



فن العلاقات العامة

السنة: الرابعة

قسم: الإعلام





الجمهورية العربية السورية

منشورات جامعة دمشق

مركز التعليم المفتوح

قسم : الإعلام

فن العلاقات العامة

الدكتور

مروان قبلان

الدكتور

بطرس حلاق

١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ

٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م

جامعة دمشق



محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٧
الفصل الأول	
فن الإقناع	١١
الفصل الثاني	
أساليب الاتصال ووسائل المساعدة	٤٥
الفصل الثالث	
فن الحوار و مبادئ الاتصال الفعال	٨٥
الفصل الرابع	
الاتجاهات الرئيسية في الاتصال	١١٥
الفصل الخامس	
تخطيط وتطوير استراتيجيات التنموي بالمشاركة	١٤٥
الفصل السادس	
فن نشر المعلومة إلى مشاركة المجتمع	١٩٧
الفصل السابع	
العلاقات العامة ومهارات العمل الجماعي	٢١٩
الفصل الثامن	
إدارة التغيير	٢٦٧
الفصل التاسع	
مصطلحات داعمة لممارسي العلاقات العامة	٣٢١
مراجع مختارة	٤١٠



مقدمة

بالرغم من وجود العلاقات العامة منذ آلاف السنين إلا أن وجودها كعلم له قواعده وأصوله لم يتحقق إلا في الآونة الأخيرة، مع ذلك فإن الاختلاف في تحديد مفهوم العلاقات العامة لا يزال قائماً فتختلف النظرة إلى هذا الدور باختلاف المسؤولين عن قيادة العمل.

إن عدم وضوح هذا الدور يؤدي عادة إلى سلبيات عديدة لعل من أهمها تضارب الاختصاصات وعرقلة سير العمل كما أن ذلك يعرقل التنظيم السليم لإدارة العلاقات العامة وتكون المحصلة النهائية والحتمية سوء أداء تلك الإدارة وعدم استطاعتها الوفاء بواجباتها الأساسية.

من هنا تبرز الحاجة ملحة لتحديد هذا الدور من خلال تحديد ماهيته وأهم الأنشطة التي تستتبع ذلك حتى يكون أداء العلاقات العامة ضمن أي مؤسسة من المؤسسات مؤدياً للغرض المرجو منه.

يعتبر هذا الكتاب استكمالاً لسلسلة دراسات العلاقات العامة التي بدأت بالمقدمة في السنة الأولى و تصل إلى مراحلها الأخيرة في هذا الكتاب الذي يعالج مجموعة من الموضوعات التي تهتم بممارسي العلاقات العامة و دارسيها.

يتناول الفصل الأول فن الإقناع و التفاوض و الرسالة الاتصالية الناجحة كفنون اتصالية بالغة الأهمية في عمل العلاقات العامة في الوقت الراهن، كما

يعرض لأساليب التأثير في الآخرين و أهم الاستراتيجيات التي تساعد ممارس العلاقات العامة على تحقيق التأثير المطلوب.

يركز الفصل الثاني على الصفات الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال و أساليب الاتصال المفيدة وأهمية استخدام مختلف وسائل المساعدة لتحقيق الاتصال الناجح. كما يتناول أهمية استخدام الأساليب المساعدة في الإلقاء و لغة الجسد لجهة تحقيق التأثير المطلوب.

يركز الفصل الثالث على فن الحوار و مبادئ الاتصال الفعال حيث يتناول أهم القواعد الناظمة لحوار فعال مع التأكيد على أهمية هذا النشاط لجهة نجاح عملية الاتصال و الصعوبات التي تواجهه. كما يعرض هذا الفصل الأساليب المختلفة لجعل الطرف الآخر يبادر إلى التجاوب و الحوار و كذلك الاتصال المؤكد لجهة استيعاب الآخر و فهمه.

جرى تخصيص الفصل الرابع لشرح الاتجاهات الرئيسة في الاتصال بغرض التأكيد على أهميتها و دورها في تحفيز عملية التنمية. كما جرى التركيز على موضوع الاتصال التشاركي في مجال التنمية من وجهة نظر العديد من الباحثين في هذا المجال.

ركز الفصل الخامس على تخطيط وتطوير استراتيجيات الاتصال التنموي بالمشاركة، فتحدث عن أهم المداخل العملية لهذه الاستراتيجيات و كيفية استخدامها. كما تناول هذه الفصل أهمية التعاون بفعالية مع العاملين الآخرين في مجال التنمية و كيفية بناء مناخ من الثقة معهم مع التأكيد على توفير احتياجات التنمية و احتياجات الاتصال لتحقيق النتائج المرجوة و ضرورة اختيار قنوات و أدوات الاتصال الملائمة لجهة إطلاق عملية الاتصال التنموي

بالمشاركة. شكل الفصل السادس امتداداً منطقياً للفصل الذي سبقه حيث ركز على كيفية الانتقال من مرحلة نشر المعلومة إلى مشاركة المجتمع. في هذا الفصل جرى التأكيد على أهمية التقييم و دوره في تحقيق اتصال فعال من خلال اكتشاف الأخطاء و التعامل معها. كما تناول كيفية الحصول على المعلومة و استثمارها و نشر المفيد منها بهدف تحقيق الاتصال الناجح مع اكبر عدد ممكن من الجماهير المحتمل مشاركتها في عملية التنمية.

تناول الفصل السابع العلاقات العامة و مهارات العمل الجماعي، فبين أهميتها و مراحل تطورها. كما شرح بالتفصيل متطلبات العمل الجماعي و المشاكل النفسية في الجماعات و دوافع سلوك أفراد جماعات العمل و أهمية السلوك الجماعي في المنظمة.

جرى تخصيص الفصل الثامن للحديث عن إدارة التغيير و استراتيجياتها فأكد على أهميتها و تناول قوى التغيير داخل المنظمة و مراحل عملية التغيير و نظرة العلماء لها.

عرض الفصل التاسع و الأخير لمجموعة كبيرة من المصطلحات الداعمة لممارسي مهنة العلاقات العامة و جرى تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية. تناول الأول المصطلحات المرتبطة بالاقتصاد و السياسة و العلاقات العامة، فيما تناول القسم الثاني المصطلحات المرتبطة بالمنظمات الدولية و السياسية، أما القسم الثالث فجرى تخصيصه للمصطلحات الإعلامية.

و بذلك يعتبر هذا المقرر إسهاماً جديداً آخر في سلسلة دراسات العلاقات العامة التي تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية هذا الحقل الجديد من حقول المعرفة الإنسانية و سبل الارتقاء بأدائها في البيئة العربية.

نرجو من الله أن نكون وفّقنا في تقديم مادة مفيدة و غنية تساعد الطالب على إدراك الأهمية المتزايدة لهذا الجانب من جوانب النشاط الإنساني و الإداري و الانتقال به إلى حقل الممارسة العملية للارتقاء بمستوى عمل مؤسساتنا في مختلف المجالات.

والله وليّ التوفيق.....

المؤلفون

دمشق

٢٠٠٧/٠٢/١٥

الفصل الأول

فن الإقناع، التفاوض و الرسالة الاتصالية الناجحة

فن الإقناع:

يعد الإقناع من فنون الاتصال القديمة التي زادت أهميتها في الوقت الراهن بسبب انتشار وسائل الاتصال الحديثة، حيث يتركز الصراع على كسب عقول الناس و قلوبهم. فالكلمة اليوم هي واحدة من أهم وسائل الوصول إلى الآخرين و الاستحواذ على تأييدهم. و الإقناع هو من وسائل ما يسمى "القوة الناعمة" بحسب المفكر الأمريكي "جوزيف ناي" الذي يرى ان معارك اليوم تحسمها وسائل الإعلام و الدبلوماسية العامة أكثر مما تحسمها القوة العسكرية.

كيفية إقناع الآخرين:

هناك مجموعة من العناصر التي يجب الوقوف عليها حتى يتمكن المرسل من إقناع المستقبل بفكرة معينة أهمها:

أولاً: ان يكون المرسل مقتنعا بالفكرة التي يسعى لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلاً أن يحول بينه وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً: استخدام الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن، إذن، وحينما يكون... الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، و يجب الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم، أو تكون ذات معانٍ واسعة.

ثالثاً: ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام، فالمرسل يجب يكون ودوداً، لطيف المدخل إلى النفوس، لا يغوص في المباحكات التي تنتفر الآخرين.

رابعاً: يجب ان يقوم المرسل بتحليل حوارهِ إلى عنصرين أساسيين هما:

١- المقدمات المنطقية: وهي البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة، وتفضي إليها.

٢- النتيجة: وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال على ذلك: المواطنون الذين أسهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط، وأنت لم تسهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك.

خامساً: اختيار العبارات اللينة الهينة، والابتعاد عن الشدة والإرهاب والضغط وفرض الرأي.

سادساً: الحرص على ربط بداية الحديث بنهاية حديث المتلقي لأن هذا يشعره بأهمية كلامه لدى المرسل وأنه يحترمه ويهتم بكلامه، ثم بعد ذلك يقوم المرسل بتقديم الحقائق والأرقام التي تشعر المتلقي كذلك بقوة معلومات المرسل وأهميتها وواقعية حديثه ومصداقيته.

سابعاً : إظهار الاهتمام - غير المصطنع - بصوابية موقف الطرف الآخر، لأن محاولة رد الحقائق الظاهرة يشعر الطرف الآخر بأن المرسل يبحث عن الجدل والانتصار لنفسه.

قواعد للإقناع الفعال*:

إن قدرتنا على إقناع الآخرين بأفكارنا ووجهات نظرنا تتأثر بشكل عام بكيفية توجهنا إليهم و التعامل معهم و في فعالية الوسائل و التقنيات التي نستخدمها. و هناك مجموعة من القواعد العامة التي تساعدنا على تحقيق أغراضنا خلال عملية الإقناع، أهمها:

١- حدد هدفك واحصل على الحقائق، قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، جمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج

* إذا كنت مديراً ناجحاً، ميشيل أرمسترونج، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص ١٩٠، الطبعة الأولى، ٢٠٠١

العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.

٢- اكتشف ماذا يريد الآخرون و لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير، ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية، ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي يؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي: كيف يؤثر ذلك علي؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقديم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. لذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجه الأسئلة، وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

٣- اجعل الآخرين يشاركون في أفكارك، و دعهم يسهمون إذا أمكن ذلك. حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عداوتهم و تجنب أن تهزمهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً أترك لهم مخرجاً.

٤- اعقد العزم واتخذ إجراءات، اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه. تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته، اتخذ إجراءات متابعة وسريعة. ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين و إقناعهم:

تعد العلاقات الاجتماعية الناجحة جزءاً لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك: توجيه الإطراء، تسهيل التحدث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير.

توجيه الإطراء وتقبله:

قلما يواجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب. إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك يجب توجيهه دون خوف أو حرج، فمن منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟

* لا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

* لا تقلل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية ما تقوله. تكلم بصوت واضح وبنقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.

* عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير و إلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

تسهيل التحدث:

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة و الخروج من المواقف الصعبة. والناس نوعان: منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيترجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر

* ممارسة وتطبيق الصلاحيات الإدارية، كيث كينان، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ص ٤١-٤٥، الطبعة الأولى، ١٩٩٩ بتصرف.

على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره. إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية.

* الملاحظة الأولى: ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف، مثلاً: "مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا..." اسمح لي أن أعرف عن نفسي، اسمي...".

* البداية: أفضل طريقة للبدء هي السؤال، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدا الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.

* التكملة: استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث. مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً: ألا تظن أنه يجب أن لا ؟... / هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ في هذه الحالة تعمل الأسئلة عمل المحفز، وهي توفر عليك جهد البحث عما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسحاب بطريقة لائقة.

التعبير عن الأفكار الإيجابية:

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفة شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة. حتى أنك قد تتدم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به.

إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي. لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب... الخ

ويعد التعبير عن الإعجاب بالآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل تسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

الاعتراف بالتقصير:

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم.

جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظم الأحيان نرفض الاعتراف به، مثلاً إذا قلت: طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ بذلك أنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل. فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير.

وعندما تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

التصرف تصرفاً بناءً:

يساعد اكتساب المهارات الاجتماعية المتنوعة على إثبات نفسك وتشجيع الآخرين على التجاوب معك، سواء كنت بطبيعتك تحب تولي زمام الأمور أو على العكس الانطواء على نفسك. من ذلك قبول الإطراء من الغير وتوجيهه لهم و التعبير عن الأفكار الإيجابية و التحدث مع الآخرين. كيف تجذب انتباه من حولك؟*

كي تتأكد من أن رسالتك تصل إلى الآخرين، يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

*المظهر اللائق:

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضية ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة من الأفراد، فالناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

*اكتساب الثقة:

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو، فضلاً عن أنه سيكون لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزيز. ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ

* إدارة الاجتماعات، مكتبة لبنان ناشرون، ص ٣٦-٣٧، الطبعة الأولى، ٢٠٠١ بتصرف.

على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات. ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب، وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تركز جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

* المشاركة بقوة:

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تفهم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعى أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام. وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم و تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد. فإذا لم يرتدع، اطلب العون من رئيس الجلسة.

نقاط للتذكر:

* الانطباع الأول يدوم طويلاً لذلك ينصح بالتدريب على العبارات الاستهلاكية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.

* إن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة، فيجب أن تلتزم بالحقائق.

* عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليذكر الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.

* يجب مراعاة أن تنوع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق فذلك يؤثر على النتيجة.

* في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



إقناع الآخرين بأفكارك:

في أغلب الأحوال، يتطلب أخذ المبادرة أن تقنع الآخرين لكي يؤيدوا وجهة نظرك، و فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعدك عند تقديم أفكارك للآخرين:

* حدد أفكارك بإيجاز و حاول ان تعرف ما الذي تريد أن تنجزه؟ هل ترغب في إقناع رئيسك بأن يجرب طريقة جديدة لحل مشكلة تتعلق بخدمة الفئات المستفيدة؟ هل ترغب في تشكيل لجنة للتوصل إلى طرق لتحسين خدمات؟ قم أولاً بتحديد أهدافك بإيجاز بشكل مكتوب وقم بعد ذلك بتقيحها قبل أن تقدمها إلى الجمهور المستهدف.

* ١٠٠١ طريقة لأخذ المبادرات في العمل، بوب نيلسون، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص ٥٥، الطبعة الأولى ٢٠٠١ بتصرف.

* قم بإعداد قائمة بالنقاط الإيجابية في خطتك. حدد المميزات الأساسية التي سوف يكفلها استخدام أفكارك وقم بجمع البيانات النوعية والكمية التي تؤيد خطتك. هذه النقاط الرئيسة سوف تشكل العمود الفقري لعرضك التقديمي.

* قم بعمل تحليل للمعارضة السلبية المحتملة. فكر جيداً في الأسئلة والاعتراضات التي قد يقابل بها اقتراحك. قم بتجهيز استجابة سليمة لكل من هذه الأسئلة أو الاعتراضات وقم بجمع البيانات والحجج الإضافية التي تحتاجها لتأييد قضيتك.

* روج لخطتك بشكل مسبق. تقرب بصورة غير رسمية إلى الآخرين الذين تحترم رأيهم لتحصل منهم على تقييم لمقترحك. هذا لا يساعد فقط على تحسين خطتك، بل يجعل هؤلاء الذين يقومون بمراجعتها يتقبلونها و يتبنونها أيضاً.

أساليب التأثير على الآخرين:

هناك جملة من الأساليب الهامة التي تساعد المرسل على تحقيق التأثير المطلوب في نفس المتلقي أهمها:

١. أساليب الضغط: الإلحاح، أو استخدام التهديدات والتخويف.
٢. التماس دعم المستويات الأعلى: اللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى طلباً للمساعدة أو لإقناع الآخرين بموافقة الإدارة العليا على طلب المرسل.
٣. المبادلة: مقايضة خدمة مقابل أخرى.

* طريقة لأخذ المبادرات في العمل، بوب نيلسون، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص ٨٦-٨٧، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

٤. الاندماج مع الآخرين: حث الآخرين على الانضمام إليك بما لديهم من دعم.

٥. الحصول على استحسان الآخرين: ترك انطباعات إيجابية في نفوس الآخرين من خلال القدرة على اجتذاب الآخرين ومصادقتهم.

٦. الإقناع العقلي: استخدام البراهين والحقائق المنطقية لإقناع الآخرين.

٧. الحصول على قبول الآخرين بالإيحاء لهم بذلك: استخدام اللغة الرمزية والمشحونة بالعواطف لاستهداف ما لدى الآخرين من شعور بالولاء والعدالة.

٨. استشارة الآخرين: التماس مشاركتهم في صنع القرار وفي التخطيط.

التفاوض والقدرات التفاوضية:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من طرفين اثنين.

* أسس عملية التفاوض، بناء المفاوض الفعال، عبد الحكيم أحمد الخزامى، مصر، القاهرة، ص ٩، ص ٢٢-٢٣، ٢٠٠١.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. و المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

١- عقلية لمحة.

٢- صبر بلا حدود.

٣- القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.

٤- أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسماً عند اللزوم.

٥- أن تكون لديه القدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية، رغم أن القليل لديهم القدرة على تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين. لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، لا بد من الانتباه إلى العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية. نصائح حول مهارات التفاوض*:

يرى "ماك برايد" أن الشخص لا يحتاج لأن يكون محامياً أو دبلوماسياً حتى يتمكن من مهارات وأساليب التفاوض، فنحن نستخدم التفاوض يومياً في

*الجود للرعاية العلمية، نوفمبر ٢٠٠٢.

حياتنا الاعتيادية، حيث يتم التفاوض بطريقة تلقائية دون التفكير بها أو بفنيّتها. لكن عندما يأخذ التفاوض الشكل الرسمي نبدأ بالتفكير بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافنا. وكون مهارات التفاوض تعتبر شيئاً حتمياً للتسوية القانونية والدبلوماسية، فإن جهوداً كبيرة تُبذل للوصول إلى أهم عناصر التفاوض الناجح.

وبحسب "برايد" هناك مجموعة من النقاط التي يجب أن يأخذها الفرد بعين الاعتبار عندما يريد أن يدخل في مفاوضات عملية :
ضرورة وضع خطة:

كأي عمل آخر، فإن التخطيط هو الخطوة الأولى في سلم النجاح، وحتى يستطيع الفرد أن يضع خطة فإنه من الضروري أن يبحث في خلفية الموضوع الذي سيفاوض الآخرين فيه أو عليه، ومعرفة كافة القضايا والمواضيع التي تحيط بالموضوع. ومن المهم جداً أن يكون لديه أيضاً وجهة نظر خاصة به حول الموضوع محل التفاوض وأن يعرف وجهة نظر كل من سيدخل معهم في عملية التفاوض حول نفس الموضوع.
معرفة الأمور المراد تحقيقها:

من الضروري تحديد الأهداف المرجوة من التفاوض وتحديد النتائج التي ستلبي احتياجاتنا. و هنا من المفيد العمل بناءً على قاعدة (BATANA) التي تقول بالبحث عن أفضل البدائل للاتفاق المتفاوض عليه (BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT).
وتساعد هذه الطريقة على تحديد أقل الأمور التي من الممكن القبول بها للوصول إلى تسوية.

معرفة الطرف الآخر:
من الضروري التعرف على القضايا التي تهم الأطراف الذين نقوم بالتفاوض معهم وما هي الضغوط التي يشعرون بها وما هي الحلول التي

قدموها في مفاوضات سابقة ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفة أفضل البدائل لديهم للوصول إلى تسوية وهل تمتلك القوة في اتخاذ القرار النهائي أم لا؟

بناء جو تعاوني:

حيث نحاول أن نفصل بين الأشخاص والقضايا، فعملية التفاوض تسير بشكل أفضل إذا احترم كل طرف الآخر وحاول أن يهيئ الأجواء لتبادل الأفكار للوصول إلى حل للمشكلة. إن لقاءات التفاوض هي أفضل مكان لتوظيف الاستماع الجيد مع التأكد من أننا نتحدث بلغة واضحة ونعرف مصطلحاتنا الخاصة التي نستخدمها في التفاوض.

كن محايداً:

هنا يجب أن نحاول السيطرة على مشاعرنا، فلا نذهب إلى قاعة المفاوضات ولدينا الإحساس بأننا نذهب إلى معركة وأنها سنحصل على نتائج غير عادلة من الخصم، كما يجب أن نتذكر بأن الهدف هو تحقيق تسوية عادلة لكل الأطراف.

ويرى "بريغان" أننا نحتاج أحياناً لأن نفوض للحصول على ما نعتقد أنه من حقوقنا سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، مثل السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل، أو لحل خلاف في العمل.

و بحسب "بريغان" هناك بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعال يضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة.

أولاً: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها:

في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل:

* تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟

* أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تتطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟

إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.

ثانياً: التعرف على خصائص الخصم ومهاراته:

قبل خوض المفاوضات يجب التحري عن سمعة الخصم من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي نستطيع أن نحكم إن كان الخصم يشكل تهديداً خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو ولا يشكل تهديداً يستحق الذكر.

ثالثاً: التنبؤ بما قد يدور في ذهن الخصم:

لا يكفي أن نعرف ونحدد ما نريده من خوض المفاوضات، بل يجب أن نحلل ونحاول أن نصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا نحن نفكر عن شخصين وبعقلين، نفكر عن أنفسنا ونفكر عن خصمنا. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدراتنا بحيث نتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد الخصم أننا نريده. وبهذا نكون قد حددنا ما نريده، وحاولنا التنبؤ بما يريده الخصم، والتنبؤ بما نعتقد أن الخصم يريده منا.

رابعاً: العمل على بناء الثقة مع الخصم:

يعد التفاوض شكلاً متطوراً من أشكال الاتصال. ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم

لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعتمد على التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب. لذلك يجب كسب ثقة الخصم بأن نجعل أنفسنا جديرين بهذه الثقة من خلال صدق التعامل و بناء ثقة كبيرة بالنفس.

خامسا: تطوير مهارات الإتصات للآخرين:

معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمنيا. وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل و يراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادسا: لا تكشف أوراقك التفاوضية من البداية:

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات الطرف الآخر وأهدافه وغاياته.

سابعا: استعراض مصادر قوة الخصم:

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز. نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة

الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بأن تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامنا: استعراض الخيارات و البدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن نحدد أقصى غاياتنا وأهدافنا فقط، بل علينا أن نضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف نقبل بها. وعلينا أيضا أن نحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟

قبل خوض المفاوضات، يجب استعراض كل النتائج المتوقعة منها، وذلك بأن نحدد لأنفسنا مدى النجاح بوصولنا إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددناه سابقا، ما يعني أننا قد خضنا المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكننا من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، نكون قد أحرزنا فشلاً.

عاشرا: استمتع أثناء المفاوضات:

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثاً فحسب. وهذه العملية تتطلب على خطوات تحضيرية ابتداءً من وليس انتهاءً بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقعة أن تترتب علينا خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف نتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها تؤهلنا للفوز وبالتالي تمكننا من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة:

الرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها، ولا بد من توافر بعض الخصائص في الرسالة الاتصالية حتى تكون ناجحة ومقنعة هي:

١. صريحة غير متحيزة:

بمعنى أن لا لبس فيها، ويجب أن نقول الحقيقة حتى تنفذ إلى القلب والعقل، وتؤدي إلى تغير في معلومات واتجاهات المستقبل.

٢. صحيحة أو مضبوطة:

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

٣. واضحة أو جلية:

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

٤. تامة أو كاملة:

يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي. وهذا يتطلب من المرسل أن يحل جمهوره ويعرفهم حق

* الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، إبراهيم أبو عرقوب، الطبعة الأولى، ص، عمان،

المعرفة حتى يعوا قصده من الاتصال مباشرة، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة فلا بأس أن يكرر رسالته أكثر من مره حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.

٥. موجزة أو مختصرة:

على المرسل أن يوجز، ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال وتجذب الحشو الزائد.

٦. لطيفه أو دمثه:

يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضيف جواً من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال.

٧. محسوسة أو ملموسة:

يجب أن تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديداً للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير إلى الجوانب الإنسانية.

خطوات إلقاء الخطاب:

هناك عدة خطوات يجب مراعاتها عند اختيار وتحضير وإلقاء خطاب ما أمام جمع من الناس دون حياء أو وجل:

١- اختيار الموضوع: اختر الموضوع الذي تعرف عنه الكثير.

٢- اعراف جمهورك: من هم؟ ولماذا يستمعون إليك؟ وما هو الشيء الذي يهمهم من حديثك؟ وهل يعرفون بعض الشيء عن موضوعك؟ فهذه

* الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ص ٢٣٩-٢٤٢، إبراهيم أبو عرقوب، ١٩٩٣، الطبعة الأولى، عمان.

الأسئلة تساعدك في تحديد هدفك ووضوحه وسرعة الوصول إلى عقولهم بأسهل الطرق.

٣- حدد وقت الخطاب: عادة لا تزيد مدة الخطابة الجيدة عن ساعة، فتحديد الوقت يمكن الخطيب من وصول معلوماته إلى المستقبلين دون ضجر أو ملل.

٤- تحضير الخطاب.

٥- قم بالبحث الكامل للحصول على معلومات حول موضوعك.

٦- استعن بالمكتبة للحصول على حقائق ومقالات في مجلات أو صحف وكتب عن موضوعك.

٧- اتصل بالمختصين في الموضوع تلفونيا أو بالزيارة الشخصية كي تحصل على أحدث المعلومات وأصحها وأدقها.

٨- جمع معلومات أكثر مما تحتاج لتمرير الوقت، فمثلاً إذا كانت مدة الحديث ساعة فاجمع معلومات توازي ساعتين.

٩- المعرفة الجيدة بالموضوع تعطي الثقة بالنفس عند مواجهة الجمهور.

١٠- الخطاب الجيد هو الذي يكون مترابط الحلقات متواصل الجمل والكلمات.

١١- احفظ الحديث جملة جملة وليس كلمة كلمة، فالتحضير الجيد هو السر الكامن وراء تواصل الحديث.

١٢- أعط انتباهك إلى جميع المستمعين فأنت على اتصال شخصي معهم.

أنواع الخطب:

هناك نوعان من الخطب: الأول، تثقيفي يعتمد على الشرح، بحيث يقوم المرسل بتجميع معلوماته وتنظيمها بطريقة موضوعية، وإرسالها للمستقبلين، ويبدأ سياق الخطاب بالأشياء العامة وينتهي بتفصيل دقائق الأمور، ويسمى هذا بالأسلوب الاستنتاجي. أما النوع الثاني، فهو الإغرائي أو الإقناعي، والذي يعتمد على أسلوب الإقناع، فالمرسل لديه قصد يريد أن يحققه وذلك بالتأثير على المستقبل لتغيير معلوماته أو اتجاهاته أو سلوكه حيال موقف أو مشكلة معينة.

طرق إلقاء الخطاب:

هناك أربعة طرق لإلقاء خطاب أمام الجمهور:

أ- القراءة: Reading

وتتم بقراءة الخطاب كلمة بكلمة مع النظر مباشرة إلى الجمهور .

ب- الحفظ عن ظهر قلب: Memorizing

وهو أسلوب لا ينصح باستخدامه.

ج- استخدام الملاحظات: Using notes

فهي أكثر الطرق المؤثرة لإلقاء خطاب وتكون بتنظيم مادة الحديث إلى نقاط رئيسية مما يساعد المتحدث في تقديم المعلومات بطريقة منطقية وارتياح تام.

د- الإلقاء الارتجالي: Speaking Impromptu

* الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، صفحة ٢٤١، إبراهيم أبو عرقوب، ١٩٩٣، الطبعة الأولى، عمان.

وهذه تعتمد على الخطيب وخبرته وفكرته عن الموضوع ومدى

اختياره للنقاط التي تسهم في بناء الحديث .

التخطيط والإعداد السليم للإلقاء*

إذا كنا نستطيع نقل الأفكار، والآراء بوضوح أثناء المواقف اليومية بدون الاستعداد لذلك، فلم نحتاج إلى الاستعداد لأداء الإلقاء؟ هناك سببان رئيسيان لذلك، هما:

أولاً: خلال إلقاء يستغرق مدة عشرين دقيقة، أو أكثر سنحتاج إلى نقل كمية كبيرة من المعلومات، تفوق كثيراً ما اعتدنا على نقله في جلسة يومية. فنادر ما يحصل الحضور على فرصة أثناء الإلقاء لمقاطعة المتحدث، والاستفسار عن شرح لمعلومة ما، ولذلك علينا أن ننقل أفكارنا بأقصى درجة ممكنة من الوضوح. نريد أن نمنح الإلقاء تنظيمًا يسهل متابعته، وأن نطرح الأفكار بطرق يستطيع الحضور فهمها، واستيعابها بسهولة ويسر.

ثانياً: إن لم تكن معتادين على أداء الإلقاء، فإن الموقف قد يكون مليئاً بالمفاجآت غير المحددة، التي تحدث قلقاً يصعب علينا أداء الإلقاء على النحو المطلوب، ونجد صعوبة في نطق كلماتنا، ولا نستطيع التفكير بوضوح. إن الاستعداد يساعدنا على إزالة الأمور المجهولة من الإلقاء. وفي الواقع، فإن الاستعداد للإلقاء يمنحنا الثقة في الأداء بطريقة طبيعية أكثر.

و عموماً، هنالك أربعة مكونات أساسية لأي إلقاء يجب ان نأخذها بعين الاعتبار هي:

* كيف نتمي قدرتك على الإلقاء، ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ١٩-٢٣، ١٩٩٦.

ح = الحضور، و = الوسيلة، م = المقدم، ر = الرسالة.
يواجه المقدم المحدود التجربة والخبرة أموراً مجهولة في مجالات عديدة:

- * ماذا يتوقع الحضور؟
- * هل سيصغون إليّ؟
- * كيف ستكون ردود أفعالهم لما سأقوله لهم؟
- * كيف سأقف أمامهم؟
- * هل يجب عليّ استخدام الكثير من الشرائح؟
- * هل أتصرف معهم بطريقة رسمية؟
- * ماذا يحدث لو أنني نسيت ما أريد قوله لهم؟
- * هل سيفهمون ما سأحدث عنه؟

إن الاستعداد يجيب على هذه الأسئلة، وعلى كثير غيرها مما يمكن أن يسبب المتاعب للمقدم قليل الخبرة والتجربة (وحتى للمقدمين الذين اعتادوا على تقديم العديد من الإلقاءات). كما أن الاستعداد يساعدك على تجنب العديد من المآزق.

بعض المآزق العامة التي تحدث في الإلقاء:
الحضور:

- * لم تفهم سبب تواجد الناس، ولم تزود الناس بالمعلومات التي يريدونها، أو يحتاجونها حقاً.
- * بالغت في تقدير المعرفة المتوافرة لديهم عن الموضوع، ولم يستطيعوا فهم الموضوع الذي كنت تتحدث عنه.

الوسائط:

- * قمت بإعداد الإلقاء مشدداً التدقيق على تفاصيل الموضوع، واخترت كلماتك بعناية، وقدمت الإلقاء كلمة بكلمة، فبدأ الإلقاء مملاً، وتوقف الحضور عن الإصغاء إليك.

* بدت الشرائح التي أعددتها باحترافية فائقة الروعة، ولكن حينما شرحت هذه الشرائح كان الحضور مهتمين بالشرائح أكثر من اهتمامهم بما كنت تتحدث عنه.

مقدم الإلقاء:

* ركزت عينيك على ملاحظاتك المدونة بسبب قلقك على نقل رسالتك بشكل صحيح، فشعر الحضور بأنهم مهملون من جانبك، ولم تلاحظ تشتت انتباههم عن الإلقاء.

* لم تتوقف وقفات مؤقتة أثناء الإلقاء بسبب خوفك من إمكانية اعتقاد الناس بأنك نسيت ما أردت أن تنقله من معلومات إليهم، ولم تعط الحضور برهة من الزمن لكي يستوعبوا فكرة ما، قبل أن تبدأ في شرح الفكرة التي نليناها.

الرسالة:

* لم تكن واضحاً في عرض الرسالة التي أردت نقلها للحضور، ولم يعرف الحضور تلك الرسالة أيضاً.

* شرحت أفكارك عن طريقة إعطاء أمثلة ممتازة، ولكنها لم تكن مناسبة للحضور، ففقد الحضور الاهتمام برسالتك، وفقدت رسالتك تأثيرها عليهم.

وبدراسة هذه الأمثلة ستلاحظ بأن الحضور هم دوماً بؤرة المشكلة، وذلك لأنك من خلالهم فقط تستطيع تحقيق أهداف إلقاءك. فعليك عند الإعداد لأي إلقاء أن تبدأ بدراسة الحضور.

- * الإعداد للإلقاء يمنحك الثقة لتكون أنت ذاتك عند تقديم الإلقاء.
- * الإعداد السليم يحقق أهدافه عن طريق إحداث تغيير ما في آراء الحضور.
- * هنالك أربعة عناصر في الإلقاء، هي : الحضور، والوسائط، ومقدم الإلقاء، والرسالة.
- * التركيز على احتياجات، وتوقعات الحضور سيساعدك على تجنب المأزق.

الإلقاء بثقة:

المتحدثون من غير ذوي الخبرة، والتجربة، الذين يفتقرون إلى الثقة بالنفس، ويستعدون استعداداً متواضعاً، أو لا يستعدون على الإطلاق للإلقاء، لا يستطيعون في العادة نقل الآراء، وتبادلها بفاعلية مع الحضور، كما أنهم يترددون نوعياً في الحديث إلى الحضور، وسيواجهون المصاعب حتى في نطق كلماتهم، وقد يقفرون من عنوان لآخر دون أي منطق واضح، ويقومون بشرح بعض الأفكار بإسهاب، ويعرجون على البعض الآخر بصورة سطحية فقط. وسوف يتعجلون في الحديث لتفادي أية فجوات طويلة خوفاً من اعتقاد الحضور بأن المتحدثين قد نسوا ما كانوا يريدون الحديث عنه، لا بل وربما يرتجفون بعصبية، وقلق، ويثبتون بصلاية في مواقعهم محملقين في نقطة ثابتة، ومتجنبين النظر مباشرة إلى الحضور.

* كيف تقي قدرتك على الإلقاء، ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ١٥-١٨، ١٩٩٦.

فإذا أظهر أحد المتحدثين المتوترين بعض هذه العلامات، فإن التأثير المتوقع أن يحدثه الإلقاء سوف ينخفض انخفاضاً كبيراً، وإن لم يحدث اتصال عبر العيون (عيون المقدم والحضور) على سبيل المثال، فإن الجمهور سيشعر لا إرادياً بأنهم غير معنيين في مجريات الإلقاء، وفي غياب التنظيم الواضح لما يسمعون، يصعب عليهم متابعة ما يجري في الإلقاء، كما أن غياب فترات التوقف المؤقت سيعني عدم توافر الوقت لديهم لاستيعاب فكرة ما قبل أن يفاجئوا بعرض الفكرة التي تليها.

إن توافر الثقة، والقناعة لديك بذاتك، وقدراك، تساعد على التغلب على العديد من هذه المشكلات ومثيلاتها، ففي المواقف اليومية، يستطيع الناس ضعيفو الثقة بأنفسهم عادة أن ينقلوا أفكارهم بفاعلية، فكيف لا يستطيعون القيام بذلك في إلقاء رسمي؟ أحد أسباب عدم استطاعتهم يعود إلى افتراضنا بأن الإلقاء يتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، وهو لا يتطلب ذلك. هنالك فرق ضئيل فيما بين طريقة التحدث بصفة رسمية لزملاء في العمل، والحاجة إلى التحدث لكي نقدم إلقاء مؤثراً لجمهور عريض من الحضور.

فإذا دونت الطريقة التي تود التعبير من خلالها عن فكرة ما خلال إلقاء معين، فإنك ستفكر بعناية في الطريقة التي تريد أن تعبر بواسطتها، وبالتأكيد فإنك ستقوم بكتابة جمل مكتملة، وصحيحة لغوياً، ولكن ذلك لا يمثل الطريقة التي نتحدث بها. وإذا نطقنا تلك الجمل كما هي مكتوبة، فإنها سوف تبدو غير طبيعية. استمع لبعض الناس وهم يتحدثون، فهم غالباً ينطقون جملاً غير مكتملة، وقد يتجاهلون معظم قواعد اللغة، ولكنك لا تزال تفهم ما يقولون بوضوح، وما يقولونه يبدو طبيعياً لديك. وفي الإلقاء، نريد أن نبدو طبيعيين، وعفويين، وأن نعيش الوضع نفسه الذي نكون عليه خلال محادثتنا اليومية الحوية.

ثمة أشياء تحدث بشكل طبيعي حينما نتحدث بصورة غير رسمية، وهذه الأشياء نفتقدها أثناء الإلقاء، إذ أننا نستخدم الاتصال عبر العيون، على سبيل المثال، لنوحي للناس بأننا نعتزم التحدث إليهم، ولنضمن جذب انتباههم واهتمامهم بنا. ثم نعيد الاتصال عبر العيون مع الحضور بصفة منتظمة أثناء التحدث إليهم لاستقطاب إجاباتهم وردودهم، باحثين عن إشارات توحى بأنهم يفهمون ما نقوله لهم. فإذا شعرنا أنهم لم يفهموا ما عبرنا عنه، فإننا نلجأ إلى إعادة بعض ما تحدثنا عنه، أو شرحه بطريقة أخرى، أو ربما نورد مثالاً لتوضيحه، بمعنى أننا نقرأ الإشارات الصادرة عن الحضور بصفة متواصلة، ونستجيب لتلك الإشارات. بالمثل، فإننا نستعمل تعبيرات الوجه، والإيماءات، ونغمة الصوت بطريقة آلية لمساعدتنا في نقل ما نريد من رسائل إلى الحضور. فأمام الحضور الذين يستمعون لإلقاء معين، قد نتصلب خوفاً، ونصبح غير قادرين على استعمال المهارات التي نطبقها في مواقف أقل رسمية منها.

إن اعتقادنا بالحاجة، إلى حد ما، لنؤدي الإلقاء بطريقة مختلفة، يضاعف توترنا، وعصبيتنا أثناء أداء الإلقاء، فالعصبية استجابة بيولوجية لوجودنا في موقف غير عادي ومجهول. وما نحتاجه عبارة عن طريقة تحفظ لنا وضع العصبية تحت السيطرة، والتحكم الذاتي، وحصرها في اتجاه معين، لا بل وتسخيرها لخدمة غرضنا من الإلقاء. وهذا يتحقق من خلال الثقة بالنفس، ومن الاعتقاد بأننا نستطيع أن ننقل أفكارنا بطريقة مؤثرة، فهذه الثقة تترجم الطاقة العصبية إلى الحماسة في نقل رسالتنا. إن أفضل طريقة تمنح نفسك الثقة من خلالها هي أن تكون مستعداً استعداداً سليماً للإلقاء. وينصح بالبدء بالاستعداد لأي إلقاء رئيس قبل موعده بعدة أسابيع.

وسائل الاتصال بالأفراد:

لكي نتفهم سلوك الأفراد علينا أن نكون منفتحين على جميع الوسائل التي يتم الاتصال بهم من خلالها. ويجب أن نتعلم الاستماع إلى كل ما يقولونه، وألا نقاطعهم، وأن نبحت عن إشارات أخرى لفهمهم، مثل: لغة الجسد.

الإنصات التام:

يلعب الإنصات التام دوراً هاماً في مجالات كثيرة مهمة لوظيفة المدير أثناء الاجتماعات وتقييم أداء الآخرين عن طريق المكالمات الهاتفية. إن الاستماع يفيدنا ويفيد العاملين، فهو يفيدنا كي نكتسب بصيرة أكبر عن الأفراد، والحصول المؤكد على أفكار جيدة عن كيفية تحسين أداء المؤسسة، أما الأفراد فسوف يعطيهم الاستماع إليهم الإحساس بأن آراءهم مسموعة، وبذلك تكون استجاباتهم أكثر انفتاحاً. من هنا علينا أن ندرك أهمية الإنصات للآخرين و أن نحدد متى يمكن مقاطعة المتحدث بكثرة أو إنهاء الحديث حتى نتمكن من إبداء وجهة نظرنا؟ لذلك، علينا أن نتدرب على البقاء صامتين والتركيز مع المتحدث. وإذا لزم الأمر علينا أن نطرح بعض الأسئلة القصيرة للتأكد من أننا فهمنا ما يقصده المتحدث، ولو كنا من النوع الذي يسهل تشتيته، فعلى أن نتدرب على التركيز على كلمات المتحدث، وأن نقوم بإعادة الجمل الرئيسية في صمت، للتأكد من تذكرها. وكما أن الإنصات لما يقوله الآخرون في غاية الأهمية، فإنه من المهم أيضاً أن نبذل ونصرف كما لو كنا نستمع جيداً، ويمكننا عمل ذلك على سبيل المثال: من خلال التظاهر بالارتياح والاستجابة وهز الرأس مراراً.

المناقشة بانفتاح:

علينا أن نبذل مجهوداً لفهم سلوك الأفراد من خلال الاستماع الحذر وطرح الأسئلة وكذلك إعطائهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم.

* إدارة الأفراد، دورلغ كندرسلي، مكتبة لبنان ناشرون، ص ١٠-١١، الطبعة الأولى ٢٠٠١.

يتحتم علينا أن نسأل دائماً أسئلة تشجع على الصدق التام.

علينا أن نقوم بطرح الأسئلة حتى نستطيع فهم ما يقصده الآخرون.

التفسير الصحيح:

علينا الإنصات إلى ما يقوله الآخرون، ثم مراجعة كلماتهم بعقلانية للتأكد من فهم المعنى المقصود، وإذا لم نفهم المقصود، فعلياً أن نسأل المتحدث لتوضيح ما قاله، ويمكننا أيضاً أن نعيد صياغة ما قاله المتحدث ونكرره له مرة أخرى، لكي نعطيه الفرصة للموافقة عليه أو تصحيحه حتى نتأكد من الفهم الصحيح. علينا أن ننظر إلى المعنى العام الذي يدلي به الفرد أكثر من النظر إلى اختيار بعض الأجزاء التي نريد سماعها. وعلياً أن نثق في كل ما يقال لنا، إلا إذا كان لدينا سبب جيد لعدم الثقة، فإذا كان الفرد يغالط نفسه أو يراوغ في الحديث، أو كان يخفي بعض الحقائق، فعلياً أن نستمر في طرح الأسئلة، حتى نستوضح ما نريده من الحقائق.

استقراء لغة الجسد:

إن لغة الجسد هي المصطلح المستخدم لحركات اللاوعي الجسدية التي نقوم بها جميعاً لنقل الأفكار والمشاعر. أما تفسير لغة الجسد بطريقة صحيحة فهو فن معقد، ولكنه من السهل علينا أن نتعلم قراءة الرسائل العريضة،

فمثلاً: أن يكون الفرد منشراحاً وأن يكون مظهره مسترخياً وكذلك الاتصال البصري الجيد، كلها علامات على أن الفرد واثق من نفسه ومطمئن إلى ما يدلي به وما يسمعه. أما المظهر المشدود، والأذرع المتقاطعة المضمومة وضعف الاتصال البصري فكلها علامات تدل على المراوغة، والغضب الدفين، وعدم الاتفاق. ويدل الميل للأمام عند الجلوس على الاهتمام والموافقة، في حين يدل الميل للوراء على اللامبالاة وعدم الاهتمام، وعلينا استقراء هذه الإشارات الصادرة منا أو من الآخرين.

بناء الثقة*

يعاني معظم الناس من الشعور بعدم الأمان في لحظة ما، ولعل كثرة أنواع القلق التي يؤثر على الأفراد في المؤسسات تساعد على زيادة الإحساس بعدم الأمان، ولعل العلاج هو بناء الثقة عن طريق منح التقدير، ورفع مستوى المهام، وكذلك توفير المعلومات الكاملة.

تقليل الإحساس بعدم الأمان:

يستطيع بعض الأفراد إخفاء شعورهم بعدم الأمان بشكل أفضل من الآخرين، ولكن لا ينبغي أن نخدع، فكل واحد منا يحتاج لأن يسمع استحساناً لأدائه وأن تكن الناس له كل الاحترام لما هو عليه وما أنجزه من أعمال بالإضافة لما يقوم به من عمل. ويعد المدح طريقة فعالة جداً، بل واقتصادية جداً، لتحسين الشعور بالثقة، ولكن لا بد من أن نتأكد من أن ذلك المدح في محله، وعندئذ يمكننا تشكيل أسلوب المدح طبقاً للظروف.

تجنب إعطاء الطمأنينة الزائفة وكن صريحاً
إذا كانت الأخبار سيئة.

* إدارة الأفراد، دورلنغ كلدرسلي، مكتبة لبنان ناشرون، ص ١٢-١٣، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

الترحيب بالمداخلات:

علينا إعلاء الشعور بالثقة لدى الجميع وخاصة لدى الأفراد الأكثر تحفظاً وذلك من خلال السماح للجميع بالكلام في الاجتماعات كل في دوره.

تشجيع قدرات الأفراد:

لعل أخطر ما يؤدي إليه عدم الثقة بالنفس، هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة في العمل، بل وفي بعض الأحيان عدم تقبلها. وحتى الأفراد الذين يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهدهم أو قدراتهم. ويجب علينا أن نقوم بتشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية. فعلى سبيل المثال: يمكن إسناد المسؤولية لهم عن لجان تتناول موضوعات هامة، وفي هذه الحالة لا يجب علينا قبول استجابة مثل: أنا لا أجيد تلك الأعمال، فهي عادة ما تكون كامنة في اللاوعي لعدم المشاركة

قراءة لغة الجسد:

إن المظهر الخارجي للفرد كثيراً ما يعطي بصيرة عن المشاعر. قد يكون الموظف الذي يستخدم لغة مؤشراً على الدفاعية والسلوك السلبي، كما يعبر عن شعور بعدم الأمان.

علينا إنقاذ الأفراد في الحال عندما تبدو لهم صعوبة المهام المكلفين بها.

استبعاد الخوف:

يعاني الأفراد أنواعاً عديدة من الخوف، مثل: الخوف من الفشل الشخصي، والخوف من إخفاق المؤسسة أو تغيير إدارتها، أو الخوف من النتائج العكسية الممكنة عند التغيير، وتعد جميع تلك المخاوف عقلانية، فقد

يسهل الارتياح منها بعض الشيء عن طريق الاتصال الكامل والصريح والمنفتح بين الأفراد والمجموعات، ولكنها لا تستبعد كلية. وقد يزيد من ثقافتك تلك المخاوف بعض الإدارات السرية التي تستخدم الخوف كوسيلة للسيطرة على الأفراد. ولكن إذا استبعدنا الخوف فسوف نجد أن الثقة، والتعاون، والطيبة كلها تؤدي إلى فاعلية أكثر بكثير في مجال العمل.

يجب علينا أن نصمم على عمل الأفراد سوية بحيث يكون الاتصال حراً ومنفتحاً بينهم جميعاً.

توفير المشاركة:

تتبع الثقة في موقع العمل من المشاركة الحقيقية، ويقتصر حدوث ذلك عندما يستطيع الموظفون - على المستوى الفردي أو من خلال مجموعات - المشاركة في المعلومات، وبالتالي يكون لهم تأثير حقيقي على مجريات الأمور. وتكون المزايا في هذه الحالة الديمقراطية محفزة وعملية. وقد أوضحت الدراسات أن الإنتاجية تكون أقل عندما تكون الوظائف موصفة بتدقيق كبير، مقارنة بالحالات التي يسمح فيها للأفراد المساهمة بطريقتهم الشخصية لإنجاز الأهداف.

نقاط علينا تذكرها:

- * السماح للآخرين بأخذ زمام المبادرة يساعدنا ويساعد موظفينا على الشعور بالثقة.
- * إعلان الشعور بعدم الأمان ينتقل إلى الفريق كالوباء.
- * يؤدي عدم اليقين إلى انخفاض المعنويات دائماً.
- * من المهم إبلاغ الأفراد بتطورات المؤسسة بسرعة وصدق.

مراجع الفصل الأول

المراجع العربية:

- ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي (الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٣).
- إدارة الاجتماعات (مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، ٢٠٠١).
- بوب نيلسون، ١٠٠١ طريقة لأخذ المبادرات في العمل (مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١).
- الجودة للرعاية العلمية، نوفمبر ٢٠٠٢.
- حسن الحسن، التفاوض و العلاقات العامة (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٣).
- دورلنغ كندرلي، إدارة الأفراد (لندن، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى ٢٠٠١).
- عبد الحكيم احمد الخزامي، أسس عملية التفاوض، بناء المفاوض الفعال (مصر، القاهرة، ٢٠٠١).
- كيت كينان، ممارسة وتطبيق الصلاحيات الإدارية (ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى ١٩٩٩).
- ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على الإلقاء (بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً (مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠١).

- Bernays, E. L. (1952) *Public Relations* (OK: Norman, University of Oklahoma Press) P. P. 43-46.
- Black, S. (1993) *The Essentials of Public Relations* (London: Kogan Page) P. P. 85-92.
- Black, S. (1995) *The Practice of Public Relations* (Butterworth-Heinemann) P. P. 237-239.
- Boskin, A. J. and Aronoff, T. S. (1988) *Public Relations: The Profession and Practice* (Dubuque: William Brown) P. P. 76-79.
- Cutlip, S. M. (1957) *A Public Relations Biography* (Madison: University of Wisconsin) P. P. 21-28.
- Gandy, O. (1992) "Public Relations and Public Policy: the Structuration of Dominance in Information Age", in E. Togh and R. Heath, *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations* (Hove: Lawrence Erlbaum) P. P. 88-93.
- Gushman, D. P., King, S. S. and Smith, T. (1988) "The Rules Perspective on Organizational Communication Theory", in G. M. Goldhaber and C. A. Barnett (eds.) *Handbook of Organizational Communication* (Norwood: Ablex) P. P. 91-110.
- Newman, W. (1995) "Community Relations", in N. Hart (ed.) *Strategic Public Relations* (Basingstoke: Macmillan) P. P. 65-72.
- Pavlik, J. V. (1987) *Public Relations: What Research Tells Us* (Ca: Newbury Park, Sage) P. P. 99-105.
- Pearson, R. (1992) "Perspectives on Public Relations History", in E. Toth and R. Heath (eds.) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations* (Hove: Lawrence Erlbaum) P. P. 304-307.
- Simon, R. (1980) *Public Relations – Concepts and Practices* (London: Grid) P. P. 34-45.

الفصل الثاني

أساليب الاتصال و وسائل المساعدة

صفات القائم بالاتصال*

من صفات المتصل الجيد أن يفهم الرسائل غير المحكية أو لغة الجسد وأن يستخدم هذه المهارات لا أن يفهمها فقط، ف لغة الجسد مهمة في فهم شخصية المتلقي من جهة، وفي عكس شخصية القائم بالاتصال من جهة أخرى. فلتعبيرات الوجه مثلاً أهمية كبيرة في العملية الاتصالية، فلامح الوجه تعتبر أكبر مصدر للاتصال غير اللفظي، لأنها تنقل لنا مشاعر الآخرين أو عواطفهم تجاهنا وتكشف عن عواطفنا تجاههم في آن واحد.

لذا يجب أن يركز القائم بالاتصال على استخدام تعبيرات وجهه المختلفة لإقناع المتلقين بمضمون رسالته، كأن تظهر البشاشة على وجهه أثناء لقائه جمهور ما، مما يساعد على تقبلهم له والاستجابة له بشكل أكثر فعالية، ويذكر (هليسون) في هذا المجال، أن الابتسامة مؤشر على الترحيب والقبول للمتلقي كما أنها تزوده بتغذية راجعة للتعبير عن مشاعره وانفعالاته وحركة الرأس أيضاً يمكن أن تشجع المتلقي على الاستمرار في حديثه، وتنقل له بأن المرسل (القائم بالاتصال) منتبه له ومهتم بما يقوله.

ولحركة العين أيضاً أهمية كبيرة في سير العملية الاتصالية، حيث ترسل العينان وتستقبل العديد من الرسائل الاتصالية في آن واحد. ويقول (أرجيل) في هذا الصدد أن النظر في وجه المتلقي أثناء الكلام يمكن أن يستخدم للحصول على تغذية راجعة سريعة من خلال ردود أفعال المتلقي، وكما يؤكد أيضاً على أن النظرة يمكن أن تستخدم كرمز للألفة بين القائم بالاتصال

* البعد الاتصالي في السياسة السكانية، دراسة عن القائم بالاتصال السكاني، (دراسة حالة)، رسالة ماجستير من الجامعة الأردنية، ص ٢٥-٢٧، ٢٠٠٠.

والمتلقي. أما (ميلر) فإنه يرى أن النظرة الثابتة على وجه المرسل (القائم بالاتصال) يمكن أن تخرج المتلقي، وتشعره بالذنب مما يؤدي إلى أن تتضاءل صراحته، لذا لا بد أن تكون نظرة القائم بالاتصال نظرة مرنة، بحيث يوجه نظره في بعض الأحيان إلى ما يحيط بالمتلقي كي لا يخرجه ويقلل من تفاعله.

ويرى (أرمكسون) أن حركات العينين تعكس القدرة الاستيعابية للعميل (المتلقي)، أي مقدار ما استوعب من المقابلة، فالعميل (المتلقي) الذي يتحرك عيناه على أجزاء الغرفة يعطي الأخصائي (القائم بالاتصال) إشارة مباشرة إلى أنه إما بدأ يشعر بالملل أو أنه متوتر من عنوان النقاش. ويرى أن العين يمكن أن تحمل معاني كثيرة مثل الخجل، والصدق والكذب، والثقة، والشك، والحب، والكره.

إن النظر والاستماع إلى المتلقي يمكن أن يستخدم في دعم وتأكيد معلومات يقولها المتلقي، من خلال ملاحظة حركات العين، والتغيرات في تعابير وجه المتلقي.

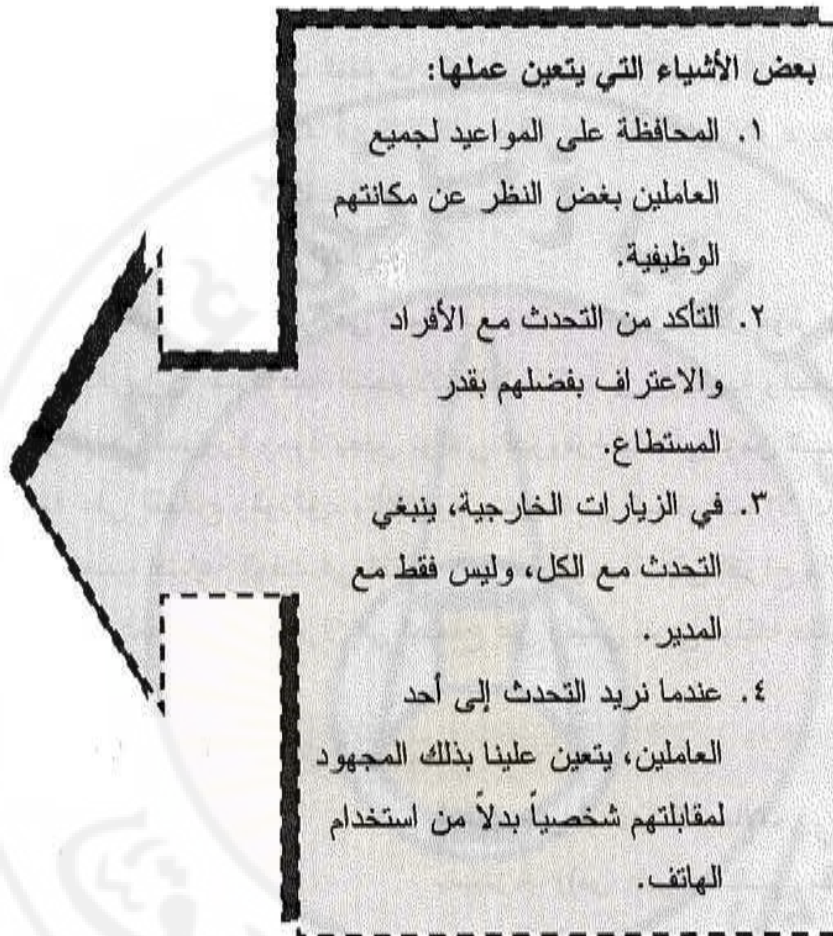
وتمثل حركات اليدين اتصالاً غير لفظي، يحمل معان عديدة، حيث تعكس حركات اليدين الحالة النفسية للفرد، فارتعاش اليدين قد يدل على القلق والتوتر، ويشير فتح اليدين أثناء الحديث إلى الاندماج والرغبة في التفاعل مع الآخرين، لذا فلا بد للقائم بالاتصال أن يدرك المعاني المختلفة لحركات اليدين ويستغل هذه المهارة، في نقل أفكاره ومشاعره وآرائه ومعلوماته للمتلقين.

وضوح الاتصالات:

يحدث الاتصال في جميع الأوقات، ويكون في بعض الحالات منظماً للغاية، كما قد يكون تلقائياً في أحيان أخرى، وعلينا تحسين نوعية الاتصال بأن نكون منفتحين وصادقين ويسهل الوصول إلينا من قبل الجميع، أما

* إدارة الأفراد، دورلنغ كندرسلي، لندن، مكتبة لبنان ناشرون، ص ١٤-١٧، الطبعة الأولى ٢٠٠١.

الاتصال الأكثر من اللازم، فذلك لا يحدث أبداً على المستوى الواقعي سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.



تشجيع الاتصالات:

يحب الكثير من المديرين الاختباء وراء أبواب المكاتب المغلقة، محددين بذلك الاتصال إلى أدنى حد، وقد يجعلهم ذلك إداريين، بسهولة، ولكنه من الصعب جداً أن يجعلهم زعماء أو قادة إداريين. ذلك أنه من الأفضل بكثير إبقاء أبواب المكتب مفتوحة (كقاعدة عامة) وكذلك تشجيع الأفراد للزيارة

كلما كانت الظروف مناسبة، حيث يسهل الاتصال عن طريق أماكن العمل المفتوحة، ولذلك نجد أن بعض المديرين الكبار في وادي التكنولوجيا Silicon Valley بالولايات المتحدة الأمريكية، قد تركوا الأجنحة الفاخرة مفضلين البقاء في المكاتب المفتوحة. كما يجب علينا التأكد من أننا نتكلم مع جميع الأفراد العاملين، ذلك أنه كلما كان هناك عدد أكبر من الأفراد يعرفوننا وبيرونا كلما تحسنت علاقات العمل.

الحد من البيروقراطية الإدارية:

يؤدي تغل البيروقراطية في العمل إلى إعاقة الاتصال بشكل مؤثر ويؤدي ذلك بالتالي إلى عدم فاعلية المحاولات القائمة لتحسين الإنتاجية والمعنويات. وبالرغم من ضرورة وجود بعض نواحي البيروقراطية التي تؤمن السيطرة التامة على النماذج والوثائق، والتقارير، وغيرها من المستندات، إلا أنه يجب علينا تجنب إضاعة الوقت في انتظار الموافقة الرسمية على اقتراح ما عندما يكون من الممكن اتخاذ القرار في اجتماع غير رسمي سريع، ولكنه فعال.

تفهم كيفية الاتصالات داخل المؤسسات

التأثير على أسلوب الاتصالات

نوعية المؤسسة

مسيطرة، ((من يشرف على من؟))

بيروقراطية:

يؤدي الهيكل إلى سيطرة جامدة ووفرة

من الكتيبات والأنظمة والتقارير

يسودها تسلسل السلطة

والأعمال المكتبية.

مصفوفية :

من المفترض أن يكون هذا النوع من

مقسمة طبقاً للمنتج، والموقع المؤسسات منسقة، وأن تكون القيادة

الجغرافي والتنشغيل. مقسمة وشديدة البيروقراطية.

لا مركزية:

يتم تشغيل الوحدات الفردية بشكل منفصل ومستقل، فيكون الاتصال صعباً. وتعتمد المؤسسة في هذه الحالة - في المقام الأول - على الموازنة.

مقسمة إلى وحدات تشغيل منفصلة

موجهة للسوق:

ثقافة مبيعات قوية قائمة على إلغاء الأوامر من المكتب الرئيس، وبالتالي يكون الاتصال مع العاملين الخارجيين محدوداً للغاية.

منظمة على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي

مؤسسية:

الميل إلى ((سياسة التعيين والفصل)) قد تؤدي إلى جو من الخوف، وعادة ما تعتمد القرارات على شخص أو اثنين من أفراد الإدارة العليا.

هيكل مسطح مع تبني فلسفة مواجهة المخاطر.

معتمدة على الأفراد:

يتم حفز العاملين من خلال الملكية في المؤسسة، ويشارك الأفراد في إدارة الشركة ويتحملون المسؤولية.

يشارك الموظفون في الأسهم ويتمنعون بالمسؤولية.

الاجتماعات الثنائية:

الاجتماعات الثنائية وجهاً لوجه، هي الطريقة الأكثر فاعلية للتعامل مع القضايا والمشكلات التي تحدث، و هي أفضل من الاعتماد على تدوين المذكرات ووسائل الاتصال الكتابية الأخرى. فمن خلال تلك الاجتماعات الشخصية، يمكننا توصيل الحماس والالتزام بالمقترحات الجديدة أو الأفكار المبتكرة، بصورة أكثر فاعلية وأقل غموضاً من الاستجابة كتابياً. كما أنه يجب علينا التأكد من وجود الوقت الكافي لإعطاء الاهتمام التام للأمور التي

يتم بحثها، على ألا يتعرض الاجتماع للإنهاء المبكر أو للمقاطعات غير الضرورية.

أسئلة يجب علينا طرحها:

- * هل تم توصيل الرسالة، وكذلك تم فهمها؟
- * هل يعتقد العملاء الأساسيون للمؤسسة بأننا منحهم الوقت الكافي لزياراتهم وأن زيارتنا تكون منتجة لهم.
- * هل نقوم بإنهاء الاجتماع قبل أن يتسنى للأفراد فرصة للكلام؟
- * هل نقوم بالاستماع إلى الإشاعات في الوقت المناسب للقضاء عليها؟
- * هل قمنا بمقابلة جميع من نحب مقابلتهم خلال فترة محددة؟

استخدام وسائل الإعلام المختلفة:

إن وجود قناة واحدة للاتصال لن يكون كافياً أبداً. فكلما زادت القنوات، كلما كان ذلك أفضل. ويجب أن يكون هدفنا هو تمرير المعلومات بأسرع ما يمكن، وأن نعلم أيضاً ردود الأفعال لرسائلنا، بنفس السرعة. وبالرغم من أننا لا نستطيع إنكار مكانة لوحات الإعلانات، والرسائل الإخبارية، والدوريات، وكذلك صناديق الاقتراحات، إلا أن الإعلام الإلكتروني يعد الآن أكثر مباشرة وقوة، ويمكننا أيضاً استخدام لوحات الإعلانات الرقمية، والمواقع الشبكية (الإلكترونية)، والتلفاز الداخلي، والفيديو، وكذلك البريد الإلكتروني. وعلينا أن نتأكد من تطبيق جميع القواعد على جميع وسائل الإعلام وهي: العمل على الوصول إلى المستويات المهنية المطلوبة، واتفق المحتوى مع احتياجات الموظفين، وتشجيع التغذية المرتدة، وكذلك يجب علينا الاستعداد لتعديل وسيلة الإعلام إذا لم يتم توصيل الرسالة الإعلامية المستهدفة بشكل

جيد، كما ينبغي علينا تحليل الاستجابة (الرد) للتأكد من أن الرسالة قد تم استيعابها بالكامل وأنها أدت إلى التأثير المطلوب إحداثه.

استخدام الطابور الخامس:

يشكل الأفراد في العمل شبكات اجتماعية ويتفاعلون فيها كما يحدث في جميع المجموعات البشرية، فهم يقدرّون الاحتكاك غير الرسمي، مثل: التحيات الشخصية والمحادثات أثناء تناول الشاي والقهوة، ويؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى النميمة. وأحياناً نجد أن بعض المديرين لا يثقون في ذلك الطابور الخامس ويقلقون من انتشار المعلومات غير الدقيقة، والمبكرة، وكذلك المعلومات التي تثير الهلع بين العاملين، ولكن يمكن للإدارة استغلال ذلك الطابور الخامس، عن طريق تغذيته بالإشاعات الدقيقة، وعلينا إبطال قدراته المدمرة من خلال توفير المعلومات عن الأمور التي تهم الأفراد. وعادة ما تكون أحسن طريقة لمعرفة ما يدور في عقول الأفراد هي المقابلات غير الرسمية، فعلينا التأكد من أننا نشارك فيها مشاركة تامة وإيجابية.

التواجد غير الرسمي:

تعتبر الدردشة غير الرسمية طريقة جيدة لاكتشاف ما يشعر به العاملون، وكذلك لوقف انتشار الشائعات والنميمة.

استخدام اجتماعات الفريق:

تعقد الاجتماعات داخل معظم المؤسسات بشكل أكثر من اللازم، وعلينا التأكد من أن لكل اجتماع هدفاً، وأن جميع الحاضرين لهم اهتمام مباشر بهذا الهدف. وتعد اجتماعات الفريق والإدارة وسيلة هامة لتتویر الأفراد والإجابة

على أسئلتهم، فعلينا التعامل مع تلك الاجتماعات بجدية. وتعد كذلك الاجتماعات غير المنظمة مفيدة بأي عدد من فردين وأكثر، وهذه الاجتماعات قد تتطلب رسمية أقل، ولكن يجب أن تتسم بالإيجاز، وعلينا الاحتفاظ بمذكرات كتابية عما قد تم تقريره وما نحتاج إلى عمله، وعلينا مداولة تلك المذكرات بين العاملين لإعطائهم الإحساس بالمشاركة التامة.

أساليب الاتصال:*

هناك أساليب عديدة للاتصال بالآخرين، وهي تختلف باختلاف القوائم بالاتصال، وطبيعة المتلقي، والظروف المحيطة بعملية الاتصال، ومن هذه الأساليب:

أسلوب تقدم واذهب: عندما تشعر أنك واثق ولكن التعاون غير فعال: بعض الناس يستطيعون المحافظة على هذا الأسلوب طوال الوقت بأن يكونوا هجوميين على الدوام، ويدخلوا في نقاشات كثيرة ليست ضرورية. كما يوجد بعض الناس أيضاً من هذا النوع حيث يتحركون عندما يشعرون أن الشخص الذي أمامهم أقل قوة ونفوذا منهم.

هذا الأسلوب لا يميل إلى الحصول على تعاون الأشخاص الآخرين ومن الممكن أن يحولهم إلى أعداء. لذلك، فإنه أسلوب وحيد معزول يمكن أن ينتج عنه كثير من الانفعالات غير محمودة العواقب. إن "أسلوب يتوجب علي أن أربح و أفوز دون الاهتمام بمن يخسر" هو أسلوب غير فعال في حل المشاكل ويميل أيضاً إلى دفع الناس الآخرين إما إلى الهرب، أو إلى التذمر والطاعة العمياء.

* إجراء الاتصالات، ساندي ماكميلان، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ٦١-

٦٨، ١٩٩٦، بتصرف.

الثقة:

ثقة عالية تعاون منخفض
احصل عليها واذهب

ثقة عالية تعاون عالٍ
ليربح الاثنان

ثقة متوسطة تعاون متوسط
دعنا لتبادل المنافع

ثقة قليلة تعاون قليل اترك
الأمر

ثقة منخفضة تعاون
عالٍ نعم، سيدي

أسلوب الهرب عندما لا تشعر بالثقة ولا بالتعاون:

من السهل أن ينحو المرء إلى إتباع هذا الأسلوب إذا واجه شخصاً عدوانياً، أو غاضباً. وحيث أننا لا نشعر بالقوة الكافية لنواجه الشخص الآخر ولا نرى لماذا علينا أن نتعاون عندما لا يقدم هو أي تعاون على الإطلاق، ما يدفعنا إلى تجنب هذا الشخص، أو ترك الموضوع كله و الانسحاب. وهذه طريقة جيدة لإثارة مشاعر الامتناع والإحباط والتهيج. هذه المشاعر إما أن تعشش بداخلنا أو تنفجر بعنف عندما يصل الوضع إلى حافة الانفجار.

أسلوب نعم سيدي: عندما تشعر بالتعاون وعدم الثقة:

تربى الكثير من الناس على الطاعة، والمساعدة والتعاون ليتجنبوا إزعاج الآخرين، خصوصاً رؤساءهم وذلك بإخفاء شعورهم السلبي و محاولة أن يبدو هادئين. بعضهم قد يشعر انه من الوقاحة أن يطلبوا حاجتهم مباشرة، فيذهبوا إلى استعمال التلميح على أمل أن يفهم الناس ما يقصدون وما يريدون. و هذه طريقة تسبب الإحباط بما أن معظمنا لا يجيد قراءة الأفكار.

من الجيد أن يكون الإنسان متعاوناً ولكن يجب أن يكون كذلك واثقاً من نفسه لي طرح وجهة نظره ويطلب ما يريد وأن يفاوض بالطرق العملية ليتقدم. فنحن لا نستطيع أن نشترى علاقة الاحترام المتبادل بالتنازلات من طرفنا لصالح الطرف الآخر حيث لا يقدم هذا الأخير أي تنازل. إن الناس الذي يستعملون هذا الأسلوب كثيرون، و هم في معظمهم لا يحبون النزاع مع الآخرين. لكن التنازل عن إرادتهم غالباً ما يحولهم إلى أشخاص عدوانيين فيما بعد.

أسلوب تبادل المنافع عندما تشعر بثقة وتعاون متوسطين:

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

إن الناس يميلون بطبعهم إلى التوصل إلى تسويات عندما يريدون رؤية نتائج عملية، لكنهم لا يتقنون كلياً بالطرف الآخر حيث لا يكونون مباشرين

ومنفتحين بشكل كامل ويحاولون أن يناوروا كي يربحوا شريحة وافرة من الكعكة التي أمامهم. إن هذا الأسلوب المخادع له عادة مكاسب قصيرة الأجل، لكن له خسائر مؤثرة وهامة على المدى الطويل.

مع ذلك، يمكن لأسلوب تبادل المنفعة أن يكون أسلوباً عملياً ناجحاً لأن معظم الناس منفتحون على التفاوض لأنها الطريق المؤدية إلى تحقيق المكاسب. و الناس الذين يستخدمون أسلوب نعم سيدي طوال الوقت يجدون أنه من المعقول وبسهولة التحول إلى أسلوب المنفعة المتبادلة.

أسلوب دعنا نربح نحن الاثنين عندما تشعر بالتعاون والثقة المشتركين:

إن الاختلاف الأساسي بين هذا الأسلوب والأساليب السابقة الأخرى هو أننا نركز هنا على حل القضايا بدلاً من محاولة هزيمة الطرف الآخر، أو الدفاع عن النفس ضد أخطار حقيقية أو متخيلة. وفقاً لهذا الأسلوب يعمل الفريقان مع بعضهما للحصول على أفضل الأجوبة الممكنة لكليهما. و رغم أنه يبدو لأول وهلة كالصفقة التي تفترض أن الكعكة لها حجم محدد و أن من المحتمل أن تحدث بعض الإشكالات على اقتسامها، فإن هذا الأسلوب الذي يدفع الفريقين للعمل مع بعضهما على حل المشاكل و تحقيق المنافع يخلق جواً من الثقة المتبادلة والتعاون.

كيف نعمل على إنجاح أسلوب دعنا نربح نحن الاثنين؟

إن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على توافر جملة عناصر، هي:

- * الرغبة في الاستفادة من الوضع الحالي.
- * الرغبة في جعل الطرف الآخر يستفيد من هذا الوضع.
- * الرغبة في تحسين العلاقات معه.
- * التصرف بطريقة جديرة بالثقة.

- * الرغبة في التركيز على حلول عملية للخلافات.
- * الرغبة في وقف محاولات تسجيل نقاط لصالحك أو هزيمة الطرف الآخر.

* العمل على احترام الشخص الآخر والتخطيط لما نفع، و أن نفع ما نقول وأن نبقي هادئين أثناء الحديث وأن نتفاوض على حلول مشتركة مفيدة.

إن أسلوب دعنا نربح نحن الاثنين ليس بالأسلوب السهل، لكنه يعطي حلولاً عملية ولا يترك شعوراً مريراً لدى الطرفين.

بالإضافة إلى ذلك، إذا بدأنا بهذا الأسلوب ولم ينجح، فبإمكاننا اللجوء إلى أحد الأساليب الأربعة الأخرى السابقة. وإذا بدأت بواحد من تلك الأربعة ولم ينجح فإنك بهذا لم تهين الظروف الصحيحة لإنجاح أسلوب دعنا نربح نحن الاثنين.

ما هي أولوياتك المفضلة؟

هناك استبيانات تهدف إلى تشخيص أسلوبنا المفضل، حيث تبين وجود خمسة مواقف متنوعة تحدث لنا عادة في تعاملنا مع الآخرين:

- * واحدة حيث نكون مسرورين بالنتيجة.
- * واحدة حيث نكون غير مسرورين بالنتيجة.
- * واحدة حيث نعتقد أن الشخص الآخر كان غير مسرور.
- * واحدة حيث نعتقد أن الشخص الآخر كان مسروراً.
- * واحدة حيث نعتقد أننا كنا جميعاً مسرورين.

من خلال هذه المواقف الخمسة يمكن لنا أن نحدد:

- * أي الأساليب كنا قد استعملنا لنبدأ مع كل واحدة.
- * ما هي الأساليب الأخرى التي استعملت.

* أي أسلوب استعملناه أكثر من غيره.

* أي أسلوب استعملناه أقل من غيره.

* أي أسلوب نجح أكثر من غيره.

* أي أسلوب فشل وكان سيئاً.

الوسائل المساعدة للإلقاء:

لا تعدّ الكلمات الشفهية الطريقة الأكثر فعالية لنقل المعلومات، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن الوسائل المساعدة المرئية، باعتبارها الوسائل الأوسع استخداماً في الإلقاء، تستطيع زيادة مقدرة مقدم الإلقاء على الإقناع بنسبة (٣٤%). فالحضور لا يتذكر بشكل عام إلا جزءاً قليلاً فقط مما يقوله مقدم الإلقاء، لكن الوسائل المساعدة للإلقاء تستطيع زيادة كمية المعلومات التي يحتفظ بها الحضور زيادة كبيرة. و هذا الأمر يساعدنا على:

- فهم السمات الفنية للوسيلة المساعدة الجيدة للإلقاء.
- التعرف على نطاق واسع من المساندة المتوافرة للإلقاء.
- اختيار الوسيلة المساعدة الأكثر فعالية لأداء الإلقاء.
- فهم كيفية دمج هذه الوسائل في الإلقاء.

إن الاستخدام المناسب للوسائل المساعدة للإلقاء ينحصر في نقل المعلومات بطريقة فعالة أكثر من مجرد نقلها عن طريق الكلمات الشفهية. وإذا ما استخدمت هذه الوسائل بطريقة غير ملائمة، فإنها تعود بأثر ضار على الإلقاء.

الفوائد و العوائق:

شجعت التطويرات التقنية على الإكثار من استخدام وسائل المساندة في الإلقاء، فقد أصبحت برامج الرسوم البيانية المتطورة الخاصة بالإلقاء في متناول الجميع أكثر مما كانت عليه من قبل. كما أصبحت سهولة الاستعمال

* الإلقاء، ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ٩٥-١٠٠،

مما يشجع على استخدام الشرائح، أو الرسوم البيانية التي تعد على الحاسب الآلي حينما لا يتوافر في الغالب سبب وجيه لذلك. وقد تسبب التطور والتقدم في أجهزة العرض الإسقاطي (Projector) وفي الإنارة والتقنيات الأخرى في حدوث وقائع ومناسبات تعتمد اعتماداً كبيراً على المشاهدة. إن هذا التطور يغري على التفكير بأن استخدام أحدث ما توصلت إليه وسائل المساعدة يحسن الجودة النوعية للإلقاء تحسيناً حقيقياً وجوهرياً. كما أن الوسائل المساعدة والمساندة للإلقاء تعطي قيمة حقيقية للإلقاء إذا كان ثمة وظائف محددة لا يمكن تأديتها على نحو أفضل عن طريق الكلام.

الوسائل المساعدة المرئية هي الشكل الأكثر شيوعاً في مساندة الإلقاء. فهي تشمل أي شيء يمكن استخدامه لنقل المعلومات بطريقة مرئية، كالشرائح، والرسوم البيانية التي ينتجها الحاسب الآلي، واللوحات البيانية (الخرائط) القابلة، والسماعات، والعرض الإسقاطي الرأسي، والصور المتلفة. إن أفضل أنواع هذه الوسائل المرئية هو النوع الذي يستفيد من الصورة الذهنية المرئية. مع ذلك فإن كافة الوسائل المساعدة المرئية التي تستخدم في أغلب الأحوال تستخدم بطريقة غير ملائمة فتنتقل المحتوى أكثر من أن تنتقل المعنى.

إن إلقاء المعلومات بطريقة مرئية له فوائد كثيرة، أهمها:

- يستطيع الحضور استيعاب المعلومات بأسلوب جيد وبسرعة تلائمهم.
- من الأسهل فهم المعلومات المعقدة (العلاقات، والإجراءات، والملخصات) حينما يتم تمثيلها بصورة مرئية.
- تستطيع الصور إثارة الخيال بصورة أكثر سهولة من الكلمات مما يزيد من انهماك الحضور في الإلقاء.

■ تستطيع الصور الذهنية أن تنقل المعلومات بطريقة أكثر دقة (الصورة تعادل ألف كلمة).

■ المعلومات التي تعرض بصورة مرئية يتم تذكرها لمدة زمنية أطول.

إن الوسائل المرئية، إذا تم استخدامها بطريقة ملائمة، تستطيع أن تغير مزاج الحضور، وأن تجذب انتباههم، وأن تساند، وتعزز قيمة الرسالة. أما إذا تم استخدامها بطريقة خاطئة، فإنها لا تخدم أي غرض نافع، ويمكن أن تشتت انتباه الحضور عن الإلقاء. فالاستخدام الخاطئ للوسائل المرئية يمكن أن:

- يشتت انتباه الحضور عن الرسالة.
 - يشتت انتباه المقدم عن غرضه، حيث يتوجب عليه مثلاً أن يكتب، ويرسم، ويشغل الأجهزة.
 - يضلل الحضور إذا لم تكن الوسائل المرئية ملائمة.
 - يربك الحضور إذا لم تكن الوسائل المرئية مصممة تصميمًا جيدًا.
 - يضيف تعقيداً غير ضروري للإلقاء.
- ويمكن تطبيق نفس العوائق المذكورة على كافة الوسائل المساعدة للإلقاء حينما يتم استعمال تلك الوسائل بطريقة غير ملائمة، فأي شيء نستخدمه لمساندة الإلقاء يجب أن يكون:

- أفضل طريقة متوفرة لنقل الفكرة.
- تمثيلاً دقيقاً للفكرة.
- مصمماً للاستفادة من الفوائد الخاصة للطريقة المستخدمة، مثل الصور الذهنية المرئية في الوسائل المساعدة المرئية.
- سهلاً للفهم.
- مستخدماً بطريقة فعالة خلال الإلقاء.

إن المقدم يمثل السمة الرئيسية في الإلقاء. كما أن إظهار الحماسة وإبراز الشخصية يعدان الطريقة الأكثر قوة في التأثير في الحضور. وإذا ما قررنا أن الإلقاء يستوجب استخدام مساندة إضافية، يجب أن نختار الطرق اللازمة لذلك بعناية لأن الاختيارات المتوافرة كثيرة وكل وسيلة من وسائل المساندة تقدم لنا مزيجاً مختلفاً من الفوائد.

أنواع وسائل الإلقاء:

لا مانع من استخدام أي شيء نريده في مساندة الإلقاء إذا كان ذلك الشيء يخدم الغرض المنشود، وإذا استطعنا التفكير بطريقة لنقل فكرة ما للحضور تحدث من خلالها رد الفعل الذي نريده بالضبط منهم، فليس هناك ما يمنع من استخدام ذلك. إن طبيعة معظم الإلقاءات الخاصة بالأعمال تدعو إلى استخدام المزيد من أنواع المساندة الروتينية، لكن يجب البدء بشيء مفتوح يلائم المزاج العام للحضور. وبعد ذلك، يكون اختيار الوسائل المساندة مرتبطاً بمدى فاعلية هذه المساندة، أكثر من أن يكون مرتبطاً بالعرف، والتقليد، ونرى في عصرنا الحاضر، أن الإلقاءات التي يتم تقديمها بطريقة احترافية متخصصة تعد أعمال بارعة، ولكن ينقصها الخيال أحياناً. لذلك يجب استخدام الوسائل المساعدة للإلقاء بطريقة متجددة، وبذلك نستطيع أن نحدث التأثير الإضافي المنشود في الحضور.

بعض الطرق العديدة التي تستخدم في مساندة الإلقاءات موضحة في الجدول التالي:

* الإلقاء، ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، بين الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ١٠٠-١٠٧.

بعض طرق مساندة الإلقاءات	
الشرائح	ألواح الطباشير / ألواح بيضاء
رسومات بيانية مرسومة على الحاسب	لوحات قلابة
تسجيلات صوتية	نشرات
صور متلفزة وأفلام	عروض توضيحية
ألواح قصصية	معينات الإخراج المسرحي والسينمائي
عروض ومعارض	تركيبة الحضور
عرض إسقاطي رأسي وصلات مؤتمرات متلفزة	أعمال بهلوانية

كل طريقة من هذه الطرق لها خصائص تجعلها ملائمة للاستخدام في ظروف خاصة. بعض هذه الطرق أكثر ملائمة من غيرها وفقاً للظروف مثل الأحجام المختلفة للحضور، وللمكان. وبعضها يسمح باستحداث صور ذهنية أمام الحضور، وللمكان. وبعضها يسمح باستحداث صور ذهنية أمام الحضور (كاللوحات القلابة مثلاً) وبعضها الآخر يستطيع دمج أحدث البيانات في أشكال بيانية من (الرسوم البيانية التي ينتجها الحاسب الآلي). هنالك مجال غير محدود تقريباً لمساندة الإلقاء.

و يمكن أن يكون للوسائل المساعدة للإلقاء تأثير قوي على الحضور، فإذا اخترنا طريقة غير ملائمة للمساندة يمكن أن يصبح التأثير المذكور سلبياً. إن اتخاذ القرار بشأن نوع الوسائل المساعدة التي سيتم استخدامها في الإلقاء، إن وجدت، يتطلب نفس القدر من الحرص الذي نحتاجه في إعداد الرسالة الشفهية.

تقرير نوع الوسيلة المساعدة التي نحتاج إليها:

تعتبر أية وسائل مساعدة نقوم باستخدامها جزءاً لا يتجزأ من الإلقاء، وعلينا أن نختارها خلال عملية كتابة الإلقاء، حيث ندرس إمكانية نقل بعض الأفكار الخاصة بطريقة أكثر فعالية، إما باستخدام شيء ما يكملها، أو باستخدام كلمات الشفهية بدلاً من ذلك. وإذا قررنا استخدام بعض وسائل المساعدة، يجب أن نجيب على الأسئلة التالية:

* ما نوع المساعدة، أو المساعدة التي نحتاجها لنقل هذه الفكرة بفعالية؟

* أي الوسائل أفضل لتقديم المساعدة المطلوبة؟

* ما التصميم الأكثر فعالية للوسيلة المساعدة التي اخترناها؟

* ما شكل المساعدة؟

من طبيعة المعلومات التي نريد نقلها للحضور، نتضح تماماً ماهية الوظيفة التي نريد أن تخدمها الوسيلة المساعدة، فقد نريد ما يلي، على سبيل المثال:

* شرح مفهوم، أو نتائج حدث من الأحداث.

* تعزيز النقاط الهامة، والأفكار أو المقترحات الراديكالية.

* توضيح بيانات، أو علاقات، أو إجراءات مقعدة.

* تحديد موقف، أو مجال مشكلة.

* إثبات تصريح راديكالي، أو نتيجة ما.

* توليد مزاج ما يجعل الحضور أكثر استقبالية لفكرة خاصة.

فإذا قررنا أولاً ما هي الوظيفة التي نريد أن تخدمها الوسيلة المساعدة، سوف نجد الطريقة الملائمة في الإلقاء. إذا أخذنا موضوع المجاعة العالمية كمثال، ثمة إمكانيات عديدة لنقل المعلومات المناسبة لهذا الموضوع، و بإمكاننا فعل ما يلي، على سبيل المثال:

* تعريف المشكلة، ودعمها بالإحصائيات عن نقص الغذاء، أو عن معدلات الوفيات الناتجة عنها.

* شرح نتائج سوء التغذية.

* توضيح أسباب نقص الغذاء الإقليمي.

* توليد مزاج خاص عن طريق توضيح حجم ما يتوفر لدى الغرب من جبال الغذاء مقارنة بما يعانيه أطفال العالم الثالث.

إن نوع المساندة التي نحتاج إليها تعتمد على النقاط الرئيسية التي نريد نقلها للحضور. فحملة جمع التبرعات لإغاثة الجائعين، على سبيل المثال، قد تتطلب توليد التعاطف مع محنة أطفال العالم الثالث، وتوليد الشعور بالذنب حول جبال الغذاء المتوفرة لدى العالم الغربي، وقد يكون منسوب إحدى الشركات الدوائية مثلاً أكثر ميلاً من غيره للتركيز على نتائج سوء التغذية. إذا قررنا أولاً شكل المساندة التي نريد، سنكون قادرين على إقرار الوسيلة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الوظيفة.

ما نوع الوسيلة المساعدة؟

كل نوع من أنواع الإلقاء له صفاته التي تجعله ملائماً لنطاق معين من الاستعمالات. فالوظيفة المقصودة لإحدى الوسائل المساعدة تساعد في إقرار النوع الذي نحتاج إليه، والوسائل المساعدة تختلف في نوع المعلومات التي تلانم، على النحو الأفضل، عملية نقل المعلومات وتركيبية النقل.

فالشرائح تلانم، بطريقة مثالية، إظهار الشكل البياني لمجموعات الأرقام، وعرض الصور التي تغير مزاج الحضور. ويمكن استخدام اللوحات القلابة لتعكس، خطوة خطوة، سلسلة من الأحداث، أو الأفكار، كحل مشكلة ما، أو كمراحل تطور مناقشة ما. أما التسجيلات الصوتية، والمؤتمرات المتلفزة، والأفلام السينمائية، والصور المتلفزة فهي تحضر العالم الخارجي إلى مكان

الإلقاء. وأما النشرات، فهي تستطيع أن تنفذ إلى ما وراء المستندات التقليدية التي تساند الإلقاء لتتضمن أشياء أخرى كعينات للمنتجات، وبطاقات بريدية كرتونية على المقاعد (باعتبارها طريقة بسيطة لإعطاء الحضور فكرة حول ما سيأتي تقديمه في الإلقاء). إن تركيبة الحضور يمكن أن تساعد على عرض جانبي مناقشة ما، إما عن طريق إثارة الاعتراضات التي نجيب عليها، أو أنها تقود الإلقاء إلى اتجاه جديد عن طريق إثارة سؤال ما.

علينا أن ندرس أيضاً تأثير الوسائل المساعدة المعدة مسبقاً (كالشرائح مثلاً) مقابل الشرائح التي نستحدثها أمام الحضور (سواء أكانت مكتوبة أم مرسومة). إن الوسائل التي يتم إعدادها مسبقاً، كالشرائح مثلاً، يمكن أن تضيف الهيبة والاعتبار إلى الإلقاء إذا كانت هذه الشرائح ذات تصميم محترف، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن ما يتم إنتاجه من شرائح في موقع الإلقاء يحدث جواً أكثر ألفة، ويساعد في انسجام الحضور مع الإلقاء.

كما أن النشرات، التي يتم توزيعها بعد إلقاء الحديث، يمكن أن تكون بمثابة الامتداد الثمين للإلقاء، حتى وإن لم تحتو هذه النشرات على معلومات إضافية عن الإلقاء لتقديمها إلى الحضور، فإن نسخة تلخص ما دار في الحديث، متضمنة الشرائح، يمكن أن تعمل كأداة تذكير للحضور بمحتويات الإلقاء.

قد تمنع الظروف، في بعض الأحيان، من استعمال وسائل مساعدة خاصة. إن عوامل مثل حجم الحضور وظروف الإنارة، وتوفر الأجهزة، والوقت، أو الميزانية اللازمة لتحضير المواد قد تقيد اختيارنا. فحجم الحضور، وظروف الإنارة مثلاً، تملينا نوع أجهزة الإلقاء الإسقاطي التي تزودنا بصورة ذات حجم ووضوح مناسبين. لذلك علينا أن نتأكد من توفر الوسائل المساعدة والملائمة لتحقيق الغرض.

تصميم وسيلة المساعدة:

إن توافر وسائل المساعدة سلفاً يجب ألا يمنعنا من التأكد أن هذه الوسائل مصممة تصميمياً جيداً، ومن نوعية جيدة. فالشرائح، أو الوسائل المساعدة الأخرى الرديئة التصميم، سوف تقلل التأثير المتوقع من الرسالة في الحضور، حتى وإن كانت هذه الوسائل مستخدمة في إلقاء ممتاز. لذلك علينا التأكد من تفحص أية مواد نريد استعمالها من مصدر خارجي بحرص وعناية و إن نحاول أن نستفيد استفادة قصوى من أفضل سمات وسيلة المساندة التي اخترناها. إن أوضح مثال على ذلك، هو الوسائل المرئية التي يجب استخدامها نظراً لقدرتها على نقل المعلومات باستخدام الشكل والصيغة. وكذلك يمكن استخدام الشرائح بفعالية لتزويد الحضور بملخص مكتوب عن النقاط الرئيسية، ولكن يجب أن تكون الشرائح بليغة الإيجاز. غير أن أكثر الوسائل المساعدة المرئية قوة وفعالية هي تلك التي تعطي رسالتنا الشكل، والمعنى باستخدام الرسوم البيانية، والعناصر المرئية الأخرى.

الشكلان المبينين أدناه يوضحان طرقاً بديلة لنقل فكرة ما باستخدام الشرائح. ويحتوي الشكل (١-١) على معلومات أكثر من الشكل (٢-١). لكن مفهوم حاجز النقل في الشكل (٢-١) منقول بتأثير أكبر من المفهوم المعروض في الشكل (١-١). فباستخدام ذلك المفهوم يمكن شرح التفاصيل إما شفويّاً أو نقلها للحضور باستخدام شرائح أكثر ووسائل مساعدة أخرى. وبشكل عام، فإن الاختصار "ج م ب"، يعني اجعل رسالتك موجزة وبسيطة، ينطبق على الوسائل المساعدة للإلقاء وعلى الكلام الشفهي، ومن الأفضل أن نستخدم عدة وسائل مساعدة بسيطة ذات تأثير عال، على ألا نقوم بإضعاف

* الإلقاء، ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ١٠٧-١١١،

رسالتنا وحشوها بالتفاصيل. وباستثناء الصور، فإن الوسائل المرئية يجب أن تكون بشكل عام:

■ بسيطة وفيها تفاصيل كبيرة بشكل كاف بحيث يراها معظم الأعضاء البعيدين من الحضور.

■ غير مكتظة، وواضحة المظهر وفيها مساحات فارغة تبرز السمات الهامة.

■ مرئية إلى أقصى حد ممكن وفيها كلمات، أو عبارات رئيسية، إذا اقتضت الحاجة لذلك، أكثر من أن يكون فيها جمل.

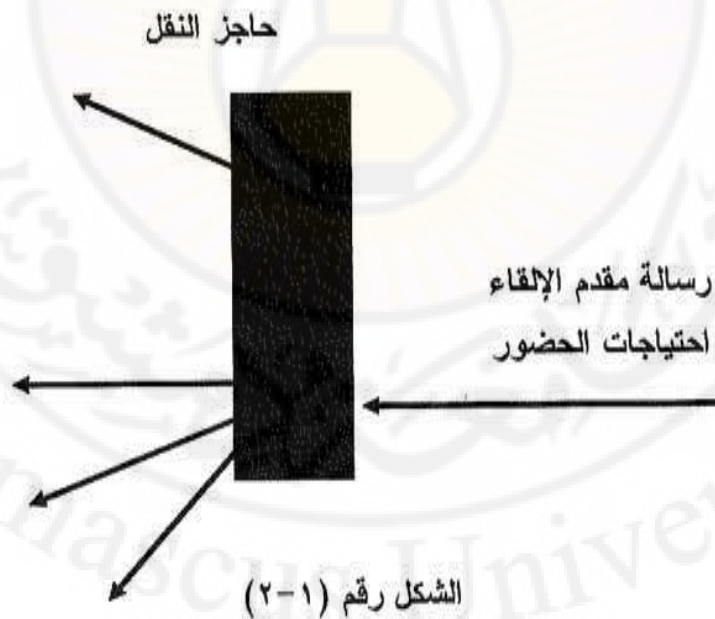
وتتطبق هذه المبادئ ذاتها على الوسائل المساعدة التي يتم عملها أمام الحضور، فإذا عزمنا على استخدام لوحة بيانية قلابية مثلاً، يجب أن نخطط لما نعتزم كتابته، أو رسمه عليها آخذين بعين الاعتبار التأثير الذي ستحدثه في الحضور، وإذا كنا نستخدم معينات الإخراج، أو الحركات البهلوانية، فلا يجب زخرفتها بأنشطة غير ضرورية. أما المعلومات المطبوعة التي تحتويها النشرات فيجب أن يكون تنظيمها جيداً، ومرتببة بشكل واضح مع ضرورة الانتباه إلى استخدام نفس الكلمات، أو العبارات التي استخدمناها في الحديث.

هنالك العديد من شركات الإنتاج المتخصصة في إنتاج الشرائح، والتي تستخدم مصممين محترفين يصممون الشرائح الخاصة بالرسائل، أو أنهم ينتجون شرائح قمنا نحن بتصميمها باستخدام إحدى مجموعات برامج الرسم البياني المشهورة الخاصة بالإلقاء. لقد أصبحت مجموعات البرامج الرائدة متطورة للغاية وأكثر سهولة في الاستعمال، وهي تقدم للمستخدم معلومات مفيدة عن التصميم، وتسلط الضوء على أخطاء التصميم المتوقع ظهورها، وذلك لمساعدتنا في تحقيق أقصى درجات التأثير في الحضور. إلا أنه من الحيوية بمكان أن نتذكر بأن مفهوم تصميم الشرائح لو كان سيئ الفهم،

والإدراك، فإن خبراء التصميم، مهما توفر لديهم من خبرات، لن يستطيعوا استحداث شريحة لها التأثير الذي نريد تحقيقه في الحضور. إن الحاجز الأخير في الاستفادة الأفضل مما نختاره من وسائل مساعدة، هو أن نستخدم تلك الوسائل بفعالية أثناء الإلقاء.

رسالة مقدم الإلقاء ولكن هنالك حاجز وللحضور احتياجات منقولة من خلال للنقل ناتج عن		
■ الكلمات	■ نقص الشرح	■ معلومات محددة
■ الصور الذهنية	■ تشتت الانتباه	■ الفهم
■ البنية التركيبية	■ عدم الاهتمام	■ الانهماك
■ التأكيد	■ سوء التفسير	■ التمييز
■ الإيماءة	■ النطق الرديء	■ الأمن

الشكل (١-١)



استخدام الوسائل المساعدة في الإلقاء:

تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية التي نواجهها مع الوسائل المساعدة للإلقاء في أنها يمكن أن تقاطع سير وقائع الإلقاء، وتقطع الألفة التي بنيناها مع الحضور، كما أنها تعمل على جعل أداء الإلقاء أكثر تعقيداً، كأن نحتاج إلى سحب الأجهزة وتشغيلها مثلاً. فما نقوله للحضور يجب أن يكون محور الإلقاء، بينما تعمل الوسائل المساعدة على مساندتنا في تحقيق ذلك.

إن الوسائل المساعدة المرئية، بشكل خاص، تشد انتباه الحضور بعيداً عن مقدم الإلقاء، وقد تكون بمثابة المشتت القوي لانتباه الحضور عن رسالتنا. ففي بعض الأحيان، يعرض المقدم شريحة للنقاط الهامة في الإلقاء ثم يتحدث للحضور من خلالها. إن انتباه الحضور مسلط على الشريحة، فهم يقرؤونها، ويتجاهلون ما يقوله مقدم الإلقاء وذلك لأن سرعة قراءتهم تفوق سرعة كلام مقدم الإلقاء. و هم إذ ينتهون من هذه القراءة سريعاً، لا يكون لديهم ما يدعو إلى الاستماع إلينا في تلاوة ما كانوا قد قرؤوه. وبذلك تفقد الشريحة غرضها، ويفقد مقدم الإلقاء انتباه الحضور.

كما أن النشرات المطبوعة، إذا تم توزيعها قبل بدء الإلقاء، يمكن أن تكون الوسيلة الأكثر تشتيماً لانتباه الحضور، ذلك أن بعض الحضور سيقومون، وعلى أقل تقدير، بتفحص النشرة سريعاً في نفس الوقت الذي يريد المقدم أن يحوز فيه على كامل انتباههم أي وقت تقديم الملاحظات الافتتاحية.

وكذلك الحال، فإن استخدام تلميحات تلقائية يمكن أن يسبب مشكلات في الإلقاء. فهذه التلميحات تمكن المقدم من مواصلة الاتصال عبر العيون مع

* الإلقاء، ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ١١١-١١٥،

الحضور في الوقت الذي يقوم فيه بقراءة حديثه عليهم. ولو فكرنا بالطريقة التي نتحدث بها للناس في المواقف اليومية، سندرك بأن هذه التلميحات غير طبيعية. إذ أننا نتعمد النظر بعيداً عن الناس بصفة متكررة أثناء الحديث معهم.

تساعد الخطوط العريضة التالية على استعمال الوسائل المساعدة للإلقاء بصورة مؤثرة:

- * عند الرغبة في استخدام أجهزة للوسائل المساعدة يجب التأكد من أنها متوافرة وتعمل في يوم الإلقاء، ومن أننا نعرف كيف نقوم بتشغيلها.
- * لدى استخدام الوسائل المساعدة المرئية، نقوم بعرض النقطة التي نريد، ثم نقدم الوسيلة المساعدة. بعد ذلك نقوم بوضع الوسيلة المساعدة على الشاشة، والنظر إليها بمشاركة الحضور، ثم نتركها على الشاشة لفترة طويلة تكفي ليستوعب الحضور المعلومات. بعد إزالتها نعاود تأسيس الاتصال مع الحضور عبر العيون ثم نتابع حديثنا. ويجب أن لا نتابع الحديث بينما تكون الوسيلة على الشاشة إلا إذا كان ذلك ضرورياً، حتى في هذه الحالة يجب أن ننتظر بضع ثوان إلى أن يقوم الحضور بتفحص الوسيلة المساعدة بسرعة ثم نواجه الحضور مرة أخرى ونعرض ملاحظتنا بشكل موجز.
- * إذا كنا نستخدم لوحة بيانية قلابية، أو جهاز عرض إسقاطي رأسي لبناء صورة لشيء ما كعملية مثلاً، علينا إما أن نغطي أو نزيل ما كنا كتبناه أو رسمناه قبل استئناف الحديث. ثم نقوم بعرض ذلك ثانية بعد أن نكون قد عرضنا النقطة التالية وأضفناها إلى شاشة العرض. وحينما نكتب، أو نرسم شيئاً ما يجب أن نجعله كبيراً بما فيه الكفاية ليراه جميع الحضور، ونجعله أيضاً بسيطاً مقروءاً، و أن نقوم بكتابته أو رسمه بسرعة. ولدى استخدام أية وسيلة مرئية يجب أن

نتذكر دائماً إعادة تأسيس الاتصال عبر العيون مع الحضور قبل أن نستأنف حديثنا معهم.

* عدم توزيع المعلومات المكتوبة في نشرات قبل بدء الإلقاء إلا إذا كانت هذه المعلومات ضرورية، فإن كانت كذلك، يجب توزيعها على الحضور قبل بدأ الإلقاء بوقت كاف ليتمكنوا من قراءتها. وإذا كنا نريد أن نتحدث للحضور من خلال هذه المعلومات المكتوبة، يجب أن تكون لدينا نسخة إضافية من تلك النشرة لاستخدامها خلال الإلقاء.

* إذا كنا نستخدم التلميحات التلقائية، يجب أن نحول نظرنا عن الحضور مراراً، وتكراراً، مع توقفات مؤقتة لإحداث تفاعل طبيعي مع الحضور. وإذا رغبت باستخدام الملاحظات المكتوبة يجب تفحص الملاحظات عن النقطة التالية في الإلقاء. وهذا يساعد في عملية الاتصال مع الحضور عبر العيون، وفي أن نتوقف مؤقتاً بصورة طبيعية.

* أخيراً، يجب التأكد من وجود كافة الوسائل المساعدة في يوم الإلقاء وأن الشرائح موضوعة حسب الترتيب الصحيح، وهكذا دواليك.

إن الوسائل المساعدة للإلقاء تساعد على نقل الرسالة للحضور بوضوح وبطريقة مقنعة إذا ما تم اختيارها بحرص وعناية وتم تصميمها بطريقة جيدة واستخدامها على نحو ملائم. ومهما استخدمنا من وسائل للمساندة، يجب أن تكون هذه الوسائل معدة ومجهزة للاستعمال أثناء التدريب.

نقاط هامة:

* لا تستخدم الوسائل المساندة إلا حينما تكون هذه الوسائل هي الطريقة المثلى لنقل نقطة ما للحضور.

* اختر الوسائل الملائمة للمعلومات التي تريد نقلها والتأثير الذي تريد إحداثه في الحضور.

* استخدم خيالك للحصول على أفضل النتائج.

- * اجعل وسائلك واضحة وسهلة الفهم.
- * لا تدع وسائلك تشكل حاجزاً بينك وبين الحضور.

لغة الجسد:

يعتقد علماء النفس بأن ٦٠ % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان وهذه الطريقة ذات تأثير قوي، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات. ومن الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم وقراءة أفكاره أو أفكارها، بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

و يمكن حسم الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاحاً لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام. وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها:

فمثلاً:

- * مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام.
- * يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم.
- * عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن الحاضرين يصطنعون ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات

زاويتي فمه التي تُشدّ وتُرخى في اتجاه الأعلى، أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً".

* عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.

* يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة، ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه.

* عندما يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومتفهم ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة.

* عندما يجري تعريف بعض الناس ببعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام يُعبّر عنه بازدياد رفرفة أجفان العينين من ١٨ إلى أكثر من ٢٥ مرة في الدقيقة.

* نشاط الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتاً.

* نشاط السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا، لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها. وقد يكون هذا هو السبب الذي جعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين تجمعنا بهم الألفة والمودة. وربما لهذا السبب أيضاً يُعدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً.

* وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث إليه يعد بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة معه.

* يفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه يستخدم يده اليمنى الأقوى ويشعر بالانشراح إذا كانت

الممرات واسعة، بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات ضيقة. لذلك يحاول أصحاب المخازن وضع السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين وفي الممرات الواسعة، كما يضعون السلع في متناول اليد لأن الزبون لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسه بيده، ولما يشتري أحدنا سلعة كتب عليها "ممنوع اللمس".

* عندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترب بالصدق والخضوع.
* في حال كون الذراعين متقابلتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية.

* تعتمد مطاعم الوجبات السريعة للإكثار من الألوان الفاقعة والحادة مثل الأحمر والأصفر وذلك كي لا يشعر الزبون بالراحة ويطيل الجلوس في المطعم.

تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم في أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر، وأن ما بين (٥٠-٨٠%) من المعلومات يمكن أن تنتقل بهذه الطريقة، وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي رسالة غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك.

وهناك عاملان هامان تجب ملاحظتهما:

* هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟

* وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أننا في كثير من الأحيان لا نلاحظ الإشارات التي تنبعث من أجسامنا وأجسام الآخرين ونتجاهلها حول

أشياء مهمة جداً. و من المفيد في هذه الحالة ان نخضع لدورات أو ورشات عمل علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد.

و فيما يلي بعض التجارب التي يمكن ان نجريها:

ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس من خلال مشاهدة التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً.

دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين أو المشهورين:

-كيف يقفون أو يجلسون؟

-ما نوع التعابير التي يملكون؟

-ماذا تفعل أيديهم وأقدامهم؟

-ما نوع النظرات التي يملكونها؟

-ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

-هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

ابدأ بالتصرف بلغة الجسد الإيجابية اتجاه من تحب وتحترم وسيبدأ الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق.

وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنها اللسان فتتسلل إلى أعماق النفس لنقول كلماتها الخاصة جداً والصادقة جداً، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء... لغة ليست بلغة لكنها مرآة صافية تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار.

١. العين:

تمنحنا واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلنا بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أماننا، حيث يمكننا من خلال عينيه ان نعرف ما يفكر فيه حقيقة، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدأ للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئاً أسعده، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث. وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدق، أما إذا اتجهت عينه إلى

أعلى جهة اليمين فإنه يحاول بذلك أن يبنى صورة خيالية مستقبلية، وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئاً من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه، وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه و ذاته حديثاً خاصاً، أو يشاور نفسه في موضوع ما.

٢. الحواجب:

إذا رفع المرء حاجباً واحداً، فإن ذلك يدل على أننا قلنا له شيئاً إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإنه يدل على المفاجأة. أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منا ولكنه لا يريد أن يكذبنا، وإذا تكرر تحريك الحواجب فهذا يعني أنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامنا تدخل إلى دماغه بأكثر من شكل.

٣. الأنف والأذنان:

إذا حك المرء أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحباً إياهما بينما يقول لنا أنه يفهم ما نريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما نقوله ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقاً ما نريده أن يفعل. أما وضع اليد أسفل الأنف فوق الشفة العليا فهو دليل أنه يخفي عنا شيئاً ويخاف أن يظهر.

٤. جبين الشخص:

إذا قطب المرء جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس، فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلناه تواء، أما إذا قطب جبينه ورفع إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منا.

٥. الأكتاف:

عندما يهز الشخص كتفه فهذا يعني أنه لا يبالي بما نقول.

٦. الأصابع:

إذا نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب فهذا يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

٧. عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره:

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل ممن هم حوله.

هذه الإشارات السبع تعطينا فكرة بسيطة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة الشخصية و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

بعض النواحي المهمة في لغة الجسد:

- * لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكون رسالة كاملة.
- * هذه الرسائل التي تكون أحياناً غير واضحة ومبهمة هي الأساس تتعلق بشعورنا.
- * يستطيع الناس أن يتعلموا و يقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.
- * لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد أو أن ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.
- * إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد لما حولك نوعية الشخصية التي تملك.
- * إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.
- * يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك. و هنا يجب اخذ عاملين اثنين بعين الاعتبار:

⁴ إجراء الاتصالات، ساندي ماكميلان، سامي نيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وجسدك متوتراً، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.

إذا قمت بهذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً ومطمئناً ونقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. و تستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

- * أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.
- * إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.
- * إذا بدأت تتصرف كما لو أنك ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون.

كيفية طرح الأسئلة الصحيحة:

إن مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد، فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه الحديث. وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية.

* إجراء الاتصالات، ساندي ماكميلان، سامي تيسير سلمان، ببث الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ٤٧-

إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم أو لا وسؤالاً مفتوحاً يشجع الشخص الآخر على التكلم والإطناب والشرح. معظم الناس يدركون هذه الحقيقة، لكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة، وفيما يلي بعض الاقتراحات:

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعد على الانطلاق:

- * كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟
- * أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟
- * كيف تشعر حيال هذا الأمر؟
- و من الأفضل أن نبدأ أي مواجهة بأسئلة مفتوحة وصريحة ثم تدرج بعد ذلك إلى التفاصيل بعد أن نأخذ الصورة العامة الكلية ونوفيها حقها؟
- الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا:
- * هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟
- * وبعد ذلك ما الذي حدث؟
- * استمر من فضلك هذا شيء مفيد.
- * ماذا تعني بذلك؟
- * بأية طريقة من الطرق؟

إن هذه الأسئلة يمكن أن تعيد انطلاقة الشخص الذي أعطانا إجابات قصيرة وناقصة في المرة الأولى. و بذلك نستطيع أن نحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات والمواضيع الرئيسية في الخطاب وأن نضمنها في سؤالنا القادم. فمثلاً، إذا قال أحدهم سوف أضع حداً لهذا فإن سؤالنا التالي له سيكون: حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد؟ إن غالبية الناس يمكن أن يبدأوا بأسئلة جيدة لكنهم لا يستطيعون متابعة

موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

* كيف وصلت إلى ذلك القرار؟

* ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك؟

* أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شيء كهذا.

يجب أن نحترس من كلمة لماذا...؟ لأنها تعديلي الانطباع بأن السائل ينتقد أو لا يوافق. وحالما نبدأ بتوجيه الأسئلة، من المهم أن نحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

* في أي وقت حدث ذلك؟

* هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكن استعمال كلمة كيف، وكلمة كم في هذا الإطار، لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة، لكنها لا تساعد أيًا من المتواجين في إضفاء العلاقة الودية فيما بينهم. وإذا أحسنا أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة نحاول أن نطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن نتجنبها:

* أسئلة المكاشفة: وهي ليست بالأسئلة بل بيانات مموهة مثل هل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن بينما يجب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أن؟ يعني أعتقد أنا إن كذا وكذا...

* الأسئلة المحملة: وهي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنها تعابير لعدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ وألا تدرك أن...؟ وكلاهما يعني اللوم والسخرية. وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً إذا استمعت إلى الأجوبة:

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد وتشير إلى أننا نصغي ونسمع جيداً. ومن الأفضل أن نستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل أنت تشعر أن...، أنت تعتقد أن...، أنت ترى هذا كـ...، وإذا كنا غير متأكدين، نقوم بتغليب تفكيرنا بشيء من التجريبية كأن نقول: يبدو لي أنك كمن يشعر أن...، و لذي انطباع بأن...، وذلك لجعل الشخص الآخر يصحح أي سوء فهم قد يحصل من طرح الأسئلة. وكفائدة إضافية إذا فكرنا بطريقة متكررة نجد أننا لسنا بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمنا دائماً بتلخيص ما يحدث بيننا وبين الآخر فإننا نحصل على النتائج التالية:

- * تصبح الأشياء أكثر وضوحاً بيننا.
- * نبرهن على حقيقة أننا كنا نصغي و نستمع.
- * إنه كان هناك شعور بالتعاون والاتفاق.
- * إنه بمقدورنا أن نغلق موضوعاً ونبدأ ببحث موضوع آخر.

مراجع الفصل الثاني

المراجع العربية:

- البعد الاتصالي في السياسة السكانية، دراسة عن القائم بالاتصال السكاني، (دراسة حالة) (رسالة ماجستير من الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠).
- دورلنغ كندرسلي، إدارة الأفراد (لندن، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى ٢٠٠١).
- ساندې ماكميلان، سامي تيسير سلمان، إجراء الاتصالات (بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- ميخائيل ستيفنز، سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على الإلقاء (بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).

- Oxley, H. (1989) *The Principles of Public Relations* (London: Kogan Page) P. P. 9-11.
- Bernays, E. L. (1952) *Public Relations* (OK: Norman, University of Oklahoma Press) P. P. 13-15.
- Seitel, F (1992) *The Practice of Public Relations* (OH: Columbus, Macmillan) P. P. 54-63.
- Bell, S. H. and Bell, E.C. (1976) "Public Relations: Functional or Functionary?", *Public Relations Review*, No. 2, P. P. 77-81.
- Jefkins, F. (1992) *Public Relations* (London: M&E Handbooks) P. P. 33-37.
- Frazier-Moore, H. and Kalupa, F. B. (1985) *Public Relations: Principles, Cases and Problems*, 9 edn. (Boston: Homewood, Richard D. Irwin) P. P. 65-72.
- Broom, G. M. (1986) "Public Relations Roles and Systems Theory: Functional and Historicist Causal Models", Paper Presented at the Meeting of the Public Relations Interest Group, *International Communications Associations*, Chicago.
- Olasky, M. (1987) *Corporate Public Relations: A New Historical Perspective* (Hove: Lawrence Erlbaum) P. P. 83-90.
- Jefkins, F. (1991) *Modern Marketing Communications* (London: Blackie) P. P. 12-21.
- Broom, G. M. and Dozier, D. M. (1990) *Using Research in Public Relations: Applications in Programme Management* (NJ: Prentice-Hall) P. P. 37-47.

- Cutlip, S., Center, A. H. and Broom, G. M. (1994) *Effective Public Relations*, 7 edn. (NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall) P. P. 44-49.
- Ehling, W., White, J. and Frunig, J. E. (1992) "Public Relation and Marketing Practice", in J. E. Grunig (ed.) *Excellence in Public Relation and Communications Management* (NJ: Hillsdale, Lawrence Erlbaum) P. P. 77-83.
- Cline, G. (1984) *Evaluation and Measurement in Public Relations and Organizational Communications: A Literature Review* (CA: San Francisco, IABC Foundation) P. P. 92-101.
- Grable, R. and Vibbert, S. (1986) *Public Relations as Communication Management* (Edina: Bellwether) P. P. 17-23.
- Jefkins, F. (1994) *Public Relations Techniques*, 2edn (London: Butterworth-Heinemann) P. P. 62-71.
- Finn, P. (1982) "Demystifying Public Relations", *Public Relations Review*, 38, May, P. P. 342-347.
- Jefkins, F. (1987) *Public Relations for Your Business* (London: Mercury, 43) P. P. 66-71.
- Garbett, T. F. (1988) *How to Build a Corporation's Identity and Project its Image* (MA: Lexington, D. C. Heath & Co.) P. P. 33-41.
- Goldman, J. (1984) *Public Relations in the Marketing Mix* (Henley-on-Thames: NTC Business Books) P. P. 56-67.
- Grunig, J. E. (1976) "Organizations and Public Relations: Testing a Communications Theory", *Journalism Monographs*, No. 46, P. P. 332-441.
- Grunig, J. E. and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations* (London: Holt, Rinehart and Winston) P. P. 192-202.



الفصل الثالث

فن الحوار و مبادئ الاتصال الفعال*

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية عامة فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها. ويتطلب الحوار مهارات معينة، و قواعد إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. و للحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى تحقيق نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

و قد أولى القرآن الكريم الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس وإرشادهم، إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم. إن الأسلوب الحوارى في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقّدة، ويمتاز بالسهولة. فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية. كما أحال الجدل إلى حوار إيجابى يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، والطف الطرق. قال تعالى: "اذهبا إلى فرعون إنه طغى، فقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى" (طه ٤٣ و ٤٤) وقوله تعالى في موقف نوح عليه السلام مع ابنه: "ونادى نوح ابنة وكان في معزل يا بني اركب معنا ولا تكن مع الكافرين، قال سأوى إلى جبل يعصمتي من الماء قال لا عاصم اليوم من أمر الله إلا من رحم، وحال بينهما الموج فكان من المغرقين" (هود ٤٢، ٤٣). هذا وقد ورد ذكر الحوار في أكثر من موضع في القرآن الكريم في مواقف للدعوة والتربية.

* علي الشوري، مشرف في التوجيه والإرشاد، المملكة العربية السعودية، بتصرف.

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين، إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهديب سلوك معين.

أهمية الحوار:

بعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك، ولأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين فإن أهميته تتجلى في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فهو بشكل عام وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

حتى يكون الحوار مفيداً وبعيداً عن الجدل العقيم الذي لا يحقق هدفاً أو غاية إلا النفور و الابتعاد عن التواصل، لا بد من توافر جملة من العناصر، أهمها:

- * تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.
- * التهيئة النفسية والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة

والهدوء، وحضور البديهة، ودمائة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

* عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأ حتى لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.

* محاورة شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

* اختيار الطرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال: على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حد سواء و يرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضاً؛ مثل الشعور بالإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقاً لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقاً لموعد الراحة والمحاور يفضل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عمل آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

* الاستماع الإيجابي: وهي طريقة فعالة في التشجيع على استمرار الحوار و تنمية العلاقة بين المتحاورين. ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية. والاستماع الإيجابي يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

* حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستتطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف. ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذلك عدم البطء كي لا يسري شعور بالملل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزدحم في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى. وعليه أيضاً ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوت مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتّى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغيض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهماً علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت. ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد. ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

* يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وذلك ليُجعل البداية هادئة وسلسة، تقدّر المشاعر عند الطرف الآخر. إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والثناء على المحاور الآخر أن يملك قلبه و يقلص الفجوة معه ويكسب ثقته، ويبني

جسراً من التفاهم يجعل الحوار إيجابياً متصلاً. أما البدء بنقاط الخلاف فتتسبب الحوار نفساً مبكراً.

* يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعياً مبنياً على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من الحوار.

* على المحاور ألا يستخدم كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا..." ولا عبارة "أنت مخطئ، و سأتب ذلك.

* على المحاور أن يستخدم الوسائل والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعد على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على أكثرها أهمية.

* ضبط الانفعالات، إذ يجب أن يكون المحاور حكيماً يراقب نفسه بنفسه الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصورات وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافق محاوره الرأي.

* عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يتحول الحوار إلى جدل وعداء.

* مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبها، مع عدم المبالغة في ذلك.

* الإجابة بـ "لا أدري" أو "لا أعلم" إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

* الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه له.

* على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن

ربّانا ماهراً للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تدّخل الأفكار؛ تغرق سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.

* على المحاور ألا يضخم جانباً واحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.

* على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.
الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث:

لا يتحدث الناس بنفس الطريقة أو السرعة أو الكثرة، فالموظفون - والمرؤوسون بالأخص - يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة.

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث و الخروج عن حال الصمت التي تحددها في غالب الأحيان عوامل الخوف أو الخجل أو الشعور بالنقص اتجاه الآخرين.

١- أسلوب الأسئلة المحفزة:

يسأل معظم الناس أسئلة ثنائية محددة، بمعنى أن السؤال يحتمل الإجابة "بنعم" أو "لا". قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟

- نعم

- ما هي في رأيك أكبر الفرص والتهديدات التي تواجه خطة تطوير

الخدمات؟

أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين، أما التهديد فهي أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير الخدمات وإيصالها.

* الدليل غير الرسمي للمدير الناجح، آلان ويس، مكتبة جريب للنشر و الترجمة والتوزيع، ١١٧-١٢٣، الطبعة الأولى ٢٠٠١، بتصرف.

إن الأسئلة المحفزة كما في الحالة السابقة تولد استجابات سرديّة تحتاج لتحليل ووصف. وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط موافقهم.

من المعروف أن أكثر ما يحبه الناس هو صوتهم، لذلك اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأيًا. وهذا يفيد جداً مع العملاء - خاصة سريعي الغضب - ومع الزملاء والرؤساء. الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

- * ما رأيك في؟
- * لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟
- * ما أسباب رفضك لأن نفعل ذلك؟
- * إذا كنت ستستخدم هذا، فما الذي يهيك أكثر؟
- * ما أهم ثلاث أولويات في هذا الموقف؟
- * إذا طلبت منك أن تركز على مجال واحد، فأَي مجال سيكون ولماذا؟

٢- أسلوب عكس الأسئلة:

إن أحد أسباب حديثنا أننا نشعر أن هناك من يهتم (في الغالب يكون رئيسنا أو زميلاً لنا، وأحياناً أحد المرؤوسين). نحن نسمع هذه الأسئلة ونشعر أن علينا أن نجيب بالتفصيل:

- * كيف يمكن أن تساعدني؟
- * كم سيكلفنا هذا؟
- * لماذا يجب أن نختارك؟
- * كيف سيؤثر هذا علينا في العمل؟
- * كم يحتاج هذا من الوقت؟
- * لماذا تحول هذا العمل للطريق الخطأ؟

في هذه الحالات نحن نشعر بأننا مهمون وعلينا أن نتحدث وباستخدام المنطق والتفسير والتفاصيل والخيال. و حقيقة الأمر انه قد لا يكون علينا أن نفعل كل هذا.

وهناك فلسفتان لعكس الموقف الدفاعي:

* إنك لا تعلم الغيب وببساطة لا تعرف كيف ستكون الإجابة.

* إن السائل مسؤول عن النتيجة مثلك.

حين يقول لي مديري كم سيكلف هذا؟ أو ما الذي ستفعله لنا؟ بأسلوب حاسم، أقول ببساطة لست أدري. وحين يسأل ماذا تعني بأنك لست تدري؟ أقول له إنني أحتاج إلى مزيد من البحث حتى أتمكن من التوصل إلى حل ممكن.

وحين يسألك موظف أو زميل أو مدير بشكل عدائي ماذا ستفعل في هذا الأمر؟ قل ببساطة أنك تريد أن تستمع لكل شيء حتى تقرر ما يجب أن يفعل وما الذي يمكن أن تفعلوه معاً (أو وحدك أو وحدهم) لحل المشكلة.

من المهم هنا ان لا تشعر بأنك مضطر للتصرف أو الدفاع عن نفسك ولا تشعر بالقلق، حين يتحدث الطرف الآخر ويشرح (بدلاً من الاتهام). و عليك في هذه الحالة الاستماع بموضوعية للحقائق لان ذلك يجعلك في موقف مثالي لتحديد من يجب أن يفعل ماذا و لمن قبل أن ينتهي النقاش.

ويجب أن تكون الأسئلة العكسية غير تقييمية بل استفسارية وتكون اللهجة هادئة، مثل:

* لست متأكداً لماذا تسأل؟

* أعتقد أنني أستطيع المساعدة ولكني أحتاج مزيداً من المعلومات.

* لماذا تخبرني بهذا؟

٣- أسلوب الاستماع التأملي:

هو اتجاه نفسي شائع يطلق عليه في الغالب اسم "الاستماع النشط"، وهي طريقة لتوضيح أنك مهتم بالحوار ولكنك تسمح للطرف الآخر أن يسيطر على الحوار ويعبر عن رأيه. لا تتعجل في لعب دور "الرجل الكبير" الذي يهدئ الطرف الآخر، في كل ٩٠ ثانية إلى دقيقتين، علق تعليقاً بسيطاً كما يلي:

- رائع.
- ماذا قلت؟ (اطلب منه التكرار)
- إنك تمزح!
- وماذا كان رد فعلك؟
- لم أسمع عن شيء مثل هذا حدث من قبل.
- بمعنى ... (أي أنك تطلب تلخيصاً أو شرحاً بسيطاً).

٤- الأسلوب الارتدادي:

يتطلب هذا الأسلوب تكرار آخر كلمة قالها الشخص الآخر، ولكن بعد أن تتأكد من أنه لم يتوقف ليأخذ نفسه. إنه رد فعل لا إرادي يوجد دافعاً نفسياً لشرح المزيد. هذا الأسلوب يستخدم دائماً في المحاكم ولهذا تجد المحامي يحذر الشهود بأن لا يقولوا أي شيء أكثر من المطلوب للإجابة على سؤال محدد.

مما سبق نستخلص أن الاستماع فن مفتقد، ولكن يمكن استعادته في الحال. كل ما علينا فعله هو أن نكيّف أنفسنا بحيث لا نتحدث دائماً ونتقن الحيل التي تمكن الآخرين من الحديث براحة واستعداد. و التواصل ليس حدثاً، ولكنه عملية ذات حركة ثابتة، وعلى الرغم من محتوى التواصل، فإن العملية تظل

كما هي. إن الاستماع باهتمام يجعلك موضع اهتمام الآخرين، وهو يتطلب صبراً ورغبة في تصديق أن الطرف الآخر لديه أشياء مهمة بقولها. و بشكل عام نجد ان:

- * التدخل في التواصل يمكن أن يكون داخلياً وخارجياً.
- * المتحدث الجيد " يختبر " الرسائل القادمة والسابقة ليتأكد من صحة المعنى.
- * هناك أساليب خاصة يمكن استخدامها لتحسين مهارات الاستماع في الحال.
- * التواصل ليس مرادفاً للتحدث ومن الأكثر إفادة (أمناً) أن تستمع أكثر.
- * كلا الطرفين في الصورة النموذجية للتواصل مسؤولان عن توصلهما.

مبادئ الاتصال الفعال:

يلعب الاتصال الفعال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في جميع المنظمات و الهيئات و المؤسسات اكتسابها وتطبيقها ليتمكنوا من تحقيق مهامهم. ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي و القدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل و تحقيق الأهداف.

عندما نقوم بالاتصال فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل

* برنامج يخصص قدرتك على القيادة في المجتمع، دليل تدريب المرأة، مركز الكندي للبحوث والتدريب، عمان ٢٠٠٢، ص ٢٣-٢٥.

المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة - أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ... الخ. ان الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن نستعمل قواعد التعبير (شفيرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن الحال على هذه الصورة عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم. لذلك يمكن القول أنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعال ضمن مجموعات العمل أن يشترك الجميع في حوار مستمر وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإصغاء بانتباه، والقدرة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعال. ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة. ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا بعضنا ببعض، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم. إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا

بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه:

* سلوك الحضور:

ويتضمن ذلك الإشارات غير اللفظية في سلوكنا، والتي نعبر من خلالها عن تركيزنا الكامل على كلام المتحدث. إن النظر إلى عيني المتحدث و الإلتفات إليه وتجنب القيام بكل ما يمكن أن يحول دون إصغائنا الكامل له (مثل إجراء المكالمات التلفونية، أو تصنيف الأوراق أو الحديث مع شخص آخر). هذه جميعاً تعطي المتحدث شعوراً بأن تركيزنا وانتباهنا كله معه وبذلك نشجع استمرارية الاتصال بيننا وبينه.

* إعادة الصياغة:

وبعني ذلك أن نلخص ما نفهمه من كلام المتحدث بكلماتنا الخاصة. وإذا صادق المتحدث على صحة ملخصنا فهذا يساعدنا على إعطاء الإجابات المفيدة على نحو ملائم، وفي نفس الوقت فإن إعادة الصياغة الصحيحة تعطي المتحدث شعوراً بأن ما يريد قوله قد تم فهمه جيداً. ومثل هذه التجارب تزيد من قوة العلاقات وتعزز المزيد من الاتصالات.

* التجاوب مع مشاعر المتحدث وإدراك الإشارات غير اللفظية:

إن القدرة على التجاوب مع مشاعر المتحدث ومحاولة فهم تعبيراته الجسدية والعاطفية تعتبر عنصراً هاماً ومتمماً لعناصر الإصغاء بانتباه. وهذا يتطلب تدريباً دقيقاً، فسوء إدراك حالة المتحدث الجسدية والعاطفية تفقدنا إلى معوقات في الاتصال.

* التغذية الراجعة:

وتعني كيفية استجابتنا لرسائل الآخرين أو كلامهم وكيفية التعبير عن رأينا الخاص. وتعزز التغذية الراجعة البناءة علاقتنا وتشجع على المزيد من استمرارية الاتصال.

ونذكر فيما يلي بعض القواعد المفيدة في صياغة إجاباتنا والتعبير عن آرائنا بأسلوب بناء:

- ١- تأكد من أن شريكك قادر على الاستماع إليك عندما تريد أن تتحدث.
- ٢- تحدث حالاً، على أن يكون كلامك محدداً وشاملاً في نفس الوقت، فلا تطل في الشرح والتوضيح.
- ٣- تأكد من أن شريكك قادر على استيعاب وفهم حجم الكلام الذي نقوله ومضمونه، وحاول أن يكون حديثك مختصراً.
- ٤- تجنب التعميم وركز على حالات وأوضاع وسلوكيات محددة، وإلا فإن شريكك سيجد صعوبة في فهم ما نقول.
- ٥- لا تدّع أن آراءك حقيقية ومطلقة، بل قل "أنا أظن.." وصف رأيك وملاحظاتك وافتراضاتك كما تراها أنت، فلآخرين وجهات نظر وآراء مختلفة. فعندما نقول "أنا" فإنك بذلك تشجع شريكك على إبداء وجهة نظره بحرية أكبر. وهذا ضروري للوصول إلى تفاهم متبادل حقيقي بينكما.
- ٦- حاول أن يتضمن حديثك دائماً أفكاراً ومشاعر إيجابية، فهذا يُسهل الحديث عن بعض المواضيع الحساسة.
- ٧- لا تحكم على شريكك أو تتعنته بصفة أثناء حديثك معه. فإذا قمت بذلك، فإنه سيتجنب مواصلة الحديث معك مما يعني تراجع الاتصال بينكما.

٨- يجب أن تكون التغذية الراجعة متبادلة، إذ عليك أن تتحدث إلى

شريكك بنفس الطريقة التي تحب أن يتحدث بها إليك.

٩- إذا تحدث شريكك، فكن مستعداً للاستماع إليه وتأكد من أنك تفهم ما

يعنيه قبل الإجابة عليه.

كتابة تنبيهات التحرك:

ان الطريقة الأكثر فعالية لنشر القضايا التي تهم المجتمع و دفعه باتجاه المشاركة الايجابية في التعاطي معها هي ما نطلق عليه اسم تنبيهات التحرك. فبعد استخدام البريد العادي والفاكس، يتم الآن استخدام الإنترنت كوسيلة أساسية لنشر "تنبيهات التحرك". و تنبيه التحرك هو رسالة توجّه عبر شبكة الإنترنت ويحتوي مضمونها على طلب التحرك والتفاعل مع قضية معينة.

وبذلك يمكن للتنبيه عبر شبكة الإنترنت أن يصل من مهتم لآخر ومن مختص إلى آخر ومن قائمة مراسلات لأخرى وذلك دون فرض أية تكاليف إضافية على المرسل الأصلي. وهذه ظاهرة بالغة الأهمية تفتح المجال أمام معد تنبيه التحرك إلى إعداد التنبيه آخذاً بعين الاعتبار تنوع وعدد الأشخاص الذين من الممكن ان يصلهم التنبيه.

ولإعداد تنبيه متحرك، علينا القيام بمايلي:

١- عرف بموضوعك:

ضع عنواناً واضحاً وجيداً. اجعل ذلك العنوان يجبر الجميع على قراءة محتوى التنبيه. و في معظم الأحيان يكون هذا الجزء هو الأصعب في إعداد التنبيه، وذلك لأنك ستحاول وضع الموضوع كله في بضع كلمات، ويجب أن لا يتجاوز العنوان سطراً واحداً.

* ONE / NORTHWEST، منظمة غير حكومية أميركية تزود المنظمات بطرق استخدام أدوات

التكنولوجيا في عملها.

٢- ضع تاريخاً عليه:

يجب أن تحدد مدة سريان التنبيه حيث من الممكن أن يستمر انتقال التنبيه عبر الشبكة للأبد. لا تضع التاريخ على رأس الرسالة لأن من يقرأ الرسالة عادةً ما يتخطى أولها. وإذا كان للرسالة وقت محدد ضروري فيجب أن تحدد ذلك بوضوح، مثال: اكتب رأيك بحلول شهر أكتوبر من عام ٢٠٠٧.

٣- اجعل تنبيهك متكاملًا:

لا تفترض أن قارئ الرسالة ستكون لديه فكرة مسبقة عن موضوعك، بل افترض أن التنبيه سيقروه أشخاص ليس لديهم أدنى فكرة عن الموضوع.
٤- كن ملهمًا:

إذا أردت تشجيع الآخرين على القيام بعمل ما فكن خلاقًا وتكلم بصدق حول أهمية الموضوع و ما الذي يمكن خسارته أو كسبه من ذلك.
٥- كن دقيقًا في الحقائق:

أن تكون ملهمًا لا يعني أن تبالغ في الحقائق. تذكر دائماً أن رسالتك قد يستلمها ملايين الأفراد، فعندما تخطئ فإنك تعمل على الإساءة لنفسك ولمنظمتك ولفكرة التنبيه الذي أرسلته.

٦- زود التنبيه بخطوات:

يجب أن يشتمل التنبيه دائماً على "ما الذي يستطيع الآخرون فعله"، فالناس يهتمون أكثر بالمواضيع التي يجدون أنفسهم جزءاً منها ولهم دور في تطورها، لذلك اجعل الخطوات واضحة ومختصرة.

٧- وجه القارئ لقراءة مستفيضة:

تذكر أن تنبيه الحركة قد يدفع الناس إلى الرغبة في الوصول إلى المزيد من المعلومات حول موضوعك. ساعدهم في إيجاد هذه المعلومات كمرجع وذلك بتزويدهم بمعلومات قصيرة ومراجع يستطيعون إكمال الموضوع من

خلالها، وأشر إلى بعض المواقع على الإنترنت التي يستطيعون من خلالها أيضاً فهم موضوعك بشكل أوسع.

٨- ضع معلومات عن منظمتك:

لأن ذلك يساعد في إنشاء ثقة من قبل القارئ لتنبيهك، ويكسبه مصداقية أكبر عند المجتمع، ويسمح للقراء معرفة مكان توجههم للمزيد من المعلومات أو التوضيح.

٩- قيم نجاح تنبيه التحرك:

اطلب وضعها على البريد الإلكتروني وذلك كي تعلم متى اتخذ أي شخص أية حركة. عندما تنتهي الحملة حاول أن تستقي بعض الدروس وتعلمها للآخرين. خذ ما تحتاجه من الوقت بينما التجربة لا تزال في بدايتها وذلك في قياس قيمة جهودك. ما هي المشاكل التي تواجهها؟ ما هي الأخطاء التي ارتكبتها؟ كيف وصلت ولماذا؟ تذكر أن البريد الإلكتروني هو جزء فقط من استراتيجية تنظيمية أضخم و لا تعتبر أنك وصلت إلى أهدافك بمجرد إرسال تنبيه التحرك عبر البريد الإلكتروني، فهناك عدّة وسائل أخرى لا بد من استخدامها لإنجاح أي تنبيه للتحرك.

الاتصال المؤكد: استيعاب وفهم الآخرين:

الإنصات مهارة غالباً ما يتم تجاهلها، فمعظم الناس يعتقد أن باستطاعتهم الحصول على ما يرغبون من خلال التحدث. لكن الأفراد الذي يوصفون بأنهم أشخاص ناجحون ومؤثرون يقضون وقتاً أكثر في الإنصات، وعند التحدث عادة ما يوجهون الأسئلة للاستفادة والمعرفة.

على الأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض بشكل فعال قدر الإمكان، ولعمل ذلك لابد من نقل ملاحظاتهم ورسائلهم بشكل يؤكد أن المستمع قد يفهم القصد

* مركز الأميرة بسمة، ورشة كسب التأييد، الدليل التدريبي في كسب التأييد، مشروع السياسة، ٢٠٠٠.

من الرسالة، وبالمثل يجب على الأفراد فهم القصد من الرسائل الموجهة إليهم.

في الظروف المثالية، يعبر الأفراد عن أفكارهم ومشاعرهم بطريقة منفتحة، يستمعون بحذر إلى الآخرين ويشعر الجميع بارتياح في التعبير عن أفكارهم. وفي الظروف الطبيعية أيضاً يتقبل الأفراد اختلافات وجهات النظر وحصول مشاكل عند طرح الأسئلة التي تهدف إلى تحقيق شيء ما. بذلك يتم توجيه أسئلة أكثر تحديداً وإبقائها مختصرة وواضحة.

قد يشكل تكوين مهارات اتصال جيدة تحدياً للكثيرين عند محاولة إتباعها وتطبيقها، وتكون أكثر فعالية إذا كان جميع الأفراد يسعون إلى الاستماع جيداً للآخرين ونقل رسائلهم بوضوح. بهذه الطريقة يتشارك الأفراد المعرفة والخبرة للوصول إلى الأهداف المشتركة.

الاتصال المؤكد والاستماع الواعي:

- تتضمن خصائص الاتصال المؤكد الناجح:

- * التكلم باستخدام جمل قصيرة ومباشرة.
- * استخدام مصطلحات مثل (اعتقد، أظن، في رأيي.....) تظهر الفرد أنه مسؤول عن أفكاره.
- * التحدث عن الأحداث بصورة موضوعية وليس بصورة المبالغة والتعريض والتحريف.
- * المحافظة على الكلام وجهاً لوجه والالتقاء البصري.

- خصائص الاستماع الجيد يتضمن:

- * التفاعل مع ما يقوله الآخرون بهز الرأس، الابتسامة، أو استخدام حركات أخرى لتوضح أنك مستمع وتتابع.
- * إعادة صياغة ما قاله المتحدث للتأكد من أنك تفهم جيداً.

* سؤال الآخرين بتوضيح ما يقولون عندما لا تكون متأكداً أنك تفهم جيداً.

* عدم استباق النتائج قبل أن يكمل المتحدث كلامه.

* صياغة الأسئلة بطريقة تسمح للآخرين الإجابة بالأسلوب الذي يختارونه.

استراتيجيات مهمة لتحسين عملية الاتصال

المرسل	الرسالة	المستقبل
معتقدات	استراتيجيات لتجنب عوامل التشويه أو التحريف	معتقدات
معارف	استخدام أسلوب الحوار المفتوح مثل استخدام الأسئلة المفتوحة	معارف
اتجاهات	القنوات المتعددة	اتجاهات
عوامل التحريف - المرسل	التكرار	عوامل لتحريف الرسالة من قبل المستقبل
اختيار الكلمات	التفاعل	مستوى الاهتمام
نبرة الصوت	استخدام اللغة البسيطة	التفسير
المشاعر الشخصية تجاه المستقبل والرسالة	تحديد المعلومات	المشاعر الشخصية تجاه المرسل والرسالة
الحالة الجسدية	إعادة الصياغة	الحالة الجسدية
اختيار البيئة، المكان، الوقت المناسب		عامل الوقت

مهارات كتابة النشرة الصحفية:

تقوم بعض المنظمات بالتعريف بنفسها أو ببرامجها أو بنشاطاتها التي عقدتها أو التي تعقدها مستقبلاً من خلال إعداد نشرة صحفية وإرسالها إلى الصحف المحلية، مما يتيح إطلاع أكبر عدد ممكن من الأشخاص على هذه النشرة الصحفية. وهناك عدة أسباب تؤدي إلى عدم نشر الصحف للعديد من النشرات الصحفية لأسباب متنوعة، لكن أهم هذه الأسباب قد تكون النشرة نفسها، خاصة عندما تكون مُصاغة بطريقة سيئة.

ونستعرض فيما يلي أهم المواصفات التي من الواجب توافرها في أي نشرة صحفية:

- الاختصار: فالمحررون في الصحف المحلية يتلقون أسبوعياً مئات النشرات الصحفية، ولكن اختيارهم يقع على النشرات التي تتم صياغتها بأسلوب مباشر ومختصر.
 - الصياغة الصحيحة: نص النشرة يجب أن يكون مصاغاً بطريقة صحيحة، كأن تكون أفكاره متناسقة ومتسلسلة بطريقة منطقية، وخالياً من الأخطاء الإملائية.
 - الواقعية: بمعنى أن يكون الموضوع الذي نكتب عنه مرتبط بحدث يتصل بالواقع ويستجيب للأحداث التي تجري على الأرض.
 - الإفادة: بالإضافة إلى دورها الإعلامي، يجب أن تصاغ النشرة بطريقة تجعل لها دوراً تثقيفياً وتعريفياً، فالنشرة الناجحة هي النشرة التي تفيد القارئ ليس فقط في التعرف على نشاط ما وحسب، بل أيضاً توفر مادة مفيدة للقارئ.
- ومن الأسئلة التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل المباشرة في إعداد النشرة الصحفية:

- من هم قراؤنا المفضلون؟
- ماذا تقدم النشرة من معلومات قيمة للقارئ؟
- بماذا ندعم أو نبرر المعلومات الواردة في النشرة؟
- ما الأمور التي نسعى إلى تحقيقها من خلال النشرة، تطوير موضوع ما أم نشر المعلومات، أم الاثنين معاً؟
- هل مقدمة النشرة تلبي الأركان الأساسية للكتابة الصحفية، والمتمثلة في: من، ماذا، متى، أين، كيف، ولماذا؟
- تقنيات الكتابة الإعلامية:

١- لماذا يعتبر العمل مع وسائل الإعلام مهماً؟ تستخدم الجمعيات نقل المعلومات بهدف كسب الدعم لموضوع معين أو للجمعية بشكل عام. فعندما يلقي رئيس جمعية ما كلمة بحضور ٥٠ شخصاً فإن كلاً منهم قد يتحدث عن الموضوع مع ٥٠ شخصاً آخر، وكل من هؤلاء يتحدث مع ٢٠ شخصاً آخرين عن الموضوع ذاته، أما إذا جاء ذكر المنظمة في مقال صحفي تكون بالتالي قد تحدثت مع آلاف المواطنين.

٢- عند إعداد خطة للعمل مع وسائل الإعلام يجب الإجابة عن ستة أسئلة أساسية:

١- لماذا نتحدث عن الموضوع؟

٢- لمن نتحدث عن الموضوع؟

٣- ماذا سوف نقول؟

٤- من الذي سوف يقول رسالتنا؟

٥- ماهي أفضل طريقة لقول ما لدينا؟

٦- متى يجب أن نقول ما لدينا؟

٣- الهدف: لماذا التحدث عن الموضوع؟ تسهم الأهداف في تحديد الرسالة، الجمهور، والتكتيك المتعلق بالاتصالات. فقد يكون الهدف إقناع الحكومة على سن قانون تمنع بموجبه المحلات التجارية من بيع السجائر للأطفال. في هذه الحالة يكون التركيز في استراتيجية الاتصال على الحكومة، فيما يركز تكتيك الاتصال على صانعي القرار وقد يشمل أيضاً اجتماعات مع الممثلين المنتخبين.

٤- الجمهور: لمن نقول الرسالة؟ عندما نحدد الهدف من اتصالاتنا يجب أن نحدد من سيتأثر بالموضوع الذي نتناوله ومن لديه القدرة على التأثير في هذا الموضوع، فإذا كان الموضوع يخص الحي والسلطة المحلية، فإن الاتصال يجب أن يتم مع سكان الحي وموظفي السلطة المحلية. وهنا يعتبر الاتصال بأفراد من خارج الحي غير ضروري وهو إهدار للموارد المحدودة للمنظمة. أما إذا كان هدف الحملة هو منع الأطفال من التدخين فيجب علينا التحدث إلى الأطفال أو المعلمين أو حتى الأهالي. أما التحدث إلى الشباب والمتقدمين في السن فهو غير ضروري ويعتبر إهدار للموارد.

٥- الرسالة: ماذا سوف نقول؟ تعتبر الرسالة أقوى توضيح يمكن للمنظمة أعداده

بخصوص أي موضوع. وفيما يلي معايير الرسالة الجيدة:

- قصيرة: بحيث يمكن طباعتها على الملصقات أو المنشورات أو العريضة. كما إن الرسالة القصيرة يمكن قولها في دقيقة واحدة أو أقل كتلخيص للموضوع والحل.

- لغتها مفهومة وقابلة للنقاش.
- ثابتة ومتصلة بكل ما تقوله المنظمة شفويًا أو في المطبوعات أو على المصنّقات.
- تمثل المنظمة بالطريقة التي تريد-المنظمة- من الناس أن يروها ويتذكروها فيها.
- صادقة وقابلة للتصديق: إذا بالغت الرسالة في سرد الحقيقة، فسوف تفقد المنظمة مصداقيتها.
- تخاطب مواقف صانعي القرار والجمهور والمنظمة والحلفاء من خلال رسم صورة معينة في عقولهم.
- متكررة: فكلما كررنا الشيء زادت احتمالات سماعه، لأنه غالباً ما تكون هناك عوائق تمنع الناس من سماع كل شيء. فعندما نقوم بتوزيع المنشورات في الأسواق، يكون معظم الناس مركزين على الشراء. و عندما تتم مقابلة مدير المنظمة عبر المذياع، يكون الكثير من المستمعين مركزين على قيادة سياراتهم. وعندما يكون ممثل عن المنظمة في مقابلة تلفزيونية فإن المشاهدين يكونون منشغلين في اللعب مع أطفالهم وبذلك لا يستمعون إلى كل شيء.
- لوحة الرسالة: تعتبر لوحة الرسالة المصورة في الصفحة التالية لأي صحيفة طريقة فعالة لمساعدة المنظمة على التفكير في الأشياء التي تصل إلى العامة والصحافة. ان أهم نقطة في لوحة الرسالة وخطة العمل مع وسائل الإعلام هي أنها تساعد في اتخاذ موقف فيما يخص الموضوع إذا لم نستطع توضيح الرسالة في صفحة واحدة وحتى بضعة أسطر، فهذا دليل على أنها غير بسيطة ولا يمكن شرحها للجمهور بسهولة. فالجحح ليست بنفس القوة

فبعضها أضعف من الآخر و بعضها مربك والبعض الآخر لا يتفق مع معايير الرسالة الجيدة.

٦- الرسول: من سيقول رسالتنا؟ يجب علينا اختيار الرسول المناسب، فأحياناً يكون رجل هو الناطق بلسان بعض المنظمات النسائية؟ قد هذا يربك الحضور وقد يوصل للجمهور رسالة خاطئة. إن أهمية الرسول تضاهي أهمية الرسالة، فإذا تكلم شخص غير لاجئ عن موضوع يخص اللاجئين فإن حديثه قد لا يكون مقبولاً أو موثقاً به. و أحياناً قد يكون من المفيد أن يكون الشخص الذي يتكلم عن المشكلة أحد ضحاياها أو يعيشها.

٧- الوسائل: هناك بعض الوسائل التي يمكن تزويد المتحدثين ببعضها. و عادة ما تقوم المجموعة بإعداد ورقة تشمل نقاطاً مهمة للمحادثة يستعين بها المتحدثون في كلماتهم إلى الجمهور أو إلى وسائل الإعلام. هنا يجب ان تكون نقاط المحادثة واضحة ومرتبطة في الصفحة الواحدة وأن تشمل جميع محتويات رسالة المجموعة مدونة بلغة المحادثة.

٨- الممارسة: من المفيد جداً أن نتدرب على الحدث الصحفي قبل حدوثه، مثل المقابلة الصحفية أو مؤتمر صحفي، أو خطاب. ان التدرب من خلال مؤتمر صحفي وهمي مع العائلة أو الأصدقاء يفيدنا لأننا نحتاج إلى وجود مجموعة تدعمنا فنحصل منها على الجرأة وتخفيف التوتر. كما يمكن فعل ذلك بإعداد مؤتمر صحفي تجريبي مع أعضاء المنظمة التي نعمل فيها.

٩- ما يجب أن نتذكره: يجب ان نحاول دائماً السيطرة على المقابلة ولا نسمح لها بالسيطرة علينا، من خلال مواصلة التركيز على رسالة منظمنا، والتأكد بأننا لا نخرج عن الموضوع، كما لا يجب ان نذكر شيء للصحافة لا نريد أن نراه منشوراً، حتى لو قدم الصحفي وعداً بعدم نشر الاسم إذا كنا لا نريد ربط اسمنا بالموضوع.

١٠- كيف يجب أن نظهر؟ إذا كانت المقابلة إذاعية أو صحفية نستطيع أن نلبس أي شيء لأن صوتنا وكلماتنا فقط هي المهمة (إلا إذا قام المراسل بإحضار مصور). بشكل عام، يمكن أن نلبس ما نشاء وليكن شيئاً مريحاً، على ألا تستحوذ ملابسنا على الانتباه. إما بالنسبة للتلفزيون، فالأمر يحمل بعض الخدع البصرية بسبب الإضاءة والانعكاسات، لذلك ليس من المفضل لبس المجوهرات المتألئة أو الملابس ناصعة البياض أو النظارات، لأنها تعكس الضوء لهذا نرى العاملين على شاشات التلفاز ينزلون نظاراتهم إلى أسفل لتفادي انعكاس الضوء. كما أن الأزرار الصغيرة والرسومات تظهر على الشاشة وكأنها تتحرك لذلك نرى مذيعي الأنباء يلبسون ملابس ليست متعددة الألوان وليس باهته جداً وبدون أن تكون عليها رسومات.

١١- التوقيت: متى نقول ما لدينا؟ توقيت الرسالة أمر في غاية الأهمية، فالتصريح بشيء في الوقت الملائم قد يجلب فائدة كبيرة والتصريح بشيء في التوقيت الخاطئ قد يؤدي إلى فقدان الاهتمام بالموضوع. وعند الإعداد لتوقيت الاتصال بوسائل الإعلام، هناك عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار:

١- التواريخ التي لها أهمية على التقويم (الروزنامة)

٢- المواضيع والأحداث التي تظهر في الأخبار.

٣- الأخبار التي يمكن أن تغطي موضوعنا في نشرات الأخبار.

١٢- التكتيك في الاتصالات: يترتب علينا كخطوة أولى تشكيل قائمة بوسائل الإعلام المناسبة. و يجب أن تشتمل القائمة على: أسماء مراسلين، عناوين، أرقام هواتف، أرقام فاكسات، الوقت والطريقة المناسبة للوصول إلى الشخص، وأية مواعيد محددة مسبقاً لإنجاز عمل ما. من جهة أخرى، يساعد بناء علاقة شخصية مع المراسلين والمحترفين في نشر بياناتنا الصحفية، أو حضور النشاطات التي تقوم بها منظماتنا من مؤتمرات صحفية وغيرها، أو

الاتصال بنا للحصول على رأي منظمنا في قضية معينة، بدلاً من اخذ آراء المنافسين في قضية قد تخصنا.

١٣ - التكتيكات المتبعة مع وسائل الإعلام:

الدعوة صحفية: تعطي الدعوة الصحفية إشارة مسبقة للمرسلين حول حدث قادم، وهي تفصل باختصار طبيعة الحدث، المكان والزمان، إمكانيات التصوير، وأرقام هواتف الشخص الذي يلزم الاتصال به. و يفضل في كثير من الأحيان إرسال الدعوة إلى مكاتب الصحفيين والمرسلين المتعاطفين مع قضية المنظمة.

البيان الصحفي: هو عبارة عن مادة تنشر في الوقت المناسب وتحدث عن موقف المنظمة من قضية ما، ويتكون عادة من صفحة أو صفحتين مطبوعتين يقوم المرسلون باستخدام المعلومات المتوفرة فيه أثناء كتابة مقالاتهم. وتعتبر البيانات الصحفية أفضل طريقة لإظهار "الرسالة بطريقة واضحة".

الإحصائيات: من المفيد وجود معلومات موثقة لها صلة بالموضوع لإثبات جدوى قضيتنا ومطالبنا. و ليس من الضروري أن تقوم كل منظمة بالبحوث والدراسات، لأنه عادة ما تكون هذه الدراسات متوافرة مسبقاً، حيث نقوم بالحصول عليها من خلال قضاء بعض الوقت في المكتبة أو الاتصال بمكاتب الحكومة أو المنظمات غير الحكومية التي قامت بالدراسات.

المكالمات الهاتفية مع الصحافة: تتم المكالمات الهاتفية مع الصحافة لتبليغ المرسلين بأخبار مهمة، أو لتزويدهم بملاحظات أو لسؤالهم إذا ما كانوا قد استلموا ما كنا قد أرسلناه إليهم.

مؤتمرات صحفية: المؤتمر الصحفي هو فرصة أمام المنظمة لتقديم التصريحات وطرح موقفها أمام مجموعة كبيرة من ممثلي وسائل الإعلام.

والمؤتمر الصحفي هو حدث كبير يحتاج إلى ترتيبات كثيرة. ويجب القيام بالمؤتمرات الصحفية فقط في حال وجود خبر كبير ومهم تريد الجمعية الإعلان عنه، أو تريد الأدلاء بتصريحات مهمة حول مواضيع ساخنة.

١٤- قائمة التجهيزات اللازمة لعقد مؤتمر صحفي:

- تحديد التاريخ والوقت المناسبين للصحفيين لحضور وتغطية الحدث.
- تجهيز معلومات أساسية، وبيان صحفي وخلفية إحصائية ملائمة و نبذة من السيرة الذاتية للمتحدثين أو أية معلومات أخرى قد تكون ضرورية.
- إعداد جدول الأعمال ومسودة البيانات، وأسماء الأشخاص الذين سيقومون بالرد على الأسئلة، و يفضل إجراء تدريب لهؤلاء الأشخاص.
- ترتيب قاعة ملائمة للحدث، بحيث يكون الوصول إليها سهلاً. و من المفيد أن يكون حجم القاعة مناسباً وألا تكون كبيرة جداً بالنسبة لعدد الحضور كي لا تظهر الكثير من المقاعد الشاغرة في الصور.
- إرسال دعوة صحفية تشمل التاريخ، والوقت، والمكان، والشخص المسؤول عن الاتصال بوسائل الإعلام، وطبيعة المؤتمر الصحفي إلى الصحفيين.

- الاتصال بالصحفيين بالهاتف لتأكيد حضورهم.
- إذا كان هناك متطوعون وحلفاء مشاركون في العمل، يمكن الطلب منهم التواجد لملء المقاعد الخلفية.

١٥- الترتيبات في القاعة يمكن أن تشمل:

- طاولة في المدخل لأخذ توقيع الحضور كي تتعرف المنظمة على هوية الأفراد الذين حضروا.
- طاولة للمعلومات مع مواد مكتوبة لتوزيعها على الحضور.
- منصة للمتحدثين.

- ميكروفوناً/ نظاماً للتحكم بالصوت (حسب الحاجة).
- جهاز لنقل الصوت من الميكروفون إلى معدات وسائل الإعلام حسب الحاجة
- نقاط توصيل للكهرباء، في أماكن متعددة من القاعة.
- مقاعد للمراسلين.
- مساحة فارغة مخصصة للقواعد التي تحمل كاميرات التلفزيون وتكون في مقدمة الغرفة وبارتفاع يتناسب مع وقوف المتحدثين. أما إذا كان المتحدث سيقف على مسرح، فيجب رفع مكان تثبيت الكاميرات التلفزيونية إلى الارتفاع ذاته.
- قواعد لحمل الأشياء المرئية حسب الحاجة.
- دعائم لإثبات الأفكار المتعلقة بالقضية، مثل قوائم بيانية، صور.... الخ
- وضع شيء مثير في الخلفية، قد يكون لافتة أو أفراد أو أحياناً ستارة بلون واحد. و يجب أن تبقى الخلفية نظيفة بدون وضع أشياء قد تؤثر على انتباه الحضور و أن تكون اللافتات خلف المتحدث وغير لامعة لكي تظهر الكلمات المكتوبة عليها في التقارير الصحفية والصور.
- وضع الطعام، شاي أو قهوة في خلفية القاعة.
- الحرص على تواجد المتحدثين في القاعة بعد المؤتمر الصحفي في حال طلب مقابلات صحفية فردية معهم.
- القيام بتسجيل - صوتي أو على شريط فيديو - كل ما يقال، و الحصول من الجرائد على كل المقالات التي تخص المنظمة. إن القيام بهذا النشاط يفيد في تعزيز مكانة المنظمة ويساعد على زيادة عدد الحلفاء من جهة والدعم من جهة أخرى.

- إرسال البيان الصحفي عبر الفاكس إلى الصحفيين الذين لم يحضروا المؤتمر.

- شكر المراسلين على حضورهم والمتحدثين على مشاركتهم.

١٦- الحدث الصحفي: هو نشاط أكثر حيوية من المؤتمر الصحفي و يهدف إلى لفت انتباه وسائل الإعلام. و قد يتم الترتيب له على شكل مجموعة من المتطوعين ينظفون حياً، أو جولة في موقع معين كمتشفى مثلاً، أو مسيرة كشفية أو اجتماعاً جماهيرياً مع ممثل تشريعي منتخب. تعطى في الحدث الصحفي الفرصة لمتحدث واحد فقط، بما لا يسمح لوسائل الإعلام بالتحدث بشكل عشوائي مع الحضور الذين لا يستطيعون في الغالب التحدث بلسان المنظمة وقد لا يفهمون أهدافها.

١٧- الموجز الصحفي: لا يأخذ الموجز الصحفي عادة طابعاً رسمياً كما هو الحال في الحدث الصحفي أو المؤتمر الصحفي. ويكون الموجز الصحفي منطقياً، خاصة إذا كان الموضوع معقداً أو إذا كانت هناك دراسة أو بحث متعلق بالموضوع الذي سينشر في وسائل الإعلام. يساعد الموجز الصحفي المراسل الذي لا يعرف الكثير عن الموضوع أو إذا كان الموضوع من النوع الذي لا تقوم وسائل الإعلام بتغطيته عادة.

مراجع الفصل الثالث

المراجع العربية:

- ONE / NORTHWEST، منظمة غير حكومية أميركية تزود المنظمات بطرق استخدام أدوات التكنولوجيا في عملها.
- آلان ويس، الدليل غير الرسمي للمدير الناجح (مكتبة جريز للنشر و الترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠١).
- برنامج يخصص قدرتك على القيادة في المجتمع، دليل تدريب المرأة (مركز الكتبي للبحوث والتدريب، عمان، ٢٠٠٢).
- تنمية المجتمع المدني في لبنان (المؤسسة اللبنانية للسلم الأهلي الدائم الطبعة الأولى، ٢٠٠١).
- علي الشهري، مشرف في التوجيه والإرشاد، المملكة العربية السعودية.
- محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسة (عمان : مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، د.ت).
- مركز الأميرة بسمة، ورشة كسب التأييد، الدليل التدريبي في كسب التأييد (مشروع السياسة ٢٠٠٠).
- منال طلعت محمود، العلاقات العامة النظرية والتطبيق (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢).
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٨).

المراجع الأجنبية:

- Cutlip, S., Center, A. H. and Broom, G. M. (1994) *Effective Public Relations*, 7 edn. (NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall) P. P. 270-281.
- Haywood, Roger ed. (1991) *All About Public Relation*, 2edn. (London: McGraw – Hill, 1991) P. P. 325-340.
- Saffir, L. & Tarrant, J. (1992) *Power Public Relations: How to Get P.R. to Work for You* (N.Y: NTC Business Books Illinois) P. P. 217-225.
- Stone, N. (1995) *The Management and Practice of Public Relations* (London: Macmillan Business, 1995) P. P. 228-276.

الفصل الرابع

الاتجاهات الرئيسية في الاتصال

فنون الاتصال و الإقناع و دورها في التنمية:

أوضحت خبرات السنوات الخمسين الماضية الأهمية الكبرى للاتصال في مختلف المجالات، حيث تطور اتجاهان على التوالي هما: مدخل يفضل العمل على نطاق واسع ويعتمد على وسائل الإعلام، والمدخل الآخر انصب على تنمية الاتصال على مستوى القاعدة (يطلق عليه أيضاً اسم اتصال المجتمع) يعتمد بشكل خاص على الوسائل التعليمية الخفيفة (شرائط الفيديو- الملصقات- عرض الشرائح... الخ). وهذان الاتجاهان يتواجدان جنباً إلى جنب و يؤثران بدرجات متفاوتة على قنوات الجمهور و سلوكه.

وفي الواقع فإن النماذج الأولى للتنمية حددت الاتصال بشكل كامل بناءً على متغيراتها الاقتصادية، ونجد ذلك فيما ورد في تقرير لجنة "ماك برايد":

"إن النماذج السابقة استخدمت الاتصال بشكل خاص لنشر المعلومات بحيث تجعل الناس يفهمون الفوائد المرجوة من التنمية والتضحيات التي تتطلبها، إن محاكاة نموذج التنمية -المبني على فرضية أن مجرد اكتساب الثروة سوف يمتد تلقائياً إلى كل مستويات المجتمع - تضمن انتشار آليات الاتصال من القمة إلى القاع، و كانت التأثيرات التي حدثت بعيدة كثيراً عن التأثيرات المتوقعة" (Mac Bride, 1980).

و كان الاتجاه نحو الاتصال العام في بدايته السمة الأساسية التي ميزت العقدين الأولين لاستخدام وسائل الإعلام في مجال التنمية، و قد روج بعض الباحثين لفكرة أن نشر المعرفة و التكنولوجيا في الشمال الغني و تكريس

استخداماتهما سوف يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التنمية في الجنوب، وقد أطلق على هذه الرؤية الأولى للتنمية اسم نموذج "التحديث".

وقد تركزت هذه الخبرات الأولية أساساً حول وسائل الإعلام واعتمدت على كل من نموذج الاتصال المبني على الإقناع ونقل المعلومات وعلى نموذج التنمية المبني على زيادة النشاط الاقتصادي والتغير في القيم والاتجاهات.

و كانت مداخله هذا النمط من التفكير خلال هذين العقدين تتضمن نموذج اتصال بسيط جداً من الممكن وصفه بأنه ينعصر في إطار "المؤثرات والاستجابة لها". وقد بني هذان النموذجان على منطق التحفيز وعلى أسلوب للتنمية يربط ذلك الأخير بزيادة الإنتاجية. وقد عُرِض هذان النموذجان في اثنتين من الكتب التي كان لهما أكبر الأثر على التوجهات التي سادت تلك الفترة، وهذان الكتابان هما: (The Passing of Traditional Society) "نهاية المجتمع التقليدي" للمؤلف "Daniel Lerner" (١٩٥٨) وكتاب (Mass Media and National Development) "الإعلام والتنمية القومية" للمؤلف "Wilbur Schramm" (١٩٦٤).

و كان أحد أبرز النماذج الناتجة عن هذا النمط من التفكير والذي كان له أثر كبير على آليات الاتصال في مجال التنمية بالتوعية نموذج "نشر الابتكار". و قد نتج هذا النموذج من خلال الأساليب الزراعية الحديثة التي تم تصديرها إلى الدول النامية- و تضمن نقل المعلومات إلى المزارعين من خلال الشخصيات المرجعية. و كان الأمريكي "إيفريت روجرز" (١٩٦٢) هو من صاغ هذا النموذج نظرياً، و استندت نظريته إلى ثلاثة عناصر رئيسية: السكان المستهدفين بالابتكار - الابتكار الذي سيتم نقله - مصادر وقنوات الاتصال.

لكن هذا النموذج تعرض لنقد شديد بسبب "محدوديته"، حيث لم يأخذ في الحسبان بشكل كافٍ الأنواع المختلفة للسكان المستهدفين (على سبيل المثال: المزارعين الأغنياء الذين يمتلكون الأرض والمنفتحون على التقنيات الحديثة، مقابل المزارعين الأميين والفقراء، الذين يعملون بالسخرة). كما فشل هذا النموذج أيضاً في أخذ أثر التركيبات الاقتصادية والسياسية على الابتكارات المتنبئة بعين الاعتبار. كما وجهت نفس الانتقادات بقصور النظر لهذا النموذج عند تناول العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تنطبق أيضاً على الابتكارات المراد نشرها. وأخيراً لوحظ أن قنوات ومصادر الاتصال استخدمت بشكل عام ضمن إطار اتصال عمودي من القمة إلى القاع، فلم يكن هناك أي إشارة للاتصال الأفقي بين جماعات المجتمع المتأثرة بالمشكلة والتي قد يساعدها الابتكار على حلها، كما لم يكن هناك اتصال عمودي من أسفل إلى أعلى بحيث يضع مشاكل الناس ضمن اهتمامات صناع القرار والخبراء.

وقد نتج عن هذا الكم الهائل من الخبرة في استخدام وسائل الإعلام لأغراض التوعية والإعلام توجهات وأساليب جديدة وجهت انتقادات عديدة لنماذج التنمية الأولى وإلى الرؤية "الوظيفية" التي اتسم بها نموذج الاتصال التنموي. وكانت أبرز النماذج التي برزت نموذج يركز على السمة الذاتية للتنمية يمكن من خلاله تعريف التنمية على أنها عملية عالمية تقع مسئوليتها على عاتق المجتمعات نفسها. وفقاً لهذا المنظور الجديد لم تعد التنمية شيئاً يمكن جلبه من الخارج، ولكنها عملية تتم بالمشاركة لإحداث تغيير اجتماعي داخل مجتمع محدد (Rogers, 1976). وقد جعل هذا النموذج من الممكن أيضاً لمفهوم التنمية أن يمتد إلى المعرفة غير المادية من خلال طرح أفكار مثل:

المساواة الاجتماعية والحرية وتوزيع الدخل والمشاركة الجذرية في التنمية... الخ.

بناءً على ذلك تغيرت مفاهيم دور الاتصال في التنمية بالنسبة للمجتمع تغيراً جذرياً. ففي النموذج الأول للتنمية كان الاتصال يتمثل في نقل التكنولوجيا الضرورية لزيادة الإنتاجية، أما في النموذج الثاني؛ فإن الاتصال يعمل على تنشيط الامكانيات لإحداث التغيير داخل المجتمع، بحيث تصبح المشاركة على مستوى القاعدة في عملية التنمية هي المفهوم الأساسي.

إن النتيجة الأولى لتغير رؤيتنا لممارساتنا اليومية هي إحساسنا بمدى الحاجة للانتقال من الرؤية البسيطة نسبياً، التي تقتصر على مجرد نقل معلومات تقنية في اتجاه واحد، إلى الترويج للأنظمة الثنائية والمتعددة الأطراف المستندة إلى المشاركة الجذرية. وفي نفس الوقت الذي كان يحدث فيه هذا التغيير في نماذج الاتصال والتنمية نشأ وتطور نموذجان ساعدا على توجيه مدخلات الاتصال.

فقد تساءل الكثيرون عن جدوى نموذج "التحديث" لأنهم رأوا أن الاتصال لا يقود في هذه الحالة إلى التنمية، بل لاحظوا في الواقع أن دول الجنوب بدت وكأنها تنزلق أكثر وأكثر في الفقر وانخفاض الدخل ومستويات المعيشة. لقد ربط هذا النقد -الذي نشأ بدايةً في أمريكا اللاتينية- بين هذه الفكرة و فكرة التبعية الاقتصادية للشمال الصناعي، حيث أصبح تطور دول الشمال مشروطاً بتخلف دول العالم الثالث، بمعنى أن "المركز" يتطور على حساب "الأطراف".

لقد عرف هذا النموذج بنموذج "التبعية"، الذي يرى ان عقبات التنمية كانت أولاً وأخيراً خارجية وليست داخلية، أو بعبارة أخرى كان سببها النظام الاقتصادي الدولي، لذلك فإن وسائل الإعلام لا يمكن أن تقوم بدور المحفز نحو التغيير لأنها ستتقل الرسالة الغربية الأيديولوجية، الرأسمالية، التقليدية. لكن هذا النموذج تعرض هو الآخر للنقد لأنه ركز أكثر من اللازم على التناقضات على المستوى الدولي ولم يشر بما فيه الكفاية إلى التناقضات الموجودة على المستوى المحلي والقومي. وبالمحصلة ارتبطت النقاشات و التوصيات المتعلقة "بنظام المعلومات الجديد" أساساً بهذا النموذج.

و قد أدى تركيز هذا النموذج على المستوى القومي و على العلاقة بين الاتصال و السياسة إلى بروز أحد النماذج -الذي كان له وما زال له الكثير من التأثير على أنشطة التنمية والاتصال- و هو "نموذج الوعي" الذي وضعه "باولو فريير" (١٩٧٣). وضع "فريير" - ومن نهج نهجه من الباحثين - تعريفاً للاتصال مفاده أنه عملية لا يمكن فصلها عن العمليات الاجتماعية والسياسية اللازمة للتنمية.

وقد أصر "فريير" على حقيقة أن مجرد نقل المعرفة من مصدر السلطة إلى متلقي سلبي لا يقدم شيئاً لمساعدته كإنسان له وعيه الخاص واستقلاليته وله القدرة على التأثير وتغيير المجتمع. ووفقاً "فريير" فإن الاتصال التنامي لكي يكون فعالاً لابد وأن يرتبط ليس فقط بعملية اكتساب المعرفة والمهارات التقنية ولكن أيضاً بعمليات زيادة الوعي والسياسات والتنظيم.

لقد أوضح "فريير" في النموذج الذي قدمه في كتابه (The Education of the Oppressed) "توعية المضطهدين" (١٩٧٣) أن الاتصال التنامي هو أداة يمكن استخدامها للتحكم في و تحقيق العديد من الأغراض منها: توعية

الناس بالأوجه المتعددة للمشاكل الفعلية للتنمية الحقيقية في منطقتهم، التنظيم من أجل التفاعل الجماعي الفعال تجاه تلك المشاكل، إلقاء الضوء على النزاعات التي تقسم الجماعات المختلفة، تحويل الفرد إلى كائن ذي طبيعة سياسية بحيث يستطيع التفكير في المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، والحصول على الأدوات اللازمة لتحقيق الالتزام القوي بالحلول التي توصل إليها المجتمع.

و مثل النماذج الأخرى، تعرض هذا النموذج أيضاً وتطبيقاته للانتقاد. من ذلك أن التوجيه السياسي من خلال وسائل الإعلام قد يمثل مدخلاً جيداً في بعض الدول التي تتقبل التغيير التدريجي، لكن في معظم الدول النامية فإن مثل هذا العمل السياسي قد يؤدي إلى انقلاب في الحكم. فتوعية الناس دون توفير وسائل التغيير قد يؤدي الى مواجهات لا تحمد عقباها كما قد يؤدي إلى كبح وانتكاس الحقوق الديمقراطية (Berrigan, 1981).

وهكذا، وبدلاً من مدخل "التسييس" المباشر يفضل البعض مدخلاً مبنياً على التوعية بحيث لا يصبح طلب التغيير سبباً في المواجهات ولكن توفير الوسائل اللازمة للتنظيم.

نتيجة هذه الانتقادات برز نموذج ثالث أطلق عليه اسم "نموذج التنمية البديلة". لا يركز هذا النموذج على التنمية المادية فقط ولكن أيضاً على تنمية القيم والثقافات. وعند تناول مدخلات الاتصال التنموي فإنه يركز على المداخل المحدودة لوسائل الإعلام الصغيرة التي تعمل في نطاق الشبكة وكذلك الاتصال على مستوى القاعدة. وتبعاً لهذا النموذج فإن المشاركة على مستوى القاعدة يعزز فرص تبني المجتمعات للأنشطة الملائمة لها.

وأحد النماذج المرتبطة بهذا الطرح هو منهج "إعلام المجتمعات"، حيث جاء في تقرير لهيئة (اليونسكو): "عندما تفشل البرامج التي تم التخطيط لها بعناية..... فإن هذا المدخل -الذي يركز على مساعدة الناس على فهم مشاكلهم أو اكتساب الوعي بالخيارات المتاحة لهم بدلاً من فرض خطة معينة عليهم تمت صياغتها في مكان آخر- هو المدخل أكثر فعالية في الحيز الواقعي لتلك الأفراد أو الجماعات" (Berrigan, 1981).

إن مفهوم التفاعلية مع وسائل الإعلام الخفيفة، باعتبارها وسيلة الأداء التي تمكن من الاكتساب الذاتي للمعرفة والمهارات ضمن إطار البحث عن الحلول وضمن عملية الاتصال، يعرف باسم "تعديل منهجية إعلام المجتمع"، وتتمثل العناصر الرئيسية له في:

- تحديد الحاجات بواسطة الاتصال المباشر مع الجماعات.
- الواقعية في دراسة المشكلة التي حددتها الجماعات في ضوء الظروف المحلية.
- اختيار المشاكل ذات الأولوية من خلال الجماعات.
- صياغة منهجية قوية للبحث عن الحلول.
- تحديد كم المعلومات المطلوبة وكيفية الوصول إلى هذه المعلومات.
- تنفيذ المشروعات بواسطة الجماعات التي صممتها.
- التوسع نحو الخارج للتعريف بوجهات نظر الجماعات إلى جماعات أخرى أو إلى السلطات المختصة. ارتباط بمنظومة الاتصال للتعريف بأعمالهم (Berrigan, 1981).

وهناك نماذج أخرى تجمع بين مفاهيم مختلفة. ينطبق ذلك -على سبيل المثال- على أساليب دعم الاتصال في مشاريع التنمية التي تجمع بين مدخل "إعلام المجتمع" وبين ملائمة مسار وسائل الإعلام الصغيرة مع الأساليب التي غالباً ما ترتبط بنموذج نشر الابتكارات.

يركز هذا المدخل على تخطيط أنشطة الاتصال كي تدعم مشروعات التنمية، ويهدف إلى الوصول إلى تفهم مشترك أو إجماع في الآراء بين كل المشاركين في مبادرة التنمية. فهو يبدأ بتيسير تبادل وجهات النظر بين الناس المختلفين المشاركين في مشروع التنمية كما يهدف إلى الأخذ في الحسبان إدراكات الناس على مستوى القاعدة عند تصميم المشروع وتعبئتهم للمشاركة في أنشطة التنمية المحددة فيه. وتعتبر هذه المنهجية نتيجة لتكنولوجيا التوعية التي تتسم بالتكامل بين تحليل الاحتياجات وآليات التقييم في عملية الاتصال.

وهناك أساليب أخرى مبنية على "مدخل المجتمع" وعلى نموذج "زيادة الوعي على مستوى القاعدة"، وينطبق ذلك أيضاً على البديل للاتصال التتموي الديمقراطي الذي يركز على الوصول إلى القاعدة العريضة من خلال عملية الاتصال بغرض نشر العدالة الاجتماعية والديمقراطية. وفي حالات معينة يترجم ذلك بالتأكيد على مشاركة الأفراد الأكثر حرماناً في عملية الاتصال (إتاحة وسائل الإعلام الصغيرة على المستوى المحلي)، وفي حالات أخرى من خلال الترويج للتعبير الثقافي المحلي والبحث عن سبل للسيطرة على وسائل الإعلام العامة.

لقد رأينا مؤخراً -وبشكل بارز- في حالة التوعية بمرض "الأيدز" مداخل متعددة نتجت عن التسويق الاجتماعي وارتكزت في وقت واحد على تقنيات للبحث تلائم المجموعات الصغيرة والمجتمعات والاستخدام الواسع النطاق لوسائل الإعلام. كما نشاهد أيضاً مشاريع عديدة تستخدم التكنولوجيا الحديثة وشبكة الإنترنت كوسيلة لدعم التأييد لإحدى الجماعات، أو لتعزيز تداول المعلومات وتدعيم الإذاعات والتلفزيون المحلي. ونضيف إلى كل ذلك: الأساليب المتعلقة بالتوعية الأساسية، التعليم غير الحكومي، التعليم عن بعد،

محو الأمية، أنشطة ما بعد محو الأمية، وكل منها لها منهجياتها ومداخلها الإعلامية المجتمعية ومداخل توسيع نطاقها.

باختصار، إن مجال الاتصال التنموي متسع وله العديد من الأقسام والنماذج التي أسهمت في نشوئه وتطوره، معظمها قيد الاستخدام بدرجات متفاوتة وفقاً للأيدولوجية المتبعة في مجتمع معين ووفقاً للتوجهات المستلهمة من تلك النماذج.

مع ذلك، وبالرغم من التنوع في المداخل والتوجهات، إلا أن هناك إجماعاً اليوم على مدى الحاجة للمشاركة على مستوى القاعدة في مجال التنمية وعلى أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في الترويج لها. وهذا ما يطرحه بشكل جيد الشاعر المعروف لمنظمة الأغذية والزراعة "الفاو" (لا توجد تنمية بدون اتصال) (Balit, 1988).

إن خبرات السنوات الأربعين الماضية علمتنا الكثير عن دور الاتصال في التنمية، وقد يكون أهم ما فيها هو الإقرار بمدى الحاجة للانتقال من أساليب الاتصال المبنية على النموذج "وحيد الاتجاه" في نقل المعلومات إلى الأساليب التي تسعى للمشاركة على مستوى القاعدة في التنمية. بناء على ذلك فإن نقطة الانطلاق في الاتصال التنموي ليست نشر الابتكارات أو الأفكار الجديدة من القمة إلى القاعدة، لكن بتعبير الأفراد على مستوى القاعدة عن احتياجاتهم. إن المشاركة من خلال التأكيد على احتياجات ووجهات نظر الأفراد والجماعات أصبحت المفهوم الرئيس للاتصال التنموي، وهي منهجية تتكون عناصرها الأساسية من: الاستناد إلى عملية منظومية - أي تنفيذ العمليات الأفقية التي يكون فيها الناس على ارتباط وثيق بعملية الاتصال وبذلك يصبحون أكثر قدرة على صياغة مشكلاتهم بأنفسهم وتنمية وعيهم

بالاحتمالات الجديدة وأخذ معارفهم ووجهات نظرهم في الاعتبار خلال عملية الاتصال.

الاتصال التشاركي في مجال التنمية:

الاتصال التنموي بالمشاركة هو وسيلة لتيسير مشاركة المعنيين بالتنمية، والتركيز على الجوانب المتعلقة باستخدام الاتصال ثنائي الاتجاه مع المجتمعات المحلية مع تقديم منهجية التخطيط والتطوير والتقييم لاستراتيجيات الاتصال.

كيف يمكن للعاملين بالتنمية تحسين الاتصال مع المجتمعات المحلية ومع المعنيين الآخرين بالتنمية؟ كيف يستطيع الاتصال الأفضل - وهو الثنائي الاتجاه - أن يسهل مشاركة المجتمع في تلك البحوث؟

إن تناول مشكلات التنمية وتنفيذ الحلول الملائمة لا يتم من خلال الباحثين فقط، فهذه عملية يجب أن تقوم على المشاركة الإيجابية من قبل المستخدمين النهائيين، و"الاتصال" هو أداة قوية لتيسير هذه المشاركة.

وبينما يعتقد الكثيرون أن الاتصال يعني وسائل الإعلام أو "أنشطة نشر المعلومات"، إلا أننا نتناول هنا الاستخدام الجيد لتخطيط الاستراتيجيات وعمليات الاتصال لتيسير المشاركة في المبادرات التنموية ودعم التعلم والوصول للإجماع بين المعنيين المختلفين بالتنمية بحيث يسير ذلك جنباً إلى جنب مع النشاط التنموي، وفي هذا السياق نستخدم مصطلح "الاتصال التنموي بالمشاركة".

هناك العديد من جهود الاتصال التي تركز بشكل تقليدي على نشر وتبني الحزم التقنية في مجال التنمية، لكن تلك الجهود كانت على الدوام محدودة

الأثر. ومن أجل فعالية أكثر يجب استخدام الاتصال لبناء القدرات داخل المجتمعات المحلية:

- لمناقشة المشكلات؛
- لتحديد وتحليل المشكلات والاحتياجات وتحديد أولوياتها؛
- لتحديد وتنفيذ مبادرات صلبة للاستجابة لتلك المشكلات؛
- لتحديد واكتساب المعرفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه المبادرات؛
- لمتابعة وتقييم هذه الجهود.

إن استخدام الاتصال لتيسير مشاركة المعنيين بالتنمية يعتمد أولاً وإلى حد كبير على قدرات الباحثين والعاملين بالتنمية في تقوية قدرات الأفراد وجماعات المجتمع في تحديد وتحليل مشكلاتهم الحياتية وتحديد وتجريب الحلول لها لتحسين سبل وأوضاع معيشتهم. ونعالج هنا مقدمة للمفاهيم والمنهجيات لتفعيل هذه العملية و للمساعدة على تحسين الاتصال الفعال ثنائي الاتجاه مع المجتمعات المحلية واستخدامه كوسيلة لتيسير مشاركة المعنيين بالتنمية.

ما هو الاتصال التنموي بالمشاركة؟

١ - الفكرة العامة للاتصال التنموي بالمشاركة:

الدور الفاعل للباحثين والعاملين بالتنمية في عملية الاتصال:
يعد الاتصال جزءاً أساسياً من البحث بالمشاركة، فالباحث أو العامل في مجال التنمية يعتبر -قبل كل شيء- هو الفاعل في مجال الاتصال، والطريقة التي يستخدمها في الدخول إلى المجتمع المحلي وطريقة فهمه ومناقشته للقضايا وكيفية جمعه للمعلومات ومشاركة تلك المعلومات؛ كل ذلك يشكل الوسائل نحو تأسيسه للاتصال مع الناس، والطريقة التي يتم بها تأسيس هذا

الاتصال وتنميته تؤثر على مدى وكيفية إحساس الأفراد باشتراكهم في القضايا المطروحة، وكذلك على الكيفية التي يشاركون - أو لا يشاركون - بها في مبادرات أو بحوث التنمية.

إن الاتصال الفعال هو اتصال ثنائي الاتجاه، فهو لا يقتصر على نقل المعلومات في اتجاه واحد، كما أنه لا يعني "توليد الإحساس لدى الأفراد" حول ما ينبغي أن يفعلوه أو لا يفعلوه. ودور الباحث أو العامل بالتنمية - فيما يتعلق بالاتصال - ينبغي أن يشمل الانخراط في حوار مع المجتمع المحلي وتنمية هذا الحوار لتيسير مشاركة المجتمع في التنمية، وللقيام بذلك على نحو فعال يجب أن يتم التخطيط لذلك وهذا ما سوف نتناوله لاحقاً.

الاتصال لا يعني الإخبار:

لا يعد الاتصال التنموي مجالاً متجانساً، إنما هو مجال واسع نجد فيه العديد من المداخل والمدارس الفكرية والأيديولوجيات، وبعضاً من المداخل الأساسية التي نقابلها في ذلك المجال هي: التعليم العام للكبار - الإرشاد - الإعلام والتوعية والاتصال - الدفاع والتأييد - الترفيه التعليمي (استخدام الترفيه من أجل التوعية) - التسويق الاجتماعي.

وبعيداً عن الاختلاف في الأيديولوجيات والمداخل المنهجية فقد أوضحت الدروس المستفادة من الخبرة في هذا المجال أهمية التركيز على عمليات التفاعل والمشاركة أكثر من مجرد إنتاج ونشر المعلومات بشكل منفصل عن نشاط المجتمع.

إن مصطلح "الاتصال" لا يزال يعني للكثيرين وسائل الإعلام أي "أنشطة نشر المعلومات"، وهناك أيضاً ذلك النوع من الاتصال اليومي بين الناس، لكننا

نستخدم هذا المصطلح هنا للدلالة على تيسير تبادل المعرفة بين المعنيين المختلفين بمشاكل التنمية للوصول إلى إجماع على العمل الواجب اتخاذه، وفي هذا السياق نستخدم مصطلح "الاتصال التنموي بالمشاركة".

الاتصال التنموي:

على الرغم من أن مصطلح "الاتصال التنموي" يستخدم أحياناً للإشارة إلى الإسهام الكلي للاتصال في تنمية المجتمع (الاتصال في خدمة التنمية)؛ أو في أحيان أخرى لإلقاء الضوء على استخدام وسائل الإعلام لتقديم ومناقشة قضايا التنمية؛ إلا أنه بشكل عام يعني "الاستخدام المخطط لاستراتيجيات وعمليات الاتصال التي تهدف إلى تحقيق التنمية".

برز مفهوم الاتصال التنموي في إطار إسهامات الاتصال والمواد الإعلامية الموجهة للتنمية في دول العالم الثالث، ففي الخمسينات والستينات قامت العديد من منظمات الإغاثة مثل "اليونسكو" و"وكالة التنمية الدولية الأمريكية" بالاضطلاع بالعديد من المشروعات التي استخدمت خلالها الإعلام لأغراض الاتصال أو الإعلام أو التوعية من أجل تيسير التنمية، ولحق بهذا المنهج في هذا العمل العديد من المنظمات الأساسية التابعة للأمم المتحدة مثل: "الفاو" (منظمة الأغذية والزراعة) - برنامج الأمم المتحدة للتنمية - "اليونيسيف" (صندوق الأمم المتحدة لرعاية الأطفال)، وهكذا تتألف دور الاتصال في إطار تنفيذ مشروعات التنمية.

واسـتـتـاداً لهيئة " Clearinghouse for Development Communication" فقد استخدم تعبير "الاتصال التنموي" لأول مرة في "الفلبين" في سبعينات القرن العشرين من قبل البروفيسور "تورا كوبرال" للدلالة على عمليات النقل والاتصال للمعرفة الجديدة المتعلقة بالبيئات الريفية،

ثم اتسعت مجالات استخدامه لتشمل كل الكيانات التي تساعد في تحسين الظروف المعيشية للأفراد المحرومين. وفي نفس تلك الفترة قام "ايرسكن تشايلدر" بتطوير مفهوم "دعم الاتصال التنموي" في نظام "برنامج الأمم المتحدة للتنمية" مع الإصرار على أهمية وجود مكون للاتصال في كل مشروع من مشروعات التنمية.

الاتصال التنموي بالمشاركة:

يمكن تعريف الاتصال التنموي بالمشاركة كنشاط مخطط له - يعتمد من ناحية على عمليات المشاركة - ومن ناحية أخرى على الاتصال الإعلامي والشخصي الذي يساعد الأفراد والمجموعات في المجتمع والمعنيين بمشكلة تنموية شائعة على تحليل وفهم أسبابها وتحديد الحلول الممكنة، ثم تجربة هذه الحلول (بناءً على المبادرات المحلية) وما قد يصاحب ويدعم هذه العملية.

وهذا النوع من الاتصال يعني التحول من التركيز على مجرد إعلام ومحاولة إقناع الأفراد إلى التركيز على تيسير التبادل حيث يمكن للأفراد تناول مشكلة مشتركة وطرح مبادرة مشتركة لمعالجتها وتجريب الحلول الممكنة لها، ويقوم الباحث أو العامل بالتنمية باستخدام الاتصال كوسيلة لتيسير المشاركة.

ومن هذا المنظور فإن الاتصال التنموي بالمشاركة هو أداة من أجل:

- تيسير المشاركة بين المعنيين المهتمين بمشكلات التنمية والذين يسعون إلى إيجاد حل لها.
- مساعدة هؤلاء المعنيين لتحديد وتنفيذ مبادرات التنمية المحلية من خلال بناء التحالفات والتعاون والشراكة على مستويات مختلفة ومن خلال تيسير إتاحة المعلومات والمعرفة اللازمين لعمل ذلك.

ويتطلب ذلك من الباحثين والعاملين بالتنمية تغيير مواقفهم، وبشكل تقليدي فإن الطريقة التي يتبعها العديد من فرق البحث والعاملون بالتنمية هي تحديد مشكلة معينة في مجتمع وتجريب الحلول لها بالتعاون مع أفراد هذا المجتمع، أما جانب الاتصال فإن الاتجاه يتمثل في مجرد إعلام الأفراد وزيادة إحساسهم بالجوانب العديدة لهذه المشكلة وبالحلول التي ينبغي تنفيذها.

أما العمل بالاتصال التنموي بالمشاركة فإنه يتضمن تحديد المشكلة واكتشاف جوانبها المتعددة مع المجتمع المحلي، وهو يعنى أيضاً تبادل المعرفة التقليدية والحديثة المتعلقة بالحلول الممكنة وتطوير العملية التي سيتم من خلالها تصميم نموذج التجريب على أن يتم كل ذلك بمشاركة إيجابية من جانب المستخدمين النهائيين.

قيود على الاتصال التنموي بالمشاركة:

مع ذلك فإن الاتصال في حد ذاته ليس كافياً، كما أن جهود التنمية التي يدعمها تحتاج إلى موارد مالية ومادية، بل وفي كثير من الحالات تتطلب قدراً من الإرادة السياسية، ومرة أخرى نؤكد على أنه عندما تكون الظروف ملائمة فإن الاتصال يراد به جمع كل هذه الظروف مع بعضها البعض ووضعها في خدمة نشاط محدد للتنمية، وعند الافتقار إلى الوسائل اللازمة للتنفيذ أو عدم وضوح مدى توفر هذه الوسائل فمن المهم أن نعرف أن الاتصال بمفرده ليس كافياً لتحقيق وإنجاز أهداف التنمية التي تم تحديدها.

بالمثل فإن الاتصال ليس حلاً لكل مشكلات التنمية، فهناك مشكلات - أو بعض جوانب المشكلات - يمكن للاتصال أن يسهم في حلها بشكل فوري، وهناك مشكلات أخرى يمكن أن يسهم الاتصال في حلها على المدى الطويل، لكن تظل هناك مشكلات أخرى لا يفيد الاتصال في حلها إطلاقاً.

أخيراً فإن المشاركة ليست دواءً أو عصاً سحرية، كما انه ليس من السهل تحقيقها، فهي تتطلب الكثير من الوقت والاندماج وفي بعض الأحيان وعندما يصعب تحقيقها قد يؤدي ذلك إلى الإحباط. لذلك يجب على الفرد أن يكون على دراية بهذه القيود، لكن عليه أن يعرف أيضاً أن التنمية المتواصلة لا يمكن حدوثها بدون الاتصال التأموي بالمشاركة.

٢- تحقيق التنمية برؤية المشاركة:

كانت الرؤى الأولى للتنمية تعني -في أغلب الأحيان- خلق الثروة والتي تقوم بدورها بخلق الرخاء في المجتمع ورفع مستويات معيشتهم، في نفس الوقت كان ينظر للاتصال على أنه عملية نقل المعلومات، بمعنى ان يتم التركيز على تقديم المعلومات والحلول الجاهزة التي يحتاجها الأفراد لمعالجة مشكلاتهم.

لكن هذا الأسلوب لم يحقق الكثير، حيث أن التنمية كما ذكرنا سابقاً ليست شيئاً يمكن إحضاره من الخارج، لذلك يجب على كل مجتمع أن يقوم بتحديد نموذج التنمية الخاص به في ضوء ظروفه الخاصة وثقافته وموارده وقيمه. وينطبق ذلك أيضاً على الجماعات المختلفة داخل مجتمع بعينه حيث يجب على الأفراد أن يقوموا بدور فعال في هذه العملية، أما فيما يتعلق بالاتصال فهذه الرؤية للتنمية تتطوي على أن يكون التركيز على تيسير هذه المشاركة.

ان التنمية كما أشرنا لا تقتصر فقط على المشكلات الاقتصادية أو السلع المادية، فالتنمية تشمل أيضاً أفكاراً عن الحرية والتوزيع العادل للدخل والانفتاح السياسي وإتاحة التعليم (معدلات التسجيل الدراسي)... الخ.

إن المشاركة هي عنصر رئيس في تحقيق التنمية، لكن وبالرغم من التطور الكبير في فهمنا لها إلا أن بعض الباحثين والعاملين بالتنمية مازالوا يتبعون مدخل "من القمة للقاع"، حيث يحددون القضية التي تطرح والمشكلة وخطوة التجريب والتنفيذ... الخ. أما الاتصال التنموي فينبغي أن يساعد على إشراك مختلف المعنيين بالتنمية في هذا العمل.

لكن هناك قيود على قدرة الاتصال في تحقيق التنمية، القيد الأول: هو أن أي فعل بطبيعته محدود بنطاق معين؛ فسلسلة واحدة من أنشطة الاتصال لن تؤدي إلى تغيير الاتجاهات المحلية أو تنهي مشكلة التصحر أو تخترع إصلاحاً زراعياً بين عشية وضحاها.

وهناك أيضاً قيود من حيث القدرات والطاقات، فهناك بعض الحالات التي يمكن للمجتمعات أن تقوم بها بنفسها باستخدام مواردها الخاصة، وهناك حالات يجب أن يشارك فيها آخرون أو يجب أن يتوافر لها تحقيق أو تجميع ظروف معينة، أخيراً هناك أمور لا يمكن التحكم فيها مباشرة من خلال سياسات المجتمعات المحلية وقوانينها، لذلك يجب على العاملين بالتنمية والباحثين أن يقوموا بتقديم المساعدة للأفراد المحليين لوضع أهداف واقعية وأطر زمنية للعمل.

إن التنمية بشكل عام لا تظهر في الحال، مع ذلك فإن الخطوة الأولى على طريق التنمية يجب تكون واضحة للجميع، وهي اقتناع الأفراد بقدرتهم على تغيير الأمور، ورفضهم لأن يلعبوا دور الضحايا الدائمين لأي موقف، وأن يتولد لديهم إحساس الثقة بالنفس.

وتتسم التنمية أيضاً بأنها عملية يتم تنفيذها لتحقيقها، فتقوية قدرة المجتمع على اتخاذ المبادرات لحل مشكلات معينة وتحديد وتحليل هذه المشكلات وتحديد الحلول الملائمة وتنفيذها هو التنمية، أما اتخاذ هذه الخطوات باسم المجتمعات ولكن دون مشاركتهم فلن يؤدي إلى التنمية المتواصلة.

كما ان التنمية لم يعد ينظر إليها على أنها موجهة للمنتفعين، بل هي نتيجة لمشاركة وجهد الأفراد، والمشاركة هي شرط أساسي لهذه العملية والاتصال هو العملية التي يصبح من خلالها الأفراد فاعلين حقيقيين في التنمية الخاصة بهم وليس بديلاً عن كونهم مجرد منتفعين.

٣- مشاركة المجتمع:

تدل الخبرة على أن المشاركة أساسية من أجل التنمية، فمكافحة التصحر وتآكل التربة وحل المنازعات المتعلقة باستغلال المياه وإدارة الأنظمة البيئية بطريقة عادلة ومستدامة تعتبر كلها تحديات يمكن مواجهتها فقط بمشاركة كل الأفراد المعنيين.

مع ذلك يتم استخدام مفهوم "المشاركة" بطرق عديدة تغطي أنشطة متنوعة، أولها أن المشاركة ليست مقصورة على فكرة "الاستشارة"، ففي التنمية يجب أن تشارك المجتمعات في تحديد مشكلات التنمية الخاصة بها والسعي لحلها واتخاذ القرارات حول كيفية تنفيذ تلك الحلول.

كما أن "المشاركة" ليست مثل "التعبئة"، فمفهوم المشاركة يتجاوز طلب دعم المجتمع لأحد مشروعات التنمية الذي تم تحديده من قبل المسؤولين أو المنظمات غير الحكومية أو الخبراء، فهذا النوع من المشاركة لن يثمر

النتائج المرجوة على المدى البعيد وذلك لأن القرارات يتم اتخاذها خارج المجتمع.

وهناك مستويات مختلفة للمشاركة؛ ويمكن القول بأن المستوى الأول لها يتمثل في الاضطلاع بتحمل المسؤولية لتنفيذ نشاط التنمية، مع ذلك لا يمكن القول بأن هذه المشاركة فعالة إلا عندما يتخذ المشاركون فيها القرارات وليس فقط تنفيذ المشروع. فعندما يشارك الأفراد في الحوار وفي تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وفي تخطيط المدخل الواجب إتباعه فإن تلك هي مؤشرات المشاركة الحقيقية.

وعندما يكون هناك أيضاً مشاركة في متابعة وتقييم الجهد وعندما لا تسند هذه المسؤولية إلى شخص من الخارج، إنما يتولاها نفس الأفراد الذين قاموا بالتخطيط و تنفيذ العمل التنموي؛ عندئذ يمكن لنا القول بأن المشاركة قد وصلت لمستوى ثالث وهو الإلمام بكل المبادرة.

و لتسهيل هذه المشاركة يجب أن نقوم فرق البحث والعاملون بالتنمية بمعاملة الأفراد -الذين يسعون للاتصال معهم- كشركاء كاملين، وليس مجرد مستمعين فقط يقومون بمخاطبتهم لنقل المعلومات أو لتعبئة الدعم لمجريات العمل. و هذا يعني أن على فرق البحث والعاملين بالتنمية أن يسعوا إلى تيسير المشاركة في المناقشة لتحديد مشكلة التنمية والعمل التنموي الذي يجب عليهم القيام به وتخطيط استراتيجية الاتصال والإجراءات التي سيتم إتباعها في تنفيذ ومتابعة وتقييم المبادرة، وتلك هي مهمة الاتصال الفعال.

ويشمل مفهوم المشاركة أيضاً مشاركة "المجتمع"، والهدف هنا هو تيسير المشاركة بشرط ألا يقتصر ذلك على مجموعة موحدة من الأفراد، بل يجب

ان يشمل أفراداً وجماعات لكل منها خصائصها واهتماماتها الخاصة، وغالباً ما يتم اتخاذ قرار باسم المجتمع وهو في الواقع يمثل انعكاساً لاهتمامات مجموعة واحدة فيه فقط. عند هذه النقطة قد يصبح الاتصال ذريعة للمراوغة، لذلك من المهم في مثل هذه الحالات التحديد الواضح للجماعات المختلفة في المجتمع والتي تهتم بنفس المشكلة و ترغب أو لديها القدرة على التعامل معها، وكذلك ضمان أن كل من هذه الجماعات يمكن لها التعبير عن وجهة نظرها.

والمشاركة تسير بشكل متوازي مع المسؤولية، ومن المفيد هنا أن نميز أدوار ومسؤوليات مختلف المعنيين وأن نحدد إسهامات المشاركين المادية والمالية في العملية، وقد تأخذ المساهمة أشكالاً عديدة مثل: الخدمات والمواد الخام والتمويل. . . الخ، ورغم احتمال صغر حجم تلك المساهمات إلا أنها تساعد المشاركين على الإحساس بملكيتهم لنشاط الاتصال، وبدون هذا النوع من التملك فإن النظرة للنشاط القائم ستظل على اعتبار أنه مبادرة "شخص آخر".

ويعتمد تشجيع المشاركة أيضاً على إتاحة المجال للديمقراطية والإقرار بحق التعبير عن الآراء المختلفة، وبدون الديمقراطية لن يكون هناك احترام لحقوق الإنسان الأساسية، وبدون حرية التعبير فإن قدرة الاتصال على دعم التغيير الاجتماعي تصبح محدودة للغاية. و تتضمن الديمقراطية الإقرار بحقوق الآخرين في الوجود وأن يكون لهم وجهات نظرهم والتعبير عنها بحرية طالما أنهم يقومون بذلك بصورة سلمية ودون التحريض على الكراهية أو الاستبداد بالآخرين، وإذا لم يتوافر ذلك المناخ لن يكون للاتصال التنموي بالمشاركة الكثير من الأهمية.

قد يثير الإقرار بالحق في التعبير عن الآراء المختلفة الكثير من المشاكل في بعض الحالات، ففي العديد من الثقافات قد يكون ذلك مناقضاً للتقاليد التي تفر بالتفوق -الغير قابل للنقاش- لرأي الزعيم، أو مناقضاً لاقتصاد عملية صنع القرار على كبار المجتمع، في مثل هذه الحالات طبعاً لن يكون بمقدور النساء أو للشباب التعبير عن أنفسهم، كما لا يمكن تجنب العنف أحياناً في المواقف التي تكون فيها وجهات النظر أو الأفعال تتناقض مع ما تقره السلطات السياسية أو التقليدية أو تضع مجموعة من المجموعات ضد الأخرى؟

عند استخدام الاتصال يجب أن يكون الباحثون والعاملون بالتنمية على وعي كامل بكل هذه العوامل، فيجب أن يعوا ما هو مقبول قانونياً واجتماعياً، وأن يكونوا على استعداد للتعامل مع بعض المواقف التي يكون فيها إعاقة أو كبت لحرية التعبير، لهذا عندما تتضمن التنمية تغييراً في القانون أو الطرق التي تسير بها الأشياء أو تؤدي إلى مواجهة بين الامتيازات الممنوحة للجماعات المختلفة، فإن الموقف يكون دقيقاً للغاية. في مثل هذه المواقف يكون على الباحثين والعاملين بالتنمية التزام أخلاقي ألا يفجر عملهم صراعات يدفع المشاركين ثمنها في النهاية.

٤ - فرق البحث والعاملون بالتنمية كفاعلين في الاتصال:

ناقشنا سابقاً مدى الحاجة إلى تجاوز الدور التقليدي لنقل الرسائل وإقناع الناس، فدور الباحثين أو العاملين بالتنمية ليس نقل ونشر الرسائل ولكن تيسير المشاركة في التنمية المحلية. وتيسير هذه المشاركة وتشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية التنمية الخاصة بهم، يجب على الباحث أو العامل بالتنمية أن يقوم بوظائف مختلفة أهمها:

- تسهيل الحوار وتبادل الأفكار بين الجماعات المختلفة والأفراد؛ ويفترض لذلك التفهم الجيد والمسبق للأوضاع المحلية.
- تشجيع التفكير في مشكلات التنمية المحلية والحلول الممكنة؛ ويفترض هذا التفهم الشامل والمسبق للموضوع أو تجنيد الأفراد الذين لديهم مثل هذا التفهم.
- دعم و إعداد و تنفيذ الإجراءات الواقعية لتنفيذ الحلول التي تم تحديدها؛ وذلك من خلال تشجيع الجماعات المعنية بتبادل وجهات النظر.
- دعم جهود بناء الوعي والتحفيز والتعليم وتنفيذ خطط التنمية بواسطة استخدام استراتيجيات الاتصال الملائمة لكل جماعة من المشاركين.
- ضمان التداول الفعال للمعلومات بين المشاركين المختلفين؛ من خلال استخدام إجراءات وقنوات الاتصال الملائمة للجماعات المشاركة.
- دعم صنع القرار؛ من خلال تيسير الإجماع فيما بين الفئات المختلفة من الفاعلين.
- تطوير التعاون المحلي والشراكة؛ من خلال تأسيس التحالفات مع الشخصيات المرجعية والوكالات والقيام بدور المتابع بين الجماعات وشركائهم.
- متابعة تطوير المبادرة؛ من خلال التأكد من أن الأفعال التي تم اتخاذها تخضع للمتابعة والتقييم.
- التأكد من أن المسؤولين أو الوكالات المرجعية في وضع يعمل على مساعدة فعاليات التنمية والوعي بوجهات النظر والاحتياجات المحلية.
- إن تنفيذ مثل هذه العملية يتطلب مهارات عديدة كما يجب أن يشمل القدرة على العمل على مستويات مختلفة.

تعلم الإصغاء:

يجب علينا تعلم كيفية تأسيس اتصال له نوعية "الحوار"؛ كيف يمكن للأفراد أن يعبروا عن أنفسهم وأن يصغوا للآخرين؟ كيف ينبغي طرح المشكلة وكيف يمكن عرض وجهات النظر المختلفة للمناقشة وكيف يمكن بناء الإجماع على سلسلة من الأفعال؟

كخطوة أولى، يجب على الباحثين والعاملين بالتنمية تعلم الإصغاء قبل كل شيء حتى يكونوا على وعي ودراية بوجهات نظر المشاركين وحتى يستطيعوا قيادتهم لتبادل المعلومات ووجهات النظر وأن يلعبوا دوراً حقيقياً في الاتصال.

والقدرة على الإصغاء هي شيء جديد؛ ففي أذهان الكثير من الناس يعتبر الباحثون والعاملون بالتنمية من ذوي السلطة، لذلك من المنتظر منهم أن يتحدثوا، هذا الدور الجديد يتطلب تغييراً في الاتجاه، فلا يجب أن يقوم الباحث أو العامل بالتنمية بدور المعلم الذي يصر على أن يكون فصله هادئاً ومنتبهاً، كما يجب ألا يكون محرضاً يسعى إلى إثارة وتعبئة الأفراد لدعم الأفعال التي لم يقوموا هم باختيارها وقد لا يرغبون فيها.

تخطيط وتطوير استراتيجية للاتصال:

بناءً على أن الاتصال هو عملية ثنائية الاتجاه مع أعضاء المجتمع المحلي؛ فإن هناك وظيفة أخرى تشمل تقديم وتنمية عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجية الاتصال، وسوف يتم مناقشة ذلك بالتفصيل في الفصل التالي.

تيسير التعلم:

عندما يتضمن الهدف من البحث أو العمل التنموي اكتساب المعرفة أو تطوير المهارات أو معرفة الكيفية فإن ذلك سوف يسمح للمشاركين بتنفيذ مبادرة للتنمية قاموا هم باختيارها بأنفسهم ويجب على الاتصال في هذه الحالة أن ييسر عملية التعلم.

وفي هذه الحالات يجب ألا نكون مثل مدرسي المدارس، ففي تعليم الكبار يتعلم الأفراد بشكل أفضل من خلال مدخل غير مباشر للتعليم، حيث يكون التعليم إيجابياً ويضع في الاعتبار خبراتهم ومعرفتهم ورؤيتهم للعالم من حولهم، وقد يكون من الصعب اتباع هذا المدخل إذا لم يكن الفرد قد تدرب بالشكل الملائم لذلك. عند هذه النقطة يجب أن يبحث العاملون بالتنمية أو فرق البحث عن الشخصيات المرجعية الذين لديهم تلك القدرات والذين يمكن أن يساعدوا في تيسير التعليم واكتساب المعرفة.

إدارة المناقشات:

أن العامل بالتنمية والباحث بكونه ميسر للاتصال فإنه أيضاً يعتبر "وسيطاً"؛ حيث يجب عليه أن يصغي لوجهات النظر المختلفة التي يتم التعبير عنها ويخلق الفرص لتبادلها ويشجع المشاركين على ذكر وجهات نظرهم وأن يكون حكيماً في استغلال الوقت المتاح مع الاحتفاظ بالمناقشة في مسارها.

وينبغي أن تؤدي المناقشات وتبادل وجهات النظر إلى قرارات حول كيفية تنفيذ الحل الذي تم اختياره، لذلك يجب أن يكون قادراً على أن يلخص المناظرة ويقوم بالتعريف بعملية اتخاذ القرار وتحقيق الإجماع. هذا الأمر ليس سهلاً في كل الأحيان؛ فقد يكون من الضروري أحياناً كشف محاولات أحد الأفراد أو الجماعات ذات المصلحة بالتأثير على القرار، وحيث أن مثل

هذه الموهبة لا يملكها كل الناس بالتساوي فمن الأفضل البحث عن وسيط داخل المجتمع المحلي لكي ينضم إلى فريق البحث.

تنسيق المعلومات:

هناك وظيفة أخرى وهي "إتاحة المعلومات" في شكل يتلاءم مع خصائص المشاركين في الاتصال، فعلى سبيل المثال: المعلومات عن منع التصحر لن يكون لها نفس المدلول لدى الممرضات والفلاحين والجنود والتجار والشباب، والتقنيات الحديثة للزراعة لن يدركها أو يستوعبها فلاح أمي فقير وآخر متعلم وثري بنفس القدر.

تشجيع وتنظيم مشاركة المرأة:

أخيراً؛ من المهم تشجيع النساء كي يقمن بالعمل كمسهلات للاتصال، ففي العديد من البلدان تقوم منظمات التنمية وخدمات الإرشاد الفني بتوظيف الوكلاء أو أعضاء فريق البحث من الرجال بشكل أساسي، فهناك حاجة إلى جهد حقيقي للاستعانة بميسرات من الإناث للقيام بدور في هذه الأنشطة.

وغالباً ما نجد أن النساء لديهن القدرة على الاتصال الفعلي مع نساء أخريات لمساعدتهن في توجيه جهودهن لإحداث التغيير، وفي معظم المواقف نجد أن السيدات فقط يستطعن الاقتراب من سيدات أخريات وتشجيعهن على التحدث عن آرائهن ومساعدتهن في عملية التغيير الفردي أو الاجتماعي.

٥ - "البحث من خلال العمل" وأنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة:

عندما نكون بصدد العمل في مجال الاتصال التنموي لن نجد هناك "تركيبة لكل الأغراض"، ففي كل مرة يجب أن نبحث عن أفضل طريقة لتأسيس هذا الاتصال بين الجماعات المحلية المختلفة واستخدامه لتشجيع ودعم المشاركة

في مبادرات التغيير القوية، و هذا هو السبب الذي يوضح فائدة استخدام مدخل "البحث من خلال العمل" في أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة.

وهدف هذا المدخل هو التعلم من خلال العمل؛ أي من خلال الأفعال العملية والتفكير في تلك الأفعال وكيف يمكن أن نكتشف أفضل طريقة لدعم تنمية المجتمع، لكن يجب أن نقر أولاً بأنه ليس هناك "تركيبة لكل الأغراض"، فما يجب علينا فعله هو أن نسعى للوصول لأفضل مدخل ويتسنى ذلك لنا فقط من خلال المشروعات.

وهذا يعني أيضاً أنه مسموح لنا ارتكاب الأخطاء وأنه يمكن أن نتعلم من خلال تحليل نجاحنا وفشلنا، وهنا يجب أن نقوم دائماً بالمراجعة لرؤية ما إذا كان ما نقوم به سيثمر النتائج المرغوبة أو قد يكون علينا إجراء التغيير أثناء المسار، وهكذا فبدلاً من إتباع خطة جامدة مقررة سلفاً يجب أن نكون قادرين على إعادة تكيف هدفنا طالما أننا نتقدم وطالما أننا نتعلم من الخبرة العملية في الميدان، ويجب على مسهل الاتصال أن يتفحص، بشكل مستمر، الطريقة التي يعمل بها ويضع الاستنتاجات ويقوم بتطبيقها في الممارسة وبعد ذلك يتفحصها مرة أخرى، وهذه هي دورة مستمرة نتعلم من خلالها وتتحسن جهودنا.

و تشمل هذه الدورة كل الأفراد الذين يعمل معهم الباحث أو العامل بالتنمية في إطار أنشطة الاتصال (المشاركين المحليين وجماعات المشاركين)، حيث يكون لكل منهم وجهة نظره عن نشاط الاتصال الجاري، ومن خلال السماح بالتعبير عن وجهات النظر تلك نستطيع مساعدة المشاركين على الإحساس بملكية المبادرة وجعلها أكثر تشاركية.

ومدخل الاتصال هذا يعني أن الأنشطة يجب أن يتم تقييمها بشكل مستمر، وهذا الجانب المتواصل من التقييم يجب أن يحظى بأقصى تركيز ممكن بدلاً من الانتظار حتى نهاية العمل لتقييم درجة نجاحه.

أخيراً؛ يتطلب هذا المدخل توثيق أنشطة الاتصال، فالباحث أو عامل التنمية يجب أن يكون لديه دفتر يوميات شخصي وسجل للأنشطة وألبوم للصور المصحوبة بالملاحظات حتى يمكن استخدامه لإعادة تشكيل ما سيتعلمه والتفكير فيما يعني ذلك بالنسبة لأدائه في أنشطته المستقبلية.



مراجع الفصل الرابع

المراجع العربية:

- حسني علي خربوش وآخرون، الاستثمار و التمويل بين النظرية و التطبيق (عمان: الشركة الدولية للخدمات المكتبية، ١٩٩٦)
- زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، مفاهيم وواقع، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
- زياد رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك (عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٥).
- صالح أبو إصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
- طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧).
- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- لبنان هائف الشامي، العلاقات العامة، المبادئ و الأسس العلمية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١).

المراجع الأجنبية:

- Aprix, R. (1982) *Communicating for Productivity* (N.Y: Harper & Row).
- Haywood, R., ed. (1991) *All About Public Relation*, 2edn (London: McGraw – Hill) P. P. 106-112
- Steinberg, Charles S. Where Good Public Relation Begins, *Public Relation Journal*, Sept. P. P. 30.

الفصل الخامس

تخطيط وتطوير استراتيجيات الاتصال التنموي بالمشاركة

أشرنا في الفصل السابق إلى أن المشاركة ليست تركيبة جاهزة تستطيع أن تبدأ بمفردها عملية الاتصال التنموي بالمشاركة. كما أنه ليس من السهل تحقيقها، فهي تتطلب الكثير من الوقت والاندماج، لذلك يجب علينا في كل مرة أن نقوم بالبحث عن أفضل طريقة لتأسيس هذا الاتصال بين مختلف المجموعات في المجتمع والمعنيين بالتنمية والاستعانة بهم لتشجيع ودعم المشاركة في مبادرة أو تجربة محددة يتم القيام بها لتؤدي إلى التغيير.

ومن المهم أن نعمل على تكييف المداخلات التي نستخدمها مع كل موقف ومع كل جماعة من المشاركين الذين تعمل معهم فرق البحث أو العاملين بالتنمية.

ومرة أخرى نؤكد على أهمية التخطيط، فبعض العاملين بالتنمية والباحثين قد يكون لديهم الرغبة في البدء بنشاط الاتصال مباشرة بدلاً من تخطيط المدخل ككل. وفي أغلب الحالات يؤدي ذلك إلى الانقراض إلى الأثر المطلوب لعدم وجود طريقة لمعرفة ما إذا كان هذا النشاط قد أسهم في حل مشكلة التنمية، وهذا ما يجعل التخطيط بالغ الأهمية.

علاوة على ذلك، فإن التخطيط يجب أن يشمل ممثلين للجماعات الذين ينوي ميسر الاتصال العمل معهم وكذلك الشركاء الآخرين المشتركين في الأنشطة.

ومنهجية التخطيط المقدمة هنا مبنية على إعداد ونقل الرسائل - لكنها تتجاوز الفكرة التي كانت سائدة في السابق من اقتصار عملية الاتصال على ذلك - حيث تقوم بتكييف تلك الرسائل لتلائم الجماعات المستهدفة. وإذا أردنا أن

نجعل المشاركين مندمجين كلياً في جهود الاتصال والتنمية يجب أن نقوم بتكثيف هذه المنهجية والقيام بالاتصال بالمشاركة الذي يعمل على تقوية الحوار وصنع القرار.

لقد أكدنا على أن الاستعانة بالاتصال التنموي بالمشاركة يتطلب من الباحثين والعاملين بالتنمية تغيير اتجاهاتهم، وبشكل تقليدي فإن الطريقة التي قام العديد من الباحثين والعاملين بالتنمية بإتباعها هي تحديد مشكلة ما في مجتمع معين وتجريب الحلول بالتعاون مع أفراد هذا المجتمع، ومن منظور الاتصال هذا فإن الاتجاه يقوم على إعلام وزيادة إحساس الأفراد بكل من الجوانب العديدة لهذه المشكلة والحلول التي ينبغي تنفيذها.

والعمل من خلال الاتصال التنموي بالمشاركة يتضمن تحديد المشكلة واكتشاف جوانبها العديدة مع المجتمع المحلي وليس مع الأفراد المحليين فقط، وهو ما يعني أيضاً تبادل المعلومات التقليدية والحديثة المتعلقة بالحلول الممكنة وتطوير العملية التي سوف يتم من خلالها وضع تصميم التجريب بالمشاركة الإيجابية من جانب المستخدمين النهائيين، وهذه هي العملية التي سنقوم بالتخطيط لها وتطويرها.

ونؤكد مرة أخرى على أن الطريقة التي نعرضها هنا يمكن الاستعانة بها كنقطة مرجعية فقط، لذلك يجب تكيفها لتلائم الإطار الخاص الذي نعمل فيه، وهذه عملية منطقية تعتمد على التآلف المسبق مع الأوضاع المحلية والتي تبدأ بمعرفة احتياجات التنمية في مجتمع ما وإشراك المعنيين في تناول هذه الموضوعات ذلك جنباً إلى جنب مع دعم ومصاحبة هذه العملية بالمشاركة.

المدخل المنهجي:

لتيسير فهم المدخل المنهجي نعرضه هنا على شكل خطوات متتالية، إلا أن العملية نفسها ليست متعاقبة ويمكن تصويرها كالتالي:

الخطوة (١): "الدخول إلى المجتمع": وهو مرسوم في وسط الدائرة ما يعني أن هذه العملية مستمرة طوال فترة التفاعل بين فرق البحث أو العاملين بالتنمية وبين المجتمع المحلي، وبالرغم من أنها تشمل الوثائق التمهيدية وجمع البيانات عن المجتمع وبيئته إلا أنها في الواقع يجب أن تشمل بناء الفهم والتعاون والثقة المتبادلين. وعلى محيط الدائرة نجد الخطوات الأخرى التي نسير عليها لتخطيط الاتصال التتموي بالمشاركة:



الخطوة (٢): تحديد المشكلة وأسبابها بالتعاون مع مختلف المعنيين.

الخطوة (٣): تحديد جماعات المجتمع المختلفة والمعنيين الآخرين المهتمين بالمشكلة وبالمبادرة التي تم اختيارها.

الخطوة (٤): تحديد احتياجات الاتصال وأهدافه وأنشطته.

الخطوة (٥): اختيار وسائل الاتصال وقنواته.

الخطوة (٦): الإعداد والتجريب المسبق لأدوات الاتصال.

الخطوة (٧): تطوير التعاون والشاركة المحلية.

الخطوة (٨): إعداد خطة لمتابعة الأنشطة والجدول الزمني والميزانية.

الخطوة (٩): تخطيط أنشطة التقييم وإعداد التوثيق.

الخطوة (١٠): تخطيط نشر النتائج داخل وخارج المجتمع.

مرة أخرى نشير إلى إنه -تبعاً للسياق- يمكننا البدء بخطوات يختلف ترتيبها عن النموذج المقدم هنا، لكن و أثناء عملية التخطيط يجب تغطية كل الخطوات، فبعض هذه الخطوات يمكن تغطيتها بشكل متوازٍ أو بترتيب مختلف عن النظام المقدم هنا، وكذلك يمكن تعريف كل خطوة بشكل مختلف تبعاً للسياق، لذلك من المهم أن ننظر إلى تلك الخطوات على أنها نقاط مرجعية في عملية منظومية شاملة.

يجب عليك كعضو في فريق البحث أو كعامل بالتنمية أن تحدد كيفية دمج هذه الخطوات مع المراحل المختلفة للبحث أو مبادرة التنمية التي تشترك فيها، ويتوقف ذلك تبعاً لنوع البحث أو سياق الإنجاز.

عند الاضطلاع بتحديد المشكلات بالمشاركة مع المجتمع؛ فإن اشترك الأفراد في الأبحاث بالمشاركة هو الخطوة الأولى التي يتم عرضها هنا، لذلك سيجد هؤلاء الأفراد أنه من السهل عليهم دمجها مع الخطوات الأخرى لتخطيط الاتصال التنموي بالمشاركة. بالمقابل، نجد أن الأفراد المشاركين في نشاط أو بحث للتنمية -تم تحديد المشكلة فيه بشكل مسبق أو تم وضع

تصميم البحث أو المشروع من خلال باحثي المشروع دون مشاركة مباشرة من المجتمع - سيكون دمج الخطوات بالنسبة لهم أكثر صعوبة إلا إذا رجعوا إلى المجتمع وأجروا مناقشات مفتوحة حول أولويات البحث أو المشروع. وفي مثل هذا الوضع فإن الاتصال التنموي بالمشاركة سوف يساعد الباحثين والعاملين بالتنمية على أن يربطوا بين البحث أو المشروع وبين مشاركة المعنيين المختلفين بالتنمية لضمان تحقيق تأثير تنموي أفضل للعمل.

١- تحديد الخطوات التمهيدية لدخول المجتمع:

إن دخول المجتمع المحلي هو عملية تنمو بشكل تلقائي أثناء تفاعل فرق البحث أو العاملين في التنمية مع أفراد هذا المجتمع.

في البداية يشمل ذلك جمع معلومات تمهيدية عن المجتمع وبيئته ومعرفة الشخصيات المرجعية فيه والعمل على جمع معلومات أكثر تفصيلاً بالمشاركة مع الأفراد المحليين والشخصيات المرجعية. و يجب أن نقوم هنا ببناء الفهم المتبادل والتعاون وتقوية تبادل المعلومات والمعرفة والتفاوض حول الأدوار والمسؤوليات، والأهم من كل ذلك ان نقوم ببناء الثقة المتبادلة. بهذا المعنى يصبح جمع المعلومات التمهيدي وسيلة لفرق البحث أو العاملين بالتنمية لتأسيس حوار مع المجتمع ولإشراك الأفراد المحليين والشخصيات المرجعية في العملية.

٢- تفهم الأوضاع المحلية:

يعتمد تسهيل الاتصال ومشاركة المجتمع بالدرجة الأولى على التفهم الواضح للأوضاع المحلية التي سيعمل فيها الباحثون أو العاملون بالتنمية، وتقليدياً كان الاهتمام ينصب على ما إذا كان الناس قد تفهموا الرسالة أم لا، أما في الواقع فيجب إعادة صياغة هذا الاهتمام في السياق التالي: ما مدى تفهم

الباحث أو العامل بالتنمية للأوضاع التي يخطط للعمل فيها وللأفراد الذين يريد العمل معهم؟ وتتضمن هذه العملية من التفهم جوانب متعددة:

المعرفة العامة بالأوضاع المحلية:

و يشمل ذلك المعرفة العامة للمجتمع بجوانبه المختلفة: البيئي - الجغرافي - النظام البيئي - الديموغرافي - اللغوي - الديني - الثقافي - السياسي - الاقتصادي - الاجتماعي - والتعليمي ... الخ. بحيث يجب أن تكون لدينا القدرة على الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو تاريخ هذا المجتمع المحلي؟ من هي الجماعات التي يتكون منها وما خصائصها الأساسية والعلاقات فيما بينها؟ ما هي التنظيمات الاجتماعية والسياسية والإدارية في المجتمع؟ ما هو شكل الارتباط بين المجتمع المحلي وبين أنظمة السلطة المختلفة على المستوى المحلي وعلى مستوى المحافظة وعلى المستوى القومي؟ ما هي العلاقات القائمة بين السلطات الأساسية والصراعات الموجودة أو الكامنة في المجتمع؟ ما هي الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأساسية؟ ماذا عن الصحة والتعليم؟ ما هي مشكلات الأساسية للتنمية والمبادرات الأساسية للتنمية؟ ما هي العادات والمعتقدات الأساسية المتعلقة بالموضوع محل اهتمام فرق البحث أو العاملين بالتنمية؟ ... الخ.

المعرفة بأساليب الاتصال:

تشمل هذه المعرفة فهم "قنوات" الاتصال المختلفة التي يستخدمها الأفراد محلياً لتبادل المعلومات ووجهات النظر. فهناك الاتصال بين الأشخاص والذي يعبر من خلاله قادة الرأي عن وجهات نظرهم أو يتبادل من خلاله الأفراد آرائهم في أماكن معينة (السوق - المقهى - المسجد . . الخ). وهناك القنوات المؤسسية أو الجمعيات أو المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في نشر

المعلومات. وهناك أيضاً وسائل الإعلام (سواء التقليدية أو الحديثة) والتي تستخدم في المجتمع، ونعني هنا بوسائل الإعلام الحديثة الراديو والصحف والتلفزيون ... الخ، أما وسائل الإعلام التقليدية فتشمل المسرح ورواية القصص والأغاني والنوادي ... الخ.

المعلومات عن جهود التنمية:

يجب أن تشمل هذه المعرفة الدراية بمبادرات التنمية السابقة والحالية والتي تتعلق بأساليب ومشكلات معينة في المجتمع، وقد تكون هذه المبادرات مشروعات سابقة أو حالية قامت بها منظمات غير حكومية أو منظمات دولية، لكن من الممكن أيضاً أن تكون مبادرات محلية قامت بها جماعات أو منظمات محلية.

استشارة الشخصيات المرجعية والوثائق المتاحة:

يمكن جمع بعض هذه المعلومات من خلال إشراك أفراد المجتمع المحلي في البحث السريع بالمشاركة، لكن يجب على فرق البحث والعاملين بالتنمية أن يحاولوا الوصول لفهم مسبق قبل النزول إلى الميدان أو عقد اجتماع رسمي مع المجتمع. وقد يبدأ البعض أولاً بعقد اجتماع قبل استكمال أنشطة البحث السريع بالمشاركة، لكن مثل هذا المسلك قد يؤدي إلى البناء على فهم ناقص للأوضاع والظروف مما قد يكون له تأثير سلبي على العمل وعلى أثره التنموي.

و غالباً ما يكون جمع كل هذه المعلومات صعباً على أرض الواقع، فالقيام بذلك يتطلب الوقت والمال (لمجرد تغطية تكلفة التنقل والتجهيزات فقط) ويمكن أن يتطلب مهارات لا تتوفر في كل فرد. نتيجة لذلك، فإن الأنشطة غالباً ما تعتمد على فهم غير مكتمل للأوضاع التي يحاول الباحث أو العامل

بالتنمية أن يتدخل فيها وللمشكلات التي يحاول أن يتناولها، لذلك يجب أن تكون فرق البحث ومنظمات التنمية على وعي تام بذلك كما يجب عليها أن تحاول فهم الأوضاع بشكل تام من خلال التعاون مع الشخصيات المرجعية الذين لديهم الدراية التامة ومن خلال إشراك الأفراد المحليين في هذه المهمة. لذلك ينبغي ان يكون تحديد المصادر المتعلقة بالتوثيق والمنظمات أو الشخصيات المرجعية والتي تعرف المجتمع جيداً أول شيء مدرج على جدول الأعمال.

زيارة المسؤولين:

في أحيان كثيرة، بعد القيام بزيارة المسؤولين جزءاً مما يجب القيام به من أجل دخول المجتمع، ويشمل ذلك في أغلب الأحيان زيارة القيادات السياسية والقيادات التقليدية وذلك لإعلامهم بالبحث أو المبادرة بطلب تعاونهم و محاولة تفهم رؤيتهم لما يجب البدء فيه، وينبغي أن يتم ذلك بتواضع و ان يتم تحقيقه بمساعدة شخص من المجتمع للقيام بالتسهيل والتقديم.

استخدام "البحث الريفي بالمشاركة" والتقنيات المشابهة:

يستخدم العديد من الباحثين والعاملين بالتنمية تقنيات المشاركة مثل تقنية "البحث الريفي بالمشاركة" مع مشاركين من المجتمعات المحلية، وذلك لجمع أكبر كم ممكن من المعلومات -في وقت محدد- تتعلق بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأساسية من أجل وضع خطة البحث أو مشروع التنمية.

و كان أول من بدأ تقنية "البحث الريفي السريع" بهذا المسمى "روبرت تشامبر"، وشمل بحثه وضع تخطيط عام للمنطقة المحلية ووضع الجدول الزمني وترتيب المشكلات تبعاً لأهميتها والقيام بجولات للملاحظة ... الخ،

ويمكن الاستعانة بنفس هذه التقنيات لتغطية الموضوعات التي طرحناها أعلاه وإكمال الدراسة الأساسية لإدماج كل تلك المعلومات.

استخدام لغة مشتركة:

إن إحدى أكبر الصعاب التي تواجهها في أغلب الأحيان هي تلك الخاصة باللغة، فباستثناء اللغات القومية الأساسية هناك العديد من اللغات واللهجات المحلية التي يتم التحدث بها بين الجماعات الصغيرة. في هذه الحالة يكون من المهم على ميسر الاتصال أن يقوم بتحديد الشخصيات المرجعية المحلية التي يمكنه العمل معها و من خلالها تيسير الحوار بلغة المشاركين، فإحضار مترجم خارجي يؤدي في معظم الحالات إلى تشويه عملية الاتصال حيث تبعد المشاركين عن بعضهم البعض وتعرقل تدفق الاتصال.

وهناك أيضاً مشكلة مستوى اللغة؛ أي الطريقة التي يتم بها معالجة موضوع معين والمفردات اللغوية المستخدمة، فالأفراد والجماعات المختلفة قد تستوعب موضوعاً معيناً بأشكال مختلفة تبعاً لاختلاف المكان، لذلك يجب على ميسر الاتصال أن يكيف نفسه مع الاستخدام المحلي للغة وأن يكيف اتصاله الشخصي تبعاً لهذا الاستخدام.

فهم الثقافة:

إن الخصائص الثقافية والدينية والطرق التي يستوعب بها الأفراد القضايا ويناقشونها أو يقومون باتخاذ القرارات بشأنها تختلف بشكل كبير من منطقة إلى أخرى، خاصة عند فئات اجتماعية معينة (مثل السيدات والأطفال) أو عند جماعات عرقية مختلفة. و من المهم هنا أن يتم تحديد العناصر الثقافية لكل مجموعة يتم الاتصال بها، ومرة أخرى نذكر بأن تفهم وإدراك هذه العوامل يستغرق وقتاً ضمن إطار زمني لا يسمح غالباً بالكثير من الوقت.

إن مقاومة التغيير وقوة التقاليد المحلية والعادات والمحرّمات هي أيضاً من الجوانب الثقافية التي غالباً ما تضع عقبات كبيرة أمام القائم بالاتصال، لذلك من الضروري فهم وإدراك التأثير الفعلي لها، وإعطاء كل ما يلزم من وقت لمعرفة المجتمع والمناقشة مع الأفراد لبلوغ ذلك.

التوقعات عن المكافآت المادية:

إن العمل والتداخل مع المجتمعات المحلية غالباً ما يتم في سياق "مشروع" للتنمية أو البحث، ومن المهم أن نشير هنا إلى أن مشروعات المعونة الدولية أو الحكومية يُنظر إليها كمصدر دخل مهم للمشاركين، وإلى حد كبير فإن كلمة "مشروع" تعني "المال". وإذا حاولنا العمل من خلال مدخل المشاركة فمن الصعب التمييز بين الدافع الحقيقي والاحتياجات الفعلية للمشاركين المحتملين، لذلك من الأفضل لنا أن نتجنب كلمة "مشروع" وأن نكون يقظين للتعرف على الدوافع الحقيقية للناس والشخصيات المرجعية الذين نريد العمل معهم.

التعاون بفعالية مع العاملين الآخرين في مجال التنمية:

إن الدور الأساسي للقائم بالاتصال هو جمع الناس معاً لتسهيل التفاعل، ويجب أن يلتزم القائم بالاتصال بدوره فلا يعمل كبديل للخبراء أو للمنظمات الحكومية أو غير الحكومية العاملة في مجال التنمية في المجتمع. حتى عندما يكون القائم بالاتصال خبيراً في القضية موضع المناقشة (مثل أن يكون عضواً في فريق البحث) من الواجب عليه إحضار الشخصيات المرجعية وألا يبدأ في النظر لنفسه على أنه منظمة غير حكومية، كما أن ليس من دوره أن يحل محل وكالات التنمية المتوقع أن تقوم بالإمداد لتدعيم مبادرات التنمية

المحلية، ويجب عليه كميسر للاتصال أن يظل دوره واضحاً في ذهنه وأن يتأكد من أن المشاركين المحليين على فهم ودراية بهذا الدور.

بناء مناخ من الثقة:

لكي نختم هذا القسم يجب أن نؤكد أنه حتى يكون نشاط الاتصال التتموي ناجحاً يجب على ميسر الاتصال أولاً أن يكسب ثقة الأفراد الذين يريد الاتصال معهم، ويجب عليه أن يمضي بعض الوقت لبناء تلك الثقة وتأسيس الروابط مع الجماعات المحلية من خلال شرح وتوضيح ما يخطط لعمله وأسباب ما يريد القيام به باستخدام مفردات واضحة وبسيطة.

ومن المهم أيضاً، أثناء مرحلة التنفيذ؛ الإبقاء على الحافز والاهتمام من جانب المشاركين، لكن ذلك لا يحدث من تلقاء نفسه و دون دعم، فأنشطة الاتصال تبدأ في أغلب الأحيان بشكل حماسي، مع ذلك يجب أن نكون مدركين أن هذه هي مرحلة واحدة من عملية طويلة ومعقدة تتطلب الاهتمام والإخلاص المستمر، لذلك من الضروري تعزيز هذا المناخ من الثقة والمشاركة في تحقيق أهداف النشاط بين كل المشاركين.

٢- تحديد المشكلة وأسبابها:

عندما يسعى فريق البحث أو العامل بالتنمية إلى العمل مع مجتمع محلي يتركز عمله بشكل رئيس في تنفيذ عملية تتيح لجماعات المجتمع المختلفة الآتي:

(أ) مناقشة المشكلات التي تؤثر في مجتمعهم وتحديد المشكلة ذات الأولوية وتحديد أسبابها.

(ب) - تحديد الحلول الممكنة واتخاذ قرار بشأن تجريب أحد هذه الحلول.

(ج) - تحديد استراتيجية للاتصال من شأنها دعم ذلك التجريب أو التنفيذ.

أما إذا كان هناك عمل معين يتم إنجازه بالفعل لمعالجة مشكلة ما داخل المجتمع المحلي سواءً بواسطة وكالة للدعم أو جماعة محلية، يحاول فريق البحث أو العامل بالتنمية في هذه الحالة دعم مبادرة المجتمع المحلي بدلاً من طرح مبادرة مختلفة، ومن الممكن أن يتدخل في النقاش حول الأسباب والحلول الممكنة وأن يساعد على تحديد استراتيجية للاتصال تدعم التجريب أو التنفيذ.

أخيراً؛ قد لا تكون نقطة الانطلاق هي المشكلة، حيث تسعى "جماعة محلية" أو "منظمة محلية" لتنفيذ مشروع معين أو مبادرة ما ترغب في أن تشاركها بها جماعات أخرى في المجتمع.

في كل الحالات، يجب أن يقوم الأفراد المحليون وليس فريق البحث أو العامل بالتنمية - بتحديد المشكلة أو المبادرة التي سيتم تناولها، ويجب أن تبدأ من ادراكات الأفراد الخاصة لاحتياجاتهم بدلاً من الإتيان بمشروع له تصورات المسبقة ومحاولة إقحامه داخل ذلك المجتمع، فدور الباحث أو العامل بالتنمية هو تيسير تلك العملية لا أن يقوم هو بها بنفسه.

تحديد أسباب مشكلة التنمية:

إذا كان الاتصال يهدف للمساعدة في التوصل لحل إحدى مشكلات التنمية، يجب أن تركز عملية الاتصال على أن يفهم الناس أسبابها وأن يحددوا الحلول الممكنة لها وأن يقرروا العمل الواجب القيام به لمعالجتها. و هنا يجب ان نتجنب الإغراء بالقفز مباشرة من الهدف المنشود (حل أحد

الصراعات مثلاً) إلى الفعل (على سبيل المثال القيام بحملة توعية) دون التدقيق في أسباب المشكلة (مثل: نقص في مورد طبيعي معين قياساً لاحتياجات السكان المحليين).

في البداية، يحتاج الباحث أو العامل بالتنمية للعمل مع أفراد المجتمع المحلي لتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة، ويتطلب ذلك فهماً عميقاً للأوضاع المحلية وهو ما قد يكون متوافراً أو غير متوافر، لذلك يجب أن يقوم فريق البحث أو العامل بالتنمية بتوثيق ومناقشة ودراسة أوضاع المجتمع المحلي بأقصى ما يستطيع من جهد - وإذا لزم الأمر - من الممكن أن يستعين بالشخصيات المرجعية لمساعدة المشاركين في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة التي يسعون لمعالجتها.

وقد تساعد تقنية "الشكل التخطيطي للشجرة" المجموعة على تحديد المشكلة بشكل أكثر وضوحاً، حيث يمثل جذع الشجرة المشكلة نفسها وتمثل الفروع النتائج، لكن يجب علينا أيضاً أن نكتشف الجذور - والتي تكون بطبيعة الحال - مخفية، ويشمل ذلك الكثير من النقاشات والتفاوض عن سبب المشكلة و نتائجها، وفي العديد من الحالات يساعد ذلك في تسجيل ملاحظات عن التعقيد في مشكلة معينة.

على سبيل المثال: يمكن لأعضاء المجتمع المحلي أن يحددوا نقص مياه الشرب كمشكلة رئيسية، وقد يرغبون في إطلاق حملة لحفر بئر، إلا أن المزيد من البحث قد يبين أن المنطقة يوجد فيها بعض الآبار بالفعل، لكن هذه الآبار لم تكن تحظى بالصيانة الملائمة فاندرمت. وبإجراء بحث على نطاق ضيق قد يتضح أيضاً أن المجتمع المحلي لم يكن أبداً على اتفاق تام في مشروع حفر الآبار السابقة، لذلك قبل البدء في حفر بئر آخر ينبغي أن تكون

هناك بعض المناقشات عن المشروع: مثل تحديد مكان البئر في المنطقة والمسؤوليات المتعلقة بالصيانة وحقوق كل من الجماعات المختلفة بالمجتمع في الحصول على مياه الشرب، وفي مثل هذه المواقف يكون الاتصال التأموي بالمشاركة على وجه التحديد مفيد بشكل خاص.

وفي أحيان أخرى، قد يحدد أفراد المجتمع التصحر على أنه تهديد خطير وذلك لأن إنتاجية التربة في انخفاض مطرد والبيئة تزداد فقراً في عدد الأشجار، وإذا لم نذهب أبعد من ذلك فمن المحتمل أن نستنتج أن ما نحتاج إليه هو حملة واسعة للمعلومات العامة، لكن إذا قمنا بتوثيق الموقف ومناقشته مع الشركاء الفنيين العاملين في المنطقة فقد نجد أن بعض الجماعات في المجتمع في خطر، وأن المشكلة في هذه الحالة هي اكتشاف كيفية الوصول لهذه الجماعات المحددة وإجراء المناقشات معهم حول طرق تحسين إنتاجهم الزراعي وأحوالهم المعيشية.

تحديد العمل الواجب اتخاذه:

بمجرد تحديد مشكلة التنمية وأسبابها يجب علينا بعد ذلك تشجيع المشاركين في عملية الاتصال على تحديد الحلول الممكنة لها وتقرير مبادرة محددة لتجريبها. وعند تحديد الحلول الممكنة والإجراءات التي سيتم اتخاذها يجب أن نضع في اعتبارنا أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة. وكما ذكرنا من قبل، هناك بعض الحالات التي يمكن للمجتمعات معالجتها بأنفسهم اعتماداً على مواردهم الخاصة؛ في حين أن هناك حالات أخرى يجب أن يشترك فيها أفراد آخرون. أخيراً، هناك أمور لا يمكن للمجتمعات المحلية التحكم بها مباشرة، مثل السياسات والقوانين التي تتطلب بالضرورة تنفيذ عملية معقدة للتأثير على صنع القرار.

وفي عملية الاتصال التنموي بالمشاركة؛ من المهم جداً أن نساعد المشاركين على تمييز هذه المستويات المختلفة وتحديد أولويات كل منها، فمشكلات التنمية وحلولها الممكنة معقدة بدرجة كبيرة، والدور الهام للباحث أو العامل بالتنمية كفاعل في عملية الاتصال هو أن يقوم بمساعدة الجماعات المشاركة في الاتصال في وضع الأهداف واتخاذ الإجراءات التي تتناسب مع الوسائل المتاحة بالفعل.

إذا كانت نقطة الانطلاق مشروعاً يتم بالمشاركة مع الآخرين:

كما رأينا من قبل فإن نقطة البداية لمبادرة معينة ليست بالضرورة مشكلة معينة، فهناك مواقف تكون نقطة الانطلاق فيها هي مشروع تسعى جماعة محلية لتنفيذه لتحسين أحوالها المعيشية أو مبادرة ترغب هذه الجماعة أن تشارك فيها مع الجماعات الأخرى في المجتمع، وبالطبع فإن هذا الموقف يكون موضع اهتمام أكبر بالنسبة للعاملين بالتنمية.

في حالة مشروع معين يجب أن تبدأ عملية الاتصال انطلاقاً من ادراكات الأفراد لاحتياجاتهم الخاصة، ويجب على العامل بالتنمية هنا ألا يأتي بمشروعات لها تصوراتها المسبقة، فعمله هو تسهيل العملية لا أن يقوم هو بها بنفسه.

في هذه الحالة وبدلاً من محاولة تحديد المشكلة والمبادرة لحلها يكون الدور هو مساعدة المشاركين على تصور ما يأملون في إنجازه سواء بشكل فردي أو جماعي، في مثل هذه المواقف يجب على العامل بالتنمية أن يقوم بمساعدة المشاركين لتلبية المتطلبات الضرورية للمشروع وتقدير إلى أي مدى يمكن تلبية هذه الاحتياجات. أخيراً، يجب تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لنقل

المشروع إلى حيز الواقع ووضع جدول زمني لمراحله المتعاقبة وإعداد العمل المبدئي.

إذا كانت نقطة الانطلاق عبارة عن مبادرة نجحت وتأمل مجموعة من المجتمع مشاركة هذه الخبرة مع الآخرين، عندئذ تبدأ عملية الاتصال لتحقيق هذا الهدف، حيث يتم إتباع نفس المنهجية كما لو كان المشاركون قد قاموا بمناقشة المشكلة وقرروا تنفيذ هذا العمل لحلها.

تعديل الاختيارات في منتصف المسار:

في مسار التجريب أو التنفيذ قد نحتاج إلى مراجعة خياراتنا الأولية، ومع تقدم العمل قد نجد أن الإجراء الذي حددناه في البداية ليس ملائماً للمشكلة التي نحن بصدد حلها، وفي حالات أخرى يمكن ملاحظة وجوب القيام ببعض الإجراءات المبدئية قبل أن نتمكن من التقدم في المشروع كما هو مخطط له، وفي أغلب الأحيان يكون علينا القيام بإعادة تقييم نطاق الطموحات المبدئية في ضوء القيود التي نواجهها حالياً.

٣- تحديد جماعات المجتمع المختلفة والمهتمين بالمشكلة:

في هذه المرحلة، يحتاج فريق البحث أو العامل بالتنمية إلى تحديد الجماعات المختلفة وفئات الأفراد المهتمين بمشكلة معينة أو عمل تنموي محدد وتحديد أفضل الطرق لإقامة الاتصال وتأسيس الحوار مع كل منهم، وينطبق نفس الشيء على المعنيين الآخرين المشتركين في المشكلة المطروحة والحلول التي سيتم تجربتها.

إن مخاطبتنا لجمهور عام مثل "المجتمع" أو "بلدة محددة" ليست هي الطريقة التي يتم من خلالها إشراك الأفراد في الاتصال، فكل مجموعة ستكون منها

المجتمع لها خصائصها المميزة من حيث العمر والنوع والأصل العرقي واللغة والعمل والظروف الاجتماعية والاقتصادية وطريقتها الخاصة في تحليل مشكلة معينة والتوصل لحلها وكذلك كيفية اتخاذها القرارات.

يستهدف الاتصال التنموي بالمشاركة الوصول إلى جماعات معينة، ففي الغالب نحن نتحدث عن "سكان مستهدفين" أو "جماعات مستهدفة" وذلك لتحديد أولئك الذين سوف يتم الاتصال معهم، وهذا المصطلح ذو الأصل العسكري- يشير إلى نوع الاتصال حيث يسعى القائم بالاتصال إلى إعداد ونقل الرسائل لتصل إلى جماعات محددة ضمن سكان معينين. وبينما نستخدم مدخلاً مختلفاً حالياً حيث يفترض أن تكون الجماعات "مشاركة" في عملية الاتصال (سوف نشير إليهم على أنهم "الجماعات المشاركة") فإن المصطلح الأول ("الجماعات المستهدفة") سيظل قيد الاستخدام.

كيف يمكن تمييز تلك الجماعات؟

من المهام الأساسية لتحديد الجماعات المختلفة هو تحديد فئات الأفراد الأكثر تأثراً بمشكلة التنمية التي نحن بصدد حلها وكذلك المجموعات التي يمكن أن يكون لديها القدرة على الإسهام في حل تلك المشكلة، وينطبق ذلك بشكل أساسي في حال كنا نتناول مبادرة أكثر منه بالنسبة لمشكلة التنمية حيث يجب أن نحدد الأفراد الأكثر اهتماماً.

ويمكن التمييز بين هذه الفئات على أساس العديد من العوامل: العمر، الجنس (والأدوار الاجتماعية المحددة لكل من الجنسين)، اللغة، مصدر الرزق (وفترات إتاحته)، العضوية في جماعة اجتماعية أو عرقية، الحالة الوظيفية، المستوى التعليمي... الخ، وأيضاً من حيث السلوكيات والاهتمامات المشتركة.

فعلى سبيل المثال؛ في حالة إدارة الغابات، قد لا تقتصر الجماعات المهمة على "الشباب" أو "النساء" أو العاملين في شركات الأخشاب فقط، بل يمكن أن تشمل أيضاً جماعة من الأفراد تقوم بحماية منطقة مقدسة أو جماعة أخرى تتكون من المداوين التقليديين بالأعشاب أو جماعة من الأفراد الذين يعيشون على أطراف الغابة و يقومون "بتنظيفها" من خلال جمع الأخشاب الميتة أو جماعة أخرى تقوم بجمع الأخشاب لعمل الفحم النباتي... الخ.

وغالباً ما يتم تحديد جماعات المشاركين في بداية التدخل، لكن، في بعض الأحيان، قد يكون من الضروري القيام بذلك بعد بدء التدخل لإعادة التركيز ومراجعة اختيارنا المبدئي ولتحديد المجموعات الأكثر تأثراً بالمشكلة.

و يمكن أيضاً تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على تقديم المساعدة في حل المشكلة - بالرغم من عدم تأثرهم بها بشكل مباشر - أو القيام بإدارة الأنشطة التي تم التخطيط لها، وفي المثال السابق الذي تمت مناقشته من الممكن - تبعاً للوضع - أن نقوم بطلب المساعدة من السلطات التقليدية أو الدينية أو من الأفراد ذوي التأثير بين الشباب مثل: الأبطال الرياضيين، الفنانين ذوي الشعبية، المعلمين و العاملين في الحقل الاجتماعي.

الجنדרه: إعطاء اهتمام خاص للأدوار الاجتماعية المختلفة لكل من الرجال والنساء:

في كل الأحوال ينبغي إعطاء اهتمام خاص لقضية الجندره، وهذا المصطلح الذي لا يفهمه الكثيرون يعني ببساطة أنه في كل بيئة تكون احتياجات وأدوار الرجال والنساء مختلفة، وبالتالي فإن اهتماماتهم تكون مختلفة واحتياجاتهم مختلفة والطرق التي ينظرون بها للأشياء مختلفة وإسهاماتهم في

التنمية تكون أيضاً مختلفة. في الماضي كان الاهتمام ينصب على "المجتمع" دون أخذ هذا الاختلاف في الاعتبار، وكنتيجة لذلك كان دور النساء مهملاً في عملية التنمية على الرغم من أن مشاركتهن كانت ركناً أساسياً، ولتعزيز هذه المشاركة أدرك الباحثون أنه لا يكفي التركيز على النساء كجماعة منفصلة، ولكن يجب في جميع الأحوال إيلاء الاهتمام للأدوار المختلفة للرجال والنساء والعلاقات المختلفة بين هذه الأدوار في حالة التنمية المعنية، وهذا الإدراك هو السبب وراء ذلك الاهتمام الشديد بالجنس.

ومن منظور الاتصال فإن قضية الجنس تنطوي على أمرين؛ الأول: هو ضرورة التمييز الواضح بين احتياجات الرجال والنساء، ولقيام بذلك يجب أن ندرك كيفية تأسيس الاتصال مع الرجال والنساء في كل حالة.

ففي أحيان كثيرة تمنع النساء من حضور اجتماعات القرية، وإذا تم السماح لهن بذلك يحجب عنهن الحق بالتحدث، وحتى عندما يكون هذا المنع تقليدياً يجب أخذه في الاعتبار، وما يحدث في أغلب الأحيان أن النساء المخول لهن المشاركة في تلك الاجتماعات لا يكن ممثلات عن النساء المحليات ككل، لذلك من الضروري أن نكون على وعي بهذه الحقائق. وبشكل عام نحتاج إلى التفكير في الأدوار والاحتياجات المحددة لكل من الرجال والنساء داخل كل فئة من جماعات المشاركين.

ثانياً: من المهم تشجيع وزيادة مشاركة النساء، والتحدي هنا هو كيفية جذب النساء للمشاركة في تحديد المشكلات التي تهمهن والسعي لحل تلك المشكلات بدلاً من "تعبئتهن". مرة أخرى وبناء على العادات والتقاليد في كل بيئة ستكون طرق تأسيس الاتصال مختلفة، ففي بعض الأحيان قد يكون

من الضروري التعامل مع الرجال أولاً ثم بعد ذلك إحضار جماعات النساء ومناقشة الأمور معهن.

أخيراً؛ فإن هذه الاعتبارات الخاصة بالرجال والنساء وأدوارهم ومداخلهم المحددة صالحة للتطبيق أيضاً عند التعامل مع شباب كل جنس على حدة، فعلى سبيل المثال، هناك اختلاف واضح بين أدوار واحتياجات الفتيات وبين أدوار واحتياجات النساء الأكبر سناً.

ما مدى معرفتنا بالجماعات المشاركة؟

لكل جماعة معينة خصائصها التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار في أي عمل اتصالي، وكذلك أيضاً فإن كل جماعة تهتم بمشكلة معينة للتنمية بطريقة مختلفة، لهذا السبب لا نستطيع ان نخاطب كل مجموعة بنفس الأسلوب. علاوة على ذلك، فإن لكل جماعة قواعدها الاجتماعية وأساليبها الخاصة للقيام بأمور معينة، وبالمثل فإن طرق مشاركتهم في الاتصال تكون مختلفة، لذلك لا بد من تحقيق بعض الشروط المحددة من أجل تأسيس اتصال واقعي مع كل جماعة. و من الضروري أن نأخذ الوقت الكافي لتتألف مع الجماعات المشاركة المختلفة ولتحديد الخصائص العامة التي يجب وضعها في الاعتبار عند الاتصال وأيضاً العوامل التي تتحكم في مشاركتهم.

ومن المفيد هنا رسم صورة لكل جماعة كما لو كنا نحاول القيام بوصف الجماعة لشخص غريب، وينبغي أن توضح الصورة ما يلي:

- الخصائص الطبيعية: العمر، الجنس... الخ.
- الخلفية العرقية والجغرافية.
- اللغة وعادات الاتصال.

- الخصائص الاجتماعية-الاقتصادية: أسلوب الحياة، الدخل، التربية، معرفة القراءة والكتابة...الخ.
- الخصائص الثقافية: التقاليد، القيم، المعتقدات...الخ.
- المعرفة والاتجاهات والسلوك فيما يتعلق بمشكلة التنمية التي يتم التعامل معها من خلال الاتصال.

من المهم أيضاً تحديد طرق وقنوات الاتصال الخاصة بكل جماعة (أماكن الالتقاء، توفر الكهرباء....الخ) ليس فقط من أجل الاتصال المبدئي ولكن أيضاً لتفسير تعبير كل مجموعة عن وجهات نظرها.

أخيراً، نحتاج إلى التعرف على الظروف الخاصة بكل مجموعة: الموسم أو الفترة اليومية التي يمكن أن يتواجد فيها أعضاء الجماعة، الطبيعة الموسمية لوظائفهم الاقتصادية، البيئة المادية (أماكن الاجتماعات، توفر وسائل الاتصال...الخ). وفي الواقع فإن العديد من مبادرات الاتصال تمر بالكثير من الصعوبات نظراً لفشلها في أخذ تلك الجوانب في الاعتبار.

ولا تتطلب عملية جمع المعلومات هذه مسحاً اجتماعياً متعمقاً، لكنها تتطلب مراجعة سريعة للمعلومات الأساسية التي تخدم في توجيه الاتصال، وأفضل الطرق لإجراء هذه المراجعة هو الإشراك المباشر لممثلي المجتمع المحلي.

٤- تحديد احتياجات الاتصال وأهدافه وأنشطته:

في هذه المرحلة نصل إلى التخطيط للاتصال

البدء بالاحتياجات:

عند تخطيط استراتيجيات الاتصال؛ يميل الكثيرون إلى تناول مشكلة عامة كنقطة بداية (مثل التصحر) ثم يقفزون مباشرة إلى تخطيط أنشطة الاتصال (جلسات المعلومات، حملات التوعية).

ونتيجة لذلك، غالباً ما يضيع الهدف. وبالرغم من كل الأنشطة التي يتم القيام بها تبقى المشكلة كما هي. ولتفادي مثل هذه المواقف ينبغي أن نبدأ من الاحتياجات كما تعبر عنها المجتمعات المحلية وبناء عليها يتم تحديد أهداف الاتصال التي نرغب في تحقيقها قبل مباشرة الأنشطة.

احتياجات التنمية واحتياجات الاتصال:

عند تحليل الاحتياجات مع المشاركين في إحدى مبادرات الاتصال التنموي نجد نوعين رئيسيين من الاحتياجات: احتياجات التنمية واحتياجات الاتصال. فبالنسبة لأي مشكلة للتنمية يتم تحديدها أو أي محاولة لحل تلك المشكلة هناك احتياجات تتعلق بالموارد والظروف المادية، وأخرى تشمل احتياجات الاتصال، المعلومات، التوعية، معرفة التقنيات الجديدة... الخ، وتلك الاحتياجات الأخيرة هي التي ستكون هدف تخطيط الاتصال. ويتطلب ذلك العمل مع كل مجموعة من المشاركين سواء كانوا الأكثر تأثراً بالمشكلة أو الذين هم في وضع يمكنهم من المساعدة في حلها.

أهداف الاتصال:

يجب العمل على تحديد أهداف الاتصال من خلال زيادة الإحساس باحتياجات الاتصال المختلفة لكل مجموعة مشاركة ثم القيام بالاختيار من تلك الاحتياجات، و يجري ذلك عادة على أساس الاحتياجات الأكثر إلحاحاً أو

الأكثر قابلية للعمل عليها. ويتم هذا العمل بمشاركة الجماعات المشاركة والشخصيات المرجعية العاملة في تلك المبادرة.

وتوضح أهداف الاتصال ما نأمل في إنجازه بنهاية مبادرة الاتصال، وقد يتمثل ذلك في اكتساب المعلومات والمعرفة أو تنمية المهارات أو تبني اتجاهات أو سلوكيات معينة أو تعزيز القدرة على حل مشكلة محددة.

وعند تحديد تلك الأهداف يمكن أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي: ما هي النتائج المتوقعة لإنجازها (من حيث المعرفة، الاتجاهات، السلوك، أو القدرة على حل المشكلات) من قبل كل جماعة من المشاركين بنهاية المبادرة؟ وكل نتيجة من تلك النتائج تمثل هدفاً بحد ذاته.

وبهذا يكون لدينا هدف عام يحدد النتائج النهائية التي نأمل في تحقيقها وأهداف أكثر تحديداً، لها علاقة بكل تلك النتائج التي تمثل الأساس للأنشطة التي سيتم القيام بها. ومن الأفضل صياغة هذه الأهداف في مفردات واضحة وسهلة الملاحظة لأن ذلك يسهم بدرجة كبيرة في تيسير أي تقييم يجرى بعد ذلك. فعلى سبيل المثال؛ قد يكون من الصعب في نهاية استراتيجية الاتصال المتعلقة بتحسين خصوبة التربة القول بأننا "حققنا انخفاضاً في خطر التصحر"، لكن من الأسهل التحقق مما إذا كانت جماعات المشاركين التي عمل معها القائم بالاتصال أدركت وتفهمت عملية التصحر وكيفية التعامل معها إذا كانت على وعي بتدابير الحماية الملائمة وهل قاموا بوضع واحدة أو أكثر من تلك التدابير موضع التنفيذ.

تحديد الاستراتيجيات الملائمة:

المرحلة التالية هي اختيار أفضل طريقة لمساعدة كل جماعة مشاركة لإنجاز الأهداف المحددة.

و هنا قد تكون بعض أساليب الاتصال أكثر ملائمة من غيرها للاستخدام مع فئات معينة من المشاركين، وينطبق ذلك على ميسر الاتصال في مخاطبة المشاركين كما ينطبق على المشاركين في التعبير عن أنفسهم. و يتم تحديد ذلك من خلال السؤال عن أكثر أساليب الاتصال ملائمة لكل جماعة من المشاركين ولكل هدف. فإذا أردنا، على سبيل المثال، العمل مع السيدات لترشيد استخدام المياه؛ فقد يكون من الأفضل في البداية ترتيب اجتماع عام مع الأزواج والزوجات لشرح ومناقشة المشكلة ثم بعد ذلك الترتيب للعمل مع جماعات النساء فقط بدلاً من محاولة عزل النساء من البداية للمشاركة في أنشطة الاتصال.

وعلى أساس تلك الاعتبارات الاستراتيجية يتم تحديد أنشطة الاتصال.

تحديد أنشطة الاتصال:

تتمثل المرحلة الأخيرة في تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف الاتصال لكل جماعة من جماعات المشاركين مع الأخذ في الاعتبار الاستراتيجية التي تم تخطيطها سابقاً، وسوف نناقش لاحقاً ترتيب الأولويات بالنسبة لهذه الأنشطة. ومن المهم بصفة خاصة عند هذه النقطة أن نكون واقعيين في وضع توقعاتنا وألا نقوم بوضع قائمة من الأنشطة شديدة الطموح.

٥- اختيار قنوات وأدوات الاتصال الملائمة:

يمكن اعتبار ان كل الناس على معرفة وثيقة "بوسائل" الاتصال، وبصفة عامة فإننا نميز بين وسائل الإعلام الجماهيرية (الصحف - الإذاعة - التلفزيون) ووسائل الإعلام التقليدية (سرد القصص - المسارح - الأغاني) ووسائل الإعلام "الصغيرة" أو "وسائل إعلام الجماعات" (الفيديو - الصور

الفوتوغرافية- المصصفات) ووسائل إعلام المجتمع (الإذاعات المحلية قصيرة المدى). و بشكل عام فإن وسائل الإعلام والأشكال المختلفة للاتصال بين الأشخاص هي أدواتنا للاتصال.

وإذا استخدمنا هنا تعبير "أدوات الاتصال" فإننا نهدف من ذلك التركيز على طبيعة أداء تلك الوسائل، فالغرض منها هنا ليس نشر المعلومات، ولكن بشكل أدق دعم عملية الاتصال بالمشاركة، وهي لذلك أدوات تساعدنا على البدء والاستمرار في توثيق وتعميم الحوار مع الجماعات المشاركة فيما يتعلق بتحديد مشكلة معينة أو مبادرة معينة وإيجاد الحل أو طريقة الاستجابة لها.

ومن هذا المنظور من الضروري اختيار أدوات الاتصال التي تدعم الاتصال ثنائي الاتجاه كما تتلاءم مع ما نريد القيام به ومع الأفراد الذين نريد العمل معهم.

عند اختيار أدوات الاتصال الملائمة يجب أن نضع في اعتبارنا ثلاثة معايير أساسية:

- عندما يكون ذلك ممكناً؛ يجب أن نعتمد على الأدوات التي تستخدمها بالفعل الجماعات المشاركة لتبادل المعلومات ووجهات النظر.
- أن نضع في الاعتبار تكلفة استخدام تلك الأدوات والوقت اللازم لإعداد المواد والبيئة التقنية التي يجب أن تستخدم فيها (توفر الكهرباء- المبنى الملائم- مدى إتاحتها للمشاركين...الخ).
- اختيار الأدوات في ضوء الاستخدامات المختلفة التي سيتم وضعها.

وسوف نتناول هنا المعيار الأخير من هذه المعايير، والغرض الذي ننشده
سوف نبحث الاستخدامات الآتية:

- ١- إطلاق عملية الاتصال بالمشاركة.
- ٢- دعم وإدارة مجموعات المناقشة.
- ٣- مد جلسات مجموعات المناقشة.
- ٤- الوصول إلى جماعات أخرى أو مشاركين بعيدين عن الموقع الحالي.
- ٥- دعم التعلم وتبادل المعرفة.
- ٦- مساعدة المشاركين على الاتصال مع بعضهم البعض أو مع جماعة معينة.
- ٧- تقييم الأنشطة والاحتفاظ بسجل لها.

و نعرض فيما يلي بعض وسائل الاتصال التي غالباً ما تستخدم في سياق
الاتصال بالمشاركة:

وسائل الإعلام "للجماعات"

- الصور الفوتوغرافية.
- تسجيلات الفيديو.
- التسجيلات السمعية.
- الملصقات.
- الألبومات.
- النشرات التوضيحية.

أدوات "وسائل الإعلام"

- الإذاعة المحلية.
- تقارير الصحافة المحلية.

أدوات الإعلام "التقليدية"

- المسرح.
- الأغاني والأمثال الشعبية.

أدوات الاتصال بين الأشخاص

- المناقشة والمناظرة.
- جلسات المشاهدة.
- الزيارات والجولات والمعارض.
- مجموعات المناقشة.

إطلاق عملية الاتصال التنموي بالمشاركة

تتمثل أول مرحلة في مدخل الاتصال التنموي بالمشاركة في المساعدة لتحديد إحدى المشاكل وأسبابها وتقرير الأفعال التي ستتخذ لحل تلك المشكلة.

في هذا السياق، فإن الصور الفوتوغرافية وتسجيلات الفيديو قد تساعد في تحديد المشكلة، فعلى سبيل المثال، يقوم القائمون بالاتصال عند تعاملهم مع مشكلة مرتبطة بالبيئة في البداية بالنقاط الصور للمواقع الملوثة، ثم يعودون إلى القرية لعرض تلك الصور وسؤال الناس عما رأوه فيها وما هو رأيهم، وبذلك تصبح ردود الأفعال التي تحصل أساساً لما يثقل ذلك من مناقشة للمشكلة.

ويعود جزء من الاهتمام باستخدام التصوير الفوتوغرافي والفيديو إلى أن معداته يسهل الحصول عليها وتشغيلها، كما يستطيع القائمون بالاتصال استخدام تلك الوسائل بأنفسهم دون الاعتماد على مساعدة الآخرين

(المتخصصين في السمع بصريات، الفرق المسرحية... الخ)، كما أنه من السهل على المشاركين تعلم كيفية استخدامها بأنفسهم.

و في حالة أخرى؛ قد يقوم القائمون بالاتصال بتوزيع كاميرات على المشاركين وتوضيح كيفية استخدامها والطلب إليهم التقاط صور لمشكلات معينة تهمهم، ثم الاستعانة بالصور التي التقطت لإجراء مناقشة متعمقة لتلك المشكلات وطرق حلها.

يمكن أن يكون المسرح وسيلة إطلاق ممتازة، وبصفة خاصة حينما يتم دمج المشاركة التفاعلية مع المتفرجين (سواء من خلال جعل أفراد الجمهور يعتلون خشبة المسرح أو من خلال تنظيم مسرحية يقدمونها بأنفسهم على المسرح). وتصوير مواقف المشكلة على المسرح يجعل من الممكن تناول القضايا الحساسة وتشجيع الأفراد على التعبير عن ردود أفعالهم. وهناك فرق مسرحية للهواة في أماكن عديدة غالباً ما تتم الاستعانة بهم في عملية الاتصال بالمشاركة، كما يمكن الاستعانة ببعض ممثلي الكوميديا ومخرجي المسرح المحترفين لتعليم المشاركين كيف يقدموا مسرحياتهم ويعرضوا من خلالها المواقف المختلفة للمشكلة التي تواجههم.

و في بعض المواقف يمكن الاستعانة بالأغاني والأقوال المأثورة إلى حد كبير، وهنا نجد أن الموسيقيين أو رواة القصص أو أي من الشخصيات الترفيهية التقليدية يمكن أن يكونوا شركاء فعالين في عملية الاتصال، ويمكن تأليف الأغنيات الخاصة بالمناسبة التي تعالج موضوع معين للمناقشة، أو يمكن أن نطلب من شخص القيام بسرد قصة لمشكلة واجهت الناس، وقد يستعين البعض بالأقوال الشعبية المأثورة أو الأمثال لعرض القضية، وفي كل الحالات يجب الحذر في إعداد الأغنيات أو القصص أو الأقوال المأثورة

المستخدمة مع ربطها جيداً بعملية المشاركة، وهذا المدخل يمكن أن يصحبه تسجيلات سمعية بحيث يمكن إعادة تشغيلها في الأماكن التي كثيراً ما تتردد عليها الجماعات المشاركة.

جلسات المشاهدة؛ و فيها يمكن عرض فيلم أو تسجيل فيديو يساعد على طرح المشكلة وبدء المناقشة حولها، ويتطلب ذلك الإعداد الدقيق مع المشاركين بحيث لا تقتصر الجلسة على مجرد نقل الرسالة بل تعمل على إطلاق مناظرة حقيقية، وقبل عرض الفيلم أو الفيديو من المهم أن يتم توضيح ما يدور عنه وشرح الأساس المنطقي لجلسات المشاهدة والمناقشة التي تعقبها.

وتمتلك العديد من المنظمات غير الحكومية والجمعيات والخدمات الفنية المحلية والمراكز الطبية والمدارس أفلاماً وشرائط فيديو تتناول مشكلات تنموية مختلفة. ومع قدر بسيط من البحث المحلي يصبح من الممكن اكتشاف مواد تخدم في إطلاق المناقشات، علماً أن الهدف هنا ليس العثور على المواد التي تقدم أفضل تغطية للمشكلة ولكن العثور على المادة التي تساعد على طرح القضية وتفجير النقاش وتبادل وجهات النظر.

ومن الحكمة أيضاً الإعداد لعرض قصير أو الترتيب لعرض تقدمه إحدى الشخصيات المرجعية تمهيداً للمناقشة في حالة انقطاع التيار أو تعطل جهاز عرض الفيلم.

منتدى الحوار؛ يمكن أن يكون مصحوباً بعرض تقدمه إحدى الشخصيات المرجعية وهو يفيد في البدء في العملية، ومن المهم عند هذه النقطة التأكد من إتاحة فرصة الحديث لكل فرد وخلق جو يشجع على المناقشة و إلا

ستتحول الجلسة إلى الشكل التقليدي من سؤال وجواب والتي يمكن أن تحبط محاولة الاتصال بالمشاركة لمعالجة المشكلة المتناولة.

ومن الممكن عقد هذه المنتديات في أماكن مخصصة لذلك أو في الأماكن التي كثيراً ما تتردد عليها الجماعات المشاركة (مكان السوق - ساحة القرية - المقهى المحلي).

تعتبر مجموعات المناقشة (تتكون من عشرة أفراد على الأكثر) طريقة ملائمة لإعداد لمنتديات الحوار أو للاجتماعات الأكثر رسمية مع الجماعات المشاركة. و يتم تنظيم هذه الحلقات بحيث تدور حول دليل للمقابلة الشخصية يعده القائم بالاتصال مسبقاً و يقوم بإلقاء أسئلته على كل مشارك بدوره ومحاولة استنباط المعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة لاحقاً. وتعتبر مجموعات المناقشة أداة اتصال عملية لتحديد المشكلة ذات الأولوية في المجتمع وأسبابها وتجعل من الممكن جمع المعلومات عما يفكر فيه المشاركون كما تساعد في إعداد منتديات الحوار بناءً على تلك المعلومات.

دعم جلسات مجموعات المناقشة:

تساعد التسجيلات المرئية أو السمعية لوجهات نظر المشاركين أو لمجموعات المناقشة على إضفاء عمق على المناظرة، حيث تتيح للمشاركين الرد على ما قاله الآخرون أو استكمال ما قالوه هم أنفسهم.

وفي حين أن التسجيل المرئي هو الأكثر شعبية إلا أن التسجيل السمعي - باستخدام جهاز تسجيل - يعد أكثر بساطة في الاستخدام، وكذلك الحال مع الراديو فإن التسجيل السمعي يتيح لنا التسجيل وإعادة سماع جلسات المناقشة

للمشاركة في وجهات النظر و الحصول على الخبرة وكذلك لتقديم المعلومات المفيدة للمناقشات اللاحقة.

كما يتيح تسجيلات المناقشات المرئية أو السمعية للمجموعة الاستفادة من وجهات نظر الأفراد الذين يمكن لهم تقديم المساعدة في تحديد أسباب المشكلة التنموية المتناولة ولكنهم قد لا يستطيعون الحضور شخصياً إلى الاجتماع (خبير في البيئة المحلية أو في تلك القضية).

كما يمكن الاستعانة أيضاً بأشرطة الفيديو لمقارنة الممارسات الجيدة والسيئة فيما يتعلق بالمشكلة التي تم تحديدها (على سبيل المثال: استخدام الأرض). و يمكن الاستعانة بهذه الأمثلة لإثارة النقاش والوصول إلى قرارات لاتخاذ الفعل المناسب.

ويمكن استخدام التسجيلات المرئية أو السمعية أو الصور الفوتوغرافية أو حتى الملصقات لعرض الأمثلة أو لتوضيح الأفكار أثناء المناقشات مع المشاركين.

ويمكن الاستعانة بالبيومات الصور لتوضيح الجوانب المختلفة للمشكلة وحلولها الممكنة وذلك لإثارة النقاش، ويعتمد كل ذلك على كيفية الاستخدام؛ والفكرة هي عرض كل صورة والطلب من المشاركين التحدث عنها ثم إبداء ردود أفعالهم تجاه وجهات نظر بعضهم البعض.

ومن الممكن الاستعانة بالمسرح لتوضيح الجوانب المختلفة للمشكلة أو ردود الأفعال والاتجاهات المختلفة نحوها مما يشجع على التفكير والمناقشة، و قد يتمثل ذلك في فرقة تقوم بالأداء وتستثير المناظرة مع المشاركين أو أن يقوم المشاركون بأداء المسرحية بأنفسهم.

ويمكن استخدام مجموعات المناقشة ومنتديات الحوار وجلسات المشاهدة في هذه المرحلة لتحليل أسباب المشكلة بمزيد من العمق أو لتقرير أحد الحلول ليتم تنفيذه واختباره.

وتستطيع الإذاعة المحلية - التي تتيح مساحة كبيرة للمشاركين للتعبير عن وجهات نظرهم - أن تستثير النقاش، كما تساعد في توضيح أسباب المشكلة التي تم تحديدها أثناء المناقشة من خلال استضافة إحدى الشخصيات المرجعية وربطها بالعديد من العناصر مباشرة، وإذا تم تسجيل هذا البرنامج الإذاعي من الممكن الاستعانة به فيما بعد في منتديات الحوار.

تمديد جلسات مجموعات النقاش

من المفيد أيضاً إطالة جلسة المجموعات، ومن الممكن إرسال ملصق أو ملف توضيحي أو صور فوتوغرافية للمشاركين بعد الجلسة بحيث يمكنهم في وقت لاحق مراجعة أو تنقيح المعلومات والآراء التي تم تبادلها. كما يمكن للمشاركين أيضاً الاستعانة بهذه الأدوات لمزيد من المناقشة حول تلك القضايا مع أفراد آخرين من معارفهم.

ويمكن إعداد هذه الأدوات بشكل منفصل وإرسالها إلى المشاركين، أو يمكن إشراك المشاركين أنفسهم في إنتاج تلك الأدوات، وفي هذه الحالة من المهم التأكد من أن المواد (الأوراق - أقلام الرصاص ... الخ) متوفرة أثناء جلسة مجموعات المناقشة لإعداد هذه الأدوات.

ومن الممكن أن تكون الإذاعة المحلية أو مقال في صحيفة محلية مفيدتين عند هذه النقطة. و في حال الاستعانة بوسائل الإعلام يجب أن يتم دمجها في

عمل المجموعات وألا يقتصر استخدامها ببساطة على مجرد نقل المعلومات في اتجاه واحد.

وبعد جلسات النقاش يمكن تنظيم بعض الزيارات بحيث يمكن للمشاركين تقدير ومقارنة المبادرات التي تناولتها جماعات أخرى من حيث تنفيذ النشاط.

الوصول إلى مشاركين بعيدين عن المحيط المحلي:

يمكن أيضاً استخدام التسجيلات المرئية أو السمعية للمناقشات للوصول إلى جماعات أخرى نرغب في أن نخلق لديها الاهتمام بعملية الاتصال بالمشاركة، كما تساعد هذه التسجيلات على زيادة الإحساس لدى السلطات بالشخصيات المرجعية التي يرغب المشاركون في ضمها لخدمة المبادرة التي يدعمها الاتصال.

وقد يرغب القائم بالاتصال في نقل وجهات نظر المشاركين من موقعه إلى مشاركين يعيشون في أماكن أخرى لتيسير مشاركتهم، ومن المهم في هذه الحالة أن نستعين بإحدى الشخصيات المرجعية لجمع وجهات النظر وتوضيح المناقشة.

تعد الإذاعة المحلية أداة ملائمة للوصول إلى الجماعات الكبيرة أو إلى جماعات تتجاوز المنطقة المحيطة. ويكون المخرجين العاملين في الإذاعات المحلية على وعي بالاتصال بالمشاركة ويعملون على توجيه المدخل "الصحفي" التقليدي نحوه، فيبدلون قصارى جهدهم، على سبيل المثال، كي تتضمن منتديات الحوار الأصوات المحلية.

لكن هناك شرطان مهمان لاستخدام الإذاعة المحلية بنجاح؛ أولاً: من المهم إشراك أحد المنتجين (أو مسؤولي الإذاعة) في المبادرة والعمل معه في

التخطيط لعملية الاتصال بأكملها، ويعني ذلك أن تكون هناك علاقة تعاون مستمرة وليس مجرد طلب للمساعدة من حين لآخر، واستمرارية مثل هذه العلاقة ليست أمراً سهلاً على الدوام كما أنها تتطلب اهتماماً دائماً.

ثانياً: من المهم تأمين التمويل اللازم لإنتاج هذه الإشارات الإعلامية أو البرامج (المحطات التي تبث على التشكيل الترددي "FM" غالباً ما تتقاضى أجوراً أقل) أو البحث عن إعفاء من الوزارة أو الجهة المسؤولة.

واستخدام الإذاعة المحلية يجب أن يصاحبه عمل ميداني لضمان أن الاتصال يسير في كلا الاتجاهين، وفي هذه الحالة يجب أن تتابع الإذاعة مبادرة التنمية وتدعمها وذلك من خلال إتاحة المجال للأفراد لكي يعبروا عن أنفسهم.

ومن الممكن أن يقوم المسرح بتلك المهمة إذا كانت الظروف تسمح بذلك. ومثلما هو الحال مع الإذاعة، من المهم أيضاً توفير التمويل اللازم خاصة للنواحي المهمة (التنقلات - الإقامة - الوجبات... الخ) وقد يسبب ذلك مشكلة خاصة إذا كنا نرغب في تقديم سلسلة من العروض وليس مجرد عرض واحد.

إذا أراد المشاركون أن يجعلوا سكان المدينة أو السلطات المركزية تعي واقع الحياة الريفية يمكن الاستعانة بالتلفزيون (لكن التكلفة تكون عالية هنا). وبالمثل، يمكن أن يكون الإنترنت مفيداً إذا أراد المشاركون الوصول إلى جماعات معينة تتخطى المحيط المحلي، لكن يجب أولاً أن يتوافر لهم الاتصال بالإنترنت. وينطبق ذلك تماماً على المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية وبرامج التعاون الثنائي التي يمكن الدخول لمواقعها على

الإنترنت سعيًا لدعم إحدى مبادرات التنمية. لكن وفي كلتا الحالتين يجب أن نفكر باستراتيجية تنسم بالكفاءة لتيسير التفاعل المشترك والاتصال ثنائي الاتجاه وليس مجرد نشر المعلومات.

دعم التعلم وتبادل المعرفة:

من المفيد إعداد ملصق أو شريط سمعي أو بصري يصاحبه ملف توضيحي أو نص مطبوع (يجب ألا يزيد عن صفحة واحدة) لكي نساعد المشاركين على اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة خلال فترة الاتصال. وقد يشمل ذلك أيضاً تعلم بعض الرقصات أو الأغاني الشعبية (التي تتعلق بالمشكلة)، كما يجب أن نولي الاهتمام لتعليم بعض التقنيات الجديدة، مثل استخدام التهجين لزيادة و تحسين المحاصيل أو الطرق الحديثة لإدارة أحد الموارد الطبيعية.

والجمع بين النص والملصق أو التسجيل السمعي والبصري له أهميته، حيث يعمل النص على إكمال الصورة أو الرسالة، فعلى سبيل المثال قد نقدم بعض الخطوط الإرشادية للمناقشة أو قد نقوم بطرح سؤال لاختبار مدى الاستيعاب، وبذلك يكون هناك استخدام أفضل للتسجيلات السمعية والمرئية أو قد نقوم بتلخيص المعلومات التي تحتويها مثل هذه التسجيلات، وحتى إذا كان معظم المشاركين من الأميين فسوف يكون هناك شخص على الأقل يستطيع القراءة للآخرين، لكن من المهم عند إنتاج المواد السمعية أو المرئية أو المطبوعة أن نضع في اعتبارنا عامل اللغة.

وإضافة إلى ما نتيجته التسجيلات المرئية والسمعية التوضيحية من توثيق للأنشطة، فإن التسجيلات المرئية تسهل تبادل المعرفة بين جماعات مختلفة من المشاركين في أماكن مختلفة وتعمل على عرض أمثلة واقعية تثير النقاشات حول استخدام تلك المعرفة أو التقنيات.

وإذا تيسر لنا تقديم سلسلة من البرامج في الإذاعة المحلية بالتعاون مع نوادي المستمعين فإن ذلك قد يكون مفيداً بوجه خاص للمساعدة على نشر المعرفة وتبادلها، وعند تناول المهارات العملية فإن العروض المركزة على تلك القضايا تمثل فكرة جيدة.

ومن المفيد أيضاً القيام بزيارات للجماعات أو الأفراد الذين لديهم المعرفة ويستخدمونها بشكل عملي، فأفضل ما يتذكره الناس هي تلك الأشياء التي رأوها بأعينهم. علاوة على ذلك؛ يقوم المشاركون أنفسهم في مثل هذه الزيارات بتوجيه الأسئلة، مما يتطلب الإعداد المسبق لذلك وهو ما يمثل عاملاً فعالاً في دعم التعلم.

مساعدة المشاركين في التعبير عن أنفسهم:

ما هي أدوات الاتصال الأكثر فائدة لمساعدة المشاركين في التعبير عن وجهات نظرهم؟ ما هي الأدوات التي يشعر معها المشاركون بارتياح أكثر؟ ما هي أفضل الأدوات التي تناسب المجموعات التي نحاول مخاطبتها؟ ما هي الأدوات الأكثر اقتصادية وإعداداً؟ إن الإجابة عن ذلك كله يتوقف على ما نحاول تحقيقه.

فقد نرغب بالوصول إلى مجموعة من المشاركين وإطلاعهم على وجهات النظر المتبادلة في جلسات المناقشة، أو قد نساعد بعض المشاركين في إطلاع مجموعة معينة على وجهات نظرهم (على سبيل المثال، بعض الهيئات المحلية أو القومية لزيادة إحساس تلك الجهات بالظروف والاحتياجات المحلية).

وقد نستخدم لذلك أدوات بسيطة مثل التسجيلات السمعية أو المرئية أو قد نستخدم وسائل الإعلام إذا كان التمويل المتوافر يغطي التكلفة، كما يمكن إشراك المخرجين للتعاون معنا من خلال تدريب المشاركين على إخراج برامج إذاعية بأنفسهم بحيث تعبر عن وجهات نظرهم.

التقييم والاحتفاظ بسجل الأنشطة:

من الممكن أن نستخدم الصور الفوتوغرافية أو التسجيلات السمعية أو المرئية لتسجيل إحدى المشكلات كما هي في بداية عملية الاتصال ثم مقارنة هذه التسجيلات بالوضع عند نهاية المبادرة، ما يساعدنا على تقييم ما أنجزناه.

وتمثل الصور والتسجيلات المرئية أو حتى تسجيل الملاحظات البسيطة صوتياً على شريط توثيقاً للمداخلة، ومن المهم أن نضع هذا الأمر في اعتبارنا منذ البداية وأن نخطط له جيداً حتى لا نفاجئ بعدد لا حصر له من الأشرطة أو الصور الفوتوغرافية. ويجب أن نضع ملصقات التعريف الصغيرة على هذه التسجيلات التي يجري حفظها بغرض التوثيق أو عمل ألبوم للصور وكتابة النشاط التي تعرضه كل صورة وتاريخ أدائه.

أخيراً، قد يثير الاتصال في بعض الحالات اهتمام بعض الصحفيين من الصحف المحلية فيعملون على تغطية أنشطته، ما يساعد في زيادة إحساس الرأي العام بالمبادرة. و يمثل هذا النشاط نوعاً من التوثيق والتعميم لتلك المداخلة بما يتجاوز الجماعة المحدودة من المشاركين.

إن قائمة الأدوات التي عرضناها وكذلك الخطوط الإرشادية العامة لها ما هي إلا جزء من قائمة أكبر يمكن لكل باحث استخدام ما يجده ملائماً منها لتحقيق أهدافه.

٦- الإعداد والتجريب المسبق لأدوات الاتصال:

إن الخطوة التالية بعد تحديد أدوات الاتصال الممكنة هي تحديد مواد الاتصال التي نحتاجها مثل: الملصقات، التسجيلات الصوتية والمرئية، الأغاني و القصص الدرامية ... الخ، كما ينبغي تحديد الأدوات التي يجب إعدادها مقدماً وتلك التي سيتم إنتاجها أثناء التبادل مع المشاركين، وأخيراً تخطيط الإنتاج لهذه المواد.

و من المهم تشجيع المشاركين على القيام بدورهم في تحديد مواد الاتصال، كما انه من المفيد أيضاً إشراكهم في إعداد الأدوات حيثما أمكن ذلك. وفي حالات كثيرة نحتاج إلى شخصيات مرجعية لديها مهارات معينة، لكن هذه العملية يجب الإشراف عليها ومتابعتها بواسطة بعض المشاركين.

التجريب المسبق لمواد الاتصال:

من الضروري قبل الانتهاء من إنتاج أي مادة للاتصال أو اختيارها تجريب تلك المواد. والتجريب المسبق هو طريقة جيدة لتحسين الأفكار والنماذج الأولية لمواد الاتصال من خلال تقديمها لممثلي الجماعة المشاركة والحصول على التغذية الراجعة منهم قبل البدء في المرحلة النهائية للإنتاج (أو مراجعة ما إذا كانت المواد المنتجة بالفعل ملائمة للجماعة). و تسمح لنا هذه العملية بقياس ردود أفعال المشاركين ومراجعة المفاهيم ومواد الاتصال أو حتى تنقيح استراتيجيتنا إذا كان من الواضح أنها لن تؤدي للوصول إلى النتائج المرجوة. فنحن بحاجة للحكم على ما إذا كانت المفاهيم التي تم وضعها مقدماً في مواد الاتصال مفهومة جيداً من قبل المشاركين أم لا، كما نحتاج أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت المواد ملائمة ولها القدرة على استثارة ردود الفعل

المطلوبة. وبعد التجريب المسبق قد نبدأ في إنتاج أمثلة توضيحية أكثر واقعية أو، على سبيل المثال، نصوص أكثر بساطة أو صور أكثر وضوحاً.

وللتأكد من أن مفاهيم ومواد الاتصال تم تكييفها جيداً لتلائم جماعات المشاركين المختلفة يمكن أن نطلب رأي خمسة أو ستة من الممثلين عن كل مجموعة عن بعض الجوانب مثل:

المضمون:

- ١- وضوح المضمون.
- ٢- دقة المعلومات المقدمة.
- ٣- مصداقية الأفراد الذين يعبرون عن أنفسهم من خلال المواد.
- ٤- نوعية رد الفعل الذي سيحدثه هذا المضمون.

الشكل:

- ١- نوعية الاهتمام الذي يثيره.
- ٢- الجودة الفنية.

الأدوات:

- ١- ردود الفعل تجاه الشكل المستخدم.
- ٢- البيئة الفنية اللازمة لاستخدام المواد.
- ٣- مدى فاعلية المادة.

التغذية الراجعة:

- ١- فائدة المواد في تنشيط ردود الأفعال والتعبير عن وجهات نظر المشاركين.
- ٢- مراجعة دقة المعلومات المقدمة؛ ومن الممكن هنا استشارة واحد أو اثنين من الخبراء.
- ولأغراض التجريب المسبق يمكن أن نقوم بذلك مع المسودات أو المخططات الأولية أو بأخذ عينات من المواد التي ننوي تطويرها، وفي حال الاستعانة بالأفلام أو الفيديو يمكن لنا ببساطة تقديم المفاهيم في نصوص ورسوم وصور فوتوغرافية.

٧- تنمية التعاون والشراكة المحلية:

يمكن تحديد أربعة أنواع من الشراكة التي يمكن تأسيسها محلياً حول أنشطة الاتصال التنموي:

النوع الأول: هو الشراكة مع السلطات المحلية، ففي الكثير من الحالات تكون هذه الشراكة ضرورية للعمل بحرية في المجتمع، كما أنها تساعد على تنمية الوعي بمبادرة التنمية وبالوصول على الدعم التي تحتاج إليه لتحقيق النجاح. أخيراً، فإن مثل هذه الشراكة قد تأخذ شكلاً من أشكال الدعم المعنوي أو ربما الإسهام المادي في أنشطة الاتصال أو مبادرة التنمية.

يحتاج الباحث أو العامل بالتنمية أيضاً إلى تأسيس شراكة مبدئية مع الخدمات الحكومية المحلية أو مع الوكالات الاجتماعية المتخصصة أو المنظمات غير الحكومية التي تتعامل مع المشكلات موضع الاهتمام. وتعتبر هذه الشراكة أساسية في المرحلة الأولية لتحديد المشكلة وأسبابها والمتطلبات التي يجب

العمل عليها طوال فترتي تخطيط وتنفيذ أنشطة الاتصال. ومن الأهمية بمكان ألا يحاول القائم بالاتصال أن يقوم بنفسه بهذا الدور بدلاً من الموارد البشرية الموجودة في المجتمع المحلي، حتى عندما تكون لديه الخبرة الكافية للقيام بذلك. بل عليه أن يهيئ الظروف المناسبة لتحقيق تعاون حقيقي و تنمية الشراكة مع المصادر الفنية التي تتولى معالجة هذه القضايا في المجتمع.

وهناك أيضاً نوع ثالث من الشراكة مع وسائل الإعلام المحلية (الصحافة المحلية-الإذاعة المحلية) ومع الوسائل التقليدية (رواة القصص- الموسيقيين- محركي الدمي -الفرق المسرحية....الخ). وبدلاً من اللجوء إلى هؤلاء من أجل خدمات محددة في مقابل أجر عن كل خدمة من الأفضل إشراكهم في تخطيط وتنفيذ النشاط بشكل كلي.

أخيراً، هناك نوع رابع من الشراكة يشمل الشخصيات المرجعية و الأفراد الذين يستطيعون تيسير الجهود المخطط لها. ويكون هؤلاء عادة من ذوي المواهب والمهارات الخاصة (المصورين- الرسامين- المطربين- فنيين الفيديو) أو ممن لديهم القدرة على الإسهام بالخبرة أو المعرفة المتعلقة بموضوع الاتصال.

إشراك الشركاء في تخطيط مبادرة الاتصال:

إن النقطة الأساسية هنا لا تقتصر على طلب مساهمة الأفراد المرجعيين بخدماتهم، بل إشراكهم في المبادرة نفسها. ومن المهم دمج المتعاونين الخارجيين في تحديد ومناقشة استراتيجية الاتصال. وينطبق هذا القول بشكل خاص على ممثلي الخدمات الحكومية ووسائل الإعلام والشخصيات المرجعية الذين يأمل القائم بالاتصال في إشراكهم. وتبعاً للظروف قد يكون

لدى هؤلاء الأفراد ميل إلى اعتبار أنفسهم من مقدمي الخدمات و بذلك يتوقعون الحصول على أجر.

وعند هذه المرحلة أيضاً يحين الوقت لمراجعة الجوانب المختلفة لاستراتيجية الاتصال (الأهداف- المداخل- الموارد الفنية والمالية المطلوبة) مع كل من هذه الشخصيات المرجعية، كما أن هناك بعض الأمور التي قد يتم بحثها فيما بعد مثل (توفير وقود للسيارات- الترفيه للمشاركين- شرائط التسجيل... الخ).

جعل الشراكة طريق ثنائي الاتجاه:

إن الشراكة المحلية وخاصةً مع الخدمات الحكومية أو منظمات المجتمع يجب أن تكون طريقاً ثنائي الاتجاه، فالمشاركة في عملية الاتصال تساعد العاملين بتلك الخدمات والمنظمات على مراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعمل المجتمعي؛ كما تمكنهم من تعلم المنهجية (وخاصة كيفية العمل مع الفئات المستهدفة) ووضعها قيد التطبيق. إضافة إلى ذلك، يساعدهم الاتصال بالتنموي بالمشاركة على تحقيق تفهم أفضل للفئات المستهدفة وعلى تقييم استراتيجيتهم. لذلك يجب أن تكون المشاركة والتعاون في الاتجاهين معاً؛ فمن خلال هذه المبادرات يسعى الباحث أو العامل بالتنمية للحصول على دعم لتنفيذ مبادرة التنمية، في المقابل يقدم للشركاء طريقة لدراسة وتحسين أنشطتهم الخاصة.

٨- وضع خطة التنفيذ:

إن وضع خطة التنفيذ يشمل تخطيط التابع للعمل ومتابعة الأنشطة وتحديد المسؤوليات والمهام وتحديد الإطار الزمني لاستراتيجية الاتصال وتخصيص الميزانية لكل نشاط.

تنظيم المعلومات:

من أجل تخطيط النتائج للعمل ومتابعة أنشطة الاتصال وتحديد المسؤوليات من المفيد تنظيم الاختيارات المختلفة التي تم الاتفاق عليها حتى بلوغ هذه النقطة من عملية التخطيط ووضعها في جدول مثل الجدول الموضح أدناه بحيث يرتبط كل نشاط اتصالي تم تخطيطه بهدف معين.

الأهداف	الأنشطة	أدوات وقنوات الاتصال	المتطلبات المادية	الأفراد المرجعيين	الموارد المطلوبة	مدة التنفيذ
- ١	١-١					
	٢-١					
	٣-١					
	٤-١					
- ٢						

تخطيط المتابعة للأنشطة

نحن الآن على استعداد للتخطيط لمتابعة الأنشطة التي يطلق عليها البعض اسم "خطة المتابعة" بينما يجمع البعض الآخر المتابعة مع التقييم. في كل الأحوال، يساعدنا ذلك على تحديد مدى تنفيذ الأنشطة وفق المخططات و الجداول الزمنية الموضوعية. ولتحقيق ذلك علينا أن نعيد صياغة الجدول وإكماله من خلال تحديد الجوانب التالية بالتفصيل:

- ترتيب الأنشطة وتتابعها.
- التوقيت والمدة؛ تفاصيل التاريخ والزمن والمكان.
- الأفراد المسؤولون عن كل نشاط.
- الشركاء والشخصيات المرجعية والمدعويين الآخرين.

- الاحتياجات المادية (القاعات- المقاعد- الوثائق- آلة العرض).
- الاحتياجات المالية (مثل: تكاليف النقل للوصول إلى موقع النشاط).

ويمكن الاستعانة بالجدول التالي للتنبؤ بالأنشطة قبل تنفيذها ولمتابعة الأداء العام للأنشطة:

الأهداف	الأنشطة تبعا للترتيب	أدوات وقنوات الاتصال	المتطلبات المادية	الشخصيات المرجعية	المدعوين الآخرين	الموارد المطلوبة
-١	١-١					
	٢-١					
	٣-١					
	٤-١					
-٢						

مدة التنفيذ	المكان	الفرد المسنول	المشاهدات
-١	١-١		
	٢-١		
	٣-١		
	٤-١		
-٢			

الجدول الزمني:

إن إعداد خطة المتابعة يؤدي إلى تحديد المدة الزمنية التي سيتم خلالها تنفيذ الأنشطة (جدول الأعمال أو الجدول الزمني). ومن المهم وضع جدول زمني واقعي للأنشطة المختلفة، مثل: القيام بالاتصالات المحلية الأولية- تعميق معرفتنا بالمشكلة- تخطيط أنشطة الاتصال- تنفيذ تلك الأنشطة وتقييمها.

ويجب أن يكون هذا الجدول متسقاً مع الجداول الزمنية الثلاث التالية:

- الفترات الزمنية التي يمكن إتاحتها للجماعات التي ينوي الباحث العمل معهم.
- أجندة الوكلاء الفنيين المشتركين في الأنشطة.
- الفترات الزمنية التي يمكن إتاحتها بالنسبة لفريق البحث أو العاملين بالتنمية أنفسهم.

وهكذا فإن هناك العديد من العناصر التي يجب وضعها في الاعتبار:

- ١- توقيت الأنشطة.
- ٢- مدى توافر المشاركين والشخصيات المرجعية.
- ٣- إمكانية تواجد فريق البحث أو العاملين بالتنمية أنفسهم.
- ٤- توافر المواد والأجهزة اللازمة.

ويجب ألا ننسى أبداً أنه في الظروف التي يصعب فيها السفر والاتصال وعند ندرة الموارد المادية فإن أكثر الأنشطة بساطة غالباً ما تستغرق وقتاً أطول كثيراً مما توقعناه في البداية. وعندما نحاول تنسيق مجموعة من الأنشطة تضم مجموعة من الشركاء تصبح الأمور معقدة بالفعل، لذلك من الأفضل أن نكون معتدلين في طموحاتنا.

ميزانية الدعم:

عند إعداد ميزانية الدعم لاستراتيجية الاتصال وأنشطتها يجب أن نفكر جيداً في مفهوم التكلفة، فالفكرة ليست في وضع ميزانية مثيرة للإعجاب، بل في تشجيع جماعات المشاركين على تحمل مسؤوليتهم عن الأنشطة، وهذا هو السبب الذي جعلنا نتناولها كميزانية للدعم أكثر مما هي ميزانية للأداء.

وهذه النقطة مرتبطة بما ذكرناه سابقاً عن تغيير العقليات وطرق الأداء المتعلقة بتنفيذ "مشروعات" التنمية المحلية، فمن المهم بالنسبة لجماعات المجتمع المشتركة في العملية أن يدمجوا معاً وسائل التجريب أو التنفيذ للحلول المقترحة؛ وتلك هي الطريقة الوحيدة التي تجعلهم يشعرون أن هذه المبادرة من صنعهم وأنها ملك لهم.

إعداد الميزانية:

إن إعداد الميزانية يشتمل على مراحل عديدة، أهمها:

أولاً: تحديد الموارد البشرية والمادية التي نحتاج إليها عند تنفيذ كل نشاط، مثل: الشخصيات المرجعية والموارد المادية، المواد والتجهيزات، كميات الوقود اللازمة (لتبادل الزيارات، انتقال الشخصيات المرجعية.... الخ)، المواد المستهلكة في النشاط (الفيلم الفوتوغرافي، الورق، البطاريات، الحبر، طلاء الملصقات).

وبشكل عام يجب ألا تضيف الشخصيات المرجعية تكلفة إضافية على الميزانية إلا في حالات معينة تتطلب السفر، وبالنسبة للموارد المادية يجب تحديد المواد التي سنقوم بشرائها وتلك التي سنقوم بإنتاجها، وبعد ذلك نحدد أي الأنشطة تستلزم تكاليف إضافية.

ثانياً: مراجعة الاحتياجات وتقدير أهميتها وبحث البدائل الممكنة، كما ينبغي التفكير بعناية في النفقات الأساسية، فعلى سبيل المثال: لا يمكن وصف إنتاج عدد من الأفلام لتوثيق النشاط بأنها أساسية بينما يكفي فيلم واحد فقط لعمل ذلك. كما يجب أن يغطي الشركاء نفقات تنقلاتهم وتكاليف مشاركتهم ويجب ألا يطالبوا ببدايات عن تلك النفقات.

ثالثاً: يجب أن نحدد لكل من هذه الاحتياجات النفقات التي يمكن تغطيتها من خلال المنظمة التي يعمل بها العامل بالتنمية أو من خلال ميزانية فريق البحث أو من خلال مساهمة الشركاء المختلفين. وقد تتكفل المجالس المحلية الحكومية أو الوكالات المحلية أو بعض المشاركين في أنشطة الاتصال ببعض النفقات، مثل: قيام المحافظ بتوفير مكان مجهز للاجتماع. و بشكل عام، من الضروري إشراك الجهات المحلية في دعم تكاليف هذه الأنشطة، حتى لو كانت مساهمتهم ضئيلة أو رمزية، لأنها تخلق الإحساس لدى المشاركين والشخصيات المرجعية بملكيتهم للنشاط و تبعد عنهم الشعور بأنهم ضيوف.

أخيراً: يجب تقدير النفقات المطلوبة وإضافتها لتغطية الموارد المادية اللازمة لكل نشاط ومراجعة ما إذا كانت تستحق هذه التكلفة بالفعل، وغالباً ما نجد أنفسنا مضطرين لمراجعة اختياراتنا في ضوء الموارد التي نستطيع توفيرها.

٩ - المتابعة والتقييم بالمشاركة:

ان التقييم هو حكم مبني على المعلومات التي تم جمعها، وهناك نقطتان أساسيتان لإجراء التقييم: أثناء العملية وبمجرد انتهائها.

والغرض من التقييم في مراحل مختلفة من العملية هو أن نعرف ما إذا كنا في المسار الصحيح تجاه تحقيق وإنجاز أهدافنا المبدئية، أما التقييم في نهاية العملية فالغرض منه هو أن نعرف ما إذا كنا قمنا بالفعل بتحقيق وإنجاز تلك الأهداف وهل أحدثت تأثيراً في المشكلة التي كنا نسعى لحلها أو في المبادرة التي كنا نريد دعمها.

وعندما يتم التقييم في أثناء العملية غالباً ما يدمج معه متابعة الأنشطة ويتم من خلال المشاركة. وسنتناول في الفصل التالي هذا الجانب بمزيد من التفصيل.

توثيق الأنشطة:

إن أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة يجب تناولها كجزء من مبادرة "البحث من خلال العمل"، وفي هذه الحالة وحيث أن ما نريد معرفته - أثناء القيام بهذه الأنشطة - هو الظروف المثالية التي تؤدي للنجاح فمن المهم توثيق نشاط الاتصال كله من البداية إلى النهاية.

ويعتبر هذا بمثابة إعطاء نبذة عن كل شيء قمنا بإنجازه بحيث يشمل على كل الصعوبات والمشكلات التي واجهتنا والحلول التي تم إيجادها، وهذا ما نطلق عليه اسم "توثيق الأنشطة". وإحدى الطرق للقيام بذلك هو استخدام "سجل أداء" أسبوعي نقوم فيه بتسجيل كل الأحداث التي مرت معنا خلال الأسبوع مع إضافة تعليق شخصي عليها.

كما يمكننا الاحتفاظ بسجل للأنشطة نقوم فيه بتسجيل ملاحظتنا وأفكارنا، وهناك طريقة أخرى هي الاحتفاظ بألبوم صور للمشروع يلقي الضوء على أنشطة الاتصال مع كتابة تعليقات لكل صورة.

١٠ - التخطيط لنشر النتائج داخل وخارج المجتمع المحلي:

بعد القيام بكل تلك الخطوات التي مرت معنا يواجهنا السؤال التالي:
من الذي قد يستخدم نتائج البحث أو المعرفة التي نتجت عما تم إنجازه؟

إن طرح هذا السؤال عند بداية الأنشطة له مغزى مهم، فهو يعني أنه من الممكن إشراك ممثلين عن الجماعات المهمة كي تكون على دراية بما نقوم به ويتولد لديها الاهتمام لمعرفة ما سنصل إليه من نتائج، وهكذا فإننا نزيد من تقبل تلك المجموعات للعملية عند اكتمالها.

نشر النتائج داخل المجتمع المحلي:

بشكل عام، وعند الانتهاء من إجراء البحث مع مجموعة معينة في المجتمع قد يميل فريق البحث إلى نشر تلك النتائج بحيث يستطيع كل من يرغب الاستفادة منها.

إن نشر هذه المعلومات وما يصاحبها من توعية داخل المجتمع يمكن تحقيقه إذا تم تدريب المشاركين -أثناء البحث- على أن يشرحوا للآخرين ما يقومون به، كما يمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال القنوات الملائمة.

نشر المعلومات خارج المجتمع المحلي:

من جهة أخرى، فإن نشر هذه المعلومات خارج المجتمع المحلي قد يخاطب معينين آخرين مثل صناع السياسات أو مجتمعات أخرى. ويمكن أثناء البحث تحديد المداخل الملائمة والمعلومات التي سيتم عرضها، وينطبق على هذه العملية نفس المنطق الذي اتبعناه أثناء تخطيط الاتصال وهو: تحديد مجموعات معينة تتسم بخصائص متشابهة من حيث استيعابها للمعلومات والمحفزات التي قد نستخدمها كوسيلة لها وللاستراتيجيات الملائمة للوصول

إلى ذلك. ويتطلب هذا أيضاً تقديم تلك المعلومات من زاوية تتقبلها تلك المجموعات وأن تكون في الشكل المعلوماتي الذي يستخدمونه وأن نضع في اعتبارنا التوقيت والسياق الملائمين.



مراجع الفصل الخامس

المراجع العربية:

- ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي (الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٣).
- آلان ويس، الدليل غير الرسمي للمدير الناجح (مكتبة جرير للنشر و الترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠١).
- البعد الاتصالي في السياسة السكانية، دراسة عن القائم بالاتصال السكاني، (دراسة حالة) (رسالة ماجستير من الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠)
- بوب نيلسون، ١٠٠١ طريقة لأخذ المبادرات في العمل (مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١).
- دورلنغ كندريلي، إدارة الأفراد (لندن، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى ٢٠٠١).
- ساندي ماكميلان، سامي تيسير سلمان، إجراء الاتصالات (بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- كيت كينان، ممارسة وتطبيق الصلاحيات الإدارية (ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى ١٩٩٩).
- ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً (مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠١).

المراجع الأجنبية:

- Canfield, B. (1986) *Public Relations* (London: Richard D. Irwin, Inc) P. P. 5-6.
- Curry, J (1984) *The Black Book of Polish Censorship* (N.Y: Uintag Book) P. P. 67.
- Doob, L. W. (1982) *Public Opinion and Propaganda* 3edn (N.H: Cont: Holt, Rinehard and Winston Inc) P. P. 315-316.
- Katz & Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (NY: John Wiley & Sons, Inc).
- Kotler, Philip & Mindak, William, Marketing and Public Relations", *Journal of Marketing*, No. 2 October, P. P. 13-20.

الفصل السادس

من نشر المعلومة إلى مشاركة المجتمع

التقييم:

إن التقييم بالمشاركة لأنشطة الاتصال يجب أن يضم القائم بالاتصال المسؤول عن إقامة تلك الأنشطة ومجموعات المشاركين المحليين والشركاء والمتعاونين الذين أسهموا في تلك المبادرة، وعموماً يجب أن يضم كل من شارك بشكل أو بآخر.

١ - لماذا التقييم؟

هناك سببان رئيسيان لإجراء التقييم، الأول: هو التعرف على ما إذا كان النشاط الذي نقوم به يسير وفق ما خططنا له، و الثاني: هو التدخل لتقويم الاعوجاج وضبط المسار أثناء تنفيذ النشاط في حال تبين وجود خلل فيه.

و يتيح لنا التقييم خلال فترة التنفيذ ما يلي:

- تقدير الأنشطة ومدى تقدمها.
- تحديد ما إذا كنا على المسار الصحيح نحو أهدافنا.
- تحديد أهم الصعاب التي تواجهنا وما يتطلبه ذلك من عمل لمعالجتها.
- تحديد ما إذا كنا حققنا أهدافنا الأساسية وما إذا كان للنتائج تأثير على المشكلة التي حددناها في البداية.

و بشكل عام، يجري التقييم بشكل متوازٍ مع مهام المراقبة، حتى أن هناك العديد من الباحثين لا يفرقون بينهما ويتناولون الاعتبار الخاصة بكل منهما في إطار عملية واحدة على اعتبار أنهما يتمان في نفس الوقت.

وفي نهاية الأنشطة يتيح لنا التقييم ما يلي:

- تحديد ما إذا كنا حققنا أهدافنا وإلى أي مدى.
- تقدير درجة التأثير المرجوة التي حققتها الأنشطة على المشكلة التي قمنا بتناولها.
- استقاء الدروس من الخبرة ومعرفة طرق تحسين الأداء ووضع التوصيات للأنشطة المستقبلية.
- وفي إطار أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة من المهم أن ندمج هذين الجانبين في عملية المراقبة والتقييم المستمرة.

٢- ما الغرض من التقييم

من الممكن أن تكون المعلومات الناتجة عن التقييم مفيدة للعديد من المعنيين على مختلف أنواعهم:

- المسؤولون عن تطوير استراتيجية الاتصال: تعتبر هذه المعلومات ضرورية لكل من فرق الباحثين أو العاملين بالتنمية المسؤولين عن نشاطات الاتصال، كما أنها ضرورية للشركاء وجماعات المجتمع المشاركة، حيث تساعد على السير قدماً نحو إتمام المشروع. وعند نهاية الأنشطة تساعد هذه المعلومات على معرفة النتائج التي حققها والدروس التي استفادوا منها للمستقبل.
- أعضاء المجتمع: وخاصة الهيئات والخدمات الفنية المسؤولة عن المجال الذي تناولته أنشطة الاتصال بحيث تساعد على أداء مسؤولياتهم بشكل أكثر فاعلية.
- المانحون: يحتاج المساهمون في هذه المشاريع سواء كانوا من المنظمات المحلية أو وكالات التنمية الخارجية إلى معرفة ما إذا كان لاستثماراتهم قيمتها وهل حققت أهدافها.

- العامة: قد تكون بعض المعلومات التي نتجت من خلال التقييم ذات قيمة لمجموعات المجتمع المحلي الأخرى أو شركاء أو مانحين آخرين محتملين، كما يمكن تعميم هذه المعلومات على المستوى القومي.

٣- من سيشترك في التقييم؟

عندما نتحدث عن التقييم قد يتبادر إلى الذهن الاستعانة بأحد المتخصصين من الخارج لإعداد تقرير مبني على جولات ميدانية، مثل هذه التقييمات يجريها المانحون الذين يريدون أن يعرفوا ما إذا كانت أموالهم استخدمت بشكل جيد أم لا. أما في إطار الاتصال التنموي بالمشاركة فمن المفيد إجراء التقييم بحيث يشمل مختلف المشاركين الذين كان لهم دور في تلك الأنشطة.

تهدف أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة إلى تيسير مشاركة المجموعات المحلية في المبادرات المصممة كي تساعد على تطوير وتحسين ظروف المعيشة، ومن الطبيعي أن يكون هؤلاء الذين شاركوا في المبادرة هم أول من يحاول تفهم ذلك المدخل وأن يعرفوا نتائجه. وهكذا فإن فريق البحث أو العاملين بالتنمية جنباً إلى جنب مع جماعات المجتمع المشاركة والشركاء المحليين هم الذين يقومون بالتقييم.

هذا لا يمنعنا بالطبع من اللجوء إلى المصادر الفنية لمساعدتنا في إعداد خطة التقييم أو إعداد أدوات جمع المعلومات، ومثل هذه المصادر غالباً ما تكون مفيدة جداً في تخطيط التقييم والتشجيع على المشاركة في وجهات النظر وتلخيص وتحليل المعلومات، إلا أن المسؤولية تظل على عاتق الذين شاركوا في المشروع.

كما أن هذا المدخل لا يمنعنا من اللجوء إلى أنواع أخرى من التقييم الخارجي خاصة فيما يتعلق بجوانب محددة ولا يمنع أيضا من القيام بقياسات أكثر دقة لنقاط معينة أو التحقق من صلاحية نتائج التقييم بالمشاركة.

٤ - ما الذي يجب تقييمه؟

إن التقييم هو عملية مستمرة تتم على مدار مراحل النشاط كلها، لذلك يجب أن نعمل على إدخال النواحي التي نريد تقييمها في آخر النشاط وكذلك النواحي التي نريد تقديرها أثناء التنفيذ. وبالطبع، قد لا نستطيع تقييم كل شيء من البداية إلى النهاية، لكننا نختار الجوانب الأساسية التي يهمننا تقييمها، ولكي نفعل ذلك علينا أن نحدد من بين كل أسئلة التقييم الممكنة تلك التي نحتاج إلى إجاباتها، حيث نضع في اعتبارنا ثلاث مستويات للتقييم:

- العملية: كل شيء تم منذ البداية فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ الأنشطة.
- النتائج لأنشطة الاتصال.
- التأثير الملموس للأنشطة على المشكلة؛ مثل: هل ساهمت النتائج في حل المشكلة التي تناولناها في البداية أو هل دعمت المبادرة التي حددناها؟

و في كل مستوى من هذه المستويات نقوم بما يلي:

- تحديد ما نريد تقييمه وصياغة الأسئلة التي نريد لها إجابات.
- تحديد المعلومات المطلوبة للإجابة على هذه الأسئلة.
- تحديد إجراءات جمع المعلومات.

٥ - كيف نخطط التقييم بالمشاركة؟

تتمثل المرحلة الأولى صياغة أسئلة التقييم من خلال المناقشة مع كل المشاركين في استراتيجية الاتصال: فريق البحث، الشركاء المحليين،

الشخصيات المرجعية، مجموعات المشاركين، ويتطلب ذلك عملية تصنيفية نحدد من خلالها النقاط التي سنبنى عليها الرأي وصياغة ذلك في شكل أسئلة.

ثانياً: تحديد المعلومات المطلوبة للإجابة على تلك الأسئلة.

ثالثاً: يجب أن نحدد كيفية الحصول على هذه المعلومات.

ويعتبر ذلك من الأعمال التي تتطلب مجهوداً كبيراً، ومن المستحسن أن نطلب مساعدة الشخصيات المرجعية وأن نحرص على إدارة الحوار بكفاءة وأن يحصل كل فرد على فرصة التحدث والتعبير عن وجهة نظره بحرية أثناء النقاش، وأخيراً يجب تقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات من أجل تحديد مدى تحقق الأهداف أو من أجل البحث عن المعلومات من المصادر التي حددناها.

٦- نموذج لأسئلة التقييم المتعلقة بالاتصال بالمشاركة:

نورد فيما يلي مجموعة من أسئلة التقييم التي قد تكون مفيدة، ومن الممكن أن نقوم باستخدامها مباشرة أو تعديلها تبعاً للسياق الذي نعمل فيه.

س: هل يعتبر نشاط الاتصال ملائماً للمشكلة التنموية التي حددناها؟

المعلومات المطلوبة:

هل أنشطة الاتصالات:

- توسع نطاق جهود التنمية لتناول المشكلة التنموية في المجتمع؟
- تعزز الجهود التي تقوم بها الجماعات المشاركة أو الشركاء؟
- تستجيب لمصالح جماعات المجتمع المشاركة والشركاء؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- مراجعة خطط استراتيجية الاتصال.
- المناقشة مع جماعات المجتمع والشركاء المشاركين.

س: بالنسبة لدعم جهود التنمية المعنية؛ هل تسعى استراتيجية الاتصال نحو الهدف الصحيح؟

المعلومات المطلوبة:

- هل يعترف المجتمع بأهمية تلك المشكلة؟
- هل تم تحليل أسباب المشكلة؟
- ما هي فرص النجاح لمبادرة التنمية المعنية؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- المناقشة مع مقدمي الخدمات الفنية الأكفاء في المجتمع.
- المناقشة مع الأفراد المحليين.
- دراسة الوثائق والإحصاءات حول المشكلة.
- دراسة الصور الفوتوغرافية أو التسجيلات التي تعرض المشكلة.

س: هل جماعات المجتمع المشاركة التي تم اختيارها هي الأكثر ملائمة من حيث المشكلة المطروحة والعمل التنموي الذي حددناه؟

المعلومات المطلوبة:

- هل تم تحديد هذه الجماعات على أساس الخصائص المشتركة؟
- هل هي تمثل أكثر الناس تأثراً بالمشكلة أو تمثل هؤلاء الذين قد يساعدون على إيجاد الحل؟

- هل الظروف الاجتماعية والجغرافية في المجتمع المحلي تتيح الوصول إلى جماعات المجتمع التي حددها فريق البحث أو العاملون بالتنمية؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- المناقشة مع مقدمي الخدمات الفنية المحلية.
- المناقشة مع الأفراد المحليين.
- مراجعة خطط نشاط الاتصال.
- دراسة الوثائق المتعلقة بإجراء نشاط الاتصال (تقارير النشاط- السجلات الأسبوعية).

س: هل يشارك المجتمع بفاعلية في نشاط الاتصال؟

المعلومات المطلوبة:

- هل يشترك مختلف الفاعلين في الأنشطة؟
- هل تم تأسيس شراكات محلية مع:
 - أ) الخدمات الفنية.
 - ب) السلطات المسؤولة.
 - ج) الإعلام.
 - د) الشخصيات المرجعية الأخرى.
- هل يستثمر الشركاء مواردهم البشرية أو المادية أو المالية في المبادرة؟
- هل جماعات المجتمع التي تم تحديدها تشارك بفاعلية في نشاط الاتصال؟
- هل تم تحديد مبادرة التنمية بالتنسيق مع كل الفاعلين المشاركين أو كاستجابة للاحتياجات المحلية؟

س: هل تم التأكيد على أن فريق البحث أو العاملين بالتنمية لا يستبدلون أنفسهم بمقدمي الخدمات الفنية المناسبة؟
المصادر المحتملة للمعلومات:

- دراسة اتفاقيات وإجراءات التعاون مع الشركاء.
- المناقشة مع كل الفاعلين المشاركين.

س: هل أهداف الاتصال التي نسعى إليها هي الأهداف الصحيحة؟
المعلومات المطلوبة:

- هل تم تحديد الأهداف على أساس احتياجات الجماعات التي تم تحديدها؟
- هل تمت صياغة الأهداف تبعاً للنتائج المتوقعة؟
- هل الأهداف واقعية في ضوء الظروف المحلية؟
- هل الأهداف التي تتناولها استراتيجية الاتصال تسهم في نجاح مبادرة التنمية المطلوب دعمها؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- فحص وثائق التخطيط.
- المناقشة مع الشركاء ومجموعات محددة من المجتمع.

س: هل تمت صياغة استراتيجية الاتصال بشكل جيد؟
المعلومات المطلوبة:

- هل يقابل كل نشاط هدفاً محدداً؟
- هل تم تحديد وتجميع الأنشطة تحت كل هدف تسهم في تحقيقه؟

- هل أخذنا في الاعتبار الخصائص المشتركة لجماعات المجتمع المختلفة عند إعداد الأنشطة؟
- هل تسير الأنشطة كما تم التخطيط لها؟
- هل تشارك جماعات المجتمع والشركاء والشخصيات المرجعية في هذه النشاطات؟
- هل تم وضع جدول زمني لتلك الأنشطة بما يناسب جماعات المجتمع المشتركة؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- دراسة وثائق التخطيط لاستراتيجية الاتصال.
- المقارنة بين عدد الأنشطة المخطط لها وعدد الأنشطة قيد التنفيذ من حيث التخطيط والتوقيتات والمدة.
- تسجيل عدد المشاركين في كل نشاط.
- المشاركة الفعالة للشركاء في الأنشطة.
- الملاحظات حول تقدم الأنشطة.

س: هل أنشطة الاتصال تتسم فعلياً بالمشاركة؟

المعلومات المطلوبة:

- هل شاركت جماعات المجتمع والشركاء في تخطيط المبادرة؟
- هل تعبر جماعات المجتمع عن نفسها بحرية دائمة أثناء أنشطة الاتصال؟
- هل يعمل العاملون الميدانيون والشخصيات المرجعية على مساعدة المشاركين لكي يعبروا عن أنفسهم؟

- هل يحصل كل فرد على الفرصة لكي يتحدث ويعبر عن نفسه أثناء الاجتماعات؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- دراسة وثائق التخطيط لاستراتيجية الاتصال.
- المناقشة مع جماعات المجتمع المشاركة والشركاء.
- المشاهدات المسجلة أثناء الأنشطة.

س: هل أدوات الاتصال مناسبة لجماعات المجتمع المشاركة ولأهداف الاتصال؟

المعلومات المطلوبة:

- ما هي مواد ووسائل الاتصال المستخدمة؟
- هل هناك طريقة محددة من أجل:
 - * زيادة إحساس الأفراد المحليين بالمشكلة التنموية؟
 - * تيسير اكتساب المعرفة والمعلومات لجماعات المجتمع؟
 - * توضيح الاتجاهات أو السلوكيات المطلوبة؟
 - * توثيق الحل للمشكلة المحددة؟
 - * تيسير التعبير عن وجهات نظر جماعات المجتمع؟
 - * تخفيف حدة الجدل حول وجهات النظر المختلفة بين جماعات المجتمع والشركاء الفنيين؟
 - * مراقبة مبادرة التنمية؟
 - * مساعدة السلطات أو الشركاء الفنيين على فهم الظروف التي تعيشها جماعات المجتمع؟

- توثيق التخطيط والأداء لاستراتيجية الاتصال ومبادرة التنمية؟
- السعي نحو أهداف أخرى؟

- هل تفهمت جماعات المجتمع المضمون والرسائل؟
- هل تم تكييف مواد الاتصال لتلائم تلك الجماعات؟
- هل تتسم وسائل وأدوات الاتصال بالفاعلية؟
- هل قنوات الاتصال المستخدمة تناسب جماعات المجتمع والواقع المحلي؟
- هل الأدوات متاحة عند الطلب؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- مراجعة وثائق التخطيط لمبادرة الاتصال.
- الاختبار المسبق لمضامين ومواد الاتصال.
- الملاحظات حول استخدام وسائل وأدوات الإعلام.

س: هل الاختيارات الأولية المتعلقة بإعداد وتنفيذ أنشطة الاتصال مازالت مناسبة؟

المعلومات المطلوبة:

- هل يؤدي كل المشاركين مهامهم بشكل مرضٍ؟
- هل الموارد المادية كافية وملئمة للقيام بالأنشطة على وجه سليم؟
- هل الاختيارات الأولية التي وضعت تبعاً لجماعات المجتمع والأهداف والأنشطة مازالت تناسب الاحتياجات التي تم تحديدها من قبل؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

- مراقبة الأنشطة.

- إدارة التمويل.
- مراجعة وثائق التخطيط والمناقشة مع الشركاء وجماعات المجتمع.

س: هل تحققت أهداف الاتصال وإلى أي مدى؟

المعلومات المطلوبة:

تتنوع هذه المعلومات تبعاً للهدف المطروح، وفي كل حالة يجب علينا أن نحدد أولاً ماذا نريد أن نعرف لكي نحدد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت وإلى أي مدى.

الأهداف المتعلقة باكتساب المعرفة أو بتنمية التوجهات:

- قدرة جماعات المجتمع على تقديم الإجابات المناسبة للأسئلة المطروحة أو المواقف المعروضة.
- مقارنة الإجابة (المعلومات أو التوجهات) قبل وبعد النشاط.

الأهداف المتعلقة بتنمية القدرات:

- قدرة جماعات المجتمع على عرض مهارات معينة.
- القدرة على تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة لحل المشكلة.

الأهداف المتعلقة بالمشاركة في مبادرة التنمية:

- مشاركة جماعات المجتمع في المبادرة بشكل فعال.
- توثيق الأشكال المختلفة لتلك المشاركة.

المصادر المحتملة للمعلومات:

- اكتساب المعرفة: يمكن الحصول على هذه المعلومات من المناقشات والاختبارات الصغيرة والمقابلات الغير رسمية.

• التوجهات والقدرات: الملاحظات أو حل المشكلة أو المشاركة في العمل الواقعي.

• المشاركة في مبادرة التنمية: التوثيق المناسب والإحصاءات، وفي بعض الحالات الصور الفوتوغرافية أو تسجيلات الفيديو التي توضح تأثير مبادرة التنمية على المجتمع.

س: هل يتوقع أن تحدث أهداف الاتصال واستراتيجيته تأثيراً في المجتمع؟
المعلومات المطلوبة:

• هل ستساعد أنشطة الاتصال على إيجاد الحلول لاهتمامات جماعات المجتمع؟

• هل ستساعد هذه الأنشطة المشاركين ليسهموا في حل المشكلة المحددة في البداية؟

• هل ظهرت أي نتائج أو عواقب غير متوقعة؟

المصادر المحتملة للمعلومات:

• الملاحظات.

• الدلائل التي تطرحها جماعات المجتمع والشركاء.

• نجاح مبادرة التنمية.

الخلاصة:

هل يجب علينا:

• مواصلة نشاط الاتصال كما تم التخطيط له؟

• عمل تغييرات؟

• إنهائه؟

بعض الدروس المستفادة من الخبرة:

أثر أنشطة الاتصال على مشاركة المعنيين:

نظراً لأن أنشطة الاتصال تقدم الدعم لمبادرات التنمية المحلية، فإن تلك الأنشطة لها تأثير مباشر على مشاركة المعنيين في التنمية المحلية. وحتى عندما تكون أنشطة الاتصال ضعيفة نسبياً فغالباً ما نجد أنها تعمل على حشد وجمع الوكالات المحلية حول المشكلة التنموية وحلها. وبغض النظر عن طريقة التنفيذ أو عن النتائج، فإن أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة تساعد على تعميق الإيمان لدى الأفراد بقدرتهم على حل مشكلاتهم التنموية وأنه بدلاً من النظر إلى تلك المشكلات بسلبية بإمكانهم أن يفعلوا شيئاً حيالها.

وعندما لا تتحقق النتائج المتوقعة فإن ذلك يعود بصفة عامة إلى أحد الأسباب التالية: الفجوات في مسار تحديد المشكلة، تخطيط وتنفيذ أنشطة الاتصال، نقص المشاركة من جانب الجماعات المستهدفة، ضعف الشراكة مع مراكز الموارد المحلية، أو وجود بعض الاحتياجات التي لا يمكن معالجتها من خلال الاتصال وحده.

و عند تنفيذ أنشطة الاتصال بالشكل الصحيح - من خلال مدخل المشاركة مع وضع أهداف واقعية معتمدة على فهم شامل لأسباب مشكلة التنمية، واحتياجات جماعات المجتمع مع مشاركة فعلية مع الخدمات الفنية المختصة - يمكن أن يسهم ذلك في تحقيق النجاح لمبادرة التنمية المحلية التي يقوم بها المجتمع.

تخطيط أنشطة الاتصال:

إن اكتساب وتنفيذ مدخل قويم لتخطيط أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة يتطلب جهداً كبيراً من جانب فرق البحث أو العاملين بالاتصال، وعلى الرغم من أن المدخل نفسه قد يكون بسيطاً نسبياً إلا إنه تجريدي ويحتاج إلى جهد لتعلمه، وهذا بدوره يفترض مقدماً توفر مهارات أساسية محددة.

في بعض الأحيان يظهر نوع من التشويش بين أفكار "مشروعات التنمية" و"أنشطة الاتصال التنموي" وكذلك بين "أهداف التنمية" و"أهداف الاتصال" التي تسعى لتقديم الدعم لمبادرات الاتصال، وغالباً ما يؤدي توضيح هذه النقاط إلى إعادة تشكيل وإعادة صياغة الأنشطة المخطط لها.

ومثل هذا التوضيح يؤدي أيضاً إلى إعادة التركيز بشكل أساسي على دور الباحث أو العامل بالتنمية كميسر للاتصال، فعند الشروع في ممارسة هذا الدور الجديد يميل العديد من الأفراد إلى النظر لأنفسهم على أنهم وكلاء للتنمية بدلاً من أن يكونوا ميسرين يقومون بدعم عملية التغيير التي يصبو إليها المجتمع.

من المهم أن نحرص على الدقة في تحديد المشكلة، ففي أغلب الأحيان يكون هناك ميل نحو الاكتفاء بعبارة عامة عنها دون استشارة الخبراء لتحديد وتحليل أسبابها في المجتمع، وكذلك دون مناقشتها بشكل متعمق مع الجماعات المحلية.

أخيراً؛ إن تحديد وتعريف مضمون أنشطة الاتصال من حيث الأهداف المرجوة يستغرق وقتاً ويتطلب التزاماً، وهذا بالطبع يتطلب بحثاً ومناقشات مسبقة، وليس من الممكن التوسع في تلك المناقشات بواسطة فريق البحث داخل المكاتب.

تحديد ميسر الاتصال:

يمكن إن نوكل مسؤولية القيادة لتطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال إلى أحد أفراد الفريق، ولكن من الضروري التأكد من أنه يمتلك المهارات اللازمة، كما يجب أن يكون لدى ميسري الاتصال القدرة على الإلمام بالمدخل المجرد للتخطيط وأن تكون لديهم مهارة الاتصال بين الأشخاص والعمل مع الجماعات الصغيرة، ويجب أن تكون توجهاتهم متسقة مع مدخل المشاركة: تفتح العقل - التعاون - الديناميكية... الخ.

من المهم أيضاً إشراك ميسرات إناث للاتصال (وهي نقطة واضحة ولكن غالباً ما يتم إغفالها)، ويتجاوز ذلك مجرد الوقوف على قضية المساواة؛ حيث أنه في الغالب ما تكون النساء أقدر على الاتصال مع النساء فيما يتعلق باحتياجاتهن ومساعدتهن في تنظيم جهودهن نحو إحداث التغيير.

إن إحساس ميسري الاتصال بالمسؤولية هو أيضاً عنصر أساسي في العملية، ففي حين أنه يمكن إشراك أكثر من فرد في تولي بعض المهام، يجب أن يكون هناك شخص محدد يتحمل المسؤولية النهائية. ومن المهم أيضاً أن يلتزم الأفراد الذين يقومون بهذه العملية بمواصلة العمل حتى النهاية والالتزام بمدة النشاط. كما ينبغي على المنظمات وفرق البحث أن تضع الشروط التي تضمن احترام هذا الالتزام.

ويرتبط نجاح أنشطة الاتصال بشكل وثيق مع مدى إدراك ميسر الاتصال لدوره في تيسير عملية مشاركة المجتمع في مبادرة للتنمية المحلية، وإذا رأى ميسر الاتصال أن دوره هو حمل الرسائل ونشرها، ففي تلك الحال لن يكون مساعداً لجماعات المجتمع في تحديد مشكلات التنمية وتنفيذ حلولها، مما يخرجها من تلك الدائرة. بالمثل، إذا قام ميسر الاتصال بدور وكيل التنمية

فانه بذلك يقوم بإحلال نفسه -في أغلب الأحيان بشكل غير ناجح- محل المصادر الفنية المختصة بدلاً من تيسير تعاونهم ومشاركتهم في مبادرة التنمية التي تم تحديدها.

كما يجب على ميسري الاتصال أن يتعلموا كيفية إشراك الجماعات المشاركة بشكل وثيق في إستراتيجية الاتصال ومساعدتهم على الإحساس بتملك المبادرة بدلاً من النظر لأنفسهم على أنهم مجرد مستفيدين فقط.

تنمية الشراكات المحلية:

تعد تنمية الشراكات المحلية العامل الأساس في نجاح أنشطة الاتصال التتموي بالمشاركة، وهي أيضاً أمر صعب على الباحثين الذين اعتادوا العمل مع فرقهم فقط أو حتى مع وكلاء المنظمات غير الحكومية. ومن الممكن تحديد خمسة أنواع من الشركاء المحتملين: الجماعات المشاركة نفسها- الخدمات الفنية والوكالات المتخصصة (مثل المنظمات الغير حكومية العاملة في المنطقة)- وسائل الإعلام المحلية (الإذاعة المحلية أو الصحافة - المسرح - وسائل الإعلام التقليدية)- السلطات المحلية والمجتمع ككل (الشخصيات المرجعية والمواهب المحلية). بالمثل، فإن المشاركة مع الجماعات المشاركة والخدمات الفنية ووسائل الإعلام يجب أن تشمل مشاركتهم في مراحل التخطيط لأنشطة الاتصال.

والشراكة مع الجماعات المشاركة يجب ان تتم من خلال إشراكهم في سلسلة من المراحل؛ بدءاً بتحديد المشكلة والاحتياجات ومروراً بوضع الأهداف وإعداد استراتيجية الاتصال وحتى تنفيذ الأنشطة. وغالباً ما يتطلب هذا الأمر أن يكون ميسر الاتصال متفتح الاتجاهات وأن يكون لدى الجماعات المشاركة الرغبة في تعلم العمل في مناخ جديد من العلاقات. فالمشاركة

ليست أمراً تلقائي الحدوث لأن وسائل الإعلام درجت على صياغة الإطار الثقافي للاتصال على أنه عملية ذات اتجاه واحد يتم من خلالها بث الرسائل من المرسل في اتجاه المستقبلين، لذلك فإن التآلف وتعلم استخدام مدخل جديد مبني على تيسير التبادل ثنائي الاتجاه قد يستغرق بعض الوقت.

إن الشراكة مع الجهات المحلية والوكالات المتخصصة لا تتم من تلقاء نفسها كما أنها تفترض الوعي المسبق بثقافة التعاون. وهذا ليس مجرد تعاون بسيط بل عملية ثنائية الاتجاه؛ فالشخصيات المرجعية تسهم في نشاط الاتصال لدعم مبادرة التنمية في مجال خبرتها و الجهات المحلية تقوم بدورها بمراجعة مدخلهم مع مختلف فئات المجتمع، وهنا أيضاً يجب تعلم مجموعة جديدة من العلاقات، فبعض المجتمعات ليس لديها ثقافة راسخة للتعاون المتخصص بين الوكالات المختلفة، فالتعاون غالباً ما ينظر إليه على أنه فرصة لبيع الخدمات، لذلك يجب أن يحرص ميسري الاتصال على إبعاد أنفسهم عن فكرة "المشروع" سواءً من ناحية اللفظ أو التوجه. ومن الأفضل تجنب تلك الكلمة كلياً حيث أنها تتعلق بمفاهيم عن المكافآت المادية والمالية. ويجب أن يكون الدور الجديد الذي تلعبه المنظمة المتعهددة بأنشطة الاتصال مألوفاً لدى المشاركين الذين يجب أن يفهموا لماذا اتخذت هذه المنظمة ذلك المدخل تجاههم. ويجب أيضاً أن يعي الجميع الميزات التي قد يستفيدون منها نتيجة لتلك الشراكة وكذلك قيود أنشطة الاتصال. وينبغي أيضاً أن يتم التفاوض على الشروط التي تحكم تلك الشراكة وأن تكون أدوار الشركاء واضحة ومحددة قبل المضي قدماً. أخيراً، يجب تأسيس الروابط مع الشركاء خلال مرحلة التخطيط بحيث يمكن دمج وجهات نظرهم ووضعها في الاعتبار عند إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات. ومن الملاحظ أنه عندما تكون تجربة الشراكة ناجحة، يقوم الشركاء أنفسهم في أغلب الأحيان بالبحث عن المنظمة التي تتولى تنفيذ أنشطة الاتصال، وهذا يؤدي إلى مجموعة جديدة من الديناميكيات المحلية.

وتتطبق هذه الاعتبارات أيضاً على الشراكة مع وسائل الإعلام المحلية، وهنا أيضاً يصبح توطيد المشاركة أسهل إذا كان لدى الوكالة فهم جيد للتوظيف الأساسية للاتصال، وإذا كانت وسائل الإعلام مشتركة في عملية التخطيط. وفي هذا السياق، من المهم أن نضع تكاليف الإنتاج في اعتبارنا، فالمسؤولين يمكن أن يكونوا في وضع يتيح لهم المساعدة في هذا الجانب، ومن الممكن أيضاً أن يبرموا تلك الصفقة مع وسائل الإعلام المشتركة.

وبصفة عامة، فإن الشراكة مع السلطات المحلية تعمل على تسهيل تنفيذ الأنشطة وغالباً ما تؤدي إلى تقديم الدعم المادي والمالي وكذلك أيضاً المساعدة في تداول ونشر المعلومات محلياً.

أخيراً؛ قد يمثل الفنانون وأصحاب المواهب الرياضية المحليون وكذلك الشخصيات المرجعية المحلية قدرات كبيرة من الممكن توظيفها لدعم أنشطة الاتصال خارج الأطر التنظيمية.

قيود أنشطة الاتصال التنموي:

أياً ما كان القول والفعل، هناك قيود على امكانيات أنشطة الاتصال في دعمها لتنمية المجتمع، فالاتصال قد لا يكون دائماً المدخل الأفضل لدعم أي مبادرة أو حل أي مشكلة تنموية، إذ يتوقف ذلك على نوع المشكلة التي نتناولها وعلى السياق المحلي لها، وهو أمر لا يدركه الباحثون دائماً عندما يشرعون بالبدء في أنشطة الاتصال التنموي بالمشاركة.

وهناك أيضاً مسألة أخلاقية متعلقة بقرار إعداد وتنفيذ نشاط للاتصال؛ حيث يجب ألا نبني آمالاً كاذبة لدى السكان المحليين، بل تنبيههم إلى أن النشاط

الاتصالي الذي نقوم به هو مجرد أداة تمكنهم من العمل بشكل إيجابي سعيًا وراء حلول للمشكلات التي تواجههم.

ان نجاح أنشطة الاتصال مرتبط أيضا بالموارد التي يمكن تعبئتها لدعم مبادرة التنمية التي يفترض أن يقوم الاتصال بتعزيزها، فنشاط الاتصال في حد ذاته ليس كافياً إذا لم تصاحبه الموارد المادية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ مبادرة التنمية ذاتها.

مراجع الفصل السادس

المراجع العربية:

- - محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسة (عمان : مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، د.ت).

المراجع الأجنبية:

- Cutlip, S., Center, A. H. and Broom, G. M. (1994) *Effective Public Relations*, 7 edn. (NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall) P. P. 270.
- Haywood, Roger ed. (1991) *All About Public Relation*, 2edn. (London: McGraw – Hill, 1991) P. P. 325.
- Saffir, L. & Tarrant, J. (1992) *Power Public Relations: How to Get P.R. to Work for You* (N.Y: NTC Business Books Illinois) P. P. 217.
- Stone, N. (1995) *The Management and Practice of Public Relations* (London: Macmillan Business, 1995) P. P. 228.



الفصل السابع

العلاقات العامة و مهارات العمل الجماعي

تمثل جماعة العمل عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها ، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوثقة للجهود الفردية، وتمازجا لأراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة. وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل .

إن المهام التي تقوم بها أي منظمة ، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها ، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المنظمة، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقا للمهام المנוطة بها .

و جماعة العمل -على أهميتها- تثير إشكاليتين رئيسيتين ، تتصل أولاًهما بطبيعة المهمة المנוطة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين إتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة .

وعلى الرغم من أن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين، إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه

الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث أن التشكيل الجيد للجماعات هو الخطوة الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة. لا بد أن ننظر إلى الجماعة باعتبارها موردا هاما ضمن موارد المنظمة، وبالتالي يتعين على المنظمة أن توالي هذا المورد مثل غيره من الموارد الأخرى المتاحة لديها بالعناية والرعاية، وهي إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على إدارة العلاقات العامة في المنظمة القيام بها بحيث تصبح من مهامها المعتادة .

تعريف جماعة العمل

إن تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع معين لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وإذا توافرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعما مكملا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي*.

أهمية "العمل الجماعي"

إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، بفضل التمكين لمهارات وخبرات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها

البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل .

فضلا عن ذلك، فإنه يمكن النظر إلى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتيا، فكلما كانت مهارات أفراد الجماعة رفيعة، زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها، وكان من السهل تفويض المسؤولية إلى مثل هذه الجماعات، وهو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال وسرعة في الاستجابة للتغيرات والمواقف الفجائية التي يمكن أن تحدث أثناء العمل .

ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد، بل إن تطوير هذا العمل الجماعي في أي منظمة لا بد أن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف على نحو إيجابي وبما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ. بما يجعل الفرد نفسه متلقياً جيداً لتفويض المسؤولية .

مراحل تطوير العمل الجماعي

تمر عملية تطوير العمل الجماعي (وليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل أساسية، تبدأ بتشكيل الجماعات وتنتهي بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل وتوزيع الأعباء والمهام والواجبات بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة ، وتمثل المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الاجتماعات الأولى ، حيث يكون كل فرد حريصا على التعرف على الآخرين، وتعريفهم بنفسه على نحو إيجابي، ولذا فتكون الأصوات هادئة والاختلافات محدودة .

في المرحلة الثانية مرحلة التعبير الفردي، يبدأ كل فرد في التعبير عن رأيه بصوت مرتفع، حيث تتضح خلالها ملامح شخصية وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلو الأصوات خلال الاجتماعات، لا أحد ينصت للآخر و يكون الاتصال مفتقد بين أعضاء الجماعة .

ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق، حيث تبرز روح التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كل منهم عن رأيه بكل حرية، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الإنصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الجماعة .

وأخيرا تأتي مرحلة الاتفاق ، وهي المرحلة التي ينتهي فيها أفراد الجماعة إلى الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل داخل منظومتهم، وعلى الآليات التي سيتم بها تبادل الرأي بين أفراد الجماعة .

متطلبات العمل الجماعي

لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة، يتطلب الأمر توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين ، المجموعة الأولى تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات، توزيع المهام،، تقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي)، والمجموعة الثانية تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة).

تطوير العمل الجماعي

وتعتمد عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي :

- التركيز: أعضاء الجماعة في حاجة دائمة أثناء مرحلة التشكيل لأن يضعوا نصب أعينهم الجماعة والمهمة التي تشكلت من أجلها، فإن كان هناك قرار لا بد من اتخاذه، فإن الجماعة هي التي تتخذه .

- الوضوح: منذ بدء العمل الجماعي لا بد أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة، هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم، ومن الممكن أن تطرأ عليها أية تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات.

- المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار: لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعين على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات وفي اتخاذ القرار، كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض واستحواده على جانب كبير من المناقشات .

- توثيق القرارات: إن أي أمر تتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا ما لم يتم تعريف كل أفراد الجماعة وتذكيرهم به، ولذا من الممكن أن يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل أعضاء الجماعة تسجل عليها القرارات التي تم اتخاذها .

- التقييم الإيجابي: إن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر هام للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أو بالإيجاب لا بد أن يأخذ التقييم نفسه شكلا إيجابيا بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه. لذا يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها .

- التعامل مع الفشل: من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمروء عليه مرور الكرام كأن شيئا لم يكن .

- المعالم الرئيسية: في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع .

- تفادي الحلول الفردية: عند مواجهة أي مشكلة لا بد أن يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل أفراد الجماعة، بحيث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة .

- التواصل الجيد: إن حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد، يضمن تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول

دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أو سبل تنفيذ هذه المهمة.

المشاكل النفسية في الجماعات

لعل من أهم الأسباب التي تعطل حركة الجماعة وتعمق مشاكلها هو عدم وجود المعرفة الكافية للسلوك النفسي للأفراد أو عدم معرفة ماهية ردود الأفعال السلوكية التي تصدر عنهم.

إن عدم إدراك الفرد داخل المنظمة لماهية خصائصه النفسية يؤدي إلى جهله بماهية سلوكه وبالتالي قد لا يستطيع أن يقيم نفسه بصورة تحليلية ناضجة، وينطبق هذا أيضاً على المستويات الإدارية العليا حيث أن عدم معرفة القيادة بالدوافع النفسية وبشكل الأنماط السلوكية التي تتجلى في أفراد المنظمة قد تدفع إلى زيادة الفجوات بين الأفراد والقيادة وبالتالي إلى ضعف الإنتاج وقصوره.

إن أهم المشاكل التي تواجه جماعات العمل هو انتشار حالة الإحباط والتوتر التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاج العملي والفكري لهذه الجماعات بحيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تغيير أهدافها ومناهجها، هذا الإحباط ينبع في الدرجة الأولى من عدم فهم الأفراد للمتغيرات التي تهب رياحها على العالم بصورة مذهلة، ومن عدم فهم كل فرد من الأفراد الفهم الواعي للنفس والعوامل الذاتية التي تحركها وتشكلها وتدفعها لاتخاذ أنواع معينة من السلوك، وبالتالي عدم فهم القيادة الواعي والموضوعي للحركة التطورية النفسية والفكرية للأفراد العاملين داخل المنظمة، وإهمال متابعة السير الصعودي لنموهم الفكري والذاتي للأفراد، وبالتالي الوصول إلى تراكم حالات سوء الفهم والظن السيئ ونمو التوتر والمشاكل.

دوافع السلوك لدى أفراد جماعات العمل

من الضروري معرفة دوافع السلوك الإنساني لكل فرد من أفراد جماعة العمل بحد ذاته، حتى يمكن فهم آثاره السلوكية فهماً تحليلياً، ذلك أن السلوك الإنساني يتميز بأنه:

- سلوك مسبب لا يظهر من العدم و هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته،

- سلوك هادف يسعى إلى تحقيق غاية معينة.

- سلوك متنوع يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتلائم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه .

- سلوك مرن يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد .

لذلك لا يمكن التعامل آلياً مع مختلف الأفراد والحكم عليهم حكماً ثابتاً واحداً، وهذا يعني ضرورة دراسة سلوك كل فرد على حدة حتى يمكن الوصول إلى الأسباب والعلل التي جعلته يتصرف بهذا الشكل المعين.

لقد حصر علماء النفس والاجتماع دوافع الفرد و رغباته بأربع رغبات أساسية وهي الأمن ، الخبرة الجديدة، التقدير، و الاستجابة. وهذه الرغبات تمثل تصنيفاً اجتماعياً نفسياً عريضاً للأنواع المختلفة من الرغبات الاجتماعية للأفراد.*

أ- الأمن: تنبثق جميع رغبات أو أمنيات الفرد من قدرته على التفكير لأن حركة الفكر التي تشغل مساحة من عقله هي التي ترسم له سلوكه وحركته الخارجية، ولذلك تبنى الطريقة التي يشبع بها هذه الرغبات على اتجاه التوجيه الأساسي لقيمه الفكرية وتصورات العقلية، أي أن هناك انبعاث داخلي فطري يحرك فكره وعقله وشعوره للوصول إلى الطريقة الواقعية التي خلقه الله تعالى وفقها وفطره عليه، لذلك فإن معظم الأهداف التي يتقبلها تكون من النوع الذي يعتقد أنها ستعود عليه بالأمن عاجلاً أو آجلاً، الأمن الذي يستقر داخل ضميره ويعطيه شعوراً بالراحة النفسية والاطمئنان الروحي، ومن أهم العقبات التي

تفرض على الإنسان حالة اللأمن هي الحالة الفردية وعدم انضمام الفرد إلى جماعة محددة ، لذلك يُشبع الكثير من الأفراد حاجاته عن طريق الانتماء إلى جماعة من الجماعات ، و يعني الأمن بالنسبة لكثير من أعضاء الجماعة أنها تؤدي عملها بطريقة منتظمة روتينية ويخضع أمن الفرد حينئذ إلى درجة شعوره بتقبل الجماعة له وتكيفه معها.

ب- الخبرة الجديدة: إن وجود حافز التعلم وتطوير الذات عن طريق اكتساب الخبرات الجديدة تدفع الفرد وتحركه نحو إشباع هذه الرغبة بالسعي لتكوين صلات مع أفراد جدد و خلق مواقف اجتماعية جديدة يشترك فيها ويتعلم منها ويتقبل القيام بمسؤوليات مختلفة جديدة كما يتعلم القيام بأدوار جديدة مختلفة، على أن صعوبة الموقف الاجتماعي الجديد قد تمثل نوعاً من التحدي للفرد وليست مصدراً للشعور بفقدان الأمن والإحباط، ولكن عدم حصول الفرد على الخبرات الجديدة وعدم وجود ثقة الجماعة اللازمة لزمه في أدوار صعبة ومجالات جديدة تثير في الفرد كالإحباط والتوتر وفقدان الطموح أحياناً لعدم وجود الأجواء اللازمة لإشباع رغبته الاجتماعية هذه.

ج- التقدير: يشعر كل فرد بالحاجة إلى أن يعتبره زملائه مفيداً، وتتنبثق هذه الحاجة لأن الإنسان بقدرته الفريدة على التفكير يكون مفهوماً خاصاً عن تصوره للأفراد الآخرين وتصور الآخرين عنه، وحيث أن الطبيعة الإنسانية تحرك الفرد نحو المنافسة والتنافس من أجل الحصول على مرتبة تقديرية أعلى فإن الأفراد في الجماعة الواحدة يتنافسون للحصول على التقدير تنافسهم على الحصول على الثروة. ويكون التنافس تنافساً شريفاً وإيجابياً إذا كانت الجماعة تعتمد مبدأ الشورى والاستشارة وتتقبل الآراء وفقاً لجدارتها وكفاءتها بأن توفر

القيادة إطاراً مفتوحاً حراً يستطيع الأفراد الحصول من خلاله على المركز والمكانة على أساس قدرتهم على ابتكار الأفكار والإبداع في العمل، أما إذا كانت الجماعة تمارس المنهج الاستبدادي بحيث يتحول الأفراد إلى آلات تطيع القيادة طاعة مطلقة، فإن التقدير الخالص للكفاءة يختفي، مما يؤدي إلى إخفاق عامل التقدير وغياب التكيف السليم وترسيخ الشعور بالإحباط.

د- تفهم دوافع الأفراد :وإذا فهم الفرد نفسه وفهم الأعضاء الآخرين ، و فهمت القيادة بكافة مراتبها حتى أدنى عضو في الجماعة أعضاء الجماعة الآخرين إلى حد ما كأفراد ، و معرفة حوافزهم ودوافعهم وكذلك الحاجات التي يحاولون إشباعها فإن الموقف سيكون أفضل لمعاملتهم كأفراد لهم حياتهم النفسية والفكرية المستقلة التي وهبها الله تعالى لكل إنسان، ومن ثم إيجاد مجالات للاتفاق العام وإيجاد تحديات تدفعهم قدماً، كما أنه سيتمكن معرفة الأسباب التي يمكن أن تدفعهم إلى السلوك بالطريقة التي يقومون بها بطريقة أفضل، إن فهم الزملاء أعضاء الجماعة فهماً أساسياً يُعتبر خطوة من الخطوات الأولى لكي يصبح الفرد منتجاً وإيجابياً في الجماعة.

وعلى الرغم من مساهمة الأعضاء بنشاط فعال في حركة الجماعة فإن بعض الجماعات لا تشبع في الحقيقة حاجات الأعضاء أو تحقيق ما يتوقعون تحقيقه من أهداف، وإذا لم يستطع الفرد إشباع هذه الرغبات بشكل صحي والحصول على المكانة الإيجابية من الجماعة فقد يلجأ إلى الأسلوب غير المرغوب فيه للحصول على اهتمام الآخرين وذلك باتخاذ الجانب السلبي وتحوله إلى متمرّد عنيف، ذلك أن عضو الجماعة الذي يشعر بالإحباط والخيبة لعدم اكتسابه خبرات جديدة قد يحقق رغبته باختراع سبل ووسائل لإبطاء أو عرقلة الإجراءات الجماعي وإيجاد المشاكل.

مظاهر إحباط أفراد الجماعة

قد يظهر تصرف البعض من الأفراد على شكل ردود أفعال غير إيجابية عندما يتعرضون إلى الإحباط باستخدام بعض السبل والطرق التي توفر له بعض التعليل المنطقي أو الهروب العقلي لأي فشل يصادفه وهذه الطرق تسمى أساليب التكيف أو التوافق مثل:

- **العدوان والعنف:** أحد أنواع التكيف الشائعة للإحباط الذي يعتبر معوقاً للتقدم نحو هدف مرغوب به، فعندما لا تقبل آراء الفرد أو عندما لا يُتقبل هو كشخص فقد يرد بلا تبصر؛ فالعنف هو سلاح يستخدمه المحبط للدفاع عن نفسه عندما يعجز عن اتخاذ القرار السليم وعندما يفقد القدرة على التفكير بسبب التشويش الذي تفرضه المواقف الصعبة التي لا يستطيع أن يتكيف معها ويستجيب لها استجابة منطقية، وأحياناً يكون رد الفعل عند بعض الأفراد عنيفاً ناشئاً من الفشل الذي يتحقق من عدم قدرته على الوصول إلى أهدافه أو فشل مشاريعه فيكون العدوان والعنف اتجاه الآخرين هو هروب من الواقع وعقاب للذين نجحوا في حركتهم وأهدافهم، هذا و ينبغي على المدراء و المسؤولين في هذه الحالة التوجه إلى بعض حالات العنف ودراسة منشأها لإيجاد حلولها..

- **التعويض:** إذا ما أحبط الفرد في الوصول إلى هدف معين فقد يحول طاقاته إلى مجال آخر بإبدال هدفه الأول بهدف آخر، وإذا وجد صعوبة في إيصال آراءه في المناقشات فإنه يكرس قدراً هائلاً للقيام بأعمال لتنفيذ القرارات ويعتبر هذا النوع من الإبدال التعويضي سعي كبير من الفرد لأخذ اعتراف تقديري من الجماعة بقدراته الذاتية، ومع هذا يستخدم هذا التعويض كعذر لعدم محاولة تحسين المرء مفاهيمه ومهاراته للتغلب على هذا العائق الذي يقف حائلاً دون تحقيق الرغبة. وبعبارة أخرى فإن التعويض قد يكون

مثمراً في بعض الأحيان عندما لا تسمح الظروف الموضوعية لتحقيق هدفه المعين ولكن في أكثر الأحيان هو هروب من الصعوبات التي تواجهه، لذلك تكون معظم مشاريع المعوض ناقصة وأهدافه مبتورة.

- التبرير: وهو التكيف مع الإحباط عن طريق شرح الموقف لا شعورياً بأن ينكر على نفسه أنه راغب في تحقيق هذا الهدف إطلاقاً، ويتم التبرير عادة على مستوى اللاشعور فإذا فشل في تحقيق مشروع معين مثلاً فإنه يبرر لنفسه أنه لم يرد ذلك المشروع أصلاً، وإذا لم يستجب الأفراد لإرادته مثلاً فإنه يتهمم بالجهل وافتقار الوعي، وهكذا نوع من الأفراد لا يعترف بفشله في الغالب بل يحاول أن يبرر ويلقي اللوم على الآخرين وخصوصاً من استطاع منهم أن ينجح أو يتفوق، ويمكن تلافي هذه المشكلة عن طريق إعطاء الثقة للفرد بنفسه ودعم الجماعة لتحقيق مشاريعه أو تخويله أعمالاً في مستوى قدرته على تحقيقها. وعلى الأغلب فإن الفرد يقع في هذا الإحباط ومن ثم يحاول أن يتكيف بالتبرير لعدم وجود الدراسة والتخطيط اللازم من الفرد نفسه أو القيادة للمشاريع التي أوكلت إليه.

- التقمص: قد يتخذ هذا التكيف صورة اندماج حياة المرء في حياة الآخرين وذلك عن طريق المشاركة عاطفياً في منجزاتهم الناجحة بدلاً من البحث عن تحقيق الشعور بالرضا في أوجه نشاط لا يجيدها أو يعتقد أنه لا يجيدها، وغالباً ما يقلد أولئك الذين يتكيفون عن طريق التقمص سلوك وخصائص الشخص الذي يتقمصون شخصيته؛ ولهذا فإن هكذا عضو يبقى هامشياً يجتر أعمال الآخرين وأدوارهم. وعدم التكيف هذا يرجع إلى أن الفرد لا يمتلك المهارات الذاتية الكافية لأداء الأدوار الجديدة لأن الفرد نفسه أو الجماعة لم تصرف الوقت الكافي لتنمية مهاراته ومواهبه.

- المثالية: تكيف المرء مع عدم كفاءته الشخصية عن طريق الغلو في تقديم نفسه وتقديم قدراته وأهميته، فقد يعوض إحساسه اللاشعوري بعدم الكفاية بمحاولته إقناع نفسه بأنه حقيقة عضو كفاء بالجماعة، وقد يعتبر الفرد سلوكه الخاص مثلاً أعلى أو سلوك شخص آخر، وعندما يغالي الفرد في تقويم سلوك الآخرين فهو يكف عن النظر إلى وظيفة الجماعة نظرة موضوعية ويتوقع أن تعامله بمستوى أعلى بكثير من مستواه الحقيقي، أضف إلى ذلك نظرته المتطرفة إلى نفسه التي سوف تحوله إلى حطام من الإحباط عندما يصطدم بعقبات تكشف عن مستواه الواقعي. والمشكلة في المثالية المفرطة أنها إن سيطرت على الأفراد بشكل واسع سوف تحرف أهداف الجماعة إلى نفس المسار وبذلك تبتعد الجماعة عن أهدافها الأساسية. إن امتصاص مثالية الأفراد المغالين في تقديم ذاتهم لا تتم بالمواجهة المباشرة وإلا فإن الفرد سينتخب سلباً آخر للتنفيس عن إحباطه بل يتم بشكل هادئ يحاول فيه الآخرون أفراداً وقيادة أن يوضحوا للفرد المغالي بحقيقة الوضع وتعريفه بحدود إمكانياته ومن ثم إعطاءه البدائل اللازمة لبناء إمكانياته بشكل جيد.

- الإسقاط: إن هذا التكيف مع إحباط تحقيق الرغبة يتضمن تحويل مشاعر عدم الكفاءة التي يشعر بها الفرد نفسه إلى شخص آخر. فإذا كان الشخص فاشلاً في القيام بدوره كقائد للمناقشة فإنه قد يسقط اللوم على الجماعة لعدم قيامها بدورها الصحيح، أو إذا اتفق عضو الجماعة في التعبير عما يدور في نفسه تعبيراً صحيحاً فقد يسقط عدم كفايته الشخصية على هذا العضو بأنه يعوزة العقل المتفتح، وإذا فشل في أداء مشروع ما فإنه يلقي اللوم على آخرين بأنهم تسببوا بالفشل خصوصاً إذا كان حليفهم النجاح في أعمالهم، بل

تتطور الأمور عندما يحاول المحبط إصاق التهم بالآخرين أو يسعى لإيجاد الشقاق بينهم أو يقلل من أهمية أعمالهم وأدوارهم.

- التحويل: التكيف بتحويل الطاقة أثناء إحباط الرغبة إلى بعض الأغراض الجسمانية أو الشكوى من الآلام، والفرد الذي كان يود من صميم قلبه أن يؤدي عمله كقائد للجماعة خير قيام قد ينتابه المرض فعلاً إذا سارت الأمور على غير ما يشتهي، وفي كثير من الأحيان تكون الأعراض حقيقية.

- النكوص: التكيف عبر التراجع من الموقف الحالي إلى موقف أقل تعقيداً، فإذا واجه الفرد موقفاً شديداً التعقيد فإنه قد يرجع بسلوكه إلى اتخاذ اتجاه أقل نضجاً متوقعاً أن يعالجه على هذا المستوى، فإن واجهته مشاكل كبيرة تحتاج إلى كثير من العمل الجاد والمتواصل وإلى الصبر الكبير والمقاومة والتحمل وسعة الصدر فإن الفرد الذي لا يستطيع أن يتكيف حينئذ مع هكذا مواقف معقدة فإنه يبدأ بالتراجع السلبي حتى يستطيع أن يتكيف مع إحباطه ويزيل التوتر الذي أصابه، ويسبقه في بعض الأحيان مظاهر كلامية وسلوكية تعبر عن تراجعه مثل إلقاء الشتائم والسباب على الجماعة أو تقطيب الوجه، وربما نلاحظ أن أكثر أنواع هذا التكيف شيوعاً هو أن بعض أعضاء الجماعة يعبسون عندما لا ينالون بغيتهم ويعتبر هذا نكوصاً لنوع من الطرق، لمعالجة هذا النوع من الإخفاق.

- السلبية: من الأنماط الشائعة في التكيف حيث يستجيب فيها الفرد الذي أصابه الإخفاق لجميع البدائل اللاحقة بطرق سلبية حيث يرفض أي مشروع أو عمل أو فكرة تعرض عليه بعد أن يحكم عليها بالفشل مسبقاً كما يحكم على أعمال الآخرين وأفكارهم بالفشل وإن كانت قد حققت النجاح. والمشكلة في السلبية أنها مرض قابل لأن يسري في الأعضاء الآخرين وينتشر بينهم إن لم تقم الجماعة بحل المشكلة بصورة منطقية خاصة إن ساعدت الظروف

الصعبة المختلفة التي تمر بها الجماعة وعدم نجاح بعض أهدافها ومشاريعها على ذلك. وفي بعض الأحيان فإن السلبية لا تتحول إلى مجرد عارض سلوكي بسيط يمكن حله بتقوية الروح والإيجابية للفرد بل يمكن أن تتحول إلى مرض خطير يسري إلى عقيدة الفرد وإيمانه وحتى نفسه وخصوصاً إذا تحكم فيه اليأس وفقد الإيمان بكل شيء، وفي بعض الأحيان فإن الأعداء يستغلون هكذا موارد لتجنيد السليبيين للعمل ضد جماعاتهم وبلدانهم.

- أحلام اليقظة والوهم: يتضمن هذا التكيف تصور المواقف التي تتحقق فيها أهداف المرء عندما يحدث الإحباط، فعندما لم يستطع الفرد أو لا يستطيع أن يحقق أهدافه ومشاريعه فإنه يبدأ برسمها وتحقيقها على صفحات الخيال والوهم، إن تخيل الفرد أو الجماعة صور تحقيق أهدافها وبناء مشاريعها قد تكون إيجابية عندما يدفع تخيلها الفرد إلى العمل الجاد لتحقيقها على سطح الواقع فالخيال يلهمه الإبداع ويثير فيه القوة والعزيمة، ولكنه يتحول إلى حالة سلبية عندما يكون الخيال وهماً مسيطراً على الفرد يجعله ساجداً في خياله بحيث يكون خياله هو الواقع الذي يعيشه ولا يسعى إلى تحقيقه لأنه يرى صورة مثالية في ذهنه لا يراها في الخارج، وهنا لا يؤمن هكذا فرد بأي مشروع أو هدف غير الذي رسمه في أوهامه بحيث يتخلى عن كل شيء لصالحها، وأهم مظاهر هذا التكيف هو الكسل والانعزال وطغيان الروح الفردية.

ومن المعلوم أنه قد توفر بعض هذه التكيفات مثل العدوان والنكوص سبباً للتنفيس المباشر للفرد عن التوتر ولكن سيكون لها تأثيرات عكسية على الروح الجماعية لأن الفرد هنا ينفس عن توتره في مسار عكس مسار الآخرين باعتبار أن معظم الاحباطات هي نتيجة لتلك المنافسة الحاصلة بين أفراد الجماعة، لذلك نرى غالباً ما يكون الرضا الذي يشعر به الفرد لتحقيقه

لأغراضه سبباً في إحباط فرد آخر نتيجة لتصارع المصالح أو تنافسها، ومن هنا فقد يتحول التنافس إلى صراع سلبي أو تنازع مدمر إذا لم توجه احباطات الأفراد بشكل منطقي، ويجب أن لا ننظر إلى الاحباطات نظرة سلبية تامة أو تشاؤمية محضة ذلك أنه جزء طبيعي جوهري في سلوك الإنسان فهي تحرك الدوافع الكامنة في كل الإنسان وتعطيه طاقة حركية جديدة لذلك نرى أن أغلب العظماء أبدعوا وأعطوا العالم من نتاجاتهم العظيمة نتيجة لمرورهم بمواقف صعبة رافقتها فترات من الفشل والإحباط أحياناً، لذلك فإن الإحباط قد يكون عاملاً جوهرياً لتفاعل الأفراد مع أهدافهم وجماعاتهم، أضف إلى ذلك أن هذه الأنواع من التكيف إذا استخدمت بذكاء فإنها توفر مهرباً من عائق تحقيق هدف ما في الوقت الحالي قد أجبر على تأجيله مما يسمح له بالاستمرار في القيام بأنشطة أخرى.

أهمية أسلوب العمل الجماعي في المنظمة

العمل الجماعي يشير إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد.

والواقع يشير إلى انتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسمى رسمياً بالوحدات أو الفروع أو الأقسام أو الإدارات.

وأي مدير في أي موقع يقوم بدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية، وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق، وترجع أهمية القوة و الانسجام في العمل الجماعي إلى الأسباب الآتية :

- ١- تحقيق التعاون بين أفراد العمل : حيث أن جزءاً كبيراً من أي عمل يتم في ظل مجموعة من الأفراد، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كلما كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة، والعكس صحيح.

٢- يحب العاملون أن يعملوا في ظل جماعات لأنها تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، وتحميهم من أي أخطار خارجية، وتقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.

٣- إذا استطاع المدير أن يخلق من أفراد قسمه جماعة متماسكة فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل " غير رسمية" قد تعرقل جهوده في العمل.

٤- تساعد جماعة العمل على حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد، كما تخلق في الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه ويشعرون بالمسؤولية تجاهه.

٥- تزيد جماعة العمل من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل، وتتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى "من الأعضاء إلى المشرفين"، ومن أسفل إلى أعلى "من المشرفين إلى الأعضاء"؛ ما يؤدي إلى عمل بطريقة أكثر فاعلية.

٦- يخلق فريق العمل الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة؛ لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، إضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

المواصفات الخاصة بفريق العمل الجماعي

تتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت عملهم على درجة عالية من الجودة

ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة ، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة، و يكونون أحياناً اتجاهات متعالية حيث يرون أنفسهم أفضل من الجماعات الأخرى لكنهم بشكل عام يتصفون بالتالي:

- تبادل المعلومات بين أعضاء جماعة العمل.
 - مساعدة و / أو الدفاع عن أعضاء الجماعة.
 - التعبير عن اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل.
 - التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد.
 - ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي.
- بدايةً يمكن النظر إلى فرق العمل على أنه نمط للحياة المتغيرة باستمرار، حيث يشمل مجموعة من الأفراد يعملون سوياً، ويعبرون عن أهدافهم، ويقيمون الأفكار المطروحة، ويتخذون القرارات، وذلك بهدف العمل من أجل تحقيق الأهداف التي سبق وأن وضعوها سوياً.
- فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، و تعتبر مهمة تنظيم فرق أو الوحدات هو أحد مهام إدارة العلاقات العامة الفعالة. وتشكيل فريق العمل لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متناصري التوجهات، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة، ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر.
- و قد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفيات ومهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها، كما يقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية، ويتوقع في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق ككل وإنجاز المهمة المطلوبة.

لا بد أن يرتبط عمل الفريق وأداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد، ويمكن تغيير تشكيلة الفريق وقيادته بتغير المهمة، وبرغم تعدد إسهامات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسؤولون مسؤولية شخصية عن أداء المهمة والسعي من أجل إنجاحها، وتقع مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بكل عمل على العضو المؤهل لذلك بالتحديد. وتتمثل مسؤولية قائد الفريق في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام و واجبات ولا يعني ذلك توليه هو شخصياً اتخاذ القرار و السلطة و التنفيذ لكل واجب من الواجبات.

ولكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعالية يجب تدريبهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه، وممارسة أدوارهم فيه والوصول إلى رأي مشترك، و أن يعوا مصادر القوة التي تعزز صلاحيتهم القائمة، فالعضو الذي يملك معلومات أو خبرة أو بإمكانه أن يكون مرجعاً للآخرين في العمل يصبح محور قوة للدفع بالعمل قُدماً، كما ينبغي تدريب الأعضاء على مفاهيم تطوير المنظمات وأساليب التعاطي مع وسائل النزاع والوفاق في تلك المنظمات.

مراحل بناء فريق العمل

١- مرحلة البحث :

غالباً ما تتسم المرحلة الأولية من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد، والمهمة المطلوب إنجازها، وأسلوب القيادة، ومصدرها وما زالت المجموعة مجرد تجمع من الأشخاص. المرحلة الأولى هي وقت البحث: "لماذا نحن هنا؟" ما الدور الذي سأقوم به؟ "ماذا يفترض أن أقوم به؟". إلى جانب الارتباك، يمكنك أيضاً أن تتوقع القلق أو حتى الغضب، ومن المؤكد أن تجد اعتماداً كبيراً على القائد.

٢- مرحلة التحديد

تتضمن المرحلة الثانية تحديد المهمة المطلوب إنجازها، أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة، يبدأ الأعضاء في التعرف على المهام

التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف، لكنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم أفراداً يعملون مع آخرين لإنجاز مهمة ما.

٣- مرحلة التعريف

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد، لكل منهم أولوياته الخاصة، وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماماً كتفرد شخصيات أعضائها.

٤- مرحلة المعالجة

لا يعمل الأعضاء بتكاتف فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما، ولكنهم يقيمون فاعليتهم أيضاً خلال عملهم الجماعي، ويجربون أدواراً جديدة - مثل دور القيادة - لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة، وتقل مظاهر القيادة الرسمية المتعارف عليها، نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة. ويراقب أعضاء الفريق الطريقة التي يعملون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فاعلية لبلوغ أهداف المجموعة.

٥- مرحلة الانصهار / إعادة التشكل

عادة ما تنفض المجموعات من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الانتهاء من إتمام المهمة. ويحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن، يتأسى فيها الأعضاء على ما مضى وكانوا يعتبرونه مشاركة فريدة ومتميزة. إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضاً. فبعض الأفراد يتركون العمل، وبعض الأفراد الجدد ينضمون إليه. وبالنسبة لهذه المجموعات، توصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الانصهار وإعادة التشكل. تستوعب هذه المجموعات الأعضاء الجدد، وتقرب الدرجات عندما يغادر الآخرون، وتظهر تفاعلات جديدة. ومع مرور الوقت تغير المجموعة شخصيتها، كما تغير أعضائها ومهامها.*

كيف يؤدي فريق العمل وظائفه بشكل فعال؟

يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع مستويات المنظمة، إلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية و الإدارية العليا، وتتوقف الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤولية بدقة ، و من العوامل التي تساعد على نجاح عمل الفريق :

- ١ - على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية به ويتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله ، أي بمعنى آخر لا يجوز للعضو أن يتخذ قرارات في الأمور التي لا صلاحية له فيها.
- ٢ - لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم، حتى وإن كانت بينهم جفوة، أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.
- ٣ - يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويب، فمسؤول الفريق هو قائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته.
- ٤ - يجب أن يكون هناك حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

طبيعة الأداء بين الفرد والفريق

يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء، فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح - بطبيعته - أن يكون « عضواً » في الفريق لانخفاض مستواه من حيث التخصص و التدريب ، يحتاج عضو الفريق الفعال بالإضافة إلى المهارات و المعارف الضرورية إلى الصفات التالية :

- الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق ككل .
- امتلاك الوعي للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه قائد الفريق من حيث نجاح و فشل المهمة المسندة للفريق.
- القدرة على رؤية الأمور بوضوح وحل المشاكل في يسر.
- الرغبة في تجريب أساليب تواصل إبداعية جديد تتسم بروح التسامح في التعامل مع الآخرين.

أنماط مختلفة لفرق العمل

أ - " فريق العمل الخاص "

يمثل نمط فريق العمل الخاص أداة من أدوات العمل الجماعي الفعال. ويتم تشكيله عندما تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة أشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة، ويقوم هذا الفريق بأعماله على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي أمامه على شكل مهمة واضحة ومحددة ، ويمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المدلوبة. ويتطلب تشكيل فريق العمل الخاص ما يلي:

- ١ - تحديد مهمة الفريق بوضوح.
 - ٢ - تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لانجازها ومراحل ذلك.
 - ٣ - إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الفريق والبيانات الهامة المتعلقة بعمل الفريق و مهامه.
 - ٤ - تحديد ميزانية.
- ولكي يكون الأداء على أعلى المستويات، يجب التأكد من إبلاغ جميع أعضاء الفريق الخاص بالمهمة واستيعابهم لها بالطريقة نفسها. ويم دعم فريق العمل الخاص عن طريق تمكينها من الوصول إلى المعلومات بسهولة سواء كانت في الملفات أو في حوزة أفراد، كما ينبغي حث فرق العمل الخاص على إصدار تقارير دورية، خاصة إذا كانت المهمة طويلة ولها آثار بعيدة، وذلك لكي يتم الاستفادة من ردود الأفعال والملاحظات عن تلك التقارير.
- ب- فريق " العضو الواحد "

فريق العضو الواحد كما يتضح من عنوانه تتكون من فرد واحد، وغالباً ما يكون أسلوباً مناسباً لإنجاز المهام الطارئة، وكذلك المهام التي يكون تشكيل فريق عمل جماعي أمراً غير متاح ، وينبغي أن تحدد مهمة مثل

هذا الفريق وأن يتحمل مسؤولية إعداد تقارير عن أعماله. كما ينبغي أن يقوم باستشارة ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر، وأن يعدّ مسؤولاً عن أعماله وتحقيق النتائج المطلوبة منها.*

أدوار مهنية ايجابية يمكن أن يتمتع بها عضو فريق العمل
تتألف أغلب الجماعات من أفراد ذوي تخصصات وكفاءات واهتمامات مختلفة، ويتحدد دور كل منهم إما بمزاياه الشخصية، أو بطبيعته وظيفته داخل المنظمة.

و يشكل وعي ممارس العلاقات العامة بطبيعة الأدوار التي يقوم بها أعضاء فرق العمل عاملاً هاماً في قيامه - هو شخصياً - أو أحد ممارسي العلاقات العامة داخل المنظمة ببعض الأدوار التي تشكل طبيعتها "دعماً لوجستياً" لعمل الفريق، و نبين فيما يلي بعض تلك الأدوار:*

- **المبادر** : هو فرد يتقدم بأفكار وأساليب وإجراءات وطرق مختلفة لحل المشاكل أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة، أو التي لا يقبل عليها أعضاء الفريق لأسباب مختلفة.

- **طالب المعلومات** : هو فرد يطالب بتوضيح المقترحات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد المجموعة في التعامل مع القضية المطروحة.

- **طالب الرأي** : هو فرد يطالب بتوضيح القيم والآراء التي يعبر عنها أعضاء المجموعة.

- **صاحب المعلومات** : هو فرد يقدم بالأفكار والآراء حول المواضيع قيد النقاش.

- **الشارح** : هو فرد يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معين في حالة اختيار المجموعة خط سير معين في العمل.

- **المنسق** : هو فرد يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها الآخرون لصيغة منظومة متكاملة ومترابطة.

- الموجّه : هو فرد يلخص ما تم وما أنجز ويركّز النقاش حول بقية جوانب الموضوع المطروح حفظاً للوقت وإنضاجاً للأفكار .
- الناقد البناء : هو فرد يبذل الجهد لتقويم الأدلة والنتائج التي تتوصل إليها المجموعة بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل لما يقول بأسلوب تشجيعي فيساعد على استدرار مزيد من الأفكار .
- المحرك : هو فرد يعمل على تحفيز المجموعة على العمل وبعث النشاط فيها لتحقيق إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعاً بين الجد والدعابة الهادفة .
- خبير الإجراءات : هو فرد يساعد المجموعة على تحقيق أهدافها بقيامه بأداء بعض مهامهم المهام التنظيمية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصالة أو توفير الطعام والمرطبات .
- المسجّل : هو فرد يدوّن الاقتراحات و الأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حسن وسرعة الاستفادة منها :
- أدوار اجتماعية ايجابية يجب أن يتمتع بها عضو فريق العمل :
- المشجع : هو فرد يتفهم ويتقبل ويقدر الآخرين وجهودهم ويثني على ما يبذلون، ويدعو لهم .
- الموفق : هو فرد يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلى ذهن كل منهم باعتباره شاهداً على كلام الآخرين ومواقفهم .
- الحكم : هو فرد يسعى إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول الوسط لما ينجم بين الأعضاء من اختلافات .
- محدد المعايير (المقيّن) : هو فرد يسهم في تحديد مستويات العمل ومعايير وضوابطه وقواعد سيره .

- المراقب : هو فرد يسجل تقدم سير عمل المجموعة ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق.
- الحارس المحرك : هو فرد يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة في النشاط.
- التابع : هو فرد يوافق على اقتراحات الأعضاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع أثناء المناقشات واتخاذ القرارات.*
- أدوار اجتماعية سلبية قد يتمتع بها عضو فريق العمل
- المعتدي : هو فرد يسعى لتدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها، وقد يحاول أن يدعي لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال.
- المعوق السلبي : هو فرد المخالف للآخرين من دون أسباب واضحة.
- طالب الأضواء : هو فرد يسعى إلى اعتراف الآخرين و إشاداتهم به بالدعاية لانجازاته وأعماله الشخصية.
- النرجسي : هو فرد يستخدم المجموعة كجمهور مستمعين يفضي إليهم بمشاعره وملاحظاته الشخصية.
- الاتعالي : هو فرد قليل المشاركة في العمل الجماعي، فقلة الاهتمام قد تؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق.
- المسيطر : هو فرد يسعى إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها، وقد يستعمل أساليب التملق أو المتعسف لفرض نفسه أثناء المناقشات.
- العالة : هو فرد يستعطف الآخرين وغالباً ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة في النفس.

- **النفعي** : هو فرد وهو الذي يعبر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة بما يتفق مع توجهاته واقتناعاته وبما يخدم مصلحته الشخصية.*

تحليل مهام الفريق

تتشكل فرق العمل الناجحة من عدد من الأعضاء يتراوح ما بين ٢-٢٥ فرداً أو أكثر، ولكن هناك قضية أهم من حجم الفريق؛ وهي النمط المتبع من جانب أعضائه في تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام، حيث توجد ثلاث طرق رئيسة للقيام بتلك المهام، وهي:

- يتطلب القيام بالمهام المتكررة تحديد دور ثابت لكل عضو من أعضاء الفريق يقوم بأدائه بشكل مستقل مثلما هو الحال في خطوط التجميع.
- بالنسبة للمشروعات التي تستلزم توافر بعض المداخلات الإبداعية، يجب على كل عضو بالفريق أن يكون له دور محدد، مع ضرورة توفير إجراءات عمل مبسطة، مثلما هو الحال في حالة البحث عن أفكار لترويج منتجات جديدة.
- بالنسبة للأعمال التي تتطلب مداخلات إبداعية بصفة مستمرة- وفي نفس الوقت تستلزم توافر بعض المساهمات الفردية- فإن الأمر يتطلب ضرورة أن يعمل الأفراد معاً كما لو كانوا شركاء، وهذا النمط أكثر شيوعاً على مستوى الإدارة العليا.

توزيع المهام على أعضاء الفريق

توجد أنواع عديدة من فرق العمل بعضها رسمي والآخر غير رسمي، وكل نوع لابد وأن تُوكل إليه مجموعة من المهام التي يجب القيام بها، لذا فإن قادة فرق العمل بحاجة إلى أن يتعرفوا على أهداف كل فريق حتى يمكن توزيع المهام بما يتفق والأسلوب الأكثر ملاءمة لهم.

١- فرق العمل الرسمية

تعتبر فرق العمل الرسمية مطلباً أساسياً لأية مؤسسة، فهي غالباً ما تتصف بالثبات والاستمرارية، وممارسة مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة، وعادة ما تأخذ الأشكال التالية:

- فرق عمل من مختلف الوظائف يتم تشكيلها على المستوى التنفيذي من أجل تجميع قدر عال من مستويات الخبرة.
- فرق عمل وظيفية من مختلف المستويات الإدارية تستهدف تجميع قدر من المعارف الضرورية لحل المشكلات التي قد تعترض التنفيذ.
- فرق عمل على مستوى المشروع تستهدف إطلاع الأفراد الذين لديهم مستويات خبرة مشابهة على الأهداف طويلة الأجل للفريق للقيام بأنشطة معينة.
- فرق عمل مدعمة رسمياً تستهدف تزويد مجموعة خبراء الإدارة الداخليين بكل ما هو جديد في مجال الممارسة العملية.

٢- فرق العمل غير الرسمية

- هناك مجموعة من الأفراد الذين يتقابلون بشكل غير رسمي على مستوى المؤسسات، وذلك للقيام بالمهام التالية:
- اجتماع فرق النشاط المؤقتة لإنجاز مهام محددة.
 - قيام فرق التغيير بمناقشة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها التعامل مع بعض المشكلات التي تحدث.
 - التركيز الذهني من أجل الابتكار في ممارسة الأنشطة ويطلق عليها اسم "المجموعات الساخنة".

- مواجهة بعض الأزمات الطارئة التي قد تعترض مسيرة نشاط المؤسسة.

مقارنة بين فرق العمل الرسمية وغير الرسمية

١- كلما زادت درجة الرسمية في تشكيل الفريق؛ كلما التزمت قيادته بالتالي:

أ- إتباع قواعد العمل وإجراءاته بالشركة

ب- التوسع في إعداد التقارير.

ج- متابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

د- إتباع القواعد القانونية في الحصول على النتائج المتوقعة.

٢- كلما زادت درجة عدم الرسمية في تشكيل الفريق، كلما كان هناك اتجاه نحو التالي:

أ- إتباع الإجراءات غير الرسمية.

ب- الاعتماد على أسلوب العلاقات السببية في توليد الأفكار ووضع الحلول لبعض المشكلات.

ج- الالتزام غير الصارم بإجراءات العمل الرسمية.

على أية حال، فإنه من المهم أن نتذكر أن قيادة فريق العمل عادة ما تكون محكومة بالنتائج سواء أكان الفريق رسمياً أم غير رسمي. و يجب منها مراعاة ما يلي :

- إن عضو الفريق هو في البداية والنهاية إنسان، لذا يجب أن تعامله من هذا المنطق.
- إن فرق العمل الوظيفية تتيح الفرصة أمام الفرد لتعلم واجبات الآخرين.

- إن فرق العمل الرسمية قد تتطلب في بعض الأحيان عناصر غير رسمية لتجديد النشاط بها.
- إن طبيعة فرق العمل قد تنتهي في حالة وجود سيطرة من بعض أعضائها.
- يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على علم تام بأنهم جميعاً يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

اختيار أعضاء الفريق

تُعد عملية التوفيق بين مهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أدائها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل، فعلى سبيل المثال: لو أن عرض أحد المنتجات بالسوق استلزم توليد مجموعة من الأفكار الجديدة؛ فإنه يجب أن يُضم الفريق أعضاء من مختلف الوظائف بالمؤسسة حتى يمكن تقديم العديد من الأفكار والخبرات اللازمة لدراسة مختلف الزوايا، أما إذا تطلب الأمر الحصول على معارف متخصصة في الإجراءات المحاسبية، فإن هذا يزيد الحاجة نحو تعيين أحد الأفراد البارزين في القسم المالي، ونظراً للتغير في متطلبات المشروع، فإنه قد يصبح من الضروري تقديم كفاءات وقدرات مختلفة للانضمام إلى الفريق مع مراعاة إمكان استبدال بعض الكفاءات التي قد تثبت من نتائج ممارستها عدم صلاحيتها.

توطيد علاقات الصداقة بين أعضاء الفريق

يُعتبر توطيد علاقات الصداقة وخلق مناخ أخوي بين أعضاء الفريق أثناء الاجتماعات الرسمية من أهم الأمور التي يجب أن يوليها قائد الفريق اهتمامه؛ ولذلك يجب إتاحة الفرصة التي يمكن لكل فكرة أن تجد من خلالها الرعاية والاهتمام وبالشكل الذي يسمح بفتح دائرة الحوار، وهذا من الممكن تحقيقه في حالة واحدة فقط؛ وهي وجود علاقة ارتباط قوية بين أعضاء الفريق، ولذلك فإنه يجب تشجيع كل من الفرق الرسمية وغير الرسمية على قضاء معظم وقتهم معاً خارج إطار الاجتماعات الرسمية.

الأنواع المختلفة لفرق العمل ومهامها وخصائص كل منها

١- فرق المديرين

يتكون من مجموعة من مديري العموم الخاضعين لرئاسة مجلس إدارة المؤسسة، وعادة ما يتم اختيارهم بناءً على مجموعة الأدوار التي يلعبونها، مثال ذلك مدير التمويل و من مهامها :

* إدارة المؤسسة والقيام بالأعمال المجزأة اليومية وتنفيذ جدول الأعمال.

* الاعتماد على المعلومات الواردة من المستويات الإدارية الدنيا.

٢- فرق المجموعات الوظيفية:

يتكون من عديد من المديرين من مختلف الأقسام بالمؤسسة، وقد يتم تشكيله عند أي مستوى من المستويات الإدارية و من مهامها :

* إزالة ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة، مثال ذلك: عرض منتجات جديدة للسوق.

* قيام أعضاء الفريق بطرح خبراتهم من أجل حل المشكلة المطروحة.

٣- فريق عمل الأنشطة:

يتكون من مجموعة من الأفراد مهمتهم تنفيذ الخطط طويلة الأجل الخاصة بنشاط معين أو وحدة تنظيمية معينة بالمؤسسة، و من مهامها :

* تعظيم النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

* يعتمد بشكل أساسي على قائد الفريق الذي غالباً ما يتغير من آن لآخر لتعظيم مستوى أداء الفريق.

* عادة ما يخضع أعضاؤه لمستوى إشرافي دقيق.

٤- فريق عمل مدعوم رسمياً:

ويختص أعضاؤه بتقديم الدعم والخدمات مثل: الخدمات المالية ونظم المعلومات والتوظيف، و من مهامها :

* يؤدي بمجموعة كبيرة من المهام الروتينية مثل: فحص البريد الوارد والصادر.

* يعتمد بصفة أساسية على العمليات بغرض تحسين مستويات الإنتاجية.

٥- فريق عمل المشروعات:

يتم اختيار أعضاء الفريق من أجل العمل سوياً لحين انتهاء المشروع، مثال ذلك: إنشاء خط إنتاج جديد بالمشروع، و من مهامها :

* يتطلب وجود عدد كبير من المجموعات والمهام الفرعية، وإعداد خطة تفصيلية، بالإضافة إلى وجود نظام صارم في الرقابة.

* يعتمد على الفهم المتبادل بين أعضاء الفريق وكذا التنظيم الجيد لأنشطة الأعمال.

٦- فريق التغيير:

يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير، وتعتمد قيمة ما يقدمه الفريق من أفكار على قدرته على التجميع والتوحيد بين أعضائه، وغالباً ما يبدأ على شكل معسكر، و من مهامها :

* التأثير على الثقافات السائدة بالمؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة.

* غالباً ما تتم قيادة من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير، ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجاحه.

٧- المجموعة الساخنة:

هي عبارة عن جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر عن باقي المؤسسة، و من مهامها :

- * ينحصر تركيزها الأساسي في المهام الإستراتيجية مثل: دخول أسواق جديدة أو وضع برامج لابتكار المنتجات الجديدة.
- * يتسم بالمرونة والاستقلالية ويتكون من مجموعة من الأفراد ذوي معدلات الإنجاز العالية التي تضع الافتراضات من أجل تحقيق نتائج سريعة.

٨- فريق عمل المهام الطارئة:

- هو عبارة عن كيان مستقل يتم تشكيله في الأجل القصير بهدف دراسة مشكلة معينة أو حلها وإعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى المستويات الإدارية العليا، و من مهامها :
- * يعتمد على نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة، ويستهدف القضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج.
- * يعتمد بشكل أساسي على العمليات غير الرسمية في وضع تصور للحلول البديلة للمشكلة.

قيادة فريق العمل

يعتمد أداء أي فريق على نوعية الأفكار التي يتم تجميعها، ومن هنا تتبين الكيفية التي يمكن بها تحسين جودة القرارات التي يتخذها الفريق. لا شك أن هذا يعكس نوعية عمليات صنع القرارات، حيث يجب على القائد أن يسعى نحو تهيئة مناخ إيجابي ملائم خال من العصبية أو الأنانية. هذا ولا يستطيع الفريق إنجاز المهام الموكلة إليه في حالة قيام قائده بطرح الأفكار مقدماً قبل الاستماع لآراء أعضائه، ففي ظل الطريقة اليابانية القديمة يستمع قائد الفريق باهتمام للأعضاء لحين الانتهاء من التعبير عن آرائهم، ثم يتم اتخاذ قرار يُعبر عن آراء جميع أعضاء الفريق، ولذلك فإن القائد الحقيقي للفريق هو الذي يسهل ويحمس ثم ينفذ أكثر من تركيزه على الرقابة بالدرجة الأولى.

حيث تنحصر المهمة الأساسية لقائد الفريق في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها، من خلال القيام بما يلي:

- تخطيط الأدوار التي يجب أدائها، وتخصيص الأفراد الملائمين لها.
- قيادة الفريق في الاجتماعات، مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه.
- التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن التقييم قد تم أخذه في الاعتبار عند التنفيذ.
- تحليل الأخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها، مع مراعاة الثناء على النجاحات التي تحققت.
- تقييم مدى ولاء الفريق للآخرين سواء أكان داخل المؤسسة أم خارجها.

دور ممارس العلاقات العامة أثناء عمل الفريق أولاً- دور المشرف:

يبدأ دور ممارس العلاقات العامة كمشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في فريق العمل، و منح الأفراد الذين يظهرون تقدماً وتطوراً الفرصة لأداء الرأي في أهداف الفريق والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف. و يستطيع ممارس العلاقات العامة بعد نجاحه في تنمية الفريق أن يركز على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف وبناء الشخصية المتميزة للجماعة، و هناك أربعة مجالات يجب التركيز عليها وهي:

- ١- تقديم الدعم .
- ٢- تسهيل التفاعل بين أفراد الفريق .

٣- التأكيد على الأهداف .

٤- تسهيل إنجاز المهام.

٥- التأثير على أعضاء الفريق.

١- تقديم الدعم:

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في فريق العمل بقيمته الذاتية وأهميته للجماعة ككل ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح الفريق لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الفريق في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى.

٢- تسهيل التفاعل بين أفراد الفريق :

يشمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة بهدف إيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد فريق العمل ، ويتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية وعقد الاجتماعات وتنظيم غداء جماعي لتوفير الفرصة لأفراد الفريق للالتقاء.

٣- تأكيد الأهداف:

عادة ما يوجد فريق العمل لتقديم خدمة محددة للمنظمة ، و ما يجب أن يسعى إليه ممارس العلاقات العامة هنا هو إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف ، ويتضمن هذا توفير وتغيير وتوضيح مستمر للأهداف، وللحصول على الموافقة على أهداف الفريق - فإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك - هو اشتراك أفراد الفريق في هذه الأهداف.

٤- تسهيل إنجاز المهام:

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة لإيجاد وسائل عمل فعالة ومعدات وجداول عمل مناسبة لتحقيق أهداف فريق

العمل حيث ينفق جزء كبير من الوقت في هذا المجال في حل المشكلات التي تواجه فريق العمل في تعامله مع بيئة عمل المنظمة.

٥- التأثير على أعضاء الفريق:

يسعى أفراد المنظمة بأن يكونوا ضمن فرق العمل الراجعة داخل المنظمة. كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في تلك الفرق، و من أجل تحقيق ذلك فإن معظمهم يكون على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم ، هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه للحصول على قبول انتمائهم إلى فريق عمل معين ، وكلما زاد الانتماء والولاء للجماعة كلما زادت واقعية الأفراد إلى التالي:

- ١- قبول أهداف وقرارات فريق العمل.
- ٢- السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات على طريق المشاركة النشطة.
- ٣- الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الفريق.
- ٤- الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الفريق الآخرين.
- ٥- السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الفريق الآخرين.

وتتوافر لدى الأفراد المشاركين في فرق العمل الفعالة نظرة إيجابية نحو الإشراف حيث يعتبر ممارس العلاقات العامة في هذه الحالة جزءا هاما في النظام الكلي وينظر إليه على النحو التالي:

- كصديق يقدم العون والمساعدة.
- لديه ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء فريق العمل.
- توقعاته عالية في الأداء.
- يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.
- ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعليم وليست فرصا لتوجيه اللوم أو النقد.

ثانياً- المساهمة في صناعة القرارات الخاصة بفريق العمل:

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء فريق العمل هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في صناعة القرارات المؤثرة في عمل الفريق، وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات، وعند التفكير في اشتراك كافة أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات لا بد من الإجابة على التساولين التاليين :

أ- لماذا يشترك أعضاء الفريق في صناعة القرار.

ب- ما هي درجة مشاركة أعضاء الفريق في صناعة القرار.

أ- لماذا يشترك أعضاء الفريق في صناعة القرار.

هناك أربعة أسباب لاشتراك عضو فريق العمل في صناعة القرار.

١- المعلومات: قد يكون أهم سبب لاشتراك عضو الفريق هو أنه لا يملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد.

٢- الالتزام: السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات ، نلاحظ هنا اعتبارين هامين:

- الأول هو : هل من الضروري الحصول على التزام كل أعضاء فريق العمل ؟ فأحياناً يكون أحد أفراد الفريق هو الوحيد المسؤول عن تنفيذ القرار ، وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

- الثاني هو : هل يمكننا الاعتماد على التزام كل أعضاء الفريق بدون إشراكهم في صنع القرار ؟ يمكننا الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معنا بدون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت قراراتنا الماضية في هذا المجال جيدة وفعالة.

٣- الإبداع: يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة. يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيعه أحد أعضائه منفرداً ، لذلك و عندما نواجه موقفا يصعب فيه إيجاد حل مناسب نلجأ إلى فريق العمل و العمل سويا على استطلاع الحلول الممكنة.

ب- ما هي درجة مشاركة أعضاء الفريق في صناعة القرار.
هناك عدة درجات من المشاركة، ويتناسب كل منها مع ظروف معينة ، ونعرض فيما بعض الأفكار التي تساعدنا على اختيار مستوى المشاركة الذي يتناسب مع عضو الفريق:

- أقل مستوى للمشاركة هو عدمها : هنا يصنع عضو الفريق القرار بمفرده و يكون هذا الاختيار سليما عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة سابقا والتي تتطلب إشراك بقية زملاء الفريق الواحد ، كما يكون هذا الاختيار مناسبا أيضا عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك كافة أعضاء الفريق، وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب على عضو الفريق الذي اتخذ القرار منفرداً أن يجتمع ببقية أعضاء الفريق في وقت لاحق ليشرح لهم لماذا كان من الضروري أن يتصرف بمفرده.

- المناقشات الفردية: يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية. يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما يكون أحد أعضاء الفريق في حاجة إلى المعلومات لإسناد قرار جيد اليها، وهو اختيار جيد جداً أيضا عندما تحول الظروف دون الاجتماع بين جميع أفراد الفريق في وقت واحد مثال ذلك عندما لا يتمكن أعضاء الفريق من ترك وظائفهم في نفس الوقت للحضور أو عندما ينتشر أفراد الفريق على مساحة جغرافية كبيرة. تتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو اتصالات هاتفية.

- المناقشات في اجتماع: تتيح الاجتماعات لأعضاء الفريق الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات بعضهم البعض، هذه الاجتماعات مفيدة على وجه الخصوص عندما يحتاج الفريق لأفكار مبدعة، لكن أحد الأعضاء يشعر أحياناً بأن عليه اتخاذ القرار بنفسه.

- المشاركة في القرار: ينتج عادة عن السماح لأعضاء الفريق بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لديهم، وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام، بالإضافة إلى ذلك يعطي اشتراك كامل أفراد الفريق في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لديهم، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم. و عندما يقع اختيارنا على هذا الأسلوب نتبع عندئذ الإجراءات الرشيدة لصنع القرار) كما هو مبين أدناه.

- التنازل عن القرار للآخرين: أفضل اختيار في بعض الأحيان أن يحيل بعض أعضاء الفريق الأمر للغير لاتخاذ القرار، و تكون إحالة الأمر إما لفرد أو لجماعة، و لكي يكون هذا الاختيار موقفاً يجب أن تتوفر الرغبة والاهتمام لدى عضو الفريق أو كل الأعضاء في اتخاذ القرار، كما يجب أن تتوفر لديه الرغبة لقبول القرار أيما كان، ويتطلب هذا منه تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه.

ثالثاً- اختيار المدخل الرشيد لصناعة القرار:

تعطي القرارات الجيدة نتائج جيدة، و يجب أن يراعى في القرار الجيد كل المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار، كما يجب أن تعالج هذه المعلومات بأسلوب منطقي رشيد حيث ينظر إلى جميع البدائل الممكنة، و يساعدنا هذا المدخل الرشيد بعد أن نحدد من يجب أن يشارك في صنع

القرار ، و إلى أي مدى، في أن نأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بصناعة القرار و هي :

١- دراسة الموقف:

نقطة البداية هي دراسة الموقف لكي نتأكد أننا نتخذ القرار في الوضع المناسب، و ما ننفقه من وقت في هذه المرحلة هو استثمار جيد وستكون له نتائج إيجابية فيما بعد، و يجب أن نتأكد في هذه المرحلة من أننا نعرفنا على المشكلة الحقيقية و أننا نملك كل الحقائق المتاحة.

٢- تحديد الهدف:

تحديد ما الذي نريد أن نحققه، و وصف الهدف في صورة نتائج نهائية و تجنب التكهن بما ننوي إتباعه من سبل للوصول إلى هذا الهدف.

٣- تحديد ما يلزم إتباعه:

المقصود هنا هي المتطلبات التي يلزم وجودها في القرار ليكون مقبولا، على سبيل المثال: مراعاة عدم زيادة حجم مجموعة النقاش، كلما قل عدد هذه المتطلبات كلما كان ذلك أفضل، لأنها تقلل من عدد الحلول البديلة، و من ناحية أخرى من الأفضل في حالة وجودها أن يفصح عنها مبكرا.

٤- وضع البدائل:

إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف، و عدم اختبار صلاحية أي من تلك البدائل مباشرة ، بل ترك ذلك للوقت المناسب لذلك، و يجب كتابة كل البدائل حتى غير الواقعية منها، لأنها غالبا ما تذكرنا بغيرها من البدائل الأكثر معقولية.

٥- تحديد معايير التقويم:

بعد تجميع كل الأفكار لا بد من اختيار وسيلة لفرز وتقييم تلك الأفكار، فنختار ثلاثة أو أربعة معايير و قيم كل حل بديل على أساسها، على سبيل

المثال، إمكانية التنفيذ والتكلفة ومدى الإتاحة والمساهمة في تحقيق الهدف وما إلى ذلك.

٦- تقييم البدائل:

يتم تقييم كل حل بديل باستخدام المعايير المختارة، ويتم إضافة البيانات المتاحة لهذا التقييم، وعلى سبيل المثال، البيانات الخاصة بإمكانية الحصول على الحل وتكلفة ذلك، وإذا كانت البيانات غير متاحة يجب وضع قيمة تقديرية مثل مرتفع أو متوسط أو منخفض، و تطبيق هذا على المعايير المستخدمة مثل إمكانية التنفيذ و درجة المساهمة في تحقيق الأهداف.

٧- الاختيار من بين البدائل:

الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة ما تم القيام به من تقييم لهذه البدائل، و من البديهي أن لا نرغم على اختيار البديل الأفضل حسب التقييم المعد ، و يجب أن نأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل ، و أيضا احتمالات حدوث العواقب غير المرغوب فيها.

الأساليب الفنية في صناعة القرارات لدى فريق العمل :

تتعدد الأساليب الفنية في صناعة القرارات داخل فريق العمل حيث تصل إلى أكثر من ثلاثين طريقة . وسنتعرض لأهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعا في الاستخدام:

الطريقة الأولى : طريقة العصف الذهني BRAINSTORMING

مفهوم العصف الذهني

العصف الذهني أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي يقوم على حرية التفكير، ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة وصناعة القرار الخاص به وذلك من قبل فريق من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة .

و تعتبر استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع
الكثيرة التي تتجاوز أكثر من ثلاثين أسلوباً .
وبمعنى آخر فإن العصف الذهني هو أسلوب لاستخدام العقل في التصدي
النشط للمشكلات .

أهداف العصف الذهني

تهدف جلسات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي :

- ١ - حل المشكلات حلاً إبداعياً .
- ٢ - تخليق أفكار إبداعية داعمة لعملية صناعة القرار الخاص بمشكلة محددة
- ٤ - تحفيز وتدريب تفكير وإبداع أعضاء فريق عمل محدد .

مراحل العصف الذهني:

يمكن استخدام أسلوب العصف الذهني في المرحلة الثانية من مراحل عملية
صناعة القرار الإبداعي ، والتي تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي :

- ١ - تحديد المشكلة .
- ٢ - إيجاد الأفكار ، أو توليدها .
- ٣ - صناعة القرار الخاص بحل المشكلة .

مبادئ العصف الذهني:

يعتمد استخدام العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما :

- ١- تأجيل الحكم على قيمة الأفكار :

يتم التأكيد على هذا الأسلوب على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة
من أعضاء جلسة العصف الذهني ، وذلك في صالح تلقائية الأفكار
وبنائها ، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ
ظهورها يكون عاملاً كافياً لإصدار أية أفكار أخرى .

- ٢- كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها:

قاعدة الكم يولد كيف على رأي المدرسة الترابطية ، والتي ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة المألوفة ، وبالتالي فلتوصل إلى الأفكار ، غير العادية والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار .

القواعد الأساسية للعصف الذهني:

- ١- ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة.
أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق ممارس العلاقات العامة وهو رئيس الجلسة .
 - ٢- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها.
والهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية لأعضاء الفريق في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما تكن نوعية هذه الحلول أو مستواها .
 - ٣- التأكد على زيادة كمية الأفكار المطروحة .
وهذه القاعدة تعني التأكد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل أعضاء الفريق زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبدع للمشكلة
 - ٤- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها.
ويقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني من أعضاء الفريق المكلف بصناعة قرار محدد أو من غيرهم لأن يضيفوا لأفكار الآخرين ، وأن يقدموا ما يمثل تحسناً أو تطويراً .
- خطوات جلسة العصف الذهني :**
- تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي :

١ - تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع) :

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من ممارس العلاقات العامة - و هو بنفس الوقت قائد الجلسة - هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة .

٢ - إعادة صياغة الموضوع :

يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى .

وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع .

٣ - تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني :

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل .

٤ - جلسة العصف الذهني :

يقوم ممارس العلاقات العامة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان

بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن لممارس العلاقات العامة بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها .

٥ - تحديد أغرب فكرة :

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لممارس العلاقات العامة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر ممارس العلاقات العامة المشاركين على مساهماتهم المفيدة .

٦ - جلسة التقييم :

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

الطريقة الثانية : أسلوب دلفي DELPHI أو الاجتماع عن بعد.

تستخدم هذه الطريقة عند تشكيل فريق عمل من الخبراء لاتخاذ قرارات لحل مشاكل ذات طبيعة تخصصية ، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاً للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على اقتراح القرارات الخاصة بمشكلة معينة وتحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

١- تحديد المشكلة :وهنا يلاحظ أن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار ما بشأنها معروفة بشكل مسبق.

٢- تحديد أعضاء الاجتماع : من ذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان ذلك أفضل.

٣- تصميم قائمة أسئلة : تحتوي على تساؤلات عن القرارات المقترحة لحل المشكلة و بدائل الحل،و تأثير بدائل الحل عليها ، يلي ذلك إرسال القائمة إلى من أعضاء فريق الحل من الخبراء كل على حدة،لمعرفة رأيهم.

٤- تحليل الإجابات : واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

٥- إرسال التقرير: بشكل مختصر للخبراء مرة ثانية و الطلب منهم كتابة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

٦- إعادة الخطوتين الرابعة و الخامسة: يتم تجميع الآراء النهائية و وضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

الطريقة الثالثة: أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP .

وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين طريقة العصف الذهني و طريقة دلفي.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- ١- تحديد المشكلة: يقوم قائد الفريق أو ممارس العلاقات العامة بتحديد المشكلة أمام أعضاء الفريق.
 - ٢- بدائل الحل: يقوم كل عضو من أعضاء الفريق بوضع أفكار عن القرارات المقترحة لحل المشكلة المقترحة على ورقة أمامه.
 - ٣- تجميع الحلول : بواسطة ممارس العلاقات العامة وكتابتها واحدة تلو الأخرى ، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.
 - ٤- المناقشة: يدير قائد الفريق المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل.
 - ٥- الاقتراح: يقوم كل فرد من أفراد الفريق بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياهم في ترتيب ، فالمرتبة ١ تعني أحسن حل، والمرتبة ٢ تعني المرتبة التالية في الأفضلية، والمرتبة ٥ (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.
 - ٦- القرار النهائي: يقوم ممارس العلاقات العامة بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل. وإمعاناً في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجهاً لوجه بين أعضاء الفريق، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتاً أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراح، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.
- مواصفات فريق العمل الجماعي المتميز*

- ١- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.

هذا بالطبع إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.

٢- الوحدة والتماسك بين الأعضاء: حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق؛ ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتنقيص عن المشاعر من دون حرج، وفي ظل هذا الجو تشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص.

٣- سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق، بل واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

٤- العمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على الصراع، بل يتم إشعار الجميع بأن فكر الصراع غير مقبول.

٥- سيادة الإقناع بدلاً من الإكراه كوسيلة للوصول إلى القرارات، ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها.

٦- التزام الجميع بتنفيذ القرارات.

٧- النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.

مراجع الفصل السابع

- - محمد عبد الله إبراهيم، العمل مع الجماعات: النظرية و التطبيق. القاهرة : جامعة حلوان ، ١٩٨٤ .
- - Thorndike, R. L. & Hagen, A., Measurement and Evaluation in psychology, and Education, N. Y: John Willy and Sons Ins., 1957
- - Thorndike, R. L., & Hagen, , op-cit
- - /مارفن شو، دراسة سلوك الجماعات الصغيرة ، ترجمة محيى الدين احمد حسين . - القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٦ .
- - Robbins, S. P. Organizational behavior: Concepts, controversies, applications. Prentice-Hall international, 1996
- - Robbins, S. P. Organizational behavior. op-cit.
- - Cherrington, D. J). The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.1995.
- - Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1994.
- - ندوة بناء فريق العمل : / الخبراء العرب في الهندسة الإدارية . القاهرة: المركز العربي للتطوير الإدارى ، القاهرة ١٩-٢٤ يونيه ١٩٩٢ ،
- - West-Burnham, John, Leading and Managing for Quality, in / School Leadership for 21st Century, Davies, B. and Ellison, L. London and New York: Rutledge .1997
- - West-Burnham, John, , op-cit
- - Harrison, E. F.. The managerial decision-making process. Houghton Mifflin Company,1995.
- - Desmond W. Evans, Communication At Work,(London: Pitman Publishing, 1997, Second Edition
- . Desmond W. Evans, op-cit



الفصل الثامن

إدارة التغيير

قبل التطرق لتعريف كلمة " التغيير " نطرح السؤال التالي: لماذا تتغير المؤسسات ؟ إنها تتغير لأنها تشكل جزءاً من عملية التطور الواسع و التي عليها التفاعل مع التغيرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها، مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها . ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضاً تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ... و عليه يعرف التغيير على أنه:

" التغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد " .

إن التغيير هو شعار المرحلة لأغلب المنظمات وقد يكون جذرياً يؤدي إلى فحص ودراسة شاملة للمنظمة وأنظمتها وأجراء التغيرات اللازمة ويأتي ذلك نتيجة مجيء إدارة جديدة للمنظمة، أو وجود فشل واضح في نتائج الأداء ... الخ ، فالتغيير الجذري الذي يحدث خلال دورة حياة المنظمة يكون عميقاً عادة ويشمل جميع إجزاء المنظمة. وقد يكون التغيير تدريجياً ويرتبط بتكيف هيكل المنظمة و يتصف بالتكرار و لكنه أقل تأثيراً ويحدث كجزء من النمو الطبيعي للمنظمة ويهدف إلى إعادة هيكلة طرق الأداء والتشغيل الحالية لتحسينها أو لتوسيع نطاقها نحو اتجاهات جديدة، إن نجاح التغيير بنوعيه يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يقودون ويدعمون عمليات

التغيير ويطلق عليهم وسطاء التغيير وقد يكونون استشاريين من خارج المنظمة أو مدراء وقادة فرق العمل واختصاصيين من داخل المنظمة .
قد يكون التغيير عفوياً تلقائياً من دون توجيه ووسطاء التغيير وقد يقترن بنتائج سلبية ، أو بنتائج إيجابية مثل الصراع الذي يحدث ما بين الأفراد ولكنه ينتهي إلى وضع إجراءات عمل جديدة تحقق الانسيابية في تدفق العمل ، و هناك التغيير المخطط الذي يحدث تحت توجيه وسيط التغيير استجابة لإدراك مسبق بوجود فجوات أداء، وهذه الفجوات لا تنحصر بوجود مشاكل داخل المنظمة تستوجب الحل بل ربما بوجود فرص يجب أن تستثمر، فالتغيير المخطط أو المقصود هو مجهود يخطط ويصمم للتعامل مع فجوات الأداء بطرق تفيد المنظمة وأعضائها.

أهداف التغيير

أن التغيير المخطط يمكن أن يوجه نحو مدى واسع من عناصر المنظمة يشمل :

- رسالة المنظمة: توضيح أو خلق رسالة المنظمة وأهدافها .
- الإستراتيجية: توضيح أو خلق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق الأهداف.
- الهيكل: تحديث تصميم المنظمة وآليات التنسيق فيها وقد تشمل إعادة تحديد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية وتغيير نطاق الإشراف والسياسات والإجراءات والقواعد .
- الأفراد: لتغيير الاتجاهات والتوقعات والمدرجات والسلوك من خلال تحديث ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحسين أساليب التدريب والتنمية .
- أهداف ومعايير الأداء: وضع أهداف جديدة للأداء أو تعديل الحالية منها .

- الثقافة: توضيح أو خلق المعتقدات والقيم الرئيسية للمنظمة .
- تصميم الوظائف: تحديث تصاميم وظائف الأفراد والجماعات .
- التكنولوجيا: تحسين المعدات والتسهيلات ، وتحسين تدفقات العمل بتغيير فعاليات العمل وطرق إنجازه .

قوى التغيير:

هي تلك القوى التي تعطي إشارات واضحة للإدارة بضرورة التغيير وقد تكون :

- قوى خارجية: مثل اشتداد المنافسة، تغير الأوضاع الاقتصادية، الانفجار المعرفي ، التقدم التكنولوجي، تغيرات الأسواق ، ضغوط حركات حماية البيئة، تغير القوانين والتشريعات الحكومية، حدوث الأزمات ..الخ.
 - قوى داخلية: قد تنبثق عن انخفاض الإنتاجية ، ارتفاع معدلات الغياب ، الدورات الوظيفي ، تدني معنويات العاملين ، ضعف الولاء للمنظمة ، احتدام الصراع بين أطراف المنظمة أو بين الرؤساء والمؤوسين أو حدوث فشل داهم في مستويات الأداء.
- وهناك علاقة بين كل من القوى الداخلية و القوى الخارجية، فقد تحدث القوى الداخلية كاستجابة للتغيرات التنظيمية التي صممت للتعامل مع القوى الخارجية، فالتحالفات الإستراتيجية والاندماجات بين المنظمات هي أمثلة عن التغيرات التنظيمية لإعادة تحديد علاقات تلك المنظمات مع بيئاتها الخارجية التنافسية المتحدية، ومثل هذه التغيرات كثيراً ما تقود إلى صراع ثقافي داخلي بين الأطراف المتحالفة أو المندمجة يؤدي إلى مزيد من التغيرات الداخلية. كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة قد يتطلب مثلاً إعادة تصميم وظائف العاملين وبرامج التدريب وهكذا.....

مراحل عملية التغيير:

حاول بعض العلماء والباحثين تحديد مراحل وخطوات العملية التغييرية، منهم من أجمل القول في نقاط محدودة ومنهم من توسع قليلاً . وقبل أن نذكر رأينا بهذا الخصوص ، نود أن نشير إلى محاولات بعض العلماء وآرائهم حول الخطوات التي تمر بها أية عملية تغييرية. يري " كيرت لوين " (KURT LEWIN) أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل وخطوات رئيسية هي:

١- مرحلة إذابة الجليد (UNFREEZING) ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره وعدم الجمود عليه.

٢- مرحلة التغيير (CHANGING) وتتضمن هذه المرحلة اختيار الأساليب والطرق اللازمة لوضع التغيير المطلوب.

٣- مرحلة إعادة التثليج (REFREEZING) وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو إستراتيجية (التغيير) الجديدة وتشجيعهم وتحفيزهم للتفاعل معها.

أما جرينر (CREINER) فقد قام بدراسة ثمانية عشر بحثاً عن التغيير واستنتج من خلالها أن التغيير يمر بست مراحل رئيسية وهي كما يلي :

١- الضغط علي الإدارة العليا : وذلك للتبنيه إلي ضرورة عمل شئ ما .

٢- التدخل علي المستوى الأعلى حيث يتم إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والسعي للتجاوب مع المشكلات الداخلية .

٣- تشخيص مواقع المشكلات : حيث يتم التعرف وكذلك الاعتراف بمشكلات محددة.

٤- ابتكار الحلول الجديدة : حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة.
٥- تجربة الحلول الجديدة : مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد تطبيقها وتجربتها .

٦- فرض الحلول الجديدة : وذلك بعد ثبوت نجاحها.

ويري الدكتور "محمد المحمدي" أن التغيير يمر بثلاث بمراحل رئيسية وهي
١- مرحلة التحرير: حيث يتم تحرير الفرد من كل الأوضاع غير المرغوبة سواء كانت علي مستوي الفكر أو الرغبات أو السلوك أو العادات .. الخ.

٢- مرحلة الدعم الأخلاقي: حيث يتم في هذه المرحلة تزويد الفرد بمكارم الأخلاق والسلوك الجيد.

٣- مرحلة الثبات: بحيث يظل الفرد مستمسكاً وثابتاً علي الوضع التغييري الأمثل الذي وصل إليه .

وبعد الإشارة إلي آراء بعض الباحثين حول خطوات ومراحل التغيير ، فإننا نميل إلي التوسع والتفصيل قليلاً في هذه المراحل ، لذا نرى أن عملية التغيير تمر بالمراحل والخطوات العشرين التالية:

١- الشعور بالألم:

حيث تبدأ عملية التغيير بشعور الأفراد بألم وضيق بسبب إخفاقات أو خسائر أو ضياع فرص أو فوضى أو سوء معاملة أو تسرب الكفاءات أو فشل في تحقيق أهداف أو تفوق المنافسين أو .. الخ.

٢- التنبؤ بالمشكلة أو الشعور بها:

بعد أن يشعر الأفراد بالألم نتيجة إخفاق ما فإنه سيتبادر مباشرة إلي أذهانهم ونفوسهم أو ثمة مشكلة وخال يلم بالمنظمة أو سيلم بها في الأجل القريب أو البعيد.

٣- بروز قادة التغيير:

حيث أن التغيير لا يمكن أن يتم إلا بعد أن يتنباه عدد من الناس ويقودونه إلى نهايته. وعادة ما يظهر هؤلاء القادة في بداية عملية التغيير، وأحياناً قد يتأخر ظهورهم قليلاً أو ربما لا يتغير القائد لسبب أو لآخر في بعض مراحل التغيير.

٤- تحديد فجوة الأداء:

حيث يتم دراسة الفرق بين ما يمكن للمنظمة أن تفعله وبين ما تفعله حقيقة، وبمعنى آخر يجب التعرف على الفجوة بين ما ينبغي فعله وبين الواقع للمنظمة، وهذا ما يسمى " فجوة الأداء "

٥- دراسة المشكلة وتحليلها:

وذلك بدراسة مظاهر المشكلة وأسبابها الحقيقية، وأبعادها، والمؤثرين فيها، والمتأثرين بها.

٦- تحديد أهداف التغيير:

إن كل تغيير ليس لديه أهداف واضحة ومحددة فهو تغيير قد ولد ميتاً، أو هو تغيير يخشى عليه الانحراف أو الفشل أو عدم الاستمرار.

٧- اقتراح المشروع التغيير:

بعد تحديد الأهداف المرجوة من التغيير لا بد من التعرف على كيفية تحقيق هذه الأهداف، وهذا يتطلب اقتراح مشروع تغيير يتناول جوانب العملية التغييرية وأبعادها وطرقها، ووسائلها، وإيجابياتها، ومتطلباتها، وكيفية تجاوز مخاطرها، وغيرها، وليس بالضرورة أن يكون المشروع كاملاً في هذه المرحلة، ولكن المهم أن يكون مقنعاً وواضحاً.

٨- المطالبة بالتغيير:

بعد وضوح أبعاد التغيير المختلفة لدى المغيرين، وخاصة قادة التغيير تأتي مرحلة مهمة وهي المجاهرة والمطالبة بالتغيير، والسعي لإقناع الآخرين بضرورة تغيير الوضع القائم مع تبيان مشروع التغيير وشرحه لهم وينبغي الإشارة إلى أن المطالبة بالتغيير والمجاهرة تبدأ منذ

الشعور بالألم . أما المطالبة في هذه المرحلة فهي مطالبة واضحة مبنية علي مشروع مكتمل وبمعني آخر ، فإن المطالبين بالتغيير يعرفون بوضوح ماذا يريدون وإلي أين يتجهون .

٩- ظهور المؤيدين :

عندما يظهر لمشروع التغيير بعض المؤيدين، ينبغي على قائد التغيير الاعتناء بهم ورعايتهم رعاية خاصة و رسم بعض الأدوار لهم للقيام بها ، لكي يشكلوا امتداده الاستراتيجي وسنده عند اشتداد الأمر .

١٠- بروز المقاومة :

كما أن لكل مشروع تغيير بعض المؤيدين كذلك فإن له بعض المقاومين والرافضين ، وغالباً تكون هذه المقاومة سبباً في فشل مشروع تغيير ، فالخطر ينبغي التنبه إليه .

١١- ترويض المقاومة أو القضاء عليها:

وذلك بدراسة عناصر المقاومة وأسبابها ودوافعها وأساليبها ومن ثم تحديد الوسائل الناجحة لترويضها أو تحييدها أو التخلص منها .

١٢- التبنى الجماعي للتغيير :

إذا تمت قيادة عملية التغيير بحكمة وذكاء وحسن تصرف، فإن الأنصار يزدون والمقاومين ينقصون ويتساقطون وتكون النتيجة أن عملية التغيير تصبح مطلباً جماعياً بعد ما كانت مطلباً فردياً لبعض الأفراد (قادة المقاومة) وفي هذه المحلة ينبغي لقادة المقاومة أن يحسنوا قيادة الجماهير، ذلك لأن قيادة الجماهير تختلف عن قيادة عدد قليل من الناس ، فهي أصعب وتحتاج إلي مهارات متعددة ، لا سيما مهارة الإقناع والتأثير العاطفي والإيجابي .

١٣- دراسة المشروع التغيير:

حيث يتم دراسة المشروع المقترح بأسلوب جاد مع العمل علي تقويمه وسد ثغراته واستكمال نواقصه ، ويقوم بهذه المهمة (في العادة) قيادة المنظمة ، ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمتخصصين .

١٤- اعتماد التغيير :

بعد دراسة مشروع التغيير واستكمال نواقصه والاقتناع به ، يتم اعتماده ومن ثم الدعوة إلى تطبيقه.

١٥- التخطيط لتنفيذ التغيير :

حيث يتم توافر وتهيئة متطلبات واحتياجات التغيير مثل : تعيين المسؤول عن عملية التغيير ، وفريق العمل الذي يساعده ، وإقناع أو إلزام الأفراد بقبول التغيير والتفاعل معه ، وتقديم الدعم المعنوي وكذلك المادي لعملية التغيير، وتحديد مراحل التغيير وأولوياته ومجالاته وأساليبه وأخيراً شرح مشروع التغيير للأفراد والتأكد من فهمهم له واستيعابهم إياه و للأدوار المناطة بهم تجاهه .

١٦- تجريب التغيير:

يحسن قبل تطبيق التغيير علي جميع أجزاء المنظمة أن يتم تجربته في حدود ضيقة ، لا سيما إذا كان مشروع التغيير كبيراً وخطيراً.

١٧- تقويم ومعالجة التجربة

وذلك بمتابعة تجربة التغيير ، ودراسة نتائجها والتعرف علي ثغراتها، ومن ثم العمل علي تحسينها وتطويرها والقضاء علي سلبياتها.

١٨- تعميم التغيير :

بعد نجاح التجربة ، وبعد تجنب سلبياتها وعلاج جميع مشكلاتها ، يتم تعميمها علي جميع أجزاء المنظمة .

١٩- تقويم ومعالجة التعميم

بعد تعميم عملية التغيير، لا بد من متابعة تنفيذها والتأكد من ممارستها بصورة جيدة ، والعمل علي إزالة جميع العقبات التي تعترضها ، هذا بالإضافة إلي تصحيح المسار عند وجود أخطاء واضحة أثناء التنفيذ ،

كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح التجربة في نطاق ضيق بالمنظمة لا يعني بالضرورة نجاح هذا التغيير عند تعميمه علي جميع أجزاء المنظمة.

٢٠- الرقابة والتطوير:

ينبغي ألا يثبت الإنسان علي تغيير واحد ، بل يجب أن يقوده التغيير إلي تغيير آخر ، فالمعالجة والتطوير والتحسين ممارسات لا يجوز أن تتوقف أبدا ، فرب تغيير ينفع اليوم ولكنه يضر غداً .

المفهوم المعاصر لعملية التغيير

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب والآخر يعرفه من زاوية النتائج وآخرون من زاوية المظهر والأعراض، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفي الفهم والإدراك وفي التعامل مع الظاهرة.

يصعب وصف التغيير بأنه (حالة) لما هو عليه من حركة فعالة لا تهدأ ولا تستقر ولكن يمكن وصفه بأنه (عملية) يتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها دافع جديد يختلف عما قبله، فالتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو (ظاهرة) ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط (بقوى التغيير) وبمقدار عفويتها وانطلاقتها وبقدرتها على التأثير على هيكل وبنیان وأداء الكيان الإداري ويمكن إعطاء مفهوم معاصر لعملية التغيير بأنها «ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته» *

إن التغيير كما عرفته " روزابث موسى كانتر " هو عملية تحليل " الماضي " لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل " ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا الحاجة إلى التغيير، وتحليل هذه الحالة والعوامل التي أوجدتها ، و ينتهي بتشخيص للصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي تتم فيه هذه التصرفات، ثم يمكننا بعد ذلك التعرف على الطرق الممكنة للتصرف وتقييمها واختيار التصرف المفضل منها.

ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى، وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي يجب التغلب عليها، وهذه المشكلات يمكن حصرها بالتالي :

- مقاومة التغيير.
- فترات الاستقرار البسيطة.
- مستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة.
- الصراع وفقدان القوة الدافعة.

وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير.

ومرحلة الإنشاء يمكن أن تكون* عملية شاقة عند التخطيط للتغيير. ويظن العاملون أن عملية التغيير عملية دقيقة ومنطقية بحتة تسير من (أ إلى ب) وهي ليست كذلك على الإطلاق، أما عن تنفيذ التغيير - فهو كما وصفه " بينيجرو " و " ويب " هو عملية تكرارية وتراكمية وإعادة صياغة صالحة للاستخدام*.

أهمية التغيير في حياة المنظمات المعاصرة

الإدارة ظاهرة مجتمعية تتشكل وتتأثر بمعطيات وطبيعة المجتمع الذي توجد فيه، ومن ثم إن ما يطرأ على المجتمع من تغييرات وتحولات لا بد وأن تصبغ الإدارة فيه بصبغة جديدة، ومن ثم فإن المنظمات كمفهوم هي ظاهرة إيجابية تسعى إلى التأثير في المجتمع الذي تتعامل فيه وتحاول أن تشكله بأسلوب يساعدها على تحقيق أهدافها، فإن الحقيقة الأساسية من المنظمة أنها ظاهرة ديناميكية ومتغيرة بشكل متواصل، ويعد تفهم عملية التغيير وإدارته الموضوعين الرئيسيين في عالم الإدارة اليوم حيث أن التكيف مع الواقع المتغير دائماً أمر ضروري لإحراز النجاح في المستقبل الغامض.. لا شك في أن تبني مفهوم حيوي تجاه مبدأ التغيير لا يشكل الأساس الوحيد للاضطلاع بمسؤوليات المستقبل، لذا يتعين على المنظمات أن تتناول هذا الموضوع بعقل منفتح، وأن تستطيع بالتالي تطوير عناصره الإيجابية وإدراكها كون هذا التغيير يعد بالنسبة للمنظمات السبيل الوحيد للحفاظ على الأوضاع التنافسية من جهة ولتحقيق النمو المطلوب من جهة أخرى.

أهم المظاهر البيئية المتغيرة:

- التجديد التقني المتسارع.
- الاقتصاد والمجتمع الرقمي.
- فجوة التقدم مع الآخرين.
- تطوير أساليب القيادة الإدارية والإدارة.

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة، والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة، ولن تنجح المؤسسة دائماً ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صداماً، ويمكن أن يكون

الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف أثره على المؤسسة وعلى الموظفين.

إن المدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير والذي تسانده آليات التغيير الفعالة بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وأن تصرفهم ومساندتهم هما الأهم، حيث أن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير.*

أبعاد التغيير في المنظمات المعاصرة

١- البعد التشريعي القانوني: للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير وعمليات الإصلاح الإداري، فالإصلاح يتعين أن يكون شرعياً في إطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفراده، وإلا تحول التغيير إلى خروج عن الشرعية والقانون.

٢- البعد الاقتصادي لعملية التغيير: تخضع عملية التغيير لحسابات التكلفة والعائد، وحسابات الموارد والإمكانات المتوافرة والتي يمكن توافرها كما تخضع إلى حسابات إمكانيات استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها والاستفادة منها في إحداث التغيير المطلوب.

٣- البعد الإعلامي لعملية التغيير: تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوظيف مزايا التغيير وضرورته وحتميته فضلاً عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والسلبية وتحويلها إلى معرفة إيجابية والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير وتنمو قدرتها على إحداثه وتزداد معدلاته وتقل تكلفته ويصبح أداء قوى التغيير يتم بشكل أفضل.

٤ - البعد الاجتماعي لعملية التغيير : ويتعلق بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والمبادئ الاجتماعية.

٥ - البعد التكنولوجي لعملية التغيير: حتى ينجح التغيير لا بد من وجود تقدم في أساليب ونمط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي والمبرر الطبيعي والحتمي لعملية التغيير.

المدخل لإدارة التغيير

لقد تساءل " ميشيل بيير " وزملاؤه في مقالة تمهيدية بمجلة "هارفارد بيزنس ريفيو " لماذا لا تحدث برامج التغيير تغييراً ؟ خاصة وأن معظم هذه البرامج التي توجهها " نظرية التغيير " تتصدع أساساً، حيث تقرر هذه النظرية أن التغييرات في الموقف تؤدي إلى تغييرات في التصرف، وطبقاً لهذا النموذج فالتغيير مثل تجربة التحول، بمجرد أن يلتزم الناس سرعان ما نتابع التغييرات في تصرفاتهم، هذا ويعتقد " بيير " وزملاؤه أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً.*

فالتصرف الفردي - في الحقيقة - تجسده تماماً الأدوار التنظيمية التي يقوم بها الأفراد، لذلك فإن الطريقة الفعالة لتغيير التصرف هي وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا يخلق - بمعنى آخر - موقفاً " يفرض " مواقف وتصرفات جديدة على الأفراد.

ويحدد " بيير " وزملاؤه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام " - أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ليتمكن تحديد الأهداف

والمهام تحديداً واضحاً، و الهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعماً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة، وهذه الخطوات هي:

١- تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
٢- إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.

٣- توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتسريعها للتقدم بها.
٤- نشر الحيوية والعزم على جميع الأقسام دون فرضها من القمة .
٥- تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهيكل الرسمية.

٦- مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.

إن المدخل الذي اقترحه " ميشيل بيير " وزملاؤه يعتبر مدخلاً أساسياً للإدارة الفعالة للتغيير، و يرتبط به عدداً من الإرشادات العامة نوضحها فيما يلي:
- إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين.

- من الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.

- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.

- من الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير الشركة لتصبح مؤسسة تعليمية.

- إن كانت هناك إستراتيجية شاملة للتغير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية (باستثناء ظروف الأزمات) ويجب تقسيم برنامج التغير إلى أجزاء يكون المسؤولون عن تنفيذها العاملون أنفسهم*.
- يجب أن يشجع نظام المكافآت الابتكار و يعترف بالنجاح في إحداث التغير.
- يتضمن التغير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية .
- التغير يتضمن الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.
- الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه، ولكن تأكيدنا على الحاجة للتغير يعد أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغير.
- من الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
- كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغير.
- مقاومة التغير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً - سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية - وإدارة التغير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات وعدم الترابط والفوضى يكون التغير حتمي وضروري، وعلى المؤسسة أن تعمل بكل إمكانياتها لتوضيح السبب في ضرورة التغير

ومدى تأثيره وعلى كل فرد، علاوة على ذلك فيجب أن تبذل كل الجهود لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

و تشير عملية التغيير كظاهرة وكناتج كثيراً من ردود الفعل الإرادية وغير الإرادية من جانب القوى المنظمة له، وكذلك من جانب القوى المقاومة له، فكل جديد يجد من يؤيده، كما يجد في نفس اللحظة من يقاومه، وقد تكون عملية التغيير ضمن هذا الإطار مادية ملموسة وقد تكون معنوية غير ملموسة كما هو الحال بالنسبة للأفكار والمبادئ والقيم، وعلى هذا تؤدي عملية التغيير داخل المنظمات إلى ضغوط إدارية مزدوجة الجوانب ومزدوجة الاتجاه على النحو التالي:

الاتجاه الأول: اتجاه إيجابي يستجيب لقوى التغيير داخل المنظمة مرحباً بها ومدعماً لجهودها متحمساً للدعوة إليها مؤيداً للجديد الذي تطرحه وتقدمه، ومستعداً لتحمل تكاليفه وأعبائه.

الاتجاه الثاني: اتجاه سلبي مضاد لقوى التغيير داخل المنظمة محارب لها ومدمر لجهودها للمحافظة على وضع قائم بأي تكلفة ومهما كان الثمن. بين هذين الاتجاهين تربض قوى هامشية متطلعة ومترقبة عما سوف يسفر عنه الصراع، وعمن سيكون المنتصر لتتوجه إليه وتتعاون معه، ومن خلال هذا تبرز إلى السطح قضية «إرادة التغيير»، فالتغيير يفجر الكثير من التحديات ويخلق الكثير من الفرص نحو التقدم والارتقاء كما يخلق وبنفس الوقت مزيداً من المخاوف والمحاذير والمشاكل. إن الرغبة في إحداث عملية التغيير تحتاج إلى إمكانيات وقدرات لإحداثها، وليصبح التغيير نفسه محصلة لتفاعل طرفي المعادلة الآتية:

$$\text{الرغبة} \times \text{القدرة} = \text{عملية التغيير}$$

فالدافع والباعث نحو التغيير يوجد الرغبة والرؤية العلمية تكتشف الموارد والإمكانيات المادية وغير المادية اللازمة والكافية لإيجاد القدرة على التغيير ومن هنا يظهر المفهوم الحديث (الإدارة التغيير) كمنشأ مهمته التعامل مع

الموجودات الحاضرة بكمياتها وثوابتها ومتغيراتها حيث تتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوى التغيير، ومن ثم تتولى توجيه هذه الحركة وتوفر لها الموارد والإمكانات اللازمة بل وإدارة هذه الموارد بشكل فعال.*

إدارة التغيير و نظرية " باندور " N. Bandore

هي من أهم النظريات التي اهتمت بإدارة التغيير داخل المنظمات، و من أهم فرضيات هذه النظرية :*

أ- كلما توثقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف.

ب- كلما اشتدت رغبتنا في تحقيق النتائج كلما ازدادت احتمالات قيامنا بهذا التصرف الذي نعتقد أنه يؤدي إلى هذه النتائج.

ج- كلما ازدادت ثقتنا في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية كلما ازدادت احتمالات محاولتنا للقيام بها.

وترى نظرية " باندور " N. Bandore أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب الآتي:*

- ١- فهم عملية التغيير.
- ٢- معرفة الأنواع الرئيسية للتغيير.
- ٣- التعرف على كيفية تأثير التغيير على الأفراد.
- ٤- التعرف على كيفية إيجاد الالتزام بالتغيير.
- ٥- الإيمان بالمنطلقات التالية :
- ٦- يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً.
- ٧- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة.
- ٨- تتم اختيارات العاملين على أساس:

- الأمور المهمة بالنسبة لهم.
 - آرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة.
 - العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.
- و حسب نظرية " باندور " N. Bandore هناك نوعان رئيسيان للتغير هما،

أ- التغير الاستراتيجي.

ب- التغير الوظيفي.

أ- التغير الاستراتيجي

يعنى التغير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية - ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهيكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل في مرحلتى التكوين والتخطيط.

٢- التغير الوظيفي

يرتبط التغير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات و التصرفات التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة ، كما ترتبط بالهيكل والتقنيات التي لها أثر

مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

و إذا أردنا تغيير تصرف العاملين حسب نظرية "باندور" N. Bandore فإن على إدارة المنظمة القيام بالتالي:

- ١- تغيير البيئة التي يعمل بها العمال.
- ٢- إقناعهم بإمكانية القيام بعملية التغيير (التدريب مهم في هذه الحالة).
- ٣- إقناع العاملين بأن التغيير سيؤدي إلى نتائج تنعكس بشكل ايجابي على حياتهم الشخصية و المهنية.
- ٤- التزام المعنيين بالتغيير المقترح حيث يجب أن تشمل إستراتيجية اكتساب الالتزام بالتغيير المراحل التالية:
 - أ- الإعداد: في هذه المرحلة يتم الاتصال بالعامل أو العمال المحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا على علم به.
 - ب- القبول: في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين. والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وقد يكون هذا ممكناً إذا تتبعنا المراحل التالية:
 - إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة وقيمها.
 - إذا كان التغيير لا يهددهم.
 - إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين.
 - توفر سبب قوى وواضح للتغيير.
 - قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد العاملين.

- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير .

ومن الجدير بالذكر أنه أثناء هذه المرحلة يجب ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية للتغيير واتخاذ الإجراء اللازم وفقاً لذلك، ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها.

ج- الالتزام: في المرحلة الثالثة يتم تنفيذ التغيير ويصبح المفعول ولذلك فإنه يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين، وسوف تنشأ - لا محالة - عقبات ومعوقات ومشكلات غير متوقعة وردود أفعال سلبية من جانب من يواجهوا بحقيقة التغيير، ومن الضروري تقديم رد على النقد المشروع الموجه للتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط له.

وبعد التنفيذ على هذا النحو يجب تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه، ويتم اتخاذ القرار - في هذه المرحلة - إما بالاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه، ويجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير.

أخيراً وبعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأعمالها.

إستراتيجيات التغيير المخطط:

تضطلع القيادات الإدارية داخل منظمات العمل بمسؤوليات عديدة ، يتصدرها مسؤولية تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة ، بما يحتاج إلي أسس ومبادئ ومقترحات وسلوكيات معينة يتم الأخذ بها من خلال تعبئة مجهودات التغيير وتوزيع مصادر الاستخدام في صورة ما يعرف بإستراتيجية التغيير .

تختلف طرق ووسائل التغيير من حيث المدخل والصور التي يتخذها التغيير في صورة تطبيقات متنوعة لصور التقنية الحديثة ، التي تختلف كثافتها وفق عمق ومجال التطبيق وقد يحدث التغيير من خلال إتباع طرق وأساليب معينة ، مثل تغيير إجراءات سير العمل ، أو إعادة التنظيم أو أساليب سياسات العمل ، أو استراتيجيات الإدارة وما شابه ذلك - سواء تم التغيير في صورة أو أخرى ، بمعرفة قادة التغيير ، فلا بد من التخطيط السليم لإجراء وإحداث التغيير ، إلى جانب الممارسات الأخرى التنظيمية أو التنفيذية والتوجيهية والرقابية.

تفيد الدراسات والبحوث الدورية بفضل مجهودات التغيير التي لم تدرج في اعتبارها الأخذ بأسباب التخطيط السليم لإحداث التغيير ، وعلي العكس من ذلك تخبرنا نفس الدراسات والبحوث التخصصية بنجاح مجهودات التغيير بصورها المختلفة ، عند الأخذ في الاعتبار بأسباب وعوامل وخطوات ، وإجراءات التخطيط السليم في ظل توافر المهارات المطلوبة ، والاستعدادات الإيجابية.

تلجأ إدارة التغيير إلى عدد من الاستراتيجيات المختلفة لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير بالآخرين للحصول على إسناد ودعم العاملين لجهود التغيير المخطط ، و من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التغيير:

١- إستراتيجية القوة : تستخدم السلطة الرسمية والمكافآت والعقوبات كحوافز أساسية لخلق التغيير، و عندها يستجيب الأفراد خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت.

٢- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تستخدم الحقائق والمعرفة الخاصة والحجج المنطقية لإحداث التغيير، و تفترض الإستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستنداً على سلامة تفكيره

ومصلحته الذاتية، لذلك لا بد من قيام وسيط التغيير بحشد قدراته لإقناع الآخرين بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.

٣- إستراتيجية قوة المشاركة: تستخدم طرق المشاركة في اتخاذ القرار والتوكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير، و هي تستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يثأثرون بالتغيير بصدق وفاعلية في التخطيط واتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير، و يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية تنمية اتجاهات الدعم والإسناد للتغيير من خلال المشاركة أو التمكين والتي تستند بدورها على بناء القيم الشخصية ومعايير الجماعة والأهداف المشتركة لكي يظهر الدعم والإسناد طبيعياً .

مقاومة التغيير

هو اتجاه أو سلوك يظهر عدم الرغبة للقيام بالتغيير وعدم إسناده ودعومه، وأسبابها كثيرة منها الخوف من المجهول، نقص الشعور بالحاجة للتغيير، الخوف من فقد الأمن الوظيفي، تهديد المصالح، اختلاف التفسيرات المتعلقة بالتغيير، نقص الموارد، والتوقيت غير المناسب للتغيير. وهناك طرق عديدة لمواجهتها منها التنقيف والاتصال الفعال، والمشاركة الفعلية للآخرين، المؤازرة والدعم للأفراد الذي سيواجهون مصاعب ومشكلات التغيير، التفاوض والاتفاق مع مقاومي التغيير وعرض بعض المبادلات عليهم لضمان دعمهم، التحكم والاستمالة للتأثير بالآخرين لصالح التغيير، والإكراه والإجبار الصريح والضمني للحصول على قبول الأفراد بالتغيير وخاصة بالآزمات حيث أن السرعة تكون الأساس في مواجهتها .

و تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما نبينه الشكل التالي:

- الرفض الكامل و المعارضة الشديدة.

- اللامبالاة.

- الاستعداد للنقاش و التفاهم.

- الاختلاف حول نقاط سطحية.

و تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه القائمين على إدارة التغيير، حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم، و يكون التغيير بالنسبة لهم أداء الأعمال بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.

- القلق : و ذلك نتيجة عدم القدرة على أداء الأعمال الجديدة.

أنّ التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل.

- الإستياءات الماضية : وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.

- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية و الالتزام.

أسباب مقاومة التغيير

من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير :

١- المصلحة الشخصية المحدودة

٢- سوء التفاهم نتيجة مشاكل الاتصال و توفر المعلومات غير الدقيقة.

٣- الإحساس بتوفير الأمان و الاستقرار في العمل.

٤- التقييمات الناجمة للمرحلة الآنية من النشاط .

مناهج التعامل مع مقاومة التغيير

١ - التعليم والاتصالات: عندما يكون افتقار المعلومة أو تحليل المعلومة غير دقيق . فإن إحدى أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير هو تعليم الناس جهود التغيير سلفاً، الاتصالات والتعليم المسبقة تساعد الموظفين على رؤية المنطق في جهود التغيير ، وهذا يقلل الإشاعات الغير صحيحة في ما يتعلق بتأثيرات التغيير في التنظيم .

٢ - المشاركة والتفعيل : عندما لا يكون لدى أصحاب المبادرة المعلومة الضرورية لتصميم التغيير ، و لدى الآخرين دفعة قوية للمقاومة، عندما يتفاعل الموظفين مع جهود التغيير فيميلون للتغيير أكثر من مقاومتها، وهذا المنهج يرفع لخفض المقاومة أكثر من هؤلاء الذين يذعنون في التغيير فقط .

٣ - التيسير والدعم: يساعد الدعم الإداري معالجة خوف الموظفين وقلقهم أثناء الفترة الانتقالية، حيث يرجح أن يكون أساس مقاومة التغيير هو الإدراك الذي يشكل بعض التأثير غير المرغوب المصاحب بالتغيير في التنظيم.

٤ - التفاوض و الاتفاق . حيث أن أحداً ما أو البعض من المجموعة قد تخسر بسبب التغيير ، وحيث أن لأحد ما أو البعض من المجموعة القوة للمقاومة، تستطيع الإدارة إحباط المقاومة بتقديم دوافع للموظفين وضمان عدم مقاومة التغيير، سيكون هذا المنهج مناسباً لهؤلاء اللذين يقاومون التغيير وهم بمراكز قوى داخل المنظمة .

٥ - الإجبار الكامن و الظاهر: يستخدم هذا المنهج عندما يشكل عنصر الزمن عنصراً أساسياً، ويستعمل فقط كسبيل أخير ، حيث يستطيع القائمون على إدارة التغيير - بوضوح أو ضمناً- إجبار العاملين بتقبل التغيير ، بإظهار الحقيقة التي ستنتج عن مقاومة التغيير وهي : خسائر الوظائف ، طرد موظف ، انتقال موظف ، أو عدم وجود ترقية...الخ.

علاج مقاومة التغيير

لا شك في أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

في هذا الصدد، يصبح من الواضح ضرورة استعانة المؤسسة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق عملية التغيير، و يعتبر المستشارون متخصصون، لأن الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الاستعانة بخبراتهم على موقف محدد سوف تزيد كثيراً على ما تتحمله من تكلفة، وإن مصداقية هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تؤهلهم لمساعدة المؤسسة على التحول الأسرع والانسائي تجاه عملية التغيير، فكثيراً ما يواجه المستشارون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات لمخطط التغيير، ويتغلبون عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدّما الأدنى..

و يبين الشكل التالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة التغيير و إرشادات للتغلب عليها:

بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

القضايا المحتملة / المتوقعة	المدخل أو الحل المقترح
إن الإدارة غير مهتمة	إننا ندرك الآن أهمية وقيمة العاملين لدينا، ومن خلال إدارة التغيير فإننا نرغب في أن نشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على

وظائفهم وأعمالهم، إنّ الإدارة المشتركة تعد مبدءاً أساسياً لتطبيق مخطط التغيير.	
لا أعتقد بأنّ إدارة التغيير إنّ مبادئ وأدوات إدارة التغيير قد طبقت بنجاح في المنظمات من المنظمات السليمة والخدمية. إنّ هدفنا هو تعلّم أساسيات إدارة التغيير، ولهذا فإنّنا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظماتنا.	يمكن أن تصلح في منظماتنا.
نعم، فتنطبق إدارة التغيير سيجعل كل منا يضحى بوقته الثمين، وسنؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.	ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة.
نعم فزيادة معدل الدوران في كلّ المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكراً ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأننا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة التغيير.	لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.

إن مثل هذه الإرشادات قد تساعد على تنفيذ عملية التغيير بنجاح ، هذه العملية التي يصورها " لوين " وتسير في مراحلها الثلاث بسهولة و يسر ، وهذه المراحل هي :

- الحاجة الى التغيير : تتمثل في إنشاء الرغبة و الدافع للتغيير .
 - التحرك نحو التغيير : يبدأ الفرد في تعلم التغيير الجديد عن طريق الممارسة ، فيطبق المبادئ و الأساليب الجديدة لعلاج المشكلات الموجودة .
 - الاستقرار و التأصيل : يتم إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة ، و تترسخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد .
- و حسب " Kurt Lewin " الأفراد يتغيرون على مراحل هي :
- أ- عدم التجمد : تكون كافة الأمور غير المريحة وغير المرضية وذات الضغط تشكل الحاجة الماسة للتغيير .
 - ب- التغيير : تبدأ الإدارة و الأفراد بتطبيق وإرساء علاقات وطرق وسلوكيات ومواقف جديدة .
 - ج- إعادة التجمد : يتحقق الأفراد من التغيير عبر خبراتهم وبترافق ذلك عادة مع تعزيز الثقة الذاتية كنتيجة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- قضايا التغيير المخطط:**

تواجه إدارة التغيير وهي بصدد معالجة الابتكارات والتغييرات المخططة ثلاث قضايا هامة تتعلق بالاستعداد لحسن تخطيط مجهودات التغيير وهي :

أولاً : عدم التأكد من كفاءة التغيير ، رغم كون الأمور تسير على ما يرام في شكلها الظاهري ، ومن ثم رد الفعل المفضل لمواجهة هذا الموقف هو إعلان بدء التغيير بالفعل ، ومحاولة إحداثه وهذا أفضل علي أية حال من التردد بسبب عنصر عدم التأكد .

ثانياً : إحساس كل فرد بحالة من التوتر ، والغليان بسبب إعلان العناصر البشرية بالتغييرات المنتظرة ، وذلك يسبب القلق والخوف الذي يصيب

الأفراد تجاه الجديد ، وتلك ظاهرة سلوكية متوقعة ، لذلك يجب أن يكون رد فعل قادة التغيير هو الاستمرارية في مجهودات التغيير ، مع تجاهل حالة الغليان إلى حسن تقييم الموقف ، وكيفية المعالجة السليمة. ثالثاً: الحاجة إلى التغيير، كفرض أساسي من فروض تكوين المنظمة بقصد الاستمرارية ، وهو مواكبة التغييرات الفعالة ، والعمل على إحداثها أن أمكن ، ومن ثم يتمثل رد فعل قادة التغيير في ضرورة إحداث التغيير كواجب وظيفي بالنسبة لهم ، بدلاً من الإصابة بحالات الملل والفتور لعدم قدرتهم على ممارسة أنشطتهم .

يتضح من ذلك أن عملية التغيير داخل المنظمات محكومة إلى درجة كبيرة باستعدادات ورد فعل قادة التغيير تجاه القضايا الثلاث الممثلة في :

- الاستعداد التنظيمي .
- دور فريق عمل التغيير .
- تطبيق مجهودات التغيير .

و تلك القضايا تمثل دعائم نجاح مجهودات التغيير المخطط داخل المنظمة بشرط مراعاة العمق والمجال واحتياجات التطبيق وفق الظروف والمواقف الخاصة بكل منظمة.

أركان التغيير المخطط:

١- الاستعداد التنظيمي

يحكم الاستعداد التنظيمي بصفته ركناً أساسياً من أركان تخطيط مجهودات التغيير مجموعة من الاعتبارات وهي :

أ- تاريخ التغيير : بمعنى ضرورة استعراض السجلات التاريخية للمنظمة التي تعكس خبراتها السابقة في هذا الصدد ، لمعرفة المعوقات

الفنية التي عانى منها التغيير سابقاً ، وكيفية التغلب عليها في الماضي ، وما شابه ذلك من معلومات تفيد في معالجة التغييرات الحالية.

ب- أبعاد المشكلة: بمعنى التعرف علي الدرجة التي يتأثر عندها الأغلبية بالتغييرات المستحدثة ، وماهية المشكلات التي ساهمت مجهودات التغيير في معالجتها.

ج- إيضاح التوقعات: بمعنى الدرجة التي يمكن عندها ، وصول نتائج التغيير المتوقعة إلي حد المساهمة الفعالة والتأثير الإيجابي بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة.

د- المساندة من قبل الإدارة العليا: بمعنى التعرف على ، وتحديد درجة تعقيد ومساندة الإدارة العليا لمجهودات وقادة التغيير واستجابتها الفعلية لمشروعات التغيير .

هـ- التوافق في الأهداف : بمعنى التأكد من تحديد ومعرفة الدرجة التي تعبر عن مدى التوافق والتناسق بين أحداث التغيير الجديدة المقترحة وبين الأهداف السابقة و الحاضرة بالنسبة للممارسات التخطيطية والإستراتيجية المختلفة.*

تركز الاعتبارات الثلاث الأولى (تاريخ التغيير ، أبعاد المشكلة، إيضاح التوقعات) علي كيفية تحفيز العناصر البشرية لتقبل التغيير ، ومن هنا تأتي أهمية المداخل السلوكية عند التصدي لمعالجة تلك الاعتبارات الثلاثة لعلاقتها بالدوافع التي تحرك سلوكيات العناصر البشرية ، حيث تكمن أسباب تصرفات معينة من قبل فرد معين ، وعلى خبراء التغير في هذا الصدد الحرص على بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح الأولي منذ اللحظة الأولى ، بمعنى انه يجب علي قائد التغيير أن يضع نصب عينيه أهمية الانطباع الأول لمجهودات و أحداث التغيير لأول وهلة، وأهمية نجاحه

بسرعة حتى يستطيع جلب المؤيدين ، وتوفير إيجابية استعدادات العناصر البشرية ، وإن حدث تأخر نسبي بعد ذلك فلن يضير بمجهودات التغيير ، ما دام هناك التزام ، وحرص علي ربط الخطط بالنتائج وفق جدولة زمنية معينة ، حيث العبرة بالنتائج النهائية مع أهمية الانطباع الأول ، وإثارة السلوكية علي تحقيق تلك النتائج ، كما هو الوضع بالنسبة لأداء الجولة الأولى في حلقة الملاكمة ، وأثرها النفسي علي رد فعل المشاهدين ، ومن ثم علي طرفي التحدي .

أما فيما يتعلق بمساندة الإدارة العليا لقادة التغيير، و مجهوداتهم خلال مشاريع التغيير فهي مهمة صعبة ، وخاصة عند بداية مرحلة التغيير المخطط ، وتزداد أهميتها علي مدار إحداث التغيير .
يمثل هذا الاعتبار حجر الزاوية وله أهمية خاصة ، ونظراً للبعد السلوكي ، يقل تأثير الإدارة العليا علي باقي المستويات الإدارية الأخرى الممثلة في الإدارة الوسطي ، والإدارة التنفيذية، هذا وتجدر الإشارة إلي ممارستنا العملية ومشاهدتنا الفعلية من خلال اضطلاعنا بالعديد من إحداث التغيير استشارياً ، وقيادياً لدى منظمات بالمجتمع الأمريكي ، والمجتمع العربي ، حيث تفيد الشواهد وتُخبرنا بأهمية هذا الاعتبار ، لدرجة يمكننا فيها الجزم بأن أسباب النجاح الأول لكثير من مجهودات التغيير هو مساندة الإدارة العليا لتلك المجهودات ، كما أن أسباب الفشل أو التعسر لكثير من تلك المجهودات يرجع إلى تصدي الإدارة العليا لها ، أو تهاونها في درجة المساندة.

تلعب تصرفات وسلوكيات الإدارة العليا دوراً هاماً ورئيسياً في إنجاح عمليات التخطيط للتغيير المخطط في حالة حرصهم على هذا النجاح مناصرته ، كما تعمل تلك السلوكيات والتصرفات علي تحطيم الجديد لما

وراءه من منافع إذا تعارض ذلك مع مقاصد و رغبات هؤلاء الأفراد ،
وبالتالي فإن قادة التغيير يضطلعون بمهام صعبة تنصدرها ضرورة كسب
وتأييد ومساندة أفراد الإدارة العليا ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التداخل
والتفاعل مع هؤلاء الأفراد ، وحسن تفهم الاستراتيجيات التي توجه أفكارهم
في هذا الصدد ، مع الأخذ في الاعتبار العوامل وأساليب التحفيز اللازمة ،
و إتباعها ما دامت مشروعة.

وفيما يرتبط بمدى التوافق مع أهداف المنظمة ، وهو الاعتبار الخامس
والأخير من اعتبارات الاستعداد التنظيمي ، فلا بد من التوافق بين أفكار
وأبعاد التغيير المخطط وبين أهداف المنظمة من حيث القيم والسياسات
والاستراتيجيات وممارسات الأعمال ، بمعنى انه يتعين علي قائد التغيير أن
يضاهي في أبعاد عمله الفني ،كمثل " الخياط" الناجح الذي يحرص علي
حتمية وضرورة معالجة " الثوب " فنياً ليضاهي أبعاد وسمات حالة جسمانية
محددة.

٢ - الاعتبارات البشرية

يعد اختيار الأفراد من ذوي المهارات والخبرات المميزة لتكوين
فريق عمل تغيير - بمثابة- ممارسة حساسة في حد ذاتها لما تتطلبه عليه
من استفسارات حول من يجب اختيارهم ، وما هي المهام المزمع إنجازها ،
وأوضحنا وجهة نظر النظم الإدارية المختلفة في اختيار وشغل المناسب
الرئيسية.

ويمكن حصر مهام فريق العمل المختار من اجل إحداث التغيير ،
باستعراض الأدوار الستة الرئيسية التي تم التعارف عليها مهنيأ في هذا
الصدد وهي:

-المجدد : بمعنى الشخص الذي يضطلع بمهام دراسة وصياغة الاتجاهات والمعلومات ، و وضعها في إطار فكر ، ممثلاً في نماذج وخطط معينة.

-المطور : بمعنى الشخص الذي يركز علي كفاية وفعالية الجوانب التنظيمية حيث تحديد وحسن تشخيص القضايا والمشكلات الصعبة والمسؤوليات الجديدة مع استمرارية البحث عن المزايا والفرص المتاحة.

-الموفق: بمعنى الشخص الذي يبذل الجهد من أجل كسب تقبل العناصر البشرية والأفكار و مجهودات التغيير ، بما في ذلك تقبل فريق العمل لأفكاره وطرق الأداء والتصرفات السلوكية ، مع الحرص علي التوفيق بين التغيير المخطط وبين خطط واستراتيجيات وقضايا المنظمة ككل .

-الخبير: بمعنى الشخص الذي يتحمل مسؤولية الجوانب الفنية التي تتطلب عليها مجهودات التغيير ، والتي تحتاج إلي معلومات ومعرفة مميزة وخبرات فريدة من أجل إحداث التغيير ، ويتم بمعرفة وخبرة الخبير حسن استخدام المعلومات بمهارة ، مع عرضها بطريقة سهلة ومنطقية وبسهل فهمها.

-المدير : بمعنى الشخص الذي يقوم بمهام التفويض ، وتحديد الأولويات وتنمية الأفكار وأداء الوظائف وفق خطة وجدولة زمنية معينة.

-الكفيل: بمعنى الشخص الذي يسعى إلى كسب ومساندة وتأييد الإدارة العليا لمجهودات التغيير ، حيث يحرص على وجود جسر مفتوح من الاتصالات مع كافة المستويات الإدارية التي يمسه ، بصورة أخرى .

من هنا يمكن القول إن مجهودات التغيير وحسن إدارتها والتخطيط السليم لها ليست قضية سهلة في حد ذاتها ، بقدر ما تحتاج إلى فريق عمل متكامل للاضطلاع ، وعادة ما يتفهم قادة التغيير الدور أو الأدوار التي يمكنهم القيام بها ، مع معرفة كيفية اختيار الآخرين لاستكمال المهام للأدوار الباقية حتى تتم الحلقة المتكاملة لمجهودات عملية التغيير .

وتمثل روح الفريق في العمل والتخطيط السليم وتوافر الخبرات المميزة مع الفاعلية في الأداء ، دعائم النجاح بصدد مجهودات التغيير إلى جانب ما يجب أن يتميز به قادة التغيير من سمات معينة مثل أمانة التقييم ومهارات تحديد مهام الآخرين ، وغير ذلك من سمات .

٣- الاعتبارات التطبيقية:

أما فيما يتعلق بالركن الثالث من أركان تخطيط إحداث التغيير ، وهو الخاص بتطبيق التغييرات المخططة ، فتوجد مجموعة من الاعتبارات التي يجب الأخذ بها أثناء تلك الممارسة ومنها:

- إيضاح الخطط : بمعنى تجديد وتدعيم وإيضاح أبعاد وأهداف التغيير المنتظر .

- توحيد الممارسات الجديدة : وهي العملية التي تضطلع فيها المنظمة بمهام تشكيل وتكوين أوجه التغيير بمواقعها المختلفة.

- توفير التعليم اللازم : وتتطوي تلك الممارسة على إعداد البرامج التعليمية التي يستفيد منها المنفذون بشأن أبعاد وإجراءات التغيير

- تبني روح الانتماء : حيث يتم من خلال تلك الممارسة الارتقاء بمستوي المنفذين النهائيين إلى نقطة الإحساس بمجهودات وإجراءات التغيير ، كما لو كانت نابعة منهم ، بدلاً من النظرة إليها كنهج أو أسلوب مفروض عليهم.

- ممارسة رد الفعل الطبيعي لإحداث التغيير : من خلال تشجيع المعلومات المرتدة ، وهي العملية التي يتم من خلالها استخدام تفاصيل الأهداف للحكم علي مدى فاعلية تطبيق الخطط المقترحة.

تعد الاعتبارات الثلاثة الأولى وهي إيضاح الخطط ، وتوفير الممارسات الجديدة ، وتوفير البرامج التعليمية اللازمة ، بمثابة الزاوية في إنجاح هذا الركن من أركان التخطيط وهو الجانب التطبيقي ، حيث يضع قادة التغيير الفعالون نصب أعينهم ضرورة إيضاح الخطط ، والأهداف المزمع تحقيقها وما ينطوي عليها من جوانب سلوكية من أجل تحفيز العناصر البشرية التي تتعامل مع تلك الخطط ، يحرص أيضاً قائد التغيير الفعال علي حسن عرض وتوزيع برامج التغيير علي خطوات مبسطة يسهل تفهمها واستيعابها ، مع التأكد من وجود مراجع ، ومصادر تعليمية يمكن الاسترشاد بها عند الحاجة بمعرفة المنفذين النهائيين.

تمثل قضية تحفيز العناصر البشرية مركز الثقل في معالجة الاعتبارين الآخرين وهما الانتماء ، وارتداد المعلومات ، وتلك جوانب سلوكية تحتاج إلى حنكة وبراعة سلوكية ودراية وخبرة كافة بمشكلات العنصر البشري داخل منظمة العمل الإنسانية مع إتباع الأساليب العلمية في معالجة تلك المشكلات ، حيث تجميع المعلومات والقدرة علي تحليلها وتقسيمها ، وتشخيص المشكلات تشخيصاً سليماً من أجل الفاعلية في هذا الصدد.*

كما يرتبط النجاح في معالجة قضايا التحفيز بمنظومة العمل الإنسانية، بمدى قدرة القيادات الإدارية علي مزاولة عمليات الاتصالات الإدارية ، كدعامة رئيسية لمزاولة العمليات الإدارية الأخرى بما في ذلك عملية إحداث التغيير.

ومن السمات التي تميز طبيعة الاتصال الإداري داخل منظمة العمل الإنسانية من أجل إنجاز مجهودات التغيير وحسن إدراك أهمية التحفيز كون- الاتصال مرتبطاً بالسلوك الإنساني ، فالمنظمة تكتل بشري من الأجناس المختلفة ، وفق تفاوت مشاربهم ، والجنس البشري متقلب المزاج ، والاستعداد والإدراك ، كما أن النفس البشرية بمثابة صندوق مليء بالأسرار التي لا يعلمها سوى الله سبحانه وتعالى ومن الصعب التنبؤ بسلوكيات الأهداف نحو هدف ما ، أو قول سديد ، أو غير صائب في معظم الأحيان ، وبالتالي الاتصال بالتفاعلات الإنسانية ، والظروف المحيطة بطرفي الاتصال ، وهكذا أنه من الصعب وضع الاتصال في صيغة علمية مرتبطة بحقائق معينة.

ومن هنا نجد أنه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود بالرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال .. ولكن التشابه في المعنى شيء وارد وفق فاعلية وجود الاتصال:

وبالتالي فإن مجهودات التغيير وما يرتبط بها من مشكلات فنية وإنسانية إنما هي عملية وممارسة ديناميكية تحكمها ظروف وملابسات معينة وفق المناخ السائد داخل المنظمة وخارجها ، ويصعب اعتبارها عملية ثابتة ، ومن ثم تستقل مجهودات التغيير في حد ذاتها من منظمة لأخرى ، بل من صورة لأخرى داخل نفس المنظمة لما تتطوي عليه كل صورة من مشكلات ومعوقات خاصة بها.

هذا وتوجد شبه عموميات خاصة بالتوقعات العامة لمجهودات التغيير المخططة ، للحكم على أو للتأكد من حسن المسار هي:

١- سيتم تقبل مجهودات التغيير بصفة عامة.

٢- سيتم تطبيق برامج التغيير وفق الجدولة المخططة أو اقرب ما يمكن عليها.

٣- ستكون تكلفة تطبيق برامج التغيير متكافئة مع ما هو وارد لها في الموازنة التخطيطية .

٤- سيتم الأداء وفق التغييرات المستخدمة ، وطبقاً لما كان متوقع ، أو مقترح من قبل ذوي الخبرة.

الثقافة المشتركة كمدخل لإدارة التغيير*

الثقافة المشتركة هي نموذج للمعتقدات المشتركة والاتجاهات والافتراضات والقيم داخل المؤسسة ، وهذه الأشياء التي تكون الثقافة المشتركة قد تكون غير واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها كما أنها تؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال ، وتتخذ الثقافة المشتركة الصور التالية:

- القيم : الاعتقاد بما هو الأفضل والمفيد للمؤسسة وما هو نوع السلوك المرغوب فيه والقيم التي تشير إلى الجودة و رعاية الفئات المستهدفة، والعمل الجماعي والتفوق والابتكار والاهتمام بالأفراد.
- القواعد : أي قواعد السلوك الشفوية - التي توفر التوجيه غير الرسمي عن كيفية التصرف، وهذه القواعد تشير إلى مظاهر السلوك مثل الأسلوب الذي يتبعه المديرون في معاملة الأفراد، وأخلاقيات العمل " كالعامل بجدية " ومدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.
- المناخ التنظيمي: كيفية إدراك الأفراد للثقافة المتوفرة لهم في منظماتهم ويمكن قياس إدراكهم بدراسة اتجاهاتهم.

- أسلوب الإدارة: الأسلوب الذي يتصرف به المديرون بكفاءة والأسلوب الذي يمارسون به السلطة، وقد يكون المديرون مستبدين أو ديمقراطيين صارمين أو متساهلين، أو يكونوا قساة أو هادئين، موجّهين أو غير متدخلين، متباعدين أو يمكن الوصول إليهم، مدمرين أو مساندين، يوجههم عملهم أم يوجههم غيرهم، متشددين أو مرنين، مراعين لحقوق الغير أو عديمي الشعور، ودودين أو فاترين، مضطرين أو مسترخين.

فاعلية الثقافة المشتركة في عملية التغيير

تعود أهمية الثقافة لفاعليتها الشديدة في قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة، و تتمثل هذه الأهمية في القيم والمعتقدات الراسخة التي أثبتت فاعليتها في الماضي، باعتناق الناس لها وتقبلها.

و يمكن أن تفيد الثقافة المشتركة المؤسسة بخلفها لبيئة تساعد على إدارة التغيير، ويمكن أيضاً أن تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. و بالنسبة لمفهوم " التوافق الثقافي " فيعتبر في غاية الأهمية لأنه إذا لم تتوافق الابتكارات مع الثقافة القائمة تصبح عديمة الجدوى، إلا إذا تغيرت الثقافة لتتوافق معها، وقد يكون التغيير الثقافي طويل الأمد إذا تعرض للمعوقات الشديدة.

ما هي إدارة الثقافة

إدارة الثقافة هي " تطوير أو تدعيم ثقافة المنظمة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة " و هي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمنظمة أو تغير الثقافة غير الفعالة، وتدعيم ثقافة المنظمة يتطلب تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير.*

و تختص إدارة الثقافة بالعمليات التالية :

- **التغيير الثقافي**: أي تطوير المواقف والمعتقدات و القيم التي تتلاءم مع رسالة المنظمة و إستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المنظمة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها.

- **تدعيم الثقافة** : وهي تهدف إلى تدعيم ثقافة المنظمة وجعلها ثقافة لها فاعليتها.

- **إدارة التغيير الثقافي** : وهي تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المؤسسة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل.

- **تدعيم الالتزام** : أي تقوية أفراد المنظمة للالتزام برسالتها و إستراتيجيتها وقيمها.

تدعيم وتغيير الثقافات

على الرغم من أننا قد لا نستطيع أن نحدد برنامجاً نموذجياً لتغيير ثقافة المنظمة إلا أنه من المؤكد أن الثقافة الأصلية لها تأثير كبير على سلوك المنظمة وبالتالي على مستوى الأداء، وإذا توفرت الثقافة الفعالة فيجب في هذه الحالة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيمها وتقويتها، وإذا لم تتوفر الفعالية للثقافة يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له.

تحليل الثقافة

في حالتنا الثقافة الفعالة وغير الفعالة فإن أول خطوة يجب اتخاذها هي تحليل الثقافة الحالية، ويمكن تنفيذ هذا التحليل عن طريق عمل الاستقرارات والتقييمات والمناقشات التي تتم في مجموعات أو ورش للعمل، ويجب في هذه الحالة توفير القوة العاملة التي تقوم بتحليل نتائج التقييمات،

وعمل تحليل للمشاكل الثقافية التي تواجه المنظمة، والمشاركة في تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة للتعامل مع هذه المشاكل.

تقوية و تدعيم الثقافة

إن الهدف من برامج تقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي:

- إعادة تأكيد القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.
- ضمان تنفيذ قيم المنظمة (بتوظيفها).
- استخدام القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها (أي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة) في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه القيم.
- التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها.
- تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءاً من البرنامج الدائم للتدريب.

تغيير الثقافة

- يمكن توضيح عملية التغيير الثقافي بالدوائر الثلاث المتداخلة:
- الرؤية والالتزام : يجب أن تحدد الإدارة العليا للمنظمة رؤيتها لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها، كما يجب أن توضح التزامها بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.
 - الاتصال : يجب أن يتفهم العاملون المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية والعمل من خلالها وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم ومدى استفادتهم منها، ومدى استفادة المؤسسة والفئات المستهدفة أيضاً.

- عمليات ونظم التدعيم : أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.

الدوائر تتداخل لأن كل عنصر من هذه العناصر يجب أن يتقدم مع العناصر الأخرى في تناسق لتحقيق تغيير ثقافي فعال.



إدارة الثقافة

إن برنامج التغيير الثقافي يركز في الظروف العادية على إعطاء الأولوية لمجال واحد أو مجالين من المجالات الثلاثة وهي نادراً ما تشمل كل جوانب الثقافة بالمنظمة، ولهذا يجب تحديد القيم الأصلية لكل حالة - قد تقتضي الضرورة تحديد المجالات التي تحتاج شدة الاهتمام، كما أن هناك حداً لما يمكن أن ينفذ في الحال، وفعالية برامج التغيير الثقافي تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية إدارة التغيير.

وسائل التغيير الثقافي

بعد تحديدنا لاحتياجات التغيير الثقافي وأولوياته فإن الخطوة التالية هي تحديد ما لوسائل التغيير وكيفية استخدامها وهذه الوسائل تشمل:

- الأداء : الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء أو الكفاءة، وعمليات إدارة الأداء والمشاركة في المكاسب، وتدريب القيادات وتنمية المهارات.
 - الالتزام : الاتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة، وتحديد العقد السيكولوجي.
 - خدمة العميل : برامج خدمة العميل.
 - العمل الجماعي: بناء مجموعات العمل، وإدارة الأداء الجماعي ومكافأة الجماعات.
 - القيم : اكتساب القدرة على الفهم والقبول، والالتزام بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الداء، والتنمية الذاتية للأفراد.
- مكونات التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغيير
- يجب على قادة التغيير ، وهم بصدد تحديد الأدوار اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير المخطط - الحرص - على إحداث الانسجام ، والتلاؤم بين الدور الفردي والاستعدادات والمهارات الشخصية ، وبين مجموعة أدوار جماعة العمل واستعداداتهم ومهاراتهم لتحقيق التفاعل والتكامل في ترابط وتماسك من أجل أحداث التغيير .
- أما عن الأدوار الرئيسية فهي ستة ، حسبما تعارفت عليه الممارسات والتطبيقات العملية ، و أما عن مسميات تلك الأدوار ، ومضمونها فهي كما يلي :

١-المبتكر The Inventor وهو الذي :

- لا يضطلع بتوفيق ، وتوحيد الاتجاهات ، والمعلومات ، لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.
- يتحسس ، ويتلمس الصورة الكلية ، وبقيمها.
- يبني خطط التغيير

٢- المجدد The Entrepreneur ، وهو الذي :

- يركز على الكفاية التنظيمية والفعالية .
- يتعرف على و يحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل .
- يبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها بجدية ونشاط .

٣- الموفق (الموحد) The Integrator ، وهو الذي :

- يجمع المريدين ، والمناصرين لإحداث التغيير .
- يحرص على كسب التقبل الشخصي ، والتقبل الجماعي لبرامج التغيير .
- يضطلع بربط العلاقة بين الخطط العملية ، والخطط الإستراتيجية ، والجوانب التنظيمية .

٤- الخبير و هو الذي :

- يضطلع بمسؤولية المعلومات الفنية ، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير .
- يستخدم المعلومات بمهارة ، ويقوم بعرضها ، وشرحها بطريقة منتظمة.

٥- المدير وهو الذي:

- يقوم بتحديد الأولويات ، وتبسيط الإجراءات ، والتعويض عن العمل .
- يقوم بتنمية مهارات الآخرين ، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

٦- الكفيل وهو الذي:

- يتأكد من تعضيد ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
- يزاوّل الاتصالات بفعالية ، بغية ملائمة التغييرات لظروف المنظمة.
- تلك هي الأدوار الرئيسية المطلوبة ، لإحداث التوازن المنشود بالنسبة لمجهودات التغيير ، ومدى الحاجة إلى تركيبة بشرية معينة ، حيث يعمل

هؤلاء كفريق عمل من منطلق العلاقة الاعتمادية ، والتفاعل المطلوب من أجل التكامل في الأداء ، ولا يعني ذلك ضرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يومياً، كما هو متبع بالنسبة لجماعات العمل التقليدية ، بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوحاً وفعالاً بينهم بطريقة أو بأخرى ، من خلال تنسيق معين حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير ، ما دامت الجهود المشتركة منسقة.

لا يعني أهمية كل دور ، ضرورة توافر ٦ أفراد للاضطلاع بمجهودات التغيير فمن الجائز أن يضطلع شخص واحد بأكثر من دور ، وذلك وفق ظروف الموقف والاعتبارات المحيطة بالمنظمة.

يكمن المدخل السلوكي لإدارة التغيير ، وحسن معالجة مجهودات التغيير - في - كيفية تحفيز قائد التغيير لأفراد معينين من ذوي المواهب ، والقدرات الفردية لتجميع تلك القدرات والمهارات الفردية ، من أجل وضع مجهودات التغيير موضع التنفيذ ، حيث التطبيقات العملية - ويحتاج ذلك معرفة جيدة ودراية بخصائص السلوك الإنساني ، ومتغيراته والدوافع التي تحرك التصرفات والسلوكيات البشرية داخل منظمات العمل الإنسانية مع تحليل محددات الشخصية الإنسانية من حيث الجوانب المادية والجوانب الاجتماعية التي تتكون منها الشخصية الإنسانية وأهمية الإقناع والاقتناع بأبعاد مجهودات التغيير .

أيضاً ينطوي المدخل السلوكي لإدارة التغيير علي دراسة الاستعدادات وأهميتها في أداء العمل ، وحسن معالجة الصراع القائم بين الآلة والإنسان علي مدار الوقت بحكم التقدم الفني وتعدد وتنوع صور التقنية الحديثة إلي جانب النزاع الإنساني بين العناصر البشرية علي كافة المستويات الإدارية ، نظراً لاختلاف الأهداف ، والميول ، والرغبات ، والتطلعات .

يشير التغيير دائماً إلى كسب للبعض ، وخسارة للبعض الآخر ، يتم ترجمتها إلى صورة رقمية من حيث العائد على كل فرد يمسه التغيير ، من جراء الاضطلاع بمجهودات التغيير ، بما يحتاج إلى براعة سلوكية لمعالجة الجوانب والمشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير .

فاعلية القيادة الإدارية في عملية التغيير

يتضح من - خلال ما سبق - أهمية تواجد النمط الإداري القادر على الاضطلاع بمهام التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة من خلال مراحل التغيير المستمر بالمنظمة ، بمعنى أن متطلبات نجاح مجهودات التغيير تحتاج إلى سمات ومواصفات معينة يجب توافرها في المديرين المسؤولين عن العمل هي :
- فنية خاصة بالمهارات .

- إنسانية خاصة بالاستعدادات والقدرات السلوكية .

ومن المستبعد بالمرّة إمكانية توافر تلك السمات في المدير التقليدي أو البيروقراطي الذي لم يعد صالحاً لإدارة اليوم ، أو إدارة المستقبل القريب ، حيث تحتاج إدارة التغيير إلى العديد من القرارات المكثفة ذات الطابع الفني من جانب ، بالإضافة إلى الأكثرية من القرارات المتصلة بأفراد القوى العاملة من جانب آخر ، مثل الاختيار والتعيين والتحفيز ، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالعناصر البشرية - وكل تلك الأمور لم تعد الظروف تسمح بمعالجتها من منطلق بيروقراطي ، بل لا بد من التحرك السريع واغتنام الفرص المتاحة وتحقيقها في ظل مواكبة التغييرات المستمرة فنياً واجتماعياً .

تسعى الإدارة بمفهومها التقليدي إلى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين ، بعد تحديد الأهداف بوضوح ودقة واختيار السياسات والاستراتيجيات للاسترشاد

بها في تطبيق و وضع الأهداف موضع التنفيذ، ثم تتوالى المهام والممارسات الإدارية بقصد التأكد من إتباع الخطط والسياسات الموضوعية علي مدار الوقت، ولا يمثل ذلك صعوبة رغم التعرف على المشكلات الفنية والإنسانية المستمرة بحكم استمرارية العمل ، ولكن تأتي الصعوبة وتظهر وتنبلور من المشاكل في إدارة التغيير نفسها ، عندما تضع الإدارة أهداف جديدة، وتستحدث طرق وأساليب و وسائل جديدة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ ، أو تضطر الإدارة إلي تغيير التطبيقات قبل الانتهاء منها بحكم استمرارية حلقات التغيير المستمرة و النابعة من فلسفة إدارة التغيير القائمة علي حافز أو حوافز البحث عن الفرص موضع التغيير الدائم ، وإن كانت كل التغييرات ليست بمثابة فرص.

ويتضح من ذلك أن التغيير الفعال كمنهج تحكمه اعتبارات وعوامل معينة بقصد الاستفادة منه ، وهو يختلف في ذلك عن أية قضية أخرى ، حيث يحتاج إلي استمرارية المجهودات الخاصة به من أجل إدارته ليصبح بناء ، وألا أصبح هداماً إذا ترك العنان له ليدير نفسه بنفسه ، كما هو الوضع بالنسبة لموضوعات الممارسات الإدارية الأخرى و المعتمدة علي سياسات واستراتيجيات مكتوبة ، وتوجيهات لإنجاز العمل من خلال الآخرين .

مهارات قائد التغيير

تمثل القدرة على التكيف السريع مع توافر إمكانيات الارتقاء والنمو الذاتي بيت القصيد من أجل الحياة و من أجل العمل ومن أجل حسن التفاعل ومعاشية واقعنا الحالي وعالم المستقبل القريب.

ومن يرغب من المديرين التمسك بنمط الحياة الإدارية الجديد عليه الأخذ بالاعتبارين التاليين :

١- تبني استعداد معين تجاه العمل من شأنه التخفيف من حدة مفاجآت المستقبل مع التأكيد على اعتبار عنصر المخاطرة .

٢- اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير .

ويرتبط الاعتباران الموضحان أعلاه ببعضهما ، لعلاقة الاعتمادية فلا فائدة في المهارات بدون استعداد ، وإذا توافرت بدون مهارات فتلك ظاهرة خطيرة و ربما تؤدي بصاحبها في النهاية إلى الفصل الوظيفي ، ومن ثم يجب أن يسير الاستعداد جنباً إلى جنب مع المهارات .

ومن خلال العلاقة الاعتمادية بين الاعتبارين السابقين ، يمكننا استخلاص سمات وصفات وضروريات ، لتمثيل مهارات تعرف بمهارات قائد التغيير .

مهارات قائد التغيير

- القدرة علي الحركة و التحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة والبدء السريع .
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص .
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل .
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة علي إنجاز المهام .
- التمتع بالبراعة السلوكية ، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة .
- الميل إلى تحديد التوقعات بوضوح .
- عدم تجاهل ردود الأفعال ، وشكاوي العاملين .
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت والمال والجهد .
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه .
- حسن تخطيط مجهودات التغييرات ، مع ربطها بالنتائج ومتابعة تنفيذ النتائج .

- الاهتمام بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف .
- الأخذ بدواعي الفعل ، أكثر من دواعي القول .
- القدرة علي التأثير الفعال في المنظمة.
- القدرة علي مزاوله عملية الاتصالات الإدارية بفعالية.
- حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها.
- حسن معالجة المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير.
- تبني منطق العمل وفق فرق العمل وتطبيقات.
- القدرة على الإقناع ، وكسب المساندة ، وتعزيد الآخرين.
- تبني منطق التحفيز، و القدرة على ابتكار الأساليب التحفيزية ، وإعلان مظاهر النجاح دون مغالاة.

مهارات ممارس العلاقات العامة أثناء عملية التغيير

لنشاط العلاقات العامة دور مهم قبل و أثناء و بعد عملية التغيير ، و على ممارسي العلاقات العامة داخل المنظمات التمتع ببعض مهارات هي:

- ١- مهارات التعامل مع مؤيدي التغيير
 - ٢- مهارات التعامل مع المحايدين اتجاه التغيير
- كما عليه البعد عن التصرفات التالية:
- عدم الكلام قبل التفكير .
 - عدم قطع الوعود الزائفة.
 - عدم الاستبداد .
 - البعد عن الغرور .
 - البعد عن إعاقة العمل .
 - ترك المحاباة.
 - عدم الهروب من المسؤولية.
 - عدم احتكار الامتيازات لمجموعة محددة.
 - حفز الآخرين والتعامل معهم بشكل ايجابي.

مهارات ممارسة العلاقات العامة في التعامل مع مؤيدي التغيير

كثير من الذين تناولوا موضوع التغيير وجهوا اهتمامهم إلى المقاومة أو المقاومين والرافضين لعملية التغيير ، ولكنهم لم يعطوا نفس الاهتمام إلى فئة أخرى لا تقل أهمية عن فئة المقاومة و هي فئة المؤيدين والمتحمسين والراغبين والداعمين لعملية التغيير .

تعتبر الفئة المؤيدة للتغيير هي امتداد استراتيجي لقادة التغيير ، كما أنها عامل مساعد لتثبيت قادة التغيير والقائمين عليه، وهي العين التي يبصرون بها والأذن التي يسمعون بها،إنهم أداة للضغط التي يتم بها مجابهة المقاومين للتغيير أو الذين يسعون لتمييعه.

بالإضافة لما سبق ذكره فإن الفئة المؤيدة للتغيير إذا لم يتم الاستفادة منها واستثمارها و رسم الأدوار المناسبة لها فإنه قد يتم استخدامها لمقاومة التغيير و في ذلك خسارة كبيرة لإدارة التغيير .

من هذا المنطلق نشير إلى بعض المهارات التي يجب على ممارس العلاقات العامة أن يتبعها في تعامله مع المؤيدين واستثمارهم لصالح العملية التغييرية ومن هذه المهارات هي:

١- القرب من المؤيدين والحرص على تقوية العلاقة معهم ، وعدم الاكتفاء بالعلاقة الرسمية والوظيفية و العمل على تقوية العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.

٢- تزويد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير، والدافعة لها حيث تشكل المعرفة بعداً إيجابياً في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.

٣- إشراك المؤيدين في عملية التغيير و لو بنشاطات صغيرة ، و ذلك يؤدي إلى عدم هدر أي طاقة مؤيدة و الحفاظ عليها ، بل تسخير كل الجهود لخدمة عملية التغيير .

٤- العمل على الحفاظ على قناة المؤيدين بالتغيير ، و ذلك بمتابعة وسلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة .

٥- إشراك المؤيدين في الحوار والنقاش ، والإكثار من مشاورتهم فيما يتعلق بالعملية التغييرية ، مما يؤدي إلى استمرار تأييدهم ، والحفاظ على ارتباطهم بالمشروع التغييري وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه .

٦- الحرص على توسيع مدارك المؤيدين ، وتوعيتهم بأساليب المقاومة و ألعابها ، ومن ثم القيام بإرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة .

٧- حفز المؤيدين و إشعال حماسهم للتغيير من وقت لآخر ، فكما أن القناة تتغير كذلك الحماسة لا تبقى علي حال واحد .

٨- تزويد المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداحضة لشبهات المقاومة ، فإن ذلك يشكل قوة للمؤيدين وحفظاً لهم من فتن و الألعاب المقاومة .

٩- أدفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم بالمشروع التغييري فإنهم (أي المؤيدين) إذا وقفوا هذا الموقف فإن التزاماً أدبياً ومعنوياً سوف يتولد لديهم تجاه هذا المشروع التغييري .

١٠- عدم إهمال آراء و مقترحات المؤيدين أو استهجانها ، وإذا لم يكن ممارسة العلاقات العامة مقتنعاً بهذه الآراء ، فيجب الحرص على إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم ما يظنه الصواب في المشروع التغييري .

١١- قيادة المؤيدين و عدم السماح لهم بقيادة أنفسهم ، فإن التغيير لا يتأتى بالحماس فحسب وإنما يتطلب (بالإضافة إلي الحماس) حكمة وعلماً ودراية وحجة وتخطيطاً وذكاء وصبراً وغيرها من المهارات والقدرات التي يفقدها كثير من المؤيدين التي تقودها العاطفة لا العقل.

١٢- مخاطبة المؤيدين على قدر عقولهم ، لأن المؤيدين أصناف ، منهم من تقوده العاطفة ، ومنهم من يوجهه الهوى ، ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل ، ومنهم من يقبل التغيير و تقليداً للآخرين ، ومنهم .. الخ.

١٣- تدريب بعض المؤيدين علي بعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية عند الحاجة.

١٤- اختيار بعض المؤيدين واستشارتهم ببعض الأمور الخاصة بطبيعة عمل المنظمة .

١٥- عدم الوثوق بسرعة بال جماهير المؤيدة ، فإنهم سرعان ما تتراجع إذا هددت في أرزاقها ومعيشتها ، لذلك يجب الحرص على عدم تكليفهم بما لا يطيقون ، و عدم تحميلهم ما لا تستطيعون .

١٦- الإدراك بأن غالب المؤيدين أنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب (العاجلة أو الاجله) وفي نفس الوقت لا يهدر هذا التغيير أمنهم وأرزاقهم ومعاشتهم ، لذلك يجب الحرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين ، وفي الوقت ذاته يجب الإكثار من تطمينهم وإزالة الخوف عن نفوسهم .

مهارات ممارس العلاقات العامة في تعامله مع المحايدين اتجاه التغيير .
ثمة فئة من المتأثرين بالعملية التغييرية لا يسلط عليها الضوء غالباً
رغم أهميتها ، ألا وهي الفئة المحايدة . ونقصد بالفئة المحايدة هم أولئك
الأفراد الذين لم يشكّلوا رأياً أو يتخذوا موقفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه العملية
التغييرية .

وهذه الفئة تحتاج إلي رعاية خاصة حتى يتم تجبيرها لصالح عملية التغيير ،
حتى لا يتم تجبيرها ضد مشروع التغيير ، لذلك على ممارس العلاقات
العامة العمل على التالي :

- الاقتراب من المحايدين التعامل معهم بشكل ايجابي .
- إظهار أخطاء الوضع القائم وسلبياته .
- تزويد المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن عملية التغيير .
- الإشارة إلي المكاسب الشخصية التي يمكن للمعايد الحصول عند المشاركة
بعملية التغيير .
- محاوره المحايدين ، والسعي إلى إقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة
في أذهانهم
- الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير علي المحايدين .
- مراقبة تصرفات المقاومة تجاه المحايدين، والحرص علي إبطال مفعولهم .
- التشاور مع المحايدين ، والاستماع إلي آرائهم ، ومحاولة تضمينها
المشروع التغييري .
- التدرج في تغيير المحايدين ، و ربطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب
التغيير .



مراجع الفصل الثامن

- - العامر، سعيد ، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة، القاهرة ١٩٩٦
- - Roger Haywood, , Public Relations for Marketing Professional, 1st ed (London: Macmillan Press Ltd ,1998 .
- - Roger Haywood, , Public Relations for Marketing Professional,. op-cit.
- - الحلواني، ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٧، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- - Oliver, R.. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. The McGraw-Hill Companies, 1997
- - Robbins, S. P.. Organizational behavior: Concepts, controversies, applications. Prentice-Hall international, Inc.1996.
- - David F. R Strategic management. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.1997
- - Morstein Marx, Fritz. 2nd ed, Elements of Public Administration. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ1997.
- -Cherrington, D. J.. The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hal.1995.
- - Loosemore, Martin Hughes, Will "Reactive Crisis Management in Construction Projects", Journal of Contingencies and Crisis Management, 1998.
- - Loosemore, Martin Hughes, Will, op-cit.
- - Kast, Fremont, and Rosenzweig, James , Organization and Management, Systems and Contingency Approach. McGraw Hill.1998
- - Kast, Fremont, and Rosenzweig, James, op-cit
- - Kast, Fremont, and Rosenzweig, James, op-cit

- Quine, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M.. The strategy process: Concepts, context, and cases. Prentice Hall.1998
- Loosemore , Martin “ Organizational Behavior During a Construction Crisis ” International Journal of projects Management, 1998.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. The strategy process: Concepts, context, and cases. Prentice Hall.1988.
- عماد الدين إسماعيل، محمد، المنهج العلمي في تفسير السلوك، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٧
- نبيل إسماعيل " الأجور والحوافز وأثرها على رفع فاعلية الأداء " مجلة الإدارة - العدد الثالث - المجلد ٢٧ - اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة، يناير ١٩٩٤
- إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ميشيل آرمسترونج، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١ .
- المرجع السابق.
- Joyce S. Anderson, "Real Open, Door Communication", Personnel Journal, Vol. 68, No. 5, (May 1999).
- Joyce S. Anderson. op-cit
- Shirley Harrison, Public Relations : An Introduction, Ist, ed (London: McRoutledge,1995)

الفصل التاسع

مصطلحات داعمة لممارسي العلاقات العامة

لا يحتاج الحديث عن ضرورة هذه المصطلحات و أهميتها إلى إسهاب أو تفصيل، خاصة بعد تلك الطفرات الهائلة التي يحققها علم العلاقات العامة ، و ما يشهده من تقدم في المجالين النظري و التطبيقي معاً. و على هذا الأساس، فإن الإلمام بالمصطلحات و المفردات الأساسية التي صاغها ممارسو العلوم الاقتصادية و الاتصالية و السياسية ، و التي أضحت بمثابة أدوات رئيسية تتشكل منها و بها لغة علم العلاقات العامة (أو مجموعة علوم العلاقات العامة كما يسميها البعض) يصبح ضرورة أساسية بكل المقاييس، سواء للدارسين و الباحثين أو الممارسين على حد سواء. **ابتكار**

هو تلك الخطوات الفنية والصناعة والتجارية، التي تؤدي إلى تسويق منتجات صناعية جديدة وإلى الاستخدام التجاري لعمليات فنية جديدة ومعدات جديدة لتحسين إنتاج منتجات قائمة وبعبارة أخرى إن الابتكار هو التطبيق العملي للاختراع. **اتحادات تجارية**

اتحادات تتكون من التجار و رجال الأعمال أو رجال الصناعة في تجارة أو صناعة معينة من أجل حماية و دعم المصالح المشتركة لأعضاء هذه الاتحادات، وقد كان قيام هذه الاتحادات هو رد فعل لتكتل العمال في كل مهنة أو حرفة في شكل نقابة عمالية تذود عن مصالح عمالها بأساليب الإضراب، أو التهديد به وأساليب أخرى معروفة في مجال العلاقات الصناعية بين العمال ورجال الأعمال .

أجور اسمية

تعنى هذه العبارة المبلغ الفعلي من النقود الذي يكسبه المرء دون أن تؤخذ في الاعتبار أي مزايا خاصة تضيفها الوظيفة ومرادف هذه العبارة هو "الأجور النقدية" وأي تغير في الأجور النقدية قد يلزمه - جزئياً أو كلياً - التغير في المستوى العام للأسعار لذلك يميز الاقتصاديون بن "الأجور النقدية" وبين "الأجور الحقيقية" .

أجور حقيقية

في الاقتصاد تعني (الأجور النقدية) أو (الأجور الاسمية) ذلك المقدار من النقود الذي يحصل عليه الشخص كعائد أو مكافأة عن أداء عمل معين أما (الأجور الحقيقية) فهي تدل على المكافأة الفعلية ليس فقط في صورة نقود بل أيضاً في صورة وجود بعض المزايا الخاصة المتعلقة بظروف العمل فضلاً عن عدم وجود بعض المساوئ، وعلى ذلك ففي تقدير (الأجور الحقيقية) لمهنة أو حرفة ما لا بد أن تؤخذ في الاعتبار الطبيعة الملائمة أو غير الملائمة لنوع العمل، محاسن أو مكاره العمل، طول ساعات العمل، عدد أيام الإجازات بالأجر المدفوع (عارضة ومرضية واعتيادية وخاصة)، مدى تأثير العمل على صحة العامل، مدى تعرض العامل لمخاطر العمل، فرص الترقية والعلاوات (الدورية والإضافية والاستثنائية) وهذا كله بالإضافة إلى الأجر النقدي المدفوع.

وأهم من هذه الاعتبارات في تقدير (الأجر الحقيقي) ما قد يحدث من تغيرات في المستوى العام للأسعار وتكاليف المعيشة تبعاً لنشوء ظروف الحرب مثلاً، وهنا تتناقص القوة الشرائية (بسبب ارتفاع الأسعار) لأي أجر نقدي معين، ومن هنا يكون "الأجر النقدي" أكبر من "الأجر الحقيقي" للعامل، والعكس خلال فترة الكساد عندما يهبط المستوى العام للأسعار وتنخفض

تكاليف المعيشة وتزيد القوة الشرائية لكل وحدة من النقود، وعلى ذلك فإن الأجور الحقيقية - خلال فترات الرواج، أو فترات الكساد - قد تتغير بمعدل مختلف جداً عن معدل تغير الأجور النقدية أو الاسمية، وفي بعض الأحيان تسير في عكس الاتجاه، إذ أن الأجور الحقيقية تتحدد على أساس ما يمكن لأي أجر نقدي معين أن يشتريه (القوة الشرائية) من مختلف السلع والخدمات في أي وقت معين.

أجور ورواتب

الأجور والرواتب - في مفهوم التخطيط - هي مجموع ما يستحق للمشتغلين في العملية الإنتاجية من الموظفين والعمال نظير عملهم خلال السنة، سواء كان المشتغل يتقاضى أجراً فعلياً، نقدياً أو عينيّاً، أو كان صاحب عمل يحسب لنفسه أجراً أو يحسب له أجر المثل ضمناً ولا تشمل الأجور والرواتب مما يدفع نقداً أو عيناً منها فحسب، بل تشمل أيضاً ما يحتجز من الاستحقاقات عن العمل لاستخدامها في أغراض التأمين الاجتماعي والادخار، وما يتقاضاه المشتغلون من بدلات وأجور إضافية.

البطالة

لم تعرف البطالة، بوصفها مشكلة اجتماعية أو اقتصادية إلا بعد حلول الآلة محل اليد العاملة في البلدان المتقدمة صناعياً. وينبغي التمييز دائماً، عند الكلام على البطالة، بين البطالة المتطاولة أو السافرة وبين البطالة المؤقتة والتي قد تنشأ عن انتقال المرء من عمل إلى آخر هناك أيضاً ما يسمى بالبطالة المقنعة أو المستترة.

و أسهل تعريف البطالة هو: كون المرء عاطلاً عن العمل مع قدرته عليه ورغبته فيه وهذه تعرف بالبطالة السافرة، إذ البطالة هي، بوجه عام، تعبير عن قصور في تحقيق الغايات من العمل في المجتمعات البشرية، وحيث

الغايات من العمل متعددة، تتعدد مفاهيم البطالة . وللأسف يقتصر الاهتمام بالبطالة، في حالات كثيرة، على البطالة السافرة فقط.

بعض أنواع البطالة

البطالة الجزئية الظاهرة

وهي نوع من أنواع للبطالة السافرة ويمارس فيها الفرد عملاً ولكن لوقت أقل من وقت العمل المعتاد أو المرغوب و يحدث في بعض المجتمعات أن يعاني بعض من أفرادها، في الوقت نفسه، من زيادة في التشغيل، بمعنى عملهم وقتاً أطول من معيار معتاد لكي يتمكنوا من الوفاء باحتياجاتهم، وهو وجه آخر من أوجه اختلال التشغيل في المجتمع.

البطالة المقنعة

يمكن أن يعاني الأشخاص المشتغلون، ولو كل الوقت المعتاد، من نقص التشغيل المستتر أو البطالة المقنعة، عندما تكون إنتاجيتهم، أو كسبهم، أو استغلال مهاراتهم وقدراتهم، متدنية حسب معيار ما، وهذه أخبت أنواع البطالة، خاصة في المجتمعات النامية. حيث نقص التشغيل المستتر هو الوجه الآخر لتدنى الإنتاجية الاجتماعية للعمل المبذول؛ أو لقصور الدخل من العمل عن الوفاء بالحاجات الأساسية. ومن أسف، أن نقص التشغيل المستتر لا يلقى العناية الواجبة في مناقشة البطالة. ويعود هذا، أساساً، إلى الصعوبات الكبيرة التي تحيط بهذه الظاهرة، في الفهم والقياس والتشخيص والعلاج .

إذا البطالة المقنعة هي:

- نقص الإنتاج مع توافر العمالة أو الأيدي العاملة في مكان العمل.
- نقص المردود أو العائد المادي من العمل حيث أن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرفاه الاجتماعي الكلي، أي الإفقار.

- نقص أو عدم استغلال مهارات وقدرات العاملين بالشكل الصحيح والمناسب مما يؤدي إلى إهدار الطاقات البشرية، وهذه الظاهرة تنتج عادة من عدم التوافق بين نظم التعليم ومتطلبات سوق العمل. وتبذل الحكومات اليوم جهدها للحد من البطالة، وهي تلجأ في ذلك إلى أساليب متعددة من أبرزها التوسع في الإنفاق العام، وتنفيذ المشاريع الإنمائية والعمرانية التي تشغل عددا ضخما من الأيدي العاملة. وهي، في أية حال، تدفع إلى العاطلين عن العمل جماعات معينة يستعينون بها على العيش.

احتكار

عندما يكون العرض الكلي لأية سلعة في حوزة فرد واحد، أو عدد من الأفراد فإنه يقال أن هذا الفرد، أو هذه الهيئة تفرض "احتكاراً" للسلعة وفي العصور الوسطى كان الملوك في أغلب الأحيان هم الذين يمنحون الأفراد حق احتكار إنتاج أي سلعة معينة، أما في الأزمنة الحديثة فينشأ الاحتكار عادة لتجميع المنتجين الرئيسيين للسلعة - بصورة أو بأخرى - في وحدة واحدة، بغرض فرض الرقابة على العرض الكلي للسلعة وارتفاع سعرها في السوق.

الإدارة بالأهداف

منذ أن ابتكر أسلوب الإدارة بالأهداف في منتصف الخمسينات بدأت محاولات كثيرة لتوضيح المفهوم وتداوله بين الباحثين والدارسين، وظهرت من خلال هذه المحاولات مجموعة من التعاريف كل منها حاول أن يبرز جانباً أو آخر من جوانب الإدارة بالأهداف أو يؤكد أنه يعتبره أهم العناصر التي تساعد على نجاحها إذ نجد مثلاً في محاولة للتمييز بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية أن الأولى تعرف بأنها "تتقل عملية تحديد الأهداف والرقابة

على تنفيذها من التركيز في يد الإدارة إلى جعلها عملية مشاركة بين الإدارة والأفراد على المستويات التنظيمية المتعددة" وثمة تعريف آخر للإدارة بالأهداف هو "أنها أسلوب من أساليب الإدارة يمكن من خلاله للمنشأة كلها - إدارات وأقسام وأفراد - تحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها من خلال إجراءات معينة توضع موضع التنفيذ في فترة زمنية معينة وذلك في المجالات الرئيسية لاختصاص ومسؤولية هذه الإدارات والأقسام والأفراد"، وتنقسم أهداف المنشأة كوحدة اقتصادية إلى نوعين: أهداف عامة وأهداف فرعية، أما الأهداف العامة فهي التي تحدد الموارد التي تختارها الوحدة الاقتصادية لتحقيق هذه الأهداف، وهي التي تقود أيضاً إلى رسم السياسات للمدى القصير والمدى الطويل واختيار الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات، وهي أيضاً وفي ذات الوقت التي تساعد على تحديد الأسس التي يبنى عليها أسلوب تقييم الأداء لقياس مدى تقدم الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق هذه الأهداف، أما الأهداف الفرعية فهي التي تقود العمل اليومي للوحدة، فالأنشطة المختلفة التي يقوم بها الأفراد داخل الوحدة تكون مترابطة ومكملة بعضها للبعض، إذا ما كانت الأهداف محددة وواضحة وتحدد الأهداف الفرعية لكل قسم من الأقسام إلى أن تصل إلى ما يمكن أن يطلق عليه "التسلسل التنظيمي للأهداف".

ومن ثم فالإدارة بالأهداف والنتائج هي فلسفة ونظام. فهي فلسفة لأنها تقوم على مبدأ تشجيع وتطوير فعالية الإدارة عن طريق مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف ورسم السياسات واختيار الإجراءات، لا أن تكون مهمة المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية هي مجرد القيام بالتنفيذ الحرفي لما سبق أن رسم بمعرفة الإدارة العليا، بعبارة أخرى، فإن الإدارة التنفيذية ينبغي أن تكون قادرة على مجابهة

التغيرات التي تلزمها بها الأحداث الاقتصادية التي تواجه المنشأة، والإدارة بالأهداف والنتائج هي أيضاً نظام فلأنها تتمثل في مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تصمم لتسهيل التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات والقيادة الإدارية، وكل ذلك في إطار فلسفة الإدارة بالأهداف.

الاستثمار

الاستثمار هو تكوين رأس المال العيني الجديد الذي يتمثل في زيادة الطاقة الإنتاجية وهو بهذه المثابة "زيادة صافية في رأس المال الحقيقي للمجتمع وتتكون عناصره من المباني والتشييدات والآلات والتجهيزات ووسائل النقل والحيوان وبنود أخرى ذات الصلة وللاستثمار صور مختلفة: استثمار فردي: عندما يوجه الفرد مدخراته أو مدخرات الغير إلى تكوين رأس مال حقيقي جديد.

استثمار الشركات: عندما تقوم الشركات بتكوين رأس مال حقيقي جديد وتموله إما عن طريق الاحتياطات المكونة من الأرباح المحتجزة وإما من القروض التي تحصل عليها هذه الشركات.

استثمار حكومي(عام): عندما تقوم الحكومة(القطاع العام) بتكوين رأس مال حقيقي جديد، إما من فائض دخلها على إنفاقها العادي وإما من حصيلة القروض التي تطرحها للاكتتاب العام، وإما من القروض الأجنبية التي تحصل عليها من الهيئات أو الحكومات الأجنبية.

وللاستثمار صورتان:

استثمار محلي: إذا كانت المدخرات توجه لتكون رأس مال حقيقي جديد داخل الدولة.

استثمار أجنبي: عندما تستخدم المدخرات المحلية في تكوين رأس مال حقيقي جديد في دولة أجنبية.

استثمار تلقائي: وهو استثمار تقوم به الحكومة من تلقاء نفسها دون اعتبار للظروف الاقتصادية السائدة، أو لما يدره الاستثمار من عائد كما لو قامت الحكومة ببعض المشروعات العامة في أوقات الكساد أو ببعض الإنشاءات الجديدة التي قد تدر عائداً قليلاً أو قد لا تدر عائداً على الإطلاق أو إنشاء بعض الصناعات التي تهتم أمن الدولة واقتصادها القومي بوجه عام كالصناعات الحربية أو بعض الصناعات الثقيلة.

استثمار مستحضر: استثمار لا يقدم عليه المستثمر إلا بدافع توقع عائد مجز عنه، ولولا توقع هذا العائد لما أقدم عليه، وينطبق هذا النوع من الاستثمار على كل ما يقدم عليه رجال الأعمال من مشروعات في النشاط الخاص لأن العائد المتوقع من هذه المشروعات هو وحده الذي حفزهم إلى الإقدام عليها. ولا يحمل لفظ "الاستثمار" دائماً نفس المعنى الذي يحمله في المعنى الاقتصادي إذ قد نطلق هذا اللفظ على عملية شراء قطعة أرض أو شراء ورقة مالية سبق تداولها في سوق رأس المال، أو حق من حقوق الملكية، ومن الواضح أن هذه العمليات الشرائية ليست استثماراً في المعنى الاقتصادي بل هي نقل للملكية من فرد إلى آخر فيما يقوم فرد باستثماره في قطعة أرض أو في رأس مال حقيقي قديم، يقوم فرد آخر بعدم استثماره. ومن وجهة نظر المجتمع لن يكون ثمة استثمار صاف في المعنى الاقتصادي إلا إذا أنتج المجتمع رأس مال حقيقي جديد.

الإستراتيجية:

الإستراتيجية، في المعنى العام هي علم وفن استخدام القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية لدولة ما (أو مجموعة دول) من أجل توفير أقصى الدعم للسياسة التي تتبناها الدولة (أو مجموعة الدول) سواء في زمن الحرب أو السلم.

أما الإستراتيجية في المعنى العسكري، فهي علم أو فن استخدام كل الموارد المتاحة في دولة ما، أو تحالف من الدول، لتحقيق أهداف الحرب، هذا هو المعنى الحديث للكلمة ويعكس الحاجة إلى التعبئة العسكرية والاقتصادية العامة من أجل المعركة الحربية، ومع ذلك ففي القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، عندما أصبح استخدام مصطلح "الإستراتيجية" شائعاً لأول مرة كان هذا المصطلح يعني الخطط الشاملة - العسكرية والسيكولوجية - التي يضعها قادة القوات المحاربة من أجل كسب المعارك الحربية.

وأما الإستراتيجية في المعنى الاقتصادي فهي تتطوي على "تخطيط طويل المدى في صدد استخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع من أجل تحقيق هدف نهائي لحركة اجتماعية في المحال الاقتصادي، و وفقاً لهذا التعريف يمكن إدراك أن ثمة إستراتيجية للتنمية الاقتصادية أو إستراتيجية لحركة التصنيع مثلاً" أما التكتيك فيعني أن التنمية الاقتصادية هدف استراتيجي للمجتمع المعين، إلا أن الوسيلة إلى تحقيق هذا الهدف هو "التكتيك" الذي يتضمن الخيار بين أحد بديلين: النمو المتوازن أو النمو غير المتوازن، كذلك فإن التصنيع هدف استراتيجي إلا أن الوسيلة إلى تحقيق هذا الهدف هي "التكتيك" الذي يضمن التركيز إما على الصناعات الاستهلاكية الخفيفة وإما على الصناعات الرأسمالية الثقيلة.

إستراتيجية التنمية:

يقصد بإستراتيجية التنمية ذلك النمط الذي تتبعه الدولة في رسم سياستها الإنمائية بغية نقل المجتمع من وضع التخلف والركود الاقتصادي إلى وضع التقدم والنمو الاقتصادي، وفي ضوء هذا المفهوم تبدو أهمية اختيار الإستراتيجية الملائمة للتنمية الاقتصادية في المجتمع على النحو الذي

تعمل معه على تنظيم قرارات الاستثمار وإحداث الآثار الفاعلة في دفع عجلة التنمية بالسرعة المبتغاة.

وفي هذا الصدد يتجه الاقتصاديون المحدثون إلى التمييز بين استراتيجيين للتنمية: إستراتيجية النمو المتوازن و إستراتيجية النمو غير المتوازن وقد أثار هذا التمييز جدلاً محتدماً بين فريقين من الاقتصاديين المعاصرين: فريق يناصر النوع الأول من إستراتيجية النمو وفريق يناصر النوع الثاني.

أما إستراتيجية النمو المتوازن التي نادى بها كل من "روز تشتاين رودان"، و "راجنار نوركسبه" فتعني القيام بعدد كبير من صناعات السلع الاستهلاكية المتلازمة زمنياً بحيث تخلق كل صناعة طلباً على منتجات الصناعات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى اتساع نطاق السوق وما ينطوي عليه ذلك من القضاء على إحدى العقبات الرئيسية في طريق التنمية ألا وهي ضيق حجم السوق المحلية في الدولة النامية.

وأما إستراتيجية النمو غير المتوازن التي نادى بها كل من "فرانسوا برو"، و "أ. هروشمان" فتعني انطلاقة العملية الإنمائية في بعض قطاعات الاقتصاد القومي يسميها هيرشمان القطاعات "القائدة" ويسميها بيرو "أقطاب" النمو، الأمر الذي يدعو إلى إحداث آثار تدفع القطاعات الأخرى إلى النمو بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويستدل أنصار هذه الإستراتيجية على أنه لم يسبق للتاريخ الاقتصادي أن سجل نمواً اقتصادياً في أي مجتمع على النهج الذي تفترضه نظرية النمو المتوازن.

إستراتيجية التصنيع:

تواجه الدول النامية مهمة الاختيار بين استراتيجيتين أو نمطين للتصنيع، الإستراتيجية الأولى هي التي يطلق عليها نمط التصنيع "بدافع الطلب"، يتخذ التصنيع وفقاً لهذه الإستراتيجية تسلسلاً زمنياً معيناً يبدأ

بالصناعات الخفيفة (الاستهلاكية) ثم الصناعات الوسيطة (مستلزمات الإنتاج) وينتهي بالصناعات الرأسمالية (الثقيلة)، ومقولة أن التصنيع "بدافع الطلب" إنما تتبني على أن نشأة أية صناعة تتوقف على ظروف الطلب بمعنى وجود السوق التي يمكن أن تستوعب منتجات هذه الصناعة، بعبارة أخرى فإن قوى السوق الحرة التي يمكن أن تستوعب منتجات هذه الصناعة، بعبارة أخرى فإن قوى السوق الحرة هي التي تدفع إلى هذا النمط من التصنيع وفقاً لتفاعلاتها التلقائية دون أي تدخل من السلطات العامة.

وبناء على ذلك، فإن إستراتيجية التصنيع "بدافع الطلب" تعطي الأولوية الأولى للصناعات الخفيفة أو الاستهلاكية، أما حجة أنصار هذه الإستراتيجية فتقوم على أساس أنه لا يمكن دفع أية استثمارات لصناعة ما دون توافر السوق التي يمكن لها استيعاب منتجات هذه الصناعة، غير أنه بعدما تنشأ و تترسخ صناعات السلع الاستهلاكية "بدافع الطلب" ينشأ بدوره الطلب على السلع الوسيطة لسد احتياجات الصناعات الاستهلاكية من مستلزمات الإنتاج الأمر الذي لامناص من أن يدفع إلى الاستثمار في إقامة الصناعات الوسيطة، أما الخطوة التالية لذلك فهي إقامة الصناعات الثقيلة (صناعات أدوات الإنتاج) بعدما ينشأ الطلب على منتجات هذه الصناعات نتيجة للتوسع في الصناعات الاستهلاكية في المرحلة الأولى من التصنيع والتوسع في الصناعات الوسيطة في المرحلة الثانية.

أما الإستراتيجية الثانية للتصنيع فهي التي سادت في الاتحاد السوفيتي وبلدان أخرى في أوربة الشرقية، وهذه الإستراتيجية تتطوي على نمط آخر في التصنيع يختلف عن النمط السابق نظراً لأن توجيه الاستثمارات في مختلف الصناعات في تلك البلدان كان يتم إدارياً بناء على قرارات صادرة من صانع القرارات التخطيطية، أما هدف هذا النمط من توزيع الاستثمارات الصناعية

فهو تغيير ظروف العرض أولاً، ومن هنا يمكن أن يقال عن هذا النمط أنه "بدافع العرض" وتبعاً لذلك فقد أعطيت الأولوية الأولى إلى الصناعات الثقيلة (الرأسمالية أو الاستثمارية) وأما حجة أنصار هذه الإستراتيجية فهي أنه إذا زاد حجم الاستثمارات الموجهة إلى قطاع الصناعات الثقيلة عن طريق زيادة نسبة ما يوجه من استثمارات إلى توسيع الطاقة الإنتاجية لهذا القطاع، زادت بالتالي قدرة هذا القطاع على الإنتاج، الأمر الذي يفضي بدوره إلى زيادة قدرة الاقتصاد القومي على زيادة حجم الاستثمارات، وبالتالي زيادة القدرة الإنتاجية للمجتمع وارتفاع معدل نمو الدخل القومي وهو المعدل الذي يتوقف على معدل الاستثمار.

استهلاك:

لما كانت قيمة الإنتاج الكلي في المجتمع هي قيمة ما ينتجه هذا المجتمع من سلع وخدمات مختلفة في كل فترة زمنية معينة فإن هذا الإنتاج يستخدم بإحدى طريقتين وهما:

الاستهلاك الوسيط: والمقصود بذلك أن يستهلك استهلاكاً وسيطاً أي - أنه يستخدم - بشكله الذي أنتج عليه - في إنتاج سلعة أخرى - وهذا الاستهلاك الوسيط هو ما يعبر عنه "بمستلزمات الإنتاج" أو "السلع الوسيطة".

الاستهلاك النهائي: والمقصود بذلك أن يستهلك الإنتاج استهلاكاً نهائياً بما ينطوي عليه ذلك من استخدام المنتجات من سلع وخدمات أو التمتع بها لإشباع أغراض الاستهلاك وبحيث لا تتخلف عن هذا الاستهلاك سلعة أخرى تصلح لإشباع حاجة ما.

والاستهلاك النهائي على نوعين: الاستهلاك العائلي (استهلاك الأفراد) وهو يعني الاستهلاك النهائي للقطاع العائلي (استهلاك قطاع الأعمال هو دائماً استهلاك وسيط) والاستهلاك الحكومي وهو يعني جملة السلع والخدمات التي

تستهلكها الحكومة في سبيل تأدية الخدمات العامة للمواطنين (الاستهلاك الوسيط الحكومي هو دائماً في قطاع الأعمال العام) ويقدر هذا الاستهلاك النهائي الحكومي بإجمال قيمة البابين الأول والثاني في موازنة الخدمات، بمعنى أن قيمة الاستهلاك النهائي الحكومي هي بعينها قيمة الإنتاج الحكومي للخدمات، وعلى ذلك فإن قيمة الاستهلاك النهائي القومي تتكون من قيمة الاستهلاك النهائي العائلي (أي قيمة الاستهلاك من جانب الأفراد) مضافاً إليها قيمة الاستهلاك النهائي الحكومي.

أسهم:

يقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى "أسهم" ذات فئات متساوية وهناك أنواع مختلفة من الأسهم، منها الأسهم العادية والممتازة المجمعة الأرباح وأسهم التمتع - وكل نوع منها يحصل على الأرباح الموزعة حسب شروط إصداره، إن الأسهم العادية هي التي لا تتمتع بامتياز معين، أما الأسهم الممتازة فهي التي تحصل على ميزة معينة سواء من ناحية توزيع الأرباح أو اقتسام أصول الشركة عند تصفيتها، كأن يحق لحملة هذه الأسهم أن يحصلوا على مبلغ محدد من الأرباح أو نسبة مئوية منها في آخر كل سنة مالية قبل توزيع أية أرباح على حملة الأسهم العادية، وأما الأسهم الممتازة مجمعة الأرباح فهي الأسهم التي ترحل أرباحها لفترة تالية إذا لم يتيسر للشركة دفع هذه الأرباح في الفترة الحالية، بمعنى أنه يحق لحملة هذه الأسهم أن يحصلوا على الأرباح المتأخر سدادها علاوة على الأرباح الجارية، بمعنى أنه يحق لحملة الأسهم أن يحصلوا على الأرباح المتأخر سدادها علاوة على الأرباح الجارية، أما أسهم التمتع فهي تلك الأسهم التي يكون حملتها قد استردوا كل أو بعض قيمة الأسهم العادية أو الممتازة التي في حوزتهم (وهو ما يطلق عليه اسم "استهلاك الأسهم") ثم يحصلون على أسهم أخرى عوضاً

عن الأسهم المستهلكة، وهي أسهم التمتع التي تعطيهـم نفس حقوقهم الأسهم الأخرى، وإن كانت للأخيرة بعض الأولوية في توزيع الأرباح وقد تكون الأسهم اسمية أي يذكر فيها أسماء أصحابها، أو أسهم لحاملها وهنا لا يذكر فيها أسماء أصحابها، بل إنها تحمل أرقاماً وتتداول بالمناولة كما أنها تحمل قسائم للفصل (كوبونات) يحصل بموجبها حامل السهم على نصيبه من الأرباح.

إعلان:

الإعلان عن سلعة أو خدمة من أجل خلق أو دعم أو توسع الطلب الفعال عليها، عارضاً صفات ومزايا السلعة أو الخدمة بطريقة جذابة، مصحوبة بالدعوة إلى الشراء وغالباً ما يكون عرض السلعة جذاباً ويميل إلى استغلال الضعف في سيكولوجية المشتريين المحتمليين.

اقتصاد:

يشير هذا المصطلح في الاقتصاد إلى الهيكل الاقتصادي - بشقيه الإنتاجي والمالي في المجتمع، وهنا تقترن كلمة الاقتصاد عادة بكلمة "القومي" للدلالة على هذا المعنى، أي "الاقتصاد القومي" كما تستخدم كلمة الاقتصاد وحدها في المعنى العادي الذي يتضمن الحرص على استخدام الموارد - سواء كانت موارد الفرد أو موارد المجتمع - أكفاً استخدام ممكن بحيث تحقق أفضل النتائج بعيداً عن أي إسراف أو تبديد لهذه الموارد، وبذلك يمكن اكتساب أقصى الإشباع من أية مدخلات معينة من الموارد.

علم الاقتصاد:

أثير كثير من الجدل والنقاش حول موضوع دراسة علم الاقتصاد، فعرفه بعض الاقتصاديين بأنه "دراسة للنشاط الاقتصادي للإنسان بدافع من المصلحة الذاتية المنطوية على الموازنة بين الكسب المادي وبين الخسارة

المادية في كل ناحية من نواحي هذا النشاط وقد أورد كثير من الكتاب الاقتصاديين أوصافاً مشابهة لمجال هذه الدراسة ومع ذلك فقد أصبح هناك اتجاه في الآونة الأخيرة إلى الأخذ بتعريف أكثر دقة، إذ جاء بهذا التعريف "ليونيل روبنز" الذي كان أستاذ للاقتصاد بجامعة لندن، وضمنه كتابه الشهير بعنوان "مقال عن طبيعة ومغزى علم الاقتصاد"، وينطوي هذا التعريف على أن "علم الاقتصاد هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يتوافر على البحث في تأثير الندرة على سلوك الأفراد والجماعات حيثما تكون هناك حرية الاختيار في تخصيص الموارد النادرة ذات الاستعدادات البديلة بين الأهداف المتعددة.

اقتصاد اجتماعي:

فرع من الاقتصاد التطبيقي يتناول مشكلات ذات أهمية اجتماعية مثل الأجور، ومستوى المعيشة والإسكان، والصحة العامة، وتوفير العناية بالأطفال والمرضى والمسنين وكذلك البطالة، والتنظيم الحكومي للأوضاع الصناعية ومؤسسات الرفاهة والتأمين الاجتماعي.

اقتصاد سياسي:

في الأصل كان الفكر الاقتصادي يعتبر فرعاً من فروع إدارة أو سياسة أمور الدولة، ولهذا علقت السياسة بالاقتصاد وأصبحت تسمية الاقتصاد مقروناً بصفة "سياسي" هي التسمية التي شاعت بعض الوقت، ثم نبذت فيما بعد وأصبح الاقتصاد فرعاً مستقلاً بذاته عن العلوم الاجتماعية الأخرى ومن بينها علم السياسة.

ومع ذلك ففي الآونة الأخيرة، عاد ظهور المصطلح بالنسبة لعلم الاقتصاد باعتباره دراسة تتخللها أحكام شخصية أخلاقية، حول مسائل معينة بالذات ترسم ما يجب أن يكون لا ما هو كائن فعلاً، وقد أطلق على هذا الوصف

لدراسة الاقتصادية، مصطلح "الاقتصاد المعياري" أي الاقتصاد بمعيار أخلاقيات السلوك، ويلاحظ أن الاقتصاد المعياري هو على النقيض تماماً من "الاقتصاد التقريري" الذي يقرر وصف ما هو كائن فعلاً (لا ما يجب أن يكون) ويبذل فيه كل جهد لاستبعاد الأحكام الشخصية القائمة على القيم الاجتماعية.

لقد أدى هذا التيار الجديد من الفكر الاقتصادي إلى انقسام علم الاقتصاد إلى شطرين: اقتصاد "معيارى" وهو موضوع دراسة اقتصاديات الرفاهية، واقتصاد "تقريري" وهو موضوع دراسة السوق والأسعار والتوازن الاقتصادي وتحليل تطورات وتفاعلات المتغيرات الاقتصادية الكلية كما تشاهد فعلاً في الحياة الاقتصادية.

إنتاجية:

يمكن تعرف الإنتاجية على أساس الارتباط بين عنصر العمل وبين ذلك القدر الذي تنتجه كل وحدة من وحدات هذا العنصر ولذلك فإن الإنتاجية - أي إنتاجية العامل - هي ما ينتجه العامل الفرد في فترة زمنية معينة، وعلى ذلك فإن إنتاجية العامل أو الناتج لكل رجل - ساعة هو مؤشر هام يلقي ضوء على مدى نجاح المنشأة أو الصناعة المعنية في استخدام مواردها الحقيقية، ومدى فعالية استخدام عنصر العمل في عملية الإنتاج، ويمكن تعريف الموارد بأنها "كل ما يمكن أن تستخدمه الوحدة الإنتاجية من موارد طבעة وموارد مادية وموارد بشرية.

انفجار سكاني:

زيادة شاذة في معدل النمو الطبيعي لسكان العالم، إذ كان الوقت المتطلب لزيادة عدد السكان إلى الضعف حوالي ١٥٠٠ سنة، خلال الفترة من سنة ٨٠٠٠ سنة قبل الميلاد إلى سنة ١٦٥٠ بعد الميلاد، أما في الوقت

الحاضر فإنه حوالي ٣٥ إلى ٣٧ سنة، ترجع هذه الزيادة السريعة إلى مزيج من العوامل: تطبيق العقاقير الحديثة، وإجراءات الصحة العامة على نطاق واسع (التحكم في أمراض معينة والإجراءات الأخرى للحفاظ على صحة المواطنين) الأمر الذي أدى إلى هبوط معدلات الوفيات وامتداد مسار الحياة الإنسانية دون أن يصاحب ذلك هبوط ملموس في معدلات المواليد.

بحوث السوق:

خدمة معاونة للإدارة، تتضمن جمع وتسجيل وتحليل البيانات بصورة منتظمة حول المشكلات المتعلقة بتسويق السلع والخدمات، وتقتصر أبحاث تسويق منتجات الصناعة على الأسواق الصناعية ونشاطات التسويق، والعلاقات القائمة فيما بين الصناعات، هذا بينما تشغل بحوث التسويق المتوجهة للمستهلك بحاجات وطلبات الناس العاديين وتحليل المبيعات، هو قسم فرعي لبحوث السوق وينتضمن تحليل للبيانات المتحصل عليها من السجلات الداخلية لمبيعات منشأة ما.

بطالة:

مصطلح يدل على تعطل العمال عن العمل، ويميز الاقتصاديون بين أربعة أنواع من البطالة:

بطالة احتكاكية (فنية)

عندما يتعطل بعض الأفراد رغم ما قد يكون هناك من طلب على العمال لم يتم إشباعه بعد، لأن هؤلاء العمال المتعطلين ليسوا هم النوع الصحيح الذي يسد حاجة هذا الطلب، وعادة ينشأ هذا النوع من البطالة بسبب إحلال الآلات محل العمال في بعض الصناعات وصعوبة تدريب هؤلاء العمال على الأعمال التي لم سبق لهم التدريب عليها والتي يتزايد الطلب عليها في سوق العمل.

بطالة موسمية:

وهي بطالة تحدث في بعض الصناعات بسبب التغيرات الموسمية في النشاط الاقتصادي نتيجة للظروف المناخية أو التغيرات الدورية في الري المألوف.

بطالة مقنعة:

وهي البطالة التي تنشأ عادة في ميدان الزراعة بسبب ضغط السكان الزراعيين على الموارد الزراعية بحيث يكون هناك فائض متعطّل مستتر على الأرض الزراعية.

وإذا سحب هذا الفائض فلا يتأثر الإنتاج الزراعي وهذا التعطل مستتر لأن الأسرة الريفية تمثل الوحدة الإنتاجية عادة ولا يتقاضى أعضاء الأسرة أجوراً نقدية عن تأدية خدماتهم الزراعية ولهذا يبدو واضحاً ما إذا كان بعضهم متعطلاً ، والتنمية الاقتصادية هي علاج هذا النوع من البطالة وهذا يعنى أنه يمكن سحب العدد الزائد من السكان الزراعيين الذين يمثلون البطالة المقنعة وتشغيلهم في مجالات أخرى للعمل، إما خارج ميدان الزراعة (التصنيع) وإما في أراض جديدة مستصلحة، دون أن يتأثر الناتج الزراعي بذلك ومن ثم إذا زاد الناتج الصناعي نتيجة للتوسع في التصنيع وامتصاص العمال المتعطلين تعطلاً مقنعاً في عمليات هذا التوسع - دون حدوث أي نقص في الناتج الزراعي - فإن قيمة الناتج القومي من السلع والخدمات تزداد تبعاً لذلك.

بطالة هيكلية:

في عاملنا الحاضر الذي يتسم بالتقدم الفني والتغير الدائم في العادات الاستهلاكية لامناس من توقع تحول الطلب عادة، لا فيما بين المنشآت فحسب - بل كذلك فيما بين الصناعات المختلفة وفيما بين المناطق المختلفة

بالنسبة لبعض الصناعات في مجتمع معين بسبب فقدان أسواق التصدير، وإذا حدثت من ثم هذه التغيرات فجأة فلا بد من أن تنشأ البطالة في الصناعات الكاسدة، ويسمى هذا النوع من البطالة "البطالة الهيكلية" وحتى لو كان هناك رواج اقتصادي بوجه عام فإن العمال المتعطلين بسبب هذه التغيرات الهيكلية في الطلب والذين تكون مهاراتهم من النوع المتخصص قد يجدون من المتعذر الحصول على أعمال بديلة ملائمة، وقد تتم بطالة من هذا النوع عن مشكلة خطيرة، ويزداد خطر هذه المشكلة كلما كانت الصناعات التي أصابها التغيرات الهيكلية ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد القومي أو أنها مركزة في مناطق معينة بحيث إن إعادة توظيف العمال المتعطلين لا بد أن تستدعي في أغلب الأحيان تغيير أماكن إقامتهم فضلاً عن تغيير نوع العمل.

تأمين:

إجراء من مقتضاه أن أحد الطرفين المتعاقدين (الشركة المؤمنة) ينفق - في مقابل "قسط" أن يدفع للطرف المتعاقد الآخر (الشخص المؤمن عليه) تعويضاً عن الخسارة التي قد تحدث بطريقة معينة كالحريق أو غرق السفينة أو الحوادث، وإذا تأخذ الشركة المؤمنة في اعتبارها المتوسط الاحتمالي لعدد مثل هذه الحوادث فإنها تستهدف فرض قسط التأمين بالقدر الذي يسمح بأن تفي بالتزاماتها إزاء الخسائر المترتبة على الحوادث فإنها تستهدف فرض قسط التأمين بالقدر الذي يسمح بأن تفي بالتزاماتها إزاء الخسائر المترتبة على الحوادث المحتمل وقوعها، إلى جانب قدر من الأموال التي تكفي لتغطية نفقات الإدارة وتحقيق الربح.

تخطيط اقتصادي:

التخطيط أسلوب علمي في التنمية الاقتصادية يستهدف تنظيم الاقتصاد القومي وتطوير الحياة الاجتماعية في جميع المجالات بطريقة علمية

وعملية وإنسانية، تضمن حسن استغلال موارد المجتمع، المادية والطبيعية والبشرية وجميع الثروات الموجودة والكامنة والمحتملة بما يكفل تحقيق الخير لمجموع الشعب، ويوفر لها حياة الرفاهية، أما تحقيق هذا الخير فمردّه إلى أن التخطيط إذ يتضمن حسن استغلال الموارد والثروات، فإنه يتضمن مايلي:

- حسن توزيع الدخل القومي بين أفراد المجتمع.

- حسن توزيع الدخل القومي بين المناطق المختلفة داخل المجتمع فلا تنعم بعض المناطق بتركز المشروعات فيها ووفرة الخدمات الأساسية بينما تحرم منها مناطق أخرى.

ويتضمن التخطيط ثلاث مراحل:

- وضع خطة شاملة لجميع عمليات الإنتاج يشترك في تحمل مسؤولياتها كل من جهاز التخطيط المركزي ومختلف جهات التنفيذ.

- تنفيذ الأهداف المرسومة في الخطة الموضوعية عن طريق جهات التنفيذ كل جهة فيما يخصها من نشاط معين أو مجموعة معينة من الأنشطة الاقتصادية.

- متابعة تنفيذ الأهداف المرسومة في الخطة للتغلب على ما قد يعترض سير التنفيذ من صعوبات.

وهذا الأسلوب في التنمية يتطلب وجود جهاز تخطيطي كفؤ يستطيع تعبئة الموارد النادرة وتنظيم وانتشار توزيعها بأكثر الوسائل كفاءة في إشباع الحاجات الاقتصادية المستقبلية، وبما يحقق أهداف الخطة كاملة، كما أنه لا بد أن يعتمد هذا الجهاز على مركزية في التخطيط ولا مركزية في التنفيذ بحيث يكفل وضع برامج الخطة في يد كل جموع الشعب ومن هنا فإن الفرد

والمنشأة، والسلطة المحلية، والحكومة الوطنية تشتغل بالتخطيط أما الوسائل المطبقة لإشباع هذه الحاجات فيمكن أن توصف "بالسياسة الاقتصادية" تخلف إعلامي:

هو فاصل زمني بين وقوع حدث ما وبين ظهور الإحصاءات المتعلقة به، وعلى ذلك فإن صانع القرار الإعلامي يميل إلى رؤية "الأمس" فحسب أما "اليوم" فالرؤية محجوبة عنه.

تخلف اقتصادي:

وصف به كثير من الدول التي يكشف تطورها على مدار الزمن عن ركود أو تدهور اقتصادي ومن مظاهره:

- ندرة رأس المال وما يترتب عليها من ارتفاع أسعار الفائدة.
- انخفاض الأهمية النسبية لقطاع الصناعة.
- ضآلة دخل الفرد في المتوسط مما تنعكس آثاره على انخفاض مستوى المعيشة.

وقد اتجه الخبراء الاقتصاديون إلى مقياس تحكمي يفصل بين مجموعة الدول المتقدمة ومجموعة الدول المتخلفة، فعرفوا المجموعة الأولى بأنها تضم الدول التي يزيد فيها دخل الفرد في المتوسط عن ٦٠٠ دولار في السنة، أما المجموعة الثانية فهي تضم الدول التي يقل فيها دخل الفرد في المتوسط عن هذا القدر من النقود، وعلى هذا الأساس وحسب الإحصائيات المتاحة فإن ما يقرب من ثلثي سكان العالم ينتمون إلى دول متخلفة اقتصادياً.

تضخم:

وضع يتسم بأن القوة الشرائية تنطلق في الأسواق بأسرع من الناتج من السلع والخدمات، بما يترتب على ذلك من أنه كلما ارتفعت الدخول والأسعار هبطت قيمة النقود، ومنذ الحرب العالمية الثانية، مرت جميع الدول بدرجات

متباينة من التضخم المثابر فبعض الدول مثل المجر واليونان عانت كثيراً من التضخم الجامح الذي كان مدمراً لاقتصادها بالقومي.

غير أن "جفري كراوثر" قد عبر عن وجهة نظره في هذا الصدد قائلاً بأن مصطلح "التضخم" يجب ألا يستخدم حيثما كانت الأسعار الأخذة في الارتفاع لا تدل إلا على مجرد الانتعاش بعد تجاوز مرحلة الكساد، وعلى ذلك فإن كلمة "تصاعد الأسعار إلى مستواها العادي" تبدو على أنها أكثر ملائمة للتعبير عن مثل هذا الوضع وعلى العكس، فإن أي تراجع عن التضخم قد يوصف بكلمة "اللاتضخم" حيثما يدل هذا التراجع على أنه لا يضارع حالة الانكماش الحقيقي ومن ثم فإن كلا من "اللاتضخم" و"تصاعد الأسعار إلى مستواها العادي" يعني حركة للانتمان والأسعار والأجور، إلى أسفل أو إلى أعلى، وصولاً إلى وضع توازني يكون عنده إنفاق المستهلكين يكاد أن يكفي لشراء السلع المتوفرة في الأسواق لا أكثر ولا أقل.

أما جون "ماينارد كينز" فقد رأى أن التضخم يحدث فقط عندما لا تنتج أية زيادة أخرى في كمية النقود زيادة أخرى في الناتج من السلع والخدمات، بل إنها تتفق كلية على الزيادة في تكلفة الوحدة من الناتج بما تناسب مع الزيادة في الطلب الفعال ويمكن القول بأنه يشار إلى مثل هذا الوضع بلباقة على أنه تضخم حقيقي.

كما أن الزيادة في حجم القوة الشرائية قد تكون سبب وقد تكون نتيجة للتضخم، سبباً عندما تؤدي إلى أسعار أكثر ارتفاعاً من خلال الزيادة في الطلب وفي نفقات الإنتاج، ونتيجة حيثما تؤدي الأسعار الأخذة في الارتفاع إلى الطلب على المزيد من الدخول النقدية، وسواء كان التضخم يجذب الطلب أو يدفع النفقة، فإن التأثير الكلي لذلك هو اتجاه تصاعدي في الأسعار والدخول بطريقة لولبية (مزيد من الأجور يؤدي إلى المزيد من ارتفاع الأسعار الذي

يؤدي إلى المزيد من الأجور) وفي حين أن أي اتجاه تضخمي ملحوظ قد يكون ضاراً تماماً لأي اقتصاد قومي لا بد أن تكون أسعار صادراته في وضع تنافسي قوي في السوق العالمية، فإن كثيراً من الاقتصاديين يميل إلى اعتبار أي اتجاه تصاعدي برفق في الأسعار والدخول هو بمثابة قوة دافعة إلى إنعاش الاقتصاد القومي، غير أن هذا التضخم يخفض أيضاً، وبكل تأكيد، من عبئ المدفوعات الثابتة للفائدة عن القروض المعقودة في وقت سابق قبل حدوث التضخم وهو بذلك في صالح المدنيين رغم أنه أقل عدالة بالنسبة للدائنين الجدد الذين يميلون إلى التطلع إلى أسعار للفائدة أكثر ارتفاعاً تعويضاً لهم عن القيمة الهابطة للنقود.

تقدم تكنولوجي:

تقدم يتسم بما يلي:

- بالتحسينات في طرق الإنتاج وتحقيق من خلال الإدارة الفعالة والمزيد من تقدم الخطى نحو التخصص واستخدام أفضل لعنصر العمل والمواد والمعدات الرأسمالية والتنظيم العلمي (الترشيده) للعمليات الإنتاجية عموماً.
- بالتحسينات في نوعية الموارد، في شكل العمالة عالية المهارة والتنوع الوظيفي لرأس المال.
- بالتحسينات في نوعية المنتجات.
- بارتفاع نسبة رأس المال إلى العمل، أي مقدار متزايد من رأس المال الثابت الإنتاجي لكل عامل.

تلوث:

تمزق وتلويث وتدنيس العالم الطبيعي والبيولوجي بسبب فضلات أنشطة الإنتاج والاستهلاك.

تمويل:

توفر النقود في الوقت الذي تمس فيه الحاجة إليها، ويوفر التمويل الوسائل التي تمكن الأفراد من الاستهلاك بأكثر مما ينتجون في فترات معينة من الوقت، وهذا الاقتدار إلى التماثل بين المدفوعات والإيرادات كثيراً ما يكون حاداً - بوجه خاص - خلال إقامة مشروع حينما لا تكون هناك إيرادات متأتية من هذا المشروع لفترة طويلة من الوقت، مثال ذلك رجل الأعمال الذي يدفع للآخرين لإقامة مصنع له خلال العديد من الأشهر أو حتى السنين، قبلما يستطيع أن يكسب دخلاً منه وفي قطاع المرافق فإن إنشاء محطة للكهرباء قد يستغرق بضع سنوات ويتضمن إنفاقاً يصل إلى مبالغ طائلة قبل أن تقوم المحطة بتزويد الشبكة بالكهرباء.

وتلجأ المنشآت إلى المصارف لسد احتياجاتها من رأس المال النقدي قصير الأجل وتتراوح آجال القروض المصرفية عموماً، بين ثلاثة وستة أشهر وإن كانت قابلة للتجديد، أما رأس المال الثابت الموجود أصلاً بالمنشأة فإنه عادة ما يتم تمويله بإصدار أسهم رأس المال وبالنسبة لتجديد رأس المال الثابت، فإن الصناعة تعتمد على نفسها في تمويله، إذ تتكون من الاحتياطات من الأرباح غير الموزعة ومن ثم تستخدم هذه في شراء الآلات الجديدة أو المعدات الرأسمالية الأخرى لتحل محل المعدات الرأسمالية الأخرى لتحل محل المعدات الرأسمالية الأخرى لتحل محل المعدات الرأسمالية التي تكون إما استهلكت وإما أنه قد أصابها التقادم، وبهذه الطريقة يتم تدبير الغالبية العظمى من رأس المال الجديد، وثمة مصادر للتمويل في الأجل القصير وأخرى في الأجل الطويل على نحو ما يلي:

١- مصادر التمويل قصير الأجل

- المصارف

- الدائنون في مجال التجارة
- الشراء التأجيلي
- قروض فيما بين شركة وأخرى حيثما تكون هناك شركات عديدة في مجموعة ما.
- احتياطي الضرائب- بما أن تأخير المنشأة في دفع مستحقات الضرائب إلى الخزنة العامة قد يطول كثيراً- في ذات الوقت- استخدام مبالغ هذا الاحتياطي لغرض التمويل قصير الأجل.
- ٢- مصادر التمويل قصير الأجل:

- إصدار سندات - وهذه قروض طويلة الأجل ذات سعر فائدة ثابت، ويتم تدبير حصيلة هذه القروض في سوق المال (وقد تتراوح فترة سداد رأس مال القروض والفوائد المستحقة عنها من عشر سنوات إلى أربعين سنة أو أكثر) ولو أخفقت شركة ما في الوفاء بالتزاماتها عن دفع الفائدة عن هذه السندات، فإنه يحق لحائزيها (كدائنين) أن يعمدوا إلى تصفية الشركة، ويدفعوا لأنفسهم كلا من أصل قيمة القروض والفائدة عنها وذلك من حصيلة بيع أصول الشركة.

- إصدار أسهم - ويمكن أن يتم هذا الإصدار بثلاث طرق:
- إصدار عام
- إصدار بحقوق- أي إصدار للمساهمين الموجودين من قبل فقط (المساهمين في أول اكتتاب في رأس مال الشركة إبان مرحلة التأسيس)
- إصدار بشكل القرنفل- أي إصدار ينطوي على التوفيق بين النوع الأول والنوع الثاني من الإصدار وبتعبير آخر

إصدار للمساهمين الأصليين والمساهمين الجدد معاً، وعادة ما يتميز إصدار المساهمين الأصليين بعلاوة إصدار أقل في قيمتها من علاوة الإصدار بالنسبة للمساهمين الجدد، وفي بعض الأحيان قد يعفى المساهمين الأصليين وحدهم من علاوة الإصدار، أما سبب تسمية هذا الإصدار التوفيقي فهو أن زهرة القرنفل تحمل مزيجاً بين لونين: الأحمر واللون الوردي.

تنبؤ اقتصادي:

استخدام البيانات المجمعة والمحللة والمشتقة من الحاضر ومن الماضي للتنبؤ بمجرى الشؤون الاقتصادية في المستقبل أو بالتطورات التي سوف تحدث للمبيعات في الأسواق، وفي الآونة الأخيرة أصبحت خدمات الاقتصاديين تستخدم كثيراً لهذا الغرض في دوائر الأعمال والمؤسسات الحكومية كما أن فن التنبؤ الاقتصادي في المدى الطويل فضلاً عن المدى القصير، يدعم خلفية المعلومات التي يمكن إزاءها إعداد موازنات واقعية وخطط هي الأكثر فائدة والأعم نفعاً.

تنمية اقتصادية:

التنمية الاقتصادية تعني تحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي يؤدي بالدولة المتخلفة من معيشة الكفاف إلى مستويات مرتفعة من الرفاهية الاقتصادية، فالتنمية الاقتصادية - بالنسبة لهذه الدول - تعبر عن العملية التي يمكن بموجبها أن يستخدم شعب دولة ما، أو منطقة ما موارده المتاحة له في تحقيق زيادة مطردة في الدخل القومي وفي نصيب كل فرد في المتوسط من سلع وخدمات، أما بالنسبة للدول المتقدمة اقتصادياً فالنمو الاقتصادي يعني

زيادة المعدلات الحالية للنمو أو استدامتها على الأقل، غالباً ما يوصف هذا النموذج من النمو الاقتصادي بالتصنيع، وتكشف صفحات التاريخ عن صحة هذا الوصف فقد كان النمو الاقتصادي السريع في كثير من مجتمعات أوربة الغربية مصحوباً في أغلب الأحيان، بالتوسع الصناعي، ومع ذلك فمن الخطأ أن تقصر معنى النمو على التصنيع بل يجب أن يشمل جميع ميادين النشاط الاقتصادي، وهناك نوعان رئيسان من التنمية:

تنمية صناعية: أي التوسع الصناعي بإقامة المشروعات الصناعية الجديدة أو التوسع في المشروعات القائمة، ويطلق على هذه الظاهرة في بعض الأحيان "عملية التصنيع".

تنمية زراعية: أي التوسع الزراعي، بما يتضمنه ذلك العمل على زيادة رقعة الأرض الزراعية أو زيادة إنتاجية الأرض.

ثروة:

يعني هذا المصطلح - من وجهة نظر الفرد - كل الممتلكات التي لها قيمة تبادلية، فالثروة الفردية لذلك تشمل السلع التي لها أسعار مقررة في الأسواق، أما من وجهة نظر المجتمع، فالثروة تشمل السلع جميعها بما في ذلك السلع المملوكة ملكية جماعية، كالمرافق العامة والطرق والمناجم والسكك الحديدية.

الثروة الصناعية

تسمية أضفيت على التغيرات الاقتصادية التي وقعت في بريطانيا خلال النصف الأخير من القرن الثامن عشر والنصف الأول من القرن التاسع عشر، وكانت المرحلة الأولى من هذه التغيرات ظهور العديد من المخترعات التي تحولت إلى ابتكارات نهضت بصناعة رئيسية هي صناعة الغزل والمنسوجات، إذ بدلا من استخدام العدد البسيطة في الصناعة فقد

أدخلت إليها آلية على نطاق واسع بفضل هذه الابتكارات، الأمر الذي أدى تدريجاً إلى احتفاء الغزل والنساج اليدوي، عندما فقدوا القدرة على منافسة الآلات الجديدة، لقد حدثت هذه التطورات منذ مستهل القرن الثامن عشر حتى بعد منتصفه بقليل، أي خلال الفترة ١٧٠٠-١٧٦٦. وف أعقاب ذلك، بدأت مرحلة أخرى في الثورة الصناعية تتمثل في تطبيق قوة البخار في صناعة المنسوجات وغيرها من الصناعات، وكان قد تم أيضاً اكتشاف أنه يمكن صهر الحديد بفحم الكوك، وأقيم فعلاً أول فرن لهذا الغرض عام ١٧٠٩ وقليل عام ١٧٦٠ كان قد أصبح هذا الأسلوب في صهر الحديد راسخاً تماماً، مما دعا إلى الطلب على المزيد من الفحم.

كما حدثت ثورة أخرى في صناعة الحديد على أيدي هنري كورت (١٧٠٤-١٨٠٠) الذي جعل من الممكن استخدام الفحم والأجهزة الميكانيكية في المراحل النهائية لإنتاج السلع المصنعة من الحديد، وفي ذات الوقت بدأت تتطور صناعة الصلب في شيفلد، ولحمل الكميات المتنامية من الفحم الذي تتطلبه عملية صهر الحديد والأغراض المنزلية، أنشئت شبكة من المجاري المائية الداخلية، كما أجريت التحسينات على الطرق الرئيسية وأعيد تعبيدها، ويسجل عام ١٨٢٠ مرحلة تالية متميزة في الثورة الصناعية، مع نشأة وتطور صناعة السكك الحديدية إلى جانب إدخال الآلات على نطاق واسع في الصناعة عموماً، ولقد كان للتطور الكبير في صناعة النقل أثره الواضح في فتح أسواق انجلترا، إذ سمح للمواد الخام والوقود، والمواد المصنعة أن تنتقل بأجور نقل رخيصة إلى كل أرجاء البلاد.

وفي ذات الوقت فقد كانت مثابرة السكان على التدفق من الريف إلى المدن تسير قدماً بمعدلات لا نظير لها من قبل، وسرعان ما أصبحت الغالبية العظمى من الناس تعيش حياة حضرية لا حياة ريفية، فضلاً عن ذلك، كان قد نما عدد السكان بدرجة كبيرة للغاية في عام ١٧٥٠ كان هناك على

الأرجح، حوالي ستة ملايين نسمة في إنجلترا وويلز، بيد أن هذا الرقم كان قد تزايد بسرعة خاطفة حتى أنه ما إن أقبل عام ١٨٥٠ حتى أصبح عدد السكان عشرين مليون نسمة، ومن بين هؤلاء كانت نسبة متزايدة من السكان لا يمكن أن تحصل على غذائها إلا بالواردات الجديدة المنتجة للمواد الغذائية في العالم.

كذلك فقد مرت الزراعة في انكلترة بتغيرات كبيرة في التنظيم والطرق الزراعية مما أدى إلى تحسن كبير في الإنتاجية الزراعية، وفي هذه الفترة، تغير الهيكل الاقتصادي لانكلترة تغيراً تاماً، إذ طرد البخار والآلات معظم العمل اليدوي في الصناعات الرئيسية. كما أن الغالبية العظمى من الناس، وقد انفصلت عن الأرض، و اعتمدت على الأجور المكتسبة في مختلف الصناعات وقد أسهم كل ذلك في الارتفاع بمستويات الأجور والارتفاع في مستوى الكفاءة الإنتاجية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن التعريف "بالثورة الصناعية" كالآتي:
"التغيرات التي حدثت في طرق الإنتاج الصناعي في الفترة ما بين ١٧٦٠ وعام ١٨٤٠ وقد كانت هذه التغيرات من شقين رئيسيين:

- التغير من النظام المنزلي، حيث تمارس الصناعة في منازل المشتغلين، إلى نظام المصانع حيث تقام مباني خاصة تمارس فيها عمليات الصنع.
والتغير من العمل اليدوي البحت إلى العمل الذي تعاونه الآلات إلى حد بعيد، ولقد كانت القاطرة البخارية وآلة الغزل من باكورة المخترعات الآلية التي ابتدعها العقل البشري خلال عصر الثورة الصناعية"
حرية اقتصادية:

سياسة عدم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، أما الفلسفة التي يمكن أن تكمن وراء هذه السياسة فهي أن الإنسان يتحرك أساساً في نشاطه الاقتصادي، بدافع المصلحة الذاتية، وأن ثمة قوانين معينة وثابتة تقضي إلى التناسق الطبيعي بين المصلحة الذاتية والمصلحة العامة، أما الجدل المؤيد لهذه الفلسفة فهو أنه لو ترك لكل امرئ وحده أن يتابع مصلحته الذاتية دون

تدخل خارجي فإن النتيجة إذن، سوف تكون فائدة لجميع أفراد المجتمع ذلك أن قوانين العرض والطلب سوف تضمن أفضل انتشار مستعرض لرأس المال والعمل ولذلك فإن قوانين العرض والطلب سوف تضمن أفضل انتشار مستعرض لرأس المال والعمل، ولذلك فإن الحكومة تعمل بمثابة حكم لا يشارك في اللعبة.

ومن الناحية التاريخية فإن الحرية الاقتصادية كانت التعبير عن النزعة الفردية الجديدة في تطبيقها على الصناعة، والتي تشكل تمرد على كل تدخل كنسي أو حكومي في شؤون التجارة والصناعة، ويمكن أن نرجع جذور هذا التطور في الفكر الاقتصادي إلى القرن الخامس عشر، وقبيل أوائل القرن التاسع عشر أصبح معظم الاقتصاديين والطبقات الحاكمة في بريطانيا تؤمن بالحرية الاقتصادية، لقد وجدت هذه السياسة مناصرين لها على أيدي "آدم سميث" (١٧٢٣-١٧٩٠) و"دافيد ريكاردو" (١٧٧٢-١٨٢٣) و"توماس روبرت مالتس" (١٧٦٦-١٨٣٤) و"جون ستيوارت مل" (١٨٠٦-١٨٨٣) و"جون لوك" (١٦٢٣-١٧٠٤) وقد كان لتطبيق هذه الفلسفة فاعيله كبيرة في تأمين تطور التجارة والصناعة.

غير أن هذا النظام لم ينتج كل النتائج الطيبة التي كانت متوقعة وقد وجد رد الفعل إزاء نقائصه تعبيراً له في الصناعة، وفي التشريعات المتعلقة بالصحة العامة، وفي نظام الاتحادات العمالية (النقابات)، وفي نظام الاقتصاد المختلط الذي يمزج بين المبادرة الفردية والنشاط الحكومي في المجال الاقتصادي، وفي دول أوربة الغربية اليوم، أصبح تدخل الدولة على نطاق واسع يتزايد بإطراد، أما في النظم المتطرفة الأخرى ذات الاقتصاديات المخططة مركزياً، بعيداً عن قوى السوق الحر، فإن التدخل الحكومي يعم كل النشاطات الاقتصادية، وكما لاحظ أحد المفكرين البريطانيين (سير هيوبرت هندرسون) "فإن الانحراف كثيراً عن الحرية الاقتصادية أمر ضروري لإدراك المغزى الحقيقي للنتائج النظرية لفلسفة الحرة الاقتصادية"

حرية التجارة:

أي نظام للتعريف الجمركية لا يفرق في المعاملة بين السلع المنتجة في الخارج وبين السلع المماثلة المنتجة محلياً، بمعنى أن معاملة كلا النوعين من السلع تكون على أساس واحد، فإما أن تفرض عليها الضريبة الجمركية على قدم المساواة (سعر موحد للضريبة على السلع المستوردة والسلع المماثلة المنتجة محلياً) وإما أنها تعفى من الضريبة كلية، وعلى ذلك فإن المنتجين المحليين لا يتمتعون بأية حماية مصطنعة من المنافسة الأجنبية، غير أن اتباع مبدأ حرية التجارة لا يحول دون أن تفرض الدولة الضرائب الجمركية على بعض الواردات لأغراض إيرادية، وإنما شريطة أن تفرض الدولة ضريبة إنتاج مناظرة على السلع المماثلة المنتجة محلياً.

خط الفقر:

حسب تعريف البنك الدولي، هو ذلك الخط الذي يضع الحدود الفاصلة بين البلدان الأكثر فقراً وبين البلدان النامية الأخرى، وهو ٣٦٠ دولار أمريكي (بدلاً من ٢٩٦ دولار أمريكي كما ورد في تقرير البنك الدولي لعام ١٩٧٩) ووفقاً لهذا المعيار المعدل لخط الفقر، أو الخط الفاصل بين دول العالم الرابع الأكثر فقراً من بين دول العالم الثالث وبين بقية مجموعة دول العالم الثالث، فقد ارتفع حجم الإقراض الممنوح من البنك الدولي والرابطة الدولية للتنمية إلى الدول الأكثر فقراً من ١٠١١ مليون دولار كمتوسط سنوي خلال الفترة ١٩٧١-١٩٧٥ إلى ٤٢٠٦ مليون دولار سنة ١٩٨٠ (بدولارات ١٩٧٨)، وهذا الارتفاع الملحوظ في حجم الإقراض هو نتيجة لقيام البنك باتخاذ معيار جديد في توزيع قروضه، يتمثل في تركيز عملية توزيع القروض على الدول الأكثر فقراً، أي التي يحدها خط الفقر.

دخل:

العائد النقدي الذي يحصل عليه العامل في مقابل خدمات العمل، أيّاً كان نوعها ذهنية أو يدوية، أو الذي يحصل عليه صاحب رأس المال أو صاحب الأرض، ويطلق على الدخل بعد دفع الضرائب المباشرة اسم "صافي الدخل".

دراسة الجدوى الاقتصادية:

دراسة مشروع مقترح من جانبيه الفني والاقتصادي للتأكد من إمكانية الاستغلال الاقتصادي لهذا المشروع في صورة أرباح مجزية وعادة ما تكون مثل هذه الدراسة سابقة على إقامة مرحلة التشغيل التجريبي للوحدة الإنتاجية بالمشروع، أو إقامة النموذج الأصلي، وأياً كانت طبيعة نشاط المشروع (صناعياً، زراعياً، تجارياً، مالياً) فإن دراسة الجدوى تشمل عادة: التكاليف المقدرة لإقامة المشروع، التكاليف المقدرة لتشغيل المشروع وصيانته، الرقم المتوقع للمبيعات، الأسعار المتوقعة في سوق السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع، الحجم المقدر لإنتاج السلعة وحجم ونوعية الطاقة الإنتاجية اللازمة لهذا الإنتاج، الحجم المقدر للعمالة ومصادرها، الحجم المقدر للأرباح ومعدل الزيادة المتوقعة فيها.

دول أقل تقدماً:

عرفت الأمم المتحدة هذه المجموعة من الدول بأنها تلك الدول التي يكون فيها متوسط نصيب الفرد سنوياً من الناتج القومي الإجمالي أقل من ٦٠٠ دولار أمريكي.

دولة نامية:

تعبير آخر للدولة المتخلفة التي تتطلع إلى النمو الاقتصادي عن طريق برامج للتنمية الاقتصادية طويلة الأجل وعادة، ما تكون هذه البرامج

محددة وفقاً لتخطيط قومي شامل، بمعنى أن يكون تنفيذها طبقاً لخطة مرسومة محكمة تتضمن وضع أهداف معينة ينبغي تحقيقها بوسائل معينة وفي فترة زمنية معينة، غير أن هذه البرامج الواسعة للتنمية الاقتصادية لا بد أن تفضي إلى اختلال كبير في التوازن الاقتصادي للدولة النامية، وهذا الاختلال مترتب على تنفيذ استثمارات لا تتفق في ضخامتها مع القدرة الادخارية للدولة، وهذا الإنفاق الاستثماري الكبير في أغلب الأحيان يؤدي إلى تغير في المستوى العام للأسعار وتضخم يصحب مرحلة النمو الاقتصادي، واتساع الهوة بين الصادرات والواردات، والزيادة المطردة في عجز ميزان المدفوعات إبان هذه المرحلة.

رأس المال

هذه الكلمة قد عرّفها الاقتصاديون بطرق عديدة مختلفة، ولكن قد يقال بوجه عام أنها تعني رصيد السلع الموجودة لدى المجتمع في فترة زمنية معينة. وفي مجال الاقتصاد، يستخدم الاقتصاديون هذا المصطلح في معانٍ متخصصة مختلفة:

- أ- رأس المال العيني (الحقيقي) ويسمى أيضاً، في بعض الأحيان، رأس مال المنتجين ، كالألات، والسكك الحديدية، وأرصدة المواد الخام..
- ب- رأس مال ثابت وهو قريب الشبه برأس المال العيني، ويمثل السلع التي لا يتغير شكلها المادي بدرجة محسوسة في غمرة قيامها بالخدمات مثل المباني والجسور.. إلخ.
- ج- رأس مال متداول ، وهو يشمل السلع التي لا بد من تحويلها مادياً قبل أن يتسنى إنتاجها لأية خدمة، ومثال ذلك المواد الخام من كل الأنواع.

د- رأس المال المتخصص وهو قريب الشبه برأس المال الثابت، وهو مكون من سلع لا يمكن عادة أن تُستخدم لأي غرض خلاف الغرض الذي وُجِعت إليه أصلاً، أو أنشئت من أجله، مثال ذلك حوض بناء السفن.

أما في ميدان الأعمال، فإن مصطلح «رأس المال» يُطلق عادة على الأموال التي يكتتب بها المساهمون، أو يقدمها حملة السندات إلى الشركات، ولو أن المصطلح يُستخدم أيضاً في المعاني الآتية:

أ- رأس مال طويل الأجل ويتمثل في النقود التي تُستثمر في الأسهم والسندات.

ب- رأس مال قصير الأجل وهو نقود مقرضة أو مستثمرة لفتترات قصيرة مثل السلف من البنوك أو القروض المصرفية.

ج- رأس المال العامل ويشمل الأصول السائلة أو شبه السائلة، كالحسابات النقدية بالبنوك، والديون، وأوراق القبض، ناقصاً الالتزامات الجارية.

السعر

سعر أية سلعة أو خدمة هو تقدير قيمتها معبراً عنها بعدد معين من وحدات النقود، وفي نظام المقايضة، فإن الأفراد يتبادلون السلع بالسلع مباشرة، وبنسبة معينة تتحدد على ضوء قوة المساومة بين طرفي عملية المقايضة، وفي هذه الحالة لا يكون هناك «سعر» للسلعة. وإذا أمكن لنظام المقايضة أن يسود في مجتمع بدائي، فإنه لا يمكن أن يسود في مجتمع متقدم، ولهذا فلا بد من تحديد سلعة معينة تتخذ كمقياس لقيم جميع السلع الأخرى، وهذه السلعة تسمى «النقود» ومن ثم فإن تقييم أية سلعة أو خدمة أخرى بالنقود يسمى «سعر» هذه السلعة أو الخدمة.

السلعة

أي شيء يرغب فيه بنو الإنسان ويتجسد في صورة ملموسة، ومن هنا كان معنى الكلمة منسحباً إلى كل الأشياء التي لها «منفعة» أو قوة إشباع للرغبات الإنسانية، والتي توجد في ذات الوقت، بكميات محدودة في المجتمع، بمعنى أنها نادرة ندرة نسبية. ومن ثم تعرّف السلعة بأنها اقتصادية، إذا كانت تتسم بصفة الندرة وصفة المنفعة معاً. ولا تعدّ السلعة اقتصادية، إذا كانت نادرة وليست لها منفعة، أو كانت ذات منفعة ولكنها ليست نادرة، وهنا تعدّ السلعة حرة كالشمس والهواء والماء في بعض الأحوال.

سلوك السوق

سلوك المنشآت إزاء التغير في الأسعار، والنواتج، وخصائص المنتجات، ومصاريف البيع، والإنفاق على البحوث. ويتأثر سلوك السوق بهيكل هذه السوق.

سلوك المستهلك

هناك مبادئ تحكم سلوك المستهلك، وهي بمثابة تعميمات في التحليل الاقتصادي الذي يرتبط بسلوك مستهلك ما في توزيع دخله المحدود بين أنواع عديدة من السلع والخدمات المتاحة له، ومن المفترض في سياق النظرية المفسرة لهذا السلوك:

- أ- أن المستهلك سوف يرتب إنفاقه على النحو الذي تصبح معه المنافع الحدية النسبية لكل السلع التي يستهلكها متناسبة مع أسعارها النسبية.
- ب- أن أي هبوط في سعر سلعة أو خدمة ما - مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها - سوف يؤدي إلى زيادة استهلاكه منها، بينما يؤدي الارتفاع في سعرها إلى الأثر العكسي.

ج- أن أي ارتفاع في دخله الحقيقي سوف ينجم عنه عادة استهلاك متزايد من السلع والخدمات في حين أن أي هبوط في دخله الحقيقي سوف ينطوي على الأثر العكسي.

ولكن بينما تحدث بعض الاستثناءات على هذه التعميمات، وبينما يختلف الناس اختلافاً واسع المدى في صدد الكلفة الاقتصادية في إنفاق دخولهم، فإن هذه التعميمات سليمة إلى الحد الذي يكفي لاعتبارها فروضاً معقولة في التحليل الذي تتضمنه نظرية سلوك المستهلك.

سهم

جزء من رأس مال شركة ما يملكه مساهم فردي، وتنقسم الأسهم إلى فئات مختلفة حسب شروط إصدارها، وهي تُشتري وتباع في أعداد مضاعفة حسب سعرها، إذ بالنسبة للسعر المنخفض للسهم، فقد تكون الحزمة من الأسهم، المعروضة للتسويق، مكونة من ١٠٠٠ سهم، وعلى المكتب في الأسهم أن يشتري هذه الحزمة أو مضاعفاتها. أما بالنسبة للسعر المرتفع جداً للأسهم، فقد تتخفض مكونات الحزمة إلى ما يصل إلى سهم واحد.

سوق

مساحة، أيًا كانت كبيرة أو صغيرة، حيث يكون المشترون والبائعون على اتصال وثيق كاف بعضهم مع البعض، لضمان أن سعر أية سلعة يميل إلى أن يكون هو نفس السعر في كل أرجاء السوق، مع الأخذ في الحسبان نفقات النقل، والحواجز الجمركية، والعقبات الأخرى. ويتم هذا الاتصال بين المشترين والبائعين، إما مباشرة، وإما عن طريق الوسطاء، بحيث أن السعر الذي يسود في أحد أجزاء السوق يكون ذا تأثير على الأسعار السائدة في أجزائه الأخرى.

وهناك أسواق لكل أنواع السلع والخدمات، والمواد الخام، والمواد الغذائية، والسلع المصنعة، والعمل، والعملة، وما إلى ذلك. وقد تكون السوق في حدود قرية أو مدينة ما، وقد تكون سوقاً دولية في نطاقها. كما لا يشترط في السوق أن تكون في حيّز أو مكان معين، إذ يكفي الاتصال الوثيق بين البائعين والمشتريين، كما هو الحال في سوق الصرف الأجنبي (سوق العملات الأجنبية) مثلاً، وكلما كانت السوق متسعة وكاملة، توحد سعر السلعة في كل أرجاء السوق في ذات الوقت. ويلاحظ أن فروق الأسعار في السلع التي لها أسواق محلية (كالفواكه أو الخضروات مثلاً) تميل عادة إلى أن تكون أكبر من فروق الأسعار في السلع التي لها أسواق عالمية (كالقطن مثلاً).

سوق الأوراق المالية

مرادف هذه الكلمة باللغة الفرنسية هو «البورصة»، وهي المكان الذي يتلاقى فيه المصرفيون، وسماسرة الأوراق المالية، لإجراء المعاملات في الأوراق المالية.

شركات

الشركات في القانون التجاري هي منشآت تزاوّل نشاطاً اقتصادياً معيناً، ويمتلك رأس مالها أكثر من شخص واحد، فإن كانت الشركة تضامنية، أي كان الشركاء فيها مسؤولين بالتضامن عن جميع التزامات الشركة إزاء الغير، وأن هذه المسؤولية غير محدودة، سُميت الشركة بشركة تضامن لأنها تقوم على أشخاص الشركاء فيها، ولذلك تعتبر في عداد شركات الأشخاص، إذ إن كل شريك في هذا النوع من الشركات يشترك في الإدارة، وأي تصرف له إزاء الغير يلزم جميع الشركاء الآخرين. ولذلك فلا بد أن يتوافر عامل الثقة بين الشركاء جميعاً قبل أن يقدموا على تكوين شركة التضامن. وهناك نوع آخر من شركات الأشخاص وهو «شركات التوصية» يتضامن

فيها بعض الشركاء ويسهمون في إدارة الشركة وتكون مسؤوليتهم عن التزاماتها غير محدودة، أما البعض الآخر فهم شركاء موصون، إذ أنهم ينيبون عنهم، في إدارة الشركة، الشركاء المتضامنين فيها، وتكون مسؤوليتهم عن التزامات الشركة محدودة بقدر حصة كل منهم في رأس مال الشركة. أما «الشركة المساهمة» أو «الشركة ذات المسؤولية المحدودة» فهي شركة أموال، لأن شخصيتها المعنوية، من الناحية القانونية، مستقلة عن شخصية المساهمين فيها، ولأن هؤلاء المساهمين، أو حملة الأسهم، لا تتجاوز مسؤوليتهم عن التزامات الشركة حدود ما يمتلكه كل منهم فيها من أسهم رأس المال. وملكية رأس المال الحقيقي للشركة - ممثلاً في أصولها الثابتة والمتداولة والسائلة - ملكية على الشيوع، ولا يتأثر الكيان القانوني للشركة المساهمة ب وفاة أو انسحاب أحد الشركاء، بعكس الحال في شركات الأشخاص، إذ إن أسهم الشركة المساهمة يمكن أن تتداول بالبيع وبالشراء في سوق الأوراق المالية.

الشركة الأم.

منشأة تفرض رقابتها على منشأة أو منشآت أخرى من خلال ملكية أسهم رأس المال فيها.

الشركة التابعة

منشأة تحكمها منشأة أخرى من خلال ملكية الأخيرة لأسهم رأس مال

الأولى.

شركة توصية

شركة تشمل مجموعة من الشركاء تحدد التزاماتهم المالية إزاء المنشأة بمقدار رأس المال الذي استثمروه فيها، ومجموعة أخرى من الشركاء مسؤولين بالتضامن عن التزامات الشركة إزاء الغير بلا حدود، بمعنى أن

شركة التوصية تتكون من شركاء متضامنين وشركات موصين ليس لهم أي نصيب نشط في إدارة المنشأة، بل إن مهام الإدارة موكولة برمتها إلى الشركاء المتضامنين. ولا يوجد هناك، عادة، عدد كبير من شركات الأشخاص التي من هذا النوع. وهذا الوضع يختلف عن وضع شركات الأموال (الشركات المساهمة) التي تتحدد مسؤولية كل مساهم فيها على الإطلاق بمقدار رأس المال الذي استثمره فيها، بالنسبة لالتزامات الشركة إزاء الغير.

شركة تضامن

اتحاد من أشخاص يمضون سويًا في نشاط مشترك في ميدان الأعمال بهدف تحقيق الربح، وقد تحوي الشركة أي عدد من الأشخاص، من أكثر من شخص إلى عشرين شخصاً كما جرت العادة (أما في حالة إنشاء بنك فقد جرت العادة أن يكون هناك عشرة شركاء). وهنا فإن مسؤولية الشركاء جميعاً هي مسؤولية غير محدودة، بمعنى أن كل شريك مطالب بالديون التي تتحملها المنشأة في حدود كل ثروته الخاصة بالكامل. وفي بعض الأحيان، يعتمد مالكو المنشآت الفردية (المنشآت التي يملك كل منشأة منها فرد واحد) إلى تحويلها إلى شركات تضامن، وهي طريقة للحصول على رأس مال إضافي، والمشاركة في تحمل المخاطر، وأداء وظائف ومهام الإدارة. ومن السهل تكوين شركة تضامن أو حلها.

شركة حكومية عامة

هيئة تنشئها سلطة عامة، ولها صلاحيات ووظائف محددة، وتتمتع بالاستقلال المالي، ويقوم على إدارة هذه الشركة الحكومية العامة مجلس المديرين، إلا أن هيكل رأس مال الشركة وعملياتها المالية مشابهة لهيكل رأس مال شركة عامة يملكها المساهمون الأفراد وعملياتها المالية، ولكن حملة أسهم الشركة الحكومية العامة (إذا وجدوا) ليست لهم مصالح خاصة في

أرباح الشركة، وليس لهم حق التصويت أو سلطة تعيين أعضاء مجلس مديري الشركة.

شركة خاصة محدودة المسؤولية

منشأة في ميدان الأعمال ذات مسؤولية محدودة، لها عادة الخصائص التالية:

- أدنى عدد من الأعضاء هو اثنين فقط وأقصى عدد هو خمسون (باستثناء الأشخاص الموظفين من جانب الشركة والموظفين السابقين).
- لا يمكن للمنشأة أن تدعو الجمهور للاكتتاب في أسهمها أو سنداتها.
- لا بد للمنشأة أن تضع قيوداً على حق قابلية تحويل أسهمها.
- لا بد من تقديم الميزانية العمومية للمنشأة إلى الإدارة الحكومية المختصة بالشركات.

شركة عامة محدودة المسؤولية

شركة لا يمكن أن تستجيب للقواعد المتعلقة بالشركات الخاصة محدودة المسؤولية، وتتمتع بالمزايا الآتية:

- بينما يتعين على الشركة ألا يقل عدد أعضائها عن سبعة، فليس هناك أي قيد على الحد الأقصى لعدد الأعضاء.
- يمكن للشركة أن تدعو الجمهور عامة للاكتتاب في أسهمها أو سنداتها.
- عندما تُسجل أسهم الشركة في قائمة الأوراق المالية المتداولة في سوق الأوراق المالية لا يمكن وضع قيود على قابليتها للتحويل من حائز إلى آخر من خلال عمليات البيع والشراء في هذه السوق.

شركة قابضة

- شركة تملك شركة أو شركات أخرى - ملكية جزئية أو كاملة - لأغراض فرض الرقابة عليها.

صناعة

يمكن تعريف الصناعة بأنها «مجموعة من المنشآت التي تنتج منتجات «متجانسة» تعد بدائل كاملة لبعضها البعض، أو مجموعة من المنشآت التي تنتج منتجات «متنوعة» نوعاً ما، وتعد بدائل قريبة جداً من بعضها البعض». وتبعاً لهذا التعريف فإنه يصبح المقياس العام لإدخال منتجات معينة في صناعة ما هو قابلية الإحلال بين بعضها البعض إحصائياً وثيقاً. وهناك معنيان «للصناعة» ففي أوسع معانيها، فإنها إنما تعني جميع الأنشطة المتنوعة في دولة ما، التي توفر فرص التوظيف للموارد المتاحة فيها. ولكن يمكن تعريف الصناعة في معنى أضيق بأنها تلك الأنشطة المعنية بإنتاج السلع دون الخدمات، وعلى وجه الخصوص، فإن أية صناعة تشمل كل تلك الأنشطة الموجهة لإنتاج فئة معينة من السلع، مثل صناعة الطائرات، وصناعة السفن، وصناعة العدد المدارة بالآلات، وصناعة المواد الغذائية إلخ. وقد تتكون صناعة ما من عدة وحدات تشغيل كما هو الحال في الزراعة، أو ربما في وحدة واحدة كما في حالة الفحم مثلاً، وقد تقوم منشأة فردية بإنتاج مدى واسع من السلع غير المتماثلة، وهي بهذه المثابة تشارك في أنشطة عدة صناعات.

صناعة استخراجية

صناعة أولية (مثل الزراعة، والتعدين، وأعمال المحاجر، ومصائد الأسماك) تتعلق باستخراج المنتجات الطبيعية.

صناعات أولية

صناعات تضم أنشطة الزراعة والمناجم والمحاجر التي تتضمن إنتاج المواد الأولية أو الغذائية اللازمة لعمليات الإنتاج التالية، كما تضم الصناعات الريفية. أما الصناعات «الثانوية» فهي تضم الصناعات التحويلية التي تستخدم منتجات الصناعات الأولية كمادة خام أو أولية في إنتاج منتجاتها

النهائية التي تصبح قابلة لأغراض الاستهلاك النهائي، وأما الصناعات «الثلاثية» فهي الصناعات التي تُنتج الخدمات المختلفة، وقد اتخذ الإحصائيون هذا التقسيم في دراساتهم التحليلية المقارنة للتطور الاقتصادي - ومن بينهم "كولين كلارك" - لأن هذا التقسيم يكشف، إلى حد ما، عن مدى التطور الاقتصادي في المجتمع، إذ في المجتمعات المتخلفة تكون الأهمية النسبية للصناعات الأولية، أما في المجتمعات المتقدمة فالأهمية النسبية للصناعات الثانوية والثلاثية، بل وكلما أُمعنت الدولة في التقدم الاقتصادي، زادت الأهمية النسبية للصناعات الثلاثية أي الخدمات في الاقتصاد القومي.

ضرائب

إسهام مالي إلزامي من جانب أي شخص أو مجموعة من الأشخاص، في الإنفاق الذي تجريه السلطة العامة لما فيه مصلحة المجتمع ورفاهته. وتُعرف الضرائب على الدخل (أي على الأجور، والرواتب، والأرباح، وتوزيع الأرباح، والريع، والفائدة) بالضرائب المباشرة. أما الضرائب على السلع أو الخدمات فإنها تُعرف بالضرائب غير المباشرة، وتشمل ضرائب الشراء (أو ضرائب الاستهلاك)، وضرائب المبيعات، وضرائب الإنتاج، وضرائب الملاهي ورسوم الواردات. أما الضريبة المحلية، فهي ضريبة غير مباشرة تُفرض على الملكية العقارية في المناطق المحلية للدولة.

طريقة استقرائية

طريقة في البحث العلمي من مقتضاها مشاهدة الحقائق الفعلية للحياة الاقتصادية لاستخلاص العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر من الظواهر الاقتصادية، واستخلاص هذه العلاقة على هذا النحو يعبر عن طريقة أخرى لبناء النظرية الاقتصادية إلى جانب الطريقة الاستنباطية، وهذه هي الطريقة الاستقرائية.

طريقة استنباطية

معالجة أية مشكلة اقتصادية عن طريق البدء بفروض مسلم بها وتؤخذ على علاقتها على أنها صحيحة (وتسمى هذه بفروض أو أسس أو مسلمات النظرية الاقتصادية) وبمساعدة التفكير المنطقي الذي يفضي تدريجياً إلى نتيجة النظرية، فالنظرية - وفقاً لهذه الطريقة في البحث العلمي - تتضمن:

أ- فروض أو مسلمات النظرية.

ب- التسلسل المنطقي من واقع هذه الفروض.

ج- النتيجة المستخلصة من فروض النظرية وتسلسلها المنطقي.

ولنأخذ على سبيل المثال نظرية المنافسة الكاملة، فهي تقوم على فروض أربعة: كثرة عدد البائعين، وكثرة عدد المشترين، وتجانس السلعة، وعدم وجود نفقات نقل للسلعة، وكل فرض من هذه الفروض يفضي منطقياً إلى وجود سعر موحد في سوق السلعة، لأن هذه الفروض إذا أخذناها على علاقتها، واعتبرناها مسلمات، تؤكد وجود هذا السعر الموحد في السوق، وهذه هي نتيجة النظرية. أما التسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى هذه النتيجة، فيكشف عنه كل فرض من هذه الفروض الأربعة: فالفرض الأول يؤكد قيام المنافسة من جانب البائعين، وهذا يفضي بدوره إلى وجود سعر موحد للعرض في النهاية، كما أن الفرض الثاني يؤكد قيام المنافسة من جانب المشترين، وهذا يفضي بدوره إلى وجود سعر موحد للطلب في النهاية، وعندما يتلاقى سعر العرض الموحد مع سعر الطلب الموحد يتحدد سعر السلعة في وضع التوازن، أما الفرض الثالث فإنه ينطوي على استبعاد قيام أية فروق في السعر نتيجة للاختلاف النوعي بين وحدات السلعة ما دامت السلعة متجانسة أي أن كل وحدة منها تماثل جميع الوحدات الأخرى من جميع الأوجه. أما الفرض الرابع فيستبعد قيام أية فروق في السعر نتيجة لتحمل بعض الوحدات دون الأخرى بنفقات نقل للسلعة.

ويلاحظ أن نتيجة النظرية لن تكون صحيحة إلا إذا كان التسلسل المنطقي سليماً. والفروض التي تقوم عليها صحيحة في جميع الأوقات وبنفس الدرجة

دائماً حتى تكون للنظرية صفة التعميم. وقلما يصدق ذلك أو تثبت صحته بالنسبة للسلوك الاقتصادي للإنسان. ولذلك فكثيراً ما يلجأ الاقتصاديون إلى طريقة أخرى في البحث العلمي وهي الطريقة الاستقرائية، وهي تتطوي على مشاهدة الحقائق الفعلية لاختبار صحة نتائج النظرية الاقتصادية وفقاً للطريقة السابقة.

ولنضرب مثلاً بأحد فروض النظرية الاقتصادية، وهو مبدأ الحد الأقصى، إذ أن الفرض الأساسي في نظرية الاستهلاك هو حصول الفرد المستهلك على أقصى قدر من الإشباع، والفرض الأساسي في نظرية الإنتاج هو حصول المنشأة على أقصى قدر من الأرباح. هل هذا الفرض صحيح في جميع الأوقات، أي بالنسبة لجميع المستهلكين ولجميع المنشآت في ميدان النشاط الاقتصادي؟ إن هذا الفرض، وإن كان الواضح أنه صحيح لا غبار عليه، إلا أنه يتطلب أخذ بعض التحفظات في الاعتبار قبل إمكان تطبيقه في حالات معينة، إذ إن الناس يختلفون فيما بينهم في مدى تأثرهم ببعض الدوافع الأخرى، إلى جانب دافع المكسب النقدي، كالصداقة أو القرابة أو الوطنية أو الرغبة في الإجابة والتفوق والبروز في حد ذاته في أي من الأنشطة الاقتصادية.

العالم الثالث

مجموعة الدول المتخلفة اقتصادياً، في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، غير المنضمة سياسياً إلى الدول الغربية أو دول الكتلة الشرقية.

العالم الرابع

مجموعة من دول العالم الثالث (الدول النامية أو المتخلفة اقتصادياً) ذات الدخل السنوي المنخفض للفرد سنوياً، باعتبارها الدول الأقل تقدماً، أو ما يُطلق عليها الدول الأكثر فقراً، من بين الدول النامية، ويعرفها البنك الدولي في تقريره السنوي لعام ١٩٧٢ بأنها «تلك الدول التي يقل فيها متوسط دخل

الفرد سنوياً عن ٢٩٦ دولاراً» ويعتبرها البنك لذلك الدول الأولى بالرعاية في الارتفاع بالمستويات المعيشية فيها بغض النظر عن انتمائها لهذه المنطقة أو تلك. بيد أن المعيار المعدل لخط الفقر - كما ورد في تقرير البنك الدولي لعام ١٩٧٩ - قد ارتفع متوسط دخل الفرد سنوياً من ٢٩٦ إلى ٣٦٠ دولاراً.

ولقد كان لوجود هذه المجموعة من دول العالم الرابع أثره الواضح في أن يتخذ البنك الدولي معياراً آخر للعدالة في توزيع قروضه، تأسيساً على أنه بغض النظر عن العقبات الفنية أو الإدارية التي تحدث، بوجه عام، من حصول الدول على قروض البنك، فإن معيار العدالة في توزيع هذه القروض لا يمكن أن يتمثل في تحقيق المساواة التامة بين المناطق في هذه العملية التوزيعية، إذ إن كل منطقة تختلف عن غيرها في الكثافة السكانية والمستوى الاقتصادي، وحجم الموارد الطبيعية المتاحة، ومدى الحاجة إلى القروض الخارجية. ولذلك فإن البنك الدولي يتبنى معياراً جديداً للعدالة يتمثل في تركيز عملية توزيع قروضه، قدر المستطاع، على الدول ذات الدخل السنوي المنخفض للفرد نسبياً وهي دول العالم الرابع.

ولقد وضع البنك هذا المعيار موضع التنفيذ خلال عقد السبعينات، إذ ارتفع نصيب دول العالم الرابع من ٥,٢% في المتوسط من جملة قروض البنك وائتمانات الرابطة الدولية للتنمية، خلال النصف الأول من السبعينات إلى ٢٩,٤% قرب نهاية ذلك العقد.

علامة تجارية

استخدام اسم تجاري أو ابتكار آخر لربط سلعة معينة بالمنشأة المالكة أو المنتجة الموزعة لها.

علم الاجتماع

علم المجتمع الذي يشتمل - حسب بعض تعاريف علماء الاجتماع - على ما يلي:

- دراسة مختلف أشكال ومؤسسات ونمو الطوائف الاجتماعية.

- اكتشاف العلاقات التشابكية بين هذه العناصر .
- صياغة التعميمات التجريبية أو قوانين النمو الاجتماعي .
- تفسير هذه القوانين معبراً عنها بالرابطة النهائية لها بالنظرية الأخلاقية .

ووفقاً لهذا التعريف، يتسع نطاق علم الاجتماع ليشمل دراسة المجتمع، والمنظمات الاجتماعية، والقوانين، والآداب العامة، وقواعد السلوك الأخلاقي، والدين، ويُعتبر الاقتصاد فرعاً من فروع علم الاجتماع.

علوم اجتماعية

علوم تعنى بكل مظاهر و أطوار النشاط الإنساني، مثل الاقتصاد، والمؤسسات الاجتماعية والقانون والعدالة وعلم الإجرام، وعلم العقوبات والانثربولوجيا، (التاريخ الطبيعي للأجناس البشرية)

عنى الزجاجة

مصطلح يطلقه الاقتصاديون للدلالة على وجود صعوبة من الصعوبات التي تخلق وضعاً اقتصادياً متأزماً كالنقص في الخبرة الفنية اللازمة لعمليات التنمية، أو ضيق السوق المحلية أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة لتكوين رأس المال العيني إلى آخر هذه الصعوبات.

قطاع الأعمال

يتكون من جميع الوحدات الاقتصادية التي يطلق على معاملاتها الارتباط بالإنتاج أو الاستثمار الذي يؤدي إلى زيادة القدرات الإنتاجية في المستقبل ويضم هذا القطاع قطاعين فرعيين هما،

- قطاع الأعمال الحكومي (الأعمال الصناعية والزراعية والتجارية والمالية والإسكانية التي تقوم بها الحكومة)

- القطاع الخاص وهو ذلك الجزء من الاقتصاد القومي الذي يملكه ويديره الأفراد أو شركات الأشخاص أو الشركات المساهمة

قطاع حكومي "عام"

هو ذلك الجزء من الاقتصاد الحكومي القومي الذي تملكه وتديره الدولة مباشرة أو عن طريق سلطات عامة أخرى تنشئها الدولة لتؤدي هذه المهام بالإجابة عنها، ويشمل هذا القطاع الخدمات العامة والأعمال الصناعية والزراعية والتجارية والمالية والإسكانية التي تقوم بها الحكومة ، وللإنفاق على هذه الخدمات والأعمال فإن الحكومة تحصل على إيرادات عامة وتمثل إيرادات الحكومة نوعين من الإيرادات: إيرادات سلطة السيادة وإيرادات الأعمال الحكومية، إن إيرادات سلطة السيادة هي تلك الإيرادات التي تقوم بجمعها لا نظير خدمة مباشرة بل بناء على سلطة السيادة وأما إيرادات الأعمال الحكومية فتشمل قيمة السلع والخدمات التي تعرضها الهيئات العامة للبيع في السوق.

قطاع خاص:

ذلك الجزء من الاقتصاد القومي الذي يملكه ويديره الأفراد أو شركات الأشخاص أو الشركات المساهمة وإن كان هناك، بطبيعة الحال، بعض الظروف و الأوضاع التي تتطلب تشاور رجال الأعمال في القطاع الخاص مع السلطات العامة في بعض المسائل.

كفاءة اقتصادية:

الكفاءة التي تستخدم وتنظم بمقتضاها الموارد النادرة في المجتمع الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف اقتصادية مرسومة ومحددة مسبقاً، وفي الأوضاع التي تسود المنافسة فيها، كلما انخفضت تكلفة الوحدة من الناتج دون التضحية بالجودة بالنسبة لقيمة أو سعر هذه الوحدة في السوق، تعاضمت الكفاءة الاقتصادية للمنشأة أو الوحدة الإنتاجية التي قامت بإنتاج هذا الناتج.

كفاءة إنتاجية:

يقصد بها الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج أي الوصول إلى أكبر إنتاج ممكن من سلعة أو خدمة معينة، بالنسبة للمنشأة أو الصناعة المعنية، بأقل نفقة من الموارد وعلى ذلك فإن ارتفاع مستوى الكفاءة في صناعة معينة يتضمن أحد أمرين، إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد، وإما الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكمية أقل من الموارد، أما الآثار المترتبة على مستوى الكفاءة الإنتاجية فهي.

- زيادة الناتج الكلي للمنشأة أو الصناعة المعنية.

- ميل قوي إلى انخفاض نفقة إنتاج كل وحدة من وحدات الناتج، ومن ثم ميل سعر الوحدة من الناتج إلى الانخفاض (أثر مباشر)

- انخفاض نفقة إنتاج الوحدة من منتجات بعض الصناعات الأخرى إذا كان المنتج لهذه الصناعات هو المنتج النهائي للصناعة المعنية (أثر غير مباشر).

ولهذا فإن الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية يلعب دوراً هاماً في اقتصاديات الدول النامية، وبخاصة الكفاءة الإنتاجية في الصناعة يفضي إلى زيادة قدرتها التنافسية في السوق العالمية، أي القدرة على البيع في هذه السوق بأسعار تنافسية مادام السعر الذي يتحدد أساساً بنفقة الإنتاج هو العنصر الرئيسي من عناصر المنافسة في السوق، ومن ثم فإن زيادة القدرة التنافسية على أساس سعري، تؤدي بدورها إلى زيادة القدرة التصديرية.

المدرسة الكلاسيكية:

تسمية تطلق على فريق من الكتاب في علم الاقتصاد خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر والنصف الأول من القرن التاسع عشر، ولقد

كان هؤلاء أول من صاغوا مجموعة منتظمة من المبادئ الاقتصادية في محاولة لتفسير جوانب الانتظام في السلوك الاقتصادي الذي هو نتاج تضافر القرارات المنفصلة للأفراد والجماعات لا نتيجة تصميم متعمد من جانب هيئة تخطيط مركزية وبوجه عام فقد كان هؤلاء الكتاب الكلاسيك ينادون بفلسفة الحرية الاقتصادية (أو ما يطلق عليها حرفياً دعه يعمل دعه يمر) في تعارضها مع مذهب التجاريين الذي كان سائداً في مستهل الفترة كما أصبحت معتقدات هؤلاء الكلاسيك الأساس الفلسفي لمدرسة مانشستر وهي التي كانت غاية في الحماسة لتعزيز ودعم فكرة التجارة الحرة بين الدول أما أبرز أعلام هذه الجماعة فهم:

١- آدم سميث (١٧٢٣-١٧٩٠)

أستاذ المنطق والفلسفة بجامعة جلاسكو في اسكتلندا وفي عام ١٧٥٩ نشر مؤلف بعنوان "نظرية العواطف الأخلاقية" وتبعه عام ١٧٧٦ بعمله الفني العظيم بعنوان "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم" وكان هذا المؤلف أول معالجة شاملة للموضوع، إذ انطلق في بحث العوامل التي يتم من خلالها أن توجه عملية السوق توزيع الموارد بين مختلف الصناعات والكيفية التي بموجبها تنتج المنافسة نوعاً من التنظيم المستخدم في إنتاجها كما بحث العناصر الثلاث التي تدخل في السعر، الأجور والربح والربح، إن فلسفة سميث كانت تنزع إلى الفردية ورؤية المصلحة الذاتية على أنها المعيار السليم للنشاط الاقتصادي ومن ثم فإن إتباع المصلحة الذاتية يسهم في تحقيق المصلحة العامة، وسميث هو الذي به قوى السوق وجهاز الأسعار "باليدي الخفية" أو "اليدي السحرية" التي تحقق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، ومع ذلك فقد أدخل في تحليله لمبدأ الحرية الاقتصادية بعض الاستثناءات الهامة، مثال ذلك إدارة الدولة للخدمات البريدية والتعليم الأولي الإجباري ولكنه كان

يويد بقوة حرية التجارة وينتقد في حدة فرض القيود على المنافسة سواء عن طريق التنظيم الحكومي أو بتجميع منتجي السلع في جهاز إنتاجي موحد.

٢- توماس روبرت مالتس (١٧٦٦-١٨٣٤)

في عام ١٧٩٨ أصبح "مالتس قسيس" مدينة ألبرى في مقاطعة ساري في انكلترة وفي ذات العام ظهر مؤلفه الشهير رسالة في مبدأ السكان" الذي جادل فيه أن السكان يميلون إلى التكاثر بما يتجاوز ما هو متاح من وسائل المعيشة وأن موانع هذه الزيادة في السكان هي أمر ضروري، وعادت الرسالة إلى الظهور كطبعة ثانية عام ١٨٠٣ متضمنة نتائج أقل تشاؤماً نوعاً ما وقد كان هذا العمل الفني مدعاة إلى عاصفة من الجدل المحتدم حول اتجاهات مالتس التشاؤمية في نظرته إلى المشكلة السكانية كما كانت تتراءى في موطنه "انكلترة" وفي العصر الذي عاش فيه.

٣- دافيد ريكاردو (١٧٧٢-١٨٢٣)

بعد ما جمع ريكاردو ثروته في التعامل في سوق الأوراق المالية في لندن، فقد كرس نفسه لدراسة الاقتصاد ومع جيمس ميل (١٧٧٣-١٨٣٦) أسس النظرية الاقتصادية الحديثة وإن كان عمله الفني هذا كان قد أضعفه نوعاً بناء تحليله على نظرية سميث في القيمة، وفي عام ١٨١٧ نشر عمله الفني الرئيسي "مبادئ الاقتصاد السياسي وفرض الضرائب" وهو عمل يعنى إلى حد كبير بالأسباب المحددة لتوزيع الثروة وفي هذا العمل الفني طور نظريته الشهيرة في الربيع.

٤- جيمس ميل (١٧٧٣-١٨٣٦)

رغم أن جيمس ميل كان قد تلقى العلم لكي يصبح من رجال الدين إلا أنه أصبح من رجال الصحافة، وفي عام ١٨١٨ نشر مؤلفه "تاريخ الهند البريطانية" ومن ثم حصل على وظيفة رفيعة في شركة الهند الشرقية وكان

على صلة وثيقة بكل من "جريمي بنتام" و"دافيد ريكاردو"، متعاوناً مع الأخير في تأسيس النظرية الاقتصادية الحديثة وفي عام ١٨٢١ ظهر مؤلفه الثاني بعنوان "عناصر الاقتصاد السياسي" وتبعه بمؤلف ثالث بعنوان "تحليل الفكر الإنساني" عام ١٨٢٩

٥- جون استوارت ميل (١٨٠٦-١٨٧٣)

هو ابن "جيمس ميل"، ومؤسس الجمعية المنفعية، في عام ١٨٢٢ أعد للنشر كتاب "جريمي بنتام" بعنوان "رسالة حول الدليل" وفي عام ١٨٤٣ نشر مؤلفه عن "نظام المنطق" وفي عام ١٨٤٨ ظهر مؤلفه الشهير "مبادئ الاقتصاد السياسي" الذي أصبح أكثر المراجع تأثيراً في الموضوع طوال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، ومن ثم في عام ١٨٥٩ ظهرت رسالته "حول الحرية" أما في عام ١٨٧ فقد نشر سيرة حياته. والواقع أن هناك كتاباً آخرين في المدرسة الكلاسيكية منهم "جون إليوت كيرنز"، و"جون رامزي ماكليوك"، و"جان بابتيست ساي"، و"جون برايت"، و"دافيد هيوم"، و"ريتشارد كوبدن".

المفاهيم المختلفة للناتج والدخل في الحسابات القومية:

ثمة علاقة بين المفاهيم المختلفة للناتج الكلي (الناتج المحلي الإجمالي، والناتج القومي الإجمالي وصافي الناتج القومي) والمفاهيم المختلفة للدخل الكلي (الدخل القومي والدخل الشخصي والدخل القابل للتصرف)، وهذه العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية الستة للناتج والدخل تعتبر أساساً للحسابات الاقتصادية القومية كما يتضح فيما يلي:

١- الناتج المحلي الإجمالي: مجموع قيم السلع والخدمات النهائية على اختلاف أنواعها (بما في ذلك استهلاكات الأصول) التي ينتجها المجتمع الاقتصادي المعين محلياً خلال فترة زمنية معينة.

٢- الناتج القومي الإجمالي:

وهو الناتج المحلي الإجمالي مضاف إليه صافي مدفوعات الدخل من الخارج أو مطروح منه صافي مدفوعات الدخل إلى الخارج.

٣- صافي الناتج القومي: الناتج القومي الإجمالي بأسعار السوق مطروح منه استهلاكات الأصول.

٤- صافي الناتج القومي بأسعار التكلفة: صافي الناتج القومي بأسعار السوق مطروح منه الضرائب غير المباشرة.

٥- الدخل القومي: مجموع عوائد أو دخول أصحاب عناصر الإنتاج مقابل تقديم خدمات هذه العناصر لإنتاج مختلف المنتجات النهائية من سلع وخدمات أو بعبارة أخرى إن الدخل القومي هو مجموع الأنصبة الموزعة من قيمة صافي الناتج القومي بأسعار التكلفة أي القيمة المضافة المتولدة في مختلف الوحدات الإنتاجية على مستوى الاقتصاد القومي، وهذا يعني أن الدخل القومي هو الوجه الآخر لقيمة صافي الناتج القومي بأسعار التكلفة أو القيم المضافة الكلية التي توزع كدخول في شكل ريع وأجور وفوائد وأرباح.

٦- الدخل الشخصي: الدخل القومي مطروح منه الأرباح غير الموزعة ومساهمات التأمين الاجتماعي والضرائب المفروضة على الشركات، مضاف إليه المدفوعات الحكومية لنقل الدخل.

٧- الدخل القابل للتصرف: الدخل الشخصي مطروح منه الضرائب الشخصية المفروضة على الأفراد، وهذا الدخل القابل للتصرف يوجه جزء منه للإنفاق الاستهلاكي وما يتبقى منه هو صافي الادخار الشخصي.

٨- الإنفاق على صافي الإنتاج القومي: الدخل القومي عند إنفاقه وأخذ القطاع الحكومي في الحسبان بما يفرضه من ضرائب تشكل في معظمها الدخل الصافي الحكومي الذي يوجه للإنفاق الاستهلاكي والاستثماري، وعلى

ذلك فإن الدخل القومي من زاوية الإنفاق على صافي الناتج القومي، يقسم إلى جزأين: الدخل القابل للتصرف (مجموعة دخول الأفراد الموجهة للإنفاق) والدخل الصافي الحكومي (دخل القطاع الحكومي من الضرائب مطروحاً منها الإعانات الحكومية، وهو الدخل الموجه للإنفاق الحكومي) ومن ثم فإن الإنفاق على صافي الناتج القومي هو مجموع بنود الإنفاق المختلفة التي تشتري صافي الناتج القومي عندما يتحول الدخل القومي إلى إنفاق قومي ومن هنا فإن هذا الإنفاق القومي يتطابق تماماً مع الدخل القومي (أي الدخل القابل للتصرف مضافاً إليه الدخل الصافي الحكومي) الموجه للإنفاق على الاستهلاك والاستثمار.

وعلى ذلك فإن الإنفاق القومي يتضمن البنود الثلاثة التالية: الإنفاق الاستهلاكي الخاص، والإنفاق الاستثماري الخاص، (بشقيه الإنفاق الاستثماري المحلي وصافي الاستهلاك الأجنبي) والإنفاق الحكومي (بشقيه إنفاق على الاستثمار العام وإنفاق على الاستهلاك الجماعي) وذلك حسب المتطابقة الآتية:

- الدخل القومي (الدخل القابل للتصرف + الدخل الصافي الحكومي)
 - صافي الناتج القومي (بتكلفة عناصر الإنتاج)
 - الإنفاق على صافي الناتج القومي (بتكلفة عناصر الإنتاج)
 - إنفاق استهلاكي خاص + إنفاق استثماري خاص + إنفاق حكومي.
- منافسة:

نظام من العلاقات الاقتصادية ينضوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى - نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها وهذه هي قوى العرض والطلب (عرض السلع من

جانب البائعين في مجموعهم والطلب على السلع من جانب المشتريين في مجموعهم) أما بالنسبة لأي منظم فردي فالمنافسة تتضمن أن ما ينتجه من سلعة معينة لا يكون إلا النزر اليسير من الكمية الكلية المعروضة في السوق، إلى حد أنه لا يستطيع التأثير على السعر بالتوسع في إنتاجه أو الحد منه وقلما تتحقق مثل هذه الأوضاع في الحياة الواقعية وكلما بعدت عن الواقع قيل أن المنافسة "غير كاملة" أو "الاحتكارية"

الموازنة العامة للدولة:

بيان تفصيلي بتقديرات الإيرادات العامة من ضرائب ورسوم وإيرادات متنوعة أخرى، وتقديرات الإنفاق العام على الأمن والدفاع والخدمات بأنواعها وفوائد الدين العام ونفقات التمثيل الدبلوماسي وما إلى ذلك، ومن الناحية التقليدية لا بد من أن تغطي جميع النفقات العامة بالإيرادات العامة من الضرائب والرسوم، وهذا انعكاس للمبدأ التقليدي المعروف باسم توازن الموازنة، أما الخروج عن هذا المبدأ فهو ينطوي على فائض أو عجز في الموازنة ويتحقق الفائض إذا كانت الإيرادات العامة أكبر من النفقات العامة، ويسمى هذا الفائض بالاحتياطي العام، أما العجز فيقع، إذا كانت النفقات العامة أكبر من الإيرادات العامة وهنا يمكن تغطية العجز في الموازنة عن طريق الاقتراض أي عن طريق سندات حكومية ذات فائدة ثابتة.

وفي تقدير الفائض أو العجز في الموازنة العامة ينبغي ألا تقتصر على الفرق بين الإيرادات العادية والنفقات العادية فحسب، بل ينبغي أن نأخذ في اعتبارنا أيضاً الفرق بين الإيرادات غير العادية والنفقات غير العادية .

نمو اقتصادي:

النمو في الناتج من كل السلع والخدمات لكل فرد من السكان وهي تلك السلع والخدمات على اختلاف أنواعها، المتاحة لسد حاجات الطلب

النهائي ويتطلب الإسراع في النمو الاقتصادي تأكيداً أقوى على عناصر معينة ذات العلاقة: الإدارة الأفضل، التدريب الأفضل للعمال، التعليم المتحسن والمزيد من الاستثمار الرأسمالي فضلاً عن ذلك فإن نوعية الاستثمار لا تقل أهمية اقتصادية عن كمية الاستثمار، غير أن الاستثمار الرأسمالي، وإن كانت له أهميته، هو أحد العوامل الهامة في تحديد معدل النمو الاقتصادي القومي، ومعدل النمو هو عادة المعدل السنوي معبراً عنه بنسبة مئوية من الطاقة الإنتاجية في المجتمع .

الاتحاد الأوروبي للتجارة الحرة

في الأصل كان الاتحاد من سبع دول أوروبية غربية (النمسا، الدانمرك، النرويج، البرتغال، السويد، سويسرا، والمملكة المتحدة) كانت قد اتفقت فيما بينها على الإزالة التدريجية للتعريفات والقيود على التجارة فيما بين بعضها البعض، وكانت الاقتراحات الخاصة بمنطقة تجارة حرة كهذه قد أثبتت لأول مرة في يوليو ١٩٥٦ على مستوى مجلس وزراء منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي، وتبعاً لذلك قامت لجنة منبثقة عن هذه المنظمة بإعداد تقرير يتضمن أن مثل هذا الاتحاد كان ممكناً وضعه موضع التنفيذ من الناحية الفنية وقد أيدت المملكة المتحدة الاقتراحات التي تضمنها هذا التقرير شريطة وجوب استبعاد السلع الغذائية من نطاق هذه المقترحات وتكون الاتحاد فعلاً عام ١٩٦٠، (أي بعد قيام السوق الأوروبية المشتركة بعامين) وغالباً ما كان يشار إليه بعبارة "السبعة الخارجيون" وهو وصف ينبعث من الوضع الجغرافي للدول الأعضاء في الاتحاد بالنسبة للدول الست الأعضاء في السوق الأوروبية المشتركة أما فنلندا فهي دولة منتسبة للاتحاد.

ولقد تحررت كثيراً التجارة في المنتجات الصناعة فيما بين دول الاتحاد من الضرائب الحامية والتعريفات منذ أيار ١٩٦٧ وانضمت أيسلندا إلى الاتحاد كعضو كامل العضوية في أول أذار ١٩٧٠، أما المملكة المتحدة وقد كانت

عضواً سابقاً فقد انسحبت من الاتحاد الأوروبي للتجارة الحرة لدى دخولها في عضوية الجماعة الاقتصادية الأوروبية وأما الدول الباقية في عضوية الاتحاد بعد انسحاب المملكة المتحدة فهي النمسا، فنلندا، أيسلندا، النرويج، البرتغال، السويد، سويسرا، وفي ٢٢ تموز ١٩٧٢ خرجت إلى حيز الوجود المعاهدة الموقعة من جانب كل من الاتحاد الأوروبي للتجارة الحرة والجماعة الاقتصادية الأوروبية بهدف إلغاء التعريفات الجمركية على السلع الصناعية بين المجموعتين.

الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (جات)

وهي معاهدة دولية تجارية أصبحت سارية المفعول منذ أول أيلول ١٩٤٨ وثمة أربعون من حكومات الدول هي التي كانت الأطراف المتعاقدة في المعاهدة عند بدء سريانها وتستحوذ هذه الدول على حوالي أربعة أخماس التجارة العالمية، أما هيئة موظفي منظمة التجارة الدولية فقد أصبحت تشكل هيئة الأمانة العامة للجات.

وتوفر الجات دليلاً يسترشد به في السلوك بالنسبة للتجارة الدولية وبالإضافة إلى ذلك تتطلع الجات إلى المساعدة في الارتفاع بالمستويات المعيشية وتطوير موارد العالم ودعم التنمية الاقتصادية وتوسع إنتاج وتبادل السلع لتحقيق التوظيف الكامل وإذا أصبحت الحكومات أطرافاً في هذه الاتفاقية فإنها متعهدة بالعمل معاً تجاه إنجاز تلك الأهداف.

ومن حيث المبدأ فإن دليل السلوك بالنسبة للتجارة الدولية ينص على أن التجارة لا بد أن تجرى بين الدول على أساس عدم التمييز، وأن الترتيبات التفضيلية الموجودة لا بد أن تتقلص من خلال المفاوضات وأن تزول في النهاية وكنتيجة لسلسلة المؤتمرات المتعلقة بالمساومة حول التعريفات فقد انخفضت الرسوم الجمركية على المنتجات بما يشكل قرابة نصف التجارة

العالمية فضلاً عن ذلك فإن أطراف هذه الاتفاقية قد عملوا مع صندوق النقد الدولي على تحطيم القيود المتعلقة لتدفق الواردات والصادرات.

اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية

أقر المجلس الاقتصادي في حزيران عام ١٩٥٧ هذه الاتفاقية ودخلت حيز التنفيذ في أيار ١٩٦٤ وانضمت إليها حتى الآن أربعة عشرة دولة كما تقرر بموجب هذه الاتفاقية إنشاء جهاز دائم يتولى الإشراف على تنفيذها وهو مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

وقد نصت المادة الأولى من هذه الاتفاقية على أن تتضمن الوحدة الاقتصادية العربية بصورة خاصة لدولها ورعاياها على قدم المساواة ما يلي:

- حرية انتقال الأشخاص ورؤوس الأموال.
 - حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية.
 - حرية الإقامة والعمل والاستخدام وممارسة النشاط الاقتصادي.
 - حرية النقل والترانزيت واستعمال النقل والموانئ والمطارات المدنية.
 - حقوق التملك والإرث.
- كما نصت المادة الثانية من الاتفاقية على تحديد وسائل بلوغ أهداف الوحدة الاقتصادية العربية وتتمثل في أن تعمل الأطراف على ما يلي:
- جعل بلادها منطقة جمركية واحدة تخضع لإدارة موحدة وتوحيد التعريف والتشريع الجمركي والأنظمة الجمركية المطبقة في كل منها.
 - توحيد سياسة الاستيراد والتصدير والأنظمة المتعلقة بها.
 - توحيد أنظمة النقل والترانزيت.
 - عقد الاتفاقات التجارية واتفاقات المدفوعات بين البلدان الأخرى بصورة مشتركة.

- تنسيق السياسات المتعلقة بالزراعة والصناعة والتجارة الداخلية وتوحيد التشريع الاقتصادي بشكل يكفل لمن يعمل من رعايا البلاد المتعاقدة في الزراعة والصناعة والمهن شروطاً متكافئة.
- تنسيق تشريع الضرائب والرسوم الحكومية والبلدية وسائر الضرائب والرسوم الأخرى ذات العلاقة بالزراعة والصناعة والتجارة والعقارات وتوظف رؤوس الأموال بما يكفل مبدأ تكافؤ الفرص.
- تلافى ازدواج الضرائب والرسوم.
- تنسيق السياسات النقدية والمالية والأنظمة المتعلقة بها في بلدان الأطراف المتعاقدة تمهيداً لتوحيد النقد بها.
- توحيد أساليب التصنيف والتبويب الإحصائية.
- اتخاذ أية إجراءات أخرى تلزم لتحقيق الأهداف السابقة.

أجور

- عائد العمل سواء كان ذهنياً أو يدوياً وأهم أنواع الأجور:
- الأجور التي تدفع على أساس الوقت وهنا يدفع للعامل مبلغ معين من النقود عن كل ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة أدى فيها نوعاً معيناً من العمل.
- الأجور التي تدفع بالقطعة وهنا يدفع للعامل مبلغ معين من النقود في نظير جزء من العمل المنجز، أو العمل الذي يبلغ مرحلة معينة من الإنجاز.

البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة

لقد وضح، في ضوء التجربة العملية، أن ثمة حاجة إلى مجال هام من مجالات التعاون الفني إلى جانب المجالات الأخرى التي تنهض بها الأمم المتحدة لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي في الدول المتخلفة وذلك أن من

أهم عقبات النمو في هذه المجموعة من دول العالم الثالث هو عدم معرفتها بكل إمكانياتها، وما يمكن أن يتاح لها من موارد طبيعية قابلة للاستغلال واقتنارها إلى المهارات الفنية التي يمكن بموجبها الاستفادة من هذه الموارد. ولذلك فقد بات من الضروري- تذكيراً لهذه العقبة- إتاحة الفرصة للدول النامية بإدخال المشروعات الهادفة إلى دراسة الموارد وإمكانيات استغلالها (المناجم والغابات والثروة السمكية والأرض غير المستغلة والأنهار التي يمكن أن تستعمل للري والنقل وإنتاج الدعامات الفنية لتطويرها اقتصادياً واجتماعياً.

ولقد لعب البرنامجان - العادي والموسع- للمعونة الفنية المقدمة من الأمم المتحدة دوراً هاماً في مساعدة الدول النامية على تخطي العقبة الفنية الحائلة دون نموها، ومنذ مطلع الخمسينات قام بضعة آلاف من خبراء برنامج الأمم المتحدة للمعونة الفنية (العادي والموسع) بوضع خبراتهم الفنية تحت تصرف الحكومات المعنية والإفادة منها، سواء بإسداء المشورة في المجالات التي تحددها هذه الحكومات، أو تقديم الخدمات في مجالات حصر الموارد والكشف عنها والإفادة منها، أو في قيام بأعمال التدريب الفني والمهني لتطوير الطاقات البشرية المدربة.

لقد قدم البرنامج آلاف المنح الدراسية للمواطنين في الدول النامية لمتابعة دراستهم العليا في الخارج، وبفضل وجود المعونة الفنية وتقديم هذه المنح، أمكن لبرنامج الأمم المتحدة للمعونة الفنية أن يسهم من جانبه بجهد ملحوظ في تحقيق النمو الاقتصادي للدول الأخذة في النمو، أما "مجلس المعونة الفنية" الذي كان ينسق هذا البرنامج فقد كان يتكون من المديرين التنفيذيين للهيئات الثمانية التابعة للأمم المتحدة، والتي كانت تسهم في تنفيذ البرنامج وتقتسم المبالغ التي كانت تكتتب بها الحكومات لتمويل عملياته، وهذه الهيئات الثمانية

هي: الأمم المتحدة، ومنظمة الأغذية والزراعة، واليونسكو ومنظمة الصحة العالمية والهيئة الدولية للطيران المدني والاتحاد الدول للمواصلات السلكية واللاسلكية، والهيئة العالمية للأرصاد الجوية واتحاد البريد العالمي، كما أن صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي للتعمير والتنمية، والرابطة الدولية للتنمية قد تعاونت مع البرنامج تعاوناً وثيقاً وفي بعض الحالات فإنها أسهمت في تنفيذ المشروعات التي حصلت على مساعدة من البرنامج الموسع للمعونة الفنية.

وقد ضاعف من إمكانيات التوسع في العون الفني المقدم من الأمم المتحدة إلى الدول النامية أن بدأ "الصندوق الخاص التابع للأمم المتحدة" عملياته في يناير ١٩٥٩ وتمكن في فترة وجيزة أن يصبح أكبر برنامج للأمم المتحدة في هذا المجال وبذلك كان الصندوق الخاص والبرنامج الموسع للمعونة الفنية يقدمان المعونة الفنية للدول النامية كل على حدة حتى عام ١٩٦٥، غير أن الجمعية العامة للأمم المتحدة أصدرت قرارها في نوفمبر ١٩٦٥، بضم الصندوق والبرنامج الموسع في تنظيم واحد أطلق عليه "البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة" بحيث يمكن لهذا البرنامج أن يجمع خبرتهما وتسهيلاتهما في برنامج يقدم المعونة على أوسع نطاق للبلاد النامية.

جامعة الدول العربية:

ترجع المحاولات الأولى الممهدة لعملية التكامل إلى منتصف الأربعينات إذ لم تمض أشهر قلائل على انتهاء الحرب العالمية الثانية حتى اجتمعت لجنة تحضيرية لمؤتمر قمة عربي عام لبحث فكرة إقامة جامعة عربية ثم وقع ميثاق الجامعة في ٢٢ مارس ١٩٤٥ لينص على أن المقر الدائم للجامعة هو القاهرة وأن مهمة الجامعة هي توثيق الصلات بين الدول الأطراف في هذا الميثاق ، وتنسيق خططها السياسية تحقيقاً للتعاون بينها،

وصيانة لاستقلالها وسيادتها وتنفيذ ما تبرمه هذه الدول فيما بينها من اتفاقيات، كما ينص الميثاق على أن من أغراض الجامعة تعاون هذه الدول الأطراف تعاون وثيق بحسب نظم كل دولة منها وأحوالها، وذلك في الشؤون المنصوص عليها وأهمها الشؤون الاقتصادية والمالية ويدخل ضمن ذلك التبادل التجاري والجمارك والعمالة وأمور الزراعة والصناعة وشؤون النقل والمواصلات .

وكان من الواضح أن الجامعة عند تأسيسها قد جعلت العمل الاقتصادي العربي ضمن إطارين: إطار ثنائي لا يدخل في عمل الجامعة، وإطار جماعي تختص به الجامعة، ويقوم على أساس اتفاقيات جماعية يتم وضعها وعرضها على مجلس الجامعة للتوصية بها جماعياً من المندوبين الأعضاء في الجامعة ومن ثم إقرارها من كل دولة عضو فيها، كما كان من المتفق عليه أن يكون مجلس الجامعة بمثابة الجهاز الفني لتحضر مشروعات التعاون الاقتصادي دون أن يكون له دور تخطيطي أو تنفيذي بصدد، وعلى ذلك تمثلت إحدى المهام الرئيسية التي باشرت بها جامعة الدول العربية عملها منذ قيامها هي إقامة الأجهزة الفنية العاملة في حقل التعاون الاقتصادي بين دول الجامعة وتوسيع نطاقه في جميع المجالات.

وكان من ضعف فعالية دور الجامعة أمام التحديات التي واجهت العالم العربي منذ عام ١٩٤٨ مدعاة إلى عقد "معاهدة الدفاع المشترك والتعاون الاقتصادي" بين دول الجامعة العربية في إبريل ١٩٥٠، وتتعلق معظم نصوص هذه المعاهدة بالأمن والدفاع ولم تتعرض للمسائل الاقتصادية إلا في مادتين فقط، هما المادتان السابعة والثامنة منها، إذ نصت المعاهدة في المادة السابعة على تعاون الدول المتعاقدة على النهوض باقتصاديات بلادها واستثمار مرافقها الطبيعية وتسهيل تبادل منتجاتها الوطنية والزراعية

والصناعية، وبوجه عام على تنظيم نشاطها الاقتصادي وتنسيقه وإبرام ما يقتضيه الحال من اتفاقيات خاصة لتحقيق هذه الأهداف، أما المادة الثمانية من المعاهدة فقد نصت على إنشاء مجلس اقتصادي من وزراء الدول المتعاقدة المختصين بالشؤون الاقتصادية، لكي يقترح على حكومات تلك الدول ما يراه كفيل بتحقيق الأغراض المبينة في المادة السابعة من المعاهدة.

السوق العربية المشتركة

أنشئت هذه السوق بموجب القرار رقم ١٧/د الصادر من مجلس الوحدة الاقتصادية العربية في دور انعقاده الثاني في غضون شهر أغسطس من عام ١٩٦٤، ويهدف قرار السوق إلى تحرير التبادل التجاري بين أعضائه من جميع القيود التعريفية وغيرها من القيود الإدارية والنقدية والكمية.

ولقد تم فعلاً تحرير تبادل المنتجات الزراعية والحيوانية والثروة الطبيعية والمنتجات الصناعية بين الدول العربية الأعضاء في هذه السوق، وأصبحت بذلك بمثابة منطقة للتجارة الحرة منذ أول يناير ١٩٧١. كما وافق مجلس الوحدة الاقتصادية العربية على مشروع القانون الجمركي الموحد كخطوة ممهدة للانتقال بالسوق من منطقة للتجارة الحرة إلى اتحاد جمركي، وكان من نتائج هذه التدابير أن اتسعت حركة التبادل التجاري فيما بين دول السوق، وتزايدت بمعدلات تفوق معدلات نمو التجارة بين هذه الدول والعالم الخارجي.

صندوق الأمم المتحدة للأطفال (يونيسيف)

منظمة من منظمات الأمم المتحدة، أقيمت لمساعدة الدول على سد الحاجات الملحة لأطفالها من خلال برامج طويلة الأجل ومحسوبة جيداً، ولا تُعطى المعونة إلا بناء على طلب الحكومة المعنية. أما المجالات الرئيسية

لهذا الصندوق فهي: (١) الخدمات الصحية، (٢) رفاهية الأسرة والأطفال، (٣) الرقابة على الأمراض، (٤) والتغذية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق يساعد الدول على دراسة احتياجات أطفالها، وتقرير الأولويات، وتخطيط البرامج وتوفير المعونات العاجلة للأطفال الذين يعانون من الكوارث كالزلازل، والفيضانات، والجفاف.

صندوق النقد الدولي

وجهت حكومة الولايات المتحدة الدعوة إلى ٤٤ دولة لتتقابل في مؤتمر نقدي دولي للأمم المتحدة في «بريتون وودز» بالولايات المتحدة في أول يوليو ١٩٤٤. ووضع المؤتمر نصوص اتفاقية الصندوق، فضلاً عن نصوص اتفاقية البنك الدولي للتعمير والتنمية. وأصبحت نصوص اتفاقية الصندوق نافذة في ٢٧ ديسمبر ١٩٤٥، كما بلغ عدد الدول الأعضاء عند بدء نشاط الصندوق ٣٩ دولة عضواً، ولكنه زاد إلى ٦٨ دولة قرب نهاية عام ١٩٥٨. وخصصت لكل دولة عضو في الصندوق حصة معينة تشترك بها في رأس ماله، أقصاها وقت إنشاء البنك حصة الولايات المتحدة وقد بلغت ٢٧٥٠ مليون دولار، وأدناها حصة دولة بناما وقدرها ٥٠٠ ألف دولار. أما الدول الخمس التي اشتركت بأكبر الحصص فهي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والصين وفرنسا والهند.

وقد زاد عدد الدول الأعضاء تدريجاً نتيجة لانضمام بعض الدول إلى عضوية الصندوق، حتى أنه بلغ عدد الدول الأعضاء ١٣٨ دولة عضواً في أول نوفمبر ١٩٧٩، وفي السنة المالية ١٩٨٠/٧٩ انضمت دولتان (سانت لوسيا وسانت فانسان) إلى عضوية الصندوق، وبذلك زادت جملة عضوية الصندوق في ٣٠ أبريل ١٩٨٠ من ١٣٨ إلى ١٤٠ دولة عضواً.

وقد اتخذ الدولار وحدة للتحاسب، ونصت الاتفاقية على أن تدفع كل دولة عضو جزءاً قدره ٢٥% من قيمة حصتها بالذهب، أما الجزء الأكبر المتبقي وقدره ٧٥% من قيمة الحصة فتدفعه الدولة العضو بعملتها الخاصة. وغني عن البيان أن دفع هذه الحصص يتيح للصندوق امتلاك أرصدة من مختلف أنواع العملات، ومن ثم يستطيع بهذه الأرصدة أن يقدم ما تحتاج إليه الدول من مختلف العملات الأجنبية لتصحيح أي اختلال طارئ على موازين مدفوعاتها.

وكانت جملة حصص الأعضاء ٩٢٢٨ مليون دولار حتى ٣٠ أبريل ١٩٥٩، غير أن المديرين التنفيذيين للصندوق رأوا في أواخر عام ١٩٥٨ ضرورة التوسع في موارد الصندوق نظراً للتوسع في عملياته، فأوصوا بزيادة دعمه بواقع ٥٠% من حصص الدول الأعضاء في الصندوق لتبلغ نحو ١٣٦٦٤,٣ مليون دولار وبزيادة عدد الدول الأعضاء من ٣٩ دولة عضواً في ٣ أكتوبر ١٩٤٦ إلى ٥٨ دولة عضواً في ٣٠ يونيو ١٩٥٦ إلى ١٠٣ دول أعضاء في سبتمبر ١٩٦٥، وذلك على إثر انضمام العديد من الدول الآسيوية والإفريقية (بعد أن أصبحت مستقلة) إلى اتفاقية الصندوق - ومن ثم زاد رأس مال الصندوق من ١٣٦٦٤,٣ مليون دولار عام ١٩٥٩ إلى ١٦٠٦٧ مليون دولار عام ١٩٦٥، أي قبل تقرير الزيادة الثانية في رأس مال الصندوق.

وفي إطار المراجعة الرابعة، كل خمس سنوات، لنشاط الصندوق إزاء الموارد المتاحة له، وافق المديرين التنفيذيين للصندوق في فبراير ١٩٦٥ على زيادة عامة في كل حصص الدول الأعضاء بواقع ٢٥%، وبذلك زادت جملة حصص الدول الأعضاء من ١٦٠٦٧ إلى ٢١٠٤٩ مليون دولار بموجب هذه الزيادة الثانية. ثم تقرر زيادة ثالثة في حصص الدول الأعضاء من ٢١,٠٥ إلى ٢٨,٨ مليار دولار.

وتنص اتفاقية الصندوق على أن لكل دولة عضو أن تشتري عملة أو عملات أجنبية قد تحتاج إليها لموازنة مدفوعاتها الخارجية في مقابل دفع ما يناظرها في القيمة من العملة الوطنية، غير أنه لا يُسمح لأية دولة عضو أن تشتري عملة أو عملات أجنبية بما يجاوز ٢٥% من حصتها في السنة، على ألا تزيد مسحوباتها من العملة الأجنبية عن ٢٠٠% من الحصة بأية حال. ومنذ عام ١٩٥٢ أصبح البنك لا يتقيد - في صدد مسحوبات الدول الأعضاء - بنسبة الـ ٢٥% من حصصها في حالة ما إذا كان أجل عملية الشراء وإعادة الشراء للعملة الأجنبية من الصندوق لا يجاوز إثني عشر شهراً، إذ يسمح الصندوق للدول الأعضاء بأن تتجاوز في مسحوباتها من العملات الأجنبية نسبة الـ ٢٥% من حصصها. وقد اتسعت هذه العمليات الخاصة بالتسهيلات الائتمانية التي فرض الصندوق رسوماً عليها بواقع ٠,٢٥% في السنة. وبحق للدول الأعضاء أيضاً أن تخفض القيمة الخارجية لعملتها، بعدما تعلن مبدئياً عن قيمة عملتها مقومة بالذهب أو بالدولار، وإنما لا يسري التخفيض إلا بعد التشاور مع الصندوق. ولا يحق للصندوق أن يعترض على أي تغيير لا يجاوز ١٠% من القيمة المبدئية للعملة، أما إذا كان التغيير يتجاوز ١٠%، ولكنه لا يتعدى ٢٠% من القيمة المبدئية للعملة، فللصندوق أن يوافق أو يعترض على إجراء هذا التعديل، غير أنه ينبغي عليه أن يصدر قراره بالموافقة أو الاعتراض في مدى ثلاثة أيام من إخطاره. وأما إذا كان التغيير المطلوب يزيد على ٢٠% فللصندوق أن يوافق أو يعترض دون أن يتقيد بميعاد محدد لإبداء رأيه. كما يجب موافقة الصندوق على أن تغيير القيمة الخارجية للعملة هو إجراء ضروري لتصحيح اختلال أساسي في ميزان المدفوعات.

المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة:

تأسس المجلس عام ١٩٤٥ مكوناً من ١٨ عضو انتخبته الجمعية العامة للأمم المتحدة بغرض الاضطلاع بمسؤولياته فيما يتعلق بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والصحية وغيرها ذات العلاقة فضلاً عن دعم حقوق الانسان والحريات الأساسية.

مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

في ٢٥ مايو ١٩٨١ تم الإعلان عن إقرار الدول الست (السعودية، الكويت، دولة الإمارات العربية المتحدة، قطر، البحرين، سلطنة عمان) عن قيام هذا المجلس، كما تم الإعلان عن نظامه الأساسي وعن النظام الداخلي للمجلس الأعلى (ويضم قادة الدول الست) وعن النظام الداخلي للمجلس الوزاري (ويضم وزراء خارجية هذه الدول)

وعن النظام الأساسي لتهيئة تسوية المنازعات (ويتبع المجلس الأعلى)، كما تم الإعلان عن تشكيل الأمانة العامة للمجلس وبدء ممارسة أعمالها في مقرها بالرياض وتم الإعلان كذلك عن إنشاء خمس لجان من الوزراء المختصين، بالتعاون مع الأمانة العامة وهذه اللجان هي: لجنة التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، لجنة التعاون المالي والاقتصادي والتجاري، لجنة التعاون الصناعي، لجنة النفط، لجنة الخدمات الاجتماعية والثقافية، وتتمثل أهداف مجلس التعاون لدول الخليج العربية فيما يلي:

- ١- تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين الدول الأعضاء في جميع الميادين.
- ٢- وضع أنظمة متماثلة في جميع الميادين.
- ٣- دفع عجلة التقدم العلمي والتقني في مجالات الصناعة والزراعة والثروة المائية والثروة الحيوانية.
- ٤- إقامة المشروعات المشتركة كمدخل أساسي للتعاون بين الدول الأعضاء.

وكان من أهم إنجازات المجلس، في السنة الأولى من بدء نشاطه أن تم في اجتماع الرياض ١٩٨١ بحث مشروع اتفاقية اقتصادية وتجارية ومالية موحدة، تحل محل الاتفاقيات الثنائية المبرمة بين دول المجلس، كما تم إقرار مشروع هذه الاتفاقية كخطوة متقدمة على طريق العمل الاقتصادي المشترك وركيزة لدعم التعاون والتنسيق الخليجي في مختلف المجالات الاقتصادية. وتتضمن الاتفاقية سبعة فصول و ٢٨ مادة وتتلخص فيما يلي.

- ١- التعاون التجاري بين الدول الست وسبل تسهيل هذا التعاون (السماح لأي مواطن بمزاولة التجارة في أي دولة خليجية)
 - ٢- حرية التنقل لمواي الدول الخليجية (البطاقة الشخصية) وإعطائهم حرية تملك العقارات.
 - ٣- التنسيق الصناعي (بما في ذلك إنشاء صناعات مشتركة بين هذه الدول وأخرى مكملتها لبعضها البعض) وعلى الأخص فيما يتعلق بالصناعات البترولية والكيميائية ومصافي البترول.
 - ٤- التعاون النقدي والمالي وسبل تحقيقه.
 - ٥- التعاون بين دول المجلس في معالجة مشكلات قطاعات النقل والمواصلات.
 - ٦- التعاون في التأهيل الفني المشترك.
 - ٧- توحيد الأنظمة المعمول بها في المجال الاقتصادي.
- مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

الجهاز الدائم الذي يتولى الإشراف على تنفيذ "اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية" التي أقرها المجلس الاقتصادي العربي، ودخلت حيز التنفيذ في أبريل ١٩٦٤، على أن يضع الجهاز فور تشكيله خطة عملية لمراحل التنفيذ، وأن يحدد الإجراءات التشريعية والإدارية والفنية لكل

مرحلة، مراعيًا مصالح البلدان الأطراف المتعاقدة بما لا يخل بأهداف الاتفاقية وأن يرفع المجلس قراراته بشأنها إلى حكومات الأطراف المتعاقدة لإقرارها حسب الأصول الدستورية المرعية لدى كل منها، وقد باشر المجلس أعماله بعقد أول دورة له في يونيو ١٩٦٤ وفي دورته الثانية المنعقدة في أغسطس ١٩٦٤، أصدر قراره بإنشاء السوق العربية المشتركة، وبلغ عدد الدول الأعضاء في المجلس أربع عشرة دولة من بين إحدى وعشرين دولة عربية (الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية) .

وإذ بدأ المجلس نشاطه بإنشاء السوق العربية المشتركة فإنه انطلق نحو آفاق أخرى عديدة في مجال العمل العربي المشترك، إذ أقر العديد من الاتفاقيات الخاصة بانتقال الأشخاص و الأموال وحماية وضمان الاستثمارات العربية فضلاً عن ذلك فقد باشر المجلس خلال السبعينات بمعالجة ضعف القاعدة الإنتاجية في الوطن العربي من خلال نوعين من التدابير: أولهما، إقامة العديد من الشركات العربية المشتركة ، وثانيهما إنشاء اتحادات نوعية متخصصة للتنسيق بين الصناعات القائمة في الوطن العربي، يضاف إلى ذلك إسهام المجلس بدوره الهام في إنشاء صندوق النقد العربي الذي أصبح يباشر مهامه على مستوى الدول العربية كافة.

ومع ذلك فما تحقق من انجازات لا يرقى إلى مستوى الطموحات التي انعقدت عليها الآمال في تحقيق التكامل الاقتصادي المنشود ولعل هذا القصور في الانجازات يرجع أولاً إلى عدم توافر الإرادة السياسية بالقدر المطلوب لتحقيق المستهدف إنجاز، إضافة إلى بعض العوامل الأخرى التي أفضت إلى هذه النتيجة ومنها، ضعف آليات تنفيذ اتفاقية الوحدة والظروف التي لا يست مسيرة الوطن العربي خلال الأحقاب الثلاث الماضية، مثل الظروف المترتبة على عدوان ١٩٦٧، وظروف حرب ١٩٧٣ وما بعدها،

والظروف التي طرأت على العلاقات العربية عام ١٩٧٩ واستمرت حتى قرب نهاية الثمانينات إذ كان لهذه العوامل مجتمعة أثارها السلبية العميقة على مسار الوحدة الاقتصادية العربية.

مجموعة البنك الدولي

مجموعة من ثلاث مؤسسات: البنك الدولي للتعمير والتنمية، والرابطة الدولية للتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية، أما الهدف المشترك لهذه المؤسسات فهو المساعدة في رفع المستويات المعيشية في الدول النامية عن طريق تدفقات الموارد المالية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية ولقد أنشئ البنك في ديسمبر ١٩٤٥ وفي منتصف السبعينات بلغت جملة القروض والتزامات الاستثمار التي قدمتها مجموعة البنك الدولي ما يزيد على ستة آلاف مليون دولار أمريكي ويتزايد هذا الرقم عموماً عاماً بعد عام منذ ذلك التاريخ بسبب توسع المجموعة في نشاطها من ناحية، وللزيادة الملحوظة في نفقات المشروعات الإنمائية التي تمولها المجموعة نتيجة التضخم.

مجموعة السبعة والسبعين

مجموعة من الدول الأقل تقدماً (عدها أكثر من ١٠٠ دولة) تضافرت عام ١٩٦٤ للضغط من أجل معدلات أفضل للتبادل مع الدول الأكثر تقدماً وثراء.

مجموعة العشرين

مجموعة من عشرين دولة (بضمنها مجموعة العشرة) تشكأت في أواخر عام ١٩٧٢ للتفاوض حول إصلاح النظام النقدي الدولي، مع إشارة خاصة لمستقبل الدولار الأمريكي كعملة احتياطية وفي عام ١٩٧٤ نشرت المجموعة تقريرها عن "الخطوط العريضة للإصلاح" وأوصت فيه أن أي نظام جديد يجب أن يتأسس على "قيم تعادل ثابتة للعملات ولكنها قابلة

للتسوية" ومع ذلك ففي النظام الجديد لأسعار الصرف القائمة أصبح الكثير من عمل المجموعة متعلقاً به، وحتى في مستهل عام ١٩٧٣ كانت اتفاقية سميثونيان قد أصبحت بعيدة عن منال الإصلاح وكانت كل العملات الكبرى في العالم عائمة.

مجموعة العشرة

مجموعة من عشر دول تتكون من الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وكندا، وفرنسا، وألمانيا الغربية، (قبل توحيد الألمانيتين) والسويد، وبلجيكا، إيطاليا، اليابان، وتسمى هذه المجموعة أحياناً "بنادي باريس" وقد وافقت المجموعة على أن تقرض صندوق النقد الدولي إذا طلب إليها ذلك، وذلك بغرض زيادة المصادر الإقراضية لهذه المجموعة ومن ثم ففي ظل الترتيبات العامة للإقراض (جاء) وهي الاتفاقية المعقودة بين الصندوق ودول المجموع للصندوق ستة مليارات إضافية من عملاتها حتى قرب بداية الثمانينات.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (يونسكو)

منظمة من منظمات الأمم المتحدة خرجت إلى حيز الوجود عام ١٩٤٦ والغرض من إقامتها هو التوسع في التعليم كأداة للتقدم في الدول النامية في العالم.

منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)

منظمة تتمثل مهمتها في إيجاد الطريقة التي يمكن بموجبها زيادة الإنتاجية الزراعية في العالم بمعدل يعادل على الأقل معدل التوسع في سكان العالم، تعمل المنظمة على ثلاثة مستويات في مجالات الزراعة ومصائد الأسماك والغابات والتغذية والاقتصاد على المستوى الأول، تقوم المنظمة بتنفيذ خدمة مخابرات عالمية للتعرف على ما ينتجه العالم ولتقدير الاحتياجات

في المستقبل وعلى المستوى الثاني، تشجع المنظمة الحكومات لتضافر القوى في سبيل سد احتياجات معينة بالذات وعلى المستوى الثالث تقدم المنظمة معونة فنية مباشرة إلى الحكومات كما أن من المشاغل الرئيسية للمنظمة حملة "التحرر من الجوع" لتجديد اهتمام الحكومات والمنظمات غير الحكومية والصناعة والتجارة والمواطنين الأفراد في كل الدول في سبيل اقتلاع غائلة الجوع في الدول المتخلفة ويطلق على المنظمة أحياناً الاسم المختصر "فاو" منظمة التجارة الدولية

وضعت اتفاقية هذه المنظمة كإحدى وكالات الأمم المتحدة المعترف بها، في مؤتمر هافانا على أن تصبح الاتفاقية نافذة بعد مضي ٦٠ يوم من إيداع أغلبية الدول الموقعة عليها لوثائق التصديق عليها، وتستهدف المنظمة توسع التجارة العالمية والعمل على تخفيض وإزالة الحواجز التجارية ومع ذلك فبما أن كلا من حكومة الولايات المتحدة والحكومة البريطانية قد أعلنت أنها لا تنوي التصديق على الاتفاقية، فمن المشكوك فيه أن تصبح نافذة يوماً ما.

منظمة الدول العربية المصدرة للنفط (أوبك)

تأسست عام ١٩٦٨ في بيروت، وتضم ١٠ دول عربية وهي، المملكة العربية السعودية، الكويت، ليبيا، الجزائر، قطر، الإمارات العربية المتحدة، البحرين، سوريا ومصر والعراق، يشترط في الدولة التي تطلب الانضمام إلى عضوية المنظمة أن يشكل النفط لديها مصدراً هاماً للدخل القومي فيها، وأن تقبل الدولة الالتزامات والأحكام التي وردت باتفاقية المنظمة، وما يطرأ عليها من تعديلات وأخيراً موافقة مجلس وزراء المنظمة على انضمام الدولة إلى عضوية المنظمة بأغلبية ثلاثة أرباع الأصوات الممثلة فيه، وتمثل هذه الشروط إلى حد كبير شروط عضوية منظمة الدول

المصدرة للنفط (أوبك) إلا أنها تخف قليلاً بالنسبة لموقف الدولة النفطية في السوق العالمية.

وتهدف المنظمة إلى تحقيق أقصى الناتج من النفط في الدول الأعضاء عن طريق التعاون الوثيق فيما بين هذه الدول في هذا المجال ومن خلال الحث على إقامة المشروعات المشتركة في حقل الصناعة النفطية.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من المجلس والمكتب التنفيذي والأمانة العامة، واللجنة الاقتصادية وهيئة قضائية ومنذ بدء نشاط المنظمة حتى الوقت الحاضر فإنها قامت بتأسيس بعض الشركات وهي، الشركة العربية لبناء وإصلاح السفن، والشركة العربية البحرية لنقل البترول، والشركة العربية للاستثمارات البترولية، والشركة العربية للخدمات البترولية.

أما عن علاقة منظمة الأوبك بهذه المنظمة، فإنهما تشابهان - فضلاً عن تشابه الاسم - ببعض الجوانب، إذ أن الدول الأعضاء في هذه المنظمة هي أعضاء في منظمة الأوبك، فيما عدا سوريا والبحرين ومصر، كما أن كلتا المنظمتين تختصان بالقطاع النفطي في الدول الأعضاء وتطويره، وأما عن أوجه الاختلاف بينهما، فهو أن أوبك وإن كانت منظمة إقليمية إلا أنها تضم دول في افريقية وآسيا وأمريكا اللاتينية، أما الأوبك فهي منظمة إقليمية هي الأخرى إلا أنها تضم دول عربية فقط في منطقة واحدة، كذلك فإن الأوبك لا علاقة لها بالنظر في الأسعار العالمية للنفط، وهي المهمة الأساسية لمنظمة أوبك بل إن مهمتها تحقيق التعاون بين الدول الأعضاء في تحقيق أقصى الناتج من النفط وإقامة المشروعات المشتركة في حقل الصناعة النفطية.

منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك):

اتحاد من الدول تكون عام ١٩٧٣ الغرض تحقيق التحسن في الأسعار العالمية فيما يتعلق بصادرات النفط. ويضم الاتحاد في عضوبته ثلاث عشرة دولة هي: الجزائر، اكوادور، جابون، اندونيسيا، إيران، العراق، الكويت، ليبيا، نيجيريا، قطر، المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية، فنزويلا. وقد بلغ إنتاج

الأوبك عام ١٩٧٣ حوالي ٣٠٧٣٠ برميل يوميا أي بنسبة ٥٤% من جملة الإنتاج العالمي وقدره حوالي ٥٦٠٠٠ برميل يوميا. وفي عام ١٩٧٤ ارتفعت أسعار النفط بطفرة كبيرة، في أعقاب حرب أكتوبر ١٩٧٣، وبلغت جملة تقديرات عائدات الدول المصدرة للنفط حوالي ١٠٢ مليار دولار، ارتفعت إلى ١٢٨ مليار دولار عام ١٩٧٧، ثم إلى نحو ٢٩٣ مليار دولار عام ١٩٨٠.

منظمة الصحة العالمية

منظمة من منظمات الأمم المتحدة، أنشئت رسميا عام ١٩٤٨، وغرضها الأساسي بلوغ كل الشعوب أعلى المستويات الصحية الممكنة. ويوجه عمل المنظمة مجلس الصحة العالمية المكون من ممثلي الدول الأعضاء في المنظمة.

منظمة العمل الدولية

أنشئت هذه المنظمة بمقتضى معاهدة فرساي بعد الحرب العالمية الأولى، وذلك تحقيقا لهدف خضوع العمال في العالم أجمع لمبادئ عمالية موحدة لتحسين أحوال الطبقة العاملة وتحقيق أكفاً استخدام للقوى العاملة من خلال تدريب المشرفين والعمال على الأساليب الجديدة في الإنتاج. ومع أن هذه المعاهدة قد ألغيت، إلا أن المنظمة استأنفت نشاطها بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت إحدى "الوكالات المتخصصة" التابعة للأمم المتحدة اعتبارا من مايو ١٩٤٦. وقبل نهاية عام ١٩٥٠، بلغ عدد الدول الأعضاء في المنظمة ٦٠ دولة، ارتفع حتى الآن إلى أكثر من ١٢٠ دولة عضوا. وقد عقدت المنظمة الكثير من الاتفاقيات التي هدفت جميعها إلى تنظيم علاقة عنصر العمل بالإنتاج تنظيما إنسانيا، وحمايته من اضطهاد وتعسف أصحاب العمل، وتوفير المعيشة الكريمة له والمنظمة إذ تمارس هذا النشاط، تحاول تحقيق الأهداف الآتية، كما نصت عليها المادة ٤١ من معاهدة فرساي:

- عدم جواز اعتبار العمل مجرد أداة أو سلعة للتجارة.

- الاعتراف لكل من العمال وأصحاب الأعمال بحق تكوين الجمعيات والنقابات.

- وجوب إعطاء العامل أجراً كافياً يسمح له بالاحتفاظ بمستوى ملائم من المعيشة.

- الأخذ بيوم العمل ذي الثماني ساعات أو الأسبوع ذي الثماني والأربعين ساعة.

- تقرير حق العامل في يوم راحة أسبوعياً.

- منع تشغيل الأطفال ووضع نظام لتشغيل الأحداث من الجنسين، بحيث لا يعوق نموهم الجسماني، ولا يحول دون إتمام تعليمهم.

- المساواة بين أجور الرجال وأجور النساء في الأعمال المتكافئة في القيمة.

- ضمان معاملة اقتصادية عادلة للعمال الأجانب المقيمين إقامة قانونية داخل كل دولة.

- وجوب إنشاء نظام للتفتيش في كل دولة تشترك فيه النساء للإشراف على تنفيذ ساعات العمل.

الوكالة الدولية للطاقة الذرية.

منظمة ما بين الحكومات ذات شخصية قائمة بذاتها ومركزها الرئيسي فيينا في النمسا، وهي مرتبطة بالأمم المتحدة وفقاً لنصوص اتفاق يقر بأنها وكالة تحت رعاية الأمم المتحدة مسؤولة عن الأنشطة الدولية المعنية بالاستخدامات السلمية للطاقة الذرية، وقد أسست الوكالة في ٢٩ تموز ١٩٥٧.

الرأي العام:

- وجهة نظر أغلبية الجماعة الذي لا يفوقه أو يحجبه رأي آخر، وذلك في وقت معين وإزاء مسألة تعني الجماعة وتدور حولها المناقشة صراحة أو ضمناً في إطار هذه الجماعة.

- عبارة تستعمل عادة للدلالة على تكامل آراء الناس وليس مجرد النقاء آرائهم أو تجمعها، وذلك بشأن مسألة أو مسائل تعني المجتمع الذي يحتوي هؤلاء الناس على نحو من الأنحاء، وعلى هذا الأساس يمكن أن نعتبر الرأي العام صورة من صور السلوك الجماعي تمخضت عن مناقشة وجدل بين أفراد متعددين تعنيهم المسألة التي يتعلق بها هذا السلوك أو هذه المناقشة ويتجهون لتحقيق هدف أو غاية مشتركة ويتأثرون في ذلك باعتبارات وعوامل مختلفة.

الجماعات الضاغطة:

تنظيمات مهنية مثل النقابات تمثل مصالح طبقة معينة وتملك ما تهدد به الحكومة، ومن ثم تعد من الجماعات الضاغطة لأنها تستطيع، أن تعلن الإضراب العام أو تدعو منسوبيها إلى مواقف قد تؤثر على وضع الحكومة وبقائها في الحكم ومن ثم تعمل الحكومات حساباً خاصاً لمطالب مثل هذه الجماعات.

تصريح صحفي

ما يدلي به أحد المسؤولين الذين هم طرف في موضوع أو قضية تهم الرأي العام، وما يقوله لوسائل الإعلام من أخبار أو تعليقات أو آراء تنشر لأول مرة، وكذا ما يدلي به المستشار الصحفي أو المتحدث الرسمي في إحدى الهيئات أو المؤسسات إلى وسائل الإعلام من بيانات أو أخبار أو تعليقات حول واقعة معينة.

مقال افتتاحي

يطلق هذا الاصطلاح على المقال الذي يعبر عن رأي الصحيفة في مشكلة من المشاكل أو قضية من القضايا التي تشغل الناس، ومن ثم فهو لا يعبر عن رأي كاتب معين أو محرر معين في الصحيفة ولذا فإنه ينشر دون توقيع وبدون اسم كاتبه، وليس معنى افتتاحي أنه ينشر في الصفحة الأولى أو

تفتتح به المجلة أو الجريدة، بل تعود هذه التسمية إلى فترة سادت فيها صحافة الرأي التي تعتمد على المقال وليس الخبر ، ومن ثم كان المقال الرئيسي هو الذي ينشر في صفحتها الأولى.

البرامج الموجهة

البرامج الخاصة في الإذاعات والتي تكون معدة للبحث على منطقة خارج البلد الذي تعمل فيه المحطة ومن ثم تنطق هذه البرامج بلغة سكان هذا البلد.

قادة الفكر

الزعماء الكبار، المنظرون ، الكتاب، الفلاسفة، الفنانون في مجتمع ما الذين يشكلون أفكار وآراء الآخرين ويؤثرون فيها.

قادة الرأي

الأشخاص من ذوي القدرة والموهبة الذين يؤثرون على الآخرين في المحيط والمجال الذي يعملون فيه أو في الجماعة التي ينتمون إليها أو يوجدون بينها، هؤلاء الأشخاص عادة هم الأكثر إطلاعاً والأكثر تعرضاً لوسائل الإعلام المختلفة ومتابعة لها، ويقومون بنقل المعلومات والأخبار من وسائل الإعلام إلى هؤلاء الذين لم يعرفونها ولم يتعرضوا لهذه الوسائل.

البرامج الإخبارية

البرامج التي تقدمها الإذاعة والتلفزيون وتحمل طابع خاص هو تقديم الأخبار والتعليق عليها وتشمل هذه البرامج والتعليقات والمجلات الإخبارية والأفلام التسجيلية .

بحوث الاتصال الجماهيري

البحوث التي تعد للتعرف على عملية الاتصال وعناصرها "المرسل-الرسالة-الوسيلة-الجمهور" وتكشف عن العوامل المؤثرة فيها، للتعرف على أكثر أنواع الاتصال تأثيراً وتحقيقاً للهدف.

الرأي العام الكامن

رأي الجماهير تجاه موضوع ما أو قضية لكنه رأي مكتوم لا يظهر ما يشير إليه أو يدل عليه، وذلك لأن الأفراد يتحفظون في ذلك خشية أن يلحقهم الضرر .

جماعات الضغط الداخلية

الجماعات الممثلة لقطاعات مؤثرة من الرأي العام داخل بلد ما، مثل النقابات والجمعيات والاتحادات.

المصادر الدبلوماسية العلمية

اصطلاح يستخدم عادة عندما تسعى الصحيفة لإخفاء مصدر الخبر فتكتفي بالإشارة إلى أنها حصلت عليه من مصادر مطلعة ومؤكدّة وقد يستخدم نفس الاصطلاح كذلك عندما تكون الصحيفة قد "توقعت" خبراً من الأخبار ولا تريد أن تنشره على أنه أصبح مؤكد خشية أن لا يقع بالفعل فتهتز ثقة القراء بالصحيفة.

مؤشرات الرأي العام

الأحداث والسلوك الجماهيري الذي يفسر موقف الجماهير أو رأيها في قضية ما مثل تكرار ظاهرة الإضراب في بلد ما أو مقاطعة الانتخابات وما إلى ذلك.

معهد جالوب "مؤسسة جالوب"

معهد أمريكي متخصص في إجراء بحوث الجماهير وقياس الرأي العام في الولايات المتحدة الأمريكية وينتسب إلى اسم مؤسسه جورج جالوب وقد ذاعت شهرة هذا المعهد بسبب النتائج التي توصل إليها من خلال قياس اتجاهات الرأي العام الأمريكي قبيل انتخابات الرئاسة عدة مرات وجاءت توقعاته صحيحة مائة بالمائة.

حرية الإعلام

حق وسائل الإعلام في عرض كل ما يهم الناس معرفته وحق الناس في تبادل المعلومات والحصول على الأنباء من أي مصدر، وحق الناس في إصدار الصحف والتعبير عن آرائهم دون فرض رقابة مسبقة.

حرية الكلام

حرة التعبير بالكلمة المنطوقة أو المكتوبة وحق الناس في إبداء الرأي والتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

حرية الصحافة

الصحافة وسيلة للتعبير عن آراء الناس وأفكارهم ومشاعرهم وأداة من أدوات تشكيل الرأي العام والتعبير عنه وباعتبارها أداة شعبية لمراقبة الحكومة ونقدتها وبيان أخطائها فإنها لا يمكن أن تؤدي رسالتها هذه في ظل سيطرة الحكومة أو رقابتها، بل لا بد وأن تنعم بكل الحرية التي تؤهلها للقيام بهذا الدور، ويرى البعض أن حرية الصحافة تعني عدم وجود إشراف حكومي أو رقابة من أي نوع كما تعني حق الناس في إصدار الصحف دون قيد أو شرط.

قانون حرية الصحافة

مجموعة القواعد القانونية والدستورية التي تتيح للناس حق إصدار الصحف وحقهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون تدخل أو قهر أو منع أو سيطرة حكومية، وحق الناس في المعرفة والقواعد التي تنظم علاقة الصحافة بالناس من جهة، وعلاقتها بالحكومة من جهة أخرى.

حرية الفكر

في ظل النظرية الليبرالية فإنه من حق المواطن أن يفكر كما شاء وله حرية العقيدة والتعبير عن رأيه دون قيود بشرط ألا ينتج عن ذلك أية أضرار للغير.

حرية المناقشة

حرية الناس في عرض آرائهم ووجهات نظرهم وتبادل الرأي والحوار في المحافل وعلى صفحات الصحف وفي برامج الراديو والتلفزيون.

رجع الصدى - الأثر العائد "التغذية المرتدة"

اصطلاح يستخدم في عملية الاتصال بين مرسل ومستقبل ويعني رد الفعل الذي يبديه مستقبل الرسالة الإعلامية والذي يعكس أثر هذه الرسالة عليه، هل فهمها؟ هل يقبلها؟ هل يرفضها؟ وهذا يمكن ملاحظته في حالة الاتصال المواجهي حيث يتمكن المرسل أو القائم بالاتصال من مشاهدة هذا الأثر العائد أو رجع الصدى إذ ينعكس على وجوه وحركات المستقبل أما في حالة الاتصال بالراديو أو التلفزيون أو الصحافة فإن المرسل لا يتمكن من رصد هذا الأثر في حينه وقد يعرفه بعد ذلك من خلال رسالة أو مكالمة تليفونية أو من خلال البحوث الخاصة بالمستمعين والمشاهدين.

التحقيق الصحفي

فن من فنون التحرير الصحفي يقوم على خبر أو فكرة أو قضية أو مشكلة يرى الصحفي أو الصحيفة أنها جديرة بالعرض ويمر بتنفيذ التحقيق الصحفي بعدة مراحل تبدأ بتحديد الفكرة ثم جمع المعلومات اللازمة من مصادرها سواء كانت أشخاص أو كتب أو أماكن.. ثم يبدأ في كتابة التحقيق الذي يشتمل على مقدمة و متن وخاتمة، ثم يستخرج العنوان الرئيسي والعناوين الفرعية والصور المقترحة ويتوقف نجاح التحقيق أساساً على أهمية الفكرة بالنسبة للقارئ وقدرة الصحفي على تنفيذه بمهارة، ويقوم التحقيق بدور في التوجيه والتثقيف والإرشاد والتعليم.

تحقيق صحفي

التحقيق الصحفي هو أحد فنون التحرير الصحفي ويقوم على خبر أو فكرة أو مشكلة أو قضية يلتقطها الصحفي من المجتمع الذي يعيش فيه، ثم

يقوم بجمع مادة الموضوع بما يتضمنه من بيانات أو معلومات أو آراء تتعلق بالموضوع ثم يزاوج بينها للوصول إلى الحل الذي يراه صالحاً لعلاج المشكلة أو الفكرة أو القضية التي يطرحها.

البحوث الاستكشافية - الاستطلاعية

هي دراسات مبدئية للتعرف على الظاهرة التي يسعى الباحث لدراستها وتتيح هذه الدراسات المبدئية للباحث أن يحدد مشكلة البحث وأن يضع الفروض العلمية التي يسعى إلى التأكد من صحتها كما تعينه على تحديد المنهج المناسب للبحث والأدوات المناسبة لجمع المعلومات.

تقييم الرأي العام

تحليل مواقف واتجاهات الجماهير التي كشفت عنها البحوث والدراسات للوقوف على دوافعها وأهدافها ومن ثم الخطط المناسبة لتوجيه الرأي العام والإفادة منه أو ترشيده.

المقال

وهو ما يكتب في الصحيفة تعبيراً عن رأي صاحبه، حيث يتناول موضوعاً معيناً يدلى برأي فيه مقدماً الأدلة والشواهد والتحليل الذي يؤكد وجهة نظره ونفس الكلمة تعني "المحاولة" أو التجربة وكان المقال بذلك يعني "مجادلة" للوصول إلى الحقيقة أو محاولة لإقناع الآخرين برأي أو وجهة نظر.

رأي عام دائم

هو الرأي العام التقليدي أو المتوارث والذي يستمر لأنه مستمد من الدين أو التقاليد غالباً مثل موقف المسلمين من أكل لحم الخنزير مثلاً، وهو ينشأ بعملية تستغرق عدد كبير من السنوات أو القرون.

العلاقات مع العاملين

الجهود التي تبذلها إدارة العلاقات العامة في مؤسسة ما، لتحسين العلاقات واطراد نموها بين العاملين بعضهم البعض من جهة، وبين العاملين والمؤسسة التي يعملون بها من جهة ثانية.

التأثير - الأثر

ما تحدثه الرسالة الإعلامية في نفس المتلقي، وكلما استجاب المتلقي للرسالة تعد الرسالة الإعلامية قد أحدثت تأثيرها ويكون القائم بالاتصال قد حقق الهدف من الاتصال فنحن نتصل لنؤثر، وإذا لم يتحقق ذلك تكون العملية الاتصالية كلها قد أخفقت وليس من الضروري أن يكون هدف الاتصال فكرياً أو ثقافياً أو تربوياً أو سياسياً فقد يكون بقصد الترويج وهنا فإن التأثير أي استجابة المستقبل للعمل لا بد وأن تتحقق.

البرامج التعليمية

دروس في موضوعات معينة يقدمها التلفزيون أو الإذاعة لطلاب المدارس معونة لهم، وقد تقدم لمحو الأمية أو لتعليم اللغات الأجنبية.

سياسة التحرير

هي السياسة التي تسير عليها الصحيفة وتلتزم بها في نشر موادها، وهي الفكر الذي تعبر عنه الصحيفة وتمثله، فقد تكون الصحيفة ممثلة لحزب

معين أو تعبر عن فكر رأسمالي أو اشتراكي وقد تكون من صحف الإثارة ونشر الفضائح، وهذا الخط الفكري والعقائدي الذي تنتهجه الصحيفة قد يعبر عن مؤسسة أو هيئة أو حزب أو حكومة.

سياسة الإعلان

هي السياسة التي تحددها الصحيفة وتتمسك بها في مجال النشر للإعلانات أو عدم النشر، فقد ترى بعض الصحف أن تشير إلى الإعلان التحريري بما يفيد أنه إعلان حتى لا يختلط الأمر على القارئ وتتمسك صحف أخرى بنشر إعلانات من نوع خاص وترفض إعلانات من النوع الدعائي للخمر أو دور اللهو وما إلى ذلك، وقد ترى صحف أخرى أنها لا تخضع لتأثير المؤسسات الكبرى فترفض نشر إعلاناتها خشية أن يؤثر ذلك على سياسة التحرير.

تقرير صحفي

هو سرد الملاحظات والتفاصيل حول واقعة معينة من خلال وجهة نظر الكاتب أو المحرر ومن ثم فهو ليس مجرد سرد للخبر لأن الخبر ينبغي أن يسرد بموضوعية كما حدث وليس من وجهة نظره هو.

الافتتاحية "المقال الافتتاحي"

مقال رئيسي يعبر عن رأي الصحيفة "المحررين والناشرين" أي يعكس سياسة الصحيفة وموقفها إزاء الأحداث وهو مقال بدون توقيع عادة.

يطلق الاصطلاح نفسه على كل ما له علاقة برئيس التحرر، مثل الشيء المكتوب بقلم رئيس التحرر أو المصدق عليه من قبله.

تعليق صحفي

شرح وتفسير لمغزى خبر من الأخبار مع بيان رأي الكاتب ووجهة نظره أو رد على موضوع نشرته الصحيفة، يتناول الأخطاء والسلبيات التي وردت فيه، موضحاً وجهة نظر جديدة.

المصادر الدبلوماسية

اصطلاح يستخدم للإشارة إلى الأخبار التي تستقى من الدبلوماسيين أو التي يصرح بها السفراء ووزراء الخارجية ويستخدم هذا الاصطلاح أيضاً للإشارة إلى المصادر السرية للأخبار التي تستقى من مصادر سياسية ولا يراد الكشف عنها أو للإيهام بأهمية المصدر لإضفاء أهمية خاصة على الأخبار.

الدبلوماسية

فن السياسة ، والدبلوماسي هو الفرد العامل في السلك السياسي بوزارة الخارجية.

مبعوث دبلوماسي

الشخص المعتمد لدى دولة أجنبية باعتباره دبلوماسياً أي مشمولاً
بالحصانة الدبلوماسية
الحقيقية الدبلوماسية

اصطلاح يطلق على البريد الدبلوماسي أي المرسل من سفارة بلد ما
مع شخص له الصفة الدبلوماسية وهذا البريد لا يجوز تفتيشه أو الإطلاع
عليه عند دخول الموانئ أو الخروج منها في أي بلد.
الطرق الدبلوماسية

استخدام الأساليب السياسية والتفاوض والمناقشة لإيجاد حل
للمشكلات
اتصالات دبلوماسية

اتصالات على مستوى السفراء والعاملين في السلك السياسي بين
بلدين أو عدة بلدان لمناقشة قضية أو حل مشكلة.
السلك الدبلوماسي

الدبلوماسيين العاملين من أعضاء السفارات في بلد ما.

صناع القرار

اصطلاح يشير إلى كبار المسؤولين في السلطة التنفيذية قد يكون
رئيس الدولة أو رئيس الوزراء حيث يجري اتخاذ القرار ثم إبلاغه إلى
الناس، والتأثير في هؤلاء يعني التحكم في القرارات التي يصدرونها وهؤلاء
أيضاً هم الذين يعينهم الوقوف على اتجاهات الرأي العام قبل اتخاذ قراراتهم

البحوث الوصفية

هي الدراسات التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعليمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها وهذا النوع من البحوث يستخدم في مجال الدراسات الإعلامية لتوفير البيانات لخدمة الباحثين في أغراضهم المتعددة.

تخطيط الروح المعنوية للعاملين

حالة التراخي والقلق التي تصيب العاملين في منشأة ما وافتقارهم روح الولاء للعمل لسبب أو لآخر وهنا تصبح إدارة العلاقات العامة مسؤولة عن هذه الحالة وعليها أن تضع البرامج المختلفة لمواجهتها بعد دراسة أسبابها وتزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة عما يدور في خلدكم من تساؤلات.

مؤتمرات صحفية يومية

لقاء مسؤول أو متحدث رسمي لجهة رسمية مع ممثلي الصحافة صباحية أم مساءية والمهم أن تصدر بنفس الاسم وتنتظم في صدورهم.

البرامج الثقافية

مجموعة البرامج الإذاعية أو التليفزيونية التي تعني بتقديم المواد الأدبية والفنون الجميلة من خلال أشكال مختلفة زيارات حية أو مقابلات أو ندوات أو تعليق على أفلام تسجيلية في التلفزيون وكذلك تشتمل هذه البرامج أيضاً على عرض الكتب وتقديم الموسيقى العالمية.

خبير استشاري للعلاقات العامة

متخصص على مستوى عالية في تصميم حملات الدعاية والإعلان والاتصال تلجأ إليه إدارات العلاقات العامة والتسويق والإعلان ليصمم لها البرامج والحملات اللازمة.

العلاقات مع المستهلكين

الأنشطة المتعددة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في إحدى المؤسسات التجارية لتوطيد صلتها مع جمهور المستهلكين لما تنتجه من خدمات أو سلع وتشمل هذه الأنشطة التعرف على آراء واقتراحات الأشخاص ودعوتهم إلى المناقشات وتزويدهم بالنشرات والمطبوعات اللازمة وتيسير حصولهم على السلع المنتجة وإغرائهم بشرائها.

اتصال

تستخدم كلمة اتصال استخدامات متعددة وبمعان متعددة فهي التي تعني نقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى آخر وتعني كذلك أي خطوط للمواصلات أو قنوات تربط بين مكان وآخر أو تقوم بنقل سلع أو أفراد ويستخدمها المهندسون للإشارة إلى التليفون والتلغراف والراديو ويستخدمها الأطباء في الإشارة إلى الأمراض المعدية ويستخدمها علماء الاجتماع في الإشارة إلى العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم، وينظر علماء السياسة إلى المجتمعات على أنهم نظم اتصال. وكلمة اتصال تشير إلى العملية التي يتم عن طريقها نقل المعاني من طرف إلى آخر أو بين مرسل ومستقبل وعلى هذا فإن عملية الاتصال تشتمل على العناصر الرئيسية التالية: مرسل-رسالة-وسيلة-مستقبل.

نظريات الاتصال

هناك عديد من النظريات التي تشتمل على القواعد والقوانين التي تتحكم في عملية الاتصال فهناك النظريات التي تشرح وتفسر دور القائم بالاتصال وكيف يؤثر في الأخبار وهي نظرية "حراس البوابات" وهناك النظريات التي تشرح عملية انتقال المعلومات على مرحلتين وهناك نظرية مارشال ماكلوهان والتي تشرح دور الوسيلة وأهميتها في عملية الاتصال.

القائم بالاتصال

الشخص الذي يقوم بالاتصال أي بإرسال المعاني والأفكار إلى الآخرين سواء عن طريق مباشر أو من خلال وسيلة تساعد على ذلك، ومن ثم فهو الخطيب والمدرس والمذيع والكاتب في الصحيفة ومؤلف الكاتب.

نظم الاتصال

النظم والأساليب التي يتم بموجبها توصيل المعلومات إلى الجمهور والوسائل المستخدمة في ذلك والقواعد والقوانين التي تحكم هذه العملية والضوابط أو القيود المفروضة على هذه الوسائل ولكل مجتمع من المجتمعات نظمه الاتصالية التي تتفق وفلسفته السياسية والاقتصادية ومدى فهمه للحرية.

السلوك الاتصالي

تحويل السياسات الاتصالية إلى برامج تنفيذية، في شكل نشرات أو برامج أو أفلام أو ملصقات أو ندوات.

قناة الاتصال

السبيل الذي تسلكه الرسالة الإعلامية من المرسل إلى المستقبل وتختلف أنماط ونظم الاتصال من مجتمع إلى آخر، ففي المجتمعات البدائية يتم الاتصال بشكل شخصي ومواجهي، أما في المجتمعات الصناعية فإن الوسائل الجماهيرية هي الأساس في عملية الاتصال.

مضمون الاتصال

المغزى والهدف والمعاني التي تتضمنها الرسالة الإعلامية في عملية الاتصال بين مرسل ومستقبل.

برنامج إعلاني

برنامج يخصص للإعلان عن سلعة أو عن نشاط تجاري، قد يكون برنامجاً من برامج المنوعات أو المقابلات أو برامج المسابقات وفي كثير من الأحيان يقوم المعلن عن طريق وكالات خاصة بإنتاج هذا البرنامج على أن يعرض في إحدى المحطات مقابل أجر يقدر حسب مدة البرنامج وموعد تقديمه.

"العمود" عمود الصحيفة

نهر في الصفحة المطبوعة وهو مساحة بطول الصفحة في الصحيفة وعرضها ٥ سم وتقسّم الصفحة إلى خمسة أعمدة في الصحافة النصفية عادة إلى سبعة أعمدة أو ثمانية في الصحف ذات الحجم الكامل ويعتبر العمود وحدة مقياس في الصفحة فنقول إن الموضوع يحتل عامودين أو ثلاثة أو إن العنوان يمتد على أربعة أعمدة.

حكومة ائتلافية

تشكيل حكومة تمثل كافة الأحزاب السياسية العاملة في بلد ما، بحيث يمثل كل حزب بعدد من الوزراء.

الرأي الائتلافي

هو رأي مجموعة من الأقليات المختلفة في اتجاهاتها والتي تجمعت لتحقيق هدف معين تحت ظروف خاصة وهو ليس وليد المناقشة ولكنه وليد ظروف طارئة.

برامج الأطفال

البرامج الخاصة بالأطفال في الإذاعة والتلفزيون وتخدم أغراضاً معينة مثل التعليم والتنشئة والتربية والتسلية ورفع مستوى التذوق الفني وتعد بطريقة يغلب عليها طابع الألعاب والمسابقات والحكايات بأسلوب قريب إلى نفسية الطفل ومداركه وبنفس اللغة التي يستخدمها ويفهمها.

حملة

ويمكن أن تكون حملة صحفية أو حملة إعلانات، ومفهوم الحملة هي أنها الجهود المكثفة والمستمرة لفترة من الوقت للنشر المستمر وبكافة الأساليب والوسائل لطرح ومناقشة ومتابعة موضوع معين أو الجهود المستمرة لتحقيق هدف ما ويمكن أن تكون الحملة مع شيء أو ضد شيء معين وهناك العديد من أنواع الحملات على النحو التالي:

حملة تشهير، حملة دبلوماسية، حملة انتخابية، حملة عسكرية، حملة سياسية، حملة تأييد....الخ

الدعاية السوداء

هي الدعاية المجهولة المصدر عادة، وتتطلق من إذاعات سرية أو في شكل حملات هامة من الإشاعات.

الإذاعة السوداء

اصطلاح يشير إلى الإذاعات السرية التي لا يعرف مكان إذاعتها أو من الذي يوجهها كما تطلق التسمية أيضاً على محطات الإذاعة التي تستولي عليها مخابرات دولة معادية دون أن يعلن عن ذلك وتستمر في الإرسال دون أن يدري أحد بحقيقة ما جرى.

مراجع الفصل التاسع

تم الاعتماد في إعداد هذه المصطلحات على:

- حسين عمر ، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي/ القاهرة، ١٩٩٦.
- كرم شلبي، معجم المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، بيروت ، بدون تاريخ.
- جيهان أحمد رشتي، نظم الإعلام (الإعلام في الدول النامية، القاهرة ، دار الفكر العربي، ١٩٨٠.
- منير بعلبكي، قاموس المورد، بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٨٤.
- شاهيناز طلعت، وسائل الإعلام و التنمية الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٠.
- عبدا لمنعم الحفنى، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة ٢٠٠٠.

.....

مراجع مختارة

- Berrigan, F.J. (1981) *Community Media and Development* (Paris, UNESCO).
- Bessette, G. and Rajasunderam, eds. (1996) *Participatory Communication for Development, a West African Agenda* (Ottawa, IDRC, and Peinaang, Southbound).
- Casmir, F.L., (1991) *Communication in Development* (Norwood, NJ, Ablex Publishing Corporation).
- Chambers, R. (1997) *Whose Reality Counts? Putting the first last* (London. Intermediate Technology).
- Dudley, E. (1993) *The Critical Villager: Beyond Community Participation* (London, New York, Routledge).
- Fraser, C. and Restrepo-Estrada, S. (1998) *Communicating for development: human change for survival* (London, New York: IB. Tauris, 1998).
- Fraser. C. and Villet, J. (1994) *Communication: A Key to Human Development* (Rome, FAO).
- Freire, P. (1993) *The Pedagogy of the Oppressed* (New York, N.Y., Continuum).
- Gumucio Dragon, A. (2001) *Making Waves, Stories of Participatory Communication for Social Change*, a report to

the Rockefeller Foundation (New York, the Rockefeller Foundation).

MacBride. S. (1980) *Many Voices, One World: Report of the International Study Commission on Communication Problems* (Paris, UNESCO).

Melkote, S. (1991) *Communication for Development in the Third World, Theory and Practice* (New Delhi-London sage publications).

Rogers, E. (1976) *Communication and Development, Critical Perspectives* (Beverly Hills. London, Delhi, Sage Publications).

Saik Yoon, C. (1996) *Participatory Communication for Development in Bessette, G. and Rajasunderam, eds. Participatory Communication for Development, a West African Agenda* (Ottawa, IDRC, and Peinang, Southbound).

Servaes, J., Jacobson, T., White, S. (1996) *Participatory Communication for Social Change* (New Delhi. London, Thousand Oaks).

Servaes, J. (1999) *Communication for Development: One World, Multiple Cultures* (Creskill. NJ: Hampton Press).

White, A., Sadanandan, N.K., Ascroft, J. (1995) *Participatory Communication: Working for Change and Development* (New Delhi, Sage Publications).

اللجنة العلمية :

د. محمد العمر

د. أميمة المعراوي

د. بوران مريدن

المدقق اللغوي :

د. عبد اللطيف عمران

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات

