



## دليل عملي

## حول

# الاتصال والتفاوض والحوار

الخبرة الدوليون:  
أولريكي فيسر (ألمانيا)

الخبير المحلي:  
جيلبار ضومط

آذار 2006



## مقدمة

تعدّ القدرة على الاتصال من أهم المهارات الواجب توافرها في أعضاء فريق عمل ما، ويتعيّن على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها ليتمكنوا من تأدية مهامهم.

يتوقّف نجاح عملية الاتصال على امتلاك القدرة على نقل المعلومات وإمكانية استقبال التغذية المرتدة. وعليه فإنّ الاتصال عملية متبادلة قوامها الإرسال والاستقبال.

وإرسال المعلومات او نقلها ليس إلا جزءاً من عملية متشعبة المضامير. ذلك أنها تبرز ضرورة تأكيد أنّ المرسل إليه قد استقبل المعلومات وفهمها. وهذا يعني الإصغاء وتحقّق أنّه قد تمّ استيعاب الرسالة.

غير أنّ المعلومات التي نرسلها لا تصل دائماً بصورة تحقّق الأهداف المنشودة (بما يتوافق مع نوايانا). فكم من مرّة يسيء السامع فهمنا وكم تكون دهشتنا كبيرة عندما نطلب إلى أحد أن يقوم بعمل ما ويتصرّف خلاف ما نقول؟

عندما تنتقل المعلومات من شخص إلى آخر، تعترضها عوائق كثيرة قد تؤدي إلى تحريفها أو تبديلها أو تشويشها كلياً. فالفرضيات والسهو والانفعالات واللغة واللهجة الغريبة والألفاظ العامية أو بكل بساطة عدم وضوح الرسالة تعدّ كلها عوائق للاتصال. وعندما يتمّ سوء تفسير الرسائل، أول سؤال يخطر بالبال هو: ما الذي أدّى إلى خلق هذا الحاجز المعوّق؟

هناك أشكال كثيرة من وسائل الاتصال، وتقوم عملية الاتصال على تبادل الرسائل. يمكن نقل هذه الرسائل إمّا بواسطة الكلمات أو نبرة الصوت أو بواسطة "لغة الجسد" (كالإشارات والإيماءات والإيماءات وتعابير الوجه ووضع الجسم وطريقة الجلوس ولغة العيون). وممّا يثير الدهشة أنّ 80% من حالات التخاطب والتواصل تتمّ بواسطة لغة الجسد في حين تمثل الكلمات المنطوقة 7% فقط من مجموع الرسائل التي نرسلها. وإنّ لغة الجسد ونبرة الصوت يفوقان بأهميتهما وسائل الاتصال الكلامية بأشواط.

ينبغي مراعاة أسس الاتصال هذه عند التفاوض أو التفاوض أو الإعداد لحملة اتصال ما أو عند محاولة إقامة شراكات مع الجهات المستفيدة أو أصحاب الشأن. كما ينبغي توخّي الحذر في اختيار قنوات الاتصال بما يتوافق واهتمامات المرسل إليهم، ذلك أنّ الوقع الذي تحدّثه الوسائل المرئية أو المسموعة يختلف باختلاف أنماط الناس.

كما أنّ قنوات الاتصال تختلف باختلاف المواقف، فإمّا أنّ يتمّ الاتصال مباشرة بين المرسل والمرسل إليه (وجهاً لوجه) أو عبر الرسائل أو الصور أو العروض الإلكترونية أو المكالمات الهاتفية أو الملصقات الإعلانية أو المقابلات التلفزيونية إلى آخره...

يعرض هذا الدليل العملي عناصر الاتصال الرئيسية والتطبيقات المتبّعة في سياق الإعداد لحملة اتصال أو التفاوض على اتفاق معيّن أو إجراء حوار بين عدة أشخاص أو منظمات أو مجموعات.

## الفهرس

الدرس الأول: الاتصال: مضمونه والتجاوب معه.

الدرس الثاني: المهارات الحوارية.

الدرس الثالث: التفاوض الفعال.

الدرس اربع: تمرين تطبيقي: وضع خطة اتصال.

## الدرس الأول: الاتصال: مضمون الاتصال والتجاوب معه

### تحديد الاتصال

يتمثل الهدف من الاتصال إما في إقامة علاقات جديدة أو في توثيق عرى العلاقات القائمة بين الناس أو المنظمات أو المجموعات. وبذلك يتم إحداث مجموعة من القيم المشتركة تنقاسمها الأطراف المعنية.

ومن أجل كمال عملية الاتصال يجب ألا يقتصر التبادل على محتوى الرسالة (كالرسائل أو المعلومات) وحسب بل يجب مراعاة انطباع المرسل إليه ومشاعره وتجاوبه مع الرسالة (المشاعر والعلاقات الشخصية).

فكل عملية اتصال تهدف إلى إقناع الآخرين واستمالتهم أو تغيير وجهات نظرهم أو سلوكهم أو مهاراتهم إلى آخره....

بعبارة أخرى تهدف عملية الاتصال إلى التأثير في الآخرين، غير أن نجاح هذه العملية لا يتوقف على القدرة على التأثير في الآخرين فحسب بل يستلزم أيضاً تأثر المرسل بالرسالة موضوع الاتصال.

يتبين مما تقدم أن عملية الاتصال لا تنحصر فقط بنقل المعلومات بل إنها تتجسد في مقارنة الأفكار والقيم والانفعالات التي لا يمكننا التعبير عنها إلا إذا كنا نهتم بأمر الآخرين ونكثر لهم.

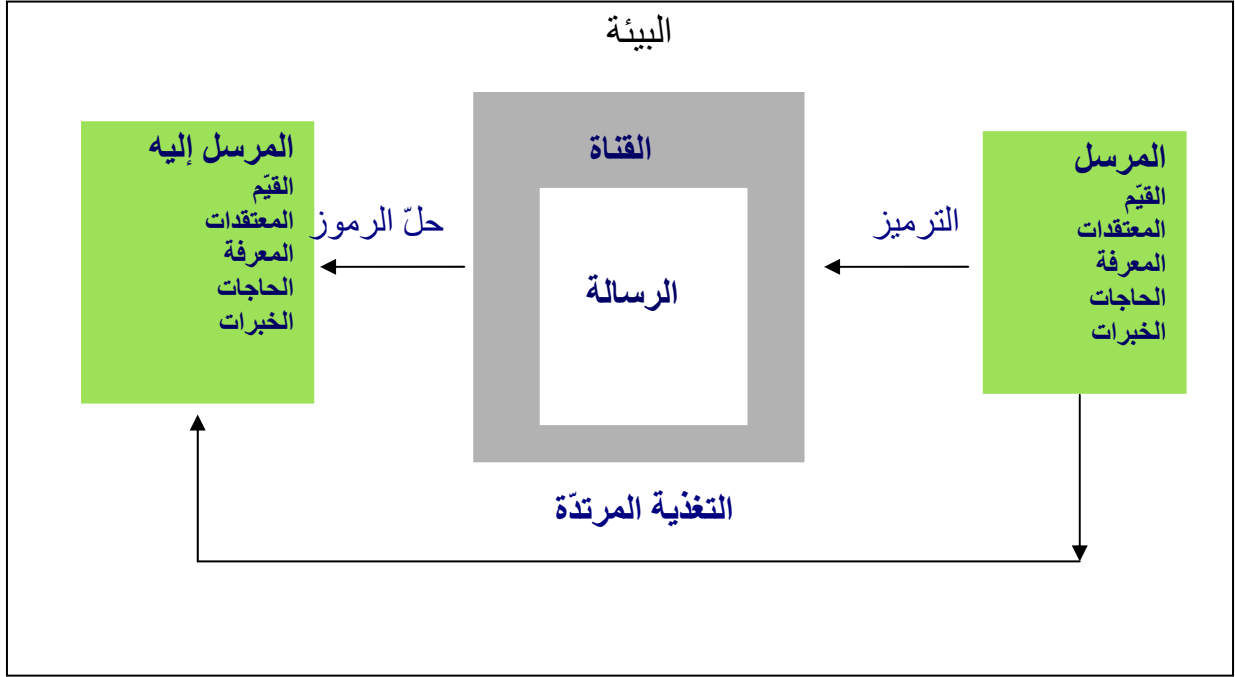
### ما هو الفرق بين المعلومات وعملية الاتصال؟

تتميز المعلومات بكونها تركز إلى المحتوى والمضمون في حين يركز الاتصال على العلاقات والتفاعل بين شخصين أو عدة اشخاص.

غير أن المعلومات والاتصال لا يكملان بعضهما البعض إلا أن اتّم ايجاد معادلة متوازنة بين المضمون والعلاقة القائمة بين طرفي الاتصال.

## رسم الاتصال البياني

يبين هذا الرسم مكونات الاتصال ومراحل عملية الاتصال وكيفية نقل الرسالة بين المرسل والمرسل إليه (أشخاص أو مجموعات).



## عناصر عملية الاتصال

تتكوّن عملية الاتصال من العناصر الأربعة التالية:

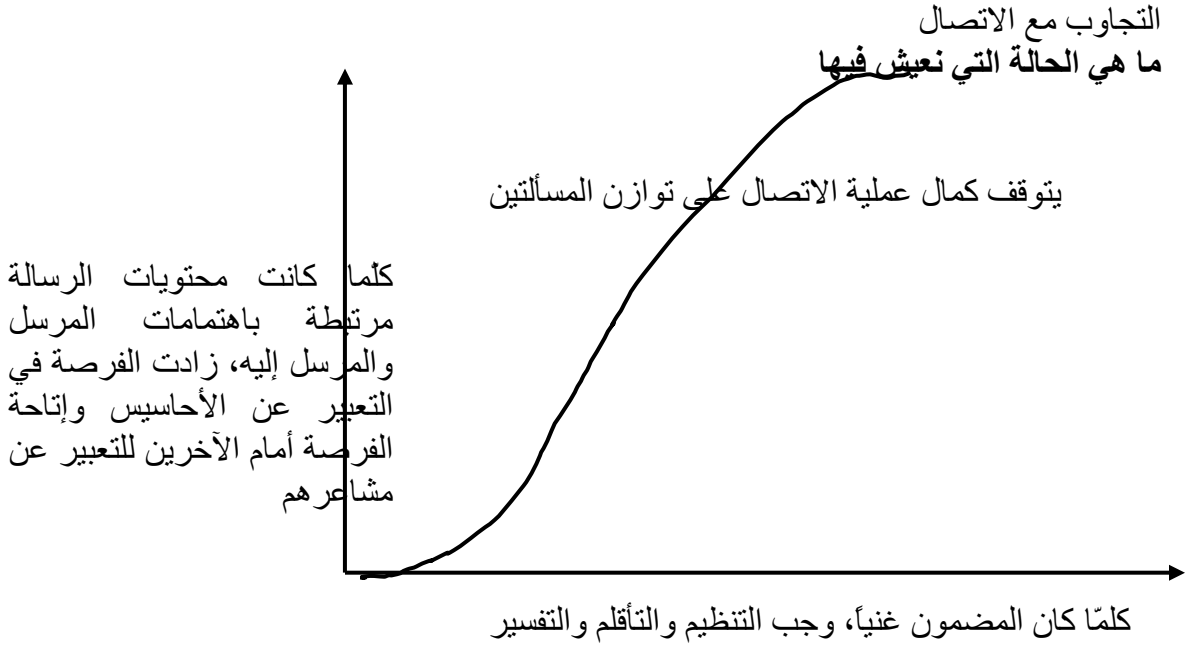
- المرسل الذي يرسل رسالة في شكل رموز (مرمّزة).
- الرسالة موضوع الاتصال.
- القناة التي تنقل الرسالة.
- المستقبل أو المرسل إليه الذي يستلم الرسالة ويحلّ رموزها.

تتأثر عملية الاتصال برمتها بالبيئة المحيطة بها. وتتبع التغذية المرتدة المسار نفسه الذي يتبعه الاتصال فتعكس بذلك أدوار المرسل والمرسل إليه.

## كيف تتمّ عملية الاتصال؟

يقصد بالاتصال الفعّال المعالجة المتزامنة لما يقال (المضمون = ما هو) وللحالة التي نعيش فيها (التجاوب = كيف).

### مضمون الاتصال والتجاوب معه



### مضمون الرسالة : ماذا قيل

#### المبادئ الأساسية الثلاثة الكامنة وراء الاتصال الفعّال

- **مبدأ الانسجام:**  
كلما كان تفهّم المرسل إليه لمحتويات الرسالة متوافقاً مع نوايا المرسل، كان الاتصال فعّالاً.
- **مبدأ التبادل المستمر:**  
يتوقف نجاح عملية الاتصال القائم بين المرسل والمرسل إليه على إمكانية إجراء التغذية المرتدة. ومن الأهمية بمكان ان يأخذ المرسل التغذية المرتدة بعين الاعتبار.
- **مبدأ الإدراك الكلي:**  
ليس الاتصال مجرد تعبير عن كلمات منطوقة فحسب، وإنما هو يتطلب الاستماع إلى الآخرين واحترام آرائهم ومراعاة مشاعرهم.

## أنواع الاتصال

هناك ثلاثة أنواع من الاتصال:

- الاتصال المدرك بالحواس أو غير المدرك بالحواس.
- الاتصال المباشر أو غير المباشر.
- الاتصال الشخصي أو الرسمي.

## أبعاد الاتصال

1. البعد الفكري الذي يتأثر بما يلي:

- الأهداف.
- الإنجازات.
- الوقائع.

2. البعد الإجتماعي-العاطفي الذي يتأثر بما يلي:

- درجة التعاطف او النفور.
- الروابط العاطفية بين الأشخاص.

3. البعد القائم على القيم والذي يتأثر بما يلي:

- اختلاف القيم.
- اختلاف المعايير.
- الاختلافات الثقافية.
- الطبقة الإجتماعية.

## الخطوط العريضة التي تساعد في تحسين الاتصال

1. يجب أن يكون لدى المرسل فكرة واضحة عن الرسالة التي يريد إيصالها. وهذا يعني أن أولى الخطوات الواجب تنفيذها في سياق عملية الاتصال تتمثل في توضيح الغاية المنشودة من الرسالة ووضع خطة لتحقيقها.

2. يتجسد الاتصال الفعال في إرسال وتفكيك رموز شائعة ومتفق عليها بين المرسل والمرسل إليه.

3. يجب أن يكون التخطيط للاتصال مبنياً على مبدأ المشاركة والتبادل بهدف جمع الوقائع وتحليل الرسالة واختيار وسيلة الاتصال الملائمة.

4. من الأهمية بمكان أخذ حاجات المرسل إليه بعين الاعتبار. وعلى المرسل، متى أمكن، أن يوجّه رسالة تصبّ في اهتمامات المرسل إليه إنّ على المدى البعيد او على المدى القصير.
5. إنّ نغمة الصوت واختيار اللغة والمطابقة بين ما يقال وكيفية التعبير عنه تؤثر في ردود فعل مستلم الرسالة.
6. تنقل المعلومات في أحيان كثيرة من دون بلوغ الهدف المنشود من الاتصال وذلك بسبب سوء فهم الرسالة من قبل المرسل إليه. ولا يمكن للمرسل أن يتحقّق له مدى استيعاب وفهم الرسالة إلاّ إذا حصل على التغذية المرتدّة. وهذا يمكن تحقيقه من خلال طرح الأسئلة مثلاً او طلب الإجابة عن الرسالة أو تشجيع المرسل إليهم على التعليق على الرسالة.
7. لا تقتصر وظيفة الاتصال على نقل المعلومات فحسب، وإنّما هي تؤثر في الانفعالات والمشاعر التي تشكّل قلب العلاقات الشخصية. هذا ويعتبر الاتصال أساسياً لخلق مناخ من شأنه حفز الناس على العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب تحقيق أهدافهم الشخصية.
8. تقع مسؤولية الاتصال الفعّال على المرسل والمرسل إليه على حدّ سواء. وبالتالي فإنّ الإصغاء يستوجب المزيد من الالتزام.

**يمكن أن تتلخّص الأهداف التي ترحوها المنظمات الحكومية من الاتصال على الشكل التالي:**

- تحديد المنتج- من نكون، ما هو سبب وجودنا؟
- التسويق الذي لا يبغى الربح.
- العلاقات العامة.
- توفير المعلومات للأعضاء.
- حفز فريق العمل على الالتزام.
- استمالة أعضاء جدد.
- توعية المجتمع.
- ممارسة الضغوط.
- التشبيك.
- مراقبة التطوّر وتقويمه.
- جمع الأموال.
- الإعلان.



## الدرس الثاني: المهارات الحوارية

### الحوار: مفهومه وآدابه

يعتبر الحوار نواة نشاطات المنظمات غير الحكومية الداخلية والخارجية. ويتوقف نجاح الحوار على توافر قدرات فردية ومهارات تنظيمية لدى المحاورين وهو يساهم إلى حدّ كبير في بناء جسور متينة للتفاهم بين المنظمات غير الحكومية والجهات المستفيدة وأصحاب الشأن ووضعي السياسات.

عندما يحصل تضارب في المصالح، يصبح الحوار أمراً ضرورياً لا مفرّ منه. ومن الطبيعي جداً في أثناء التحوار أن يختلف المتحاورون في الأهداف، ويتباينوا في الأفكار ووجهات النظر، وبذلك يتمثل الهدف الأساسي من كل حوار في التفاهم على نتيجة مرضية للطرفين.

وإنّ انطلاق مبدأ الحوار، إنما يكون بالافتناع أنّ الحوار قوامه التفاهم والمساومة.

في أثناء التحوار تعترض البعد الثقافي مشكلات واقعية يتحتم حلها. فكلّ محاور وجهة نظره الخاصة ومعتقداته وسلوكه. وهي تحدّد الواقع الذاتي للحوار فتؤدي بذلك المشاعر دوراً حيوياً في عملية صنع القرارات أو التعبير عن وجهات النظر.

تكمل الأبعاد الفكرية والاجتماعية الانفعالية بعضها البعض:

- فكلمًا تطابقت الوقائع، تعاطف المحاورون مع بعضهم البعض.
- وكلمًا تعاطف المحاورون مع بعضهم البعض، تطابقت الأبعاد الواقعية.

إنّ القيم والمعتقدات والتربية والثقافة تؤثر كلها في عادات الناس الحوارية وسلوكهم الاجتماعي والأهداف التي ينشدونها.

### الشروط الأساسية للإفادة من عملية الحوار

#### خلق مناخ منفتح وودّي

- احترام شخصية الآخرين.
- تقدير الآخرين.
- التسامح.
- الثقة المتبادلة بين المحاورين.
- احترام قيم الآخرين وإن اختلفت عن القيم الذاتية.

عندما ندخل في حوار مع أشخاص ينتمون إلى بيئة ثقافية مختلفة يجب مراعاة ما يلي:

- ما هي الحواجز اللغوية التي تفصل بين المتحاورين؟
- كيف يفكر المتحاورون؟
- ما هي قيم المتحاورين ومعتقداتهم ومثلهم العليا؟
- التركيز على أوجه الشبه لا على الفوارق.

في ما يلي لائحة بالمهارات الشخصية الأساسية الواجب توافرها لدى كل محاور:

- الاندفاع إلى العمل وتشجيع الآخرين على العمل.
- إزالة خطر وقوع مشاكل سلبية بين المحاورين.
- تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها.
- اعتماد طرق فعّالة تسهّل عملية صنع القرارات.
- توخي الدقة في تحديد نوايا الآخرين.
- جمع المعلومات وتحليل الوضع على وجه السرعة.
- الإيجابية في التصرف والسلوك.
- التحلي بالليونة والانفتاح.
- معاملة الآخرين بصدق ورفق.

### الإصغاء الفعّال

يساهم الإصغاء الفعّال في توجيه الحوار وإدارته من خلال تحديد المشاكل ومدّ جسور التفاهم المتبادل وإيجاد الحلول الممكنة. وهو يساهم أيضاً في فهم المشاعر التي تخفيها الكلمات والوصول إلى عمق مضامين هذه الكلمات ومراميها.

لا يحقق الحوار نجاحه المبتغى ما لم تتوافر لدى المحاورين مهارات الإصغاء الفعّال التي تساعدهم على تقويم مشاكلهم وتحديد مكان الاختلاف في آرائهم.

## الشروط العشرة الواجب توافرها لإنجاح الحوار

- عدم التكلم، فلا يمكن التكلم والإصغاء في الوقت نفسه.
- إتاحة المجال أمام الشريك في الحوار ليعبر عن آرائه.
- إبداء الاهتمام بما يقال من خلال لغة الجسد.
- التركيز على محور الكلام وعدم الشرود عن صلب الموضوع.
- الاستماع إلى بعد الرسالة العاطفي.
- إعادة صياغة الأسئلة لتأكيد استيعاب ما قيل.
- التحلي بالصبر.
- ضبط النفس عند التعرض للإهانة.
- طرح الأسئلة لإبداء الاهتمام.

## الشروط العشرة الواجب توافرها لإنجاح عملية طرح الأسئلة في أثناء التحوار

- طرح أسئلة مهمة وتتعلق بمدار الحوار.
- تكييف تعقيد الأسئلة مع الجمهور.
- طرح أسئلة مفتوحة.
- عدم طرح أكثر من سؤال واحد في وقت واحد.
- إفساح المجال للتأمل بالحديث وتحليله.
- عدم الإجابة عن الأسئلة التي نطرحها.
- تقديم الدعم.
- عدم طرح أسئلة تحمل أجوبة في طياتها.
- تدوين الملاحظات عند الضرورة وبعد موافقة المحاورين.

## تقنيات الحوار البناء

في ما يلي بعض التقنيات التي تساعد على استمرار الحوار وانجاحه.

### المواجهة

- إنّ القدرة على المواجهة تؤدي دوراً حيوياً في اجتذاب الانتباه لوجهة نظر المتحدث وتعزيز الاهتمام بها.

### الانتباه

- التركيز على رسالة واحدة في أثناء التحوار.
- التركيز على الآخر وليس على الذات.
- استعمال جمل واضحة وبسيطة وسهلة.

### إعادة الصياغة

- يفسّر السامع ما فهمه من الرسالة بالطريقة التي قصدتها المتحدث.
- إنّ إعادة الصياغة تولد في المتحدث شعوراً بأنّ ما يريد قوله قد تمّ فهمه جيداً.
- إنّ إعادة الصياغة تحول دون التأويلات الشخصية.

### التأكيد

- التأكيد دليل على أنّ المستمع قد فهم الرسالة ومراميها.

## الدرس الثالث: التفاوض الفعّال

### تحديد مفهوم التفاوض

التفاوض هو عملية تبادل الآراء مع ذوي الشأن بغية الوصول إلى اتفاق أو تسوية حول احتياجات مختلفة وأفكار متباينة.

وهو عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر تهدف إلى التخفيف من التباعد في أهدافهم والتباين في آرائهم والوصول إلى نتيجة ترضيهم جميعاً، وذلك من خلال استخدام أساليب الإقناع والمحاكاة كافة.

للتفاوض إذاً ركن أساسي يقضي بموافقة الطرفين على أنّ الوصول إلى تسوية أو اتفاق امر حتمي قبل تنفيذ قرارات ما.

ويقوم فن التفاوض على الوصول إلى حلّ ينتج عنه فائدة للطرفين. وللقيام بذلك، على المفاوض أن يكون مستعداً ومنهيئاً وليئياً.

### مستويات التفاوض

هناك مستويات مختلفة للتفاوض:

- بين الأفراد.
- بين أعضاء الفريق الواحد.
- بين أصحاب الشأن.
- بين المجتمعات والدول.

### المهارات الأساسية الواجب توافرها لدى المفاوضين

على المفاوض الناجح أن يتحلى بالصفات التالية:

- القدرة على أن يكون مستعداً كامل الاستعداد.
- القدرة على التصرف بثقة وبإصرار.
- القدرة على الإصغاء إلى الآخرين وطرح الأسئلة عليهم.
- القدرة على الوصول إلى حلول ذات فائدة للطرفين.

## التحضيرات التمهيدية التي يقوم بها المفاوضون

لكي تكون مفاوضاً ناجحاً عليك اعتبار النصائح التالية:

- إعرف شريكك
  - إذا كان شريكك صاحب الشأن، لا تراوغ في الكلام بل قلّ صراحة ما في نفسك.
  - اذا كان يحاول اقناعك بشيء ما، لا تشوّش ذهنك بالمعلومات الثانوية.
  - اذا كان شخصاً خلاقاً، احترم أفكاره.
- لا تتجرف وراء مشاعرك، اضبط نفسك ولا تكن مندفعاً.
- فكر بمنطق وبوضوح.
- تحلّ بالصبر فذلك يساعدك على الحصول على موافقة الطرف الآخر.
- الاستعجال خسارة لك.
- أنشد أهدافاً طامحة.
- إعرف ما الذي تريده بالتحديد.
- إعرف حدودك والتزمها.
- ألمّ بالموضوع الذي تفاوض فيه.
- إعرف مكامن القوة والضعف في شخصيتك.

## لماذا يعتمد الأطراف إلى التفاوض؟

تكاد الأسباب التي تدفع إلى التفاوض لا تحصى كثرة، نعرض في ما يلي بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

- اختبار مكامن القوة لدى الأطراف الأخرى.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالمواضيع التي تهم الأطراف الأخرى ومصالحهم ومواقفهم.
- الإحاطة بموضوع معيّن بجميع أوجهه ومعالمه.
- عرض الآراء ووجهات النظر في ما يتعلّق بمواضيع معينة او أشخاص معينين.
- تغيير الرؤى.
- تعبئة دعم الجمهور.
- كسب الوقت.
- إحداث التغيير في علاقة ما.
- وضع آليات جديدة لمعالجة المشاكل.
- كسب أرباح كبيرة.
- حلّ مشكلة ما.

## كيف يتم انجاح عملية التفاوض؟

إذا كنت تريد ان تتفاوض عليك اعتبار ما يلي:

- هل أنا أعرف جميع القضايا والمسائل التي تحيط بالموضوع؟
- هل أعني جيداً ما يجب قوله؟
- هل لدي القدرة على الإقناع؟
- هل أنا مستعد نفسياً للتفاوض؟

## شروط التفاوض الفعّال

- الصبر.
- الاندفاع.
- الحفز.
- توازن القوى.

## مبادئ التفاوض

- تقديم الحجج لا الآراء.
- اجتذاب الاهتمام.
- تحاشي الإدعاء.
- الإبتعاد عن المغالاة.
- عدم إظهار السيطرة.
- تقادي استعمال أساليب تكتيكية غير عادلة.
- الثقة بالنفس والتشبث بالموقف.
- الاعتراف بالخطأ للمساعدة على خلق مناخ منفتح.
- الانتصار على الفريق الآخر من دون التغلب عليه.
- التحلي بالثقة بالنفس.

## التحضير لعملية التفاوض

قبل البدء بأية عملية تفاوضية تذكر أنّ هناك موقفاً مثالياً، وموقفاً واقعياً وموقفاً انقطاعياً. ففكر بما يلي:

- ما هي مطالب الفريق الآخر المحتملة؟
- ما هي حدوده؟
- ما الذي يستطيع الفريق الآخر ان يقدمه؟
- ما هي نقاط الضعف او القوة لديه؟
- ما هي مواقفه المثالية والواقعية والانقطاعية؟
- ما مدى قوة الفريق الآخر مقارنة بقوتك؟

تفحص كل حجة يقدمها الطرف الآخر:

- اطلب اثباتات.
- اطلب أمثلة.
- اطلب تفسيرات.

ما هي المسائل الواجب أخذها بالاعتبار خلال عملية التفاوض؟

إنّ الأسئلة التالية تساعدك على فهم مهاراتك الحوارية وتقويمها وتحسينها:

### على مستوى البعد الواقعي الفكري للتفاوض:

- ما هي الوقائع والحجج الواقعية التي استخدمت؟
- هل قدّم المفاوضون حججاً أحادية أو مزدوجة الجانب؟
- ما هي المواقف المحدّدة التي تمّ فيها تقديم الحجج؟
- ما هي الوقائع التي كانت أكثر إقناعاً؟
- هل كانت الحجج مبنية على الوقائع والمعرفة؟
- هل أدت الوقائع دوراً أساسياً في إقناع الأطراف الأخرى؟

### على مستوى البعد الإجتماعي العاطفي للتفاوض:

- كيف كانت العلاقة بين المفاوضين؟
- هل أدت العواطف والمشاعر دوراً أساسياً في أثناء طرح النقاش؟ ما هي الوقائع والحجج التي أدت أساساً إلى تحريكها؟
- ما هي درجة التعاطف أو التنافر؟
- هل استطعت أن تحدّد ما إذا كان هناك انتلافات وروابط عاطفية بين المفاوضين؟
- هل أثرت العواطف والمشاعر في الحجج المقدّمة؟



## على مستوى البعد القائم على القيم

- هل تبين لك أنّ القيم والقواعد الإجتماعية متضاربة؟
- كيف تؤثر المعتقدات المختلفة والتباين الإجتماعي في الحجج؟
- كيف تؤثر المعتقدات المختلفة والتباين الإجتماعي في القيم؟
- هل تبين لك أنه تمّ فهم القيم أو إساءة فهمها؟
- هل احترم المفاوضون الفوارق الموجودة بين القيم والمعتقدات؟

## الدرس الرابع: تمرين تطبيقي: وضع خطة اتصال.

في ما يلي ثماني مراحل يمكن تنفيذها في سياق وضع خطة اتصال لمنظمة غير حكومية:

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| المرحلة الأولى:  | تحديد الأهداف.                    |
| المرحلة الثانية: | تعيين هوية الجمهور.               |
| المرحلة الثالثة: | إعداد الرسائل.                    |
| المرحلة الرابعة: | اختيار قنوات الاتصال.             |
| المرحلة الخامسة: | اختيار النشاطات والأدوات.         |
| المرحلة السادسة: | إقامة العلاقات.                   |
| المرحلة السابعة: | تنفيذ الخطة.                      |
| المرحلة الثامنة: | التقويم والتصحيح في منتصف الحملة. |

### المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

لكي تتمكن من إعداد خطة ناجحة وفعّالة إبدأ بتقويم أهدافك التنظيمية الحالية. استعرض المهمة التي تضطلع بها منطمتك وقيّمها ومعتقداتها. أنظر عن كثب إلى ماهية الخدمات التي تقدمها منطمتك. تساعدك هذه العملية على تضيق دائرة مبادرة/مبادرات الاتصال التي تنوي القيام بها ومعرفة ما عليك فعله بالضبط.

ما هي المسائل التي تستحوذ على اهتمام منطمتك اليوم؟

- ✓ من هو/هم المتأثر/ون بهذه المسائل؟
- ✓ من يتخذ القرار في منطمتك بما يختصّ بهذه المسائل؟
- ✓ ما هي الأهداف العامة التي تنوي تحقيقها؟ (أي ما هو التغيير المراد؟) (عيّن إجابتك).
- ✓ ما هي النتائج الملموسة التي تنوي الوصول إليها من خلال خطة الاتصال؟ (حدّد إجابتك).
- ✓ ما هي الأمور التي يجب أن تراها وتسمعها وتلمسها لكي تقرّر ما إذا كنت تسير بخطى متقدّمة نحو الهدف؟

## المرحلة الثانية: تعيين هوية الجمهور

بعد أن تكون قد عيّنت الخطوط العريضة للخطة، لا بدّ لك من أن تعيّن هوية جمهورك المستهدف.

إنّ السبب الكامن وراء إمعان النظر في هوية الجمهور إنّما يعود إلى كون هذا النوع من المعلومات المتعلقة بخلفية الجمهور أساسياً لاختيار أفضل السبل للاتصال به.

### ورقة عمل تتعلق بتعيين بعض النواحي المتعلقة بالجمهور

- ✓ من بين شرائح الجمهور التي ذكرتها في المرحلة الأولى، ما هي الشرائح الواجب تغيير معرفتها ومواقفها وسلوكها بهدف تحقيق أهدافك؟ (عليك ان تضع هذه الشرائح في المرتبة الأولى من سلم أولوياتك (المستهدفون الأساسيون).
- ✓ ما هي الجهات الأخرى التي قد تتأثر اذا ما حققت هدفك؟ (الجمهور الذي يحتل المرتبة الثانية في سلم أولوياتك (المستهدفون الثانويون).
- ✓ هل هناك مجموعات أخرى قد تؤثر في جمهور المرتبتين الأولى والثانية؟ (جمهور المرتبة الثالثة). بإمكانك أيضاً إعداد خطة اتصال تستهدف بعض هذه المجموعات. يمكنك أن تعتبر هؤلاء حلفاءك أو شركاءك.
- ✓ أصبحت الآن مستعداً لإكمال أوراق العمل المتعلقة بكل شريحة من شرائح الجمهور المذكورة اعلاه.

### ورقة عمل لتحديد شرائح الجمهور

- ✓ الجمهور
- ✓ صف ما تعرفه عن ثقافة الجمهور وسلوكه ومواقفه حيال موضوعك:
- ✓ ما هي العوائق التي قد تعترض سبيل الجمهور اذا دعم أهدافك أو شارك في تحقيقها؟ وما هي الفوائد التي يجنيها من جراء ذلك؟
- ✓ ما هي خصائص هذا الجمهور؟ كيف يمضي وقته؟ ما هي أصوله وجذوره العرقية؟ ما هي مستويات دخله وعلمه؟ ما هي الاعتبارات اللغوية؟ بما وبمن يتأثر؟ ما الذي يجعل المعلومات الجديدة موضع ثقة بالنسبة إليه؟ ما هي الأسباب أو ما هي الأطراف التي قد تشجعه على التغيير او التصرف؟

## المرحلة الثالثة: إعداد الرسائل

إن رسائلك هي على صلة وثيقة بأهدافك ومطامحك. وهي توفر معلومات هامة عن موضوع خطة الاتصال وترغم الجمهور في التفكير والإحساس والتصرف.

من الممكن أن تؤدي هذه الرسائل إلى ما يلي:

- إظهار أهمية موضوع خطة الاتصال وحجمه ومدى ضرورته.
- الارتباط الوثيق بقيم الجمهور ومعتقداته ومصالحه.
- إظهار ما يحفز الجمهور على التفكير والتعاطف والتصرف.
- التوافق مع ثقافة الجمهور.
- إحداث أثر عميق في نفس الجمهور.

يمكنك استخدام الرسائل التي تعدّها من خلال استعمال ورقة العمل الواردة في هذا القسم لأغراض كثيرة. أولاً، تكون هذا الرسائل بمثابة تصريحات تتفق مع فريقك على إيصالها إلى الجمهور من خلال خطتك. قد لا تشمل هذه الرسائل على جميع التفاصيل والأفكار والمعلومات المساندة لموضوعك والتي يمكنك استخدامها في المواد المطبوعة أو أنواع الاتصال الأخرى، وإنما يمكن أن تشكل حجر الأساس لنشاطاتك.

وقبل الانتقال إلى ورقة العمل المتعلقة بإعداد الرسالة، اقرأ "اعتبارات تتعلق بصياغة الرسائل".

### اعتبارات تتعلق بصياغة الرسائل

إنّ قناة الاتصال والغرض من هذا الاتصال يؤثران كلاهما في شكل الرسالة. ويمكن ان يكون الهدف من المعلومات نقل وقائع جديدة أو تغيير مواقف أو سلوك أو التشجيع على المشاركة في صنع القرارات.

قد تتداخل بعض هذه الأغراض، وهي غالباً ما تكون ذات طابع تقديمي. ذلك بأنّ نجاح عملية الإقناع، يحتم أن يتلقى الجمهور المعلومات أولاً ثم يفهمها ويؤمن بها ويوافق عليها وبعد ذلك يتصرف استناداً إليها. بغض النظر عن الهدف المقصود من هذه الرسائل يجب أن تقوم الرسائل على ضوء النتائج المرجوة.

**العناصر التي تساعد في تحديد ما إذا كان الجمهور موافقاً على الرسالة:**

- **الوضوح** – يجب أن تبين الرسائل المعلومات بوضوح لضمان فهم الجمهور لها وللتخفيف من فرص سوء الفهم أو ردود الفعل غير اللائقة. تشمل الرسائل الواضحة على أقلّ قدر ممكن من المصطلحات التقنية والعلمية والبيروقراطية وتختزل المعلومات التي لا يحتاج إليها الجمهور في صنع قراراته (كالتفسيرات التفصيلية غير الضرورية). تساعد فحوص تعيين سهولة قراءة الرسائل في تحديد مستوى القراءة

المطلوب لفهم المواد المكتوبة ومساعدة الكتاب على توشي الدقة في اختيار الكلمات والجمل.

○ **التماسك** – إنّ الطريقة المثلى لإنجاح عملية الاتصال تكمن في الاتفاق على معنى المعلومات الجديدة وفي كون الرسائل المتعلقة بموضوع معيّن متماسكة ومنسجمة.

ولأسف يصعب تحقيق الانسجام والتماسك في بعض الأحيان. فالخبراء يميلون إلى الاختلاف في تفسير البيانات الجديدة مما يجعل إجماع آراء الحكومة والصناعة وجماعات المصلحة العامة صعب المنال.

○ **النقاط الرئيسية** – يجب التشديد على النقاط الرئيسية وتكرارها، ويجب ألا يتم إخفاؤها وراء معلومات أقل أهمية استراتيجياً.

○ **اللهجة والجادبية** – تكون الرسالة إما مطمئنة ومنبّهة ومشجّعة أو مباشرة وصريحة بحسب الجمهور المستهدف والوقوع المرجو لإحداثه في نفسه.

○ **المصداقية** – يجب أن يكون المتحدث صادقاً وجديراً بالثقة وأن يستقي معلوماته من مصادر موثوق بها.

○ **حاجات الجمهور** – لكي تستحوذ الرسالة على انتباه الجمهور الذي يعيش في مجتمع تعمّه الفوضى، يجب أن تستند إلى المسائل التي تحتل المرتبة الأولى في سلم أولوياته وإلى الأمور التي هو بحاجة إلى أن يعرفها لا إلى تلك التي تعتبرها المنظمة مهمة.

قبل وضع اللمسة الأخيرة على الرسالة، يجب أن تخضع لفحص مسبق مع الجمهور المستهدف (وفي بعض الأحيان مع "حراس القنوات") لتتحقق أنّه قد فهمها وللحصول على إجابات على بعض الأسئلة التي قد تدور في ذهن المرسل.

### ورقة العمل المتعلقة بالرسالة (ورقة واحدة لكل مجموعة من الجمهور)

- ✓ الجمهور
- ✓ ما هي الحواجز التي من شأنها أن تمنع الجمهور من التفكير بقضيتك أو التعاطف معها أو التصرّف حيالها وما هي الفوائد التي تؤثر إيجاباً في تفكير الجمهور وتحرك عواطفه وتحثه على التصرّف؟
- ✓ ما هي النقاط التي ترغب في تغييرها في مواقف الجمهور (أي شعوره حيال المسألة) بغية تحقيق أهدافك؟
- ✓ ما هي النقاط التي ترغب في تغييرها في سلوك الجمهور (أي الخطوات التي يقوم بها يومياً)؟
- ✓ والآن، استناداً إلى ما يحتاج إلى أن يسمعه الجمهور لكي يتمكن من التفكير أو الإحساس أو التصرّف، ما هي الجمل الثلاث التي من شأنها أن تحمل الجمهور على الانتباه وتحدث أفضل وقع في نفسه؟ هذه هي رسالتك.

## المرحلة الرابعة: اختيار قنوات الاتصال

تنقل قنوات الاتصال الرسائل إلى الجمهور المستهدف.

هناك أشكال كثيرة من القنوات وهي تكاد لا تحصى كثرة. وإنّ الإجابة على بعض الأسئلة الرئيسة تساعدك على تحديد القنوات الأكثر فعالية للوصول إلى الجمهور.

### أمثلة عن القنوات

- محطات التلفزيون
- محطات الإذاعة
- الصحف والمجلات
- المواقع على الإنترنت
- المراكز الإجتماعية
- المهرجانات والاحتفالات الشعبية
- المكاتب الحكومية
- المراكز التجارية
- المنتزهات والحدائق العامة
- المدارس والمعاهد ومراكز التدريب
- المهني ومراكز تعليم اللغات
- المكتبات.
- مراكز الرياضة والترفيه (ملاعب كرة السلة وكرة القدم).
- المنظمات التي لا تبغي الربح.
- المخازن التجارية والأسواق المركزية.
- مطاعم الوجبات السريعة.

### أوراق القنوات (تستعمل ورقة واحدة لكل مجموعة من الجمهور)

- ✓ الجمهور:
- ✓ من أين أو ممّن يحصل هذا الجمهور على معلوماته؟ من هي الجهات التي يعتبرها موضع ثقة؟
- ✓ أين يمضي هذا الجمهور معظم أوقاته؟ ما هي الأماكن أو النشاطات التي تستحوذ على اهتمامه؟
- ✓ ما هي القنوات التي يرغب فريقك في استعمالها للوصول إلى الجمهور؟

## المرحلة الخامسة: اختيار النشاطات والأدوات

ما هي النشاطات والأحداث و/أو المواد الواجب استعمالها أو تنظيمها من خلال القنوات التي اخترتها والتي من شأنها أن تنقل رسالتك إلى الجمهور المستهدف على أفضل وجه؟ عليك في هذا الصدد أن تأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- إلى أي مدى تعتبر هذه القنوات متلائمة مع الجمهور والهدف المنشود والرسالة المراد إيصالها؟
- إلى أي مدى هي كفيلة بتحقيق النتيجة المرجوة؟
- التوقيت.
- التكاليف/الموارد.
- مواقف المجتمع حيال المسألة/النشاط.
- إلى أي مدى تعتبر هذه القنوات متلائمة وثقافة الجمهور (بما في ذلك لغته)؟
- البيئة/الاعتبارات الجغرافية.

### الأدوات الداعمة للنشاطات

- البيانات الصحفية
- المنشورات والكتيبات
- مقالات تحريرية تعبر عن الآراء
- رسائل إلى المحررين
- ملصقات الإعلانات
- اعلانات الخدمة العامة
- مؤشرات الكتب
- عروض الفيديو
- صفحات الويب
- الطائرات الورقية التي تطلق خلال الاستعراضات
- الأزرار والمشابك والشرائط
- السلع الترويجية أو التي تقدّم مجاناً

### أمثلة عن النشاطات

- المؤتمرات الصحفية
- الاجتماعات المنعقدة مع مجالس إدارة
- محرري الصحف
- البرامج الإذاعية
- السباقات
- الاستعراضات
- روابط الويب
- المؤتمرات
- المحاضرات
- الخطوط الساخنة
- معارض المعلومات

## المرحلة السادسة: إقامة العلاقات

هناك أفراد أو جماعات أو منظمات أو رجال أعمال قد يساعدونك على تحقيق مبتغاك من خلال توفير التمويل ونقل الخبرات وتقديم الدعم وموارد أخرى. أعدّ لائحة بالحلفاء أو الشركاء الذين يعملون مع جمهورك أو يدعمونه أو الذين يشاركونك أهدافك.

## المرحلة السابعة: تنفيذ الخطة

هناك أدوات كثيرة تساعدك على تنظيم وقتك ونشاطاتك وعلى تحديد الوقت والمال وعدد الأشخاص الضروريين لتنفيذ مبادرتك. لديك حرية اختيار أدوات الإدارة خاصتك والتي قمت باختبارها مسبقاً.

كما يمكنك أن تتبع الخطوات التالية لتحديد الوقت والمال وعدد الأشخاص الضروريين:

1. أعدّ لائحة بكل النشاطات.
2. تحت كل نشاط أذكر الخطوات التي تساعد على تنفيذه.
3. قدر كمية المال التي تحتاج إليها لتنفيذ كل مرحلة من مراحل النشاط.
4. عيّن عدد الأشخاص الذي تحتاج إليه في كل مرحلة.
5. حدّد الفترة الزمنية التي تستغرقها كل مرحلة.

## المرحلة الثامنة: التقويم والتصحيح في منتصف الحملة

- حدّد متى يجب تقويم تطوّر سير خطة الاتصال.
- حدّد مكان الضعف والقوة.
- حدّد العوائق.
- إخلق ونفذ مقاربات جديدة للنجاح.
- أطلب المساعدة التقنية من مستشارين يعملون في مجال الاتصال.



## ورقة التخطيط للحملة

يجب أخذ الأسئلة التالية بعين الاعتبار عند إعداد خطة اتصال شاملة:

1. ما هي أهداف الحملة العاجلة والأجلة؟
2. ما هي الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الحملة؟
3. من هو الجمهور المستهدف؟
4. ما هي رسائل الاتصال الرئيسية؟
5. ما هي الموارد البشرية والمالية المتوافرة؟
6. ما هي الأدوات والنشاطات التي تتيح نشر المعلومات على أفضل وجه؟
7. ما هي وسائل الإعلام التي تمّ اختيارها؟
8. ما هي الأدوار المعيّنة التي سيضطلع بها الأشخاص الذين سيتحدثون مع الجمهور؟
9. ما هي الأدوار التي سيضطلع بها أعضاء الاتحادات والشركاء وفريق العمل؟
10. كيف ستقوم بتقويم حملتك؟