشراف المستقبل و محاولة التنبؤ بمجريات الأمور و طبيعتها وفقا لما لدى القائد من معلومات .
 - ج_ **تحضير البرامج و الخطط :** والتي يستند عليها القائد في ممارسة نشاطه لكي لا يكون النشاط عشوائيا و إرتجاليا ، إذ يرسم القائد الإستراتيجيات قصيرة الأمد و الطويلة التي توجه مسار العمل الإداري .
 - د_ **الإعتماد على التطوير العملي و التكنولوجي:** إذ يمارس القائد الإداري وظيفة مواكبة التطور في النشاط الذي يعمل في إطاره .
- 2_ يقوم القائد الإداري بوظيفته القيادية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة فمن أهم مسوغات وجود القيادة الإدارية هو وجود أهداف رئيسية يجب أن تتحقق و ضمن مهمة تحقيق الأهداف المرسومة ، فإن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بوظيفة تهيئة مستلزمات تحقق تلك الأهداف. (1)

المرجع:

1- الصيرفي محمد، نفس المرجع السابق، ص 168.

__ يقوم القائد الإداري بوظيفة خلق الأجواء المناسبة و الملائمة للعمل ضمن الحدود الإدارية و يدخل في إطار ذلك المحفزات التي من شأنها أن تخلق روح المثابرة و الجد في المنظومة الإدارية.

4_ تعد وظيفة التنسيق بين الوحدة الإدارية و المنظومات الإدارية الأخرى من الوظائف المهمة للقائد الإداري،فضلا عن التنسيق مع المنظومات الإدارية الخارجية إذ يتولى القائد الإداري تنظيم العلاقة بين إدارته و بين الإدارات الأخرى سواء كانت داخلية أم خارجية (1).

5_ يقوم القائد الإداري بوظيفة التطوير الإداري إذ تكمن أهمية و فائدة التطوير في ضوء كونه يتعامل مع المتغيرات في عموم المنظمة أو في اجزائها الرئيسية، لأنه أسلوب يحاول تحقيق تحسينات متعددة،فهو يتضمن تحسين و تقوية الدافعية و الإنتاجية و جودة العمل و الرضا الوظيفي و فريق العمل و حل الصراعات كما تحاول القضاء على بعض العوامل و العناصر التي تعيق النشاط.

6_ الرقابة: تعد وظيفة الرقابة من ابرز وظائف القائد الإداري ،إذ يعتمد النظام الإداري قواعد و أسسا مبدئية عامة تستهدف تهيئة الظروف لتحقيق مشروعية السلوك الإداري بما يتفق و فلسفة المنظمة (2)،و هي تمثل رقابة سابقة على التصرف الإداري فضلا عن وظيفة الرقابة التي تقوم بها القيادة الإدارية في ضوء متابعة إنجاز الأعمال و إستدراك المخالفات و محاسبة من لا يقوم بعمله بشكل صحيح .

المرجع:

1-كوكس و هوفر ،القيادة في الأزمات ،هاني خلجة و و ريم سرطاوي ،بيت الأفكار الدولية،نيويورك،1998م،ط1،ص153.

2-برنوطي سعاد نايف،الإدارة:أساسيات إدارة الأعمال،دار وائل للطباعة و النشر،عمان، الأردن، 2001م،ط1،ص113.

7_ وظيفة التواصل الإداري: وتعني هذه الوظيفة تغطية البعد الإجتماعي الإداري و ذلك في ضوء إرسال الأفكار و نقلها و إستقبالها و كذلك المعلومات و التعليمات للأفراد داخل المنظمة ، و الإدارات و خارجها بإتجاهات صاعدة و نازلة أفقية و شبكية وفق اسس علمية إنسانية تتحقق عن طريقها الأهداف المقررة (1).

8_ تهيئة القيادة البديلة : يقوم القائد الإداري بتهيئة القيادة البديلة بحيث يمنع تعرض المنظمة للشواغر في قيادتها الإدارية في أية مرحلة من مراحل عملها و هذه الوظيفة تدل على القيادة الكفوة و الناجحة (2).

نظريات القيادة :

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا و شرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة ،فضلا عن أن هذه النظريات تحدد الأطر العامة لنشاط القائد داخل جماعته .

و تتعدد النظريات و تتنوع بتعدد البحوث العلمية التي تناولت سيكولوجية القيادة ،لكنها في غالبيتها تجمع على وجود نظريات للقيادة، وهذه النظريات هي :

1-نظرية الرجل العظيم: ترى هذه النظرية ان التغييرات الجوهرية التي حدثت في حياة المجتمعات راجعة لأفراد ولدو بمواهب و مؤهلات فذة غير عادية، و أن هذه المواهب لا تتكرر في الآخرين إلا بنسب ضئيلة. (3).

المرجع:

- 1- كوكس و هوفر ،نفس المرجع ،ص 154.
- 2- د عامر عوض،السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشر و التوزيع،2008،عمان،الأردن، ص 235.
- 3- نواف كنعان،القيادة الإدارية،مكتبة دار الثقافة،عمان،2007م،ط1،ص151.

و تقر هذه النظرية بوجود صفات موروثه في القائد ليست مكتسبة أما النقد الموجه لهذه النظرية هو أن القائد الذي يحقق لجماعته أهدافها و يسهم في نجاحها من الممكن أن يكون عاجزا في ظروف أخرى أو مجتمع آخر.

2- نظرية السمات : ركزت البحوث المبكرة عن القيادة في دراسة شخصية القائد و سماته و خصائصه (الجسمية، العقلية، الإنفعالية و الإجتماعية) (1)، إذ تشير النظرية إلى أنه إذا اجتمعت في شخص صفات معينة فإنه يكون مؤهلا للقيادة و أن هذه السمات موروثه ليست مكتسبة و لا يمكن تعليمها للأفراد ليصبحوا قادة و قد حددت تلك السمات بمايلي:

أ- سمات جسمية : تتطلب أن يتوفر الفرد القائد على صفات بيولوجية يجعله أكثر تأثيرا على الآخرين مثل طول القامة، إعتدال الجسم، تناسق الأعضاء ، الحيوية، النشاط، مقارنة بالأتباع .

ب- سمات عقلية و معرفية : تفترض النظرية ان القائد أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام مقارنة بالأتباع، كما أن القائد يميل إلى أن يكون أكثر ثقافة و أثرى معرفة و أوسع أفقا و أبعد نظرا و أكثر قدرة على التنبؤ بالمستقبل و اعلى مستوى من الإدراك و التفكير و أفضل من حيث النطق و اللغة و الطلاقة و أسرع في إتخاذ القرارات .

جـ السمات الإنفعالية و الإجتماعية: تفترض النظرية أن القائد يتصف بالثبات و النضج الإنفعالي و قوة الإرادة و الثقة بالنفس و أنه أكثر ميلا للمشاركة و الإسهام بشكل إيجابي في النشاط الإجتماعي فضلا عن قدرته على خلق الروح المعنوية العالية لدى الجماعة (2).

المرجع:

1- د عامر عوض، نفس المرجع السابق، ص 238.

2- نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص 153.

أما النقد الموجه لهذه النظرية فيتمثل في أن الكثير من الأفراد قد تتوافر بهم هذه الصفات، إلا أنهم ليسوا قياديين مؤثرين في محيطهم.

3 نظرية المواقف: تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك أو نمط واحد للقيادة

يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة. (1)

فنظرية المواقف تربط بين سمات و صفات القائد و الموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، أي الإهتمام بالسمات و الأنماط و المواقف، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات و خصائص و لكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد و بالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف و المتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد و تعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

و تعطي هذه النظرية مفهوماً وظيفياً و ديناميكياً للقيادة و توسع من قاعدتها، أما النقد الموجه لهذه النظرية فهو في كونها تنسب مولد القائد على الظروف و المواقف وحدها.

4- النظرية التشاركية (التفاعلية): تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة و

ذلك على أساس أن كل واحدة من تلك النظريات لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة أو عملها، فهي ترى أن القيادة عملية مركبة بين السمات الشخصية للقائد و الظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معاً لأن السمات غير كافية مالم تتفاعل مع الموقف و الموقف لا يمكن مواجهته دون تفاعل بعناصر مع صفات القائد. (2)

المرجع:

1- عامر عوض، مرجع سابق، ص 240.

2- الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ط1، ص172.

و تفترض هذه النظرية وجود صفات عامة لازمة للقائد و صفات خاصة للقيادة في المواقف المختلفة .

و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل و التكامل مع أفراد الجماعة و هذا لن يحدث إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة و متطلباتها ثم العمل على تلك المشكلات و تحقيق هذه المتطلبات و تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية و إيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية .

ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل إجتماعي تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثية و هي :

السمات الشخصية للقائد، و عناصر الموقف و متطلبات و خصائص الجماعة.

5 نظرية المركزية او المحورية:تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها سمة مركزية

تميز القادة حيثما وجدوا ، و أن القادة في شتى المجالات و المواقف الإجتماعية المختلفة و الثقافات المختلفة يمتلكون هذه السمة المركزية ،(1)اي بمعنى أن مركزية القيادة هي التي تجعل من القائد متصفا بالمركزية .

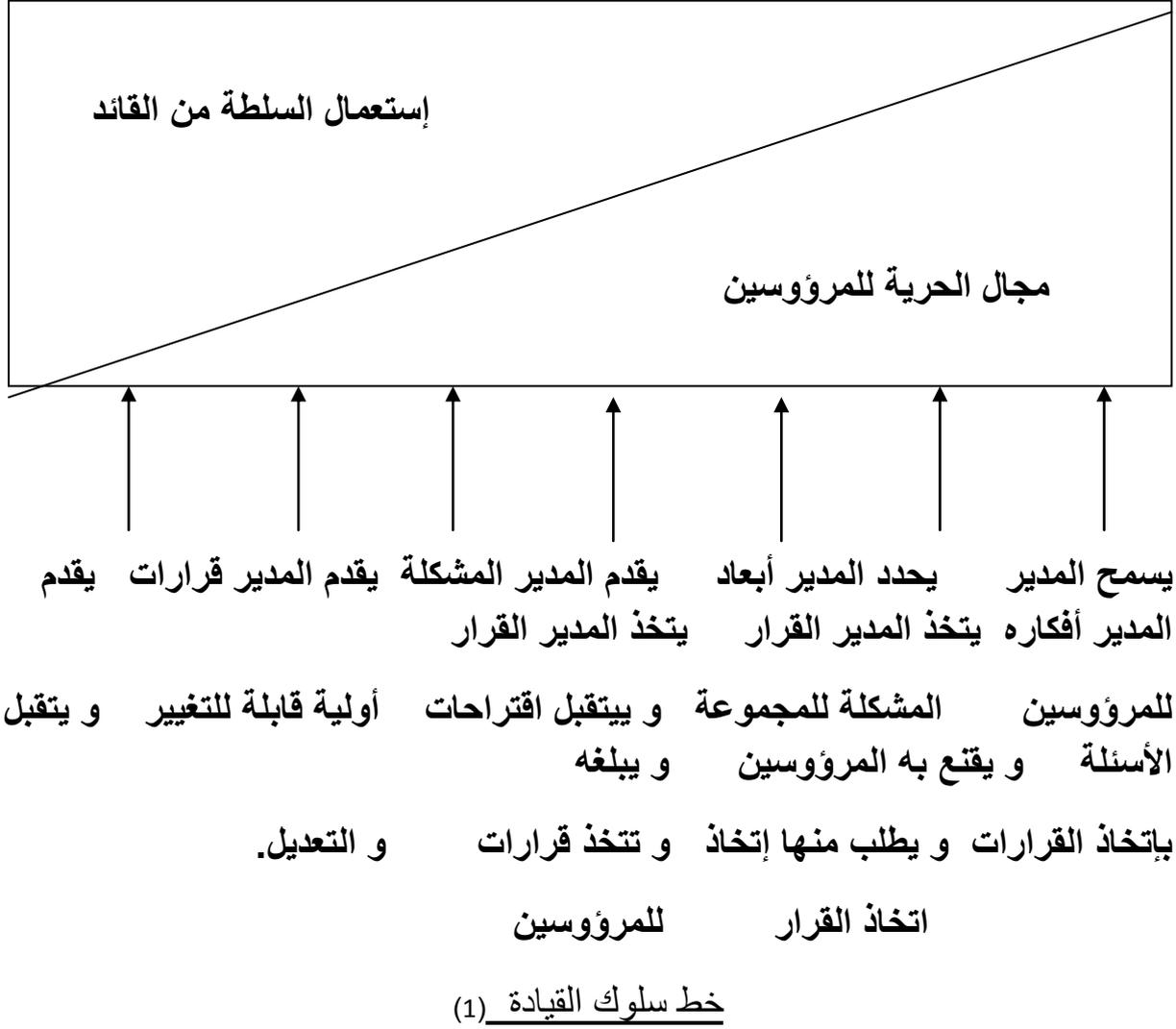
6 نظرية الخط المستمر في القيادة:تنظر هذه النظرية إلى العلاقة بين القائد و

مرؤوسيه على أساس خط متواصل بين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي بينما يبين نهاية الطرف الآخر في اليمين سلوك القائد الديمقراطي، وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع على الخطين نهايته (2)، وتنظر هذه النظرية إلى القيادة بوصفها سلسلة من النشاطات القيادية تفسر وفق هذا الخط المرسوم.

المرجع:

1-د. عامر عوض، نفس المرجع السابق، ص 242.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2007م، ط1، ص156.



7 نظرية البعدين: و تسمى أيضا بنظرية جامعة أوهايو الأمريكية، تركز هذه النظرية

في مفاهيم القيادة و أساليبها و دورها في تحقيق أهداف إنتاجية و أدائية محددة، تنتظر

لسلوك القيادة في إطار بعدين هما :

المرجع:

1- د. عامر عوض، نفس المرجع السابق، ص 245.

1_ تحديد العمل و تنظيمه في ضوء المبادرة.

2_ أخذ مشاعر الآخرين بعين الإعتبار و تفهم هذه المشاعر.(1)

و منه نستنتج انه يجب أن يكون القائد مبادرا في تحديد العمل و تنظيمه و هو في هذه الحالة يميل إلى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين و يفتح قنوات الإتصال بينه و بين هؤلاء المرؤوسين فضلا عن توزيع العمل، و الرقابة عليه اما القائد الذي يتمتع بسمات تفهم و تقدر مشاعر الآخرين فإنه يكون في الغالب صديقا للمرؤوسين يزرع الثقة بينه و بينهم في غطار أشبه مايكون بالعائلي، و تنص هذه النظرية على أن القائد الفاعل و الناجح هو الذي يمتلك درجة عالية من البعدين معا.

8-نظرية الشبكة الإدارية: تفترض هذه النظرية أن القيادة الفعالة تظهر درجة عالية و

متوازنة من السلوك المهتم بالعمل و المهتم بالناس ، و تستخدم هذه النظرية مقياسا تتراوح درجته بين (1،9) درجة لسلوك القائد ووفقا لهذه النظرية فإن القائد الفعال لا بد أن يعكس درجة نهائية مقدارها الحد الأقصى للمقياس (9،9) و القائد المهتم بالعمل و الذي يتجاهل الناس فهو (1،9) بينما القائد المهتم بالناس، و الذي يعطي من إهتمامه حدا ادنى للعمل فموقعه عند الطرف الآخر للمقياس 1،9 اما القائد الذي يكون موقعه عند 1،1 فهو يفتقر إلى توافر الإهتمامين معا (2).

المرجع:

- 1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2007م، ط1، ص162.
- 2- د عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008، ص 248 .

9 نظرية الهدف: تعتمد هذه النظرية في أبنيتها المعرفية على نظرية الدافعية، إذ تنظر

إلى أن عمل القائد يتكون من :

_توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمروؤوسيه.

_إزالة العوائق و العراقيل التي تعترض عريق الوصول إلى المضمون .

_زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي.(1)

و من أجل إنجاز هذه المهام الثلاث فإن الأسلوب الأمثل للسلوك القيادي يجب أن يعد

دالة تتعلق بعنصر الأفراد و العمل ،لذلك فإن فاعلية السلوك القيادي لا يعتمد فقط على

رغبة القائد في مساعدة مرؤوسيه بل على حاجة هؤلاء في الحصول على تلك

المساعدة.

من خلال عرضنا لنظريات القيادة يمكن القول أنه على الرغم من وجود إختلافات

في وجهات النظر و انتقادات كثيرة، إلا أن هناك إجماعاً حول ضرورة ترقية الفعل

القيادي و انتهاج أسلوب سليم يتسم بالعلمية من أجل تحسين و تنظيم العمل أيا كان

نوعه و مجاله.

أما فيما يخص بحثنا المتعلق بدور القيادة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة الخدمية ،

إستنتجنا أن أنسب نظرية للموضوع هي النظرية التفاعلية ، والتي نصت على فكرة

مفادها أن القيادة مزيج تتفاعل فيه ثلاث عناصر هي :

السمات الشخصية للقائد و عناصر الموقف و متطلبات و خصائص الجماعة و القائد

المرجع:

1-نواف كنعان، نفس المرجع السابق،ص 167.

هنا يحدث التكامل و التوازن بين هذه العناصر ماينعكس إيجابا على سيرورة العمل في المنظمة الخدمية التي تهدف لإرضاء جمهورها و تقديم الخدمة بأرقى شكل ممكن و هذا لن يتحقق إلا في ظل قيادة تراعي و تحترم الجماعة .

مفهوم القرار: إن الإدارة عبارة عن شبكة متحركة لإتخاذ القرارات بإستمرار و بدون القرار لا يمكن للإدارة أن تسمى إدارة بجميع مستوياتها لذا يمكن القول أن القرار هو إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة يقصد إحداث أثر قانوني إبتغاء مصلحة عامة(1). فالقرار هو مايصدر عن هيئة حولها النظام سلطة إتخاذ القرارات ، و هي التي تباشر وظيفتها لتجسيد أعمالها و عناصرها و مقوماتها بكل مراحلها المختلفة (2)، من ثم فإنه كل مايصدر عن سلطة إدارية متخصصة في حدود إختصاصاتهم ، كما أن القرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم إداري سياسي، إقتصادي ، إجتماعي، فهو يتم في إطار مجموعة من القواعد و الإجراءات التي يستعملها الراسميون في هيكل الإدارة لتفضيل إختيار معين من أجل حل مشكلة معينة، و الواقع أن وجود القرار مرهون بوجود مشكلة أو قضية معينة ينبغي الفصل أو التصدي لها. كما أن القرار لا يصدر إلا من جهة عليا إلى جهة سفلى ينبغي عليها الإلتزام و التنفيذ و ذلك لضمان السير الحسن للعمل .

المرجع:

- 1- مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 م، ص 155.
- 2- برانت وسورنشر، تدريب القيادات الإدارية،مساعد الفريان،الإدارة العامة ، نيويورك،2002م،ط1، ص 164.

الفصل الرابع الصورة الذهنية

1- مفهوم الصورة الذهنية:

تدور حول تحديد مفهوم الصورة الذهنية مناقشات فلسفية متعددة و كثيرة، وتحتل محورا رئيسيا في الفلسفة الحديثة بسبب كونها نقطة الإنطلاق الفلسفي في تحديد مصادر الفكر البشري و مقاييسه كما هو الحال في النظريات الأفلاطونية، و النظريات العملية ل"ديكارت" و "كانط"، كما أن الصورة الذهنية هي الأساس النظري في الدراسات و البحوث التي تصدت لعمليات و فعاليات تكوين الإتجاهات و بناء السلوك.

إن تضمن مفهوم الصورة الذهنية في مجالات معرفية متعددة، يفسر إختلاف الباحثين في تحديد مفهوم جامع للصورة الذهنية، ففي المجال الفلسفي تعني إحتواء الذهن على قسمين من التصورات: بسيطة و مركبة، أو (أولية و ثانوية)، ينتج عن إقامة علاقة ترابطية فيما بينها، تطورات جديدة تحتل الأحكام و القرارات .

_ و في مجال علم النفس فهي تصور حي أو في غياب المثير الأصلي بأن نتصوره ببصرنا العقلي(1) .

_ أما في مجال علم الإجتماع فالصورة الذهنية تعني ان إدراكها للآخرين لا يقوم على معرفة حقيقتهم في الواقع، و إنما ما تحمله من أفكار و تصورات و تمثيلات ذهنية تنتج عنها عمليات إستنتاج لاشعورية تمكننا من تشكيل إنطباعات عن الآخرين بناء على أدلة أدلة (صورا ذهنية) محدودة بشأنهم(2).

المرجع:

- 1- د.نزار ميهوب،مدخل إلى العلاقات العامة ، عمان،الأردن،دار الشروق للنشر ، ط1،ص63.
- 2- أن غريغوري،ترجمة: أديب خضور،إدارة حملات العلاقات العامة،عمان،الأردن،دار الإيمان للنشر،ط3،ص108.

يمكن القول أن تحديد مفهوم الصورة الذهنية يستند على عنصرين أساسيين هما :

أ-الحقل المعرفي: الذي يتناول مصطلح الصورة الذهنية كعملية عقلية تدخل في إطار

الإدراك أو تفسير سلوك الأفراد .

ب-أساس عدم التدخل في الصورة الذهنية : بمعنى أنها لاشعورية، لذلك فإن تعريفات

الصورة الذهنية في مجال الإتصال و العلاقات العامة كانت أكثر استعابا و حصرا

لمصادر و عمليات و أهداف ووظائف الصورة الذهنية و يتجلى ذلك في تعريف

الدكتور أديب خضور للصورة الذهنية اذ نحددها على النحو التالي:

هي مجموعة الأحكام و التصورات و الإنطباعات القديمة و الجديدة الإيجابية منها و

السلبية التي يأخذها شخص أو جماعة أو مجتمع عن آخر و يستخدمها منطلقا و أساسا

لتقويمه لهذا الشخص و لتحديد موقفه و سلوكه إزاءه(1).

أما الدكتور "ابراهيم الداقوي" فيعرفها بأنها تلك التي تقوم على الإدراك العقلي السابق

دون أن تكون لها إنعكاسات سلبية على تفاعل الأفراد و المجموعات ، لأن معظم تلك

الصور الذهنية عاطفية يصيبها النسيان او اعادة النظر بمرور الزمن لإعتمادها على

الخيال بالدرجة الأولى(2) .

أما في العلاقات العامة فيعتبر تعريف الدكتور علي عجوة للصورة الذهنية الأكثر

تحديدا و إحاطة ، إذ أشار إلى أنها الناتج النهائي للإنطباعات الذاتية التي يتكون عند

الأفراد و الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما ، وشعب أو جنس بعينه ، أو منشأة

أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية او مهنية معينة يمكن أن يكون له تأثير على حياة

المرجع:

1- د.أحمد الشوابكي، الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة ، عمان،الأردن،دار العرب للنشر،2004م،ص96.

2- فيليب كيتش،العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، تدقيق ومراجعة: د. نزار ميهوب،دار العرب

للنشر،2007م،ص85.

الإنسان ،و تتكون هذه الإنطباعات في ضوء التجارب المباشرة و غير المباشرة ،و ترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد و إتجاهاتهم و عقائدهم و بغض النظر عن صحة وعدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل لأصحابها واقعا صادقا ينظرون في ضوءه إلى ماحولهم و يفهمون و يقدرّون على أساسها(1). و في ضوء ما سبق ذكره من تعريفات، نستطيع القول أن الصورة الذهنية تعني الخزين المتراكم من الأفكار و الإنطباعات و الأحكام الموجودة في ذهن الإنسان، و التي تكونت بفعل قدرات حسية مباشرة أو غير مباشرة تجاه فرد أو جماعة أو منظمة أو ظاهرة و يشكل هذا الخزين مصدرا من مصادر العملية العقلية (التفكير)، و التي تقود إلى إتخاذ القرارات و الأحكام تجاه الأشياء و عادة مايكون ذلك الخزين المتراكم من الصور الذهنية مشحونا بالعواطف بحيث تكون تلك الإنطباعات و الأحكام سلبية أم إيجابية.

2-سمات الصورة الذهنية: تتحدد الصورة الذهنية في النقاط التالية:

- 1-2- تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطار زمنيا سابقا، بمعنى أن الصورة الذهنية قديمة التكوين ،أي أننا لا نطلق على معرفة حالية صورة ذهنية .
- 2-2- تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا ذاتيا حسيا ،بمعنى أن الصورة الذهنية تنبع من مقدرة الإنسان الحسية ،أي قدرة الإنسان على استيعاب المثير أو التعرض له (ما يمتلكه الفرد من قدرات حسية (2).

المرجع:

- 1- زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر، 2001، ط1، ص98
- 2- صالح الفهري، مدخل إلى العلاقات العامة، الكويت ، دار الكتب للنشر والتوزيع، 2003، ط2، ص102.

3-2-تباين الصورة الذهنية،بمعنى أن الصورة الذهنية تختلف من فرد لآخر و من جماعة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، إلا أنها قد تتقارب في أذهان الأفراد مكونة صورة ذهنية متماثلة لجماعة أو مجتمع معين و هذا التباين يرجع إلى القدرات الحسية المتباينة للأفراد .

4-2-تتسم الصورة الذهنية بالعاطفة ،على الرغم من أن ذلك ي يعد شرطاً أساسياً في الصورة الذهنية و ليست العاطفة في جميع الأحيان مقياساً للصورة الذهنية (سلبى،إيجابى).

5-2-الصورة الذهنية مكونة للإتجاه بمعنى أنها أحد مصادر بناء و تكوين الإتجاه.

6-2-الصورة الذهنية ديناميكية بمعنى أنها متغيرة غير ثابتة سواء كان التغيير بطيئاً أم سريعاً ،وهذا التغيير ناتج عن تفاعلها مع مثير جديد(1).

7-2-الصورة الذهنية أداة تحكم،بمعنى أنها بمثابة مقياس و محدد يضبط السلوك و الأحكام أو ردود الأفعال إزاء المثير .

8-2-الصورة الذهنية مكونة للصور بمعنى أنها تكون و تنشئ صوراً ذهنية جديدة دون الحاجة إلى اللجوء إلى القدرات الحسية بناء على ما تمتلكه من صور ذهنية سابقة تكونت بفعل مثير حسي (2).

9-2-الصورة الذهنية تفكير استدلالي بمعنى الإنتقال من الخاص إلى العام:

(مثير ←صورة ذهنية ← حكم)،ويعد التفكير الإستدلالي أكثر أنواع التفكير شيوعاً.(3)

المرجع:

1-3-محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، القاهرة، دار الشروق للنشر،ط1، 1980م، ص84.

2- د.أحمد الشوابكي،الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة ، عمان،الأردن،دار العرب للنشر،2004م،ص105.

4-أنواع الصورة الذهنية: تتراكم الصور الذهنية مخزوننا خاصا تسمى أحيانا

اللاشعور، و يتم تصنيف و تجميع هذه الصور في مجموعات ترتب وفق تصنيف

التضمين في الذهن إلى ثلاثة إتجاهات رئيسية :

أولاً: الصور بوصفها نسخا ذهنية للأحاسيس (الرؤية،السمع،الرائحة،الغرائز)،القدرات

الطبيعية،الروحية (ويضم أيضا متخيل اللاوعي).

ثانياً: المتخيل الذهني بوصفه يتوسط المثير من العالم الخارجي من جهة و الإستجابة

من جهة أخرى ،وهنا تكون الصورة الذهنية تركيب افتراضي ينجم عن حقيقة أن

المدخلات السيكلوجية (المثيرات)تختلف عن المخرجات (الاستجابات).

ثالثاً: المتخيل الذهني بوصفه مشاعر (سلوك و أحاسيس مستشارة)أي بمعنى تلك التي

تحدث في غياب أي مؤثر عدا الصورة الذهنية(1).

و على وفق ذلك فإن الصورة الذهنية تتولد في الذهن و تصنف إلى تصنيفات و

متعددة تختلف تبعاً لمصادر تكوينها و تبعاً لسماتها و خصائصها التي بنيت عليها.

لذلك لا يوجد تصنيف ثابت و مستقر لأنواع الصورة الذهنية و هي في ذلك شأنها شأن

تحديد مفهومها تختلف من حقل معرفي إلى آخر ،فمثلاً نجد أن الصورة الذهنية في

علم السياسة تقسم إلى :

المرجع:

- 1- فاتن فاروق،الصورة الذهنية للعلامات التجارية على شبكة الإنترنت بين العولمة و تحديات العصر ،دار الكتب للنشر،عمان،الأردن،ط 2،ص72.

1_ صورة ذهنية قومية.

2_ صورة ذهنية نمطية مقولبة.

3_ صورة ذهنية لمرشح انتخابي .

4_ صورة ذهنية للأحزاب.

5_ صورة ذهنية لحدث سياسي.

و في الفلسفة فإن أنواع الصورة الذهنية تتحدد في الإدراك و الفهم مثل الصورة

الذهنية التذكيرية ، أما في علم النفس فنجد أنواعا عدة للصورة الذهنية مثل :

1_ الصورة الذهنية المكونة للإتجاه.

2_ الصورة الذهنية المتخيلة .

3_ الصورة الذهنية المقولبة.

و هناك من صنف الصورة الذهنية إلى خمسة أنواع :

1_ الصورة المرآة : وتعني صورة الواقع الذي يرى فيه المصدر نفسه.

2_ الصورة الحالية : وتعني الصورة التي يرى الجمهور فيها المصدر.

3_ الصورة المرغوبة :و تعني الصورة المراد بناؤها في ذهن الجمهور.

4_ الصورة المثلى: و تسمى بالمتوقعة أيضا،و تعني أفضل حالات الصورة المرغوبة.

5_ الصورة المتعددة: و تعني تعدد أنواع و أشكال الصور لدى الجمهور و هي بلا

حكم نهائي موزعة بشكل سلبي و إيجابي(1).

المرجع:

1- د.أحمد الشوابكي، الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة ، عمان،الأردن،دار العرب للنشر،2004م،ص123.

أما فيما يخص الحقل المعرفي للعلاقات العامة فقد بدأ استخدام الصورة الذهنية مع ظهور كتاب "تطوير المنشأة" للكاتب الأمريكي "لي بريستول" ومن تم بدأ يدخل في تحديد مدخلات و مخرجات أنشطة العلاقات العامة ، وتختلف أنواع الصورة الذهنية في أبعادها السيكولوجية و الإجتماعية عند المصدر عنها لدى الجمهور و نعني بهذا أنها لا تشترط التشابه أبدا إلا في حالة الوصول إلى الصورة المثلى (المرغوبة) و هو أقصى غايات و أهداف ممارسة أنشطة العلاقات العامة و فيما عدا ذلك فإن الصورة الذهنية تتباين نوعا و كما بين طرفي عملية الاتصال في نشاط العلاقات العامة و هما المصدر و الجمهور و في هذا الإطار فإن تحديد نوع الصورة الذهنية سواءا كان للمصدر أو الجمهور يستلزم المعرفة بسمات الصورة الذهنية و مصادر تكوينها و أساليب بنائها(1).

إن تحديد نوع الصورة الذهنية يمكن أن يساعد على الإقتراب منها و فهمها و معرفة جوانبها بشكل أفضل ، و من ثم تحديد مسارات التعامل معها بإتجاه التصحيح و الترسيخ أو التغيير ، وهذا مايسعى إليه نشاط العلاقات العامة لذلك عندما تتحدد نوع الصورة الذهنية تتحدد معها أيضا خصائصها و سماتها أي معرفة العناصر المكونة لها مما يمكن ممارسي نشاط العلاقات العامة من التعامل معها بشكل دقيق و عميق ، ويشير فيليب موريل إلى أربعة أنواع للصور الذهنية.

المرجع:

1- د.أحمد الشوابكي، نفس المرجع السابق، ص 126.

- 1_ الصورة المؤسساتية: وتكون على المستوى الوطني.
- 2_ الصورة المهنية: و ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.
- 3_ الصورة العلائقية: و ترتبط في ضوء التواصل مع الجمهور.
- 4_ الصورة العاطفية: التي تقوم على أساس الود و التعاطف بين المؤسسة و الجمهور.

مما تقدم نستطيع أن نحدد أنواع الصور الذهنية التي تدخل في مجال العلاقات العامة:
أولا-الصورة الذهنية النمطية: كانت الإستعمالات الأولى لهذا المصطلح في الحقل المعرفي لعلم النفس حين استخدمه "والتر ليبمان" في كتابه الرأي العام 1922م، حيث أوضح أن الإنسان يتعلم أن يرى بذهنه القسم الأعظم من العالم الذي لا يستطيع أن يراه أبداً، فهو بذلك بالتدريج يضع لنفسه صوراً يمكنه الإعتماد عليها عن العالم . فالصورة الذهنية النمطية هي مجموعة من الصور الذهنية التي تمتاز بالثبات، كما تحوي تجمعا من الأنماط و السمات المستخدمة لتعريف شخص أو جماعة أو ظاهرة، دون الإشارة إلى فروق أو مزايا أو سمات خاصة أو فردية و تتبنى هذه الصور على أساس التجربة المحدودة و الأفكار البسيطة العامة و الثابتة و المشوهة و المتحيزة أو المحايدة في بعض الأحيان و المستخلصة من مصادر معرفية تاريخية و راهنة و هي بمجملها تراكمية (1)، كما أنها أيضا تصور يتصف بالتصلب و التبسيط المفرد لجماعة ما يتم في ضوءه وصف الأشخاص الآخرين الذين ينتمون إلى هذه الجماعة .

المرجع:

1- د.باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، الأردن، عمان، دار اسامة للنشر و التوزيع، 2014، ط1، ص.ص 103، 104 .

و تصفهم استنادا إلى مجموعة من الخصائص و الصفات و السمات المميزة لتلك الجماعة، ووفق هذا المفهوم فإن الصورة الذهنية النمطية تركز المعلومة المولدة للإستنتاجات في جانب بارز في ذهن الشخص مثل : جنسه أو العنصر الذي ينتمي إليه أو قوميته أو أي شيء يشكل في ذهنه حيزا مهما من محيطه و عادة ما يكون ذا مدة زمنية طويلة ، و تولد تلك الصورة الذهنية النمطية أحكاما ثابتة راسخة و من هذا نستنتج أنها تصورات مجردة بالغة التبسيط و التعميم يحملها شخص أو مجموعة أشخاص عن جماعة أو ظاهرة معينة (1).

وهناك من يفرق بين الصورة الذهنية و الصورة الذهنية النمطية على أساس وجود فروق و تباين في خصائص و مكونات و مصادر إحداها عن الأخرى ' إلا أننا نرى بأن الصورة الذهنية النمطية هي جزء من الصورة الذهنية التي هي اعم و اشمل .

نستنتج مما سبق أن للصورة الذهنية النمطية خصائص هي :

- 1_ الصورة الذهنية النمطية ثابتة و مستقرة غير متحركة في الذهن.
- 2_ تتصف بقدرتها على مقاومة التغير و كونها عميقة في الذهن.
- 3_ الصورة الذهنية النمطية تسوغ اتخاذ القرارات الحاسمة.

المرجع:

1-د.باقر موسى، نفس المرجع السابق، ص 105.

- 4_ تتميز بكونها سريعة الاستحضر في ضوء تقنيها للفكرة.
- 5_ كلما كان البناء المعرفي للصورة الذهنية النمطية صادقا و حقيقيا كانت أكثر ثباتا و استقرارا.
- 6_ تتصف الصورة الذهنية النمطية بكونها من أنواع التفكير السلبي إما قد تكون مضللة في بعض الأحيان.

ثانيا - الصورة الذهنية القومية :

يعرف الطابع القومي بأنه الصفات و الخصال السلوكية إلى تميز الشخصية و الصفات و الخصال الحضارية التي تميز المجتمع فضلا عن الترابط بين خصال الشخصية الفردية و خصال المجتمع ،أما مفهوم الصورة الذهنية القومية فيحدد بأنه منظومة من الانطباعات و الأفكار و الاتجاهات التي تكون تمثيلا عاما أو سائدا فهي عبارة عن وصف موجز أو تصور موحد لشعب دولة ما أو حكومته(1).

وقد تناول العديد من الباحثين في الدراسات الأتروبولوجية موضوع الصورة الذهنية القومية و توصلت تلك الدراسات إلى أن بناء تلك الصورة يستند الى المراحل الأولى لتكوين الشخصية كما في افتراض تشابه أساليب تربية الأطفال في مجتمع ما و هذا ما يفسر تشابه سلوك و تصرفات هؤلاء حين يصبحون أفراد بالغين في ضوء أفكارهم و آرائهم.

المرجع:

1- زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، عمان، الأردن، دار صفاء، 2001م، ص 167.

و أحيانا قد تأخذ الصورة القومية شكل القوالب القومية و هي السمات الشائعة الثابتة التي تسبغ على شعب ما من جانب شعب آخر و التي تأخذ شكل العقيدة العامة الجماعية ،و تصاغ على أساس غير علمي و موضوعي. و قد دلت الدراسات الإجتماعية على أن الصورة الذهنية القومية تتكون بفعل إحدى الإقتراضات الآتية :

1_ معظم الشعوب تتسم بخاصية التمرکز حول السلالة ،منها خاصة الإعجاب بالنفس التعنصر،العداء لبعض الجماعات.

2_ السلوك المجتمعي لشعب ما يرتبط وظيفيا بنوعية النظام الإجتماعي السائد ،ومن ثم يبين له صورة ذهنية قومية.

3_ إنتقال التراكمات المعرفية وفق التفاعل الإجتماعي من جيل إلى جيل ،حيث يكتسب كل فرد صورة ذهنية و إتجاهاته في ضوء عملية التنشئة الإجتماعية ونمو الشخصية و الصورة الذهنية القومية هي إنعكاس للأوضاع الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية و الثقافية التي تسود أي مجتمع في وقت معين(1). و تتسم الصورة الذهنية القومية في ضوء ما تقدم بالسمات الآتية :

أ_ الصورة الذهنية القومية ليست ثابتة أو مطلقة ،بل هي نسبة متغيرة تبعا للعوامل السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية.

المرجع:

1- زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، نفس المرجع السابق،ص168.

ب_ للصورة الذهنية القومية محددات تاريخية و ثقافية و سياسية و إجتماعية ترتبط

بالعلاقات الواقعية .

جـ_ تستند الصورة الذهنية القومية إلى بناء ممتد عبر عامل زمني ،قد يكون طويل الأمد كما في الأنظمة ذات الحكم الطويل وهنا تصبح صورة ذهنية نمطية قومية.

د_ حينما تتباين الصورة الذهنية القومية داخل المجتمع الواحد فإن هذا دليل على عدم التماسك فيما بين الأفراد في المجتمع و أن هناك خلا في نشاط القيادة.

هـ_ قد تكون الصورة الذهنية القومية ممثلة لعدة شعوب ،و عدة مجتمعات في مدة زمنية محدودة لكنها غالبا تكون قصيرة الأمد.

وتتصدى نشاط العلاقات العامة في تصحيح أو معالجة أو بناء الصورة الذهنية القومية داخليا (في مجتمع المصدر) ،أو خارجيا (في المجتمعات الخارجية الأخرى)، كحملات العلاقات العامة نحو تحسين صورة شعب تجاه شعب ،أو أمة تجاه أمة أخرى.

ثالثا- الصورة الذهنية المقولبة:

و هي تعني الأحكام و الصفات و التقديرات العامة الإيجابية أو السلبية النابعة من الإنطباعات الذاتية و المستندة إلى خلفية الإرث الثقافي و البعد الإيديولوجي و التراكم المعرفي، و التي تطلقها جماعة بشرية على جماعة أخرى او كيان جماعي تكرر ا نتيجة الأحكام المسبقة التي تحملها حولها ، وهذه الصورة الذهنية تتكون كنتيجة

المرجع:

1- د.باقر موسى ،الصورة الذهنية في العلاقات العامة ، الأردن،عمان،دار اسامة للنشر و التوزيع،2014، ط1،ص 115.

لتراكمها في أذهان الجمهور، و تسمى أيضا الصور النمطية المقولبة و غالبا ماتكون مشحونة بالعواطف و المشاعر، مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى الميل الشديد و التحيز وبهذا فإن الصورة الذهنية المقولبة لها علاقة بالعامل النفسي للإنسان، وهو الذات الآخر من جهة و بالمشاعر المتناقضة مثل العنف، التسامح، القطيعة، الحب، البغض وتظهر الصور الذهنية المقولبة بشكل واضح في التمييز العنصري و العرقي في الأقليات المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

وتكون الصورة الذهنية المقولبة إيجابية في حالة وجود علاقات عامة جيدة بين جماعات الذين يعيشون بمكان واحد، و سلبية عند إنقطاع أو تدهور تلك العلاقات .
وتتحدد خصائص الصورة الذهنية المقولبة بمايلي:

- 1_ غالبا ما تتصف الصورة الذهنية المقولبة بأنها نمطية، و ذلك لخضوعها لعوامل تكوين الصورة الذهنية النمطية ذاتها إلا أنها تختلف عنها في ناحية بنائها المعرفي و ذلك في إطار مدلولاتها الثقافية و الإيديولوجية .
- 2_ تتسم الصورة الذهنية المقولبة بكونها ذات إتجاهات و ميول عاطفية كبيرة .
- 3_ تعتمد الصورة الذهنية المقولبة فغي بنائها على العامل الزمني بشكل اساسي، إذ يعد أبرز خصائصها.
- 4_ غالبا ماتكون الصورة الذهنية المقولبة أساسا لبناء المعتقدات و القيم .

المرجع:

1-د.باقر موسى ،نفس المرجع السابق،ص 116.

رابعاً- الصورة الذهنية المتخيلة:

ويقصد بها العمليات العقلية التي يقوم بها عقل الإنسان حينما يتعرض إلى إستثارة الوحدات المعرفية كالمواقف و الإنطباعات و الحقائق و الأفكار المتعلقة بالرموز تلك الإستثارة و ما يصاحب تلك العمليات من تذكر و تذكير بدون إطلاق للأحكام، بشرط الغياب المادي للمثير المتخيل، و هذا يعني انه عندما تترابط الأفكار طبيعياً (بما يناسب درجة الخبرة و المعرفة)، أو منطقياً حيث يعمل الفرد على إقامة علاقة غير معقولة بين تلك الأفكار و عن طريق تلك الترابطات المتكررة يتوصل الفرد إلى نتائج عديدة في التفكير معظمها تحتل الخطأ أو التحامل أو التهويل أو التضخيم.(1) إن مجموعة الوحدات المعرفية التي استطاعت الرموز الداخلية إستثارتها تكون في مجملها الصورة العقلية التي تربط هذه الوحدات ببعضها عن طريق إرتباطها بالمنبه (المثير) نفسه .

وقد يؤدي التفاعل الذي يحدث بين المنبه و الصورة الذهنية المتخيلة إلى التغيير الذي قد تحصل على اي وحدة من الوحدات المعرفية .

و على أساس ما تقدم ، فإن الصورة الذهنية المتخيلة تتسم بالخصائص التالية:

1_ أن الصورة الذهنية المتخيلة غير نمطية.

2_ تتسم بأنها مستقرة لا تظهر كإستجابات سلوكية.

المرجع:

1- محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات، ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط4، 2002م، ص 128.

3_ لا تحتاج الصورة الذهنية المتخيلة إلى منبه خارجي ، وإن وجد فإنه غير محسوس من الناحية المادية.

4_ غالبا ماتكون الصورة الذهنية المتخيلة إيجابية للفرد.

5_ تمتاز الصورة الذهنية المتخيلة بالقدرة على التشكيل و التلاعب في الذهن.

خامسا-الصورة الذهنية الوافدة:

وهي مجموعة من المعلومات و المدخلات الجديدة التي تصل إلى الذهن ، ومن ثم إلى الصورة الذهنية المخزونة، والتي يمكن أن تؤثر فيها .

والصورة الذهنية الوافدة هي إحدى أنواع الصورة الذهنية تتولد في ضوءها، و على أساسها صور جديدة أو تصحيح صور قديمة أو مستحدثة أو تحذف صور بشكل نهائي لتحل محلها، و قد تهمل الصور الذهنية ذاتها لعدم تلائمها أو لتكرارها في الذهن دون الفائدة منها، والصور الذهنية الوافدة ليس لها خزين محدد، بل هي لا تتعدى أن تكون صورة يتعرض لها الفرد قد ينتج عنها إستجابة أو لاينتج ، وتتمثل في واحدة من الإستجابات التالية:

1_ تؤدي الصورة الذهنية الوافدة على أن يعيد الفرد تقويم صورته الذهنية المخزونة ومن ثم مواقفه و اتجاهاته و ان كان ذلك بقدر محدود ،حيث يضيف هذا التقويم معلومات جديدة تعدل أو تزيد من وضوح الصورة الذهنية المخزونة أو في حالات أخرى قد تؤدي إلى الغموض و الشك في الصورة الذهنية المستخدمة.(1)

المرجع:

1- محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق،ص 129.

- 2_ لا تؤدي الصورة الذهنية الوافدة إلى اي تأثير في الصورة المخزونة،حيث يصل الفرد كل يوم سيل من الصور الذهنية الوافدة عن طريق حواسه ،و قد تتطابق مع مألديه من صورة ذهنية مخزونة ،أو قد لا تتطابق و لا تتلائم مع تلك الصور و في هذه الحالة غالبا ما يتجاهل الفرد هذه الصور الوافدة بطريقة لاشعورية و لا يعيرها إهتماما كبيرا(1).
- 3_ قد تؤدي الصور الذهنية الوافدة الى تغيير الصورة الذهنية المخزونة تغييرا جذريا و شاملا،كأن تكون متناقضة مع الصورة الذهنية القديمة ،بحيث تجعل الذهن يقوم بعملية مراجعة لتلك الصورة في ضوء اعادة التصنيف و الفرز و التفسير الى أن يصل إلى تنسيق ملائم،حينها يتم هدم الصور الذهنية و إعادة بنائها ،وغالبا مايحدث ذلك نتيجة اصطدام صور ذهنية وافدة قوية مع مايملكه الفرد من صور ذهنية مخزونة.(2)
- نستنتج مما سبق أن أبرز خصائص الصورة الذهنية الوافدة مايلي :
- أ_تمتاز بكونها كثيرة و متنوعة و متباينة.
- ب_ لا تشكل الصور الذهنية الوافدة بمجموعها صورا ذهنية قابلة للخرن.
- ج_ من الممكن أن تتلائم الصورة الذهنية الوافدة مع الصورة المخزونة ،أو قد لا تتلائم معها،وهذا ما يعطيها خاصية المرونة في التفاعل مع الذهن.
- د_تمتاز بكونها غير مصنفة و غير مفروزة ،لذلك فهي لا تعدوا واقعا صادقا يبني عليه الفرد أحكامه و قراراته.

المرجع:

- 1- محفوظ أحمد جودة،نفس المرجع السابق،ص 130.
- 2- د.نزار ميهوب،مدخل إلى العلاقات العامة ، عمان،الأردن،دار الشروق للنشر ، ط1،ص 117.

سادسا- الصورة الذهنية التذكيرية:

وتعني إسترجاع الصور الذهنية المخزونة للمعلومات و البيانات الحسية حينما يتعرض الفرد إلى مثير يتمثل في صورة ذهنية متشابهة ،أو الصور الذهنية المخزونة ذاتها ،إذ يعيد الفرد استدراكها مرة أخرى في ضوء مقارنة هذه الصور و تطابقها مع الصور المسترجعة.

ويقوم الذهن بعد أن يتسلم المعلومات و البيانات بالتغيير الذي يحدث في الصور ، ومن ثم تفسر و تحلل لتصبح هذه التغييرات على قدر من قوة التأثير بمستوى يمكنها أن تصبح موضع انتباه و وعي الفرد،حينها سيدخل خزين الذاكرة قصيرة المدى. ويقوم الذهن بعد أن يتسلم المعلومات و البيانات بالتغيير الذي يحدث في الصور ، ومن ثم تفسر و تحلل لتصبح هذه التغييرات على قدر من قوة التأثير بمستوى يمكنها أن تصبح موضع انتباه و وعي الفرد ، حينها سيدخل خزين الذاكرة قصيرة المدى.(1)

وقد يتداخل مفهوم الصورة الذهنية التذكيرية مع مفهوم الصورة الذهنية ذاته ينحصر ذلك في المعنى اللغوي للمفهومين حصرا، إذ أن الصورة الذهنية التذكيرية من حيث الفعالية هي إحدى أنواع الصورة الذهنية ،لأنها تستحضر إلا حينما تكون هناك صور ذهنية متشابهة ،او هي ذاتها فتصبح بذلك منبها للصور الذهنية المخزونة في الذهن. أما عن خصائصها فهي كالآتي:

المرجع:

1- د.أحمد الشوابكي،الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة ، عمان،الأردن،دار العرب للنشر،2004م،ص145.

- 1_ الصورة الذهنية التذكيرية في الغالب ذات مدة زمنية طويلة الأمد.
- 2_ لا تشكل في العادة الصور الذهنية التذكيرية تأثيرات أو تغيرات كبيرة.
- 3_ تتمثل في فاعليتها بإستعادة صور قديمة.
- 4_ إذ ما تكررت الصورة الذهنية التذكيرية لمرات عدة دون أن تهمل ،فإنها تكتسب خاصية النمطية ،أي أنها تتحول و تتغير إلى صور ذهنية تذكيرية نمطية.
- 5_ لا بد للصورة الذهنية التذكيرية أن يكون لها ما يشابهها من صور ذهنية مخزونة في الذهن.

سابعا-الصورة الذهنية المكونة للإتجاه:

يعرف الإتجاه بأنه الميل أو الإستعداد الذي يوجه السلوك و يضيف عليه معايير موجبة او سالبة لبعض ظواهر البيئة تبعا لإنجذابه و نفوره عنها.

و يتكون الإتجاه إما بالتعرض لموضوع الإتجاه أو بالتفاعل مع الآخرين الذين يتمسكون بهذا الإتجاه أو بوجود إبتعدادات فردية،أما أهم الطرق التي يكتسب بها الفرد إتجاهاته في تعميم الخبرات لأن الإتجاهات نتاج للمواقف التي واجهت الفرد و الخبرات التي مرت به، واستجاباته نحوها(1)،وعلى هذا الأساس فإن الصورة الذهنية التي يمتلكها الفرد تحدد الإطار المرجعي للتعامل مع مكونات الإتجاه ،إذ أشار عدد من باحثي ، علم النفس إلى أن مكونات الإتجاه تقترب إلى حد كبير من مكونات الصور الذهنية و من ثم فإن محددات و مرجعيات الإتجاه تتضمن مرجعيات و مصادر تكوين الصورة الذهنية،و في هذا السياق فإن التعميمات التي تدخل ضمن إطار الصورة الذهنية المكونة للإتجاه تتحدد في نوعين رئيسيين:

المرجع:

1- د.أحمد الشوابكي،نفس المرجع السابق،ص 148.

1-الصورة الذهنية السياسية: تعد الصورة الذهنية السياسية من أحدث أنواع الصور

الذهنية من حيث التعامل مع الجمهور ،و من حيث خضوعها للبحوث و الدراسات الإجتماعية و النفسية ،و إذا كانت العلاقات العامة تؤدي دورا مهما في بناء الصورة الذهنية للمنظمات و الهيئات المختلفة فهي تقوم بالدور نفسه بالنسبة للأحزاب و الشخصيات السياسية في المجتمعات المختلفة ،و قد انتشر مفهوم الصورة الذهنية السياسية في الخمسينيات من القرن الماضي، خاصة في الوم .أ كتعبير عن منزلة أو حالة الحزب أو الفرد في الحياة العامة(1).

2-الصورة الذهنية الدينية:يقوم الدين برسائله الكبرى و التي لا يمكن أن يطلع بأعبائها

غيره،ولا تحقق تلك الرسالة أهدافها البناءة و أغراضها الرشيدة إلا على أسسه و قواعده فيربط بين المقياس الخلفي الذي يصفه للإنسان ،وحب الذات المرتكز في فطرته .
بمعنى أن الدين يحدد القوانين و القواعد و الأنظمة التي تحدد الإتجاه و تعمل الصورة الذهنية الدينية كاتجاهات تقود إلى الإيمان و اتباع تعاليم الدين لذلك فهي ترسم للفرد اتجاهاته و أنماط سلوكه الإجتماعي إذا ما امتلك صورا ذهنية دينية كونها لنفسه في اطار مكونه المعرفي أو العاطفي .(2).

المرجع:

1-د.أحمد الشوابكي،نفس المرجع السابق،ص. ص 149.150

الفصل الرابع الخدمات

تمهيد:

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة و موقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها و طبيعة الخصائص التي يمتاز بها لذا تزداد الحاجة يوما بعد يوم للخدمات، و عليه سنتطرق في هذا الفصل لدراسة ماهي الخدمات من حيث المفهوم و الخصائص تصنيفها و طرق تقديمها و عناصر إنتاجها.

1- تعريف الخدمات :

تعتبر الخدمات إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق و السياحة و البنوك و المؤسسات و الهيئات، مثل : مؤسسات التأمين و هيئات البريد و الوزارات و المصالح الحكومية ،مثل: الإتصالات و المرور و التعليم، كما يمكننا القول أنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، و تكون أساسا غير ملموسة و لا ينتج عنها أية ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

كما يعرفها "Eric Vogler" فيعرف الخدمة على أنها أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل إجتماعي بين المنتج و الزبون الذي يشبع إحتياجاته و رغباته أثناء عملية الإنتاج .

و يعرفها "قاسم علوان" بأنها تفاعل إجتماعي بين مجهر الخدمة و الزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما(1).

المرجع

1-هاني حامد الظهور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005م، ص 28.

2- خصائص الخدمات :

إن تحديد مفهوم الخدمة يعود إلى جملة من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية و هذه الخصائص هي:

أ- عدم القابلية للمس (غير ملموسة) : أي لا يستطيع المشتري إستخدام حواسه

الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص الخدمة قبل شرائها، كما أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء الرأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال حواسه قبل شرائه الخدمة مثلما يحصل لو انه إشتري سلعة مادية.(1)

ومن أجل تجاوز هذه المشكلة و التقليل من المخاطرة و عدم التأكد يتوجه المستهلك إلى البحث عن العلاقة المميزة للخدمة، والتي تعكس طبيعة و خصائص الخدمة و التي تركز على المكان و التوزيع المستمر و كذلك السعر كعامل منافسة و تشجيع، وهذا من أجل تطوير الصورة الملموسة عن الخدمات، و توضيح المنافع التي يحصل عليها المستفيد جراء استخدامه للخدمة، كما في اعلانات الفنادق و المطاعم ... الخ و هذا الإختلاف في اللاملموسية يمكن الإطلاع عليها في الجدول التالي:

المرجع:

1-يوسف حجيم الطائي و آخرون،نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1،2008،ص 45.

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
أماكن الترفيه، التعليم و خدمات النقل و السفر و المزايدات العنئية.	الأمن و الحماية و أنظمة الإتصالات، التمويل، إندماج المؤسسات	الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل و أساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين و العناية الصحية.	التأمين، عقود الصيانة، الإستثمارات الهندسية و الإعلانات و تصميم العبوات و الأغلفة.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، و التبرعات الخيرية.	متاجر الجملة وكلاء النقل، المستودعات، و البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص 25.

ب- التلازمية أو عدم الانفصالية: ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية و يترتب عن هذه الخاصية مايلي:

__ يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيه.

__ التوزيع المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن إستخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها. (1)

__ عرض هذا النوع مكن الخدمات غير مرن بمعنى أن الطبيب لا يستطيع أن يزيد من كمية الخدمات المقدمة إلى زبائنه إذا مازاد الطلب عليها، و بالتالي فهو و أمثاله يعملون تحت شعار "من لم يستطع الحصول على الخدمة اليوم فليأت في وقت آخر".

المرجع:

1- الطائي يوسف حجيم و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 49.

ج - عدم التجانس أو عدم التماثل : تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس، طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها و زمان و مكان تقديمها، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها ، بل و نجد صعوبة في قياس الإنتاجية الخاصة بكل منها كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة و بذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا(1).
ومنه فإن ظاهرة عدم التأكد في نتائج الخدمات هي في الحقيقة المحصلة النهائية للعديد من الأسباب:

_ تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج و تقديم الخدمة ذاتها، و يعتبر هذا مستلزما أساسيا في أداء بعض الخدمات ، و لا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره و كمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب للحالة المرضية يتوقف ولو جزئيا على دقة إجابات المريض على أسئلته و إستفساراته كما أن دقة الإستثمارات الإدارية و القانونية تتوقف كثيرا على دقة البيانات التي يدلي بها الزبون .
_ ما يؤثر على جودة الخدمات و يجعل منها متباينة الجودة و مختلفة الصفات هو العبء الذي يؤديه الشخص، و الذي أصبح يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة و بالتالي عدم تجانسها أو تماثلها لما يصيب مقدم الخدمة من إرهاق و تعب و ملل و كذا من إعتلال في حالته النفسية و انخفاض في روحه المعنوية أثناء تأديه لها، فالعملية الجراحية الخامسة مثلا لن تكون بجودة العملية الأولى او الثانية.

المرجع:

1- الطائي يوسف حجيم و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 51.

وقت تقديم الخدمة ربما يكون سببا آخر من أسباب عدم تجانس الخدمات المقدمة و تماثلها فالمحاضرة التي تقدم الساعة التاسعة صباحا تختلف في جودتها عن المحاضرة التي يقدمها الشخص ذاته الساعة الثانية بعد الظهر أو الساعة مساءا.

د- متزامنة أو الفئائية: تتعرض الخدمات للزوال و الفناء عند إستخدامها فهي غير قابلة للتخزين ،هذا ما يجعل تكلفة التخزينو الإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية و هذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفئائية.

لذا فإن المؤسسات الخدمية تمنى بخسائر كبيرة في حالة عدم الإستفادة من الخدمة ،فوجود غرف شاغرة في الفندق مثلا أو مقاعد غير مشغولة على متن طائرة في رحلة معينة فإنه لا يمكن تخزينها لوقت آخر فهذا كله يشكل خسارة بإعتبارها طاقات معطلة ،و لا تشكل هذه الخاصية أية مشكلة طالما أن الطلب مستمر،إلا أن التباين أو التذبذب في الطلب و عدم استمراره بوتيرة واحدة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات كما في شركات النقل التي تواجه ازدحاما في فترات بداية ساعات العمل و نهايته. (1)

3- تصنيف الخدمات :

هناك أنواع عديدة من الخدمات التي يمكن تصنيفها حسب العديد من الأسس كما يلي :

أ-من حيث الإعتمادية : حيث تتنوع الخدمات على أساس إعتمادها إما على المعدات أو على الأفراد ،كما تتنوع حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين (2)،

المرجع:

1- الطائي يوسف حجيم و آخرون،نفس المرجع السابق،53.

2- محمد جمال الدين المرسي،أساسيات التسويق المعاصر،مكتبة التوحيد الحديثة،القاهرة،1998م،ط1،ص63.

و هنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها و كذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسير ذاتي أم أنه ليس كذلك .

ب-حسب الزبون : حيث يمكن تصنيفها إلى :

ب-1_خدمات المستهلكين:وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة و التأمين على الحياة و سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

ب-2_خدمات المنشآت : هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الإستثمارات الإدارية و المالية و صيانة المعدات و الآلات.

ج حسب مشاركة الزبون أو المستفيد: حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون

و مشاركته للحصول على الخدمة مثل العلاج الطبي ، السياحة و الإطعام،بينما لا تتطلب خدمات أخرى ماركة الزبون أو حضوره طوال الوقت مثل خدمة إصلاح أو صيانة السيارات.

د-حسب دوافع مقدم الخدمة:حيث يمكن تصنيفها إلى:

_ خدمات غير ربحية :وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو منظمات أو

جمعيات إلى مختلف الأفراد و ليس بدوافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم و العلاج الطبي و الجمعيات الخيرية.

_خدمات غير ربحية:تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات و المدارس

و الجامعات الخاصة(1).

المرجع:

1- المرسي محمد جمال الدين،نفس المرجع السابق،ص 65.

هـ حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: و هي كالتالي:

__ خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء و المحامين و المستشارين و الإداريين و المالىين.

__ خدمات غير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات و موقف السيارات .

و-الخدمات طبقا لدرجة كثافة العمالة : و تنقسم إلى :

__ الخدمات الكثيفة العمالة: والتي تعتمد على العمالة بدرجة أكبر في تقديمها مثل الخدمة الفندقية ،خدمات التدريس و غيرها.

__ كثيفة الآلة:و هي التي تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها مثل خدمة النقل و المواصلات و غيرها.

ك الخدمات حسب درجة الإتصال بالمستفيد: و تنقسم إلى :

-خدمات ذات إتصال شخصي عالي: مثل خدمات المحامي و خدمات السكن و خدمات النقل الجوي و هنا وجود العميل أثناء تقديم الخدمة ضروريا.

-خدمات ذات إتصال منخفض:مثل إصلاح السيارات ، التسوق عبر الأنترنت ، و هي بذلك لا تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها.

ن - الخدمات حسب وجهة النظر التسويقية:حيث يمكن تصنيفها إلى:

-خدمات سهلة المنال:يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل و الحلاقة.

-خدمات خاصة:مثل خدمة إستئجار بعض الأشخاص لحماية و حراسة بعض الشخصيات الهامة (1).

المرجع:

1- المرسي محمد جمال الدين، نفس المرجع السابق،ص 67.

ي-الخدمات حسب طبيعة الخدمة : وتصنف إلى :

- خدمات ضرورية:مثل الخدمات الصحية ،التعليم.
- خدمات كمالية:مثل التسلية و الترفيه.

مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمات هو أنه ليس دائما تقسيما قاطعا و محددًا بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها البعض نو ذلك حسب طبيعة العمل و الشخص الذي يقوم على تأديته(1).

4-عناصر إنتاج الخدمة : تتكون المنظمة الخدمية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها

لإنتاج و تقديم الخدمة و التي تتمثل في:

- أ-نظام عمليات تشغيل الخدمة:**يتمثل نظام عمليات تشغيل الخدمة في الإدارة العليا للمنظمة و التي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات توظيف و تسيير الموارد البشرية و تحديد أشكال الإتصال بين المنظمة و الزبائن ..الخ،و بذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة و جودتها .
- ب-الدعم المادي:**يظهر الدعم المادي في التصميم الداخلي للمنظمة التجهيزات و المعدات الضرورية لإنتاج الخدمة في موقع المنظمة. وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة و تقديمها.

ج-العمال المباثرون : و يقصد بالعمال المباثرون مقدمي الخدمات الذين يتعاملون

مباشرة مع الزبائن و يمثلون المنظمة في نظرهم و يؤدي هؤلاء الموظفين دورا بالغا في عملية تقديم الخدمة و جودتها مما يتطلب توافرهم على مهارات و كفاءات عالية.

المرجع:

- 1- المرسي محمد جمال الدين،نفس المرجع السابق،ص 69.
- 2- زكي خليل المساعد،تسويق الخدمات و تطبيقاته،دار المناهج للنشر و التوزيع،ط1،الأردن،2009م،ص 55.

ج-العمال المباثرون : و يقصد بالعمال المباثرون مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن و يمثلون المنظمة في نظرهم و يؤدي هؤلاء الموظفين دورا بالغاً في عملية تقديم الخدمة و جودتها مما يتطلب توافرهم على مهارات و كفاءات عالية.

د- الزبائن : إن كل من يتعامل مع المنظمة و يتلقى سلع و خدمات منها يعتبر زبونا لها.

هـ-عرض الخدمات :تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعةالتفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة و التي يعتمد تقديمها في الغالب وجود مقدم الخدمة و الزبون في آن واحد.(1)

5-دورة حياة الخدمة:

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة و هي التقديم، النمو،النضوج و الإنحدار،كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة ،ولكن الإختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة،فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات ،فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة و يمكن تناول هذه المراحل كما يلي:

أ-مرحلة التقديم:يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى،أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره،و تتركز استراتيجيات المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها ،و ذلك أن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة،و هنا تظهر ميزة الخدمة(2)

المرجع:

1- المساعد زكي خليل،تسويق الخدمات و تطبيقاته،نفس المرجع السابق،ص56.

2- قاسم نايف علوان المحياوي،إدارة الجودة في الخدمات،إدارة الشروق للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2006م،ص74.

حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها ،و ذلك أن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة،و هنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين.

ب-مرحلة النمو: في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية و بسبب نمو و إتساع الطلب على الخدمة و ما ينتج عن ذلك من زيادة أو إرتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات و أرباح كبيرة،إلا أن هذه الزيادات في المبيعات و الأرباح تجذب المنافسين، و المنافسة تأتي بتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة ،و بدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية.

ج-مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء و تزداد حدة المنافسة ،فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة،و بالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لإمتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج ، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أي فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة ،وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

__ إستمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

__ امتداد المنافسة و خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.(1)

المرجع:

1- المحياوي قاسم نايف علوان،نفس المرجع السابق،ص75.

د- مرحلة الإنحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع

المنظمات ، وهنا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة افضل، ففي هذه المرحلة فإن الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة، وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الانتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مريحة بالنسبة له ، و يجب التخلص منها ، و بالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة و تتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

ـ انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

ـ انخفاض حدة المنافسة و تناقص الأرباح ، و انخفاض رأس المال.(1)

ومما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة المتميزة بالبطء أو النمو البطيئ ، بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، و مرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع الزبائن، و مرحلة الإنحدار هي الفترة التي يتميز فيها الأداء بالإنخفاض و التراجع.

المرجع:

1- المحياوي قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص77.

الفصل الخامس:

تفويض و تحليل البيانات

حساب العينة:

يبلغ العدد الإجمالي للموظفين: 3400 موظف ، و ينقسم إلى:

فئة الإداريين : $(5 \times 1252) = 100 = 43$ فردا.

فئة الأطباء : $(5 \times 862) = 100 = 42$ فردا.

فئة شبه طبي : $(5 \times 1371) = 68$ فردا.

لقد حاولنا معرفة البيانات الأولية من المبحوثين من جنس، سن، مستوى دراسي، قبل الشروع في عملية جمع المعلومات عن البحث، ذلك من أجل معرفة خصائص مجتمع البحث التي ستتضح من خلال مايلي:

جدول رقم 01: الجنس .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
47.97	83	48.38	32	45.58	31	64.5	20	ذكر
52.02	90	51.61	30	54.41	37	53.4	23	أنثى
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في مستشفى محمد بوضياف بالخروب ، حيث بلغت نسبة الإناث 52.02% من مجموع أفراد العينة، بينما 47.97% من أفراد العينة تمثل نسبة الذكور ، ومن أهم الأسباب التي تجعل نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور هو ميل النساء إلى العمل في المجال الصحي أكثر من ميل الرجال على ذلك.

جدول 02: مؤشر السن.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26.01	45	29.03	18	35.29	24	6.97	3	30_20
35.83	62	32.25	20	38.23	26	37.20	16	40_30
38.15	66	38.70	24	26.47	18	55.81	24	40 فما فوق
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول 26.01% من أفراد العينة أقل من 30 سنة، و معظمهم من العاملين

بالنسبة للطبي، في حين 35.83% تمثل الفئة الأول من 40 سنو هذا ما يدل على ان

المستشفى تسعى إلى استغلال فئة الشباب و الإستفادة من مهاراتهم، كما تمثل نسبة

38.15% الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة، وهو ما يدل على أن الفئة الأكبر تتمتع بالخبرة

في العمل، و بدرجة كبيرة من الوعي الذي يساهم في رفع و تحسين مستوى القيادة من

جهة، و العمل في المستشفى من جهة اخرى.

جدول رقم 03: مؤشر المستوى الدراسي.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		التكرار المستوى
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2.31	04	6.45	04	0	0	0	0	متوسط
32.94	57	50	31	38.23	26	0	0	ثانوي
64.73	112	43.54	27	61.76	42	100	43	جامعي
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يعد المستوى التعليمي معيارا هاما من معايير تقدم المجتمع في شتى المجالات الإجتماعية و الإقتصادية كونه يلعب دورا كبيرا في تحقيق ازدهار المؤسسة و نجاحها ، و يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 2.31 % من مجموع أفراد العينة تمثل ذوي المستوى التعليمي المتوسط، ونسبة 32.94% من مجموع أفراد العينة تمثل ذوي المستوى الثانوي، بينما 64.73% من مجموع أفراد العينة و هي الأغلبية تمثل ذوي المستوى الجامعي ، و هذا يعني أن غالبية أفراد المستشفى يملكون مستوى تعليمي يمكنهم من مزاولة مهامهم على أكمل وجه.

جدول رقم 04: مؤشر رتبة الوظيفة.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الرتبة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.54	39	00	00	00	00	9.69	39	طبي
38.15	66	00	00	95.58	65	2.32	10	شبه طبي
39.30	68	100	62	4.41	03	6.97	03	إداري
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتبين من خلال أن نسبة 22.54 من مجموع أفراد العينة تمثل الأطباء في حين نسبة 38.15 من مجموع أفراد العتبة تمثل فئة العاملين ضمن فئة الشبه طبي، بينما 39.30 من مجموع أفراد العتبة و هي أعلى نسبة تمثل فئة الإداريين التي تعمل على الإشراف و التنظيم لضمان التسيير الجيد.

جدول رقم 05: مؤشر مدة العمل.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	سنوات العمل
18.49	32	20.96	11	17.64	12	16.27	07	من سنة إلى 6 سنوات
24.27	42	17.74	11	25	17	32.55	14	من 6 سنوات إلى 12
30.05	52	32.25	20	30.88	21	25.58	11	من 12 سنة- 24 سنة
27.16	47	29.03	18	26.47	18	25.58	11	24- 32 سنة
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 05، 18.49 % ان من أفراد العينة هي الفئة التي لا تتجاوز

مدة عملها 6 سنوات ، و يندرج ضمنها العاملون في إطار عقود الإدماج ، أما

نسبة 24.27% هي فئة العاملين ما بين 6 إلى 12 سنة، و غالبيتهم أطباء ، و 30.05 % من

مجموع أفراد العينة هم العاملون من 12 إلى 24 سنة و 27.16 من مجموع أفراد العينة هم

العاملون من 24 إلى 32 سنة و معظمهم إداريون و هذا بإعتبار أن العمل بالمستشفى

خارج التوظيف العمومي الذي تدخل به إعتبرات كثيرة كمدة العمل ، الدخل ، سن التقاعد.

جدول رقم 06: مؤشر أسلوب القيادة.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57.22	99	62.90	39	67.64	46	32.55	14	أوامر
14.45	25	12.90	08	13.23	09	18.6	08	إستشارة
28.32	49	24.19	15	19.11	13	48.83	21	حوار
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 05، أن نسبة 14.45% من مجموع أفراد العينة إعتبرت أن أسلوب القيادة المتبع من قبل الإدارة هو إستشاري، أما 28.32% من مجموع أفراد العينة رأّت بأنه إستشاري، و نسبة 57.22%، و هي الأغلبية رأّت بأنه أوامر خاصة لهذا نسبة الطبي و الإداري، و ذلك راجع لخصوصية العمل بالمستشفى الذي يقضي نوعا ما من الصرامة الذي يترتب عنه الإنجاز الحتمي.

جدول رقم 07: ما إذا كانت إدارة المستشفى توفر الجو الملائم لأداء المهام .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57.22	99	48.38	30	54.41	37	74.41	32	نعم
42.77	74	51.61	32	45.58	31	25.58	11	لا
100	100	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 06، أن 57.22 % من مجموع أفراد العينة أجمعت على ان ادارة المستشفى توفر الجو الملائم للعمل و غالبيتهم أطباء ،في حين 42.77 % من مجموع أفراد العينة رأت أن الإدارة و لاتوفر الجو الملائم و غالبيتهم الإداريون و هذا راجع لطبيعة الضغط الذي يقع على عاتق الإدارة.

جدول رقم 08: مؤشر أسلوب القيادي المتبع في المستشفى يتلائم مع الخدمات الموجودة.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
53.17	92	451.61	32	55.88	38	51.16	22	نعم
46.82	81	48.38	30	44.11	30	48.83	21	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يوضح الجدول رقم 07، أن نسبة 53.17 % من مجموع أفراد العينة ترى أن الاسلوب القيادي المتبع يتلائم مع الخدمات الموجودة من علاج فحص طبي، رعاية.... إلخ، في حين أن 46.82 % من مجموع افراد العينة رأّت بأنه لا يتلائم مع الخدمات الموجودة و غالبيتهم من الأطباء ، وهذا ما يدل على وجود نقائص مادية بإمكانها ترقية الخدمات.

جدول رقم 09: مؤشر المبادرة .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.96	38	17.41	11	29.41	20	16.27	07	نعم
78.03	135	82.25	51	70.58	48	83.72	36	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من الجدول رقم 08 أن نسبة 21.96 % من مجموع أفراد العتبة ترى بأن إدارة المستشفى

تقدر المبادرات التي يقوم بها الموظفون ،في حين أن نسبة 78.03 % من مجموع أفراد

العتبة و هي الفئة العظمى ترى بأن الإدارة لا تقدر المبادرات و هذا ما يدل على أن العمل

الإستشفائي يعرض أصحابه للضغوطات.

جدول رقم 10: مؤشر التحفيزات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.73	112	54.83	34	61.76	42	83.72	36	نعم
35.25	61	45.16	28	38.23	26	16.27	07	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم 09، أن نسبة 35.26 % من مجموع أفراد العينة يرون أن إدارة المستشفى لا تقوم بتقديم تحفيزات للموظفين ، في حين ان نسبة 64.73 % و هي الفئة العظمى من مجموع أفراد العينة يرون أن غدارة المستشفى تقوم بتقديم تحفيزات للموظفين ، و هذا مايدل على إدراك اعضاء الإدارة لدور التحفيز و ما يمكنه من دفع الموظفين و الزيادة من حماسهم في العمل.

جدول رقم 11: مؤشر نوع التحفيزات .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27.16	47	33.87	21	26.47	18	18.60	08	مادية
27.16	47	30.64	19	20.58	14	32.55	14	معنوية
45.66	79	35.48	22	52.94	36	48.83	21	مادية و معنوية
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 10، نجد أن نسبة 27.16% من مجموع العينة أجمعت على وجود الحوافز المادية و غالبيتهم إداريون ،في حين أن 27.16 % هي نفس النسبة أجمعت على أن الحوافز معنوية،بينما 45.66 % من مجموع العينة و هي الغالبية صرحت بعدم وجود تحفيزات للموظفين

جدول رقم 12: مؤشر الأجر الوظيفي.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.30	68	45.16	28	27.94	19	48.83	21	نعم
60.69	105	54.83	34	72.05	49	51.16	22	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 12، يتضح أن نسبة 39.30 % من مجموع أفراد العينة ترى عدم تناسب الأجر الوظيفي مع الجهد المبذول في العمل، في حين أن نسبة 60.69 % من مجموع أفراد العينة ترى عدم تناسب الأجر الوظيفي مع الجهد المبذول.

جدول رقم 13: مؤشر الحوافز.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
69.36	120	30.64	19	89.70	61	93.02	40	نعم
30.63	53	69.35	43	10.29	07	6.97	03	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 13، أن نسبة 30.63 % من مجموع أفراد العينة يرون أن الحوافز المقدمة من طرف الإدارة لا تزيد من رضا الموظفين تجاه العمل في المستشفى، في حين أن 69.36 % من مجموع أفراد العينة يرون بأن الحوافز تزيد من رضاهم تجاه العمل في المستشفى، ما يزيد في انتماءهم للمكان و تحفيزهم على بذل جهد أكبر.

جدول رقم 14: ما إذا كانت إدارة المستشفى تهتم بالتشجيع و الابداع.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50.28	87	41.93	26	55.88	38	53.48	23	نعم
49.71	86	58.06	36	44.11	30	46.51	20	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 14، نجد أن نسبة 49.71 % من مجموع العينة ترى بان ادارة المستشفى لا تهتم بالتشجيع و الابداع ، في حين أي نسبة 50.28 % ترى العكس و الملاحظ أن النسب جد متقاربة دلالة على أن هناك عدم اتفاق في الرأي بين القسم الطبي و الإداري.

جدول رقم 15: مؤشر تقييم الاداء.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.73	112	46.77	29	69.11	47	83.72	36	نعم
35.26	61	53.22	33	30.88	21	16.27	07	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلا الجدول رقم 15، يتضح أن نسبة 35.26 % من مجموع أفراد العينة يرون أن ادارة المستشفى لا تطبق أسلوب الثواب و العقاب لتقييم الأداء ، و غالبيتهم إداريون في حين أن 64.73 % من مجموع أفراد العينة و هي الغالبية ترى أن إدارة المستشفى تقوم بتطبيق أسلوب الثواب و العقاب ، و هو مؤشر إيجابي يدل على الإدارة صارمة مع موظفيها لا تسمح بالخروقات و التجاوزات.

جدول رقم 16 : ما إذا تحصل الموظف على مزايا المشاركة في دورات تدريبية.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78.03	135	54.83	34	89.70	61	93.02	40	نعم
21.96	38	45.16	28	10.29	07	6.97	03	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 16، نلاحظ أن 21.96 % من أفراد العينة صرحوا أنه لا توجد دورات تدريبية ، و 78.03 % تؤكد الحصول على مزايا المشاركة في دورات تدريبية ما يدل على إدراك الإدارة لعنصر التكوين و أهميته في تحسين و توفير الخدمة الإستشفائية .

جدول رقم 17: ما إذا كانت إدارة المستشفى تسعى إلى تكوين علاقة طيبة بينها و بين موظفيها.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
44.50	77	46.77	29	47.05	32	37.20	16	نعم
55.54	96	53.22	33	52.94	36	62.79	27	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 17، نجد أن نسبة 44.50 % من أفراد العينة ترى ان إدارة المستشفى تسعى إلى تكوين علاقة طيبة بموظفيها، بينما صرح ما نسبة 55.54 % أن إدارة المستشفى لا تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، وليست مدركة لأهمية هذا العامل الذي يعتبر الأداة التي تساعد الموظفين من تسهيل العمل داخل الموظفين.

جدول رقم 18: مؤشر الرضا الوظيفي .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42.19	73	41.93	26	48.52	33	32.55	14	نعم
57.80	100	58.06	36	51.47	35	67.44	29	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 18 : نلاحظ أن ما نسبته أن ما نسبته 24.19 % صرحوا برضاهم اتجاه طبيعة العلاقة بين الموظف و أعضاء ادارة المستشفى و في المقابل صرح ما نسبته 57.80 % من أفراد العينة بعدم رضاهم اتجاه هذه العلاقة , و هذا ما ينعكس سلبا على المرود الوظيفي و بقل من مستوى و جودة الخدمة الاستشفائية.

جدول رقم 19: مؤشر العلاقة إدارية.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.69	41	27.41	17	22.05	15	20.93	9	صراعات
15.02	26	12.90	8	17.64	12	13.95	6	إنسجام
20.23	35	24.19	15	17.64	12	18.60	8	توازن
19.07	33	17.74	11	19.11	13	20.93	9	مرونة
21.96	38	17.74	11	23.52	16	25.58	11	تكامل
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن علاقة أعضاء إدارة المستشفى بموظفيها تتسم بالصراعات و عدم الاستقرار و هذا ما يؤدي اختلال توازن مردودية إنتاج الخدمات داخل المنظمة , حيث صرح ما نسبة 23.69 من افراد العينة أن العلاقة في مجملها تتسم بالصراعات.

جدول رقم 20: مؤشر الحوافز الحقيقية التي تساعد على الأداء الجيد

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54.91	95	62.90	39	57.35	39	39.53	17	زيادة في الراتب
27.16	47	29.23	18	14.70	10	44.18	19	علاوات
17.91	31	8.06	05	27.94	19	16.27	07	خدمات إجتماعية
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن الحوافز الحقيقية التي يراها الموظفون تساعدهم في الأداء الجيد لإنجاز مهامهم في الزيادة في الراتب ،حيث أجمع أغلبية أفراد العينة على ذلك بنسبة 54.91%.

جدول رقم 21: يوضح أساس الترقية للموظفين من قبل إدارة المستشفى.

الإحتمالات	طبي		شبه طبي		اداري		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأقدمية في العمل	08	18.60	19	27.94	20	32.25	47	27.16
المؤهل العلمي	11	25.58	13	19.11	16	25.80	40	23.12
الكفاءة و القدرات	06	13.95	06	0.88	09	14.51	21	12.13
الوساطة	13	30.23	24	35.29	16	25.80	53	30.63
المبادرة الفردية	05	11.62	06	8.82	1	1.61	12	6.93
المجموع	43	100	68	100	62	100	73	100

من خلال الجدول رقم 21 ، يتبين لنا أن الترقية في مستشفى محمد بوضياف تقوم على أساس الوساطة، وتهمل كل من المؤهل العلمي و الكفاءات و القدرات و المبادرة الفردية، و هذا ما يجعل واقع العمل في المجال الصحي يفتقد للمهارة و النجاح، و ذلك من خلال الأخطاء الطبية التي ترتكب في حق المرضى، و أجمع على ذلك اغلب افراد العينة بنسبة تقدر بـ 30.63 % .

جدول رقم 22: مؤشر صورة المنظمة.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42.19	73	54.83	34	36.76	25	32.55	14	نعم
57.80	100	45.16	28	36.23	43	67.44	29	لا
100		100	62	100	68	100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن الموظفين يعتقدون أن صورة المنظمة ليست من مهامهم و لا من اهتماماتهم حيث صرح ما يقارب 42..19 % من أفراد العينة أن ما يقارب 57.80% من افراد العينة و هي النسبة التي تعبر على غالبية الموظفين صرحوا بأنهم لا يهتمون بصورة المنظمة و هذا ما يدل على عدم وعي المنظمين لدورهم في تكوين و تحسين صورة المنظمة كما تعكس النسبة عدم شعور الموظفين بمسؤوليتهم اتجاهها.

جدول رقم 23: مؤشر المنافسة .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.93	76	30.64	19	47.05	32	58.13	25	نعم
56.06	97	69.35	43	52.94	36	41.86	18	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 يتضح اننا أن طبيعة العلاقات داخل المستشفى لا تشجع على التعاون و المنافسة و ذلك بتصريح أفراد العينة بنسبة 56.06 % بذلك و هذا ما ينعكس سلبا على جودة لخدمة الاستشفائية و هذا ما لا يسمح بتطوير المؤسسة .

جدول رقم 24: مؤشر جودة الخدمة.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
76.87	133	54.83	34	98.70	61	88.37	38	نعم
23.69	41	54.16	28	10.30	07	11.63	05	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 يتضح لنا أن ادارة المستشفى تسعى لتحسين نوعية الخدمة الاستشفائية حيث أن 76.87 % من افراد العينة أقروا بأن إدارة المستشفى تعمل على تحقيق جودة الخدمات المقدمة من طرف المستشفى و ذلك من خلال ايلاء المرضى و الاهتمام بهم و حسن معاملتهم .

جدول رقم 25: مؤشر نجاح المستشفى .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
52.60	91	43.54	27	55.88	38	60.46	26	نعم
47.39	82	56.45	35	44.11	30	39.53	17	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 32 يتضح لنا أغلبية الموظفين يضعون نجاح المستشفى ضمن أولوياتهم على الرغم من النقائص و الصراعات الموجودة داخل المستشفى , حيث أقر ما نسبته 54.60 % من أفراد العينة بذلك و هي النسبة التي تمثل آراء الأغلبية .

جدول رقم 26: مؤشر الضغوطات .

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61.84	107	69.35	43	52.94	36	65.11	28	نعم
38.15	66	3.64	19	47.06	32	34.88	15	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 24 يتضح لنا أن ادارة المستشفى تمارس ضغوطات على الموظفين و ذلك بادلاء أفراد العينة بذلك بنسبة 61.84% و ذلك راجع لطبيعة نظام المؤسسة حيث أنها تقدم الخدمات الاستشفائية التي تتطلب العجلة و الدقة ما يضع الموظفين في حاة ضغط و تأهب مستمر.

جدول رقم 27: يوضح ما إذا كان موظفوا مستشفى محمد بوضياف أقاربهم باللجوء إلى المستشفى في حالة الحاجة.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
47.39	82	54.83	34	41.17	28	46.51	20	نعم
52.60	91	45.16	28	58.82	40	53.48	23	لا
100	143	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن الموظفون بالمستشفى محمد بو ضياف لا ينصحون أقاربهم باللجوء اله عند الحاجة حيث صرح بذلك ما نسبته 62.60 % من أفراد العينة , و هذا التهرب راجع لوجود مستشفيات خاصة تقدم خدمات أرقى و جودة أكبر بالرغم من ارتفاع الأسعار .

جدول رقم 28: مؤشر الإتصال.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.93	76	59.67	37	35.23	24	34.88	15	الرئيس نحو الموظفين
27.16	475	19.35	12	30.88	21	32.55	14	من الموظفين نحو الرئيس
28.90	50	20.96	13	33.82	23	32.55	14	بين الموظفين فيما بينهم
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن الاتصال من الرئيس نحو الموظفين هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة أي أنه الاتصال النازل و الذي يرجع لخصوصية العمل الاستشفائي الحساس الذي يستلزم الدقة و التشديد بالأوامر و عدم الخروج عنها لكن ذلك لا يمنعنا أن نقول على أن المستشفى لا تتمتع بالاتصال الفعال الذي يكون في كل الاتجاهات , والذي يساعد أكثر على مرونة العمل داخلها.

جدول رقم 29: مؤشر وسائل الاتصال.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.04	71	33.67	21	42.64	29	48.83	21	نعم
58.96	102	66.12	41	57.35	39	51.16	22	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

إذن نلاحظ خلال الجدول رقم 26 أن ادارة المستشفى لا توظف وسائل اتصال فعالة تتماشى مع طبيعة الوظيفة و ذلك من بتصريح من أفراد العينة بنسبة 58.95% وهذا ما يرجع سلبا على نداء المهام داخل المنظمة و ما يعكس عدم اهتمام المنظمة بالتطور و التكنولوجيات الحديثة في أداء مهامها .

جدول رقم 30: مؤشر أسلوب تواصل.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
52.02	90	56.54	35	50	43	48.83	12	إتصال شخصي
42.77	74	40.32	25	44.11	30	44.18	19	إتصال مكتوب
05.20	09	3.22	02	05.88	04	06.97	03	اتصال تقني
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن الموظفين يعتمدون على الإتصال الشخصي في تواصلهم مع إدارة المستشفى , حيث صرح ما نسبة 52.02% من أفراد العينة بذلك و يرجع السبب في هذا نقص الإمكانيات و عدم الدراية بكيفية حسن استغلالها

جدول رقم 31: مؤشر مشاركة إتخاذ القرارات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45.08	78	46.77	29	42.64	29	46.51	20	نعم
54.91	95	53.22	33	57.35	39	53.48	23	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ ان إدارة المستشفى لا تشارك موظفيها وجهات النظر قبل اتخاذ القرارات و ذلك بدليل تصريح ما نسبته 54.91% من أفراد العينة بذلك و هذا ما يجعل المستشفى تتخذ صورة عدم تماشيه بالمعايير الإدارية المعاصرة .

جدول رقم 32: مؤشر دراسة القرارات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
100	110	54.83	34	48.52	33	100	43	نعم
36.41	63	45.16	28	51.47	35	00	00	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول 29 نلاحظ أن أفراد العينة أقرروا بدراسة القرارات قبل اتخاذها عند مشاركة قيادة الإدارة فيها و ذلك بنسبة 63.58% و هذا ما يدل على ادراك الموظفين لقدراتهم و مهاراتهم في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 33: مؤشر اتخاذ القرارات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
49.13	85	22.58	14	51.47	35	83.72	36	نعم
50.86	88	77.41	48	48.52	33	16.27	07	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 يتضح لنا أن قيادة مستشفى محمد بوضياف تتخذ قرارات لا تتماشى مع اهداف المنظمة ، و ذلك بتصريح من افراد العينة بذلك بنسبة 50.86 %، و هذا ما يعكس سبب تدهور الاوضاع المهنية للموظفين، مما يجعلهم يدخلون في اضرابات بين الفترة و الاخرى.

جدول رقم 34: مؤشر دقة القرارات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.32	49	32.25	20	13.23	09	46.51	20	نعم
71.67	124	67.74	42	86.76	59	53.48	23	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 31، نلاحظ أن اغلبية القرارات التي تتخذها قيادة المستشفى لا تتميز

بالدقة دائماً، و هذا ما صرح به أفراد العينة، ما نسبته 71.67 % بالجواب لا، و هذا راجع

لعدم كفاءة قيادة المستشفى في مهارة اتخاذ القرارات الادارية.

جدول رقم 35: مؤشر تقبل القرارات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40.46	70	29.03	18	45.58	31	48.83	21	نعم
59.53	103	70.96	44	54.41	37	51.16	22	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 32، أن موظفوا مستشفى محمد بوضياف لا يتقبلون القرارات التي تصدر من قيادة المستشفى، و هذا ما أقر به أفراد العينة بالجواب لا ، ما اذا كانوا يتقبلون القرارات، و هذا ما يبين أن أغلب القرارات لا تتماشى مع أوضاع الموظفين المهنية.

جدول 36: مؤشر عقد الاجتماعات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.61	72	51.61	32	36.76	25	34.88	15	نعم
58.38	101	48.38	30	63.23	43	65.11	28	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 34، نلاحظ أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تقوم بعقد اجتماعات قبل إتخاذها للقرارات ، وذلك لمعرفة آراء و وجهات نظر الموظفين في القرارات المطروحة أمامهم، و ذلك بإجماع من أفراد العينة الذين أجابوا ب لا بالنسبة لعقد الاجتماعات بنسبة (58.38 %).

جدول رقم 37: مؤشر التراجع على القرارات.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	173	100	62	100	68	100	43	لا
00	00	00	00	00	00	00	00	نعم
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من الجدول رقم 34، نستنتج أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تتراجع عن القرارات التي تتخذها في حالة عدم ملائمتها أوضاع الموظفين، و ذلك بعدما صرح أفراد العينة بذلك ، حيث أجاب 100 % بـ "لا"، وهذا ما يجعل الموظفين يدخلون في إضرابات متكررة نتيجة للقرارات التعسفية التي تصدر من طرف إدارة المستشفى.

جدول رقم 38: مؤشر مهارات اتخاذ القرارات.

الاجتماعات		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36.41	63	27.41	17	39.70	27	44.18	19	نعم
63.58	110	72.58	45	60.29	41	55.81	24	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 35، نلاحظ أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تتمتع بالكفاءة في اتخاذ القرارات، و هذا ما يجعل الموظفين يرفضون هذه القرارات، و ذلك بعد عدم تماشيها مع الوضعية المهنية للموظفين، حيث أخذت إجابة الموظفين بـ "لا" نسبة 63.58 %، و هذا ما يجعل الموظفين يشعرون بعدم ثقتهم في كفاءة قيادتهم بخصوص تسيير المهام الإداري.

جدول رقم 39: يمثل ما إذا يتم إخبار الموظفين حول المشاكل و الأزمات التي تواجهها المستشفى.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54.91	95	23.22	33	51.47	35	62.79	27	نعم
45.08	78	46.77	29	48.52	33	37.20	16	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

يمثل الجدول رقم 36 يتبين لنا أن أغلب الموظفين يتم إخبارهم بالمشاكل و الأزمات التي تعترض مستشفى محمد بوضياف من طرف قيادة المستشفى حيث أجاب أغلب أفراد العينة ب نعم بنسبة 54.91% و رغم هذا لا يتم اخذ آراء الموظفين حول سبل الخروج من هذه الأزمات .

جدول 40: ما إذا كانت إدارة المستشفى تقوم بتنفيذ قراراتها المتخذة غالباً في وقتها المناسب.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57.22	99	64.51	40	51.47	35	55.81	24	نعم
42.77	75	35.48	22	48.52	33	44.19	19	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول الرقم 37 يتضح لنا أن قيادة مستشفى محمد بوضياف تتخذ القرارات في وقتها المناسب و هذا بعد إجماع من طرف أفراد العينة بالإجابة بنعم بنسبة 57.22% .

جدول رقم 41: ما إذا كانت المشاركة في إتخاذ القرار يزيد من الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين تجاه المستشفى.

المجموع		إداري		شبه طبي		طبي		الإحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
90.75	157	88.71	55	86.76	59	100	43	نعم
9.24	16	11.29	07	13.23	09	00	00	لا
100	173	100	62	100	68	100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم 38 نستنتج أن موظفو مستشفى محمد بوضياف يشعرون بالإحساس بالمسؤولية و الانتماء اتجاه المستشفى في حالة مشاركتهم في إتخاذ القرارات و ذلك بتصريح من أفراد العينة و الإجابة بـ نعم بنسبة 90.75

النتائج العامة للدراسة : في ظل تحليل البيانات يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

1-لا تولي قيادة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف أي أهمية لنظام تحفيز و تشجيع الموظفين، رغم النتائج المميزة التي ستحققها عند اعتمادها لهذا النوع من النظام.

2-عدم وجود علاقة قوية بين الأداء الوظيفي والتحفيز المادي والعلاقات الإنسانية.

3-لا تهتم قيادة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل

المنظمة رغم تواجد المشاكل و الصراعات التي تحدث بكثرة داخل المستشفى إلا انها

لا تسعى إلى إيجاد حل نهائي لهذا الإشكال، كما أنها لا تمتلك مصلحة خاصة بالاتصال

و العلاقات العامة.

4-رداءة نوعية الخدمات المقدمة من قبل مستشفى محمد بوضياف، وعدم سعي قيادة

المستشفى إلى تحسين ذلك.

5-بالرغم من الأزمات التي تعترض مستشفى الخروب كغيرها من المستشفيات

الجزائرية، إلا أن قيادة مستشفى الخروب لا تعمل على انتهاج خطط جديدة عند

إتخاذها القرارات كفتح المجال للأخذ بآراء الموظفين بهذا.

6-عدم الإستعانة بآراء الموظفين في حل المشاكل التي تعترض مستشفى

الخروب،حيث أن أغلب الموظفين ليسوا على علم بالأزمات التي تعترض المؤسسة.

7-وجود علاقة طردية قوية ما بين المناخ التنظيمي و جودة الخدمة،حيث

أنه كلما كن المناخ التنظيمي ملائم بالنسبة للموظفين،زادت جودة الخدمات المقدمة في

التحسين و التميز.

مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة: من خلال النظر إلى نتائج الدراسات

السابقة و نتائج هذه الدراسة نتوصل إلى مايلي:

مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تساهم قيادة مستشفى محمد بوضياف في تكوين صورة المنظمة عن طريق إتخاذ القرار السليمة.

_ من خلال الجدول رقم 29 و 30 ، نجد أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تشارك موظفيها وجهات نظرهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمستشفى،و أنها لو أخذت بوجهات نظرهم بعين الإعتبار لكانوا يدرسونه قبل إبداء آرائهم و ذلك بنسبة 54.91% و 63.58% على التوالي،فالمشاركة هنا تكون عن طريق دراسة و تحليل دقيق للقرارات المطبقة،كما أنها ستكون حتما تتماشى مع وضعية الموظفين مهنياً.

_ من خلال الجدول رقم 31 و 32،نجد أن قيادة مستشفى محمد بوضياف تتخذ قرارات أغلبها لا تتماشى مع أهداف المنظمة ، كما أن جل هذه القارات لا تتسم بالدقة و الصحة لا في محتوياتها و لا في نتائجها،وذلك بإجماع الموظفين بنسبة 50.86% و 71.67% على التوالي.

_ من خلال الجدول رقم 33 نستنتج أن الموظفون لا يتقبلون القرارات الصادرة عن قيادة مستشفى محمد بوضياف و ذلك لعد تماشيها مع أوضاعهم المهنية، وذلك بإجماع منهم بنسبة 59.53%

_ من خلال الجدول رقم 34 نستنتج أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تقوم بعقد إجتماعات دورية قبل إتخاذ القارات ، و هذا ما يؤدي إلى عدم صحتها غالباً،و ذلك بإجماع الموظفون بنسبة 58.38%.

_ من خلال الجدول رقم 34 و 35، نستنتج أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تتراجع عن القرارات التي تتخذها عند عدم تماشيها مع الوضعية المهنية للموظفين،

كما أن الموظفون أجمعوا أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تمتلك مهارات في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المستشفى و ذلك بنسبة 100 % و 63.58 % على التوالي.

من خلال نتائج الجداول السابقة نستنتج عدم صدق الفرضية الرئيسية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تتبع قيادة مستشفى محمد بوضياف نظام التحفيز و التشجيع لكسب ولاء موظفيها.

من خلال الجدول رقم 06 و 07 يتبين لنا أن النمط القيادي المتبع في مستشفى محمد بوضياف هو النمط التسلطي، هذا النمط الذي لا يتلائم أبدا مع نوعية الخدمات المقدمة في المنظمات الصحية عامة، كما أن هذه القيادة لا توفر الجو الملائم لأداء المهام من قبل الموظفين، وذلك بنسبة 57.22 % و 57.22 % على التوالي.

من خلال الجدول رقم 09 و 10، نستنتج أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تعمل أبدا على تقدير المبادرات و الجهود التي يقوم بها الموظفون، حتى أنها لا تقوم بتقديم تحفيزات لموظفيها لا مادية ولا معنوية، الأمر الذي يدفع بالموظفين إلى الملل و التخاذل في أداء العمل على أكمل وجه، وهذا ما يعود بالسلب على صورة المنظمة، وذلك بنسبة 78.03 % و 64.73 % على التوالي.

من خلال الجدول رقم 21 نجد أن موظفوا مستشفى محمد بوضياف يرون أن الحوافز الحقيقية التي تساعدهم على بذل جهد مكثف و أداء جيد في العمل هي حافز الزيادة في الراتب و كذا العلاوات، وذلك بنسبة 54.91 % و 27.16 على التوالي. من خلال الجدول رقم 22 نجد أن قيادة مستشفى محمد بوضياف تقوم بترقية موظفيها على أساس الوساطة، وذلك بنسبة 30.63 % .

من خلال الجدول رقم 12 و 13 نجد ان موظفوا مستشفى محمد بوضياف لا

يتقاضون أجرا يتناسب مع مجهودهم في العمل ، وذلك بإجماع منهم بنسبة 60.69 % و 69.36 % .

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تهتم ابدا بالتشجع و الابداع ،وذلك بإجماع من طرف موظفوا المستشفى بنسبة 50.28 % . من خلال الجداول السابقة نستخلص عدم صدق الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تسعى قيادة مستشفى محمد بوضياف إلى إقامة علاقات طيبة داخلها.

_ من خلال الجدول رقم 17 و 18 و 19 نستنتج أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تسعى أبدا إلى تكوين علاقة طيبة مع موظفيها ،كما أن الموظفون لا يشعرون أبدا بالرضا تجاه طبيعة العلاقة السائدة في مستشفى محمد بوضياف ،حيث أن هذه العلاقة تتسم أغلبها بالصراعات و ذلك بنسبة 55.54% و 57.80 % و 23.69 % على التوالي.

_ من خلال الجدول رقم 17 نستنتج أن طبيعة العلاقات السائدة في مستشفى محمد بوضياف لا تشجع على التعاون و المنافسة ،وذلك بإجماع من طرف الموظفون بنسبة 55.54 % .

_ من خلال الجدول رقم 23 نستنتج أن مستشفى محمد بوضياف لا يحتوي على مصلحة خاصة بالإتصال و العلاقات العامة ،هذا الأخير الذي يهتم بالعلاقات داخل المنظمة و تحرص على تحسينها ما إذا وجدت، توصلنا إلى هذه النتيجة بإجماع الموظفين بنسبة 63.22 % .

_ من خلال الجدول رقم 26 نجد أن قيادة مستشفى محمد بوضياف تمارس ضغوطات على الموظفين،تباينت هذه الضغوطات بين عدم تنظيم أوقا العمل بين الموظفين و تكثيفها أحيانا ، وذلك بنسبة 61.84 % .

من خلال ما سبق من نتائج الجداول ، نتوصل إلى عدم مصدق الفرضية الثانية،أي أن

قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تسعى إلى إقامة علاقات طيبة بين موظفيها. من خلال الجداول رقم 27 نستنتج أن أغلب موظفوا مستشفى محمد بوضياف لا ينصحون أقاربهم باللجوء إلى المستشفى الذي يعملون به ، وذلك نتيجة للصورة السلبية المكونة لديهم تجاه المستشفى الذي يعملون به،و ذلك بإجماع من افراد العينة بنسبة 52.60% .

الفرضية الثالثة: تساهم القرارات التي تتخذها قيادة مستشفى محمد بوضياف في تحقيق أهداف مستشفى محمد بوضياف.

_من خلال الجدول رقم 33 نستنتج أن القرارات المتخذة من قبل قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تحقق اهداف المستشفى التي يتطلع إليها الموظفون وذلك بإجماع الموظفون بنسبة 50.86%.

_من خلال الجدول رقم 34 نستنتج أن أغلب القرارات المتخذة من قبل إدارة مستشفى لا تتميز بالدقة و الصحة و ذلك بإجماع الموظفون على هذا بنسبة 71.67% .

_من خلال الجدول رقم 37 نجد أن إدارة المستشفى لا تتراجع عن القرارات في حالة عدم تماشيها مع وضعية الموظفين ، و هذا لأنها لا تهتم بنتائج القرارات التي تعود على المنظمة ،حيث أخذت هذه الإجابة تأييدا بنسبة من طرف الموظفون بنسبة 100% .

من خلال ما سبق نستنتج عدم صدق الفرضية الثالثة،أي أنه لا تساهم القرارات التي تتخذها مستشفى قيادة مستشفى محمد بوضياف في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك لعدم صحتها غالبا.

مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة:

عند قراءتنا لنتائج الدراسات السابقة و نتائج دراستنا، توصلنا إلى أنها تتقاطع في

النقاط التالية:

1_ من خلال نتائج الدراسة الأولى السابقة نجد أن كافة العاملين في المصنع ميدان الدراسة لديهم الوعي الكافي بأن قيادة المصنع تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاتهم من أجل إرضاء العملاء، وهذا ما يتعارض مع نتائج دراستنا التي توصلنا من خلالها إلى أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تسعى أبداً إلى إرضاء المرضى من خلال عدم توفير البيئة المهنية للموظفين، مما ينعكس سلباً على أداء مهامهم .

2_ في الدراسة الثانية نجد أن القيادات الإستراتيجية تهتم بالتقنيات الحديثة كونها تطور إجراءات و طرق العمل، بينما قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تشجع أبداً توظيف التكنولوجيا و التقنيات الحديثة سواء في التواصل بين الموظفين داخل المستشفى، أو توظيفها في مجال أداء المهام.

3_ كما نجد أن قيادة مستشفى محمد بوضياف لا تعمل على مشاركة موظفيها في إتخاذ القرارات مما يزيد من إنعدام شعور الولاء لدى الموظفين تجاه المؤسسة ، هذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الثانية التي توصلت إلى أن القيادة الإستراتيجية تفوض كل الصلاحيات للموظفين لإتخاذ القرارات ، الامر الذي يجعل الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم من خدمات.

_قيادة إدارة مستشفى محمد بوضياف لا تهتم بتطوير الهياكل التنظيمية ، وذلك من خلال انعدام قسم خاص بالاتصال و العلاقات العامة ، القسم الذي بات وجوده ضرورياً في أي منظمة تسعى إلى النجاح و تحقيق الأهداف، هذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الثانية التي تسعى القيادات الاستراتيجية الى تطوير الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

خاتمة:

مما تقدم في دراستنا هذه نستنتج أنه بات واضحا الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة في المنظمات، و إنعكاسها على سلوكيات الموظفين ثم على الخدمات المقدمة من طرفهم، وأخيرا انعكاسها على صورة المنظمة التي تتكون لدى جماهيرها، و يتحقق هذا إنطلاقا من الأسلوب أو النمط القيادي المعتمد داخلها، حيث ان القيادة تمتلك السلطة التي تخولها لتكوين بيئة عمل و مناخ مناسب لأداء المهام من قبل الموظفين، و لأن نجاح أي منظمة يعتمد على المورد البشري المؤهل و المندمج و الذي ينتج عن توجيه القيادة للسلوك التنظيمي داخل المنظمة، من خلال وعيه و إدراكه لسيكولوجية التسيير الأمثل للأفراد داخل المنظمة.

و إن نجاح القائد الإداري في تحقيق أهداف المنظمة يعتمد على مدى مساهمته في تكوين فريق عمل متجانس، و تنظيم عملية الحوافز و القدرة على التعامل مع المتغيرات، و كذلك المساهمة في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، و اتخاذ القرارات السليمة.

المخلص:

تعد القيادة في العصر الحاضر من أهم مقومات المنظمة الناجحة ، و ذلك على حسب نمطها و المنهج الذي تتبعه داخل المنظمة لتسيير أعمالها، كونها تتحكم في مختلف المستويات التنظيمية إنطلاقا من السلطة المخولة لها قانونيا، و هي الجهة المكلفة بالرقابة و التخطيط و التنفيذ و إتخاذ القرار، و هي العمليات التي تمكن المنظمة من خلق رؤية واضحة لها، للتغلب على الصعوبات و توحيد الجهودات و تحقيق أهداف مشتركة، تجعل من المنظمة ذات سمعة طيبة وسط جماهيرها إذا ما تحققت في ظل الإبداع الإداري من طرف القيادة التي تعتبر جوهر العملية الإدارية و القدرات الإستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة.

و من خلال تكامل ما سبق ذكره ،يمكن للمنظمة أن تبني صورة قوية للمنظمة ، و إنطباع ذهني حسن عنها لدى المتعاملين معها سواء كانوا من الداعمين أو المقترضين أو العاملين أو العملاء أو الموردين او المنافسينالخ.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد عمر السيد، البحث الإعلامي، مفهومه، إجراءاته، ومناهجه، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2002م.
- 2- أن غريغوري، ترجمة: أديب خضور، إدارة حملات العلاقات العامة، نيويورك، 2006م
- 3- إبراهيم الغمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2009م.
- 4- برانت وسورتنر، تدريب القيادات الإدارية، مساعد الفريان، الإدارة العامة، الإدارة العامة، نيويورك، 2002م.
- 5- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي، 1994م.
- 6- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، عمان، دار صفاء، 2001م .
- 7- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009م
- 8- سعاد نايف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001م.
- 9- صالح الفهري، مدخل إلى العلاقات العامة، دار العرب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
- 10- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008م.
- 11- غراهام داولينغ، ترجمة وليد شحادة، تكوين سمعة الشركة، نيويورك، 2001م.
- 12- فؤادة البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، القاهرة، دار الشرق، 2001م.
- 13- فيليب كتشن، ترجمة نزار ميهوب، العلاقات العامة بين المبادئ و التطبيق، نيويورك، 2003م.
- 14- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر، عمان، 2006م.

- 15- كوكس و هوفر ،القيادة في الأزمات ،هاني خلجة و و ريم سرطاوي ،بيت الأفكار الدولية،نيويورك، 1998م.
- 16-كامل المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية،عمان، الدار العلمية ودار الثقافة، 2002م.
- 17-محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ،عمان،دار زهران للنشر والتوزيع، 2002م.
- 18-محمد الصيرفي،مفاهيم إدارية حديثة،دار الثقافة للنشر،عمان،الأردن،2003م،ط1.
- 19-محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة،القاهرة،دار عين شمس، 1980م.
- 20- محمد جمال الدين المرسي،أساسيات التسويق المعاصر،مكتبة التوحيد الحديثة،القاهرة،1998م.
- 21- موسى باقر،الصورة الذهنية في العلاقات العامة ،الأردن،عمان،دار أسامة للنشر و التوزيع،2004 م.
- 22-نزار ميهوب،الصورة الذهنية للعلامات التجارية على شبكة الإنترنت بين تحديات العصر، القاهرة،مكتبة عين شمس،2004.
- 23-نزار ميهوب،مدخل إلى العلاقات العامة،مكتبة عين شمس،2002م.
- 24-نزار ميهوب،الأسس السيكولوجية للعلاقات العامة ،عمان،الأردن،دار أسامة للنشر، 2002م.
- 25- هاني حامد الظمور،تسويق الخدمات،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2005م.
- 26- يوسف حجيم الطائي و آخرون،نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية،دار اليازوري العلمية للنشر،عمان،الأردن،2008م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة قسنطينة -3-

كلية علوم الإعلام و الإتصال

دور القيادة في تكوين صورة المنظمة الخدمية دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف

إستمارة مذكرة تخرج ماستر 2

إشراف :

د. شريفة ماشطي

إعداد :

آمنة بوطباخ

إيمان لحماري

_تخصص هذه المعلومات لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2013_2014

البيانات الشخصية :

_ الجنس : ذكر انثى .

_ السن :

_ المستوى الدراسي :

_ الوظيفة : طبي ، شبه طبي ، إداري .

_ مدة العمل :

- أسئلة الفرضية الأولى : تتبع قيادة مستشفى محمد بوضياف نظام التحفيز و التشجيع لكسب ولاء موظفيها.

1- ما هو أسلوب القيادة المتبع من قبل إدارة المستشفى ؟

_ الأوامر ، الإستشارة ، الحوار .

2- هل توفر إدارة المستشفى الجو الملائم لأداء المهام ؟

نعم ، لا .

3- هل ترى أن الأسلوب القيادي المتبع في المستشفى يتلائم مع الخدمات الموجودة كالفحص الطبي، الرعاية،

العلاج، المرافقة الطبية، الأدوية ؟

نعم ، لا .

4- ما هو برأيك الأسلوب المناسب ؟

.....

5- هل تقدر إدارة المستشفى المبادرات التي تقوم بها ؟

نعم ، لا .

6- هل تقوم إدارة المستشفى بتقديم تحفيزات لموظفيها ؟

نعم ، لا .

_ إذا كان الجواب بنعم ، ما هو نوع هذه التحفيزات ؟

مادية ، معنوية ، مادية و معنوية .

8- هل يتم ربط الحوافز و المكافآت بمستوى الأداء ؟

نعم ، لا .

9- هل يوجد تمييز في توزيع المكافآت و الحوافز التشجيعية التي تقدمها إدارة المستشفى للموظفين ؟

نعم ، لا

_ إذا كان جوابك بنعم ، كيف ؟

10- ما هي في رأيك الحوافز الحقيقية التي تساعدك على الأداء الجيد ؟

زيادة في الراتب ، علاوات ، خدمات اجتماعية .

11- هل تقوم إدارة المستشفى بترقية موظفيها على أساس

الأقدمية في العمل ، المؤهل العلمي ، الكفاءات و القدرات ، الوساطة ، المبادرة الفردية .

12- هل يتناسب أجرك الوظيفي مع مردودك أو مجهودك في العمل ؟

نعم ، لا

13- هل تزيد الحوافز المقدمة مع طرف إدارة المستشفى من رضاك تجاه العمل في المستشفى ؟

نعم ، لا

14- هل تهتم إدارة المستشفى بالتشجيع و الابداع ؟

نعم ، لا

15- هل تطبق إدارة المستشفى أسلوب الثواب و العقاب لتقييم أداء العمل ؟

نعم ، لا

16- هل تحصلت على مزايا المشاركة في دورات تدريبية ؟

نعم ، لا

_ إذا كانت الإجابة بنعم ، هل هذا التدريب يؤثر إيجابا على عملك و يحفزك ،

نعم ، لا

- أسئلة الفرضية الثانية - تسعى قيادة مستشفى محمد بوضياف إلى إقامة علاقات طيبة داخلها .

1- هل تسعى إدارة المستشفى إلى تكوين علاقة طيبة بينها و بين موظفيها ؟

نعم ، لا

_ إذا كانت الاجابة بنعم ، كيف ذلك ؟

2- هل تشعر بالرضا تجاه طبيعة العلاقة بينك و بين إدارة المستشفى ؟

نعم ، لا

3- هل تتسم علاقة إدارة المستشفى بالموظفين :-

صراعات ، انسجام ، توازن ، مرونة ، تكامل ، تعايش .

4- هل تعد صورة المنظمة من مهام الموظفين ؟

نعم ، لا .

5- هل طبيعة العلاقات داخل المستشفى تشجع على التعاون و المنافسة ؟

نعم ، لا .

6- هل تسعى إدارة المستشفى لتحسين نوعية الخدمة الاستشفائية ؟

نعم ، لا .

__ إذا كان الجواب بنعم ، كيف ذلك ؟

7- هل ترى أن نوعية الخدمة المقدمة في المستشفى ترقى إلى المستوى المطلوب ؟

نعم ، لا .

8- هل تشعر أن المرضى راضون عن الخدمات المقدمة من طرف موظفي المستشفى ؟

نعم ، لا .

9_ هل يوجد في إدارة المستشفى المكلف بالإتصال ؟

نعم ، لا .

__ في حالة الإجابة بلا: ماهي الجهة التي تقوم بالإتصال بالموظفين في حالة إبلاغهم بأمر تخصهم؟

10- ما نوع الإتصال السائد في المستشفى؟

من الرئيس نحو الموظفون ، من الموظفين نحو الرئيس ، بين الموظفين فيما بينهم .

11- هل ترى أن إدارة المستشفى توظف وسائل الإتصال الفعالة التي تتماشى مع طبيعة وظيفتك ؟

نعم ، لا .

12- ما أسلوب تواصلك مع إدارة المستشفى ؟

إتصال شخصي ، إتصال مكتوب ، إتصال عبر الهاتف ، إتصال عبر الإيميل ،

13- هل تعتبر نجاحك من نجاح المستشفى ؟

نعم ، لا .

14_ هل تمارس إدارة المستشفى أي ضغوطات عليك ؟

نعم ، لا .

إذا كانت الإجابة بنعم :ماهي هذه الضغوطات ؟

.....
.....

15- هل يتم شفاء المرضى عند علاجهم بالمستشفى :

دائما ، أحيانا ، أبدا .

16-هل تنصح أحد أقاربك بالجوء إلى المستشفى الذي تعمل به في حالة الحاجة ؟

نعم ، لا .

17-هل تفتخر بإنتمائك مهنيا للمستشفى ؟

نعم ، لا .

أسئلة الفرضية الثالثة :تساهم القرارات التي تتخذها قيادة مستشفى محمد بوضياف في تحقيق أهداف المستشفى.

1-هل تشارك إدارة المستشفى وجهات نظر موظفيها قبل إتخاذ القرارات التي تخص المستشفى ؟

نعم ، لا .

2-عند مشاركتك في إتخاذ أي قرار في المستشفى،هل تقوم بدراسة القرار قبل إتخاذه ؟

نعم ، لا .

3- هل ترى أن القرارات المطبقة من قبل إدارة المستشفى تتماشى مع أهداف المنظمة و تصب في مصلحتها ؟

نعم ، لا .

4-هل ترى أن أغلب القرارات المتخذة من قبل إدارة المستشفى تتميز بالصحة و الدقة دائما ؟

نعم ، لا .

5-هل تتقبل مختلف قرارات إدارة المستشفى مهما كان نوعها ؟

نعم ، لا .

6- هل تمنحك إدارة المستشفى فرصة إبداء رأيك حول القرارات التي تتخذها الخاصة بالعمل؟

نعم ، لا .

_في حالة الإجابة بـ لا:هل حدث وعبرت عن عدم رضاك تجاه صدور قرار لا يتماشى مع وضعك المهني؟

نعم ، لا .

7- هل تعتقد إدارة المستشفى إجتماعات بصفة دورية قبل إتخاذ أي قرار ؟

نعم ، لا .

8- هل تتراجع إدارة المستشفى عن القرارات التي تتخذها عند عدم تماشيها مع مهنة الموظفين ؟

نعم ، لا .

9- هل ترى أن رؤساء إدارة المستشفى يمتلكون مهارات في إتخاذ القرارات الخاصة بالمستشفى ؟

نعم ، لا .

10- هل يتم إخبارك حول المشاكل و الأزمات التي تواجهها المستشفى ؟

نعم ، لا .

11- هل تنفذ إدارة المستشفى قراراتها المتخذة غالبا في وقتها المناسب؟

نعم ، لا .

12- هل ترى أن المشاركة في إتخاذ القرار يزيد من الإحساس بالمسؤولية لديك تجاه المستشفى ؟

نعم ، لا .

13- هل تلتقي إدارة المستشفى بموظفيها دوريا ؟

نعم ، لا .