

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

ميدان العلوم الإنسانية  
علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

منيرة جلولي

سلمى شعير

يوم: 19/06/2023

## المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة -دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للخزينة بسكرة-

### لجنة المناقشة:

مقرر	أ. مح ب	محمد خيضر بسكرة	نجاة علمي
رئيس	أ. ت ع	محمد خيضر بسكرة	سامية جفال
مناقش	أ. مح أ	محمد خيضر بسكرة	وحيدة كحول

## شكر وعرافان

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة " الدكتورة نجاه علمي " على دعمها

وتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة التي أفادتني كثيرا طيلة تحضيري لهذا البحث ومنحها

القسط الوافر من وقتها الثمين لتقديم المساعدة في أي وقت أحتاج إليها فيه

كما أشكر أعضاء اللجنة المناقشة المحترمين على تكريمهم بقبول المناقشة

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان للمؤسسة "المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة"

التي قدمت لنا يد المساعدة لإتمام هذا البحث

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى:

هي ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية أهديتها إلى:

اعز ما أملك في الوجود إلى نبع المحبة والحنان "أمي الغالية" حفظها الله.

إلى من له الفضل في تربيته وتعليمي من لم يبخلني بحبه وعطفه وعطائه "أبي العزيز"

إلى أخي لقمان وشقيقاتي مليكة وحواء وشهرة ودلال ونرجس وفقهم الله وجعلهم في أعلى

المراتب.

وإهداء خاص إلى خالي عادل تومي

إلى من قاسمتني هذا العمل المتواضع زميلتي منيرة جلولي.

ومن نسيه قلبي فلن ينساه قلبي أبدا.



سلمى شعير

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح جدتي يمينة سحنون وومسعودة جختال رحمة الله عليهما إلى كل من كان لي سند في حياتي وعونا في دراستي إلى أبر مخلوقة منحة لي الحياة وأخرجتني إلى النور أُمي والحنون.

إلى أعز إنسان رباني وشجعني، إلى رسم لي طريقي فخري واعتزازي أبي الغالي.

إلى أخواتي فضيلة، أبوبكر، مسعودة، سيف وأيمن الذين كانوا لي سندا وعونا أسأل الله أن يبارك لي فيهم ويرزقهم فرحة تسعد قلوبهم.

إلى كل عائلتي وأحبائي وصديقاتي ومن شاركوني لحظات فرحي وحزني خصوصا إلى من قاسمتني هذا العمل وكانت لي رفيقة طيلة تحضيرنا لهذا العمل صديقتي "سلمى شعير"



منيرة جلولي

نعالج من خلال هذه الدراسة الموسومة بالمهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة، للبحث عن أهم المهارات والقدرات التي يكتسبها والعوامل المهنية التي تساعد في إدارة الأزمة وأهم الوسائل المستخدمة والطرق والأساليب التي يمكن توظيفها عند حدوث الأزمة والعمل على إيجاد حلول من طرف الموظفين وكيفية احتوائها للأزمة للمحافظة على توازن وسمعة وصورة المؤسسة .

كما اعتمدنا في الدراسة الميدانية استطلاع آراء الموظفين في شكل أسئلة في قالب الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة والعمل على تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج لصالح المؤسسة، إذ استنبطنا مجموعة من النتائج التي أظهرت أن القائم بالاتصال يملك مهارات تمكنه من التواصل أهمها مهارة الحديث، من أجل تقوية الروابط الفكرية والاجتماعية إضافة إلى الاتصال الشفهي الذي يستخدم فيه الكلمات الواضحة البسيطة التي تأخذ الرسمية أكثر في التواصل.

كما كشفت لنتائج الدراسة الميدانية بأن القائم بالاتصال لا يستخدم الوسائل الاتصالية الحديثة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي في بيئة العمل بل يعتمد على الهاتف كوسيلة للتواصل لأنه تحقق احتياجات ورغباته تلقي الرد السريع والفوري والآني .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الأزمات التي تعرضت لها المديرية الجهوية للخزينة هي الأزمات الإدارية، وهذا لأنها تحدث معظمها داخل الكيان الإداري، إضافة إلى الأزمات المالية وهي لا تقل نسبة عن الإدارية وتعد من الأزمات الفجائية التي تزعزع التوازن الاقتصادي.

## Résumé

A travers cette étude, nous abordons les compétences de communication de l'interlocuteur en gestion de crise dans l'établissement, pour rechercher les compétences et les capacités les plus importantes qu'il

acquiert, les facteurs professionnels qui aident à gérer la crise, les moyens les plus importants utilisés, les méthodes et méthodes qui peuvent être employées lorsqu'une crise survient, et travail pour trouver des solutions par les employés et comment les contenir. La crise pour maintenir l'équilibre et la réputation et l'image de l'institution.

Nous nous sommes également appuyés dans l'étude de terrain pour sonder les avis des salariés sous forme de questions sous forme de questionnaire pour collecter des informations et des données sur le phénomène et travailler sur son analyse et son interprétation pour en tirer des résultats au bénéfice de l'institution. .

Nous avons atteint les résultats les plus importants comme suit : Le communicateur possède les compétences qui lui permettent de communiquer, dont la plus importante est la capacité de parler, qui est estimée à 40 % afin de renforcer les liens intellectuels et sociaux, en plus de l'oral. communication dans laquelle il utilise des mots simples et clairs qui prennent plus de formalité dans la communication.

Les résultats de l'étude sur le terrain ont révélé que la personne de contact n'utilise pas les moyens de communication modernes dans le processus de communication interne et externe dans l'environnement de travail, mais s'appuie plutôt sur le téléphone comme moyen de communication car il répond aux besoins et aux désirs des employés à recevoir une réponse rapide

Et l'immédiat et l'instantané. Elle a également montré que la plupart des crises auxquelles la Direction Régionale du Trésor a été exposée sont des crises administratives, qui ont été estimées à 53%, ce qui indique que la plupart d'entre elles surviennent au sein de l'entité administrative.



# مقدمه



قطعت صناعة الاتصال أشواطاً بعيدة مما استدعى تسمية العصر الحالي بعصر الاتصالات، إذ لا يخفى على أحد أهمية ودور الاتصال في حياتنا المعاصرة وذلك لأننا نعيش على مدار الساعة في حالة اتصالية نتواصل مع ذاتنا والآخر والجمهور ووسائل الإعلام التقليدية والجديدة، تتفاوت قدراتنا في الوعي بهذا الواقع وبالقدرات المطلوبة للتفاعل بكفاءة مع البيئة من حولنا وصولاً لتحقيق الأهداف .

يعد الاتصال متغيراً مهماً لنجاح المنظمات بمختلف أنشطتها في أداء المهام والوظائف وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية وعليه تعطي المؤسسات الحديثة مكانة خاصة للاتصال في إطار عملها كما أنه يملك ثقل كغيره من الموارد المادية والبشرية لقدرته على ضمان سيرورة المؤسسة، فاهتمام الباحثين بعلم الاتصال في المنظمات يكمن في وعيهم بأهمية وأثر العملية الاتصالية في حركة وفاعلية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل منظمة يعملون لجمع وتصنيف ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليلها.

إن القائم بالاتصال داخل المؤسسة العمومية والخدمية أكثر ممارسة للاتصال إذ لا بد أن يتمتع بالإضافة إلى مستواه العلمي بخبرة مهنية في ممارسة الاتصال وعليه فهو يقوم بإدارة العملية الاتصالية وتسييرها بما يتمتع به من قدرات ومهارات .

ومن هنا كانت الحاجة ملحة إلى ضرورة ممارسة الاتصال بالشكل الصحيح الأمر الذي يتطلب من القائم بالاتصال ضرورة إلمامه بل إتقانه لفنون ومهارات الاتصال التنظيمي، حيث إن عملية الاتصال تبني دائماً على المصدر أو المرسل إلى المستقبل، وخلال عملية توصيل هذه المعلومات يعتمد القائم بالاتصال على عدة أساليب أي ما يسمى بالمهارات الاتصالية التي تساعد في نجاح عملية الاتصال التي تتطلب دائماً مجموعة من الشروط العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف التي عادة ما توضع من خلال تخطيط مسبق ورؤية واضحة المعالم .



يمكن القول أن إتقان المهارات الاتصالية لدى القائم بالاتصال يساهم في زيادة كفاءته العملية وتحقيق شخصية متناسقة ومتكاملة لتنمية العلاقات الإنسانية مع موظفيه وخلق جو تحفيزي عملي يؤدي إلى تقديم خدمات وإضافات للمؤسسة .

وتجدر الإشارة لأهم المهارات التي يتوجب على القائم بالاتصال السيطرة عليها وتوظيفها بشكل جيد في عملية نقل واستقبال المعلومات ألا وهي مهارة الحديث والاستماع والكتابة والإقناع كل هذه المهارات التي يتمتع بها القائم بالاتصال تساعده في إيجاد حلول للمشكلات والأزمات التي تطرأ على المنظمة .

مما لا شك فيه أن الأزمات في الوقت الحالي أصبحت تهدد استمرارية المؤسسات وبقائها حيث أن المنظمات لا يمكنها التعامل مع الأزمات إلا من خلال إدارة فعالة متابعة لمختلف المراحل التي تمر بها الأزمة أي ما يطلق عليها بإدارة الأزمة.

إذ يحظى علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الإنسانية بشكل عام والاتصال بشكل خاص وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصالات، والتي تنتقل الأحداث والأزمات وتساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم، وإدارة الأزمة في المؤسسة يعد من أولوياتها لأن أي منظمة مسؤولة على حفاظ أصولها وممتلكاتها وعلى قدراتها على تحقيق الارادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة .

وقد يرافق الأزمة عنصر المفاجئة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة الذي يعد منطقة تقاطع مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل لتحضير لمواجهة الأزمة.

ولأجل الوصول إلى معرفة وتحديد المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة اعتمدنا في ذلك على الخطة التالية :

الإطار المنهجي خصصنا له الفصل الأول وتناولنا فيه الدراسات السابقة، وإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، مفاهيم ومصطلحات الدراسة صعوبات الدراسة، نوع الدراسة منهج الدراسة مجتمع البحث والعينة، مجالات الدراسة .

الإطار النظري تمثل في الفصل الثاني مقسم لجزئين :

الجزء الأول تناولنا فيه القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية إذ كان في بادئ الجزء مفهوم القائم بالاتصال في المؤسسة الخدمية، وأهم الشروط الواجب توافرها فيه، العوامل الذاتية والمهنية وأبرز الخصائص التي يتميز بها في تعامله داخل المؤسسة الخدمية، أما بالنسبة للمهارات الاتصالية التي تساهم في سير العملية الاتصالية بين القائم بالاتصال والموظفين داخل وخارج المؤسسة .

الجزء الثاني استعرضنا في هذا الجزء اتصال الأزمة وإدارة الأزمة وتلخص اتصال الأزمة في مفهوم الأزمة واتصال الأزمة، نسق اتصال الأزمة أي الطريق التي يتعامل بها أثناء حدوث الأزمة، أهدافه وإستراتيجيات اتصال الأزمة، أما فيما يخص إدارة الأزمة بالمؤسسة تطقنا إلى المفهوم والأهمية، المراحل والاستراتيجيات ومعوقات إدارة الأزمة.

إلا أن الإطار التطبيقي تطرقنا فيه بداية إلى التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة "المديرية الجهوية للخبز بسكرة"، إضافة إلى وضع الجداول والدوائر النسبية المتحصل عليها من تطبيق spss وقمنا بتحليلها وتفسيرها كميًا وكيفيًا والوصول إلى أهم نتائج الدراسة.



# الجانب المنهجي



## أولاً: موضوع الدراسة ومنهجيته

1. الدراسات السابقة

2. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

3. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

4. أسباب اختيار الموضوع

5. أهمية الدراسة

6. أهداف الدراسة

7. صعوبات الدراسة

## ثانياً: منهجية الدراسة

1. نوع الدراسة

2. منهج الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. عينة الدراسة

5. مجالات الدراسة

أولاً: موضوع الدراسة ومنهجيتها

### 1. الدراسات السابقة:

تعد مرحلة الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من المراحل الهامة لأنها تركز على التوجهات الجديدة للظاهرة والنتائج التي توصل إليها الباحثون من قبل، فهي تمثل منطلقاً هاماً لما يليها من أبحاث، ومن خلال ما توفر لنا من دراسات حول مهارات الاتصال بعنوان مهارات الاتصال ودورها في العلاقة بين الأستاذ و الطالب أما بالنسبة للقائم بالاتصال فإننا توصلنا إلى أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع القائم بالاتصال كانت تربط هذا المتغير بالمؤسسة الإعلامية بكثرة وقلة الدراسات والأبحاث التي تناولته من جانب البنية التنظيمية المؤسساتية سواء العامة أو الخاصة ومدى مساهمته في إدارة المؤسسة وحل أزماتها.

فقد تناولنا بعض الدراسات التي ركزت على القائم بالاتصال وخصائصه في المؤسسة، إلا أن موضوع إدارة الأزمة فقد نال اهتماماً واسعاً من طرف الباحثين حيث تناولنا دراستين في موضوع الأزمة والكفاءات البشرية في إدارة الأزمات وأساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

الدراسة الأولى: بركات نوال، جامعة محمد خيضر بسكرة، دكتوراه، 2011.<sup>1</sup>

عنوان الدراسة: مهارات الاتصال ودورها في العلاقة بين الأستاذ والطالب.

إشكالية الدراسة : ما هو دور مهارات الاتصال في تفعيل العلاقة الاتصالية بين الأستاذ والطالب؟

### التساؤلات الفرعية:

. ما هي مهارات الاتصال الفعال لدى الطالب الجامعي ؟

. ما هي مهارات الاتصال الفعال لدى الأستاذ الجامعي؟

### أهداف الدراسة:

. تحديد المهارات الأساسية للعملية الاتصالية التي تتم بين الطالب و الأستاذ الجامعيين

<sup>1</sup> بركات نوال، مهارات الاتصال ودورها في العلاقة بين الأستاذ والطالب، مذكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

## الإطار المنهجي

. التعرف على مدى توافر تلك المهارات لدى كل من الأستاذ و الطالب الجامعي كطرفي الاتصال .  
. إبراز العلاقة بين تلك المهارات و فعالية الاتصال بينهما.

**منهج الدراسة:** وصفي تحليلي.

**الأداة:** الملاحظة البسيطة واستمارة الاستبيان.

**العينة:** أساتذة جامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عددهم 92 مفردة.

**نتائج الدراسة:**

. نستنتج وجود فعالية الاتصال بين الطالب و الأستاذ الجامعيين من خلال ما يمتلكه فعلا وما يتميز به كل من طرفي الاتصال مرسل ومستقبل من مهارات اتصالية عالية.  
. وعليه نقول أن العلاقة الاتصالية الإيجابية التي تتم بين الطالب والأستاذ الجامعي تميل لأن تكون فعالة بحكم بما يملكه كل من طرفيها من مهارات اتصالية عالية.

**الدراسة الثانية:** أبو شعالة هشام فتحي، مجلة الجامعي لبييا، مقال، 2016.<sup>1</sup>

**عنوان الدراسة:** طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

**إشكالية الدراسة:** إشكالية الدراسة التي يطرح فيها الباحث

ما هي طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية اللببية وتسليط الضوء على خصائص ومهارات القائم بالاتصال ومدى قدرته على ممارسة الاتصال بشكل الصحيح.

**تساؤلات الدراسة:**

1. ماهي خصائص ومواصفات و قدرات القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة عليه؟

2. ماهي أهم الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل المؤسسة ؟

**منهج الدراسة:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف والتحليل لخصائص

ومهارات القائم بالاتصال داخل المؤسسات اللببية وزيادة التحديد اعتمد البحث على مسح أساليب

الممارسة وذلك للتعرف على ممارسة القائم بالاتصال لعملية الاتصال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أبو شعالة هشام فتحي، طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة، مجلة الجامعي لبييا، 2016.

### أدوات الدراسة :

**المقابلة:** تم إجراء خمس مقابلات شخصية مبنية على مجموعة من الأسئلة مع السادة مدراء الشؤون الإدارية بتلك المؤسسات كانت جميعها في شهر ديسمبر 2014.

### نتائج الدراسة:

1. يتمتع القائم بالاتصال بخبرة جيدة في مجال ممارسة العمل اليومي والروتيني ولكنه غير ملم بفنون ومهارات الاتصال الفعال.

2. يستخدم القائم بالاتصال الوسائل التقليدية مثل الرسائل الإدارية والتقارير والهاتف والاجتماعات والمذكرات الداخلية في عملية الاتصال.

3. لا يشارك القائم بالاتصال الإدارة العليا في عملية وضع وتنفيذ الخطط و البرامج الاتصالية.

**الدراسة الثالثة:** نجم العيساوي سلطان القاسمي، مجلة العلوم الاقتصادية، عمان، 2017.<sup>1</sup>

**عنوان الدراسة:** مستوى استخدام القائم بالاتصال في العلاقات العامة للإعلام الجديد.

**إشكالية الدراسة:** التي يطرح فيها الباحث ما مستوى استخدام القائم بالاتصال في العلاقات العامة لتطبيقات الإعلام الجديد في وزارة سلطنة عمان؟ وما مدى الاستفادة منه في إنجاح جهود برامج وخطط العلاقات العامة؟

### تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى تأهيل القائم بالاتصال في العلاقات العامة في وزارات سلطنة عمان لاستخدام تطبيقات الإعلام الجديد؟

2. ما الأنشطة التي يوظف فيها القائم بالاتصال تطبيقات الإعلام الجديد في العلاقات العامة في وزارات سلطنة عمان ؟

3- ما مدى استفادة القائم بالاتصال بتطبيقات الإعلام الجديدة في تحقيق وظائف العلاقات العامة؟.

<sup>1</sup> نجم العيساوي سلطان القاسمي، مستوى استخدام القائم بالاتصال في العلاقات العامة للإعلام الجديد، مجلة العلوم

## الإطار المنهجي

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) للتقصي والتدقيق في أسباب ومسببات الظاهرة الملموسة واستخلاص نتائجها.

**أدوات الدراسة:**

**الاستبيان:** تم اعتماد (الاستبيان) أداة للدراسة الحالية وتعد أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين.

**نتائج الدراسة:**

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية وهذا يشير إلى أن القائمين بالاتصال من الذكور أو الإناث لديهم ظروف متماثلة إلى حد كبير، بالإضافة إلى محدودية استخدام لإعلام الجديد من قبل قسم العلاقات العامة.

2. التطبيقات التي يستخدمها القائمون بالاتصال محدودة وسهلة الاستخدام .

**الدراسة الرابعة:** صلاح علي جديان لرشيدي، جامعة آل البيت، ماجستير، 2014.<sup>1</sup>

**عنوان الدراسة:** دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات.

**إشكالية الدراسة:** هل يوجد أثر للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية؟

**التساؤلات الفرعية:**

1. هل يوجد أثر للمعرفة البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية؟

2. هل يوجد أثر للقدرات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية؟

3. هل يوجد أثر للمهارات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية؟

4. هل يوجد أثر للسلوكيات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية؟

**أهداف الدراسة:**

. قياس أثر المعرفة البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

. قياس أثر القدرات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

<sup>1</sup> صلاح علي جديان لرشيدي، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات ، جامعة آل البيت، 2014.



## الإطار المنهجي

- قياس أثر دور المهارات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

- قياس أثر السلوكيات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

المنهج: وصفي تحليلي.

الأداة: استمارة استبيان.

العينة: مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات يبلغ عددها 9 مستشفيات فتمثلت العينة في 180 مفردة.

### نتائج الدراسة:

تؤثر المعرفة والقدرات والسلوكيات والمهارات البشرية بشكل ايجابي في إدارتها للأزمات بمستشفيات الحكومية الكويتية.

الدراسة الخامسة: سعد متعب المطيري، جامعة الشرق الأوسط، ماجستير، 2011.<sup>1</sup>

عنوان الدراسة: تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات.

إشكالية الدراسة: هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟.

### تساؤلات الدراسة:

1. هل يؤثر استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

2. هل يؤثر أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

3. هل يؤثر أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

<sup>1</sup> سعد متعب المطيري، استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

### أهداف الدراسة:

. الكشف عن مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

. التعرف على مدى الاختلاف في تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

**المنهج:** وصفي.

**الأداة:** استبيان.

**العينة:** عينة عشوائية بسيطة تكون مجتمع من 3مصارف إسلامية في الكويت بلغ حجم العينة 319 مفردة.

### أهم النتائج:

1. كان تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي مرتفعا.

### التعليق على الدراسات السابقة:

• لقد حاولنا رصد أهم الدراسات التي تناولت كل متغير من دراستنا من مهارات الاتصال، والقائم بالاتصال إضافة إلى إدارة الأزمة من خلال الدراسات السابقة التي وظيفناها في بحثنا بدءا بمهارات الاتصال التي تناولت المهارات الاتصالية التي يوظفها الأستاذ لإيصال الرسالة الطالب الجامعي واستخدام أساليب لتوطيد العلاقة بينهما.

• أما بالنسبة للمتغير الثاني من دراستنا وهو القائم بالاتصال فإننا تناولنا دراستين الأولى تناولت القائم بالاتصال من جانب مؤسساتي خدماتي حيث ركزت الدراسة على طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة الخدمية اللببية، أما الدراسة الثانية فقد ركزت على مستوى استخدام القائم بالاتصال في العلاقات العامة لتطبيقات الإعلام الجديد في المؤسسات بمعنى درجة استخدام القائم بالاتصال لتقنيات الإعلام الجديد في المؤسسات الحكومية.

• أما فيما يخص إدارة الأزمة التي تمثلت في دراستين تناولت كل منهما دور الكفاءات البشرية والقدرات المعرفية في إدارة الأزمة ومدى امتلاك هاته الكوادر البشرية مؤهلات علمية تساهم في

## الإطار المنهجي

إيجاد حلول الأزمة وثانيتها التي درست جانب التخطيط الاستراتيجي لعملية إدارة الأزمة واستخدامها الأساليب التي تساعد على علاج الأزمات في المؤسسات.

واختلفت هذه الدراسات عن دراستنا في كونها درست متغير مهارات الاتصال في دوره في توطيد العلاقة بين الأستاذ والطالب، أما بالنسبة لمتغير القائم بالاتصال فقد درس من جانب إعلامي أكثر من مؤسساتي خدماتي أما متغير إدارة الأزمة ركزت على الجانب البشري ومؤهلاته لإدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي وأساليبه.

بينما دراستنا فهي تصب في المهارات الاتصالية التي يوظفها القائم بالاتصال عند حدوث الأزمة في المؤسسة وكيفية استخدامه للأساليب التي تساعد في الإدارة والتسيير الجدي للأزمة والعمل على إيجاد الحلول التي تكون في صالح المؤسسة وتخدمها أكثر.

### الإفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة على المستوى المنهجي والنظري كالتالي:

1. ساهمت هذه الدراسات في تقديم فكرة شاملة حول موضوع الدراسة من خلال اختلاف في المواضيع التي ناقشتها.
2. ساهمت بتزويدنا أكثر كم من المعلومات حول متغيرات الدراسة وكيفية بناء الإشكالية.
3. ساعدتنا في عملية اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لموضوعنا التي تمثلت في الاستبيان والمقابلة.
4. استفدنا كذلك من خلال الدراسات السابقة في التعرف على كم كبير من المراجع التي نحتاجها في إطار النظري.
5. معرفة طريقة تصميم استمارة المقابلة والاستبيان.

### 2. الإشكالية

تعد المنظمة وحدة تشمل مجموعة من الموارد المادية والبشرية ويتوقف نجاحها على استغلال هذه الموارد وخلق الانسجام والتكامل بما يساعدها على التقدم والنجاح، من خلال ما تحتوي عليه من وظائف تعمل على إدارة المنظمة بشكل جيد، ومن العوامل الأساسية والمحددة

## الإطار المنهجي

التي تحقق مؤسسة وإدارة ناجحة هو الاتصال الفعال وكفاءته التي تعد البنية الأساسية في المؤسسة، علاوة على أن الاتصال هو عملية إدارية وأساس كل منظمة.

ومن بين أهم ركائز المؤسسة القائم بالاتصال أو ما يعرف بالقائد الإداري أو المدير في المؤسسات الخدمية، الذي يعد المسؤول عن تسيير جميع العاملين في المنظمة، حيث لا بد أن يتمتع بصفات ومهارات لازمة تمكنه من انجاز مهامه الوظيفية بكفاءة عالية لتوصيل رؤيته بشكل سليم إلى العاملين لضمان نجاح العملية الاتصالية بين مستويات الإدارة في المؤسسة والتوجيه والمتابعة للموظفين باعتباره مطلباً أساسياً والنتائج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات ومؤشراً دالاً على نجاحها أو فشلها والارتقاء بمستوى الأداء.

قد تطرأ على المؤسسة باختلاف نشاطها وحجمها حالة من التوتر وعدم الاستقرار، أو ما يسمى بالأزمات الإدارية، التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ومكانتها، هذا ما يدفع بالمنظمات إلى تطوير سياستها وأساليبها وأنظمتها في مجال إدارة الأزمات بما يتماشى مع هذه التغييرات، فالأزمات أصبحت سمة من سمات العالم المعاصر، والمنظمات باختلاف مجال عملها وحجمها معرضة للأزمات، لذا فالإقرار بحقيقة أن هذه الأزمات تشكل جزءاً من حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات يؤكد على ضرورة البحث عن أساليب وحلول لتعامل معها وإدارتها بطريقة علمية.

ومواجهة الأزمات هي التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المنظمات فكفاءة وفاعلية الاتصال أثناء الأزمات يمكن أن يحول التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لزيادة مصداقية المنظمة وتحقيق أهداف غير متوقعة تفتح لها آفاقاً جديدة، كما أن وجود قائد إداري يملك مهارات وقدرات تساعد على التأثير في موظفيه واتخاذ القرارات العقلانية في أصعب المواقف، هو ما يضمن النجاح في مواجهة إدارة الأزمة.

وتتمحور دراستنا حول المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة وكيفية معالجتها وإيجاد حلول لها ومن هنا نطرح الإشكال التالي:

كيف تساهم المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمديرية الجهوية للخزينة بسكرة؟.

### التساؤلات الفرعية:

- ماهي المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال بمؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة؟
- ماهي الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال بمؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة؟
- ماهي أهم الطرق والأساليب التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة؟

### 3. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

#### 1. مهارات الاتصال

المهارة: لغة: المهارة الحذق و البراعة في انجاز العمل.<sup>1</sup>

اصطلاحا: هي تحويل المعرفة إلى سلوك ويستلزم ذلك أن يتدرب الإنسان على عملية التحويل نفسها ومهارة الحوار مع الآخرين ومهارة مناقشتهم وتعليمهم وإقناعهم وتحفيزهم إلى العمل والقراءة لهم والاستماع إلى أحاديثهم و غير ذلك من المهارات.<sup>2</sup>

مفهوم مهارات الاتصال: هي مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات التي تتعلق بالاتصال مع الآخرين حيث يتيح للفرد أن يتفاعل بكفاءة ويحث تأثير في الآخرين.<sup>3</sup>

. المفهوم الإجرائي لمهارات الاتصال:

هي مجموعة من الفنيات والمهارات التي يمتلكها القائم بالاتصال لإنجاز عمله باحترافية عند تلقيه مهام في محيط إداري وخاصة عند حدوث أزمات فلا بد عليه من توظيف هاته المهارات في عملية إدارة الأزمة بمؤسسة مديريةية الجهوية للخرزينة بسكرة.

<sup>1</sup> مجاني الطلاب، معجم لغوي عربي، ط2، دار المجاني، بيروت، 2008، ص 802.

<sup>2</sup> أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته، منشورات مخبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران أحمد بن بلة، 2010، ص 76.

<sup>3</sup> محمد الذيب، دور المهارات الاتصالية للأستاذ الجامعي في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد03، الجزائر، 03 / 09 / 2020، ص 72.

## الإطار المنهجي

2. **القائم بالاتصال:** هو شخص يستهدف التأثير في الناس بأفكار لديه خلفية واسعة عنها يؤمن بها ويصدر عنها ويستخدم لذلك كافة إمكانيات وسائل الإعلام المتاحة ومختلف الأساليب الإقليمية من أجل تكوين رأي عام وفق منهج علمي وفني مدروس ومخطط ومستمر.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي للقائم بالاتصال :

هو شخص يكون داخل نسق إداري يتحمل مسؤولياته في صنع القرارات والأوامر والتوجيهات بالمؤسسة مع توظيف قدراته المهارية في عملية التواصل، كما يسعى لتأثير على موظفيه لإنجاز مهامهم بأكثر جدية ودقة لتحقيق الأهداف المسطرة في المنظمة.

### 3. إدارة الأزمة:

أ. **الأزمة: لغة:** الأكلة الواحدة، والشدة، ويحرك، كالأزمة.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هي موقف أو حدث أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغيير التوازن الإستراتيجي القائم ويمكن أن تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان، فالأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم هجمة مبرحة من الألم كرب أو حل وظيفي وهي تتعلق بمصير الكيان الإداري.<sup>3</sup>

**إدارة الأزمة:** عرفها فنك إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إسرائ جاسم الفلحي الموسوي، الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة، عمان، دار المجد، 2001، ص35.

<sup>2</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزباري، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، ص53.

<sup>3</sup> عبد الرزاق الدليمي، الإعلام و إدارة الأزمة، دار المسيرة، عمان، 2012، ص89

<sup>4</sup> غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المهجية، بغداد

### المفهوم الإجرائي لإدارة الأزمة :

هي عبارة عن إجراءات أولية يقوم بها القائم بالاتصال في المنظمة لمعالجة الأزمة بالمؤسسة مع استخدامه لمهارات الاتصال التي تساعد في تسيير الأزمة ويطلق علي الأزمة بمديرية الخزينة الجهوية "بالنزاع".

### 4. أسباب اختيار الموضوع:

#### . الأسباب الذاتية:

. الرغبة في دراسة الموضوع باعتباره موضوع يدرس جانبا لم يتم التطرق إليه وهو القائم بالاتصال والمهارات التي يتمتع بها في إدارته للأزمة بالمؤسسة وفيما يكمن دوره الأساسي.  
. محاولة التعرف على المهارات التي يملكها القائم بالاتصال في حل أي مشكل يطرأ على المؤسسة.

#### . الأسباب الموضوعية:

. قلة الدراسات التي تناولت الموضوع القائم بالاتصال من جانب إدارته للأزمة بالمؤسسة.  
. محاولة إبراز علمية الموضوع في مجال البحث العلمي والاتصال.  
استنتاج دور القائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة.

### 5. أهمية الدراسة:

#### أ. من الناحية العلمية :

. تحديد التصور النظري للمهارات الاتصالية لدى القائم بالاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة.  
. إبراز أهم المهارات الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارته للأزمة.

#### ب من الناحية العملية:

. ضرورة تفعيل المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة.  
. المؤسسة بحاجة إلى كل الإمكانيات الاتصالية للقائم بالاتصال في مواجهة الأزمة وتجاوزها .  
التنويه بضرورة تفعيل المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في مختلف مراحل الأزمة.

### 6. أهداف الدراسة:

1 . معرفة المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال بمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة.

2 . التعرف على أهم الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال بالمؤسسة الجهوية للخزينة بسكرة.

3 . استنتاج أهم الطرق و الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجهوية للخزينة بسكرة.

### 7 . صعوبات الدراسة:

1. أغلب المراجع التي تحصلنا عليها بالنسبة للقائم بالاتصال تصب في الجانب الإعلامي.

2. صعوبة تلقي ردود سريعة فيما يخص تحكيم الاستثمارات من طرف الأساتذة.

3. صعوبة الاستجابة الفورية للمبجوثين فيما يخص باسترجاع الاستثمارة لخصوصية المؤسسة.

### ثانيا: منهجية الدراسة:

1. نوع الدراسة : دراسة مسحية للمديرية الجهوية للخزينة بسكرة حيث تطلب الأمر النزول إلى الميدان لجمع الحقائق والبيانات من أجل الوصول إلى معلومات مؤكدة وبالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة.

### 2. منهج الدراسة:

. ويعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع البحث.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهجين التاليين:

. المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يعمل على دراسة وتحليل الظاهرة وتحديد مكوناتها وخصائصها وظروف نشأتها، أي يصف الظاهرة من حيث كيفية وطريقة تكوينها وبنائها وعملها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد سلمان المشهداني، *مناهج البحث العلمي*، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة بالجمهورية

اللبنانية، 2017، ص42

<sup>2</sup> عبد الله قلش، *منهجية البحث العلمي*، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، 2016/2017، ص71



## الإطار المنهجي

. انطلاقا من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بالاتصال ودوره في إدارة الأزمات الإدارية دعت بالضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحديد واقع نمط الاتصال ووسائله والقيادة الإدارية ودورها في الأزمة.

. فهو يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين من محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً ومن خلاله نحاول وصف الظاهرة وتحليل وتفسير طبيعة النظام والطرق المستعملة داخل "المديرية الجهوية للخرزينة" وحتى آراء الموظفين فيها.

. **المنهج المسحي** : كما اعتمدنا كذلك على المنهج المسحي الملائم لموضوع الدراسة ،حيث يعتبر المسح واحداً من المناهج الأساسية بل أكثرها شيوعاً في البحوث الوصفية .  
. ويعرف أسلوب المسح بأنه دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين.<sup>1</sup>

### 3. أدوات و طرق جمع وتحليل البيانات:

للحصول على بيانات علمية، اعتمدنا على أداتين في إطار المنهج المستخدم:

أ. **الاستبيان**: هو أداة من أدوات جمع البيانات الأولية، يتكون من مجموعة من الأسئلة المتنوعة و المختلفة ، تقدم من الباحث إلى المبحوثين بغرض الإجابة عليها،قصد استعمالها في دراسة ظاهرة معينة.<sup>2</sup>

تم الاعتماد عليه من أجل الوصول إلى معلومات دقيقة وقاربتها بالدراسة النظرية ومدى تطبيقها على أرض الواقع وذلك من خلال توزيع مجموعة من الاستمارات على أفراد العينة المتمثلين فيه ب40 موظف في مؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة.

عرضت الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين في تخصص علوم الإعلام والاتصال " الأستاذة قوراري صونية، الأستاذة فريجة محمد طه" لمعرفة مدى صلاحية العبارات المستخدمة وانتائها للمجال الذي وضعت ضمنه، إذ تم تعديل صياغة بعض الأسئلة في ضوء الملاحظات والاقتراحات التي تفضل بها الأساتذة وفق المحاور التالية:

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي ، البحث العلمي مناهج، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية ،صنعاء، 2019 ، ص51

<sup>2</sup> عوينان عبد القادر، محاضرات في المنهجية ، جامعة أكلي امحد أولحاج ، البويرة ، 2018/2017، ص30.

المحور الأول: بيانات شخصية.

المحور الثاني: المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال "المدير"

المحور الثالث: الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال بالمؤسسة.

المحور الرابع: أهم الطرق والأساليب التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة.

ب . المقابلة: هي لقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، على أشخاص محددين وجها لوجه، والباحث بنفسه يقوم بتدوين الإجابات على الأسئلة وتهدف المقابلة بشكل أساسي إلى الحصول على البيانات التي يريد الباحث الوصول إليها.<sup>1</sup>

فلقد قمنا بمقابلة مع موظفين داخل المؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة مع عبد الجبار بن شوية وكان ذلك بتاريخ 2023/02/05، ولونيسي عبد اللطيف بتاريخ 2023/02/14 على الساعة العاشرة صباحا، وتوظيفها في صياغة أسئلة الاستمارة وتأكيد البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستمارة، وذلك من أجل الوصول إلى بيانات جديدة تخدم بحثنا، والحصول على معلومات حول أهم النزاعات التي حدثت في المديرية الجهوية للخزينة بسكرة.

#### 4 . مجتمع وعينة الدراسة:

هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تصميم نتائج الدراسة على كل مفرداته.<sup>2</sup>

والمجتمع المستهدف للدراسة بالنسبة لموضوعنا دور المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة هو مؤسسة "المديرية الجهوية للخزينة بسكرة"، حيث وقع اختيارنا على هذه المؤسسة بشكل متعمد وذلك لعدة أسباب أهمها:

. رغبة وموافقة المؤسسة بالتعاون مع الباحث.

. مدى فاعلية الخدمات التي تقدمها .

. سهولة الوصول والتعاون معها.

<sup>1</sup> كمال الدشلي، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016، ص93

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، ص130

## الإطار المنهجي

وعليه تم الاتصال بالمؤسسة المذكورة وحصر العدد الإجمالي لموظفيها (40) موظفا-ذكورا وإناثا لذلك اعتمدنا على المسح الشامل لمجتمع البحث ضمن العينة القصدية بالمؤسسة. إن اختيار العينة من المجتمع الأصلي، لابد من ضبط العدد الحقيقي للمفردات الذي يدخل ضمن هذه العينة، في إطار التمثيل السليم للمجتمع المبحوث تحقيق الأهداف البحثية المطلوبة. بما أن مجتمع الدراسة ليس كبيرا ممثل في موظفي مؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة فإنه يسهل علينا إجراء الدراسة على كامل المفردات، ولتحقيق ذلك اخترنا المسح الشامل.

### 5.مجالات الدراسة:

**أ. المجال البشري:** يضم المجال البشري القائم بالاتصال وعمال المؤسسة وذلك لأن القائم بالاتصال هو من ستجرى معه المقابلة أما بالنسبة للعمال فهم من ستوزع عليهم استمارة الاستبيان ومعنيين بالإجابة على تساؤلات الاستمارة.

**ب. المجال المكاني:** تمت هذه الدراسة بمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة لكون المؤسسة لها علاقة بتخصصنا ولاحتمائها على قسم خاص بالنزعات التي تحدث بالمؤسسة وهو موضوع دراستنا .

**ج. المجال الزمني:** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022، بداية كان منذ اختيار الموضوع وموافقة الأستاذة والإدارة على الموضوع وانطلقنا في جمع المادة العلمية وقمنا بدراسة استطلاعية داخل مؤسسة عينة الدراسة من أجل الإحاطة الكافية بكل حيثيات الخاصة بخصوصية دراستنا، وصولا إلى أيام الماستر في 12 أبريل 2023؛ حيث تم المصادقة الكلية على الموضوع وبعدها انطلقنا رسميا في حيثيات الموضوع وصولا إلى توزيع الاستمارة على مستوى المؤسسة في 20 /04 /2023، وبعدها تمت عملية التحليل والتفسير والتأويل والخروج بالنتائج النهائية.



الجانب النظري



أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

**تمهيد**

أ، القائم بالاتصال

1. مفهوم القائم بالاتصال

2. خصائص القائم بالاتصال

3. المعايير الذاتية والمهنية للقائم بالاتصال

4. شروط القائم بالاتصال

ب، مهارات الاتصالية

1. مفهوم مهارات الاتصال

2. أهمية مهارات الاتصال

3. أنواع مهارات الاتصال

**الخلاصة**

### تمهيد:

لم يعد هناك مجالاً للشك إننا نعيش عصر تقنية الاتصال الحديث وسرعة انتقال وسريان المعلومات، فقد تطورت تقنية الاتصال لتشمل المؤسسات والمنظمات الكبرى، ومن هنا كانت الحاجة ملحة إلى ضرورة ممارسة عملية الاتصال بالشكل الصحيح الأمر الذي يتطلب وجود مسؤول خاصة أو ما يعرف بالقائم بالاتصال، والذي يعد أكثر الأشخاص ممارسة لعملية نقل واستقبال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

ويرتبط نجاح القائم بالاتصال ارتباطاً وثيقاً بإتقانه لمجموعة من المهارات والتي يطلق عليها مهارات الاتصال، حيث تعد هذه الأخيرة من أهم العناصر الرئيسية المستخدمة عند أي شخص وخاصة المدير في المؤسسة نذكر منها: مهارة الحديث ومهارة الكتابة وغيرها، فهي مهارات تتطلب التدريب المستمر لاكتسابها بطريقة صحيحة وفعالة.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على القائم بالاتصال من هو؟ وما هي شروطه؟ وأيضا نتطرق إلى أهم المهارات الاتصالية التي يتقنها القائم بالاتصال وأهميتها.

**1. مفهوم القائم بالاتصال:** هو شخص يستهدف التأثير في الناس بالأفكار، لديه خلفية واسعة عنها يؤمن بها ويصدر عنها ويستخدم لذلك كافة الإمكانيات وسائل الإعلام المتاحة ومختلف الأساليب الإقليمية من أجل تكوين رأي عام وفق منهج علمي فني مدروس ومخطط ومستمر.<sup>1</sup>

يرى أستاذ الاتصال مجد الهاشمي أن القائم بالاتصال هو الطرف الذي يبادر بالاتصال، أو يقوم بتوجيه رسالته، وتمر كل المصادر الاتصالية سواء الذاتية أو الشخصية بعمليات متعددة من تفكير وصياغة للفكر؛ أي المرسل يقوم بعملية تضمين أفكاره في رسالة يضعها في شيفرة رمزية إما كتابة أو لفظاً، ويبعث بها إلى المستقبل الذي يفك الرموز بقصد الفهم والاستجابة، والتعبير عن ذلك برد فعل يصوغه المستقبل في رسالة رمزية.<sup>2</sup>

يعرف محمد عبد الحميد القائم بالاتصال على أنه الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها ، وقد يكون المصدر فرداً آخر، كما يظهر واضحاً في حركة عملية الاتصال من خلال المؤسسات الإعلامية، التي يقوم أفرادها بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوم بصياغتها أو إعدادها للنشر أو الإذاعة وإرسالها مرة أخرى إلى الجمهور المتلقين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اسراء جاسم فليحي الموسوي، الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة، دار أمجد، الأردن، 2018، ص 35.

<sup>2</sup> فلاح سلامة حسن الصفدي، استخدامات القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية لشبكات التواصل الاجتماعي والاشباكات المتحققة، دراسة ميدانية في محافظة غزة، جامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 85.

<sup>3</sup> خديم خيرة، القائم بالاتصال في بيئة الإعلام الجديد مقارنة تحليلية لاستخدام القائم بالاتصال في وسائل الإعلام الجزائرية لشبكات التواصل الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بن بلة، وهران، 2018/ 2019، ص 47.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

والقائم بالاتصال هو أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة ينشر أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية.<sup>1</sup>

القائم بالاتصال هو من يضمن التنسيق ويسهم في وضع إستراتيجية تحدد صورة ثانية للمؤسسة، وعلى وجه الخصوص يعمل على رفع أنشطة الاتصال بها.<sup>2</sup>

ونقصد من خلال هذه التعريفات التي قدمناها كمفهوم إجرائياً: بأن القائم بالاتصال من خلال دراستنا هو الشخص الذي يقوم بالاتصال مع العمال إدارياً في المؤسسة عن طريق إعطاء أوامر وتوجيهات للعمال لسير العمل وفق تنظيم وتنسيق لتحقيق أهداف المرسومة العمل.

### 2. خصائص القائم بالاتصال:

● **المصدقية:** يعتمد قياس مصداقية القائم بالاتصال على عنصرين هما الخبرة Expertise وزيادة الثقة في القائم بالاتصال Trvsinarthirness، ويفسر مفهوم الخبرة بمدركات المتلقي عن معرفة القائم بالاتصال للإجابة الصحيحة عن السؤال والقضية المطروحة وموقفه السليم منها وهي تعتمد على التدريب، والتجربة والقدرة، والذكاء في الانجاز المهني، والمركز الاجتماعي والشخص الخبير هو الذي يملك المعلومات الصادقة والحقيقية عن الموضوع.<sup>3</sup>

ويشير عنصر الثقة إلى إدراك المتلقي عن القائم بالاتصال بأنه يشارك في الاتصال بشكل موضوعي ودون تحيز، وهو في هذه الحالة لن يجني شيئاً لقبول المتلقي توصيات الرسالة والمصدر الموثوق فيه يميل إلى تقديم معلومات موضوعية كما يمكن أن يحدث في العالم الحقيقي

<sup>1</sup> يمينة قويدر راشدي، صباح ساكر، تأثير الألتزامات المهنية والأخلاقية على أداء القائم بالاتصال في الصحافة المكتوبة أثناء الأزمات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 04، 31 / 12 / 2022، ص 211..

<sup>2</sup> موسى نسيم أميرة، كافي فريدة، القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الرابع، ص 176.

<sup>3</sup> مي عبد الله، نظريات الاتصال، لبنان: دار النهضة العربية، 2006، ص 132.



## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

وبالتالي فإن التوصيات التي تقوم على هذه المعلومات يمكن تصديقها، إلا أن المشكلة عادة من تكمن في أن الشخص الخبير قد لا يكون موثوقاً فيه.<sup>1</sup>

• **الموضوعية:** إذ ينبغي أن يلتزم القائم بالاتصال بالموضوعية وابتعد عن الذاتية في موضوعاته الصحفية عن طريق التزامه بالأمانة في جمع المعلومات وعند كتابة الموضوعات الإعلامية؛ بحيث لا يضيف معلومات خاطئة أو غير مؤكدة وأن يفصل الرأي عن حقيقة الموضوع.<sup>2</sup>

• **الجانبية:** نظراً لصعوبة قياس هذه الخاصية فقد ركز كثير من الباحثين على محددات خاصة لهذا المفهوم تمثل في التشابه والتماثل Simibrty والمودة Familavty وكذلك الإعجاب Likinig فالأفراد ينجذبون إلى القائم بالاتصال الذي يشبههم، كذلك يميل المتلقي إلى القائم بالاتصال الذي يشاركه في الآراء والاتجاهات، ويرى الباحثون أن عنصر التشابه في الخصائص الفكرية أو العقائدية بين المتلقي والقائم بالاتصال أكثر قوة وتأثيراً من التشابه في الخصائص السكانية (النوع، الجنسية، منطقة السكن العمرانية.... الخ)، كما يعتبر عنصر التديم مدخلا مهما للألفة بين القائم بالاتصال والمتلقي؛ حيث يجب للأفراد من يكافئهم ويكرهون من يعاقبهم، كما يحبون من يخفف توترهم وعزلتهم وخوفهم خصوصاً أوقات الأزمات.<sup>3</sup>

• **قوة المصدر:** قد لا يملك البعض المصادقية أو الجاذبية ولكن يظل لهم التأثير في تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكهم، هؤلاء يكون لهم القوة، التي يمكن إدراكها من خلال سيطرة الفرد

<sup>1</sup> مي عبد الله، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup> اسراء جاسم، فليحي الموسوي، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> كمال الحاج، نظريات الإعلام والاتصال، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 41.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

وضبطه للأمر Control وكذلك أهميته Concern بالإضافة إلى قدرته على التدقيق والتمحيص Scrntiny وإدراك المتلقي للضبط والسيطرة يظهر في قدرة المصدر أو القائم بالاتصال على تقديم الثواب والعقاب وهذا يعادل تماماً التأثير بالإذعان Compliance إدراكه لأهمية يضل مرهونا بقدر اهتمام المصدر برضا المتلقي من عدمه وإدراكه للتدقيق يكون امتداد لقدرة المصدر على ملاحظة تكيف أو رضا المتلقي.<sup>1</sup>

ووفق للخصائص المقدمة إلا أننا نلاحظ من خلال دراستنا أنها تساعد القائم بالاتصال في كسب قيمة لدى زملائه في العمل لتمييزه بهذه الخصائص التي تجعله مختلف عن غيره من خلال دراستنا والتي تمثلت في كل من:

المصداقية: التي تقوم على عنصرين مهمين أولهما الخبرة وزيادة الثقة إذا يعتبر أن جوهر الصدق لدى القائم بالاتصال إذا تعمل الخبرة دور مهما في عملية تسير المؤسسة وهذا يعتمد على تجاربه في إطار العمل وحنكته في عملية إدارته للمؤسسة.

أما الثقة فيكسبها القائم بالاتصال من محيط الإداري الذي يحتك به وتحفيزه على العمل أكثر فأكثر.

الموضوعية: لابد على القائم بالاتصال أن يتحلى بها لكي لا يكون متحيز إلى جهة كانت وهذا يجعله يكسب ثقة كل العمال الذين معهم ويكون على قدر المسؤولية التي منحت إليه من طرف موظفيه في العمل.

الجاذبية: هذا العنصر يحتوي عدة عناصر أخرى تشابه مثل الإعجاب والمودة والتماثل إلا أن الأفراد أو العمال عند تعاملهم مع القائم بالاتصال يميلون إليه لتعامله الجيد مع الموظفين وتأثيره عليهم.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، القاهرة: عالم الكتب، 2004، ص 61.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

قوة المصدر: قد لا يملك القائم بالاتصال الجاذبية أو المصداقية لكنه يملك تأثير على سلوك الموظفين داخل المؤسسة، والقوة التي يملكها القائم بالاتصال في عملية تسيير المؤسسة تعتبر الركيزة الأساسية التي يجب أن يتحكم فيها.

### 3. المعايير الذاتية والمهنية للقائم بالاتصال

• **المعايير الذاتية:** تلعب الخصائص والسمات الشخصية للقائم بالاتصال مثل النوع والعمر والدخل والطبقة الاجتماعية والتعليم، والانتماءات الفكرية أو العقائدية دوراً هاماً في ممارسة وظيفة حارس البوابة الإعلامية.

ويعد الانتماء عنصراً محددًا من محددات الشخصية، لأنه يؤثر في طريقة التفكير أو التفاعل مع العالم المحيط بالفرد إذ أن الفرد ينتمي إلى بعض الجماعات التعليمية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتعد هذه الجماعات بمثابة جماعات مرجعية يشارك الفرد أعضائها في الدوافع والميول والاتجاهات وتتمثل قيهم ومعاييرهم في اتخاذ قراراته أو قيامه بسلوك معين.<sup>1</sup>

وقد اهتم الخبراء بالإطار الدلالي والخبرات المختزنة للقائم بالاتصال التي تؤثر في أفكار ومعتقداته، والتي تحدد له السلوك المتوقع في المواقف الاتصالية المختلفة وتحديد ما يجب وتحديد ما لا يجب.<sup>2</sup>

• **المعايير المهنية:** يتعرض القائم بالاتصال للعديد من الضغوطات المهنية التي تؤثر عليه، وتؤدي إلى توافقه مع سياسة المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها؛ حيث يتضمن المعايير سياسية الوسيلة الإعلامية والأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه.

وتتضمن المعايير المهنية كلا من سياسة الوسيلة الإعلامية ومصادر الأخبار المتاحة، وعلاقات العمل وضغوطه وهي كما يلي:

<sup>1</sup> محمد قياص حسين، نظريات الاتصال، كلية المستقبل الجامعية، قسم الإعلام، المرحلة الثانية. مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظريات المعاصرة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998 ص 179.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

✓ سياسة الوسيلة الإعلامية: خط العمل الذي تنتهجه المؤسسة الإعلامية قد يمثل ضغوطاً على القائم بالاتصال، ويحتم عليه انتهاج فكر مهني معين، وتتمثل هذه الضغوط في عوامل خارجية وداخلية ونعني بالعوامل الخارجية موقع الوسيلة من النظام الاجتماعي القائم، ومدى ارتباط المؤسسة بمصالح معينة، وتلعب هذه العوامل دوراً مهماً في شكل المضمون الذي يقدم الجمهور كما أنها تنتهي بالقائم بالاتصال إلى أن يصبح جزءاً من الكيان العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

✓ مصادر الأخبار: من الصعوبة الاستغناء عن مصادر الأخبار لما له من تأثير على القيم الإخبارية والمهنية وتتمثل في مايلي:

1. تقوم وكالات الأنباء بتوجيه الانتباه على أخبار معينة.
2. تؤثر الوكالات على طريقة تقييم رؤساء أقسام الأخبار لعمل مندوبيهم ومراسليهم.
3. تؤثر وكالات الأنباء على طريقة توزيع وسائل الاتصال بمراسليها لتغطية الأحداث الهامة.

4. تصدر وكالات الأنباء سجلاً يومياً بالأحداث المتوقع حدوثها.
5. تقدم وكالات الأنباء بشكل غير مباشر النموذج الذي يتعرض له المسؤولين عن التحرير.
6. تقلد الصحف الصغرى الصحف الكبرى في أسلوب اختيار المضمون.<sup>2</sup>

✓ علاقات العمل وضغوطه: يتفق الباحثون على أن علاقات العمل تضع بصماتها على القائم بالاتصال؛ حيث يرتبط مع زملائه في علاقات تفاعل يخلق بعد اجتماعياً، وترسم من هذه العلاقات جماعية أولية Pure Group بالنسبة للقائم بالاتصال، وبالتالي نجد أنهم يتوحدون مع بعضهم داخل المجموعة، ويتعاملون مع العالم الخارجية من خلال إحساسهم الذاتي داخل الجماعة، وهذا ما يجعل الصحفي معتمد بدرجة كبيرة على هذه الجماعة ودعمها المعنوي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلاح سلامة حسن الصفدي، استخدامات القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية لشبكات التواصل الاجتماعي والاشباكات المحفقة، ص 88.

<sup>2</sup> نضال فلاح الضلاعين، مصطفى يوسف الكافي وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الأردن: دار الإعصار العلمي، 2016، ص ص، 178، 179.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العيد، نظريات الإعلام، 2000، ص 303.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

### 4. الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال: الشروط الواجب توافرها في القائم

بالاتصال كما حددها "ديفيد برلو" هي:

1. توافر المهارات الاتصال وهي خمس مهارات تتمثل في مهارة الكتابة والتحدث والقراءة، والاتصالات القدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال.

2. اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه والموضوع ونحو المتلقي، وكلما كانت الاتجاهات إيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.<sup>1</sup>

3. مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في فعاليته.

4. مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاقتصادي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها.<sup>2</sup>

والوضع الذي يراد الناس فيه يؤثر على فاعلية الاتصال.<sup>3</sup>

معرفة بالسياسة الإعلامية لمؤسسة ويتم ذلك حسب " وارين يريد" بعدة طرق منها:

• القراءة المستمرة لجريدة المؤسسة.

• المشاركة في الدورات والمحاضرات التي يقيمها المؤسسة.

• عن طريق الاحتكاك مع زملائه ذوي الخبرة في المؤسسة.

• عن طريق توجهات رئيس التحرير.

• عن طريق الخبرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سمية كامل أبو ماضي، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال في تغطية قضية الانقسام الفلسطيني كلية الآداب، قسم الصحافة، الجامعة الإسلامية، غزة 2015، ص 57.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الديلمى، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوري، 2016، ص 141.

<sup>3</sup> بلحميني محمد، مهارات القائم بالاتصال في القنوات الفضائية الجزائرية ومدى نجاحها في التأثير على الجمهور، مجلة كوغرس الفينومينولوجيا وتطبيقاتها، العدد 9، 2018، ص

<sup>4</sup> نداء طه سعدي الدريملي، اتجاهات القائم بالاتصال نحو مفهومي الحرية والمسؤولية الاجتماعية في الصحافة الفلسطينية اليومية خلال فترة (2006، 2013)، شهادة ماجستير، كلية الآداب الجامعية الإسلامية، غزة، 2015، ص

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

وترى الباحثة أن الشروط التي يتصف بها القائم بالاتصال يجب أن تؤدي أدواراً متكاملة أثناء عمله الصحفي ويجب عليه أن يراعي الفروق الفردية والعقلية عند الجماهير المستهدفة، وأن يكون لديه القدرة على التفكير والدقة في نقل المعلومات وأن يلتزم بالمصداقية وتجنب الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها حتى تصل الرسالة الإعلامية واضحة إلى الجماهير، وهذا يتطلب من القائم بالاتصال أن يكون لديه معرفة ودراية بكافة الأمور التي تدور حوله.<sup>1</sup>

من خلال هذه الشروط التي وضعها لابد من توضيح أهم النقاط التي يجب أن يتصف القائم بالاتصال لتساعده في عملية إدارته للمؤسسة وأهمها أن يملك المهارات الاتصالية من مهارة حديث وإقناع وغيرها؛ حيث أنها لديها قيمة جوهرية لتسهيل التعامل مع الموظفين.

### ب/ مهارات الاتصال

يستخدم القائم بالاتصال أي المدير مهارات الاتصال في المؤسسة لإيصال بواسطتها أو عن طريقها الأفكار أو الوسائل أو المعلومات بوضوح تام من شخص إلى آخر، ومع ازدياد أهميتها في الحياة العملية، يجب على المدير أن يتقنها ويتحكم فيها بمرونة، وذلك من خلال تعلمها وممارستها، فالمهارة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العملية الاتصالية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

### 1. مفهوم مهارات الاتصال Communication Skills:

تعد المهارة بمثابة الآلية التي يستخدمها الإنسان في مجال من المجالات لتحقيق فائدة وهذا الأمر يتطلب معرفة وفهما لطبيعة هذه الآلية ومكوناتها وكيفية استخدامها، لذلك فمهارات الاتصال ليست في المقدر على استخدام الاتصال فقط، بل هي أيضاً فهم طبيعة عملية الاتصال الإنساني

<sup>1</sup> نداء طه سعدي الدريملي، اتجاهات القائم بالاتصال نحو مفهومي الحرية والمسؤولية الاجتماعية في الصحافة الفلسطينية اليومية خلال فترة (2006، 2013)، مرجع سابق، ص 64.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

والتعرف على فنونه ووسائله ثم توظيفه بمقدرة وحكمة.<sup>1</sup>

وتعرف مهارات الاتصال بأنها "عملية أو طريقة تتم باستخدام وسيلة تعليمية لنقل رسالة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص لتصبح هذه الرسالة معروفة بينهم يستطيعون فهمها ومناقشة محتواها والإفادة من كل ما يدور حولها.

في حين يعرفها "الشهران" بأنها العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مفهوم أو اتجاه أو خبرة أو رأي أو مهارة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص أو بالعكس أو من مجتمع لآخر حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد ومن ثم يحدث تغيير مرغوب أو غير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالمدياع والتلفاز وغير ذلك.<sup>2</sup>

تعرف نهلة محمد الفرعان مهارات الاتصال: هي كل سلوك يعتمد عليه الطالب، الفرد للتفاعل مع الآخرين كمهارة الاستماع الفعال ومهارة التحدث ومهارة التعبير عن المشاعر وفهم الآخرين، ومهارة التغذية الرجعية ما ترتبط بها من القدرة على التعبير المناسب سواء باستخدام السلوكيات اللفظية أو غير اللفظية.<sup>3</sup>

### 2. أهمية مهارات الاتصال: تعتبر هذه المهارات هي الحجز الأساسي لتقديم الأفراد

والمؤسسات والشركات وتتجلى أهميتها فيما يلي:

✓ يحتاج الفرد في عمله إلى هذه المهارات سواء إن كانت الشفوية أو الكتابية، حتى يستطيع التواصل مع زملائه ورؤسائه، وكذلك التواصل مع عملاء المنشأة أو المؤسسة.

<sup>1</sup> أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية، مصر، مكتبة الأنجلو 1432هـ، ص43

<sup>2</sup> محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال والفعال، الألوكة، دط، دت، www.alukaha.net، ص9.

<sup>3</sup> نهلة محمد الفرعان، فاعلية برنامج إرشادي سلوكي في تنمية مهارات الاتصال للطلاب، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ع1، م5، كانون الثاني، 2016، ص21.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

✓ يعتمد على هذه المهارات في نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، وهذا ما يجعلها تلعب دوراً أساسياً في إحداث تقدماً هائلاً في شتى المجالات سواء إن كانت الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية.

✓ تمنح المؤسسات والشركات فرصة للتقدم والازدهار، وذلك لأن العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق يعتبر أحد أهم الأساليب التي تساعد الشركات في تحقيق الأهداف المنشودة، وبالطبع السبب الحقيقي وراء نجاح الفريق في أداء مهامه إمام جميع أعضائه بمهارات الاتصال.

✓ يعتمد الفرد على هذه المهارات بشكل أساسي في الترويج فنجد أن الشخص الذي يترشح للانتخابات وللنجاح فيها يلجأ إلى هذه المهارات من أجل تعريف الجمهور، وهكذا.

✓ تسهم هذه المهارات في إيجاد حلول فعالة لمختلف المشكلات والمواقف التي يتعرض لها الإنسان في حياته.<sup>1</sup>

✓ إتقان الإنسان لمهارات الاتصال يجعله أكثر قدرة على التواصل بشكل إيجابي مع الآخرين، وتكون علاقات اجتماعية ناجحة كما يسهم أيضاً في زيادة ثقته بنفسه.

✓ تشكل أهمية خاصة للأشخاص العاملين في مجال التسويق كونها تساعدهم على التواصل مع العملاء وإقناعهم والتأثير عليهم لاتخاذ قرار الشراء.

✓ تؤدي دور فعال في العملية التعليمية حيث يعتمد المعلم عليها لكي ينجح في توصيل المعلومات بنجاح للطلاب.

✓ تجعل الفرد أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وذلك لأنها تتيح له الفرصة للحصول على كم هائل من المعلومات، والأفكار كما تساهم أيضاً في تغيير شخصيته للأفضل فيصبح أكثر هدوءاً وحكمة.<sup>2</sup>

✓ مهارات الاتصال تساعد على فهم وتحليل الرسائل الاتصالية ونقلها بالشكل الصحيح والواضح.

✓ أنها تساهم في تكوين العلاقات من خلال القدرة على التواصل مع الآخرين وكسب ثقتهم.  
✓ أنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول في نقل المعلومات إلى المستهدف.

<sup>1</sup> اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2019، ص 47.

<sup>2</sup> اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، المكتب العربي للمعارف، مرجع سابق، ص 48.



## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

✓ تعمل على تسهيل التعامل مع المواقف الصعبة التي تتطلب وجود اتصال وسريع في الوقت نفسه.

✓ توفر الوقت وتسريع من عملية إيصال المعلومات والأفكار.

✓ التعرف على آليات الإدراك الذهني ومفهوم الذات والعلاقة بينهما وتحسين القدرة على فهم الرسائل الاتصالية.<sup>1</sup>

### 3. أنواع مهارات الاتصال:

تتعدد وتختلف أنواع مهارات الاتصال من مهارة إلى أخرى، وعلى كيفية اتخاذها أو اكتسابها، فهي تعتبر من بين أهم العناصر الأساسية في الاتصال التي تهدف إلى إنجاحه سواء مع الفرد، الجماعة، العمل، والقيام بعملية الاتصال بشكل فعال تتطلب إتقان مهارات والتي لها دور أساسي في إنجاحها أو فشلها.

كما تتحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه قصد بلوغ الأهداف وتكوين مفهومه لدى كل فرد في المنظمة ومنها مايلي:

✚ **مهارة الحديث:** وهي تشير إلى قدرة المدير في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى تابعيه بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب.<sup>2</sup>

كما تعرف مهارة التحدث بأنها: عملية يتم من خلالها إنتاج الأصوات تصحبها تعبيرات الوجه التي تسهم في عملية التفاعل مع المستمعين، وهذه العملية نظام متكامل يتم تعلمه صوتياً ودلالياً ونحوياً بقصد نقل الأفكار والمشاعر من المتحدث إلى الآخرين، وهي عملية تبادلية بين المرسل والمستقبل يقوم خلالها المرسل باستخدام حركات جسدية معبرة، لجذب انتباه السامع من أجل نقل مشاعره وأحاسيسه والتأثير فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلال عبد الله الزعبي، مهارات الاتصال الجماهيري، أريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010، ص 109.

<sup>2</sup> إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، الألوكة، د.ب.ن.د.ت، WWW.alukah.com، ص 7

<sup>3</sup> عماد علي، أثر العوامل الديموجرافية على مهارات التواصل الإنساني لدى الراشدين العرب، قسم مهارات تطوير الذات، جامعة الملك سعود، 2018/4/27، ص 6.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

ومنّه تعتبر مهارة التحدث مدى قدرة الأشخاص على اكتساب المواقف الإيجابية عند التواصل مع الآخرين، أي ما مدى قدرته على التأثير في الآخر وذلك باستخدام الإيماءات والكلمات ومختلف الوسائل التعبيرية (لغة الجسد).

### مراحل مهارة الحديث:

قبل الخضوع إلى عملية التحدث كمهارة يجب على القائم بالاتصال أن يحضر ويخطط وذلك وفقاً لمجموعة من الآليات والمراحل التالية:

1. الإعداد للحديث: وذلك من خلال النقاط التالية، تحديد الهدف من الحديث، تحديد موعد إلقاء الحديث، اختيار المكان المناسب، تحديد نوعية الجمهور لمن؟، اختيار مادة الحديث.
2. توجيه الحديث: وتتضمن جوانب عديدة منها: العرض المنظم والمناسب، تجنب الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة والمذكرات التي تصرفك عن مستمعك أو تشغلك عنهم، حدد الحديث بأربعة أو خمس نقاط فقط وعند الانتهاء كررها على المستمعين، أحرص على الخاتمة الجديدة التي تبلور الموضوع، أحرص على الوقوف بصفة مستمرة على رجع الصدى أو على استجابة الجمهور.

3. تقييم الحديث: من حيث الإيجابيات والسلبيات، عملية التقييم مرادفة للحديث ككل منذ لحظة الاستعداد وأثناء الحديث من خلال رجع الصدى أو التغذية الراجعة أو استجابة الجمهور وبعد الحديث يعاد الاستماع إليه أو الاستماع إلى ملاحظات المستمعين، أو من خلال التعرف على إيجابيات أو الوقوف على السلبيات التي يجب تجنبها في الأحاديث القادمة.<sup>1</sup>

### • مكونات مهارة الحديث: ويمكن تصنيفها إلى مايلي:

**النطق:** وهو الجانب الآلي الذي لا يحتاج إلى الكثير من التفكير والعمليات الذهنية المعقدة، ويتمثل غالباً في عبارات التردد المكررة والقراءة الجهرية وحفظ النصوص المكتوبة والمسموعة

<sup>1</sup> حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبوي، مهارات الاتصال والتفاعل، القاهرة: عالم الكتب، 2011، ص

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

وترديدها، وتعتمد على الكفاءة في هذا الجانب على الذاكرة السمعية والتناسق الذهني والعضلي بين المخ وأعضاء الكلام اللسان، الشفتين، الحبال الصوتية،

**الحديث:** وهو الشق الاجتماعي الخلاق لهذه المهارة ولا يتم إلا بحضور طرفين على الأقل هما المتحدث والسامع، وهذا الشق يتطلب عمليات ذهنية معقدة تربط المعاني والتعبير الشفهي عنها وتغير استجابة لمقتضيات مواقف الاتصال بين المتحدثين، إذ أنه ليس لمحدث السيطرة التامة على الموقف من حيث اختيار الأفكار والموضوع وإن كان له حرية في انتقاء التركيبات والمفردات اللغوية التي يريد أن يعبر عنها وعن أفكاره.

**محتوى الحديث:** ويقصد بمحتوى الحديث المضمون الذي يقدم القيم والاتجاهات والأفكار والمعاني والمشاعر والانفعالات في مواقف ومواطن الحديث وذلك باستخدام الإيماءات والكلمات ومختلف الرسائل التعبيرية أي لغة الجسد.<sup>1</sup>

**أهمية مهارة الحديث:** تتجلى أهمية الحديث باعتباره مظهر التعبير فيما يلي:

1. أنه أهم الغايات المنشودة من دراسة اللغات، لأنه وسيلة الإفهام، وهو أحد جانبي عملية التفاهم.
  2. أنه وسيلة لاتصال الفرد بغيره، وأداء لتقوية الروابط الفكرية والاجتماعية بين الأفراد.
  3. أن عدم الدقة يترتب عليه فوات الفرص وضياع الفائدة.
  4. كما يحتل الحديث مركزاً مهماً في المجتمع، وتبدو أهميته في أنه أداة الاتصال السريع بين الفرد وغيره، والنجاح فيه يحقق كثيراً من الأغراض في شتى ميادين الحياة.
- ولقد حدد محمد رجب فضل الله أهمية الحديث فيما يحققه من فوائد في الحياة عامة ومنها:

1. يستمد التعبير الشفهي أهميته من كونه كلام يسبق الكتاب في الوجود، فنحن تكلمنا قبل أن نكتب، ومن ثم يعد الحديث مقدمة للتعبير الكتابي وخادماً له.
2. الحديث مهم لأننا نتكلم أكثر مما نقرأ أو نكتب، فإذا كان الإنسان يستمع في اليوم ما يساوي كتاباً فإنه يتكلم في الأسبوع ما يساوي كتاباً، بينما يقرأ في الشهر ما يساوي كتاباً.

<sup>1</sup> أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل، مرجع سابق، ص 100.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

3. وإذ كان الكثيرون يميلون إلى استقبال اللغة بالاستماع أكثر من القراءة، فإنهم أيضاً يفضلون إرسالها كلاماً.<sup>1</sup>

4. الحياة المعاصرة بما فيها من حرية وثقافة في حاجة ماسة إلى المنافسة وإبداء الرأي والإقناع ولا سبيل إلى ذلك إلا بالتدريب الواسع على التحدث الذي سيؤدي إلى التعبير الواضح عما في النفس.

5. نشاط إنساني يقوم به الصغير والكبير والمتعلم والجاهل والذكر والأنثى، حيث يتيح للفرد فرصة أكثر في التعامل مع الحياة والتعبير عن مطالبه الضرورية.<sup>2</sup>

➡ **مهارة الاستماع:** تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنهما يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسي "المرسل" المستقبل أو المتحدث "المستمع"، ويمثل الاستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية.<sup>3</sup>

والاستماع لغة هو: السمع، حس الأذن والاستماع الإصغاء.

أما اصطلاحاً فيعرف على أنه عملية إنسانية مقصودة تعني تلقي أي مادة صوتية بقصد فهمها، والتمكن من تحليلها واستيعابها واكتساب القدرة على نقدها، وإبداء الرأي فيها إذا طلب من المستمع ذلك.<sup>4</sup>

فهم ما يرد إلى الإنسان من دلالات تأتيه من مرسل آخر، ويكون عن طريق اللغة المنطوقة التي يصدرها البشر أو الأصوات المختلفة الأخرى، ويعني كل ما يرد من رموز مفهومة وغير مفهومة إلى دماغ الإنسان عن طريق حاسة السمع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث، العملية والأداء، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص99، 100.

<sup>2</sup> أغوس جوكوتريونو، فعالية استخدام الطريقة المباشرة في تعليم مهارة الكلام، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، جمهورية أندونيسيا، 2009، ص، 19-20.

<sup>3</sup> بشير عبد الرحيم كلوب، الوسائل التعليمية وطرق استخدامها، ط2، لبنان، دار إحياء العلوم، 1985، ص 34.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، مهارات الاتصال، عمان، دار المسيرة، 2015، ص238.

<sup>5</sup> عبد الله خلف العساف، ثقافة التواصل الفعال، المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، 2016، ص201-202.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

يقول الله عز وجل " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون " الأعراف 204.  
وقال تعالى: "قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون"  
الملك(73).

فالخالق عز وجل في هاتين الآيتين الكريمتين يخطب البشر، ويوجههم لأهمية الاستماع ودوره في التفاعل والتواصل في الحياة، كما يشير إلي إنه أول حاسة يستعملها الإنسان وهو من أهم وسائل الفهم والتفكير.

والاستماع كمهارة هو: مهارة إيجابية نشطة تتطلب الانتباه ويصاحبها إدراك وفهم لما يسمع، وعملية الاستماع تعد المقدمة الطبيعية لأغلب العمليات الفكرية والعقلية الموجهة للسلوك البشري والاستماع هو مفتاح الفهم والإقناع ومن هنا نبعت الأهمية البالغة لمهارة الاستماع.<sup>1</sup>  
من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن مهارة الاستماع هي عملية تعتمد على الاستماع والإنصات للمتحدث لتفسير رموز كلامه وحركاته وانفعالاته وإيماءاته لنصل إلى نتيجة مهمة وهي فهم المتحدث والتواصل معه.

### أهمية الاستماع:

- 1.يساعد الاستماع الجيد على تنمية القدرة لدى الفرد على تمييز الأصوات حيث أنها شرط أساسي لتعلم القراءة والكتابة.
- 2.الاستماع الجيد للمعلومات أو ما يطرح من أسئلة ومناقشات عنصر أساسي لعملية التحصيل المعرفي.

3.الاستماع الجيد عنصر يحمي الإنسان من التعرض للأخطار فنجد أن اللذين يعانون من الصم يتعرضون لكثير من الأخطار في حياتهم وهم لا يدركون مصادرها.

4.الاستماع عنصر يساعد الإنسان على التواصل والتفاعل مع الآخرين ومع الوسط الذي يحيا فيه.

<sup>1</sup> عبد الرحيم عبد الهادي عبد الرحيم الكندري، أثر برنامج أنشطة موسيقية في تنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى طفل الرياض بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد182، الجزء الثاني، 2019، ص16.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

5. الاستماع مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوي من قدرة المنظمة على تسليم المنتجات، وتتبعه المنظمة إلى عمليات التطوير والتحديد الناتجة عن القوى الداخلية والخارجية وتتيح للمنظمة الفرصة للتعامل مع كل من فئات المستهلكين المختلفة وكذلك القوى العاملة المختلفة الثقافة.

6. الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقالات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة مواقف أخرى.<sup>1</sup>

**أنواع الاستماع:** وهذه الأنواع تختلف من حيث الهدف وكذلك في درجة المعلومات المرتدة أو التفاعلات التي تظهر بين الأشخاص.

✚ **الاستماع إلى المحتوى:** والهدف منه فهم والاحتفاظ بالمعلومات التي يلقيها المتحدث فدورك هنا هو تحديد النقاط الأساسية للرسالة والاحتفاظ بها.

✚ **الاستماع الناقد:** والهدف هنا هو تقييم الرسالة على عدة مستويات، منطوق المناقشة، قوى الأدلة، صحة النتائج، أهمية هذه المعلومات بالنسبة للمستمع أو المنظمة التي يعمل فيها، نوايا المتحدث ودوافعه، النقاط الأساسية للرسالة، وحيث أن اكتساب المعلومات وتقييمها في نفس الوقت تعتبر عملية صعبة فيجب عليك تأجيل حكمك متى ينتهي المتحدث من إلقاء رسالته.

✚ **الاستماع إلى المشاعر:** والهدف هنا هو فهم مشاعر المتحدث، احتياجاته، رغباته، وذلك حتى تتفهم وجهة نظره بصرف النظر، ما إذا كنت تشاركه رأيه أم لا.<sup>2</sup>

**مهارة الإقناع:** إذا ما دققنا النظر في الإقناع، نجد أنه عبارة عن عملية تتقاسمها عدة مراحل حتى تصل إلى النتيجة المرجوة، وهي التأثير في سلوك الفرد في المواقف والمعتقدات والنيات والدوافع أو السلوكيات.<sup>3</sup>

وهو عملية تهدف إلى التغيير موقف أو سلوك شخص أو مجموعة، تجاه حدث معين أو شخص أو أشخاص آخرين، ويتم ذلك باستخدام كلمات مكتوبة أو منطوقة لنقل المعلومات

<sup>1</sup> أماني عبد الفتاح علي، مرجع سابق، ص ، 104، 105.

<sup>2</sup> د.م، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، أكاديمية التعلم، (د،ب،ن)، (د،س،ن)، ص 49.

<sup>3</sup> عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي، الجزائر: دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2010، ص 224.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

والمشاعر واستدلال أو مزيج منها، ويكون الهدف المقصود في العملية الإقناعية مفترضا لدى القائم بالإقناع سواء بصورة مباشرة أو ضمنية، وقد حدده الباحث "بيتنجوس" الإقناع على أنه محاولة مقصودة من جانب المرسل لتغيير معتقدات أو اتجاهات أو سلوكيات المستقبل من خلال نقل بعض الرسائل.<sup>1</sup>

### مفهوم الإقناع:

**لغة:** يرى ابن فارس في معجم مقاييس اللغة أن الثلاثي قنع له أصلان صحيحان، وثالث شاد على النحو الآتي:

**الأول:** الإقبال على الشيء وهو القناع.

**الثاني:** يدل على الاستدارة في الشيء وهو القنع، بكسر القاف وسكون النون والقناع.

**الثالث:** يرى أنه شد عن الأصل، الإقناع بمعنى ارتفاع الشيء ليس فيه تصوب.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** الإقناع هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف، أو المعتقدات أو السلوك أو ترسيخ أفكار وتعزيزها لدى الآخرين.<sup>3</sup>

ويقصد بالإقناع كذلك: أن يصغي السامع لك وقد اقتنع بفكرتك، لا لاعتبارها فكرتك أنت ولكنها أصبحت فكرته الخاصة به.<sup>4</sup>

ويظهر من خلال التعريفات السابقة وكتعريف إجرائي: أن الإقناع عبارة عن إجادة مهارات الاتصال والتمكن من فنون الحوار وأدبه، من أجل إيجاد حل وسيط أو ترسيخ أفكار في ذهن السامع.

**عناصر عملية الإقناع:** لكي يكون الإقناع مؤثراً حقا يجب توفر ثلاثة عناصر:

1. الثقة: بمعنى أن تزرع الثقة فيما تقول في نفسية الطرف الآخر، عن طريق لغة الجسد وهيئة ونغمة الصوت والاستعداد الشخصي، وأن تكون واثقا تماما في صحة ما تريد الإقناع به وأن تتأكد بأنه كافة نقاطك مدعمة حتى تجيب على كافة الاستفسارات بثبات وعقلانية.

<sup>1</sup> منى سعد الحديدي، سلوى إمام علي، الإعلام والمجتمع، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2004، ص70.

<sup>2</sup> ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام محمد هارون، ج3، بيروت، دار الفكر، 1415 هـ، ص32.

<sup>3</sup> سوزان رمضان، فن الإقناع، دط، دد، دت، ص32.

<sup>4</sup> إبراهيم إمام، الإعلام الإسلامي، القاهرة، المكتبة المصرية، دت، ص57.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

2. المنطق: أعرض وجهة نظرك بطريقة منطقية لا هراء فيها، واجعل حديثك متناسقا ومنظما ونقاطك متسلسلة بحيث تصل بشكل سهل ومفهوم.

3. العاطفة: حرك المشاعر في الشخص الآخر، اقنع الشخص الآخر بأن لديك هدفا واحدا وهو مساعدته، بحيث تستطيع إقناعه بوجهة نظرك دون أن تسبب له إحراجا.<sup>1</sup>

**أهمية الإقناع:** يمكن حصر أهمية الإقناع في:

• باعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو يعيش في كوكب واسع، حيث يتعامل مع أفراده وبيئته ويتفاعل معهم، ويتم ذلك من خلال أشكال من الاتصالات والعلاقات الإنسانية، والتي ينجم عنهما تعامل وتبادل وتفاعل.

• تتعرض في اليوم الواحد لعشرات من العمليات الإقناعية، إلا أن الكثير منها لا نشعر بها، فلا بد من معرفة خفايا وملابسات هذا الموضوع.

• كما أنه من الصعوبة أن يتقدم ويتطور مجتمع لا يملك القناعة الكافية بضرورة الأخذ بوسائل الحضارة المتقدمة من تكنولوجيات صناعية وزراعية واقتصادية ومهنية.

• إن نجاحاتنا وإنتاجياتنا تعتمد كثيرا على قدراتنا على إقناع الآخرين.<sup>2</sup>

### مهارة الكتابة:

تظل للكتابة أهميتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفاهي، وإنما لا بد وأن تصاغ في شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة المخاطبين بها وملزمة لهم في آن واحد، وفي أغلب منظمات الأعمال يكون لزاما على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان

<sup>1</sup> محمود حسن اسماعيل ، مهارات الاتصال، د. ب.ن، المكتب المصري للمطبوعات ، ، 2016، ص88.

<sup>2</sup> حميد الطائي ،بشير العلاق، أساسيات الاتصال، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 122، 125.



## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

السياسات الخاصة بالشركة عروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، اتفاقات الأعمال مع العملاء وشركاء الأعمال، البيانات الصحفية التي تصدرها الشركة.<sup>1</sup>

وتعد الكتابة من أولى مهارات اللغة الأساسية، فهي عمليات حقيقية أدائية مركبة يتم اكتسابها بصورة مقصودة عبر مواقف التعلم اللغوي، التي تؤكد المنحى التكاملي بسبب تشعب مهارات الكتابة وتنوعها، إلى جانب أنها تستند في إتقانها إلى مدخل العمليات التي يتمثل في أن إنتاج الكتابة يستدعي عمليات التخطيط والبناء والمراجعة وهي عملية فكرية لغوية إنتاجية مركبة، لأن الكاتب يستحضر الأفكار والأمثلة المتنوعة التي يراد نقلها إلى المستقبل.<sup>2</sup>

**مفهوم الكتابة لغة:** عرفها القلقشندي بأنها لغة مصدر كتب يكتب كتباً وكتابة ومكتبة وكتبة فهو كاتب، ومعناها الجمع يقال: تكتب القوم إذا اجتمعوا ومنه قيل لجماعة الخيل كتيبة، ومنه سمي الخط كتابة لجمع الحروف بعضها ببعض.<sup>3</sup>

أما الكتابة اصطلاحاً: فهي أداة من أدوات التعبير عما يجيش الصدر، وترجمة الأفكار التي تعمل في العقل، ووسيلة أداء لما بين الأفراد والجماعات، والأمم والمجتمعات وطريقة من طرق قضاء الحاجات.<sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعريفات وكتعريف إجرائي: نجد أن مهارة الكتابة هي فن التعبير عن الأفكار والمشاعر ووجهات النظر باستخدام اللغة كوسيط لنقلها وتقديمها للآخرين في شكل موضوع مكتوب.

<sup>1</sup> حسين جلوب، مهارات الاتصال، الاتصال مع الآخرون، عمان: كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص86.

<sup>2</sup> إبراهيم علي رابعة، مهارة الكتابة ونماذج تعليمها، الألوكة، د.ب.ن، د.د.ن، [www.alukah.net](http://www.alukah.net)، ص5.

<sup>3</sup> ماهر شعبان عبد الباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية المجالات، المهارات، الأنشطة التقييم، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص24.

<sup>4</sup> فهد محمد الشعابي، الاتصال اللغوي في القرآن الكريم، دراسة تأصيلية في المفاهيم العلمية للنشر والتوزيع، مكتبة مؤمن قريش، 2014، ص139.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الكتابة أهمها:

تعتبر القواعد الأساسية للكتابة المؤثرة لا تختلف باختلاف نوع الكتابة، ولاختلاف الغرض منها، لأن الهدف من الكتابة أساساً هو الاتصال بفاعلية، أي التأثير في الآخرين، فالتأثير في الآخرين هدفاً دائماً، وتشغلنا الشاغل من عملية الكتابة، سواء ونحن نكتب خطاباً يقرأه فرد واحد أو مذكرة إدارية، أو تقرير يطلع عليه عدد غير محدود من الأفراد وسواء أكانت كتابتنا لغرض روتيني يتصل بأهداف الاتصال الإداري... أم كنا نكتب لغرض الإقناع أم كانت كتابتنا إبداعية للإقناع والإثراء الوجداني.

ولهذا نتعرض لمناقشة القواعد العامة، ويمكننا أن نجعلها على النحو التالي:

- الاكتمال: يعني أن تحتوي الرسالة الإعلامية أو النص الكتابي على كل المعلومات أو الحقائق التي يحتاجها القارئ ليقوم برد الفعل الذي نتوقه.
- الإيجاز: يساعد على إبراز المعنى المقصود وتوضيحه فالعبرة في توصيل المعاني تكمن في اختيار أقصر الطرق المؤدية إليها.
- الدقة: من الأمور الهامة في صياغة النص، والدقة تعني الصواب، إن الأخطاء الصغيرة تطل برؤوسها عندما لا يحزر النص بعناية والدقة تعني أيضاً التحديد، فهو شيء ضروري ومهم من أجل تحقيق الدقة والوضوح للكتابة.
- الموضوعية: تعني فصل الرأي عن الحقيقة وتحقيق النزاهة والتوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرصاً متكافئة لإبداء وجهات نظرها، حتى يتسنى للقراء الحصول على كل المعلومات اللازمة حول قضية، وهي تعني الحياد، بمعنى عدم التحيز ويعني أن يتحرر الكاتب بشكل مطلق من التأثيرات والأولويات.
- البساطة: هي الكتابة التي يسهل على الجماهير استيعابها وفهمها.

## أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية

- الوضوح: بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم وبالتالي يوفر له أكبر قدر من الفائدة، ويتيح فرصة تنفيذ الاتصال التنفيذ السليم الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>
- اللغة: أن تكون اللغة التي صيغت بها مناسبة لمستوى المستقبل بحيث يفهمها بسهولة.
- التأكيد: هو ذلك الذي يستخدم إبراز المعاني معينة أو التأكيد على معاني محددة ذات دلالة ويتحقق ذلك الأسلوب من خلال عدة وسائل عديدة منها الكلمات ذات المقاطع القليلة.<sup>2</sup>
- أهداف الكتابة: إن الهدف الأساسي من الكتابة هو خلق القدرة على التعبير السليم الواضح المتعمق لدى المتعلم، وهذا الهدف العام يتطلب تحقيق مجموعة أهداف خاصة لتعليم الكتابة وهي:
  - اكتساب المتعلم القدرة على التعبير عن الأفكار والأحاسيس والانفعالات والعواطف بشكل راق ورفيع ومؤثر فيه سعة الأفق ورحابة الإبداع.
  - اكتساب المتعلم القدرة على التعبير بلغة سليمة تراعي قواعد الاستخدام الجيد لأنظمة اللغة التركيبية والصرفية والدلالية.
  - اكتساب المتعلم القدرة على ممارسة التفكير المنطقي في عرض أفكاره وتسلسلها والبرهنة عليها لتكون مؤثرة في نفس المتلقي.
  - تنمية قدرة المتعلم على مواجهة المواقف الحياتية المختلفة بكتابة بطاقة تهنئة أو رسالة أو كتابة المذكرات والخواطر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000، ص ص، 258، 259.

<sup>2</sup> شادي فاطمية، إقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث، العلوم الاجتماعية، علم النفس، جامعة محمد بوضياف، 2018، ص ص، 76، 77.

<sup>3</sup> ابراهيم علي ربيعة، مرجع سابق، ص 7.

الخلاصة:

يمكن القول أن للقائم بالاتصال دور مهما في المؤسسة إذ يعمل على توظيف جميع مؤهلاته أولها امتلاكه لمهارات اتصالية من شأنها أن تساعد في تسيير وتحقيق أهداف المؤسسة والتي تعد من أهم العناصر الرئيسية المستخدمة عند أي شخص خاصة القائد الإداري داخل المؤسسة.

## ثالثا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

تمهيد

أ، اتصال الأزمة

1. مفهوم اتصال الأزمة

2. نسق اتصال الأزمة

3. أهداف اتصال الأزمة

4. استراتيجيات اتصال الأزمة

ب، إدارة الأزمة

1. مفهوم إدارة الأزمة

2. أهداف إدارة الأزمة

3. مراحل إدارة الأزمة

4. استراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمة

خلاصة

### تمهيد:

لا يعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو المنظمة ككل وقد تأتي هذه الأخيرة بطريقة مفاجئة في غالب الأحيان أو قد تكون تراكم لعدة إنذارات تأتي للمؤسسة وهي لا تعطي لها أهمية مما تخلق لها أزمة تصعب عليها تسييرها، وقد يكون لهذا العنصر دور كبير في محاولة تخفيف الأزمة ألا وهو الاتصال والذي يرافق الأزمة بمصطلح اتصال الأزمة وهو الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات، ويعد اتصال الأزمة أهم حلقة في تجاوز الأزمات داخل المؤسسات ولنجاح هذه العملية لابد من حسن تسيير وتنظيم لتجاوز هذه الأزمة أو ما يسمى بإدارة الأزمة، وهي تعد أسلوب من أساليب الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الأزمات واحتوائها.

وقد تطرقنا في هذه الجزئية إلى مفهوم الأزمة واتصال الأزمة وإدارة الأزمة وأهم الإستراتيجيات الاتصالية لاحتواء الأزمة وإدارتها وأهم مراحل إدارة الأزمة.



## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

يعرفها هايمان: " بأنها الموقف الذي يهدد الغاية العليا لوحدة صنع القرار في ظل ضيق الوقت المتيسر وتحمل عنصر المفاجأة.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعريفات يمكن أن نعرف الأزمة بأنها هي حالة حرجة أو صعوبة يمر بها شخص أو مجتمع أو مؤسسة قد تحدث تغيير مفاجئ وتؤثر عليهم سلباً.

### 2. مفهوم اتصال الأزمة: أما الباحث شومان محمد فيعرف الأزمة على النحو التالي:

يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة.<sup>2</sup>

جاء في الموسوعة الإعلامية لصاحبها محمد منير حجاب التعريف الآتي لاتصال الأزمة اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي، أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستخدام رسائل وأساليب متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة.<sup>3</sup>

اتصال الأزمات مجموع العمليات الإعلامية التي تستخدمها مختلف الوسائل الإعلامية قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات لتغطية الأحداث ومواكبتها، يستمد الإعلام أهمية الكبرى زمن حدوث الأزمات من قدرته الهائلة على التأثير، وتوجيه الرأي العام واحتواء تداعيات الأزمة وتأثيرها السلبية، ودعم المواقف وتجلية الحقائق وتهدة النفوس وتعبئة الصفوف، حشد الطاقات باتجاه الخطط الموضوعة لضمان أسلم مخرج للأزمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طايبي رتيبة، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع الجزء الأول، ص37.

<sup>2</sup> ليليا عين سوية، "الاتصال كآلية لتسيير الأزمات داخل الجامعة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد16، العدد2، 2022 ص460.

<sup>3</sup> فريال بن مزارى، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات المنطلقات الأسس سوسيولوجيا الجزائر، 2020، 06، 15، ص 249.



## ثانيا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

تعريف اتصال الأزمة: يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج فإطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل المضامين المستخدمة فيها.<sup>2</sup>

اتصال الأزمة يستدعي وضع مجموعة الأنشطة الاتصالية في حيز العمل المخطط لها بشكل مسبق....منذ اكتشاف الإنذارات السابقة للأزمة، وتدهور القوة ويصاحب كذلك العودة للنشاط العادي كما يمكن تحويل الأزمة "كرأسمال" يعني استثمار الأزمة واستغلالها من أجل تحسين الأوضاع الأولية السابقة لها.<sup>3</sup>

أما الباحث "Max Bezard" فيعرف اتصال الأزمة بأنه: إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالأفعال.<sup>4</sup>

ويعرفها عثمان محمد العربي: هي اتصالات تجربها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة وينبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام.<sup>5</sup>

ومن خلال التعريفات التي قدمناها يمكن أن نعرفها إجرائيا:

<sup>1</sup> بوعمره إلهام، دور اتصال الأزمات في مواجهة الأزمة الصحية العالمية كورونا كوفيد 19، مجلة نوميروس الأكاديمية المجلد الثالث، العدد الأول، 01/01/2022، ص 28.

<sup>2</sup> ياسمين بويص، فريال بن مزارى، اتصال الأزمات، "رسم السياسات واتحاد القرارات"، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 28، 30، 05، 2019، ص151.

<sup>3</sup> هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، شهادة مكملة لنيل الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص36.

<sup>4</sup> موارد أحداد، أهمية اتصال الأزمات في قطاع السياحة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 1، 12، 02، 2020، ص161.

<sup>5</sup> خويبر نورة، العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، شهادة لنيل الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2022، ص88.

## ثانيا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

بأن اتصال الأزمة هو الاتصال الذي يكون أثناء الأزمات التي تحدث لدى المؤسسة العمومية والتي توظف فيها الأنشطة التي تساهم في عملية إيجاد الحلول لهذه الأزمة من خلال التفاعل اللفظي أو الشفهي واستخدام الوسائل التي تساعد في الوصول لمعلومات قد تخدم هذه الأزمة أو التقليل من أضرار هذه الأزمة.

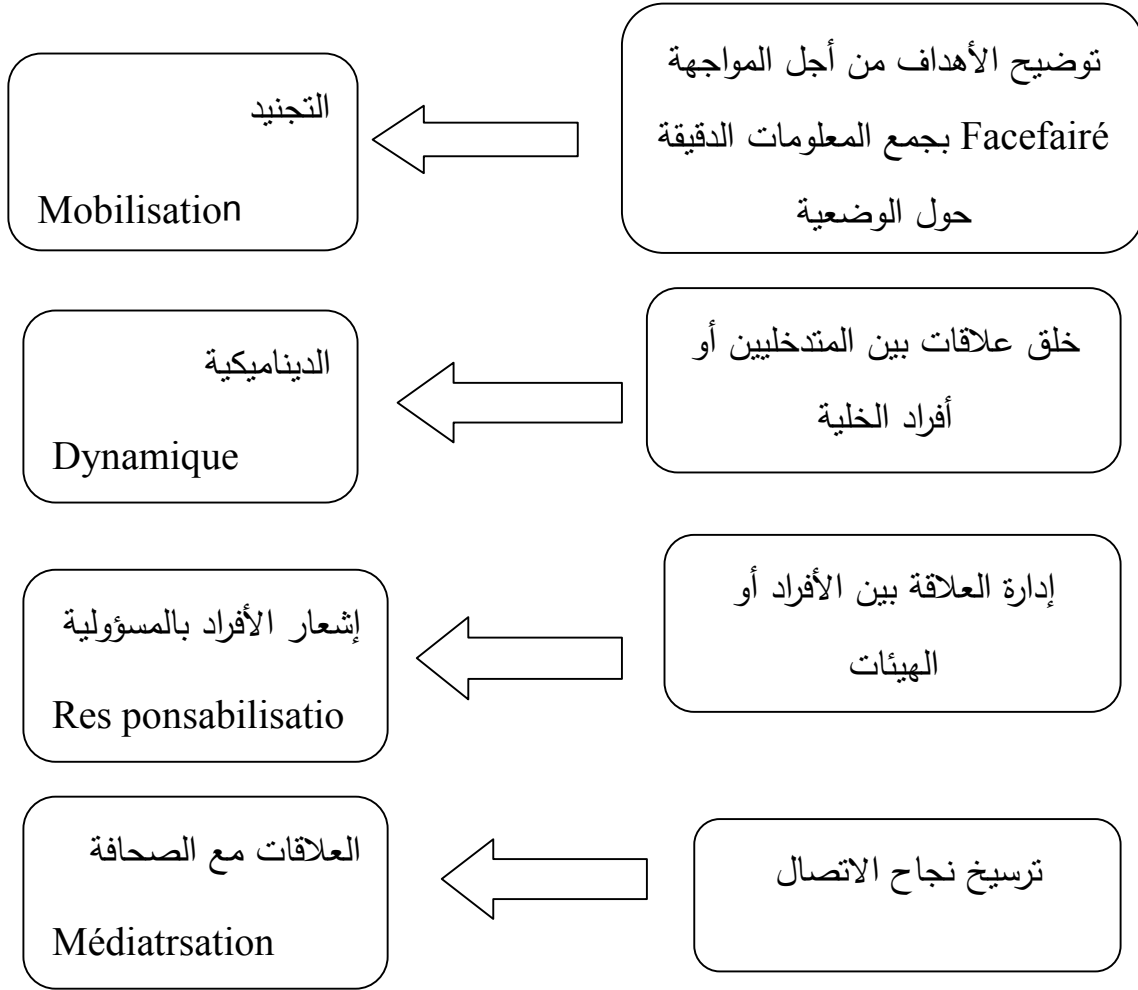
**نسق اتصال الأزمة:** هو عبارة عن اتصال منظم مترابط بمخطط شامل للأعمال والأهداف المسطرة لمواجهة الأزمة.

إن نسق اتصال الأزمة عندما يكون حيز التنفيذ بتناسق ويتلائم متبوعا بالتجنيد والمشاركة والشعور بالمسؤولية حيث يسمح بالاستقلالية للأفراد الفاعلين ونجاح سير الأزمة من خلال تنسيق مختلف أفعال التدخل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، جامعة الجزائر كلية علوم الاعلام والاتصال 2014، ص ص، 66، 67.

## ثانيا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

يمكن عرض مخطط نسق اتصال الأزمة كالتالي:<sup>1</sup>



الشكل رقم: (01) مخطط نسق اتصال الأزمة

<sup>1</sup> حورية معلوي، مرجع سابق، ص 67.

## 2. أهداف اتصال الأزمة:

- ✓ يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- ✓ التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- ✓ توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- ✓ يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة وكذلك الاستمرار دائما لدورها في المجتمع.<sup>1</sup>
- ✓ يتفق جل الباحثين والمفكرين في حقل الأزمات وإدارتها، على أن الاتصال يؤدي دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعلمي بالاتصالات الأزمات، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها، إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة في النقاط التالية:
- ✓ الاستفادة من مدخلات (المعطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- ✓ فالهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة لتحقيق الإدراك بما يحدث، وتحقيق حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها.
- ✓ الاتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع العامل الآتية.
- ✓ الغموض العام الذي يلف سلبيات الأزمة لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات.
- ✓ أن الاتصال عملية يدخل الفرد إلى مجال التعاون والمشاركة الفعلية والعاطفية مع آخر حتى يصلوا معا إلى فهم أو وعي مشترك لموضوع معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريال بن مزارى، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup> تقيية فرحي، صحافة والأزمات تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية، أطروحة الدكتوراه في علوم

الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2018/2019، ص ص، 297، 298.

### 3. استراتيجيات اتصال الأزمة:

✚ **إستراتيجية الاعتراف:** تحسب المنظمة في هذه الإستراتيجية احتمالات امتداد الأزمة وتدرس احتمال التدخل القانوني والإعلامي ومدى تماشي هذا كله مع قدراتها، فهي إستراتيجية تنطلق من مبدأ الاعتراف بالأزمة وبأقصى سرعة ممكنة، إذ أنه إذا اكتشفت وسائل الإعلام الأزمة قبل أن تعلن عنها المنظمة هذا يعني الاتصال في هذه المنظمة ليس جيدا، وأن الأزمة قد خرجت عن نطاق التحكم فيها وأصبحت فيها وأصبحت لا تخصها لوحدها، وحتى تنفاد المنظمة مثل هذه الوضعية عليها أن تحضر نفسها بسرعة وتعرف إذ كانت قدرتها على الاتصال في نفس فترة انفجار الأزمة.<sup>1</sup>

✚ **الإستراتيجية القانونية:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن نضع حد للإشاعات وتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم إحصائيات وبيانات حول الخسائر ومخلفات الأزمة وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة، كما تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة في هذه حالة على آراء وتوجهات المسؤول المختص في الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما يركز في مثل هذا الوضع على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة من أي مسائلة قانونية.<sup>2</sup>

✚ **إستراتيجية الهجوم المضاد:** وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والالتهام بشكل قد يرقى غالى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمزة سلونة، أحمد براح، الإتصال الأزماتي وتفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد3، الجزائر، 05جويلية 2021، ص 528.

<sup>2</sup> حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الإتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 07، العدد02، الجزائر، 2019، ص 108.

<sup>3</sup> بلعباس عبد الحميد، الاتصال وتسيير الأزمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، ص53.

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

✚ إستراتيجية وقف النمو: تهدف إلى قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد من أجل عدم حدوث مزيد من التدهور، والسعي إلى التقليل من أثار الأزمة.<sup>1</sup>

### ب/ إدارة الأزمة

1. مفهوم إدارة الأزمة: ارتبط مصطلح إدارة الأزمات "Crisis Management" ارتباطاً

قوياً بالإدارة العامة.

فإدارة الأزمات عبارة عن نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها: عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.<sup>3</sup> ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع التطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

كما تعني إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، في إطار نظام

<sup>1</sup> أحمد مداس، مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3 العدد1، مارس 2021، ص 286.

<sup>2</sup> أية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 24.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات المدخل - المفاهيم - العمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 38.

## ثانيا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدمرية.<sup>1</sup>

من خلال التعريفات السابقة خلص الباحثون إلى تعريف مقترح لإدارة الأزمات وهو: أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية في مختلف مراحل الأزمة بدءا من قبل وقوعها مروراً بوقوعها وانتهاء بما بعد الأزمة بهدف التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى واستيعاب النشاط الاعتيادي للمنظمة.<sup>2</sup> من هنا نصل إلى تعريف إجرائي لإدارة الأزمات مفاده: إدارة الأزمات هي نوع من الأساليب الإستراتيجية التي يستخدمها الإدارات لمواجهة الأزمات التي تواجهها وبطريقة تكون عملية وذات أسلوب يكون دقيق لنفاذي أزمات جديدة في المستقبل والاستفادة منها.

### 2. أهداف إدارة الأزمة:

إن الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمة هي:

- ✓ العمل على حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
- ✓ تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها.<sup>3</sup>
- ✓ وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها المستمرة والدقيقة لمصاحبة التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة وضمان توصيلها لمتخذ القرار في وقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- ✓ تحديد أدوار الأجهزة المعنية بتنظيم إدارة الأزمة سواء قبل الأزمة أو وقت حدوثها.

<sup>1</sup> سعاد العقون، مدخل لإدارة الأزمات، الجزائر، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، 2016، ص71.

<sup>2</sup> Mazenj .Alshobaki–youssefm. Abu Amuna–Wael Badah, **the Impact of the strategic orientation on Crisis Management Agency International Relieffin Gaza** , palestine, Al-azhar univevsityof GAZA ,5,6 novembre 2016, p 18 .

<sup>3</sup> نجم العزاوي، أثار التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، 2010، ص 11-12

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

- ✓ حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار لمنع المواجهة.
- ✓ محاولة القضاء على قدر كبير من التخطيط والعشوائية، وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- ✓ الاستغلال الكفؤ للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- ✓ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.<sup>1</sup>

### 3. مراحل إدارة الأزمة Crisis Management Phases:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

- 1) اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة "Signal Detection": عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة، أو الأغراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارات في حجب إشارات الإنذار التي تنشأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات "Crisis Prepared" مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، والأسوأ من ذلك أن المدير بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم "Nonews good news".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 107.

<sup>2</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سابق، ص 26.



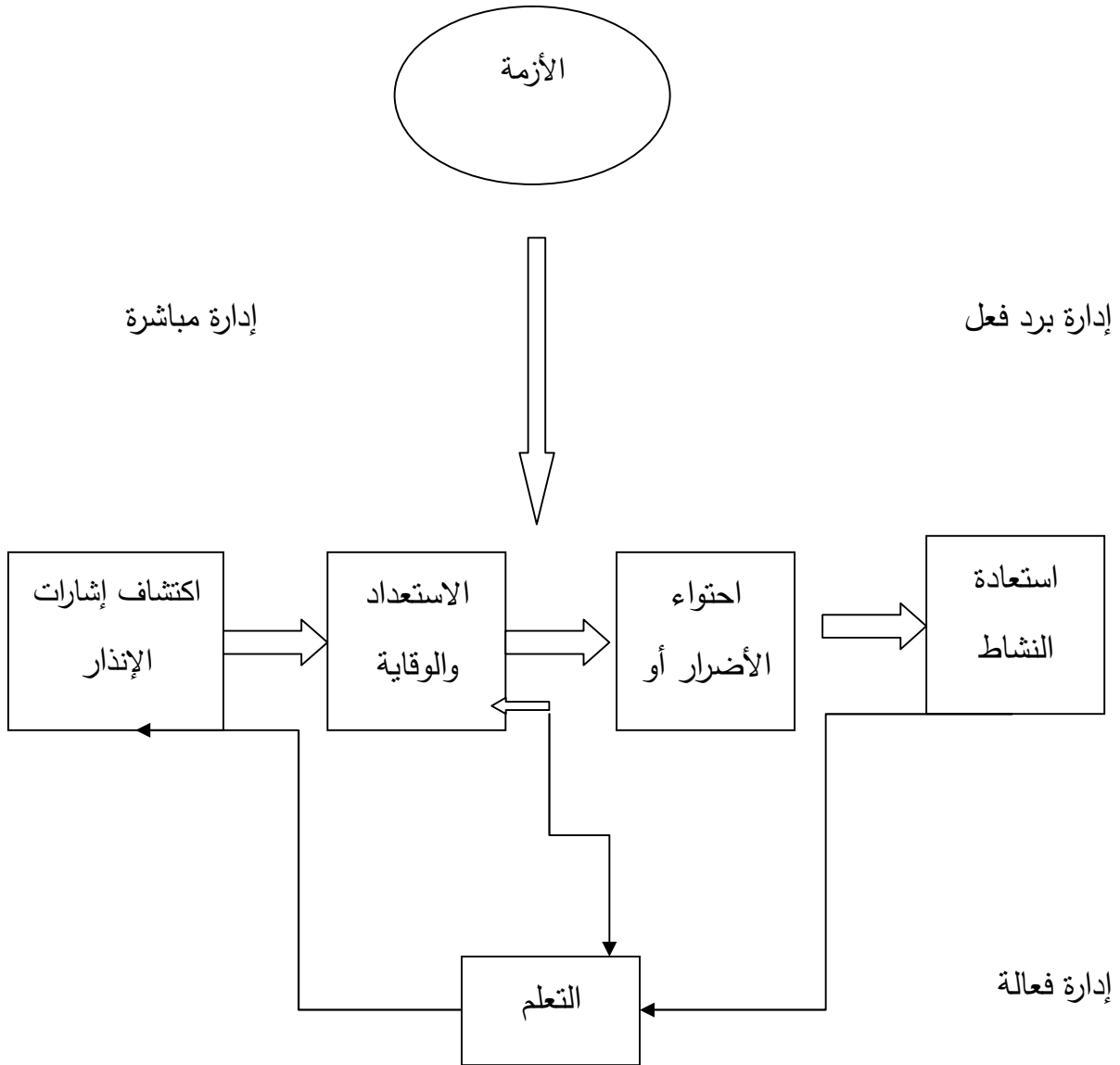
## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

- (2) الاستعداد والوقاية: تقوم المؤسسة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.<sup>1</sup>
- (3) احتواء الأضرار والحد منها: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد وسائل الحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة ومنعها من الانتشار لتشمل باقي مجالات عمل المؤسسة؛ حيث يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة على خطة تكتيكية تربط بين الإستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية الهادفة للحد من انتشار الأضرار الناتجة عن الأزمة.
- (4) مرحلة استعادة النشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ البرامج الاتصالية والإدارية الهادفة إلى إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة.
- (5) مرحلة التعلم: يتم في هذه المرحلة تقييم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين:
- التقييم الإستراتيجي: ويتم فيه تقييم خطة إدارة الأزمة ككل.
  - التقييم الفني: ويتم فيه تقييم الأساليب والوسائل التنفيذية والاتصالية التي استخدمت في إدارة الأزمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حيدر عيسات وزيادة طولية، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، 2005، ص5.

<sup>2</sup> نيفين أحمد غباشي: ديناميكية العلاقات العامة الداخلية لصورة المنشأة -آليات إدارة الأزمات، القاهرة، دار النهضة العربية، 2008، ص249.

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة



الشكل يوضح مراحل إدارة الأزمة

## ثانيا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

وكتقسيم آخر لمراحل إدارة الأزمة يمكن أن نستعرض رؤية بعض الدراسات التي أوضحت أن التعامل مع الأزمة وإدارتها يمر بمراحل وخطوات مترابطة ومتكاملة ومتتالية، وذلك كما يلي: (الشكل 2)

أولاً: تقدير الموقف الأزموي: يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.<sup>1</sup>

ومن ثم تقدير الموقف الأزموي يشمل أربعة أبعاد هي:

1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة لمعرفة حجمها وعددها.
2. تحديد وتوقيع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة، بما تمتلكه من ضغط وقوى ضاغطة ومصالح مؤثرة.
3. تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة وروافد قد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة.
4. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة، لأن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة.<sup>2</sup>

**ثانيا: تحليل الموقف الأزموي:** بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديدا دقيقا، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه لتحليل الموقف الأزموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا إلى اليقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى إدراكها بأقصى وضوح ممكن ومن هنا يتم

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي، مرجع سابق، ص 130.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، (دط، د ب ن)، دار أبو المجد للطباعة 2008، ص

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل

إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

**ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لما قبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، "وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي يتم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤرة التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة"، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيط بأبعاد "المسرح الأزموي" وزوايا الرؤية المتعددة الأطراف المتعلقة بالأزمة، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

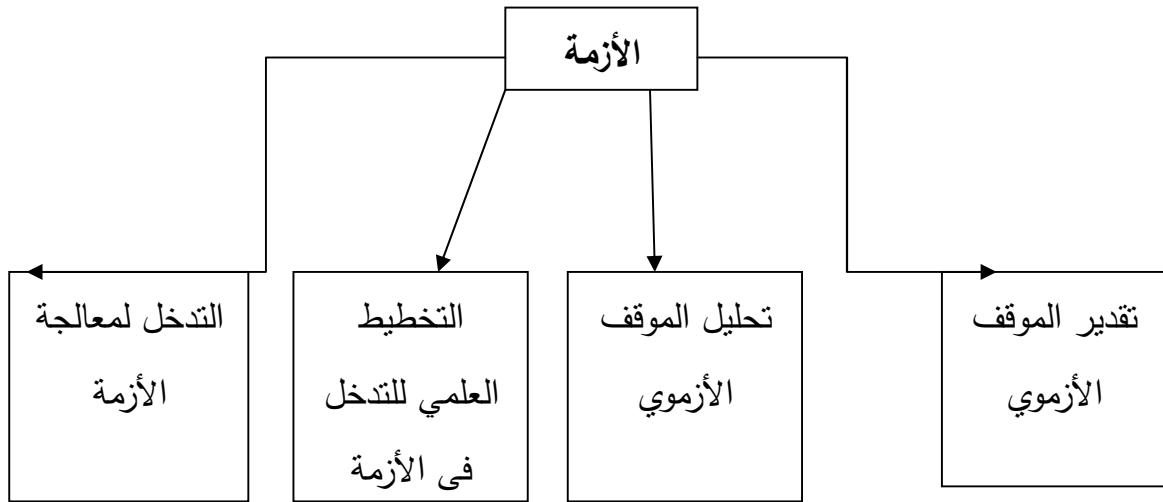
- تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد لانطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذ ما تدهور الموقف.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام وأي من رموز النظام أو رموز القيادة يمكن التضحية به وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبيته ترتاح له قوى الصنع.<sup>1</sup>
- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة.
- مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها وحماية الكيان الإداري من تأثيراتها.
- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي، مرجع سابق، ص 131، 132.

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعية.
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموبي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوار والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموبي.
- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال، على أن يتم متابعة ما يحدث أولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.<sup>1</sup>

**رابعاً: التدخل لمعالجة الأزمة:** يتم التدخل بعد أن يتم الإعداد الجيد لكل شيء، وإجراء الحسابات الدقيقة من خلال المعرفة والإحاطة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموبي، ويتم المعالجة الأزموبي على كونها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والمواجهة السريعة العنيفة، في حين أن المهام الثانوية تتصرف إلى عمليات تهنئة للمسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة لها، أما المهام التكميلية فتتصرف إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى الأزمة وامتصاص أي غضب أو خوف في المجتمع.<sup>2</sup>



الشكل (02): يوضح مراحل إدارة الأزمة

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي، مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 105.

## 5. الإستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمة:

وهي العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك من خلال الاختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة.<sup>1</sup> وللتعامل مع الأزمات يجب الاعتماد على إجراءات إدارية وتخطيطات إستراتيجية وتشكيل خلية لمواجهة الأزمات من خلال دراسة إستراتيجية للأحداث وعواقبها، ومن أبرزها هذه الإستراتيجيات والتي يمكن حصرها في طرق تقليدية وطرق حديثة (غير تقليدية):

### 1) طرق تقليدية:

- **طريقة إنكار الأزمة:** وهي أبسط الطرق التقليدية، إذ يعلق فيها متخذ القرار الإداري بوجود أزمة بالمؤسسة، وأن الأمور والأوضاع أفضل مما يمكن أن تكون عليه ويطلق على هذه الطريقة الإعلامي للأزمة
- **طريقة كبت الأزمة:** ويتم هذه الطريقة من خلال إغلاق كل السبل والمنافذ التي قد تخرج من خلال قوى صنع الأزمة.
- **طريقة بخس الأزمة:** ويتم من خلال التقليل من شأن هذه الأزمة، والابتعاد عن إعطائها حجم من الأهمية أكثر من حجمها، من خلال الاعتراف بها كحدث عاشته المؤسسة.
- **طريقة تنفيس الأزمة:** ولها تسمية أخرى "تنفيس البركان" وينظر للأزمة في هذه المرحلة على أنها بركان يكاد ينفجر، الأمر الذي يفرض تنفيس هذه الأزمة.<sup>2</sup>
- **طريقة عزل قوى صنع الأزمة:** فالأزمة تنشأ بفعل قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وعلى تصعيد الضغط الأزموي حتى خلل وعدم توازن بالكيان الإداري.

<sup>1</sup>فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمة الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص9.

<sup>2</sup> سامي عبد الله سالم أو عزيز، مرجع سابق، ص42، 41.

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

### (2) الطرق الحديثة: (غير تقليدية):

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الأساليب تتسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع آفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات.

وجوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة هو استخدام "فريق الأزمات" لإدارة أية أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة وإرشاد إدارة المنظمة.

وأهم الأساليب غير تقليدية التي يمكن أن تعتمدها المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي:

- أسلوب المشاركة الديمقراطية.
- أسلوب احتواء الأزمة.
- أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها.
- أسلوب تفتيت الأزمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلعباس عبد الحميد، مرجع سابق، ص 41.

## ثانياً: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة

---

### خلاصة:

رأينا من خلال ما سبق الأهمية التي يكتسبها الاتصال في أوقات الأزمات والدور الذي يؤديه في محاولة إيجاد حلول والتواصل قبل وأثناء وبعد الأزمة وتعد إدارة الأزمة هي المكمل لهذا الاتصال فنجاح العملية الاتصالية خلال الأزمة يعني أن إدارة ناجحة وبالتالي التمكن من حل الأزمة.





# الجانب التطبيقي



### تمهيد:

بعد إتمام جميع الإجراءات المنهجية للدراسة انطلاقاً من بناء الإشكالية، ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها بمؤسسة مديرية الجهوية للخرزينة بسكرة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي الملائم للدراسة، إذ تم تصميم الاستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة، وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي المديرية الجهوية للخرزينة، واسترجاعها وتفرغها بواسطة تطبيق (spss)، تم تحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها.

### تعريف بالمؤسسة:

لقد كانت النشأة الأولى للخرزينة العمومية في الجزائر في الفترة الاستعمارية، حيث كانت هناك خزينة واحدة مركزها الجزائر العاصمة والتي تقوم بجميع العمليات في الجزائر ثم ترسلها لفرنسا ولهذا تتمكن من أن تلعب الدور المنوط وتم إنشاء أربع خزائن: الخزينة الرئيسية في الجزائر، فروع في وهران، قسنطينة، الاغواط.

أما في فترة الاستقلال فأهم ما يذكر في التقسيم الذي حدث سنة 1974، الذي جعل لكل ولاية خزينتها الخاصة المتعلقة بعمالياتها، وقد كان المرسوم رقم 67/37 المؤرخ في 06/02/1967 نقطة انطلاق التنظيم المالي للخرزينة، حيث تميزت هذه المرحلة بمواصلة العمليات التي كانت تحكم السوق المصرفية الفرنسية في تسيير العملة.

فكانت الخزينة هيئة تتكفل بجمع الضرائب من الأغلبية الجزائرية حيث أن المعمرين كانوا معفيين من عدة ضرائب وبعد إصلاح 1971 أعطيت أهمية رئيسية للخرزينة في أحداث القرض والعملة أما من 1978 إلى 1979 فقد تم إعادة النظر في دور الخزينة في تمويل النشاط وتكليف البنوك بهدف التمويل أي محاولة التمييز بين شبكة البنك وشبكة الخزينة.

أما نشأة خزينة ولاية بسكرة في 1975، إثر التقسيم الإداري الجديد 1974 وترى ذلك قوانين معدلة لتنظيم مختلف الخزائن، وهذا بموجب قرار 1982 وقرار 1991 وذلك طبقاً للمادة 11 من المرسوم رقم 91/122 المؤرخ في 11 ماي 1991.

## الإطار التطبيقي

أما بعد وبموجب القرار المؤرخ في 07/09/2015، تم تنظيم مديريات جهوية للخبزينة على النحو التالي :

مديرية الجهوية للخبزينة الجزائر العاصمة، سطيف، قسنطينة، خنشلة، بومرداس، شلف، مستغانم وهران، تلمسان، بسكرة، بشار غرداية.

أما المديرية الجهوية للخبزينة لولاية بسكرة لديها خزائن تابع لها وهي خبزينة ولاية الجلفة، خبزينة

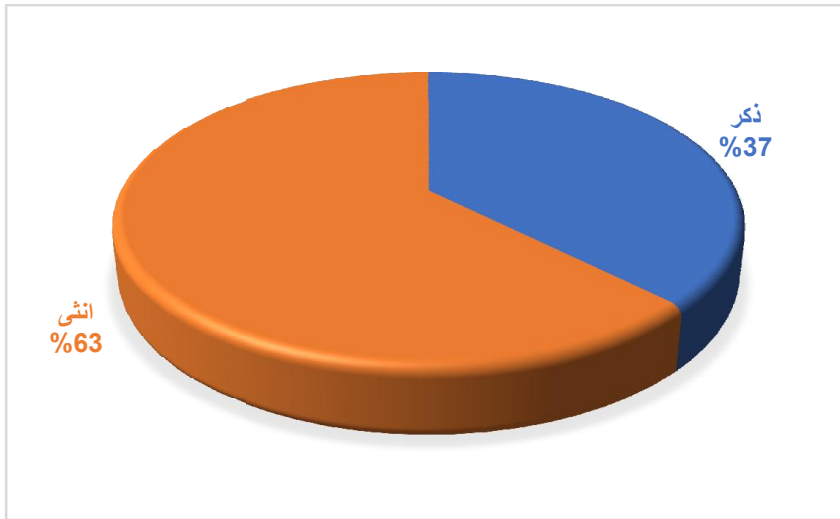
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	%37
أنثى	25	%63
المجموع	40	%100

ولاية المسيلة، خبزينة ولاية الوادي وبعد التقسيم الإداري الجديد تم إضافة كل من خبزينة ولاية المغير وخبزينة ولاية أولاد جلال .

### البيانات الشخصية

1: الجنس:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



التمثيل البياني رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

## الإطار التطبيقي

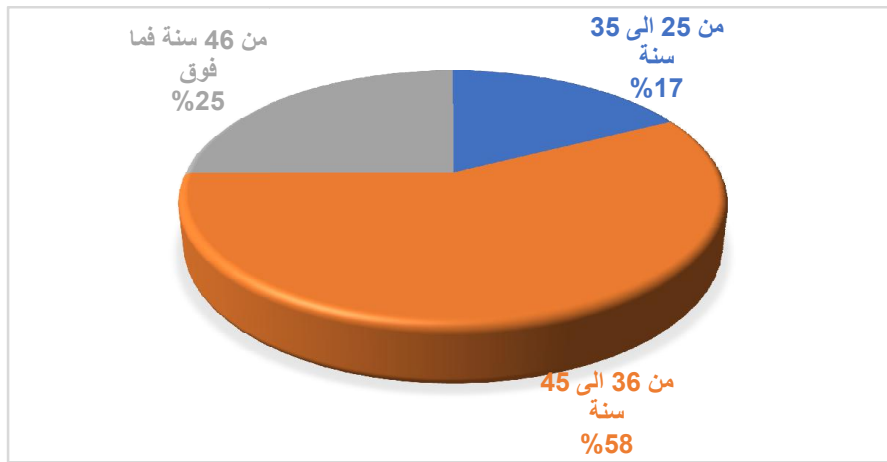
من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة حسب النوع (الجنس) أن نسبة الإناث تقدر ب 63% أي ما يعادل 25 مفردة من العدد الإجمالي للعينة، 37% ذكور أي 15 مفردة .

يمكن تفسير النسبة الأكبر للإناث على أنها مؤشر إيجابي أي أن المؤسسة لا تتبع في توظيفها التمييز بين الجنسين بل تعتمد على معايير أخرى كالمؤهلات العلمية والكفاءة والخبرة المهنية .

### 2. السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
25 الى 35 سنة	7	17%
من 36 الى 45 سنة	23	58%
من 46 سنة فما فوق	10	25%
المجموع	40	100%

الجدول رقم(02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



التمثيل البياني رقم(02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

يتضح من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب السن يتكون من 58% بالنسبة للفئة العمرية الممتدة بين 36 الى 45 سنة أي 23 مفردة ، و 25% بالنسبة للفئة العمرية من 46 سنة فما فوق أي 10 مفردات و 17% بالنسبة العمرية من 25 الى 35 سنة أي ما يعادل 7 مفردات .

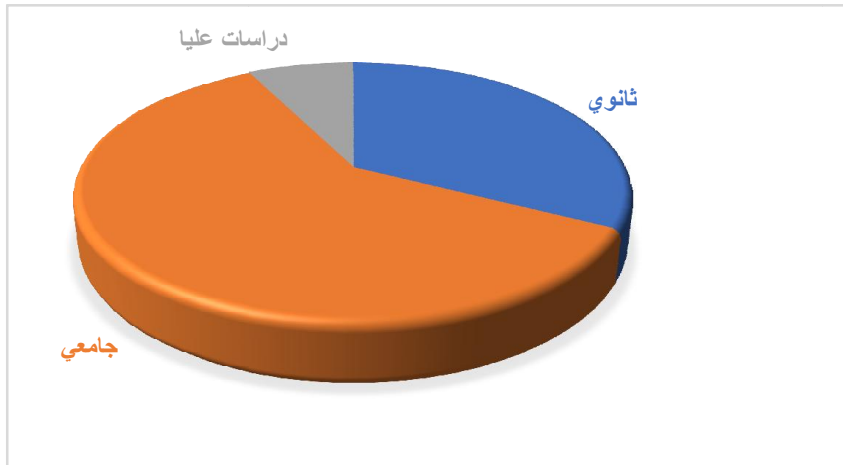
## الإطار التطبيقي

يمكن تفسير النسبة العالية للفئة العمرية الممتدة بين 36 إلى 45 سنة أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة المهنية وليس الأقدمية في العمل أو السن الكبير وهذا عكس بعض المؤسسات التي لا زالت تقيس الخبرة حسب العمر، حيث نجد في المؤسسة الفئة العمرية الكبيرة الممتدة من 46 فما فوق هي بنسبة 10% فقط وهذا لا يدل على التقليل من شأن هذه الفئة فهي تضيف خبرة ومعرفة في تخصصات العينة

### 3. المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	32.5%
جامعي	24	60%
دراسات عليا	03	7.5%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي للموظفين



التمثيل البياني (03): يوضح المستوى التعليمي للموظفين

يشير هذا الجدول إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أظهرت النتائج أن نسبة 60% من المستوى الجامعي أي ما يعادل 24 مفردة ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 32.5% من المستوى الثانوي أي 13 مفردة، وأخر نسبة هي 7.5% كانت من مستوى دراسات عليا أي 3 مفردات.

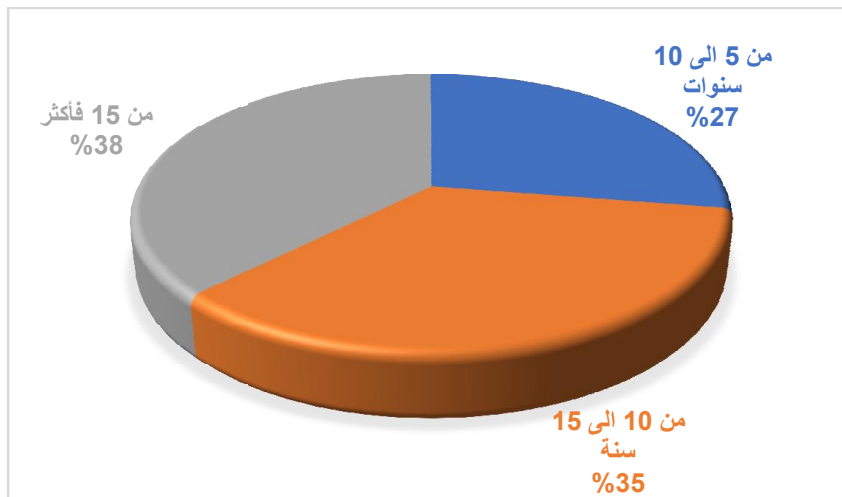
## الإطار التطبيقي

يمكن تفسير الزيادة في الفئة الأولى المستوى الجامعي راجع أن المؤسسات على العموم تستقطب أصحاب الشهادات الجامعية وذوي المستوى التعليمي المرتفع وذلك للنهوض بالمؤسسة وتطويرها لتحقيق أهدافها المستقبلية، أما بالنسبة لأقل نسبة وهي فئة الدراسات العليا (7.5%) وهذا لقلة المتحصلين على شهادات عليا في التخصص، أما بالنسبة للفئة المتوسطة وهي المستوى الثانوي بنسبة 32.5% وهي نسبة قليلة مقارنة بالمستوى الجامعي وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من الموظفين القدامى كانت المؤسسات توظف هذا المستوى من التعليم لتوفر الخبرة والمهارة الكافية، ولأن التعليم العالي لم يكن متاح في ذلك الوقت.

### 4. الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
من 5 الى 10 سنوات	11	27%
من 10 الى 15 سنة	14	35%
من 15 فأكثر	15	38%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (04): يوضح الجدول الخبرة المهنية للموظفين



التمثيل البياني (04): يوضح الجدول الخبرة المهنية للموظفين

يشير هذا الجدول إلى توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية إذ نجد النسبة الأكبر 38% للفئة الأكثر من 15 سنة خبرة في العمل؛ أي ما يعادل 15 مفردة، والفئة التي تليها من 10 إلى

## الإطار التطبيقي

15 سنة خبرة بنسبة 35% أي ما يعادل 14 مفردة، والفئة الأقل من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 27% أي 11 مفردة .

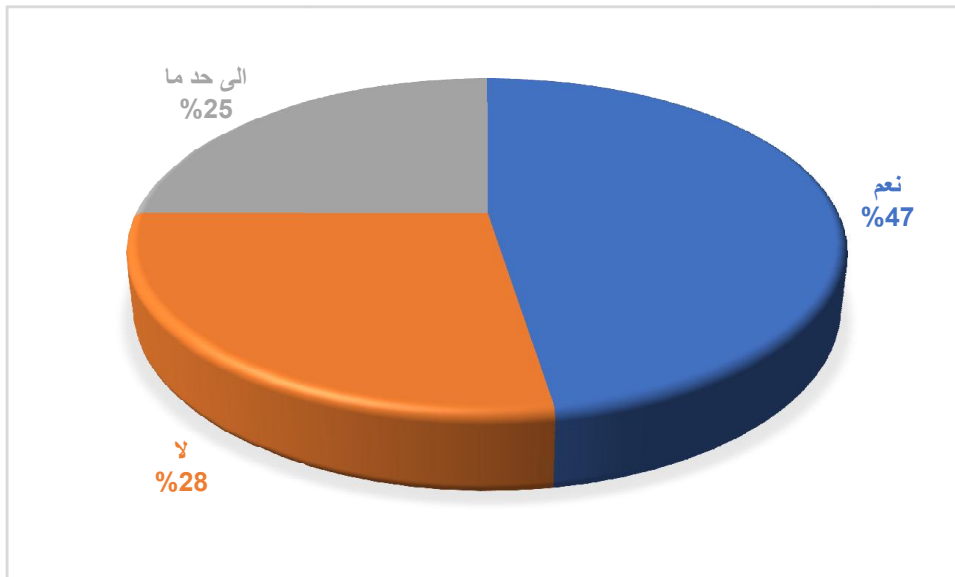
يمكن تفسير النسبة الأكبر 38% لذوي الخبرة المهنية من 15 سنة فما فوق هو اعتماد المؤسسة على موظفين ذوي الخبرة الذين يتمتعون بكفاءات وقدرات عالية، ثم تليها فئة من 10 إلى 15 سنة 35% وهي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى فهذه الفئة تتمتع بقدر كافي من الخبرة والكفاءة مقارنة من 5 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأقل بين كل النسب، وهذا يوضح مدى تركيز المؤسسة على الخبرة كعنصر أساسي مما يدفع بالمؤسسة ببذل جهدها للحفاظ على موارده البشرية ذو الأقدمية والخبرة كما يدل على وجود نوع من الاستقرار الوظيفي في هذه المؤسسة.

### المحور الأول: المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال

#### 1. مهارات التواصل التي يمتلكها القائم بالاتصال

النسبة المئوية	التكرارات	
47.5%	19	نعم
27.5%	11	لا
25%	10	إلى حد ما
100%	40	المجموع

الجدول رقم (05): يوضح مهارات التواصل التي يمتلكها القائم بالاتصال.



## الإطار التطبيقي

التمثيل البياني رقم (05): يوضح مهارات التواصل التي يمتلكها القائم بالاتصال.

يوضح هذا الجدول امتلاك القائم بالاتصال لمهارات التواصل التي يوظفها في تعامله مع الموظفين؛ حيث أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين يؤكدون لامتلاكه مهارات التواصل بنسبة تقدر 47.5% تتمثل في 19 مفردة، أما البعض الآخر كانت إجابته ب "لا" بنسبة 27.5% تتمثل في 11 مفردة، أخيرا الذين أشاروا بأنه يملك "إلى حد ما" بنسبة 25% في 10 مفردات.

يمكن تفسير نتائج الجدول على أن القائم بالاتصال يملك المهارات الكافية التي تساعد في التواصل مع الموظفين بشكل فعال، إذ يملك هذا الأخير أهمية كونه يقوم بأحكام الرقابة على سير العمل، ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع المخطط ورفع مستوى العاملين ودفعهم نحو العمل، كما يهدف إلى إعطاء التعليمات ومجريات الأمور في مجريات العمل.<sup>1</sup>

إبراز دور العاملين ودرجة مساهمتهم في الجهود في مجال العمل، وهذا يساهم في خلق بيئة تواصلية ناجحة.

## 2. المهارات الأكثر استخداما لدى القائم بالاتصال

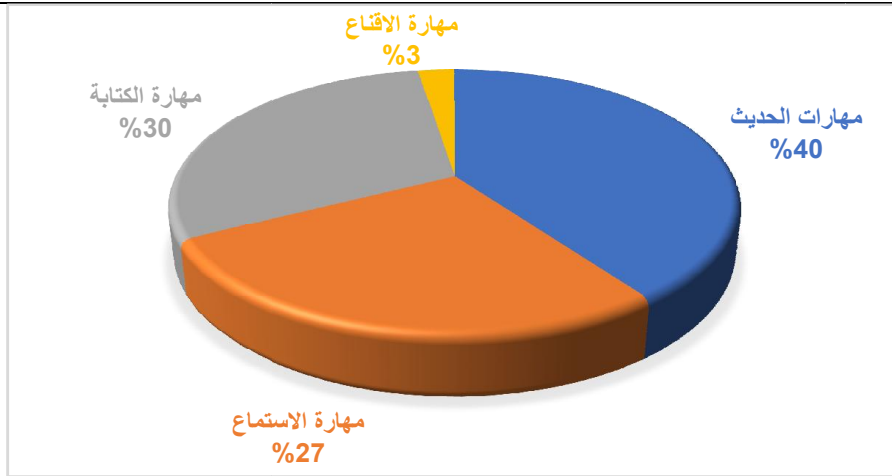
النسبة المئوية	التكرارات	
40%	16	مهارة الحديث
27.5%	11	مهارة الاستماع
30%	12	مهارة الكتابة
2.5%	1	مهارة الإقناع
100%	40	المجموع

الجدول رقم (06): يوضح المهارات الأكثر استخداما لدى القائم بالاتصال.

<sup>1</sup> ينظر: على أحمد عصيب، أساليب الاتصال الإرشادي، جامعة تكريت، ص 15.



## الإطار التطبيقي



التمثيل البياني رقم (06): يوضح المهارات الأكثر استخداماً لدى القائم بالاتصال.

يوضح الجدول أهم المهارات التي يوظفها القائم بالاتصال في ممارسته والتي أظهرتها النتائج على أن مهارة الحديث هي النسبة العالية إذ تقدر بـ 40% أي ما يعادل 1.6 مفردة، أما مهارة الكتابة تقدر نسبتها 30% أي ما يعادل 12 مفردة ونجد مهارة الاستماع تقدر بـ 27% أي ما يعادل 11 مفردة وأخير مهارة الإقناع هي نسبة ضئيلة جداً 25% ما يعادل مفردة واحدة.

يمكن تفسير نتائج الجدول على أن القائم بالاتصال يعتمد أكثر في تعامله مع الموظفين على مهارة الحديث تساعد على التواصل المباشر وعليه "تعمل على تقوية الروابط الفكرية والاجتماعية بين الأفراد أو العاملين في المنظمة وهي أداة سريعة بين الفرد وغيره والنجاح فيه يحقق كثيراً الأغراض في شتى ميادين الحياة".<sup>1</sup>

فهي أهم المهارات التي تستخدم لسهولة استخدامها وعدم التدقيق فيها في اللغة، وتأتي بعدها مهارة الكتابة التي تعتبر ثاني مهارة استخدامها لكونها أكثر رسمية من حيث التوثيق لكن يجب أن تتبع قواعد لتكون في سياق نظامي وأكثر دقة وموضوعية وبساطة ووضوح وقد تكون بشكل اجتماعات

<sup>1</sup> ينظر: ماهر إبراهيم شعبان عبد الباري، مرجع سابق، ص 99.

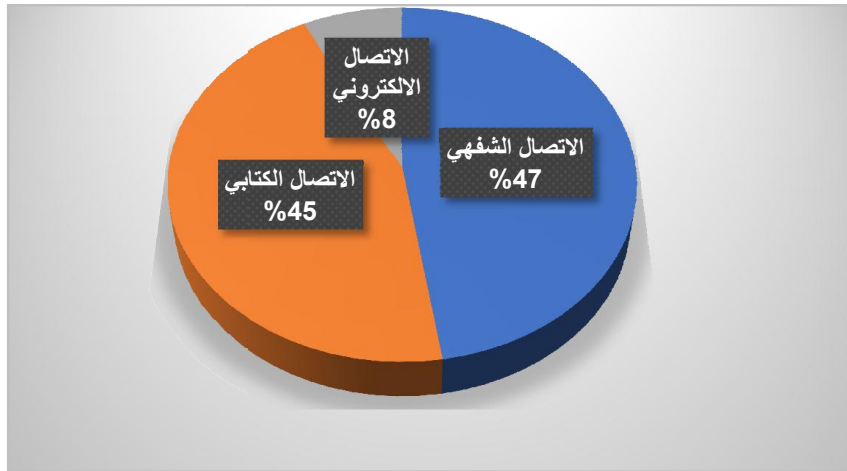
## الإطار التطبيقي

أو فاكس أو البريد الإلكتروني<sup>1</sup>، أما مهارة الاستماع فهي "تتطلب الانتباه وبصاحبها الإدراك وفهم ما يسمع"<sup>2</sup>، كما أنه "يعمل على تنمية قدرة الفرد وهي مهارة ضرورية تدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوي قدرة المنظمة"<sup>3</sup> وتزيد من الفاعلية والاستيعاب المستمع وتجعله أكثر انتباه ويعمل على تنمية أفكار ومكتسباته مما يكون جملة من الأفكار العلمية والقدرة على استماع الآخر.

### 3. النوع الذي يبرز المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال

النسبة المئوية	التكرارات	
47.5%	19	الاتصال الشفهي
45%	18	الاتصال الكتابي
7.5%	03	الاتصال الإلكتروني
100%	40	المجموع

الجدول رقم (07): يوضح النوع الذي يبرز المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال



التمثيل البياني (07): يوضح النوع الذي يبرز المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال

<sup>1</sup> محمود حسن إسماعيل، مهارات الاتصال، ب.د.ب، دار الياسمين، ب.د.س، ص97

<sup>2</sup> عبد الرحيم عبد الهادي عبد الرحيم الكندري مرجع سابق، ص 16

<sup>3</sup> أنظر أماني عبد الفتاح علي، مرجع سابق، ص104

## الإطار التطبيقي

يوضح الجدول التأكيد على إبراز القائم بالاتصال بمهاراته الاتصالية التي أظهرتها النتائج بأن الاتصال الشفهي هو النسبة العالية تقدر بـ 47.5% تتمثل في 19 مفردة والاتصال الكتابي يقدر بـ 45% تتمثل في 18 مفردة والاتصال الإلكتروني تقدر بـ 7.5% تتمثل 3 مفردات.

يمكن تفسير نتائج الجدول على أن القائم بالاتصال يمارس الاتصال الشفهي أكثر وهذا للنمطية التي تعود عليها من خلال الممارسة العلمية والعملية لأنه أكثر بساطة ووضوح، وغالبا ما يحدث الاتصال الشفهي عندما يكتسب الاتصال "الصفة الرسمية ويريد المرسل التعرف على ردة فعل المستقبل على الرسالة".<sup>1</sup>

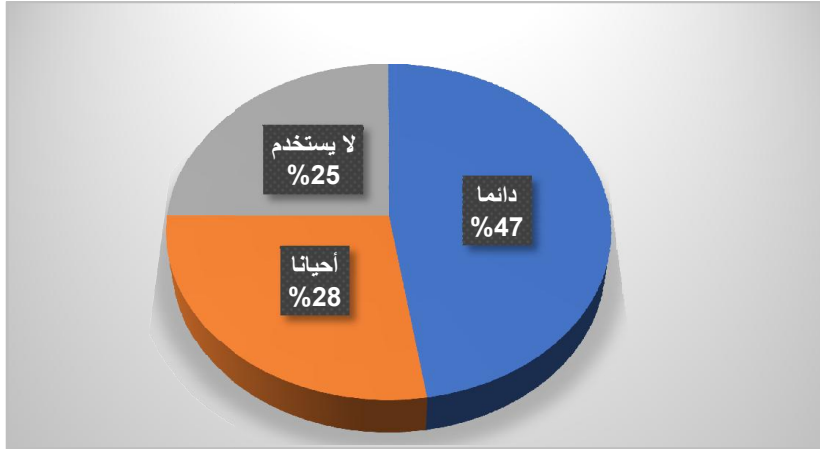
فهو يعتبر من بين أهم الاتصالات التي تكون مفهومة لدى المتلقي لأنه تكون هناك تعقيدات أما الاتصال الكتابي فهو يقوم أساسا على الرسمية لأنه يكون موثق بطريقة واضحة ودقيقة.

### 4. مدى استخدام القائم بالاتصال للمهارات الاتصالية مع موظفيه

النسبة المئوية	التكرارات	
47.5%	19	دائما
27.5%	11	أحيانا
25%	10	لا يستخدم
100%	40	المجموع

الجدول رقم (08): يوضح مدى استخدام القائم بالاتصال للمهارات الاتصالية مع موظفيه

<sup>1</sup> ب، د، م، مرجع سابق، ص 39.



### التمثيل البياني رقم (08): يوضح مدى استخدام القائم بالاتصال للمهارات الاتصالية مع موظفيه

يوضح الجدول على أن القائم بالاتصال يوظف المهارات في التواصل الفعال التي أظهرتها النتائج وأغلبية الموظفين يرون بأنه "دائما" يقوم بتوظيفها بنسبة 47.5 % بما يعادل 19 مفردة و"أحيانا" بنسبة تقدر ب 27.5% ما يعادل 11 مفردة، وأخيرا "لا تستخدم" بنسبة 25% أي ما يعادل 10 مفردات.

يمكن تفسير نتائج الجدول على أنه يقوم بتوظيف المهارات الاتصالية بصفة "دائما" لأنه يعتبر من بين "أهم شروط التي يجب أن تتوفر فيه وجميع أنواعها وإضافة إلى الاتصالات، القدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال"<sup>1</sup>، لأنه لا بد عليه من استخدامها لغرض خلق اتصال فعال بهدف التأثير وزيادة الفاعلية داخل المنظمة.

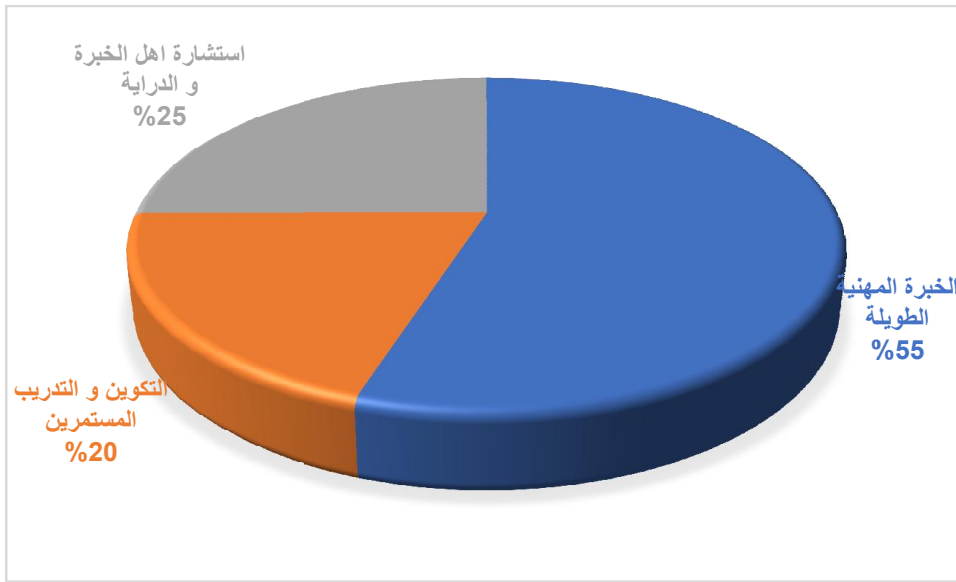
<sup>1</sup> أنظر: سمية كامل أبو ماضي، مرجع سابق، ص 57.

## الإطار التطبيقي

5. العوامل التي تؤثر في زيادة فاعلية مهارات القائم بالاتصال الاتصالية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	
55%	22	الخبرة المهنية الطويلة
20%	8	التكوين وتدريب المستمرين
25%	10	استشارة أهل الخبرة والدراية
100%	40	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فاعلية مهارات القائم بالاتصال



التمثيل البياني رقم (09): يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فاعلية مهارات القائم بالاتصال

يوضح الجدول العوامل التي تؤثر في زيادة فاعلية مهارات التي أظهرتها النتائج بأنها الخبرة المهنية الطويلة هي النسبة العالية تقدر ب 55% ما يعادل 22 مفردة أما استشارة أهل الخبرة والدراية نسبة 25% ما يعادل 10 مفردات والتكوين والتدريب المستمرين نسبة 20% أي ما يعادل 8 مفردات.

كما يمكن تفسير هذا على أن القائم بالاتصال يملك الخبرة الكافية من خلال التجارب العملية التي مر بها من خلال مسيرته العملية ومعايشة للأوضاع وعليه فهو يوظف المهارات بصفة دورية من أجل التأثير وخلق الفاعلية التي تساهم في نجاح اتصالاته وأيضاً إضافة إلى ذلك الكفاءة التي

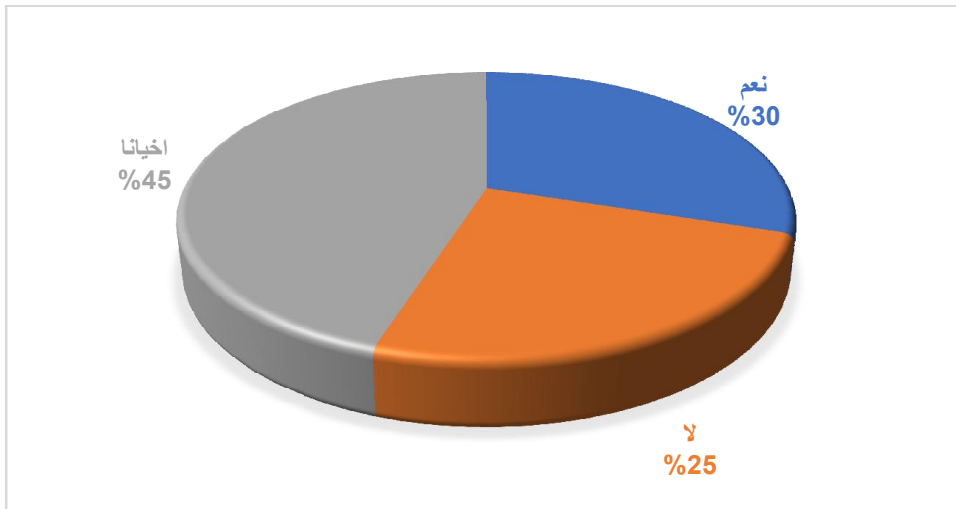
## الإطار التطبيقي

يمتلكها، إذ تعتبر استشارة أهل الخبرة والدراية عنصر مهم من أجل فهم القوانين والعلم ببعض الأمور التي قد تكون بسيطة أو عادية بالنسبة للقائم بالاتصال إذ يعمل هو على فهم الجيد وأخذ أفكار ومعلومات للعمل بها في إطار العمل في مؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة.

6. مدى لجوء القائم بالاتصال عند ممارسة مهامه إلى استماع لاقتراحات الموظفين بالمؤسسة

التكرارات	النسبة المئوية	
12	30 %	نعم
10	25 %	لا
18	45 %	أحيانا
40	100 %	المجموع

الجدول رقم (10): يوضح مدى لجوء القائم بالاتصال عند ممارسة مهامه إلى استماع لاقتراحات الموظفين بالمؤسسة



التمثيل البياني رقم (10): يوضح مدى لجوء القائم بالاتصال عند ممارسة مهامه إلى استماع لاقتراحات الموظفين بالمؤسسة

## الإطار التطبيقي

يوضح الجدول بأن القائم بالاتصال يقوم بالاستماع للموظفين عند تقديم اقتراحاتهم كما أظهرتها النتائج بأن النسبة العالية تعود إلى "أحيانا" بنسبة تقدر 45% ما يعادل 18 مفردة و"نعم" نسبة 30% ما يعادل 12 مفردة وأخيرا أجاب 25% ب "لا" أي ما يعادل 10 مفردات.

يمكن تفسير نتائج على أن القائم بالاتصال لا يقوم دائما بالاستماع لاقتراحات الموظفين وهذا راجع لخبرته المهنية وطبيعة اقتراحات الموظفين التي قد تكون مناسبة أو لا تكون غير عملية ولا موضوعية مما يتطلب منه كمسؤول إداري داخل حيز تنظيمي، وهذا لا يعبر على أنه غير مستمع بل قد تكون هناك اقتراحات تصب في صالح المنظمة ويأخذ بها ويعمل على تشجيع والتحفيز للموظفين وهذا يزيد من ثقتهم ويعبر على قدراتهم التي تمكنهم من تطوير أكثر.

### 7. المتطلبات التي تؤثر في نجاح القائم بالاتصال عند الممارسة:

النسبة المئوية	التكرارات	
30%	12	الأول التنظيم الإداري بالمؤسسة
45%	18	الثاني التنظيم الإداري بالمؤسسة
25%	10	الثالث التنظيم الإداري بالمؤسسة
100%	40	المجموع

### الجدول رقم ( 11 ): يوضح متطلب التنظيم الإداري للمؤسسة الذي يؤثر في نجاح الممارسة المهنية.

يوضح الجدول متطلب التنظيم الإداري للمؤسسة الذي اختاره مجموعة من الموظفين على أنه هو الأول بنسبة 45% أي ما يعادل 18 مفردة والاختيار الثاني بنسبة تقدر ب30% أي ما يعادل 12 مفردة، وأخير بنسبة 25% أي ما يعادل 10 مفردات.

## الإطار التطبيقي

يمكن تفسير نتائج الجدول على أن القائم بالاتصال يراعي بعض العوامل من أجل نجاح الممارسة المهنية، فهو من بين أهم العناصر الواجبة توفرها داخل المنظمة لدورها الفعال الذي يساهم في نجاحها وسيورتها وعليه يعتبر من بين أهم الوظائف التي تسيّر العملية الإدارية كونه يتصف بالرسمية، كما يرجع إلى السياسة التي تنتهجها المؤسسة في الإدارة والتسيير وكيفية التنظيم الجيد الذي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

النسبة المئوية	التكرارات	
47.5%	19	الأول التأهيل العلمي والعملية
27.5%	11	الثاني التأهيل العلمي والعملية
25%	10	الثالث التأهيل العلمي والعملية
100%	40	المجموع

**الجدول رقم 12: يوضح متطلب التأهيل العلمي والمهني الذي يؤثر في الحاجة الممارسة المهنية:**

يوضح الجدول متطلب التأهيل العلمي والمهني وقد أظهرتها نتائج النسبة الأولى 47.5% أي ما يعادل 19 مفردة وثانياً بنسبة 27.5% أي ما يعادل 11 مفردة، وثالثاً بنسبة تقدر ب 25% تعادل 10 مفردات.

يمكن تفسير نتائج الجدول باعتبار التأهيل العلمي والمهني أحد الشروط الأساسية في العمل وهذا يدل على اكتساب القائم بالاتصال مؤهلات علمية وعملية تمكنه من امتلاك الخبرة الكافية لممارسة العمل داخل المنظمة، إذ يعمل على التسيير والتنسيق لاتخاذ القرارات الصائبة التي تكون في صالح المؤسسة

كما يتطلب التأهيل العلمي والمهني التدريب والتكوين من خلال الالتحاق بمجموعة من الدورات العلمية سواء كانت تنظمها المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة أو مدارس خاصة لأخذ الخبرة الكافية والتطلع على كل التطورات الحديثة سواء من الناحية التقنية أو الإدارية، واكتساب أهم المهارات والتقنيات والأساسية للدخول في إطار العمل بشكل احترافي علمي وعملي.



## الإطار التطبيقي

النسبة المئوية	التكرارات	
25%	10	الأول العلاقات الاجتماعية مع الموظفين
25%	10	الثاني العلاقات الاجتماعية مع الموظفين
50%	20	الثالث العلاقات الاجتماعية مع الموظفين
100%	40	المجموع

**الجدول رقم 13: يوضح متطلب العلاقات الاجتماعية مع الموظفين الذي تؤثر في**

### نجاح الممارسة المهنية

يوضح الجدول متطلب العلاقات الاجتماعية مع الموظفين وهذا ما أظهرته النتائج بأن العلاقات الاجتماعية مع الموظفين المقدر بنسبة 25% ما تعادل 10 مفردات بينما الثانية بنسبة 25% تتمثل في 20 مفردة إلا أنه الثالثة المدرة بنسبة 50% ما يعادل 20 مفردة.

يمكن تفسير نتائج الجدول على أن العلاقات الاجتماعية لا تعتبر عاملا مهما باعتبار التقيد التي وضعتها المنظمات لذا تحرص على تأمين الموظفين والاحترام المفروض داخل المؤسسة وتوطيد الرابط العلمي الذي يربط بينهما والقيام بواجباتهم المهنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال نتائج الجداول نجد أجد بأن التأهيل العلمي والمهني من بين أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في القائم بالاتصال للممارسة المهنية، إذ يعد شرطاً مفروضاً وضعته المنظمة من خلال التوظيف فهي تعمل على ترقية وتطوير العمل، وهي نقطة ثابتة تزيد وتدفع لتطور أكثر من أجل اكتساب كفاءات ذات خبرة عالية لنجاح المنظمة، كما أن التنظيم الإداري يعتبر من أهم الوظائف المعتمدة داخل الإدارة ويساعد على سير الأعمال وتنفيذها بشكل دقيق وهو رسمي.

## الإطار التطبيقي

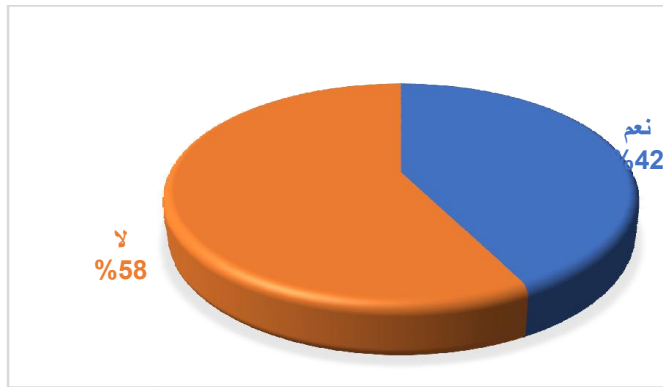
إلا أن العلاقات الاجتماعية مع الموظفين مهمشة من طرف القائم بالاتصال داخل مؤسسة مديرية الجهوية للخزينة بسكرة، برغم من أن توطيد العلاقات مع الموظفين يساهم في تقريب الموظف من الإدارة وتخفيف الضغط النفسي للموظف، يعطي للموظف الثقة بالنفس، وكل هذا يساهم في إحساس الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة يخلق داخله مسؤولية اجتماعية اتجاه المنظمة مما يؤدي إلى سير العمل بكل سلاسة وإتقان.

**المحور الثاني: الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال في المؤسسة**

### 1. الوسائل الحديثة التي يعتمدها المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي

النسبة المئوية	التكرارات	
42.5%	17	نعم
57.5%	23	لا
100%	40	المجموع

الجدول رقم (14): يوضح الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحديثة .



**التمثيل البياني رقم (14): يوضح الاعتماد على الوسائل الاتصالية الحديثة**

يشير هذا الجدول إلى الوسائل الحديثة في عملية التواصل الداخلي والخارجي للمؤسسة حيث أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين لا يعتمدون على الوسائل الحديثة في المؤسسة حيث تقدر ب 57.5% ما يعادل 23 مفردة ثم تأتي نسبة متوسطة 42.5% ما يعادل 17 مفردة تستخدمون الوسائل الحديثة.

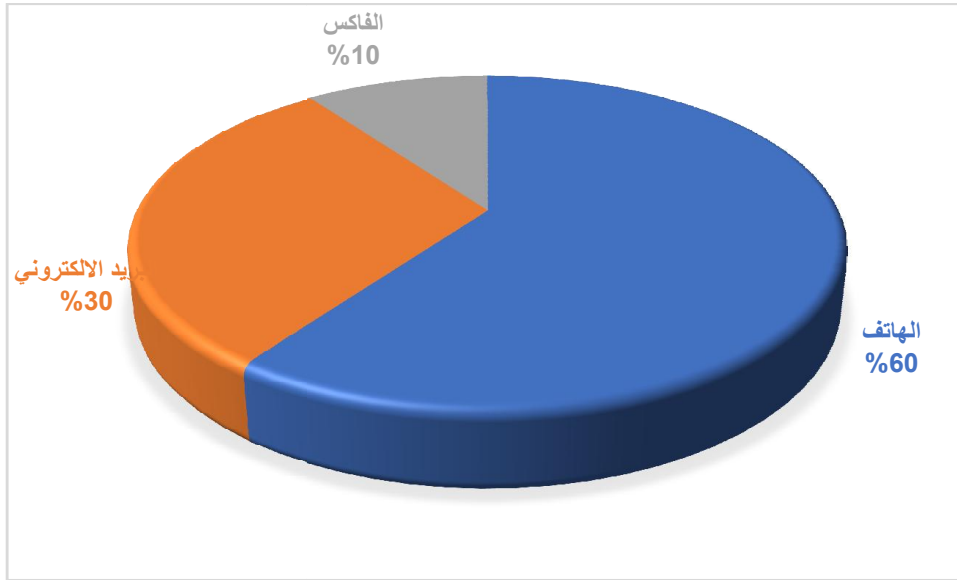
## الإطار التطبيقي

يمكن تفسير نتائج الجدول على أن استخدام الوسائل الحديثة غير ضرورية للمؤسسة كونها تستخدم في الأغلبية الطرق التقليدية وهذا يرجع لطبيعة عمل المؤسسة الخدمية العمومية واستسهال العمل بهذه الوسائل في عملية التواصل فيما بينهم وهذا للسرعة والفاعلية في تلقي الردود الفورية والآنية.

### 2. الوسائل الاتصالية يتم التواصل بها داخل المؤسسة من طرف القائم بالاتصال

التكرارات	النسبة المئوية	
24	60%	الهاتف
12	30%	البريد الإلكتروني
04	10%	الفاكس
40	100%	المجموع

الجدول رقم (15): يوضح نوعية الوسائل التي يتم التواصل بها بالمؤسسة



التمثيل البياني رقم (15): يوضح نوعية الوسائل التي يتم التواصل بها بالمؤسسة

## الإطار التطبيقي

توضح نتائج الجدول الوسائل المستخدمة للتواصل من طرف القائم بالاتصال في المؤسسة بأن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخدام بنسبة 60% والتي تمثل 24 مفردة، ثم تأتي إلى النسبة المتوسطة والتي تتمثل في البريد الإلكتروني نسبة تقدر ب 30% ما يعادل 12 مفردة وأخير الضعيفة التي تتمثل في الفاكس بنسبة تقدر ب 10% وتعادل 4 مفردات التي يستخدمون الفاكس.

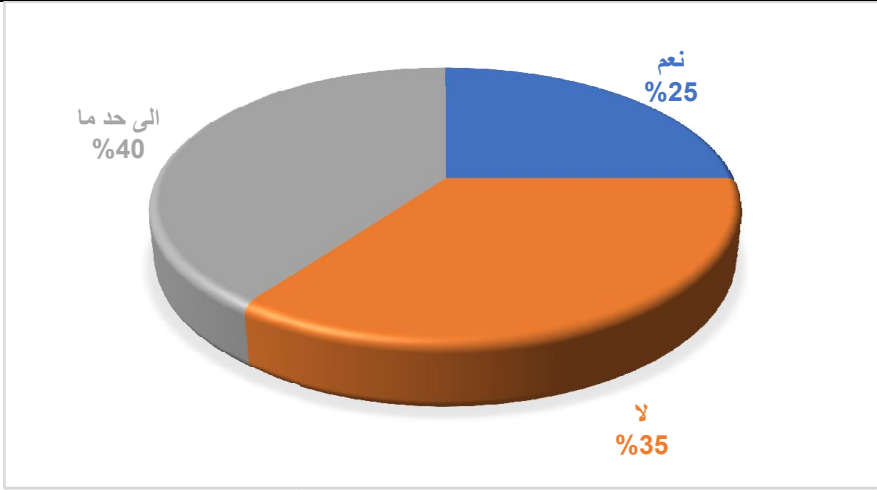
يمكن تفسير نتائج الجدول على أن الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداما عند القائم بالاتصال للتواصل مع الموظفين وهذا يدل على أنه عملي أكثر لتحقيقه للتواصل الفعال، فهو يستخدم بغرض التنسيق في الأعمال والنشاطات بين مختلف المصالح والمديريات، إذ يعتبر وسيلة سهلة وسريعة يلجأ للعمل بها كونها متوفرة في كل المؤسسات وتكلفتها قليلة وتساهم في التقليل من التنقل الشخصي، أما البريد الإلكتروني كتقنية اتصال مستحدثة داخل المؤسسة أصبحت تملك قيمة جوهرية لدى الأغلبية إلا أنها مهمشة من طرف العمال داخل المنظمة وهذا يعود إلى خصوصية العمل داخل المؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة وكذلك ضعف التدفق الانترنت أدى إلى تغاضي عن استخدام هذه الوسيلة، أما الفاكس فهو يستخدم للأغراض الرسمية والضرورة القصوى أي يستخدمونه عندما يتوصلون مع الجهات العليا للوطن كالوزارة وغيرها من الجهات.

### 3. كفاية الوسائل المتوفرة في المؤسسة لخلق نمط اتصالي فعال

النسبة المئوية	التكرارات	
25%	10	نعم
35%	14	لا
40%	16	إلى حد ما
100%	40	المجموع

الجدول رقم (16): يوضح مدى الوسائل المتوفرة في خلق نمط اتصالي فعال بالمؤسسة

## الإطار التطبيقي



التمثيل البياني رقم (16): يوضح مدى الوسائل المتوفرة في خلق نمط اتصالي فعال

بالمؤسسة

يوضح الجدول إلى مدى تحقيق هذه الوسائل للاتصال الفعال داخل المؤسسة التي بينتها النتائج "إلى حد ما" هي الأكثر بنسبة تقدر ب 40% تتمثل 16 مفردة ويأتي بعدها ب " لا " نسبة 35% التي تمثل 14 مفردة وأخيرا " نعم" بنسبة 25% تمثل 10 مفردات.

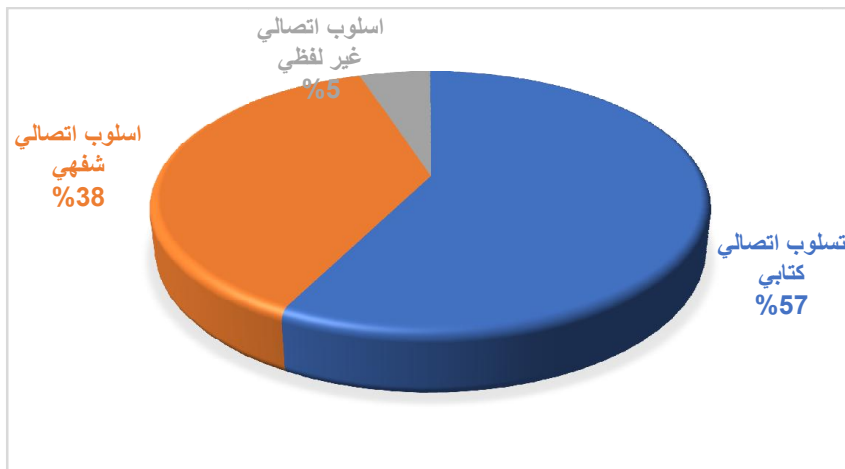
يمكن تفسير النتائج على أن الوسائل المتوفرة تحقق لهم الاتصال الفعال الذي يكون بين طرفين القائم بالاتصال والمتلقي الذي هم عنصرين أساسيين في نجاح الاتصال وأما الآخرون فيعتبرون بأن الوسائل المتوفرة لا تحقق لهم الاتصال الفعال بسبب التطورات التكنولوجية التي توصلت إليها، كما يعتبر البعض الآخر بنسبة قليلة بأنه يحقق لهم الاتصال الفعال بما يناسب مع إمكانيات المؤسسة وطبيعة عملها الحساس.

## الإطار التطبيقي

### 4. الأساليب التي يعتمدها القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	
57.5%	23	أسلوب الاتصال الكتابي
37.5%	15	أسلوب الاتصال الشفهي
5%	02	أسلوب الاتصال الغير لفظي
100%	40	المجموع

الجدول رقم (17): يوضح الأساليب التي يعتمدها القائم بالاتصال بالمؤسسة.



التمثيل البياني رقم (17): يوضح الأساليب التي يعتمدها القائم بالاتصال بالمؤسسة.

يوضح الجدول بأن الأساليب التي يستخدمها القائم بالاتصال في المؤسسة والتي أظهرتها النتائج بأن أسلوب الاتصال الكتابي بنسبة عالية تقدر ب 57.5% وتمثل 23 مفردة وأسلوب الاتصال الشفهي التي تقدر نسبته ب 37.5% تمثل 15 مفردة أما أسلوب الاتصال الغير لفظي بنسبة تقدر ب 5% وتمثل مفردتين.

يمكن تفسير النتائج الجدول على اختيار أسلوب الاتصال الكتابي بنسبة عالية وهذا لكونه يستخدم في كل أنواع الاتصالات الرسمية والغير الرسمية والداخلية والخارجية لكن يحقق الهدف المرجو منه إذ يتميز التوثيق العملية الإدارية، إمكانية حفظه لمدة طويلة والرجوع إليه بشكل سريع

## الإطار التطبيقي

ويعتبر أقل عرضة للتحريف والتعبير"<sup>1</sup> لكونه يأخذ الطابع الرسمي في العمل الإداري، أما فيما يخص الاتصال الشفهي يعتبر أكثر شيوعا لاستخدامه من طرف القائم بالاتصال في عملية التواصل "إذ يعمل على تبادل الأفكار المعلومات والاقتراحات والآراء بين القائم بالاتصال والمتلقي باستخدام الكلمات المنطوقة والتي قد تكون في شكل مقابلات الشخصية أو في شكل أدوات أو محاضرات أو اجتماعات ..... الخ"<sup>2</sup>، وكلا هذين الأسلوبين يستخدمان بكثرة لمصادقية ورسمية هذه الاتصالات، أما فيما يخص الاتصال الغير لفظي فهو يستخدم بنسبة قليلة كونه اتصال بدون كلمات يستعمل تعابير الوجه ولغة الجسد أو التقاء العيون، وكل هذا قد لا يفهمه الموظفون داخل المؤسسة لاعتيادهم على الاتصال اللفظي والكتابي .

### 5. اعتماد القائم بالاتصال في عملية التواصل على المكتوب أكثر

النسبة المئوية	التكرارات	
5%	02	عدم ضرورة الوسائل التكنولوجية
57.5%	23	تأخذ طابع رسميا
12.5%	05	للتوثيق
25%	10	حسب طبيعة الموضوع
100%	40	المجموع

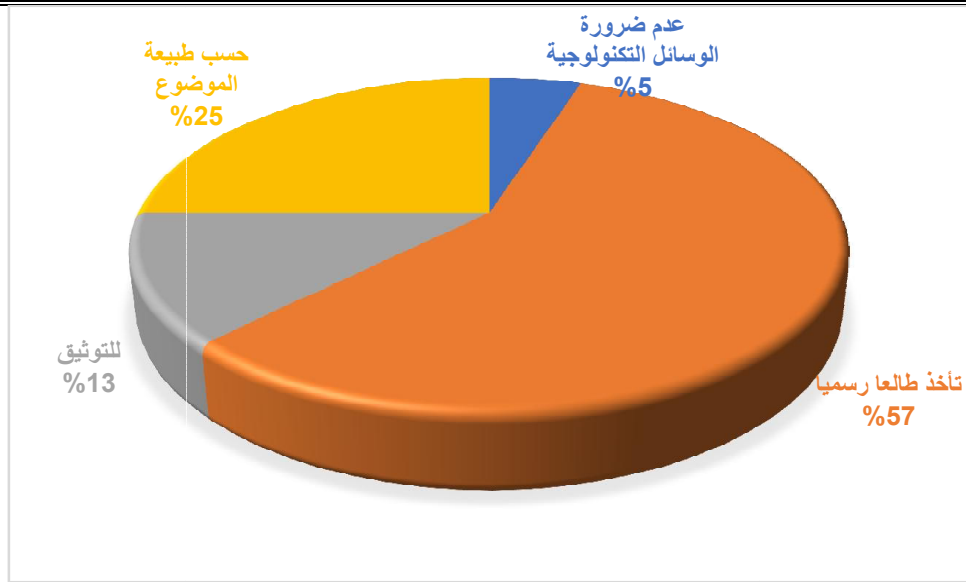
الجدول رقم (18): يوضح مدى اعتماد القائم بالاتصال على عملية التواصل على

المكتوب أكثر.

<sup>1</sup> محمد نيس، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، دراسة لنيل شهادة الدراسات العليا، جامعة الجزائر 1، 2011، ص36.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير علاق، أساسيات الاتصال "تماذج ومهارات"، دار اليازوري، ص27.

## الإطار التطبيقي



الجدول رقم (18): يوضح مدى اعتماد القائم بالاتصال في عملية التواصل على المكتوب أكثر.

يوضح الجدول مدى اعتماد القائم بالاتصال على الأسلوب الكتابي أكثر التي توصلها النسبة العالية التي تقدر ب 57.5% تتمثل في 23 مفردة "أخذ طابعا رسميا"، و نسبة 25.5% تتمثل ب 10 مفردات "حسب طبيعة الموضوع" ونسبة 12.5% تتمثل في 5 مفردات "للتوثيق" ونسبة 5% أي مفردتين أجابوا بعدم ضرورة الوسائل التكنولوجية.

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول لاعتماد القائم بالاتصال في عملية التواصل على المكتوب أكثر حسب إجابات الموظفين على أنه يأخذ طابع رسميا لسهولة التدوين كما أنه يستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق مع إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية أما فيما إجابة الموظفين بأن اعتماد القائم بالاتصال في عملية التواصل على المكتوب أكثر حسب طبيعة الموضوع فإنه يعود لطبيعة الوثائق أو طريقة تكييف المواضيع باختلافها وتنوعها أما التوثيق 12.5% فهو يأتي كرمز ودليل وبرهان على ما تم القيام به وهو لا يتلشى وإنما يحفظ بطريقة تساعدهم في الرجوع إلى ما تم تدوينه، أما اختيار عدم ضرورة الوسائل التكنولوجية 5% هو ناتج عن عدم امتلاك هذه الوسائل في حد ذاتها إضافة إلى اعتمادها على القالب التقليدي المتمثل في الوثائق و السجلات المحررة من طرف المديرية.



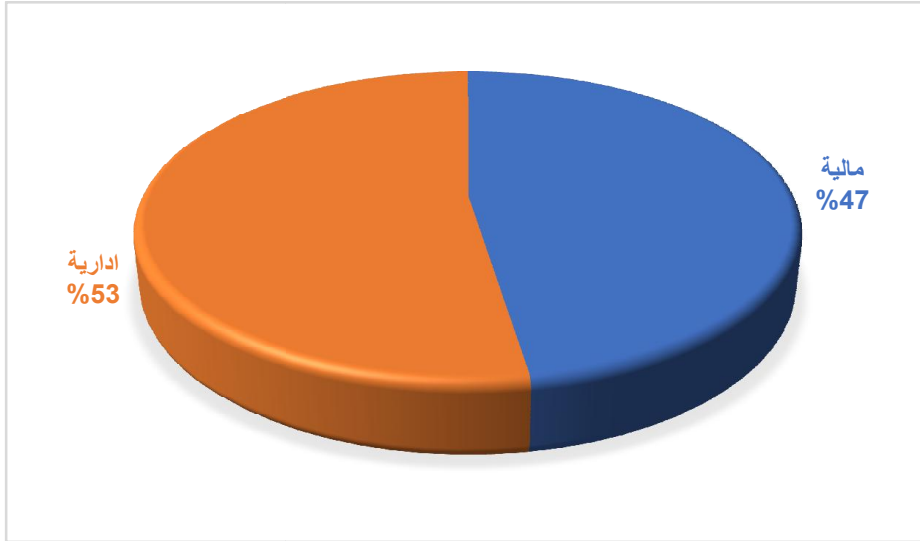
## الإطار التطبيقي

المحور الثالث: أهم الطرق والأساليب التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة في المؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة.

### 1. أنواع الأزمات التي تعرضت لها المديرية الجهوية للخرزينة

النسبة المئوية	التكرارات	
47%	19	مالية
53%	21	إدارية
100%	40	المجموع

الجدول رقم (19): يوضح نوعية الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.



الجدول رقم (19): يوضح نوعية الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة نجد أن أغلب الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة هي أزمات إدارية بنسبة 53% وذلك حسب إجابة 21 مفردة، أما بالنسبة للأزمات المالية في نسبة 47% وذلك حسب إجابة 19 مفردة.

يمكن تفسير أكبر نسبة 53% أن الأزمات الحاصلة هي إدارية بالدرجة الأولى كانت تمس كل فروع وأقسام الجهاز الإداري من مدير وموظفين فمن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع المسؤول في قسم النزاعات فقد تبين أن المؤسسة تعرضت لكثير من الأزمات الإدارية من بينها

## الإطار التطبيقي

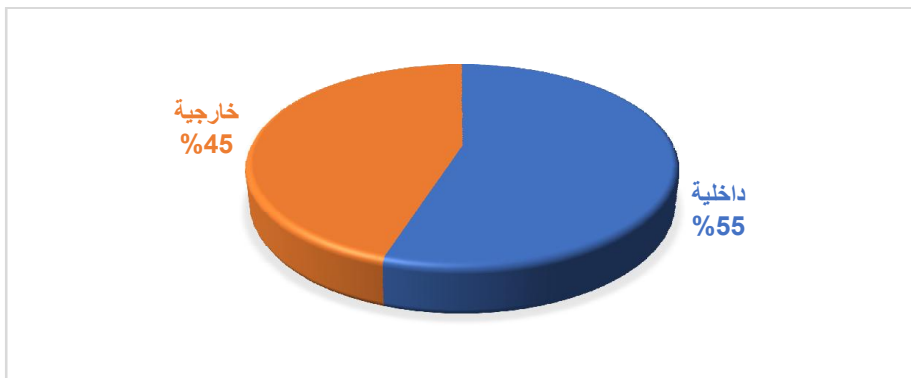
أزمات علاقات العمل أي بين الموظفين، حيث يصل الأمر إلى مجالس تأديبية وأزمة الأقسام والفروع في المؤسسة وأزمة تغير النظم القانونية للعمل.<sup>1</sup>

أما 47% وهي نسبة متقاربة من الأولى من كانت إجابتهم أن أهم النزاعات التي تعرضت لها المؤسسة هي أزمات مالية وهذا راجع إلى تراجع إلى عدم التقسيم الجيد للمزانية المخصصة لها من طرف وزارة المالية، بالإضافة إلى تعرض المؤسسة لبعض الاختلالات المالية التي تؤدي إلى احدث فوضوي داخل إدارة المؤسسة المديرية الجهوية للخزينة تتطور لتصبح أزمة مفتعلة، إما تكون عنيفة تأخذ وقت طويل لحلها وقد تكون أزمة خفيفة ويكون احتواءها والتخلص منها فوري أي وقت حدوثها.

## 2. أسباب الأزمة

النسبة المئوية	التكررات	
55%	22	أسباب داخلية
45%	18	أسباب خارجية
100%	40	المجموع

الجدول رقم (20): يوضح أسباب الأزمة



التمثيل البياني رقم (20): يوضح أسباب الأزمة

<sup>1</sup> لونيبي عبد اللطيف، رئيس قسم النزاعات، مديرية الخزينة الجهوية، 14 فيفري 2023، على الساعة 10:00.

## الإطار التطبيقي

يتضح من خلال الجدول أن أسباب الأزمة هي داخلية بنسبة 55% حسب إجابة 22 مفردة، كما أن باقي أفراد العينة 18 مفردة أجابوا أنها أسباب خارجية 45%.

يمكن تفسير النسبة المتقاربة بين الأسباب الداخلية 55% وأسباب خارجية 45% أن المؤسسة تعترضها هزات مختلفة قد تكون أسبابها داخلية وقد تكون خارجية كما يمكن أن تكون أزمة واحدة وأسبابها داخلية وخارجية في نفس الوقت تعيق السير العادي للمؤسسة وتعيق بصفة جذرية أداء أنشطة المؤسسة بفاعلية بل قد تفقدها سمعتها وتجعلها في الحضيض، نذكر من بين الأسباب الداخلية سوء الفهم ويكون من جانب الإداري أو جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة وسوء الإدراك يعد من الأسباب الداخلية وهو عدم استيعاب المعلومات، والإدارة العشوائية كذلك من بين أكبر أسباب الأزمة، كما نجد الشائعات والتي تعد من الأسباب الخارجية التي تؤدي إلى تفاقم الوضع وزيادة الأزمة منها، عدم وجود الرواتب، تقليل المكافآت.

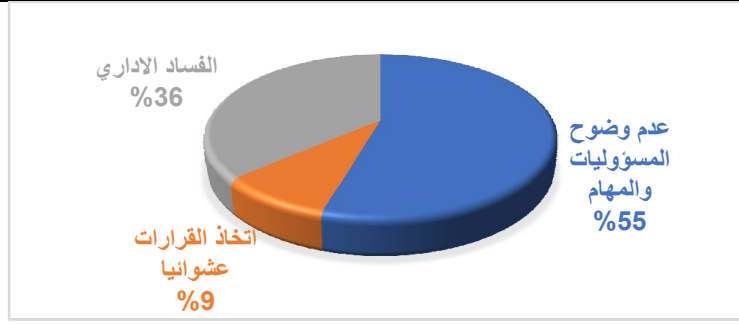
يتبين لنا أن أسباب الأزمة هي مزيج بين الأسباب الداخلية والخارجية في المؤسسة.

### • الأسباب الداخلية

النسبة المئوية	التكرارات	
55%	12	عدم وضوح المسؤوليات والمهام
09%	02	اتخاذ القرارات عشوائيا
36%	08	الفساد الإداري
100%	22	المجموع

الجدول رقم(21): يوضح الموظفين الذين اختاروا الأسباب الداخلية.

## الإطار التطبيقي



### التمثيل البياني رقم (21): يوضح الموظفين الذين اختاروا الأسباب الداخلية.

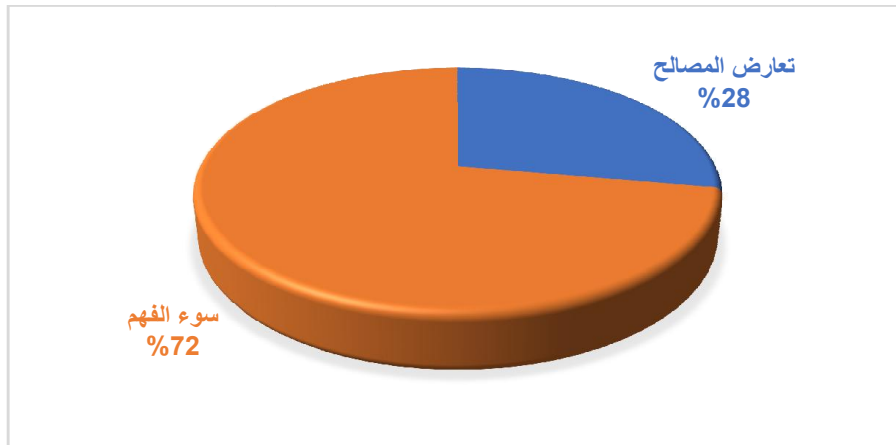
يتضح الجدول الأسباب الداخلية تتمثل في أن 22 مفردة بنسبة 100% اختارت الأسباب الداخلية كسبب للأزمة وهذه الأسباب اختلفت بين عدم وضوح المسؤوليات والمهام واتخاذ القرارات عشوائياً وكذلك الفساد الإداري نجد أن أكبر نسبة 55% أي 12 مفردة اختارت عدم وضوح المسؤوليات والمهام وهذا يعبر عن سوء التنظيم واختلاط المسؤوليات حيث نجد أن بعض الموظفين داخل المؤسسة الجهوية للخرزينة بسكرة يقوم بأعمال مضاعفة أي عمليين في نفس الوقت بينما موظف آخر لا يعمل وهذا ناتج عن سوء التسيير والتنظيم مما ينتج عنه حدوث مشاكل صغيرة تتفاقم لتصبح أزمة.

كما أن نسبة 36% أي 8 مفردات اختاروا الفساد الإداري كأكبر سبب داخلي من شأنه افتعال الأزمة فالفساد الإداري يعبر عن انعدام أخلاقيات المهنة لدي الموظفين وقبول رشايي لتسهيل عقد أو إجراء طرح مناقصة كل هذا من شأنه أن يخلق فوضى في المؤسسة لتتراكم الأوضاع وتؤدي إلى أزمة.

ونجد أن فئة قليلة 9% أي مفردتين أجابت بأن الأسباب الداخلية للأزمة هي اتخاذ القرارات عشوائياً والذي ينجم عنه الانحراف والتسيب، يؤدي إلى انتشار التسيير الفوضوي وهو ما لا يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أي أزمة، البحث عن المصالح الذاتية، عدم التخطيط بمعنى عدم وجود أسلوب إداري واضح لإدارة المواد بالمؤسسة فينتج عنه مشاكل عويصة تصل إلى أزمة من شأنها أن تحدث تراجع للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	
%28	05	تعارض المصالح
%72	13	سوء الفهم
%100	18	المجموع

الجدول رقم (22): يوضح الموظفين الذين اختاروا الأسباب الخارجية.



التمثيل البياني رقم (22): يوضح الموظفين الذين اختاروا الأسباب الخارجية.

يوضح الجدول الموظفين الذين اختاروا الأسباب الخارجية أن 18 مفردة اختارت الأسباب الخارجية لحدوث الأزمة وهذه الأسباب متمثلة في: تعارض المصالح وسوء الفهم نلاحظ أن نسبة 72% أي 13 مفردة اختارت سوء الفهم كسبب خارجي يساهم في حدوث الأزمة بالمؤسسة وقد يكون سوء الفهم من الجانب الإداري في المؤسسة أو من الجانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، ويكون ذلك بفعل نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وكل ذلك بفعل عدم وجود نظام فعال للمعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الجبار بن شوية، رئيس المستخدمين، المديرية الجهوية للخزينة بكرة، 2023/02/05.

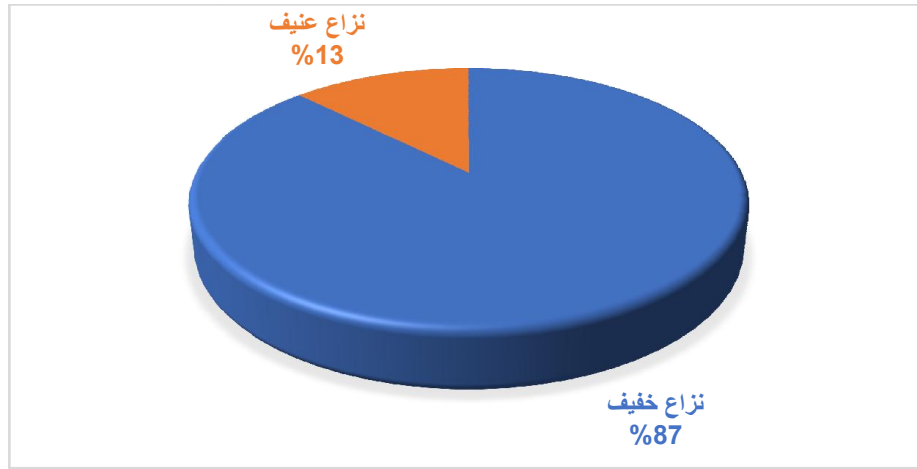
## الإطار التطبيقي

والنسبة الأقل 28% أي 5 مفردات هي من أجابت بأن الأسباب الخارجية للأزمة هي تعارض المصالح حيث أن وجود هذا التعارض بشكل شديد، تبرز أكثر الدوافع لحدوث الأزمة.<sup>1</sup>

### 3. مستويات الأزمة لمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة

النسبة المئوية	التكرارات	
87%	35	أزمة خفيفة
13%	05	أزمة عنيفة
100%	40	المجموع

الجدول رقم (23): يوضح مستويات الأزمة بمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة



التمثيل البياني رقم (23): يوضح مستويات الأزمة بمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر للأزمات الحاصلة في المؤسسة هي أزمات خفيفة بنسبة 87% وهذا حسب 35 مفردة، أما بالنسبة للفئة الثانية التي أجابت أن الأزمات التي تحدث في المؤسسة عنيفة 13% وهي 5 مفردات.

يمكن تفسير النسبة العالية للأزمات الخفيفة في المديرية 87% إلى أغلب الأزمات التي تحدث تكون محصورة في المحيط الداخلي للمؤسسة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به إلى أن تأثيرها يكون على الجمهور المحيط بها تأثيرا

<sup>1</sup> غول فرحات، "إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة"، مجلة المتاجر، العدد 01، ص ص، 61،

## الإطار التطبيقي

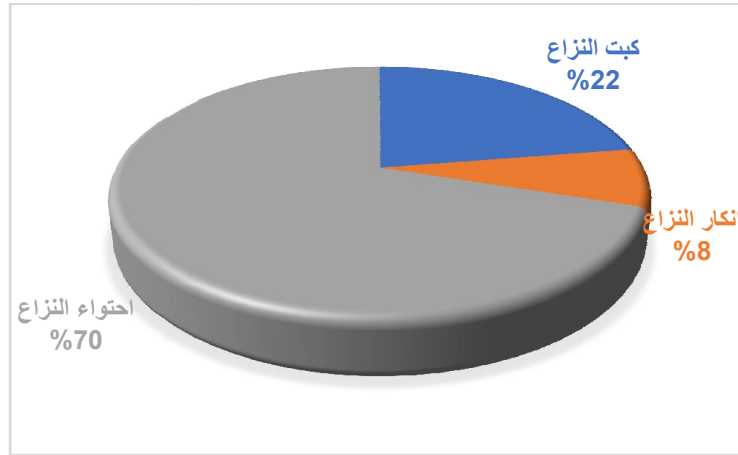
خفيفا ويسهل معالجة بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

كما يمكن تفسير نسبة الأزمات العنيفة 13% إلى أن المؤسسة نادرا ما تواجه أزمات قوية وعنيفة، وهي أزمات بالغة الشدة والعنف والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو "إفقاذه قوة الدفع الخاص بتيار الأزمة وتفتيت عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك: الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب عن العمل".<sup>1</sup>

### 4. الأساليب التي يتعامل بها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرارات	
22.5%	09	كبت الأزمة
7.5%	03	إنكار الأزمة
70%	28	احتواء الأزمة
100%	40	المجموع

الجدول رقم (24): يوضح أساليب القائم بالاتصال في إدارة الأزمة



التمثيل البياني رقم (24): يوضح أساليب القائم بالاتصال في إدارة الأزمة

<sup>1</sup> سامح أحمد زكي الحفني، مرجع سابق، ص9.

## الإطار التطبيقي

يوضح الجدول أن أكثر الأسباب استخداماً في الإدارة الأزمة هو أسلوب احتواء الأزمة بنسبة 70% حسب 28 مفردة أما أسلوب كبت الأزمة بنسبة أقل 22.5% حسب إجابة 9 مفردات وآخر أسلوب والذي يعد أقل استخداماً وهو أسلوب إنكار الأزمة 7.5% حسب رأي 3 مفردات.

تفسير أكبر نسبة للأسلوب احتواء الأزمة 70% هي أن المؤسسة عند حدوث الأزمة أول شيء تقوم به هو التفكير في التخلص من الأزمة وبالتالي فهي قامت باحتوائها، "أي معالجة الأزمة وإيجاد الحلول الناجحة والنهائية لأسبابها يقصد منع تفاقمها وازدياد حدتها".<sup>1</sup>

كما تعتمد المؤسسة على أسلوب كبت الأزمة بصفة قليلة 22.5% وذلك حسب نوع الأزمة التي نشأت فهناك بعض الأزمات الحساسة التي تستدعي الكبت لأنها من شأنها إحداث مشاكل أكبر للمؤسسة وتعرض سمعتها وصورتها للإتلاف، هنا لابد للمؤسسة أن تتخذ التدابير اللازمة لمنع تضخم الأزمة وتتم هذه الطريقة من خلال غلق كل السبل والمنافذ التي قد تخرج من خلالها قوى صنع الأزمة.

ويظهر أسلوب إنكار الأزمة كأخر أسلوب يمكن للمؤسسة أن تستخدمه في إدارة الأزمة 7.5% وهذا النوع من الأساليب لا يكون إلا في حالة الأزمات المستعصية التي تستدعي الإنكار وأسلوب الإنكار لا يعني إخفاء أن هناك أزمة فمتخذ القرار الإداري يعلن وجود أزمة بالمؤسسة وإن الأمور والأوضاع أفضل مما يمكن أن تكون عليه، أي أن المدير يوضح أن هناك أزمة وتم السيطرة عليها وانتهت، يطلق على هذه الطريقة "بالتقييم الإعلامي للأزمة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أية رياض العبد القادر ، مرجع سابق ، ص44.

<sup>2</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز ، مرجع سابق ، ص41.

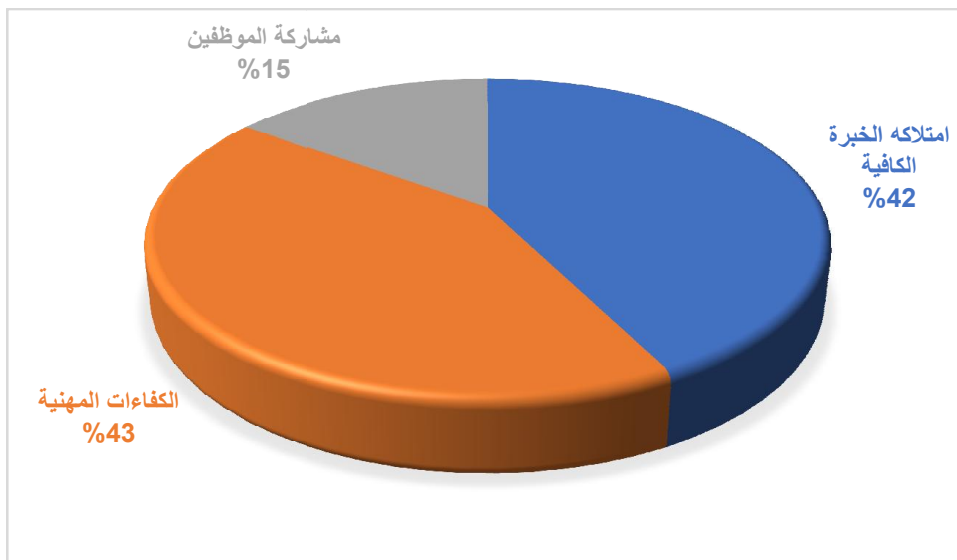


## الإطار التطبيقي

### 5. القدرات التي يوظفها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرارات	
42.5%	17	امتلاكه الخبرة الكافية
42.5%	17	الكفاءة المهنية
15%	06	مشاركة الموظفين
100%	40	المجموع

الجدول رقم (25): يوضح القدرات التي يوظفها القائم بالاتصال لإدارة الأزمة



التمثيل البياني رقم (25): يوضح القدرات التي يوظفها القائم بالاتصال لإدارة الأزمة

يوضح الجدول أن القائم بالاتصال يستخدم الخبرة بنسبة 42.5% حسب إجابة 17 مفردة كما أنه يعتمد على الكفاءات المهنية بنسبة متساوية مع النسبة الأولى 42.5% وكأخر نسبة 15% هي مشاركة القائم بالاتصال للموظفين في إدارة الأزمة حسب 6 مفردات.

يمكن تفسير اعتماد القائم بالاتصال في إدارته للأزمة على الخبرة الكافية لأن هذه الأخيرة هي عبارة عن مهارة في أداء الأعمال العملية والفكرية بجودة عالية وبسرعة وسهولة دون بذل مجهود كبير واكتساب الخبرة يتم نتيجة تعلم القائم بالاتصال المهارة في تنفيذ الأعمال المطلوبة (الإشراف ومراقبة التنفيذ) بالشكل المطلوب، فإدارة الأزمة تتطلب خبرة كافية خاصة خبرة المسؤول

## الإطار التطبيقي

فهو نقطة الانطلاق بالنسبة للمؤسسة، ونقص خبرته يؤدي إلى تفاقم الوضع الأزموي وخروجه عن نطاق السيطرة.

كما أن اعتماد القائم بالاتصال على الكفاءة المهنية أمر ضروري حيث نجدتها متساوية في النسبة مع الخبرة 42.5% وذلك لأن الخبرة لا تشكل إلا بوجود الكفاءة المهنية التي تتطلب من الفرد القيام بعمله المهني والمهام المهنية بطريقة جيدة وبطريقة تحدد قدرته المهنية ومهاراته في العمل، ففي إدارة الأزمة يتطلب من المدير اختيار أفراد يملكون كفاءة مهنية عالية لإدارة ناجحة والمشاركة في صنع القرارات التي تسهم في التقليل من حدة الأزمة والعمل على حلها فالذي يملك كفاءة مهنية يمكنه القيام بمهامه ومهام أخرى لا تعد من واجباته.

كما يفسر اعتماد القائم بالاتصال على مشاركة الموظفين في إدارة الأزمة نسبة قليلة 15% وذلك لأن أغلب الأزمات التي تحدث في المؤسسة هي أزمات خفيفة قليلة 15% وذلك لأن أغلب الأزمات التي تحدث في المؤسسة هي أزمات خفيفة لا تستدعي مشاركة الموظفين فيها، ولكن هذا لا يعني أن الموظفين لا يشاركون في معالجة النزاعات القوية والعنيفة فالمؤسسة تتطلب تكثيف الجهود ومشاركة كل الموظفين لأن القائم بالاتصال ملزم بتشكيل فريق أزمة خاص.

### 6. المكلف من طرف القائم بالاتصال لإدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرارات	يكلف مسؤول داخل المؤسسة
100%	40	

الجدول رقم (26): يمثل المكلف من طرف القائم بالاتصال لإدارة الأزمة



التمثيل البياني رقم (26): يمثل المكلف من طرف القائم بالاتصال لإدارة الأزمة

## الإطار التطبيقي

يتضح من خلال الجداول أن الذي يكلفه القائم بالاتصال عند إدارته للأزمة هو مسؤول داخل المؤسسة بنسبة 100% حسب إجابات كل أفراد العينة 40 مفردة.

تفسير إجابة كل أفراد العينة إجابة واحدة وهي تكليف مسؤول داخل المؤسسة أن القائم بالاتصال دائما يحاول عدم تضخيم الأزمة مهما كانت شدتها وذلك تقاديا لحدوث فوضى داخل المؤسسة؛ أي بين الموظفين، وخارج المؤسسة من وسائل إعلام وغيرها، فيختار القائم بالاتصال مسؤولا ذو كفاءة ومهارة عالية و متمكنا يساعده في إيجاد حل، ومحاصرة الأزمة فور حدوثها، وذلك لأن أغلب الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة هي أزمات خفيفة لا تستدعي فريقا ولا الاستعانة بخبراء.



# نتائج الدراسة



- أظهرت النتائج بأن القائم بالاتصال يملك المهارات الاتصالية تمكنه من التواصل باعتماد على مهارة الحديث من أجل تقوية الروابط الفكرية والاجتماعية إضافة إلى الاتصال الشفهي الذي يستخدم فيه الكلمات الواضحة البسيطة التي تأخذ الرسمية أكثر في التواصل.
- نجد من خلال النتائج بأن القائم بالاتصال تؤثر عليه بعض العوامل في الممارسة المهنية التي حققت نسبة عالية ألا وهي التأهيل العلمي والمهني وهذا يؤكد على أنه يجب اكتساب الكفاءة المهنية والقدرات العملية والممارسة الفعلية وهذا يتحقق بفضل التكوين والتدريب .
- كشفت نتائج الدراسة الميدانية بأن القائم بالاتصال لا يستخدم الوسائل الاتصالية الحديثة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي في بيئة العمل بل يعتمد على الهاتف كوسيلة للتواصل لأنه يحقق احتياجاته ورغباته بتلقي الردود السريعة والفورية والآنية .
- تبين نتائج على أن القائم بالاتصال يعتمد على الأسلوب الكتابي بنسبة كبيرة وهذا يدل على أنهم يفضلون الأمور البسيطة والتي تعمل مرناً وتساعدهم في عملية البحث كما أنهم يعتبرونها أكثر رسمية وعملية لطبيعة سياسة المؤسسة.
- أظهرت النتائج أن أغلب الأزمات التي تعرضت لها المديرية الجهوية للخرزينة هي أزمات إدارية لانه تكون داخل الكيان الإداري، وأخرى مالية لا تقل نسبة عن الإدارية وتعد من الأزمات الصعبة التي تطرأ على المنظمة .
- أظهرت نتائج التحليل أن أهم الأساليب التي يتعامل بها القائم بالاتصال هي أسلوب احتواء الأزمة وهي من الإستراتيجيات التقليدية التي قد تمكنها من تبنيتها ودراستها لسيطرة عليها وإيجاد حلول تخدم المؤسسة.
- من خلال نتائج نلاحظ أن القائم بالاتصال لا يعير اهتماماً في مشاركة الموظفين لإدارة الأزمة بل يعطي حق إبداء آرائهم أو إعطاء اقتراحاتهم.
- نجد أن القائم بالاتصال في إدارته للأزمة يكلف مسؤولاً واحد يساعده في إدارتها وهذا راجع لخبرة التي يكتسبها هذا الشخص والتي تساهم في بلورة حلول لها.

### النتائج العامة

أهم المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال بمؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة بسكرة مهارة الحديث التي تساهم في سير العمل واستيعاب الموظفين للتعليمات والتوجيهات المقدمة إضافة إلى مهارة الاستماع المكتملة لمهارة الحديث، ويأتي دور مهارة الكتابة من خلال تدوين ما تم طرحه ومناقشته.

أظهرت الدراسة بأن مؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة تستخدم الوسائل الاتصالية التقليدية كالهاتف والفاكس، وغياب الوسائل الحديثة وهذا راجع لسياسة المؤسسة وخصوصيتها واعتبار التوثيق يأخذ الطابع الرسمي أكثر من التقنيات الحديثة .

كشفت الدراسة أن الأساليب المستخدمة من طرف القائم بالاتصال في إدارة الأزمة بمؤسسة المديرية الجهوية للخرزينة هو أسلوب الاحتواء للاعتماد الدائم عليه تفاديا للشائعات وهجوم وسائل الإعلام على المؤسسة ، للخروج من الأزمة بأقل الخسائر والأضرار.



# الختمة



## الخاتمة

في ظل الدور الكبير الذي يلعبه القائم بالاتصال باعتباره أحد أهم عناصر العملية الاتصالية، إذ يعمل على تنسيق وتنظيم الأعمال ومختلف النشاطات التي تكون داخل حيز المنظمة باستخدامه مجموعة من القدرات والمهارات الاتصالية التي هي من الصفات التي يجب أن يتمتع بها في تعاملته مع المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة وعليه يقوم بإدارتها وتسييرها لضمان بقاءها وحفظها من الزوال .

من خلال دراستنا حاولنا وصف وتحليل أهم المهارات الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة والتي أظهرتها النتائج على أنه يوظف مهارة الحديث في تعاملته مع الموظفين والتي تكون بالنسبة له سهلة في النطق واستخدام اللغة البسيطة والأساليب التي تساهم في عملية التواصل الفعال الذي يزيد من فاعلية وأهمية التواصل بالمؤسسة.

كما أوضحت النتائج بأن المؤسسة لإستخدام الوسائل الحديثة في العمل داخل المنظمة وأنها تتعرض لمختلف الأزمات الإدارية والمالية التي قد تعيق عملها وتضعفها وهذا يعود لأسباب داخلية وخارجية، ولذلك يعتمد القائم بالاتصال على الخبرة التي يمتلكها واكتسبها من الممارسة المهنية التي قد تساعده في إدارة الأزمة بشكل جيد بالمؤسسة .



## التوصيات

التحكم الجيد في المهارات الاتصالية داخل المنظمة والعمل على تطويرها واستحداثها بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات .

ضرورة تعيين فريق أزمة في كل المنظمات كجزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي .

ضرورة القيام بدورات تكوينية للموظفين لاكتساب خبرة في مجال إدارة الأزمة .

اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة في التواصل لمواكبة التقنيات الحديثة .

ينبغي على القائم بالاتصال الأحد بعين الاعتبار آراء واقتراحات الموظفين في المؤسسة.



# قائمة المراجع



المصادر:

1. سورة البقرة

2. مجاني الطلاب، معجم لغوي عربي، ط2، دار المجاني، بيروت، 2008

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم إمام، الإعلام الإسلامي، القاهرة، المكتبة المصرية، د.ت.

2. ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام محمد هارون، ج3، بيروت، دار الفكر 1415 هـ.

3. أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته، منشورات مخبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران أحمد بن بلة، 2010.

4. إسرائ جاسم الفلحي الموسوي، الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة، عمان، دار المجد، 2001.

5. اسراء جاسم فليحي الموسوي، الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة، دار أمجد الأردن، 2018.

6. اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، القاهرة، المكتب العربي للمعارف 2019.

7. أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية، مصر، مكتبة الأنجلو 1432 هـ.

8. أية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، الجمهورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021.

9. بشير عبد الرحيم كلوب، الوسائل التعليمية وطرق استخدامها، ط2، لبنان، دار إحياء العلوم، 1985.

10. بلال خلف السكارنة، مهارات الاتصال، عمان، دار المسيرة، 2015.

11. حسن عماد مكايوي، عاطف عدلي العيد، نظريات الإعلام، 2000.

12. حسين جلوب، مهارات الاتصال، الاتصال مع الآخرون، عمان: كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
13. حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظريات المعاصرة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998 ص 179.
14. حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، مصر منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبأوي، مهارات الاتصال والتفاعل، القاهرة: عالم الكتب، 2011.
16. حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
17. حميد الطائي، بشير علق، أساسيات الاتصال "نماذج ومهارات"، دار اليازوري.
18. حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، جامعة الجزائر كلية علوم الإعلام والاتصال 2014.
19. د.م، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، أكاديمية التعلم، (د،ب،ن)، (د،س،ن).
20. رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، (دط، د ب ن)، دار أبو المجد للطباعة 2008.
21. سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات ،ب.ب.ب، ب.د.ن،ب.س.
22. سعاد العقون، مدخل لإدارة الأزمات، الجزائر، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم 2016.
23. سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث العلمي ،ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، 2017.
24. سعد متعب المطيري، استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
25. سوزان رمضان، فن الإقناع، دط، دد، دت، .

26. صلاح علي جديان لرشيدي، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات ، جامعة آل البيت 2014.
27. طلال عبد الله الزعبي، مهارات الاتصال الجماهيري، أريد ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ، 2010.
28. عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي، الجزائر: دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2010.
29. عبد الرزاق الدليمي، الإعلام و إدارة الأزمة، دار المسيرة، عمان، 2012.
30. عبد الرزاق الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، ، عمان، دار المسيرة، 2012.
31. عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، عمان : دار اليازوري 2016.
32. عبد الله خلف العساف، ثقافة التواصل الفعال، المملكة العربية السعودية ،العبيكان للنشر 2016.
33. عبد الله قش، منهجية البحث العلمي ،جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2016/2017.
34. على أحمد عصيب، أساليب الاتصال الإرشادي، جامعة تكريت.
35. عوينان عبد القادر، محاضرات في المنهجية ، جامعة أكلي امحمد أولحاج، البويرة 2018/2017.
36. غادة البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، الجيزة، الأطلس، 2018.
37. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المهجية، بغداد 2015
38. غسان قاسم داود اللامن، خالد عبد الله إبراهيم العساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات العراق ،دار المنهجية، 2020.
39. فريال بن مزارى، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات المنطلقات الأسس سوسيولوجيا الجزائر، 2020، 06، 15.
40. فهد محمد الشعابي، الاتصال اللغوي في القرآن الكريم، دراسة تأصيلية في المفاهيم العلمية للنشر والتوزيع، مكتبة مؤمن قريش، 2014.
41. كمال الحاج، نظريات الإعلام والاتصال، سوريا :الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

42. كمال الدشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016.
43. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات المدخل - المفاهيم - العمليات ، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.
44. ماهر شعبان عبد الباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية المجالات، المهارات، الأنشطة التقييم، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
45. ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث، العملية والأداء ، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
46. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزباري، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة.
47. محمد سرحان علي المحمودي ، البحث العلمي مناهج ، ط3، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019.
48. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة.
49. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، القاهرة: عالم الكتب، 2004.
50. محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000.
51. محمود حسن إسماعيل ،مهارات الاتصال ، ب.د.ب،دار الياسمين ،ب.د.س.
52. محمود حسن اسماعيل، مهارات الاتصال، د. ب.ن،المكتب المصري للمطبوعات، 2016.
53. منى سعد الحديدي ،سلوى إمام علي، الإعلام والمجتمع، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2004.
54. مي عبد الله، نظريات الاتصال، لبنان: دار النهضة العربية، 2006.
55. نضال فلاح الضلاعين، مصطفى يوسف الكافي وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الأردن: دار الإعصار العلمي، 2016.
56. نيفين أحمد غباشي: ديناميكية العلاقات العامة الداخلية لصورة المنشأة -آليات إدارة الأزمات، القاهرة،دار النهضة العربية، 2008.

المذكرات

1. أغوس جوكوتريبيونو، فعالية استخدام الطريقة المباشر في تعليم مهارة الكلام، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية، جمهورية أودونيسيا، 2009
2. بركات نوال، مهارات الاتصال ودورها في العلاقة بين الأستاذ والطالب، مذكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
3. بلعباس عبد الحميد، الاتصال وتسيير الأزمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.
4. تقية فرحي، صحافة والأزمات تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2018/2019.
5. خديم خيرة، القائم بالاتصال في بيئة الإعلام الجديد مقارنة تحليلية لاستخدام القائم بالاتصال في وسائل الإعلام الجزائرية لشبكات التواصل الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بن بلة، وهران، 2018/2019.
6. خوبير نورة، العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، شهادة لنيل الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2022.
7. سامي ابد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمة في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار ،شهادة لنيل الماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2010
8. سمية كامل أبو ماضي، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال في تغطية قضية الانقسام الفلسطيني كلية الآداب، قسم الصحافة، الجامعة الإسلامية، غزة 2015.
9. شادي فاطيمة، إقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث، العلوم الاجتماعية، علم النفس، جامعة محمد بوضياف، 2018.
10. عماد علي، أثر العوامل الديموجرافية على مهارات التواصل الإنساني لدى الراشدين العرب، قسم مهارات تطوير الذات، جامعة الملك سعود، 2018/4/27.

11. فلاح سلامة حسن الصفدي، استخدامات القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية لشبكات التواصل الاجتماعي والاشباعات المتحققة، دراسة ميدانية في محافظة غزة، جامعة الإسلامية غزة، 2015.
12. فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمة الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.
13. محمد نيس، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، دراسة لنيل شهادة الدراسات العليا، جامعة الجزائر1، 2011.
14. نجم العزاوي، آثار التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، 2010.
15. نداء طه سعدي الدريملي، اتجاهات القائم بالاتصال نحو مفهومي الحرية والمسؤولية الاجتماعية في الصحافة الفلسطينية اليومية خلال فترة (2006، 2013)، شهادة ماجستير، كلية الآداب الجامعية الإسلامية، غزة.
16. نهلة محمد الفرعان، فاعلية برنامج إرشادي سلوكي في تنمية مهارات الاتصال للطلاب، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ع1، م5، كانون الثاني، 2016.
17. هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، شهادة مكملة لنيل الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

## المجلات

1. أبو شعالة هشام فتحي، طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة، مجلة الجامعي ليبيا 2016.
2. أحمد مداس، مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3 العدد1، مارس 2021.
3. بلحميني محمد، مهارات القائم بالاتصال في القنوات الفضائية الجزائرية ومدى نجاحها في التأثير على الجمهور، مجلة كوغرس الفينومينولوجيا وتطبيقاتها، العدد 9، 2018.



4. بوعمره إلهام، دور اتصال الأزمات في مواجهة الأزمة الصحية العالمية كورونا كوفيد 19 مجلة نوميروس الأكاديمية المجلد الثالث، العدد الأول، 01/01/2022.
5. حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الإتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2019.
6. حمزة سلونة، أحمد براح، الإتصال الأزماتي وتفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 05 جويلية 2021.
7. طايبي رتيبة، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع الجزء الأول.
8. عبد الرحيم عبد الهادي عبد الرحيم الكندري، أثر برنامج أنشطة موسيقية في تنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى طفل الرياض بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد 182، الجزء الثاني، 2019.
9. ليليا عين سوية، "الاتصال كآلية لتسيير الأزمات داخل الجامعة"، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 16، العدد 2، 2022.
10. محمد الذيب، دور المهارات الاتصالية للأستاذ الجامعي في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 03، الجزائر، 03 /09 /2020.
11. موارد أحدات، أهمية اتصال الأزمات في قطاع السياحة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 1، 12، 02، 2020.
12. موسى نسيمة أميرة، كافي فريدة، القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الرابع.
13. نجم العيساوي سلطان القاسمي، مستوى استخدام القائم بالاتصال في العلاقات العامة للإعلام الجديد، مجلة العلوم
14. ياسمين بويض، فريال بن مزابي، اتصال الأزمات، "رسم السياسات وإتخاذ القرارات"، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 28 30، 05، 2019.

15. يمينة قويدر راشدي، صباح ساكر، تأثير الألتزامات المهنية والأخلاقية على أداء القائم بالاتصال في الصحافة المكتوبة أثناء الأزمات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 04 /31 /12 /2022.

المراجع باللغة الفرنسية

1. Mazenj .Alshobaki-youssefm. Abu Amuna-Wael Badah, **the Impact of the strategic orientation on Grisis Management Agency International Reliefin Gaza** , palestine, Al-azhar univevsityof GAZA ,5,6 november 2016

المواقع

2. لونيسي عبد اللطيف، رئيس قسم النزاعة، مديرية الخزينة الجهوية، 14 فيفري 2023، على الساعة 10:00.

3. غول فرحات، "إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة"، مجلة المتاجر العدد 01.

4. إبراهيم علي رابعة، مهارة الكتابة ونماذج تعليمها، الألوكة، د.ب.ن، د.د.ن [www.alukah.net](http://www.alukah.net)

5. إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، الألوكة، د.ب.ن، د.د.ن، [WWW.aluhah.com](http://WWW.aluhah.com).

6. محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال والفعال، الألوكة، دط، دت [www.alukaha.net](http://www.alukaha.net)

7. عبد الجبار شوية، رئيس المستخدمين، مديرية الجهوية بسكرة، 2023/02/05.

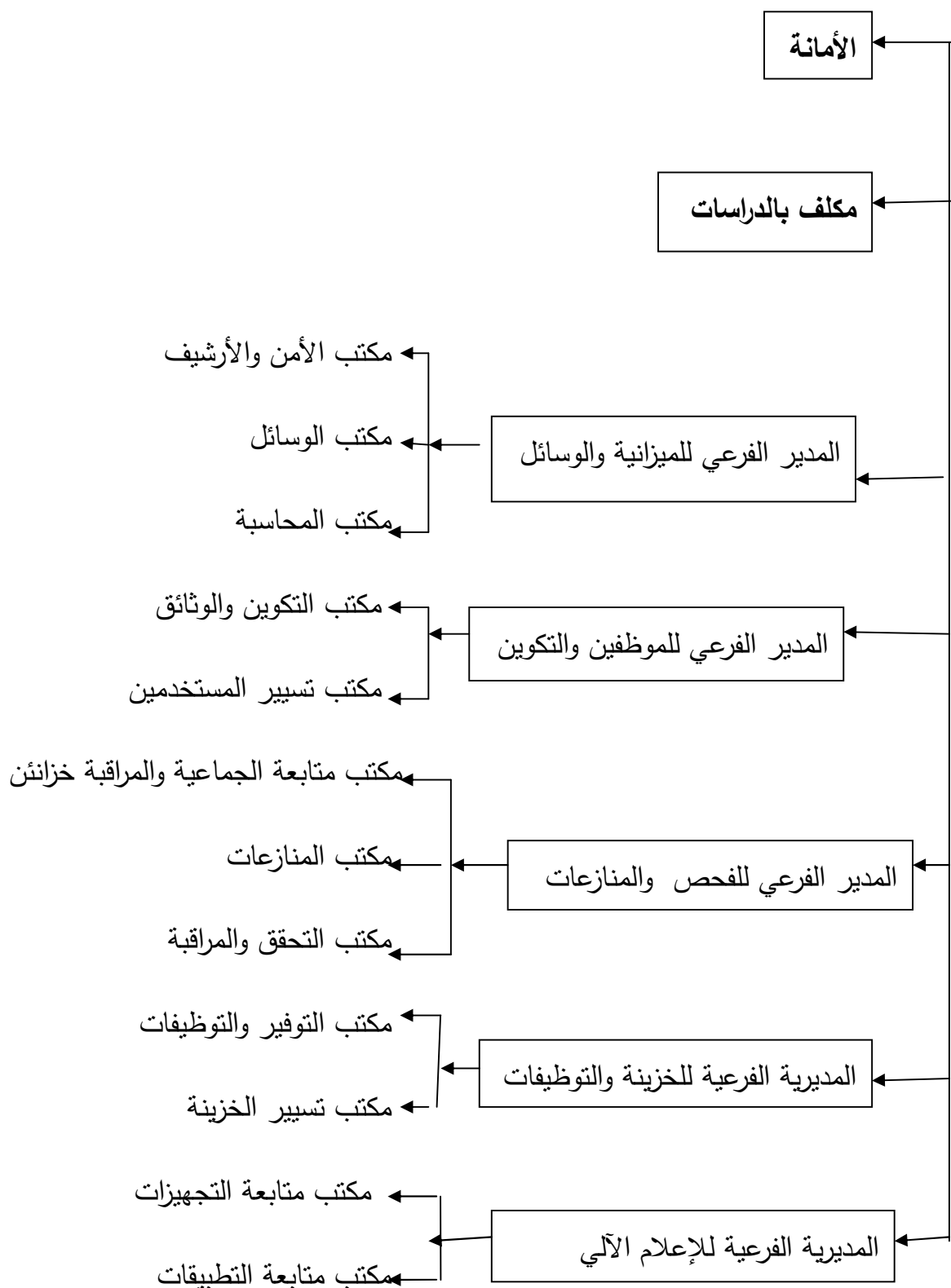


# الملاحق



## قائمة الملاحق:

1. الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة.
2. الملحق رقم (02): مقابلة مع المسؤولين داخل المؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة.
3. استمارة استبيان.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 11.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية الجهوية للخزينة بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر\_ بسكرة\_  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام و الاتصال

مقابلة:

المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة  
دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للخرزينة بسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

نجاة علمي

من إعداد :

. منيرة جلولي

. سلمى شعير

سنة الجامعية: 2023/2022

1. هل توجد أزمات في المؤسسة؟

.....

2. ماهي نوعية هذه الأزمات ومستوياتها؟

.....

3. ماهي الإجراءات الأولية التي تقوم بها أثناء حدوث الأزمات؟

.....

4. هل تقوم بإخبار الموظفين بالأزمات أم تبقئها في إطار سري؟

.....

5. ماهي المهارات الاتصالية التي تقوم بها أثناء إعلام الموظفين بالأزمة؟

.....

6. ماهي الوسائل الاتصالية التي تقوم بها أثناء إعلام الموظفين بالأزمة؟

.....

7. هل تملك المؤسسة فريق يهتم بهذه الأزمات؟

.....

8. هل تعمل على ايجاد حلول لهذه الأزمات بشكل ودي في حالة تطلب ذلك؟ أم تلجأ

لحلها بطريقة رسمية لتفادي الاعقاب؟.

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر\_ بسكرة\_

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان:

المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة

دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للخرينة بسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

أخي الموظف أختي الموظفة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول المهارات الاتصالية لدى المدير "القائم بالاتصال" في إدارة الأزمة بالمؤسسة وذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، فإن نجاح هذا البحث يتركز على مدى مساعدتك ومساهمتك في الايجابية بكل صدق عن أسئلة الاستمارة، كما نؤكد بأن إيجابكم تظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، وشكرا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

نجاة علمي

من إعداد :

. منيرة جلولي

. سلمى شعير

سنة الجامعية: 2023/2022



البيانات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: من 25  35 سنة من 36 إلى 45 سنة  من 46 سنة فما  فوق

المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الخبرة المهنية: من 5 إلى 10  من 10 إلى 15  من 15 فأكثر

المحور الأول : المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال.

1. هل مهارات التواصل التي يمتلكها القائم بالاتصال كافية لتمكينه من الاتصال الفعال مع الموظفين؟

نعم  لا  إلى حد ما

2. ماهي المهارات الاتصالية الأكثر استخداما عند القائم بالاتصال للتواصل؟

1/ مهارة الحديث

2/ مهارة الاستماع

3/ مهارة الكتابة

4/ مهارة الإقناع

3. في أي نوع تبرز المهارات الاتصالية لدى القائم بالاتصال؟

الاتصال الشفهي  الاتصال الكتابي  الاتصال الإلكتروني

4. هل يعمل القائم بالاتصال على استخدام هذه المهارات للتواصل معكم في إطار

العمل؟

دائما  أحيانا  لا يستخدم

5. ما العوامل التي تؤثر في زيادة فاعلية مهارات القائم بالاتصال الاتصالية بالمؤسسة؟

الخبرة المهنية الطويلة  التكوين والتدريب المستمرين  استشارة أهل الخبرة  
والدراية

6. هل يلجأ القائم بالاتصال عند ممارسة مهامه إلى الاستماع لاقتراحات الموظفين؟

نعم  لا  أحيانا

7. ماهي المتطلبات التي تؤثر في نجاح القائم بالاتصال عند الممارسة المهنية؟ رتبها حسب خبرتك.

التنظيم الإداري بالمؤسسة  التأهيل العلمي والمهني  لعلاقات الاجتماعية مع  
الموظفين

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال بالمؤسسة

1. هل تعتمدون على الوسائل الاتصالية الحديثة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم

أذكرها: .....

2. ما هي الوسائل التي يتم التواصل بها داخل المؤسسة من طرف القائم بالاتصال؟

الهاتف  البريد الإلكتروني  الفاكس

3. هل ترى بأن هذه الوسائل المتوفرة في المؤسسة كافية لخلق نمط اتصال فعال بالمؤسسة؟

نعم  لا  إلى حد ما

4. ماهي الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال؟

أسلوب اتصالي كتابي  أسلوب اتصالي شفهي  أسلوب اتصالي غير لفظي

5. لماذا يعتمد القائم بالاتصال في عملية التواصل على المكتوبة أكثر؟

عدم ضرورة الوسائل التكنولوجية  تأخذ طابعا رسميا  للتوثيق   
حسب طبيعة الموضوع  أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: أهم الطرق والأساليب التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة بالمؤسسة

1. ما هي أهم الأزمات التي تعرضت لها المديرية الجهوية للخرزينة؟

مالية  إدارية

2. ما هي أسباب هذه الأزمة؟

داخلية  خارجية

• في حالة اختيار الداخلية ماهي:

عدم وضوح المسؤوليات والمهام  اتخاذ القرارات عشوائيا  الفساد الإداري

• في حالة اختيار الخارجية ماهي:

تعارض المصالح  سوء الفهم

3. ما هو مستوى هذه الأزمة؟

أزمة خفيفة  أزمة عنيفة

4. ماهي الأساليب التي يتعامل بها القائم بالاتصال لإدارة الأزمة؟

كبت الأزمة  إنكار الأزمة  احتواء الأزمة

4, ماهي القدرات التي يوظفها القائم بالاتصال لإدارة الأزمة؟

امتلاكه الخبرة الكافية  الكفاءات المهنية  مشاركة الموظفين

5. من يكلف القائم بالاتصال عند إدارته الأزمة؟

يكلف مسؤولا داخل المؤسسة  يكون فريقا للأزمة  الاستتجاد بخبراء

## الملحق 04: الجريدة الرسمية

20  
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 33  
23 ربيع الثاني عام 1427 هـ  
21 مايو سنة 2006 م

**المادة الأولى :** وتقتضى الرسوم التنفيذية رقم 95-55 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، المعدل والمتمم،

**يقرّر ما يأتي :**

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادتين 4 و 5 من الرسوم التنفيذية رقم 91-129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991، المعدل والمتمم، والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تنظيم المديرية الجهوية للخزينة وصلحياتها.

**المادة 2 :** تقع المقرات الإدارية للمديريات الجهوية في :

الجزائر، عنابة، قسنطينة، بسكرة، سطيف، خنشلة، بومرداس، الشلف، مستغانم، وهران، تلمسان، بشار ومغرداية.

**المادة 3 :** تضم المديرية الجهوية للخزينة التي يحدد عددها بثلاث عشرة (13) ما يأتي : الخزينة المركزية، الخزينة الرئيسية، الخزائن الولائية، خزائن البلديات، خزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى الولايات التي تخضع لاختصاصها الإقليمي أدناه :

**1) تضم المديرية الجهوية للخزينة بالجزائر :**

- الخزينة المركزية،
- الخزينة الرئيسية،
- خزينة ولاية الجزائر.

- خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة في ولاية الجزائر.

**2) تضم المديرية الجهوية للخزينة بعنابة :**

- الخزائن الولائية الأتية : عنابة و قالمة و سوق أهراس و الطارف،
- خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات

**3) تضم المديرية الجهوية للخزينة بقسنطينة :**

- الخزائن الولائية الأتية : قسنطينة و سكيكدة و مسلة و حيجل،
- خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات

**4) تضم المديرية الجهوية للخزينة بسكرة :**

- الخزائن الولائية الأتية : بسكرة و الوادي و المسيلة و الجلفة،
- خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

**5) تضم المديرية الجهوية للخزينة بسطيف :**

- الخزائن الولائية الأتية : سطيف و بجاية و برج بوعرييج و البويرة،
- خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

**6) المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة :**

- الخزائن الولائية الأتية : خنشلة و أم البواقي و باتنة و تبسة،
- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

**7) تضم المديرية الجهوية للخزينة ببومرداس :**

- الخزائن الولائية الأتية : بومرداس و البليدة و تيزي وزو و المدية،
- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

**8) تضم المديرية الجهوية للخزينة بالشلف :**

- الخزائن الولائية الأتية : الشلف و تيبازة و عين الدفلى و تيسمسيلت،
- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

**9) تضم المديرية الجهوية للخزينة بمستغانم :**

- الخزائن الولائية الأتية : مستغانم و غليزان و تيارت،
- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

**10) تضم المديرية الجهوية للخزينة بوهران :**

- الخزائن الولائية الأتية : وهران و سعيدة و معسكر،

- تقييم الاحتياجات و السهر على سيولة القيم لدى كل المصالح المالية و العملاء المكلفين بعمليات التوظيف.

- متابعة و تنشيط عمليات توظيف القيم من المصالح المالية و عملاء الخزينة.

- مسك حصيلة ميزانية العمليات المنفذة وتحليلها وتبليغها دوريا.

- اتخاذ كل تدبير من شأنه رفع حجم إيداع الأموال.

- اقتراح كل إجراء من شأنه تحسين ظروف جمع المدخرات.

- متابعة منح القروض و التسبيقات التي تقدمها الخزينة و السهر على تبليغ كشوف استعمالها.

## (2) يكلف مكتب تسيير الخزينة بما يأتي :

- ضبط مخطط الخزينة للتسيير تبعاً لحركة الأموال المتعلقة بالإيرادات و النفقات العمومية.

- إعداد الإحصائيات الخاصة بتدفقات الخزينة و التحيين الدوري للتقديرات الخاصة بهذا الشأن.

- المشاركة في تنظيم حركة الأموال و تدفقات الخزينة . بين مختلف المراكز الحسبية.

- السهر على التسيير الحسن للخزينة في إطار التنظيم الساري المفعول.

المادة 6 : تضم المديرية الفرعية للموظفين و التكوين مكتبين :

1- مكتب يكلف بتسيير المستخدمين و الشؤون الاجتماعية.

2- مكتب التكوين و الوثائق.

(1) يكلف مكتب تسيير المستخدمين و الشؤون الاجتماعية بما يأتي :

- تنفيذ الأحكام القانونية و التنظيمية المتعلقة بما يأتي :

- توظيف و تعيين مستخدمي المديرية الجهوية و خزائن الولاية و خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية للمنطقة . غير أولئك الذين توجد طريقة أخرى لتعيينهم.

- تسيير المستخدمين و تقييمهم و متابعة المسار الإداري لختلف الأسلاك . بكل أصنافها.

- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

## (11) تضم المديرية الجهوية للخزينة بتلمسان :

- الخزائن الولائية الآتية : تلمسان و سيدي بلعباس و النعامة و عين تيموشنت.

- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

## (12) تضم المديرية الجهوية للخزينة ببشار :

- الخزائن الولائية الآتية : بشار و تندوف و أدرار و البيض.

- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

## (13) تضم المديرية الجهوية للخزينة بغرداية :

- الخزائن الولائية الآتية : غرداية و ورقلة و إيليزي و تامنغست و الأغواط.

- خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى نفس هذه الولايات.

المادة 4 : تضم المديرية الجهوية للخزينة خمس (5) مديريات فرعية :

1- المديرية الفرعية للخزينة و التوظيفات.

2- المديرية الفرعية للموظفين و التكوين.

3- المديرية الفرعية للفحص و المنازعات.

4- المديرية الفرعية للميزانية و الوسائل.

5- المديرية الفرعية للإعلام الآلي.

يساعد المدير الجهوي للخزينة في مهامه ثلاثة (3) مكلفين بالدراسات.

المادة 5 : تضم المديرية الفرعية للخزينة و التوظيفات مكتبين :

1- مكتب التوفير و التوظيفات.

2- مكتب تسيير الخزينة.

(1) يكلف مكتب التوفير و التوظيفات بما يأتي :

- مباشرة عمليات جمع الموارد المالية و خصوصا توظيف القيم التي تصدرها الخزينة العمومية.

**(3) يكلف مكتب الوقاية و الأرشيف بما يأتي :**

- السهر على تطبيق كل تدابير الأمن المنصوص عليها في الأحكام التشريعية والتنظيمية.
- المبادرة بالإجراءات الخاصة بأمن الخزائن ومتابعة تطبيقها.
- السهر على المحافظة الجيدة للأرشيف على مستوى المصالح طبقا للتنظيم المعمول به.
- دراسة تسيير الأرشيف وتنظيمه بالاتصال مع الخزائن المعنية .

**المادة 8 : تضم المديرية الفرعية للفحص والمنازعات ثلاثة (3) مكاتب:**

- 1 - مكتب التحقق و المراقبة.
- 2 - مكتب المنازعات.
- 3 - مكتب متابعة و مراقبة خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

**(1) يكلف مكتب التحقق و المراقبة بما يأتي :**

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان و حسب كل وثيقة للقيود المحاسبية للمؤسسات و الهيئات العمومية الماثلة و تحضيره و اقتراحه و تطبيقه.
- القيام بمراقبة العمليات المحاسبية و المالية للمؤسسات و الهيئات العمومية الماثلة.
- متابعة مسيري هذه المؤسسات و توجيههم و نصيحهم لتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم في ظل احترام القوانين و التنظيمات.

- القيام، في إطار برنامج تحقق مسطر من طرف الإدارة المركزية، بمراقبة الخزائن الولائية.

- توزيع الوثائق المالية و المحاسبية على المصالح و الأعموان المحاسبين و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و الإدارات المعنية.

- مركزة و استغلال محاضر تحقق الهيئات المعنية و تبليغها إلى المديرية العامة للمحاسبة.

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين تقنيات التحقق و الأنظمة المحاسبية.

**(2) يكلف مكتب المنازعات بما يأتي :**

- تطبيق كل تدبير مفيد من شأنه ضمان تمثيل الوكالة القضائية للجزيرة أمام الهيئات القضائية.
- استغلال ملفات المنازعات على مستوى المصالح الامركزية بالاتصال مع الوكالة

- إحصاء احتياجات مختلف المصالح من المستخدمين و وضع التقديرات من حيث المناصب المالية و ضمان التوزيع و حركة المستخدمين و الذين يكلف بهم بالتعاون مع المصالح المعنية.

- تحديد و تنفيذ التشريع و التنظيم الخاصين بالشؤون الاجتماعية المطبقين على أعوان الخزينة.

**(2) يكلف مكتب التكوين و الوثائق بما يأتي :**

- تنظيم و تنفيذ عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف التي تبثها المديرية العامة للمحاسبة.

- المساهمة في تحضير و تنشيط المنتقيات الجهوية.

- مباشرة كل عملية تكوين تهدف إلى تحسين المعارف المهنية للأعوان.

- إنشاء و صيد و شئفي و تسيير و ضمان نشر النصوص التنظيمية.

- تسيير رصيد مكثبي متخصص في المحاسبة العمومية و في تقنيات الخزينة.

**المادة 7 : تضم المديرية الفرعية للميزانية و الوسائل ثلاثة (3) مكاتب :**

- 1 - مكتب المحاسبة.
- 2 - مكتب الوسائل.
- 3 - مكتب الأمن و الأرشيف .

**(أ) يكلف مكتب المحاسبة بما يأتي :**

- دراسة مشاريع ميزانيات تسيير المديرية الجهوية و تحضيرها و تقديمها إلى المديرية العامة للمحاسبة.

- ضمان تسيير اعتمادات الميزانية المخصصة لتسيير مصالح المديرية الجهوية و الخزائن الملحقة بها.

- الالتزام بنفقات التسيير و التجهيز و تصفيدها و الأمر بنفقاتها و كذا مسك محاسبتها طبقا للتنظيم المعمول به

**(ب) يكلف مكتب الوسائل بما يأتي :**

- تنظيم الوسائل المالية و التنظيمية و المالية للمصالح بالاتصال مع المصالح المعنية.

- تنفيذ مشتريات الشراء و التوريد.

- ضمان تسيير و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية

- مسك حرد للمطعمات و العقارات

**المادة 9 :** تضم المديرية الفرعية للإعلام الآلي

مكتبتين :

1 - مكتب متابعة التطبيقات.

2 - مكتب متابعة التجهيزات.

**(1) يكلف مكتب متابعة التطبيقات بما يأتي :**

- تنسيق كل العمليات التي تسطرها المصالح المركزية ومتابعتها.

- المشاركة في الدراسات المتعلقة بإدخال أنظمة الإعلام الآلي في المصالح.

- المساهمة في تحديث المراكز الحاسوبية.

- وضع التطبيقات وتنفيذها.

- السهر على توفير الموارد المعلوماتية.

- جمع و نشر المعلومات المتعلقة بعمل النظام.

- تقديم اقتراحات لتحسين الأمن و النجاعة.

- مساعدة المستعملين وتلقيهم المبادئ القاعدية.

**(2) يكلف مكتب متابعة التجهيزات بما يأتي :**

- وضع الشبكات.

- وضع تجهيزات الإعلام الآلي.

- السهر على حسن سير الشبكات و التجهيزات .

- اتخاذ تدابير الصيانة اللازمة.

- تسيير الهياكل المعلوماتية ( أجهزة الإعلام الآلي، الشبكات، المناوب الكهربائي، ...).

- تطبيق معايير الأمن (الشبكات، الكهرباء،.....).

- إعداد الإحصائيات (التعطلات).

- المشاركة في الدراسات المتعلقة بمنشآت وأجهزة الإعلام الآلي.

**المادة 10 :** تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القرار .

**المادة 11 :** يكلف كل من مدير إدارة الوسائل للمديرية العامة للمحلية والمديرين الجهويين للخزينة، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا القرار .

**المادة 12 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

حرر بالجزائر في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005

- متابعة كل الدعاوى القضائية المرفوعة بطلب من الوكالة القضائية للخزينة أو ضدها.

- إعلام الوكالة القضائية للخزينة عن مدى تقدم الإجراءات القضائية، لاسيما نتائج الجلسات القضائية.

- السهر على ممارسة طرق الطعن في قرارات المحكمة التي تعسر بمصالح الخزينة.

- استقبال طلبات التخفيض الإعفائي وتحويلها إلى الوكالة القضائية للخزينة.

- متابعة خزائن الولاية تنفيذ قرارات المحكمة وإعلام المديرية العامة للمحلية بذلك دوريا.

**(3) يكلف مكتب متابعة و مراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي :**

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة لقيود خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية وتحضيره واقتراحه وتطبيقه.

- القيام بمراقبة العمليات المحاسبية و المالية لهذه الخزائن.

- السهر وتوجيه أمناء خزائن البلديات، والقطاعات الصحية و المراكز الاستشفائية الجامعية وتقديم النصائح لهم حتى يتمكنوا من ممارسة صلاحياتهم في ظل احترام القوانين والتنظيمات.

- القيام في إطار برنامج التحقق المسطر من قبل الإدارة المركزية بمراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

- توزيع الوثائق المالية والمحاسبية على أمناء الخزائن البلدية و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

- مركزة و استغلال محاضر تحقيق خزائن البلديات و القطاعات الصحية و المراكز الاستشفائية الجامعية المعنية وتطبيقها إلى المديرية العامة للمحلية.

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين تقنيات التحقق

المادة 3 : يكلف مكتب النفقات العمومية بما يأتي :

- استلام حوالات الدفع المصدرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات،

- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية،

- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها،

- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع،

- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود البرمة في إطار الصفقات العمومية،

- السهر على مسك بطاقيّة الصفقات العمومية،

- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاثة (3) أقسام فرعية :

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة،

- القسم الفرعي لميزانية التجهيز،

- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

المادة 4 : يكلف مكتب الحافظة والمحاسبة

بما يأتي :

- ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية، والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها،

- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات،

- ضمان تسيير الاقتراضات (اكتساب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة)،

- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية،

- تنفيذ مقررات العدالة ومقررات التحكيم على الصعيد المالي.

قرار مؤرخ في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005، يحدّد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها.

إن وزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05 - 161 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدّد صلاحيات وزير المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 55 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية بوزارة المالية، المعدل والمتمم.

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادتين 10 و 11 من المرسوم التنفيذي رقم 91 - 129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991، المعدل والمتمم، والمذكور أعلاه، يحدّد هذا القرار تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها.

المادة 2 : تتكون خزينة الولاية من ثمانية (8) مكاتب:

- 1 - مكتب النفقات العمومية،
- 2 - مكتب الحافظة والمحاسبة،
- 3 - مكتب التسيير والتحصيل،
- 4 - مكتب المراقبة والتحقق،
- 5 - مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف،
- 6 - مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية،
- 7 - مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
- 8 - مكتب الإعلام الآلي.

يساعد أمناء خزائن الولاية وكيلان (2) مفوضان ويمكنهم أن يذللها للإمضاء، فرديا أو جماعيا على كل وثائق تسيير المركز المجلسي.



- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة،
- ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفياتها،
- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفياتها،
- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه،
- إعداد كشوف وحالات تطور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه،
- ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزينتها محلسبها المؤهل،
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفياتها،
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول،
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال و القيم الخاصة بالولاية و المؤسسات العمومية التي يكون أمين خزينتها محلسبها المؤهل،
- إعداد كشوف وحالات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها،
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات،
- ولهذا الغرض، يتكون مكتب التسديد والتحصيل من خمسة (5) أقسام فرعية :
  - القسم الفرعي للمعارضات،
  - القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة،
  - القسم الفرعي للتسديد،
  - القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات،
  - القسم الفرعي للتحصيل.
- المادة 6 :** يكلف مكتب المراقبة والتحقق بما يأتي
  - إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق،
  - ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية،
  - ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات،
  - ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها،

- ضمان تسديد ملفات المنح،
- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك،
- ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه،
- متابعة برنامج تطبيق الإعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزينة وتنسيقه وتقييم تنفيذه،
- ضمان مسك المحاسبة العامة، و بهذه الصفة يقوم بما يأتي
  - \* مركزة العمليات المحاسبية للخزينة وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضو الإدارات المالية،
  - \* محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها،
  - \* إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية في الأجال المحددة إلى العون المحاسب المركزي وإلى المصالح المعنية قانونا وكذا حسابات التسيير السنوية إلى مجلس المحاسبة.
- ولهذا الغرض، يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة (4) أقسام فرعية :
  - القسم الفرعي للمحاسبة العامة،
  - القسم الفرعي للحافظة،
  - القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف،
  - القسم الفرعي للمنح.

**المادة 5 :** يكلف مكتب التسديد والتحصيل بما يأتي :

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها مؤمنا محلسبا وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها،
- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة،
- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصفياتها،
- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محلسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن،
- التحقق قبل تسديد أية حوالة، من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها،

الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية خلال قرارات إقفال الحسابات الطرفية أو النهائية لنهاية التسيير،

- مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها،

- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بصفة عامة لكل تحصيل إيراد موكل قانونا للخزينة وتحديد النقائص أو التأخرات الممكنة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها،

- السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع لأشعارات الغير المبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة،

- السهر على تصفية حسابات التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرون.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية من قسمين فرعيين :

- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة،  
- القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

**المادة 9:** يكلف مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي :

- مراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية ورخص فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزائن الموزعة عبر الولايات،

- مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية،

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة، وتحليل النقائص في التصفية والتأخرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الإلزامية، وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تفويم الوضعية،

ولهذا الغرض، يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية من

- متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة،

- إعداد تقارير التحقق ومذكرات تلخيصية وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب المراقبة والتحقق من القسم الفرعي للمراقبة والتحقق و من أربع (4) إلى ست (6) فرق تحقق، توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

**المادة 7:** يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالاتصال مع الهياكل المختصة المعنية بما يأتي :

- دراسة واقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي،

- ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة،

- السهر على حفظ الأرشيف،

- مسك المحاسبة وجرّد المركز المحاسبي،

- متابعة التسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي،

- متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها،

- القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين (2) فرعيين :

\* القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين،

\* القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.

**المادة 8:** يكلف مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي :

- مراقبة الشكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبة وحقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونا إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية،

مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدّها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية،

- مراقبة المحاضر والوضعيّات المالية والمحاسبية التي يعدّها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات

- وبمقتضى الأمر رقم 20-95 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 161-05 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 129-91 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها و عملها، المعدل و المتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 311-91 المؤرخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 والمتعلق بتعيين المحاسبين العموميين واعتمادهم، المعدل و المتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 313-91 المؤرخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 الذي يحدد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الأمرون بالصرف و المحاسبون العموميون و كفاءاتها و محتواها، المعدل و المتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 54-95 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية، المعدل و المتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 55-95 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، المعدل و المتمم.

#### يقرّر ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 129-91 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991، المعدل و المتمم، والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية وصلاحياتها.

#### أولا - خزينة البلدية

**المادة 2 :** توضع خزينة البلدية تحت وصاية أمين الخزينة الذي يمكن أن يساعده وكيل مفوض، وتنظم في سنة (6) أقسام فرعية

- قسم فرعي للنفقات و المؤسسات المسيرة.
- قسم فرعي للتسييد.
- قسم فرعي للمحاسبة و الصندوق.

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية،  
- القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل،  
- فرقة (1) إلى فرقتين (2) للتحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

**المادة 10 :** يكلف مكتب الإعلام الآلي بما يأتي :

- تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية،

- وضع التطبيقات واستغلالها،
- ضمان أمن المعطيات و التجهيزات،
- تبليغ المعطيات المحاسبية.
- السهر على حسن سير النظام.
- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ولهذا الغرض، يتكون مكتب الإعلام الآلي من قسمين (2) فرعيين :

- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات،

- القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

**المادة 11 :** تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القرار.

**المادة 12 :** يكلف كل من مدير إدارة الوسائل للمديرية العامة للمحاسبة و المديرين الجهويين للخزينة و أمناء الخزائن، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا القرار.

**المادة 13 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حور بالجزائر في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005.

مراد مدلسي

قرار مؤرخ في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005، يحدد تنظيم خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية و صلاحياتها.

إن وزير المالية،

- بمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل و المتمم.

- و بمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل و المتمم.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعران إهداء ملخص الدراسة
أ، ب، ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي لدراسة</b>	
11	موضوع الدراسة ومنهجيتها
11	أولاً: موضوع الدراسة
11	الدراسات السابقة
18	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
20	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
22	أسباب اختيار الموضوع
22	أهمية الدراسة
23	أهداف الدراسة
23	صعوبات الدراسة
23	ثانياً: منهجية الدراسة
23	نوع الدراسة
24	منهج الدراسة
24	أدوات جمع البيانات
25	عينة الدراسة
26	مجالات الدراسة
<b>أولاً: القائم بالاتصال والمهارات الاتصالية</b>	
27	تمهيد
28	أ، القائم بالاتصال

## فهرس المحتويات

28	مفهوم القائم بالاتصال
29	خصائص القائم بالاتصال
32	المعايير الذاتية والمهنية للقائم بالاتصال
34	شروط القائم بالاتصال
36	ب، مهارات الاتصالية
36	مفهوم مهارات الاتصال
37	أهمية مهارات الاتصال
39	أنواع مهارات الاتصال
51	الخلاصة
<b>ثالثا: اتصال الأزمة وإدارة الأزمة</b>	
52	تمهيد
52	أ، اتصال الأزمة
55	مفهوم اتصال الأزمة
57	نسق اتصال الأزمة
59	أهداف اتصال الأزمة
60	استراتيجيات اتصال الأزمة
61	ب، إدارة الأزمة
61	مفهوم إدارة الأزمة
62	أهداف إدارة الأزمة
64	مراحل إدارة الأزمة
70	استراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمة
72	خلاصة

## فهرس المحتويات

### فهرس الأشكال

58	يوضح نسق اتصال الأزمة	الشكل 01
66	يوضح مراحل إدارة الأزمة	الشكل 02
70	يوضح مراحل إدارة الأزمة	الشكل 03

### فهرس الجداول

72	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول 01
73	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول 02
74	يوضح المستوى التعليمي للموظفين	الجدول 03
75	يوضح الخبرة المهنية للموظفين	الجدول 04
76	يوضح مهارات التواصل التي يمتلكها القائم بالاتصال	الجدول 05
78	يوضح المهارات الأكثر استخداما لدى القائم بالاتصال	الجدول 06
79	يوضح نوع الاتصال الذي تبرز فيه المهارات الاتصالية للقائم بالاتصال	الجدول 07
81	يوضح مدى استخدام القائم بالاتصال للمهارات الاتصالية مع موظفيه	الجدول 08
82	يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فاعلية القائم بالاتصال	الجدول 09
84	يوضح مدى لجوء القائم بالاتصال لاقتراحات الموظفين	الجدول 10
85	يوضح التنظيم الإداري للمؤسسة الذي يؤثر في نجاح الممارسة المهنية	الجدول 11
86	يوضح التأهيل العلمي والمهني للموظفين	الجدول 12
87	يوضح العلاقات الاجتماعية مع الموظفين	الجدول 13
88	يوضح اعتماد الوسائل الاتصالية الحديثة للقائم بالاتصال بالمؤسسة	الجدول 14
89	يوضح نوعية الوسائل التي يتم التواصل بها داخل المؤسسة	الجدول 15
91	يوضح مدى الوسائل المتوفرة في خلق نمط اتصالي فعال	الجدول 16
92	يوضح الأساليب الاتصالية التي يعتمدها القائم بالاتصال بالمقسمة	الجدول 17
94	يوضح مدى اعتماد القائم بالاتصال على الأسلوب الكتابي	الجدول 18
95	يوضح الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة	الجدول 19

## فهرس المحتويات

97	يوضح أسباب حدوث الأزمة	الجدول 20
98	يوضح المفردات الذين اختاروا الأسباب الداخلية	الجدول 21
99	يوضح المفردات الذين اختاروا الأسباب الخارجية	الجدول 22
101	يوضح مستويات الأزمة	الجدول 23
102	يوضح أساليب القائم بالاتصال في إدارة الأزمة	الجدول 24
104	يوضح القدرات التي يوظفها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة	الجدول 25
105	يوضح المكلف من طرف القائم بالاتصال لإدارة الأزمة.	الجدول 26