



منظمة
العمل
الدولية

منظمة أصحاب الأعمال الفعّالة

سلسلة الإرشادات «العملية» لبناء منظمات
أصحاب الأعمال الفعّالة وإدارتها



التواصل المُقْنِع أن تجعل صوت العمل مسموعاً

كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات وأساليب
وأدوات أكثر كفاءة للتواصل

منظمة أصحاب الأعمال الفعّالة

سلسلة الإرشادات «العملية» لبناء منظمات
أصحاب الأعمال الفعّالة وإدارتها

التواصل المُقنع

أن تجعل صوت العمل مسموعاً

كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات وأساليب
وأدوات أكثر كفاءة للتواصل

حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية ٢٠١٠

الطبعة الأولى: مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية ٢٠١١

تتمتع منشورات منظمة العمل الدولية بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. على أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن. شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها.

وأي طلب للحصول على إذن بالنسخ أو الترجمة يجب أن يوجّه إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص). في منظمة العمل الدولية في جنيف على العنوان التالي: ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH- 1211 Geneva 22, Switzerland. والمركز يرحب دائماً بهذه الطلبات.

يجوز للمكتبات والمؤسسات وغيرها من الجهات المستخدمة المسجلة لدى منظمات حقوق الاستنساخ أن تستنسخ هذه الوثيقة وفقاً للتراخيص الممنوحة لها لهذا الغرض. زوروا موقع www.ifrro.org للاطلاع على أسماء منظمات حقوق الاستنساخ في بلدكم.

التواصل المقنع: أن تجعل صوت العمل مسموعاً

(طباعة) ISBN 978-92-2-627956-8

(نشر إلكتروني PDF) ISBN 978-92-627957-5

الطبعة الإنجليزية:

Persuasive Communication: Making the voice of business heard

ISBN 978-92-9094-545-1

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد فيها للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

مسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية على الآراء الواردة فيها.

الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها. كما أن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على منشورات منظمة العمل الدولية ومنتجاتها عن طريق المكتبات الكبرى أو المكاتب المحلية للمنظمة الموجودة في كثير من البلدان، أو مباشرة من:

ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH- 1211 Geneva 22, Switzerland

ويمكن الحصول مجاناً على بيان مصوّر أو قائمة بالمنشورات الجديدة، من العنوان المنشور أعلاه، أو بالبريد الإلكتروني:

pubvente@ilo.org

زوروا موقعنا: www.ilo.org/publns

طبع في (جمهورية مصر العربية)

المحتويات

٥	طريقة استخدام الدليل	الفصل الأول
٦	التواصل من جانب منظمات أصحاب الأعمال	الفصل الثاني
٨	إدارة السمعة: الرسالة والرؤية والقيم	الفصل الثالث
١٧	خطة التواصل الاستراتيجي والرسائل الأساسية	الفصل الرابع
٣٦	التواصل الداخلي والتواصل مع الأعضاء	الفصل الخامس
٤٢	التواصل عبر الإنترنت	الفصل السادس
٤٩	التواصل مع وسائل الاعلام	الفصل السابع
٥٦	أساليب إجراء المقابلات	الفصل الثامن
٦٣	أساليب العروض التقديمية	الفصل التاسع
٦٧	إدارة الأزمات	الفصل العاشر
٧٣	المراجع	الفصل الحادي عشر

١. الفصل الأول

طريقة استخدام الدليل

إن دليل التواصل المُقْنِع مُصمم بطريقة تجعله مرجعاً يحتوي على أفضل الممارسات في مجال التواصل. ويتضح أن كل شخص يقوم بتعديل ممارساته الفردية وفقاً للثقافة والوضع على أرض الواقع بكل بلد أو مجتمع يعمل به. غير أن التواصل له جذور مشتركة في المنظمات البشرية؛ وتبقى المبادئ الأساسية دونما تغيير بصرف النظر عن أي إقليم في العالم تُعدّ فيها هذه المبادئ. ففيها يكمن ثراء التواصل وجماله، إنه بحق أمر عالمي وشامل.

ينتمي دليل «الاتصال المُقْنِع» إلى سلسلة الأدلة العملية التي تحمل عنوان «منظمة أصحاب الأعمال الفعّالة» الصادرة عن مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب الأعمال وبرنامج أنشطة أصحاب الأعمال التابع لمركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية.

ويهدف هذا الدليل في المقام الأول إلى مساعدة مديري منظمات أصحاب الأعمال أو المسؤولين بها أو أعضاء مجالس إدارتها في البلدان الأقل نمواً أو تلك البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، وذلك لإعداد منهج فعّال ومهني للتواصل داخل المؤسسة وخارجها. وتعد هذه الأدلة مصدراً للمشورة القيّمة لقيادات المنظمات الإقليمية والقطاعية المسؤولة عن تمثيل مصالح أصحاب الأعمال ومنظمات أصحاب الأعمال الوطنية في البلدان الصناعية، خاصةً إذا ما كانوا يرغبون في تقييم المناهج والممارسات التي يتبنونها في الوقت الحالي.

هذه هي «نظرية» ولكنها نظرية مشتقة من الممارسات العملية الطويلة. فهي توفر أساساً راسخاً لإتقان كل موضوع. وتكون في بعض الأحيان موصّحة بالأشكال والرسومات البيانية للمساعدة على تنفيذها.



أفضل الممارسات

يمكن استخدام التدريبات بصورة فردية أو في مجموعات حتى تستطيع التعلم بسرعة قبل أن تبدأ في التطبيق على أرض الواقع.



التدريبات

جدها في نهاية كل فصل. وتسمح لك هذه القوائم بمعرفة موقعك مقارنة بأفضل الممارسات. استخدم القوائم في تحسين ممارساتك الشخصية.



القوائم التفقدية لأفضل الممارسات

٢. الفصل الثاني

التواصل من جانب منظمات أصحاب الأعمال

«أنا أتواصل، إذا أنا موجود»

تواصل وابتعد عن الارتجال

الاتساق: يجب أن يكون التواصل ملائماً للقضية ولحجور اهتمام الأشخاص الذين يوجّه إليهم.

فمثلاً، لا يكون للحديث عن القضايا السياسية في التلفاز أي معنى للمواطنين ما لم يتم ربطها بأثرها على الحياة اليومية.

التماسك: ينبغي يكون التواصل ملائماً للإطار، أي المنطق الذي يُعبّر عنه في مدة التواصل وتوقيته.

فمثلاً، إذا كنت تغير رأيك باستمرار وتظهر في صورة الشخص الانتهازي، فإنك سوف تفقد كل المصداقية المطلوبة لكي يستمع إليك الآخرون ويصدقونك.

المنهجية: إن عالم التواصل هو عالم دائم الحركة، ولا يتوقف أبداً. وما هو صحيح اليوم قد يتغير غداً. ولذا، لكي تترك أثراً حقيقياً على الرأي العام أو المجموعات التي تستهدفها، فلن يكفي أن ترسل رسالة واحدة.

فمثلاً، حتى تتمكن من إقناع القيادات السياسية بتغيير أحد القوانين، ينبغي أن تتناول القضية من خلال قنوات اتصال مختلفة. ومن خلال صناع آراء متنوعين وعلى مدار أشهر عدة.

كونوا مهنيين حقيقيين في مجال التواصل

سيتم من خلال الفصل التالي تنمية المهارات خطوة بخطوة حتى يتسنى للمنظمة التواصل الفعّال لتوجيه أعمالها نحو تحقيق الرضا الكامل بين أعضائها.

وفي الفصول التالية سنتناول الجوانب المختلفة للتواصل من جانب منظمات أصحاب الأعمال.

الفصل الثالث: إدارة السمعة

اعرف أولاً لماذا ترتبط سمعة منظمتك بنجاح جهودك، وتعلم كيفية بناءها باستخدام أسباب وجود منظمتك، ورؤيتك للمستقبل، والقيم التي توجّه أفعالك.

الآن، بضغطة بسيطة على الفأرة، يمكن لأي شخص أن يجعل صوته أو رأيه أو اعتراضه أو نقده مسموعاً في أي مدينة أو إقليم أو بلد أو حقاً في شتى أنحاء العالم؛ فلم يعد ممكناً أن نتواجد من دون أن نتواصل.

لقد ظهر مجال العلاقات العامة، وهو مجال يركز على خلق صورة إيجابية للمنظمات، في منتصف القرن الماضي، حيث اكتشفت الشركات مدى تأثير الإعلام على بيئة أعمالهم، فلم يعد من الممكن تجاهل الرأي العام أو مناصري المستهلكين من أمثال رالف نادر، «الشخصية الإعلامية» الذي لا يتردد في استخدام الإعلام في إثارة المواطنين. وقد أصبح الوصول إلى الإعلام (الذي يطلق عليه غالباً «السلطة الرابعة») أداة واضحة أمام الشركات: فهو طريقة للتأثير على بيئة العمل إيجابياً بما يحمي عجلة التقدم الاقتصادي.

وزادت أهمية هذا المجال بشكل ملحوظ ليس لأنه الموضة السائدة، ولكن لأنه ببساطة ضرورة أساسية، ومن الأفضل أن تتحدث عن نفسك باستخدام «كلماتك» بدلاً من أن تجعل الآخرين يتحدثون عنك باستخدام كلماتهم.

إن منظمات أصحاب الأعمال تتحدث بالنيابة عن أعضائها، أي أن الوضع هنا هو مؤسسات الأعمال في مقابل السلطات العامة والنقابات العمالية ووسائل الإعلام والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية. فهي تعبر عن الآراء وتناقش القوانين وتجري الدراسات وتتبنى مبادرات مشتركة مع منظمات أخرى. ولذلك يتضح أن منظمة أصحاب الأعمال هي المقام الأول مؤسسة ... مؤسسة تواصل.

ولدينا الآن نصف قرن من الإدراك المتأخر الذي يمكننا من خلاله أن نقرر بشأن القوانين الأساسية التي جعل الاتصال يسهم بالفعل في تحقيق مصالح المنظمة. وهذه القوانين بسيطة ولكنها مليئة بالتحديات: فالتواصل لا بد أن يتميز بالاتساق والتماسك والمنهجية.

نوضح الطرق العملية لاستخدام كل أداة على الوجه الأكمل، بما يتماشى مع غايات منطمتك.

الفصل الثامن: أساليب إجراء المقابلات

لا ترجل في أي مقابلة ما لم تكن تفضل المخاطر والكوارث، التي تكون، للأسف الشديد، كثيرة للغاية غالباً بسبب عدم الإعداد الجيد. وفي هذا الفصل، سوف تتعلم كيفية إتقان أسلوب فعال لإجراء المقابلات وضعه الصحفيون أنفسهم ويصلح للاستخدام في جميع المواقف.

الفصل التاسع: أساليب العروض التقديمية

منطمتك هي مؤسسة للتواصل؛ ولكن كيف يمكنك إقناع محاوريك بصحة تصرفاتك وحججك ومقترحاتك؟ ويتضمن هذا الفصل كذلك أسلوباً متميزاً قائماً على طريقة التفكير. ويمكن أيضاً استخدامه في جميع المواقف.

الفصل العاشر: إدارة الأزمات

جأوز الأزمات بالتواصل. ما يدعو للأسف أننا لا نعيش دائماً في عالم هادئ. فالأزمات تقع دون سابق إنذار. وقد تثير الشك حول سمعة منطمتك أو أعضائها أو أحد المسؤولين بها. ونظراً لأن "الإعداد هو نصف المعركة"، فسوف تكتشف في هذا الفصل كيف يمكنك الاستعداد لمواجهة أي احتمالات.

الفصل الرابع: خطة التواصل الاستراتيجي والرسائل الأساسية

بعد معرفتك بضرورة أن يتميز التواصل بالاتساق والتماسك والمنهجية، تعلم أن تعد استراتيجية، وأن تضع خطة تواصل، وأن تحدد رسائلك الأساسية.

الفصل الخامس: التواصل الداخلي والتواصل مع الأعضاء.

كيف تضمن وجود تواصل فعال بداخل منطمتك. ومع الأخذ في الاعتبار أن السمعة تُبنى من الداخل إلى الخارج، فمن الضروري أن تكتشف الممارسة الأفضل في مجال التواصل مع الأعضاء والأعضاء المحتملين.

الفصل السادس: التواصل عبر الإنترنت

هذا هو الشكل الجديد للتواصل الذي يتقدم على وسائل التواصل التقليدي. ويتناول هذا الفصل مجموعة من الأدوات التي يمكنك استخدامها في التواصل الإلكتروني.

الفصل السابع: التواصل مع الاعلام

كيف تبني علاقات دائمة مع وسائل الإعلام وتحافظ عليها.

الوصول إليها على نحو يتسم بالمهنية.

٣. الفصل الثالث

إدارة السمعة: الرسالة والرؤية والقيم

سمعة ماذا؟

انظر حولك. هل لديك رأي فيما يتعلق بالمنظمات الأخرى من حولك؟ هل هو رأي إيجابي؟ أم سلبي؟ كيف ترى الحكومة والنقابات؟ كيف ترى وسائل الإعلام؟ ما مقدار الثقة التي تضعها في قائد بعينه؟

إننا. في الحقيقة ودون أن ندرك ذلك. لدينا آراء «مسبقة» في العالم من حولنا. وفي بعض الأحيان تلتصق هذه الآراء بالواقع. ولكنها في الأغلب لا تعكس سوى جزء من الواقع أو الحقيقة. غير أن تلك الآراء تؤثر على أي حال فيما لدينا من افتراضات ومن ثم في علاقاتنا بالآخرين.

ففي ثمانينيات القرن الماضي. تم اكتشاف أن بعض الأسماء التجارية لها «رأس مال من التعاطف» ما ساعدها على بيع المنتجات وضمان ولاء العملاء. وبمرور الوقت. انتقلت هذه الظاهرة إلى مؤسسات الأعمال والمنظمات. وتمتلك بعض الشركات «رأس مال كبير من الثقة» يسمح لها بالعمل بشكل أفضل من منافسيها. فمثلاً. يكون من الأسهل اجتذاب أفضل الأشخاص في السوق إذا ما كانت سمعة منظمتك إيجابية وقوية. وتكون مثل هذه المنظمات أكثر مقاومة من مثيلاتها في مواجهة تقلبات السوق. لأنه يسهل وصولها إلى رأس المال وصانعي السياسات.

وباختصار. يمكن للسمعة الجيدة أن تعزز أداء أي منظمة. في جميع مجالات عملها! وثمة فرع جديد بالفعل تم استحداثه في مجال التواصل وهو إدارة السمعة.

وقد قام بتطوير هذا الفرع أحد الرواد الأوائل في هذا المجال. وهو تشارلز فومبرون. بالتعاون مع شركة «هاريس إنتر أكتيف» في عام ١٩٩٧.

وقد خضعت هذه الفكرة للتحليل العلمي. وبدأت بسؤال: هل هناك تمتلك الشركات التي يكون أداؤها أفضل باستمرار من غيرها. ومن ثمّ تتمتع بسمعة قوية في السوق. خصائص مشتركة بعينها تبرر نجاحها؟

وبتحليل ٤٠ شركة تقريباً. تمكن تشارلز فومبرون من إثبات أن السمعة تتكون من ٢٣ صفة (يمكن خديدها) بالإضافة إلى ٧ أبعاد. وكل صفة يمكن قياسها. وقد تمكن الكاتب من تحديد «حاصل السمعة» الذي يقيس سمعة الشركة ويربطها مباشرةً بأدائها فيما يتعلق بجميع أصحاب الشأن المعنيين.

البعد	الصفة
الابتكار	الابتكار الأول في الدخول إلى السوق سرعة التصرف من أجل التغيير
المنتجات والخدمات	ارتفاع الجودة الابتكار القيمة المضافة الدفاع عن منتجاتها/خدماتها
الرؤية والقيادة	الاستفادة من الفرص التي يوفرها السوق قيادة متميزة وضوح الرؤية المستقبلية
بيئة العمل	إدارة جيدة صاحب عمل جيد موظفون موهوبون
الأداء	أدائها أفضل من منافسيها أظهرت قدرتها على تحقيق الربح استثمارات منخفضة المخاطر توقعات النمو
المسؤولية الاجتماعية	الالتزام بالقضايا الجيدة احترام البيئة معاملة الموظفين معاملة جيدة
الحوكمة	الصراحة والشفافية تتصرف وفقاً للأخلاقيات الأمانة في التعاملات

فلنأخذ الأداء: سيكون أداء منظمتك منعكساً في قدرتها على التأثير على المجتمع المحيط بها وثقلها ككيان يتم اللجوء إليه عند مناقشة السياسات الجديدة وصياغتها، وفي مدى الاستباقية التي تتميز بها في تحليل المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في بلدك. ومع هذا، فإن الأغلبية العظمى من الصفات تنطبق على منظمتك.

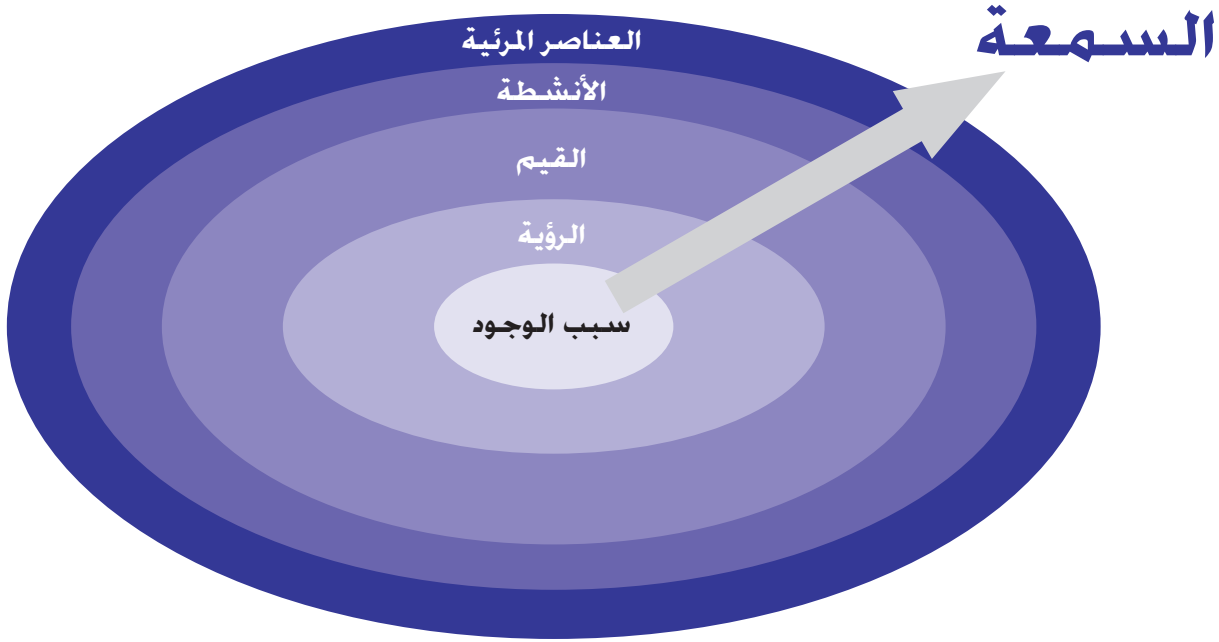
وما يسري على الشركة يسري على منظمة أصحاب الأعمال: فسمعة منظمتك قد تساعد على فتح الأبواب، والحشد واجتذاب أعضاء جدد والحفاظة على الأعضاء الحاليين والعمل مع منظمات دولية... الخ. وبالتالي فالسمعة هي رأس مال ينبغي رعايته بعناية واستمرارية من خلال المبادئ والسلوك الذي يتبناها جميع العاملين.

إن الصفات المذكورة سلفاً لا تنطبق جميعها على منظمتك.

تدريب بسيط يمكنك القيام به مع بعض الزملاء، ورما يساعدك على التفكير في سمعة منظمتك



١. راجع قائمة الصفات وعدّل الأداء قدر المستطاع.
٢. قيّم كل بُعد على حدة. ما هي الدرجة التي سوف تعطيه لمنظمتك من إجمالي ١٠ درجات في كل من الصفات الأساسية؟ قارن بين الدرجات. ما هي الأسباب وراء الدرجات دون المتوسط (أقل من ٥)؟
٣. اجر نفس التدريب مع بعض الأشخاص الذين تعرفهم جيداً من بين أعضاء منظمتك وقادة الرأي والصحافيين الذين تحترمهم.
٤. قارن آراءهم بآرائك. هل بإمكانك أن ترى المجالات التي تستحق التحسين؟



كيف تبني السمعة؟

تُبنى السمعة بالصبر والعزيمة، وبدءاً من داخل المنظمة.

يمكن تشبيه المنظمة أو الشركة بالبصلة حيث تداخل الطبقات المختلفة مع بعضها البعض، وبدون الطبقات الداخلية، لن تبقى الطبقات الخارجية.

ولنأخذ إحدى منظمات أصحاب الأعمال ونلقي نظرة عليها من الخارج إلى الداخل كمراقب محايد. فأول ما نراه هو **العناصر المرئية الملموسة**: الموقع الإلكتروني والمطبوعات والمقالات الصحفية والمقابلات التلفزيونية والندوات.. الخ.

والسؤال المطروح هنا هل يكفي ذلك لأن يعطيني فكرة عن المنظمة؟ والإجابة تكون بـ «لا»؛ قد يتكون لدي رأي جزئي وسطحي، ولكنني أفترق إلى «العمق» لكي أؤيد أفكارها أو لا أؤيدها. ولذا، فهذه الطبقة من العناصر المرئية لا تكفي لكي تخلق سمعة للمنظمة.

لذلك، علينا أن ننقل إلى الطبقة التالية، وفيها نجد جميع **أنشطة المنظمة و«المعارك»** التي تخوضها حول القضايا الهامة التي تأتي ضمن اهتمامات المجتمع البشري. كما نجد أيضاً جميع أنشطة المنظمة التي غالباً ما يكون بعضها معروفاً أو غير معروف على الإطلاق لدى أعضاء المنظمة أو الجمهور الخارجي. وإذا ما أخذنا في الاعتبار العناصر المرئية والأنشطة، فسوف نتمكن من تكوين فكرة أكثر اكتمالاً عن مواقف المنظمة. ولكن هل يكفي ذلك لإنشاء علاقة أكثر استدامة بيننا وبين المنظمة؟ والإجابة تكون بـ «لا»!

لا يزال ينقصنا بعض العوامل الأخرى قبل أن نتمكن من وضع ثقتنا في المنظمة على المدى الطويل. وقبل أن ندعم بالفعل ما نتخذه من مواقف وما تقوم به من أفعال.

يمكننا أن نجد هذه العوامل في قلب المنظمة، وفي سبب وجودها (رسالتها)، وفي رؤيتها التي تضعها كي تتعامل مع التغيرات التي تطرأ على المجتمع، والقيم التي تجسدها وتدافع عنها.

وسمعة المنظمة إنما تنشأ من قلبها، وتكون متأصلة في منطقها. وتظهر من خلال رؤية واضحة وملهمة وتبني قيما حقيقية. وهذه العوامل هي التي تُشكّل شخصية المنظمة.

وسوف تؤثر هذه الشخصية على الطريقة التي تعتزم منظمة أصحاب الأعمال استخدامها للدفاع عن مصالح أعضائها وتنفيذ أنشطتها من خلال ترجمتها إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع.

إن هذه العوامل مجتمعة (أي البصلة بأكملها) هي التي تبني سمعة المنظمة وجعلها تحمّل ما تواجهه.

وعند بناء سمعة منظمته، تكون الخطوة الأولى هي تحديد «شخصيتها». وهذا ينطوي على ثلاثة عناصر رئيسية:

■ **سبب وجود المنظمة** (يُطلق عليه كذلك «الرسالة»).

■ **رؤية المنظمة** التي تتألف بدورها من عنصرين:

■ **غايات رئيسية قوية وطموحة** (أهداف رئيسية كبيرة وجريئة - انظر أدناه)

■ **القيم** التي تدعو لها المنظمة.

وسوف نلقي الضوء على هذه المكونات المختلفة في الصفحات التالية.

١. السبب في وجود المنظمة: الرسالة

السبب في وجود المنظمة هو الرد على السؤال: ما الغرض الذي أنشئت من أجله؟ وما المفترض أن تقوم به؟ أي أن بيان الرسالة هو وصف موجز للغرض الذي من أجله أنشئت هذه المنظمة وتسعى لتحقيقه.

إن «بيان السبب في وجود المنظمة» موجّه بالأساس إلى العاملين بالمنظمة. ومن ثم فهو للاستخدام الداخلي. حتى وإن وُجدت في العديد من الوثائق والوسائل الإعلامية مثل الموقع الإلكتروني.

ويجب أن تظل الرسالة صالحة لمدة ١٥ سنة على الأقل. فهي

أساس وجود منظمتك. لذلك فهي أنشئت لكي تبقى! وبرغم أن إحدى الممارسات الجيدة تتمثل في مراجعة بيان الرسالة بصورة دورية ومقارنتها بالاستراتيجيات وبرامج العمل. إلا أن ذلك يتم في المقام الأول بُعْثَة التأكد من توافق برامج العمل مع رسالة المنظمة من عدمه.

هل تم تحديد الغرض من منظمتك؟ هل قمت بتدريب «تحديد الغرض»؟

كما أن الدليل «العملي» الثاني لبناء منظمات أصحاب الأعمال وإدارتها. الذي نشره مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل ويركز على الاستراتيجية. يتضمن فصلاً عن إعداد بيان الرسالة (ص ٩)

تدريب: تعريف الرسالة



من الأفضل إجراء هذا التدريب في مجموعات مع العديد من الزملاء. وإن أمكن كذلك في وجود عضو أو أكثر من تقدرهم بشكل خاص لصراحتهم وقدرتهم على الابتكار. ونوصي بأن يكون الحد الأقصى للمجموعة هو ٦ أفراد.

وهناك أسلوب بسيط. وفعال في الوقت ذاته. وهو أن تسأل «لماذا نحن موجودون؟» ثم اسأل السؤال البادئ بـ «لماذا» لثلاثة مرات أخريات.

١. لماذا أنشئت منظمتك؟

بدون كل مشاركتك إجابته على ورقة أعدتها مسبقاً. اقرأ الإجابات وحولها إلى كلمات مفتاحية على مخطط بياني.

٢. لماذا؟

ثم اطلب من كل مشارك أن يجيب عن السؤال «لماذا» المتعلق بسبب إجاباتهم. ودعهم يعملون فرادى. ثم اقرأ كل الإجابات وحولها إلى كلمات مفتاحية على مخطط بياني.

٣. لماذا؟

كرر الخطوة السابقة. واسألهم لماذا أعطوك إجاباتهم السابقة.

٤. لماذا؟

كرر الخطوة السابقة. واسألهم مرة أخرى لماذا أعطوك إجاباتهم السابقة.

وعند هذه النقطة. إذا كنت قد وصلت إلى هذه المرحلة. فقد توصلت إلى جوهر الغرض من وجود المنظمة. هل هناك توافق عام في المجموعة على أهم الكلمات المفتاحية؟

استخدم كل هذه المواد في صياغة أول مسودة من الرسالة في بضع عبارات رئيسية. واجعل المجموعة توافق عليها وتبناها. وإذا ما رضوا عن العبارات القليلة التي قمت بصياغتها. تأكد أن هذه الرسالة سوف تلقى قبولا لدى الجميع. وتوضح التجربة أنه ليس من الضروري أن تجري استفتاءً بين العاملين أو الأعضاء كي تتحقق من صحة عملك. فلن تنجو منه بدون أي انتقاد.

ويتحدث المؤلفان جيمس س. كولينز وجيري بوراس، اللذين درسا عوامل نجاح الشركات ذات الرؤية، عن "الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة".

هذه الأهداف جميعها عبارة عن تحديات تعمل على حشد الأفراد، كما أنها تحديات ملموسة وتنشيطية، ومن الممكن التركيز عليها. ويجب أن تكون التغييرات الطارئة على الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة الخاصة بمنظمة أصحاب الأعمال تغييرات واضحة.

فهذه الأهداف تعطي دفعة إيجابية لتجاوز حدود نفسك وتحقيق الأهداف المشتركة لمنظمتك. وهي أهداف جريئة وتظل صالحة على الرغم من التغيير المحتمل في شاغلي مناصب المديرين المسؤولين عن تحقيقها خطوة بخطوة. ولذلك فهي تظل قائمة وصالحة لأجيال من الموظفين. وتعمل الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة كعامل حفاز لتوليد الطاقة التي تبذلها المنظمة وتقودها نحو نفس الهدف النهائي.

وتعكس الرؤية دافع الموظفين للاستثمار في المنظمة. فهي تخلق روح المنظمة وثقافتها والتزامها والتزام موظفيها أخلاقياً وسلوكياً. ومهما كانت جاذبية رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي، فإن الرؤية تتجاوز بصماتهم. والرؤى تظل باقية بتعاقب القيادات. بل تتجاوز في الشركات الكثير من دورات حياة المنتجات والخدمات.

وينبغي لصحة الرؤية أن تقدم للموظفين وجميع الأعضاء كذلك الاتجاه والإلهام والقوة التي يحتاجونها لتنفيذ مهام المنظمة. وينبغي أن تتميز بالتحفيز.

ولا تعد الرؤية تدريباً على الدراسات المستقبلية، ولا هي بعصف ذهني مبتكر. بل إنها كل ما يمكن للفرد أن يفكر به. فهي ترجمة لموقف المنظمة تجاه التغييرات التي تحدث في المجتمع والاحتياجات التي تنشأ عنها.

بعض النصائح:



يجب أن تُصاغ رسالتك بعبارات واضحة وبسيطة. وينبغي أن يسهل تذكرها! وينبغي على جميع العاملين أن يتمكنوا من ربطها بهم لأنها من المفترض أن تلهمهم في عملهم اليومي. ويجب أن يتمكن العاملون لديك، في أي وقت، من الرجوع للرسالة ومعرفة ما إذا كانوا يتصرفون وفقاً لها أم لا، لأنها هي ما تحكم كافة أعمال المنظمة.

٢. الرؤية - حتى تعلم وجهتك

إن المنظمة الناجحة «ذات الرؤية» هي تلك التي تحدد رؤيتها للمستقبل، وكيف ترغب في مواجهته، والطرق التي من خلالها سوف تلزم نفسها، والمسارات التي تنتوي اتباعها، والنتائج التي تود تحقيقها؛ فالرؤية تمكنك من توقع المستقبل الغامض بيقين.

أي أن رؤية المنظمة هي بيان الغايات والمبادئ التوجيهية، ولا تخضع للمراجعة المتكررة.

وتكون المنظمات ذات الرؤية على دراية بأجأهاها! وتنجح بتفوق في جعل غاياتها جذابة لأعضائها والعاملين بها.

إن الأهداف التي يجب تحقيقها خلال ١٠ - ٣٠ سنة في المستقبل هي أهداف كبيرة وجريئة.

تدريب: تحديد رؤية منظمتك



حتى تشرع في صياغة رؤية منظمتك، نوصي بأن تستخدم مزيجاً من العاملين بالمنظمة وأعضائها المختارين لكي يمثلوا عصب المنظمة.

■ الخطوة الأولى: «الأركان» التي سوف تبني عليها رؤيتك.

قرر في مجموعة ما هي أكثر الاتجاهات التي ستؤثر على أعضائك في بلدك خلال العشر سنوات القادمة. وهذه هي «الأركان» التي ستبني عليها رؤيتك.

■ التطورات الاقتصادية

■ التغيرات الاجتماعية

■ التطورات السياسية

■ أخرى

كوّن مجموعة من ٣ أو ٤ أفراد للعمل على كل من التطورات والتغيرات سالفة الذكر. ومن خلال البحث والمناقشة والحوار، تقوم كل مجموعة بتحديد الظاهرة والتطورات والتغيرات المحددة والملموسة بقدر المستطاع والتي سيكون لها الأثر الأكبر على مستقبل الأعضاء.

وفي الوقت نفسه، تقترح كل مجموعة أهدافاً ملموسة بشأن كل تطور هام.

وهذه المهمة قد تستغرق أسابيع عدة لإجازها.

ومن المفيد في أغلب الأحيان مقابلة قادة الرأي والأكاديميين البارزين والصحافيين وغيرهم من الشخصيات الهامة التي توفر لهم مهنتهم أو وظائفهم صورة أوضح عن تلك التطورات.

وسوف تشترك مجموعات العمل في دراسة بحثية مستقبلية التي بدورها سوف تقود لجنتك التنفيذية إلى اتخاذ قرار بشأن توجه المنظمة ليناسب بيئة العمل المتغيرة.

■ الخطوة الثانية

استخدم المقترحات لاتخاذ قرار بشأن أهدافك الكبيرة الشاقة والجريئة.

قد تكون هذه الغايات كمية أو كمية.

كمية - أمثلة:

شركة تصنيع أدوية: علينا بذل أقصى ما في وسعنا لضمان قدرة كل مواطن على الحفاظ على أعلى مستويات الصحة العامة و/أو تحقيقها و/أو استعادتها.

جامعة أمريكية: أن نصبح هارفارد الساحل الغربي.

شركة توزيع: ضمان أن يقدر الفقراء على شراء ما يشتريه الأغنياء.

كمية - أمثلة:

شركة لتكنولوجيا المعلومات: مضاعفة إيراداتنا كل خمس سنوات.

شركة خدمات: أن نصل إلى ١٠٠ ألف عميل وتبلغ إيراداتنا مليار دولار خلال عشر سنوات.

■ الخطوة الثالثة

بمجرد أن حدد أهدافك الكبيرة الشاقة والجريئة بشكل جيد، اكتبهما بصياغة محفزة وقوية. بحيث تكون ملهمة لكل من يقرأها. وبعد ذلك يتم تقسيمها إلى خطط عمل سنوية بحيث تقود تطور منظمتك عام بعام. حتى تصبح منظمة «ذات رؤية».

انظر دليل (٢) (الاستراتيجية) الخاص ببناء منظمات أصحاب الأعمال وإدارتها الصادر عن مكتب أنشطة أصحاب الأعمال بمنظمة العمل الدولية (ص. ٣٣).

٣. القيم لتوجيه الفعل

يتمثل المفتاح الثالث في خلق شخصية قوية مميّزة لمنظمتك وبناء سمعتها في القيم التي يجسدها كافة العاملين ويشتركون فيها.

أنت تبني القيم لأنها تضع أمامك تحدياً ولأنها تسمح لك بأن تؤدي عملك على نحو أفضل. وليس لأنها الموضة السائدة.

وبمعنى آخر، تمثل هذه القيم المعتقدات أو المبادئ التوجيهية المشتركة بين الجميع. مثل "مخرجات عالية الجودة وخدمات مقدّمة على أساس القيمة لقاء المال".

ومن المثير للاهتمام أن القيم المقتبسة في معظم الشركات اليوم من قبل الموظفين أنفسهم هي الاحترام والصراحة وروح الفريق (المشتركين في العمل).

التدريب: اكتشاف قيم منظمتك



في هذه الحالة أيضاً، لا يتعلق الأمر بالعصف الذهني المبتكر أو استنساخ القيم من منظمة أخرى. فإذا لم يشعر موظفوك بهذه القيم، فلن تتمكن أبداً من تشكيل الشخصية القوية التي سوف تبني سمعتك.

اجرِ التدريب التالي مع زملائك، ويُفضل أن يكون ذلك في مجموعة من ٥ أشخاص بحد أقصى. وإذا كان هناك المزيد منكم، كوّن مجموعتين تعملان في نفس الوقت. ثمة تسعة من عشرة احتمالات أن المجموعتين سوف تصلان إلى نفس النتائج.

وتكون مدة الجلسة كاملة أربع ساعات أو أكثر.

السؤال الأول: اذكر ثلاث قيم تُوجّهك في حياتك الخاصة وتُعد الأكثر أهمية بالنسبة لك.

■ امنح كل منهم ٥ دقائق للتفكير. واطلب من كل مشارك أن يكتب (بقلم سميك وبحروف واضحة) كل قيمة من القيم على ورقة كبيرة (١٢,٥ x ٧,٥ سم) لاصقة. ثم قُم بتجميع هذه الأوراق اللاصقة واقرأ كل منها. واطلب من كل مشارك أن يشرح اختياره. ثم الصقها على اللوحة الورقية القابلة. وُضع القيم المتشابهة معاً واجعلها محور تركيز المناقشة.

السؤال الثاني: اذكر أهم ثلاث قيم بالنسبة لك في حياتك العملية

■ كرر ما فعلته في السؤال الأول. الصق الأوراق على اللوحة الورقية القابلة.

■ هل تجد قيماً مشتركة بين الحياة الخاصة والحياة العملية؟

■ إذا كان الأمر كذلك، ضعهم معاً على لوحة التلخيص.

السؤال الثالث: من القيم «الملّخصة»، أطلب من المشاركين اختيار ثلاث قيم رئيسية يتسبب غيابها في تركهم للمنظمة.

■ يمكن لكل مشارك أن يصوّت من خلال وضع علامة (✓) على ثلاث قيم يختارها.

■ تذكر الثلاث قيم التي اجتذبت معظم الأصوات. على أن تكون هذه القيم هي القيم التي سوف تتبناها للمنظمة بأكملها.

ولكن التدريب لا ينتهي عند هذا الحد!

فلكي تؤدّي القيم التي تتبناها منظمتك إلى السلوك المرغوب، عليك ربطها بالحقوق والواجبات؛ فذلك يجعل القيم أمراً ملموساً. وسوف ترى على أرض الواقع أن هذه هي الطريقة الوحيدة لتغيير السلوك.

أطلب من المجموعة تحديد ثلاثة حقوق وثلاثة واجبات للثلاث قيم التي اختاروها.

مثال:

وفيما يتعلق بالحقوق والواجبات، سوف نحتاج إلى التأكيد على أننا لنا الحق في أن نخطئ، ولكن علينا واجب بأن نرفع تقارير بجميع الأخطاء حتى لا يكررها الآخرون، وإلا لن يأخذ أي شخص بزمam المبادرة، وستظل القيمة مجرد حبر على ورق.

تري المنظمة أن أخذ زمام المبادرة هو قيمة أساسية من أجل المستقبل، إلا أن الأخذ بزمam المبادرة يعني المزيد من المخاطر. فإذا أخذنا بزمam المبادرة خمس مرات يومياً بدلاً من مرة واحدة، ربما ارتكبنا أخطاءً أكثر من الماضي.

القائمة التفقدية لأفضل الممارسات في مجال إدارة السمعة



الرسالة

- ☐ رسالة منظمتك صيغت بشكل رسمي.
- ☐ الرسالة موجزة ومفهومة للجميع.
- ☐ الرسالة منقولة ومتداولة بداخل المنظمة.
- ☐ الرسالة منشورة على الموقع الإلكتروني لمنظمتك.
- ☐ الرسالة تخضع للنقاش الداخلي كلما وضعت استراتيجية للتواصل.
- ☐ الرسالة منقولة لجميع الموظفين الجدد ومشروحة لهم.
- ☐ الرسالة منقولة لجميع الأعضاء الجدد ومشروحة لهم.
- ☐ توجد وثيقة تشرح كل جملة موجودة في الرسالة بقدر أكبر من التفصيل.
- ☐ تستخدم الرسالة في تقييم نتائج جميع جهود التواصل التي تبذلها سنوياً.

الرؤية

- ☐ رؤية منظمتك لمدة 3 - 5 سنوات محددة رسمياً.
- ☐ الرؤية مبنية على أهداف كمية وكيفية طموحة (أهداف كبيرة شاقة وجريئة).
- ☐ الرؤية موجزة ومفهومة للجميع.
- ☐ الرؤية منشورة ومشروحة بداخل المنظمة.
- ☐ الرؤية منشورة على الموقع الإلكتروني لمنظمتك.
- ☐ الرؤية تخضع للنقاش الداخلي عندما تضع الاستراتيجية السنوية للتواصل.
- ☐ الرؤية منقولة لجميع الموظفين الجدد ومشروحة لهم.
- ☐ الرؤية منقولة لجميع الأعضاء الجدد ومشروحة لهم.

☐ توجد وثيقة تشرح كل جملة موجودة في الرؤية بقدر أكبر من التفصيل.

☐ تستخدم الرؤية في تقييم نتائجك السنوية في التواصل.

القيم

☐ القيم التي توجّه منظمتك صيغت بشكل رسمي.

☐ الحقوق والواجبات مرتبطة بكل من القيم التي تم صياغتها.

☐ القيم منشورة داخل المنظمة.

☐ القيم منشورة على الموقع الإلكتروني لمنظمتك.

☐ القيم منقولة لجميع الموظفين الجدد ومشروحة لهم.

☐ القيم منقولة لجميع الأعضاء الجدد ومشروحة لهم.

☐ القيم تم تضمينها في التقييم الفردي للعاملين (سياسة الموارد البشرية).

☐ تُستخدم القيم في صياغة مدونة قواعد السلوك لتوجيه جميع جهود التواصل.

٤. الفصل الرابع

خطة التواصل الاستراتيجي والرسائل الأساسية

إعداد استراتيجية التواصل

ذكر الأسماء. ويكفي عادة طرح خمسة أسئلة:

- هل تم تناول موضوع الاجتماع المعلن على نحو وافٍ؟
- هل جاء الاجتماع كما كنت تتوقع؟ وإذا لم يكن كذلك، هل يمكنك توضيح الأسباب؟
- هل ترغب في تناول قضايا أخرى في المستقبل؟ وما هي؟
- هل تعرف منظمة أصحاب الأعمال؟
- هل يعزز الإجراء الذي تم اتخاذه من قدرات المشاركين؟

“دفتر” الآراء

يشبه دفتر الآراء دفتر سجل السفينة الذي يدون فيه ربان السفينة أبرز الأحداث اليومية على ظهر السفينة ومنها قوة واتجاه الرياح، وارتفاع الأمواج، والسفن الأخرى التي قابلتها السفينة، والأحداث التي وقعت على ظهر السفينة (حالات المرض والحوادث وخلافه)، ويتدوين تلك الوقائع. تصبح هذه الحقائق مفيدة في حالة وقوع أية مشكلات حيث إن الوقائع المدونة تتيح إمكانية تحديد الملابس الدقيقة التي أثرت على السفينة في نقطة زمنية محددة. وإضافةً إلى ما سبق، يمكن لربان السفينة عند مراجعة هذا السجل الخروج بمعلومات مفيدة عن الرحلة التي تنتظر السفينة. ويشبه هذا السجل ذاكرة طاقم السفينة والملابس التي تحيط بها والتي تتغير بصفة مستمرة.

وفيما يخص المنظمات، من المفيد أيضاً القيام دورياً بتدوين النقاط الأساسية التي تطرحها وتثيرها مجموعة متنوعة من الأفراد الذين تتعامل معهم سواء كانوا من رجال السياسة أو الاقتصاد أو الاجتماع أو الأعضاء أو قادة الرأي وغيرهم. وعلى مدار عام واحد، سوف تجد أنك جمعت كما هائلاً من الآراء والنصائح والانتقادات وعبارات التشجيع وغيرها الكثير.

ومصادقاً للحكمة التي تقول إن “الكلمات تزول وتبقى الكتابة”، كل ما عليك هو الاحتفاظ بدفتر شخصي صغير تدون فيه بصفة معتادة الأمور التي ترى أن المهم أن تذكرها المنظمة التي تعمل بها، واحرص على تبادل هذه الملاحظات مع زملائك دورياً. ويعني تدوين أهم هذه الأفكار أنك تعد “دفتراً للآراء” والذي سوف يساعدك كثيراً في التفكير المتعمق.

يكن السبيل إلى ضمان فاعلية استراتيجية التواصل في ثلاث كلمات: **الاتساق والترابط والنظام**. وتضع المنظمات والمؤسسات العديد من الأهداف نصب أعينها. ولكن السؤال هل يتعين عليها تحقيق جميع هذه الأهداف في نفس الوقت؟ فمن المعلوم أن بعض الأهداف قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل. ولذا، تعتبر إدارة جهود التواصل في المقام الأول إدارة للأولويات والقيود. ونقصد بالأولويات هنا ما يخص الإجراءات والنتائج، أما القيود فتتعلق بالوقت والميزانية.

ولضمان اتساق التواصل، سنحاول أولاً استيعاب الجمهور الذي نخاطبه. ما وجهة نظر الجمهور في المنظمة؟ وهل تمتلك المنظمة نقاط قوة يلزم إبرازها أو نقاط ضعف يلزم معالجتها؟ ويستلزم هذا امتلاك معرفة جيدة بالمنظمة واستخدام هذه المعرفة في إعداد جميع أنشطة التواصل.

أما عن ترابط جهود التواصل، فيمكن ضمانه من خلال الرجوع دورياً إلى رسالة المنظمة ورؤيتها والقيم التي تؤمن بها. إذ أن هذه الرسالة والرؤية والقيم ترشدك إلى المنهج المفترض اتباعه بغض النظر عن الموضوع. وسوف تتم ترجمة الترابط إلى الرسائل الأساسية التي تقوم عليها جهود التواصل.

وختاماً، يعتبر النظام عاملاً ضرورياً للحصول على النتائج التي يفترض أن يحققها خطة التواصل.

إن مفهوم العمق الاستراتيجي يقصد منه معرفة نفسك جيداً من أجل تحقيق تقدم أفضل.

وقبل العمل على إعداد استراتيجية وخطة التواصل، من المفيد التعرف على كيف تنظر الأطراف الخارجية إلى منظمتك.

وتوجد العديد من الطرق التي يمكنك من خلالها جمع آراء الأطراف المختلفة في المنظمة وفي العمل الذي تقوم به.

وفيما يلي بيان بأفضل الطرق المتبعة من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً وتكلفةً من حيث الوقت والموارد المالية: التقييمات المنهجية للإجراءات، و”دفتر الآراء”، والتحليلات الصحفية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. ومجموعات استطلاع الرأي والاستبيانات.

التقييمات المنهجية

عند اتخاذ المنظمة إجراء داخلي أو خارجي، يمكن إجراء تحليل منهجي وموضوعي لهذا الإجراء من خلال إتاحة الفرصة أمام المشاركين للتعليق بعد الاجتماع من خلال استبيان بسيط دون

التحليل الصحفي

تعتبر قصاصات الصحف مصدراً آخرًا مفيداً للغاية لجمع المعلومات المتعلقة برأي الناس في المنظمة التي تعمل بها. ويرجى الرجوع إلى الفصل الخاص بتقييم جهود التواصل، الصفحة ٣٣، والذي يتناول هذا الموضوع بمزيد من التعمق.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT

يلزم أن تقوم كل عامين أو ثلاثة بإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة. وسوف يساعدك هذا التحليل على الارتقاء بمستوى إعداد وتهييز جهود التواصل فيما بعد. حيث يُظهر الأولويات التي يلزم التعامل معها فيما يخص الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور وسمعتها.

وقد تمت مناقشة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر مناقشة مستفيضة بالفعل في الدليل الثاني (الاستراتيجية) المعني ببناء وإدارة منظمات أصحاب الأعمال والصادر عن مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل (الصفحة ١٤). وسوف يقتصر تناولنا للتحليل في هذا الدليل على إلقاء نظرة سريعة على هذا التحليل.

ملاحظات بسيطة ينبغي مراعاتها عند إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر:

- كن واقعيًا وموضوعيًا عند تقييم نقاط القوة والضعف.
- كن محددًا (دقيقًا) مع عدم الدخول في التفاصيل الزائدة عن الحاجة. وتذكر أن التحليل لن يكون فعالاً، ما لم يكن موجزًا وبسيطًا وقصيرًا.

تدريب: إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للمنظمة



يلزم إجراء هذا التحليل من خلال العمل في مجموعات مع منح كل فرد في المجموعة الوقت اللازم للإجابة عن الأسئلة أولاً قبل تبادل وجهات النظر والآراء.

نقاط القوة	نقاط الضعف
■ ما نقاط القوة التي تتميز بها خدمات المنظمة؟ ■ ما نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة؟ ■ ما نقاط القوة التي يتميز بها الموظفون؟	■ ما نقاط الضعف التي تشوب خدمات المنظمة؟ ■ ما نقاط الضعف التي تعانيها المنظمة؟ ■ ما نقاط الضعف التي يعانيها الموظفون؟
الفرص	المخاطر
١. الفرص الناشئة عن البيئة السياسية ■ ما التطورات الحالية أو المستقبلية التي ترتبت على البيئة السياسية وتمثل فرصة سانحة للمنظمة؟ ■ ما الأحداث الحالية أو المستقبلية التي لها تأثير إيجابي على المنظمة؟ ٢. الفرص الناشئة عن الأعضاء ■ ما التطورات أو الأحداث الجديدة التي يمكن أن تزيد اهتمام الأعضاء بالخدمات المقدمة؟	١. المخاطر الناشئة عن البيئة السياسية ■ ما التطورات الحالية أو المستقبلية التي تشكل خطراً على المنظمة؟ ■ ما الأحداث الحالية أو المستقبلية التي لها تأثير سلبي على المنظمة؟ ٢. المخاطر المرتبطة بالأعضاء ■ ما الاتجاهات أو الأحداث الجديدة التي يمكن أن تقلل أو تلغي اهتمام الأعضاء بالخدمات المقدمة؟

٣. المخاطر الناشئة عن السياق الاقتصادي والاجتماعي

- هل توجد أية تطورات اجتماعية غير مواتية تضر بالمنظمة؟
- هل توجد أية تطورات اجتماعية تضر بمصالح المنظمة؟

= قائمة بالنقاط التي يلزم تحسينها.
كيف يمكن تحسينها؟ من خلال التواصل وحشد التأييد

٣. الفرص الناشئة عن السياق الاقتصادي والاجتماعي

- ما التغييرات الاجتماعية التي تصب في مصلحة المنظمة؟
- ما التطورات الاقتصادية التي تتيح فرص جديدة أمام المنظمة؟

= قائمة بالنقاط التي يلزم تعزيزها وإبرازها في جهود التواصل

مجموعات استطلاع الرأي

تعتبر هذه الطريقة أداة فعالة للغاية في التعرف على آراء الجمهور المستهدف لا بشأن التصرفات والإجراءات السابقة فحسب، بل والتصرفات والإجراءات المستقبلية التي ترغب في اختبارها.

ويمكن تشكيل مجموعة استطلاع رأي أو أكثر على ألا يزيد عدد أفراد كل مجموعة عن ثمانية أشخاص (الضمان كثرة التواصل والتفاعل بين أفراد المجموعة).

وعلى حسب القضية التي ترغب في التعامل معها، يمكن أن تتألف المجموعة من عدد من الأفراد المتخصصين في موضوع النقاش أو الذين يمثلون شرائح الجمهور المستهدفة التي ترغب في الوصول إليه. ولذا، يمكن أن تتألف مجموعات استطلاع الرأي من أفراد مختلفين تماماً. وتذكر أن الشرط الوحيد هو أن يكون جميع المشاركين في المجموعة من المهتمين بالموضوع محل النقاش.

وتكمن الفكرة التي يعتمد عليها هذا المنهج في خفيز المشاركين على التحدث بصراحة عن الأفكار الأساسية التي قمت بتجهيزها سلفاً.

وتكون الفكرة الأساسية في صورة عبارة قصيرة إلى حد ما تطرح مقترحاً تؤد معرفة آراء المشاركين فيه.

ويتألف مجموعة استطلاع الرأي منسق يتولى طرح الأسئلة وضمان الاستماع إلى آراء جميع المشاركين. وينبغي على المنسق التعمق أكثر في بعض الإجابات والإسهاب في توضيح واستعراض الآراء المتباينة مع ضمان سلاسة إدارة المناقشة. ويضمن هذا تغطية الموضوع تغطية شاملة مع نهاية الجلسة.

ولا يمكن للمنسق التعبير عن رأيه الشخصي. إذ أن هذا قد يؤثر سلباً على عفوية المناقشات. ومن الجيد أن يكون المنسق «محايداً» فيما يخص موضوع النقاش.

ولا تستمر المناقشة أكثر من ساعة ونصف الساعة. ويلزم أيضاً أن يحضر أحد الزملاء من أجل تدوين جميع الأفكار والآراء التي يتم طرحها أثناء جلسة المجموعة. وينبغي على المنسق والزميل المشارك إعداد ملخص كتابي في موعد أقصاه يوم واحد من تاريخ إجراء المناقشة.

مثال: مجموعات استطلاع الرأي

ترغب في معرفة وجهة نظر الأعضاء بشأن المنظمة باعتبارها جماعة ضغط. ولذا، قررت تشكيل أربع مجموعات لاستطلاع الآراء بحيث تغطي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. ولديك ثلاث أفكار رئيسية وهي:

١. تعمل الحكومة على إعداد مشروع قانون لرفع الحد الأدنى للأجور بمقدار ٥٪. هل تعرفون بالمشروع؟ وما رأيكم فيه؟

■ تفتح من خلال هذه القضية الأولى مناقشة عن العلاقة بين السلطات وبين أعضاء المنظمة. وعليك الانتباه جيداً لردود المشاركين ومعرفة إذا كان الأعضاء يشعرون بقلق بالغ تجاه سياسة الحكومة وهل لديهم فكرة عما يمكن للمنظمة القيام به وما وجهة نظرهم في السلطات الحكومية.

٢. مارست المنظمة الضغط على السلطات الحكومية من أجل تغيير مشروع القانون أربع مرات. هل تعرفون النقاط التي ضغطت المنظمة على السلطات الحكومية بشأنها؟ وما النتائج التي تم التوصل إليها؟

■ سوف يتيح لك هذا السؤال الأكثر ارتباطاً بالمنظمة فرصة معرفة إذا كان الأعضاء على دراية بجهود الضغط التي تمارسها المنظمة ويحتمل أن يكشف لك عما إذا كانت هذه الجهود تنال استحسان الأعضاء أم لا.

٣. هل تشعرون أن منظمة أصحاب الأعمال لها تأثير سياسي فعلي وأنه على المنظمة المضي قدماً في تكثيف جهود الضغط أو الحد منها؟ وما أسباب ذلك؟

■ سوف يسمح لك السؤال الأخير بالتعرف على آراء دقيقة بشأن جهود الضغط التي تمارسها المنظمة. ومع التعليقات والآراء التي تم طرحها من قبل، سوف يضمن لك هذا سيلاً من التعليقات للتحليل التالي.

ملاحظة: يُفضل البدء بالأفكار الأساسية العامة، بما يضمن توسيع نطاق الموضوع قدر الإمكان. ولا تبدأ بطرح سؤال محدد عن المنظمة، إذ أن هذا يؤدي في الغالب إلى إعاقه طريق المشاركة أمام المشاركين. وإضافةً إلى ما سبق، تصبح المناقشات أكثر سهولة متى بدأت المجموعة في العمل.

استبيانات الرأي

ويوجد ثلاثة أنواع من الاستبيانات:

١. **الاستبيانات الكمية:** التي تتضمن أسئلة «مغلقة» بحيث يمكن للمشاركين الرد من خلال وضع علامة على الاختيار المناسب.
٢. **الاستبيانات النوعية:** التي تتضمن أسئلة «مفتوحة» بحيث يمكن للمشاركين التعبير عن آرائهم والتفاعل.
٣. **الاستبيانات المختلطة:** التي تتضمن أسئلة كمية في أغلبها بالإضافة إلى بعض الأسئلة النوعية.

وبصفة عامة، تتحدد الرسوم المحصلة على الاستبيانات بحسب عدد الأسئلة ونوعها (المغلقة/ المفتوحة).

وتلخيصاً لما سبق، يستلزم تحديد استراتيجية المنظمة:

- تحليل وجهة نظر الأطراف المعنية
- تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة
- تحديد أهداف التواصل الأساسية
- إعداد خطة التواصل الاستراتيجي (راجع القسم التالي)

يمكنك استطلاع آراء عينة ممثلة من الجمهور المستهدف. وفي هذه الحالة، لن يكون الهدف هو الحصول على إجابات نوعية فحسب، وإنما قياس حجم الآراء. ويتم إجراء هذه الاستبيانات باستخدام نماذج (تتم أحياناً من خلال الإنترنت) أو عبر الهاتف.

وتذكر أن هذه العملية يلزم أن تحترم قواعد اختيار العينات الإحصائية وأن الأسئلة يلزم أن ترتقي إلى معايير محددة حتى لا تستحث إجابات أو ردود تشوه الاستبيان. وإيجازاً، تعتبر هذه الاستبيانات أمراً منوطاً بالاختصاصيين، مما يجعلها باهظة التكلفة.

إلا أن هذه الاستبيانات لا تزال أداة مفيدة في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، قد يكون من المفيد إجراء استبيان بشأن المجال السياسي الذي يؤثر على المنظمة وعلى الإجراءات التي تتخذها المنظمة.

خطة التواصل الاستراتيجي

تتيح خطة التواصل أمام المنظمة فرصة هيكلة وتنظيم جهود التواصل المختلفة التي تقوم بها المنظمة، إذ يضمن وجود هذه الخطة ترابط وتزامن تنفيذ كافة أشكال التواصل الخارجية والداخلية على السواء.

ولا يمكن ارجئاً خطة التواصل، إذ أن الوصول إلى الخطة الصحيحة يستلزم الإجابة أولاً عن الأسئلة التالية والتي سوف تساعدك على تحديد أهدافك:

أ. ما الأسباب الداعية إلى التواصل؟ وما الأهداف التي تضعها نصب عينيك هذا العام فيما يخص التحرك

الميداني والمشاريع المراد تطويرها أو دعمها أو الدفاع عنها؟ وما الأولويات من حيث السمعة؟

ب. ما الرسائل التي تريد توصيلها عبر خطة التواصل؟

ج. من هو الجمهور الذي تستهدف الوصول إليه؟

د. ما الطرق التي سوف تستخدمها؟ وما أدوات التواصل التي سوف تعتمد عليها؟

ما أهداف التواصل التي تسعى إليها المنظمة؟

على التمييز على المدى الطويل، فإن الأهداف غير القابلة للتحقيق تلغي الحافز تماماً. ولا تنسى أن الفشل هو مصير من يسعى إلى تحريك الجبل دون أن يضع في الاعتبار العوائق المستحيلة والأمور غير المتوقعة والموارد المادية البحتة (الموارد والميزانية والوقت المتاحة).

واقعية

احرص دائماً على ملائمة أرض الواقع، فنحن جميعاً نحلم بجني أموال طائلة دون تعب أو تحمل مخاطر، كما نحلم أيضاً بامتلاك جسد رشيق ولكن دون تعب وعناء، ونتمنى أيضاً الحفاظ على شبابنا طوال العمر، ولكن يبدو أننا ننسى أننا لا نعيش في الجنة. وبدلاً من وضع أهداف غير واقعية مثل «أرغب في التخلص بين عشية وضحاها من خوفي من خطابة الجماهير» ليكن هدفك «سوف أقوم في المؤتمر التالي بإلقاء كلمة على الجمهور لتعزيز ثقتي في نفسي».

محددة بجدول زمني:

إن لكل هدف بداية ونهاية ومدة زمنية محددة. وفي ظل غياب جدول زمني واضح، يحتمل أن تضع الأهداف الخاصة وسط تلال من الأمور التي يلزم عليك القيام بها. وقد تصبح في طي النسيان. وتحديد موعد نهائي إنما يخلق إحساساً لديك بالإلحاح، ما يدفعك إلى التحرك والتصرف ويزيد من قدرتك على تحقيق الأهداف. وإضافةً إلى ما سبق، فإن امتلاك جدول زمني جيد الإعداد يضم جميع الأهداف الفرعية ومراحل الإنجاز الفورية يجعل من السهل متابعة التقدم المحرز. ولا تنسى أن تحتفل وتحتفي بما تحرز من تقدم، فهذا مصدر ممتاز للتحفيز من أجل دفعك على مواصلة العمل حتى الوصول إلى الهدف النهائي.

لقد تعرفت فيما سبق على «الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة» الخاصة بك، إلا أن أهداف التواصل التي سوف تعتمد عليها من أجل تحقيق تلك الأهداف يلزم أن تكون دقيقة. وتذكر أن هذه الأهداف ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومحددة بجدول زمني SMART Goals.

محددة:

ويتعين أن يكون الهدف محدداً وواضحاً ومفهوماً وخالياً من الإبهام. وتذكر أن درجة الإبهام وعدم الدقة في هدف مثل «يجب عليك تحسين أدائك» تحول دون الوصول إلى نتائج. فهناك أسئلة يلزم الإجابة عنها: ما المتوقع بالضبط؟ وما المقصود بـ «تحسين أو تعزيز الأداء»؟ ويساعدك وضع هدف دقيق على معرفة النقطة المراد الوصول إليها. ومن ثم إرشادك على هذا الأساس. كما أن الهدف الدقيق يسهل قياسه، ومن ثم التحقق منه.

قابلة للقياس:

إن عدم القدرة على قياس التقدم المحرز في تحقيق أهدافك يعني أنك مسافر على غير هدى وبدون خريطة ولا بوصلة. ولا يوجد في ذلك ما يحفز أي شخص على العمل. وتذكر أن «أرغب في تعلم اللغة الإنجليزية» هدف غير واضح ولا يسهل قياسه. أما صياغة الهدف على النحو التالي «عند التحدث مع نظرائني من متحدثي اللغة الإنجليزية، أرغب في فهم ما يقولونه وما يرغبونه والتواصل معهم وتحقيق ما يطلبونه» تسمح بسهولة قياس متى يتم الوصول إلى الهدف. وتذكر أن عليك تحديد وقياس النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

قابلة للتحقيق:

ينبغي أن تكون هذه الأهداف معقولة وأن تكون في مقدور من يسعى إليها. وإذا كان الارتقاء قليلاً بالمعايير أداة تحفز

ما الرسائل التي ترغب في تضمينها في استراتيجية التواصل؟

أن تكون هذه القيم ظاهرة في جميع مساعي قيادة المنظمة إلى التوجه المطلوب.

لقد قمت بتحديد الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها (الصفحة 11) والقيم التي تؤمن وتعزز بها. وتذكر أنك ترغب في أن يربط الآخرين بينك وبين هذه القيم على نحو عفوي. ويعني هذا أن كل خطوة تتخذها يلزم أن تكون انعكاساً لهذه القيم. ويتعين

وينبغي استخدام الرؤية في إعداد الرسائل التي تعزز الصورة الذهنية التي ترغب في بنائها لدى الجمهور. ويتعين أن تقنع هذه الرسائل صناع القرارات والسياسات والرأي العام والقيادات الصناعية و«الأطراف المعنية» الأخرى بجدية عمل المنظمة.

الأطراف المعنية

- **مجموعات الضغط:** جمعيات المستهلكين ومجموعات الحفاظ على البيئة ومجموعات التراث ومجموعات حماية حقوق السكان والمنظمات غير الحكومية؛
- **الموردون والأعضاء والعملاء**
إننا نعزي مفهوم الأطراف المعنية إلى طلب أخلاقي جديد من المجتمع المدني، والذي يصر على أن ننظر المنظمات والمؤسسات بعين الاعتبار إلى التأثيرات الاجتماعية والمالية والبيئية لما تقوم به من أنشطة. وتعتبر بعض الأطراف المعنية عنصراً حيوياً لاستمرار المنظمة بحيث لا يسعها خسارة دعم هذه الأطراف دون الخطورة بالإضرار بأداء المنظمة واستمرارها. ولذا، تمثل معرفة هؤلاء الأطراف المعنية ضرورة ملحة لك

يُقصد بمصطلح الأطراف المعنية أي فرد أو مجموعة من الأطراف يتأثر أو تتأثر بقرار أو مشروع ما. وهذه الأطراف تكون من داخل وخارج المنظمة بأوسع معنى للمنظمة، وتُعنى هذه الأطراف بحسن إدارة المنظمة من حيث المسؤولية الاجتماعية. وتتضمن الأطراف المعنية الداخلية المدراء والعمال (الإداريين والعمال اليدوية).

تتضمن الأطراف المعنية الخارجية:

- **السلطات الحكومية:** (السلطات المحلية والحكومات وما شابه)؛
- **الكيانات الاقتصادية:** (غرف التجارة والصناعة والدائنون والمساهمون والمستثمرون والبنوك ومدراء الصناديق وشركات التأمين)؛

خافظ على الوعود. وينبغي عليك اختيار الرسائل البسيطة، وجتنب إغراق المتلقي بسيل من المعلومات، وكيفيك توصيل رسالة واحدة أو اثنتين في المرة.

وتذكر أن الرسائل التي يتم إيصالها يلزم أن تكون مدعومة بالحقائق وبالإجراءات التي تتخذها المنظمة حيث أن سمعة المنظمة تعتمد على ذلك. وتأكد أن توافق أعمالك أقوالك وأن

مثال على الرسائل الأساسية

الرسائل الأساسية	الجمهور المستهدف	الهدف
■ تمثل المنظمة القوى الاقتصادية والاجتماعية الهامة في الدولة ■ تعتبر المنظمة الشريك المفضل فيما يخص العمل على تحسين المستوى المعيشي في الدولة	■ الحكومة. ■ قيادات الأحزاب السياسية	■ تحسين صورة المنظمة كمنظمة اجتماعية قوية
■ تتيح المنظمة الاطلاع على مصادر المعلومات الخاصة بها بالجان ■ تتيح المنظمة لرجال الصحافة حرية الاطلاع على مصادر المنظمة ومعلوماتها ■ تضمن هذه المعلومات الارتقاء بمستوى المقالات الصحفية وارتباطها بالواقع	■ وسائل الإعلام	■ التأكيد على مصداقية معلومات المنظمة وعلى مواكبتها لآخر التطورات ■ المنظمة هي أفضل مصدر للبيانات التي يمكن من خلالها تقييم السياسات المستقبلية
		(....)

الأمثلة

■ منظمنا تبعد وتبتكر (أو أعضاء المنظمة يقومون بذلك).

■ منظمنا تضيف قيمة حقيقية.

■ منظمنا تخلق أو توفر فرص عمل (أو أعضاء المنظمة يقومون بذلك).

■ منظمنا تجتذب المستثمرين الجدد (أو أعضاء المنظمة يقومون بذلك).

■ منظمنا تراعي البيئة وتساهم في التنمية المستدامة.

تخصيص المعلومات حسب كل مجموعة مستهدفة

ثمة سؤال يطرح نفسه وهو: ما هي المعلومات التي تثير اهتمام الجمهور المستهدف؟ لقد قمنا بتحديد بعض القضايا التي يمكن أن تساعدك في البحث.

نوع المعلومات	المجموعة المستهدفة
مصالح: ■ الأعضاء الذين تمثلهم المنظمة (على سبيل المثال، الضرائب، ورسوم الاستيراد، ورسوم التصدير، ومستوى التدريب، والبنية التحتية (الطرق والاتصالات والموانئ، والسكك الحديدية وخلافه) ■ المجتمع (المجتمع المحلي) ■ الدولة (السكان) ينبغي أن تروج منظمك لهذه المصالح لدى السلطات والجهات الرسمية 	١. الحكومة التي تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة (البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية)
مصالح: ■ الأعضاء الذين تمثلهم المنظمة ■ المجتمع (المجتمع المحلي) ■ الدولة (السكان) ينبغي أن تعمل المنظمة على عرض هذه المصالح على السلطات والجهات الرسمية 	٢. الساحة السياسية
التوعية التواصل في الأزمات مصالح: ■ المجتمع (المجتمع المحلي) ■ الدولة (السكان) استعراض الجوائز التي حصدها المنظمة في حالة توافقها مع مفاهيم ومصالح عموم الجمهور أو الجمهور المستهدف (الصحة والبيئة والتعليم ومستوى المعيشة وما شابه)	٣. الرأي العام (تعتبر وسائل الإعلام القاطرة الدافعة لجهود التواصل الخاصة بك)

نوع المعلومات	المجموعة المستهدفة
الخدمات الجديدة، والتحسينات الجوائز التي حصدها المنظمة المقالات الصحفية أو البرامج التلفزيونية التي تغطي أنشطة المنظمة المشاركة أو الحضور (المؤتمرات والمناظرات) في المعارض الحملات الرامية إلى استقطاب الأعضاء الجدد	٤. الأعضاء الحاليون والمستقبليون
مصالح: ■ المجتمع المدني (المجتمع المحلي) ■ الدولة (السكان) استعراض الجوائز التي حصدها المنظمة في حالة توافقها مع مفاهيم ومصالح المنظمات الدولية (الصحة والبيئة والتعليم وما شابه) المقالات الصحفية أو البرامج التلفزيونية التي تغطي أنشطة المنظمة	٥. المنظمات الدولية (المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الدولية وما شابه)
المعلومات الاقتصادية أو الاجتماعية المفيدة (الملفات المتعلقة بالتأثير الاقتصادي لقطاعات معينة من الصناعة أو الحرف أو التجارة) الجوائز التي حصدها المنظمة المقالات الصحفية أو البرامج التلفزيونية التي تغطي أنشطة المنظمة المشاركة أو الحضور (المؤتمرات والمناظرات) في المعارض	٦. الشركاء الاقتصاديون (الجهات المانحة والبنوك وصناديق الاستثمار وشركات التأمين والمستثمرون مثل الشركات متعددة الجنسيات وما شابه)
الثقافة المؤسسية (رسالة المنظمة وأهدافها) حملات التوظيف (المهارات ومستوى التعليم وما شابه)	٧. موظفو المنظمة ومقدمو طلبات العمل
المعلومات الاقتصادية أو الاجتماعية المفيدة (الملفات المتعلقة بالتأثير الاقتصادي لقطاعات معينة من الصناعة أو الحرف أو التجارة) مصالح: ■ المجتمع (المجتمع المحلي) ■ الدولة (السكان)	٨. النقابات العمالية

التعرف على المجموعات المستهدفة

بعد تحديد المجموعات التي تستهدف التواصل معها، يتعين عليك العمل على تحليل كل مجموعة من هذه المجموعات. ويلزم عليك تحديد وإعداد ملف لكل مجموعة يوضح خصائص المجموعة الفريدة وأنماطها السلوكية.

وسوف تكون إجاباتك دليلاً يرشدك لاختيار أدوات التواصل والرسائل التي ترغب في توصيلها.

وسوف تساعدك هذه الإجابات على تحديد الأولويات ومعرفة إجراءات التواصل التي ينبغي اتخاذها علماً بأنه هناك غيرك من يسعى إلى نفس هدفك المتمثل في التأثير على نفس المجموعات المستهدفة. وفي ظل هذا المناخ المفعم بالمنافسة، سوف تخضع المعلومات التي تقدمها إلى اختبارات صعبة. ويلزم أن تبرز المعلومات التي تقدمها من بين المعلومات الأخرى وأن تستقطب اهتمام الجمهور المستهدف وأن تحفزهم (وتمس مشاعرهم). وتذكر أن قدرة المعلومات على الإقناع تتضاعف مع وجود الحجج القوية والملموسة.

ومن الضروري أيضاً تحليل كيف تنظر الأطراف الخارجية إلى المنظمة، ولا تتردد في أن تطرح هذه الأسئلة بشكل مباشر ومنفتح عند التواصل مع الأطراف المعنية. وعليك أيضاً دراسة جميع المقالات الصحفية التي تتناول المؤسسة وتحليل اللغة المستخدمة فيها. والتأكد من أن رؤية هذه المقالات للمنظمة تتوافق مع رؤية المنظمة لنفسها، وإذا لاحظت أية اختلافات كبيرة بين الرؤيتين، يتعين أن تتضمن خطة التواصل الخاصة بك إجراءات تصحيحية لتغيير الصورة الذهنية لدى الشرائح الأساسية من الجمهور المستهدف.

ما الخصائص التي ينبغي عليك وضعها في الاعتبار عند التواصل مع كل مجموعة من المجموعات المستهدفة؟

- ما الأمور التي تثير حساسية لدى المجموعة المستهدفة؟
- ما الموضوعات التي يلزم تجنبها حتى لا تسيء للمجموعة؟
- ما سبل التواصل التي تفضلها هذه المجموعة؟
- كيف يمكنك التواصل مع أفراد هذه المجموعة (عن طريق الاتصال الشخصي أو المقابلات الفردية أو وفد رسمي)؟
- كيف يمكن جذب انتباه هذه المجموعة؟
- كيف يمكن إثارة اهتمام هذه المجموعة ورغبتها في التعاون؟

وهنا، عليك تعديل منهجية التواصل التي تتبناها حسب الخصائص المحددة لكل مجموعة مستهدفة. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لرجال الأعمال منحك إلا اليسير من وقتهم. ولذا، تراهم يرغبون في التطرق إلى الهدف مباشرة، ويفضلون

الملخصات المدعومة بالبيانات. في حين تجد أن رجال السياسة يفضلون الحصول على تقارير كاملة وجيدة التنظيم.

ومن هنا، عليك تقديم معلومات ملموسة ودقيقة، غير إنشائية، عن القيم التي تؤمن بها المنظمة أو أعضاؤها وعن الأمور التي يمكن للمنظمة أو الأعضاء تحقيقها لمن يتعامل معهم أو ينضم إليهم.

وهذا هو لب المبدأ الشهير القائل «ما المصلحة التي تعود علي من هذا؟» وهنا يمكننا الاستطراد وتخيل الأسئلة التالية على لسان أي من محدثيك: «حسناً، جميع ما قلته ممتاز، ولكن وبصفة شخصية، ماذا يعود علي من التناقش معك؟ ما الذي يمكنكم تحقيقه لي؟» وتذكر أنه يتعين عليك ترجمة كل خدمة من الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى مزايا مقدمة إلى المتلقي.

وضع اللمسات الأخيرة على خطة التواصل

الآن وقد درست الرسالة والرؤية والقيم دراسة وافية، وأجريت تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للمنظمة، وقمت بوضع «الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة»، وتعرفت على المجموعات المستهدفة، وشكلت تصوراً عن أولويات جهود التواصل لهذا العام، أصبح من الضروري ترجمة جميع هذه العناصر والعوامل إلى خطة تواصل استراتيجي محددة الميزانية.

وتنقسم خطة التواصل الشاملة إلى قسمين وهما: **خطة التواصل العامة** (الجدول الزمني) والتي غالباً ما تكون سنوية أو ربع سنوية في بعض الأحيان، وتعتمد هذه الخطة اعتماداً كبيراً على العناصر البصرية حيث تضم جميع الأنشطة. أما الجزء الثاني فهو ملف أكثر تفصيلاً (جدول عمل) لكل نشاط من أنشطة التواصل.

خطة التواصل (الجدول الزمني)

يسمح لك هذا الجدول الزمني بإلقاء نظرة سريعة على حجم أنشطة التواصل الخاصة بك على مدار العام. وتعرض هذه الخطة لمحة عامة عن أنشطة التواصل والرسائل التي يلزم إرسالها لكل مجموعة من المجموعات المستهدفة وموعد إرسال هذه الرسائل.

وببساطة، يمكن أن يساعد تحديد موعد كل نشاط من الأنشطة في التقويم في إظهار إذا ما كان هذا النشاط واقعياً من حيث الجهد (ضغط العمل وعدد الموظفين المتوفرين حينذاك والوقت المتاح، وخلافه).

وتذكر أن الخطة السنوية إنما هي نوع من لوحات القياس والمتابعة بالنسبة لك.

خطة التواصل الشاملة

الخطوة الأولى: قائمة الإجراءات

أولاً، أعد قائمة بالإجراءات الرئيسية التي تعتزم المنظمة القيام بها في العام القادم (مبادرات المنظمة).

■ الإجراءات التي سوف تتخذها جاكوباً مع التطورات أو المواقف التي يمكن أن تؤثر سلباً على أنشطة الأعضاء أو المنظمة

■ تحقيق «الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة»

وكن متيقظاً للتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل وتمس الأعضاء والمنظمة. وهنا عليك أن تراقب الوضع جيداً وأن تنصت السمع وتدقق النظر فيما حولك. ولا تنسى أن تدقق النظر فيما يدور في المجتمع من حولك ويُحدث تغيرات في القانون واللوائح وخلافه.

وفيما يخص كل إجراء، ركز على المجموعات المستهدفة التي تشكل أهمية لنجاح هذا الإجراء.

■ الإجراءات التي يتعين عليك الاستمرار فيها: تناسب هذه الإجراءات خطط العمل طويلة المدى. ويُقصد بها هنا الإجراء الذي تكون بدأته في وقت سابق وحقق نجاحاً. ما يجعلك ترغب في تمديد تنفيذه. وعليك أن تتأكد من أن تكرار الإجراء المعني سوف يظل فعالاً ومثمراً.

■ هل حققت النتائج التي كنت تصبو إلى تحقيقها؟

■ هل لا تزال المجموعات المستهدفة مهتمة بهذا الإجراء؟

■ هل هناك رضا عن الإجراء؟

■ الإجراءات التي يتخذها الآخرون (الشركاء أو الجهات الرسمية): الإجراءات التي يمكنك المشاركة فيها من أجل تحقيق أهدافك ومنها على سبيل المثال: إقامة مساحة عرض في معرض أو المشاركة في مناظرة تجريها إحدى الجامعات.

الخطوة الثانية: تحديد الميزانية

يلزم عليك إعداد ميزانية تقديرية لكل إجراء مقترح (سواء كان متجدد أو خاص بالسنة التالية فقط). ولا تنسى الإجابة عن الأسئلة التالية: ما حجم الميزانية التي يلزم تخصيصها لهذا الإجراء؟ ما حجم الموارد التي يتعين على المنظمة توفيرها؟

ويتم التأكيد على الإجراء في حالة توافقه مع الميزانية. وهذا يعني ضرورة الاختيار من بين جملة إجراءات.

الهدف	صناع القرار	إجراء التواصل الذي سوف يتم اتخاذه لإقناع صناع القرار	الميزانية المطلوب توفيرها	التحقق من الميزانية
الأنشطة المتكررة				
		—		
		—		
		—		
أنشطة العام القادم				
التطور ١:				
التطور ٢:				
التطور ٣:				
التطور ٤:				
التطور ٥:				

- حدد الأولويات من بين الإجراءات التي تم التحقق منها من حيث الميزانية. وتذكر أنك لا يمكنك القيام بجميع ما ترغب في وقت واحد. بل عليك أن توزع المهام على مدار العام بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد والسبل المتاحة.

الخطوة الثالثة: إعداد ملف مفصل لإجراءات التواصل

- الرابط بين الخطة العامة والإجراءات المحددة يكون في صورة ملف مفصل (جدول العمل). والذي سوف يصبح أداة العمل اليومي الخاصة بك. ويتضمن هذا الملف جميع جوانب إجراءات التواصل بما في ذلك توقيت التواصل. والرسائل التي يتم توجيهها. والمتلقي المستهدف من هذه الرسائل. والقنوات. وسبل التواصل المستخدمة. ومعدل تكرار التواصل وما شابه.

ويمكنك إعداد النماذج الخاصة بك (والتي غالباً ما تكون في صورة ملفات إكسيل). علماً بأنه يسهل تعبئة هذه الأطر.

جدول عمل إجراءات التواصل

الإجراء:

الهدف:

التاريخ

(الموعد النهائي لاتخاذ الإجراء)

معدل التكرار

(عدد مرات تكرار هذا الإجراء)

الجمهور المستهدف

(الجمهور الذي تسعى إلى الوصول إليه من خلال هذا الإجراء)

الرسالة

(محتوى الرسالة المستخدمة في تحقيق هذا الهدف. «الأسباب» الدافعة إلى هذا الإجراء)

قناة التواصل

(كيفية إيصال الرسالة المقصودة أي الوسائل المستخدمة في تزويد الجمهور المستهدف بالمعلومات) وتتضمن الأمثلة جلسات المعلومات والتدريب والرسائل الإخبارية والاجتماعات.

المرسل

هل سوف يتحدث رئيس المنظمة بالنيابة عن المنظمة؟ أم سوف يتم إسناد الأمر إلى إدارة معينة أو إلى المتحدث الرسمي؟

المعدات اللازمة توفيرها والمستندات اللازمة تجهيزها.

ما القيود المحتملة التي يلزم وضعها في الاعتبار؟

ما معايير التقييم؟

مثال عملي

التشريعات على المستوى الوطني والإقليمي المحلي فيما يخص تأسيس الشركات الجديدة غير مواتية بما يكفي.

يلزم على من يرغب في تأسيس شركة جديدة المرور عبر حوالي 12 خطوة. مما يؤدي إلى تكبد أموال طائلة من أجل الحصول على التصاريحات والموافقات ومن أجل الوفاء بشرط إيداع الحد الأدنى من رأس المال. وتستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً نظراً لضلوع سبع جهات مختلفة في الموافقة على تأسيس الشركات الجديدة. طلب المنظمة: تبسيط الإجراءات والحد من التأخير بحيث يُمكن للمزيد من رجال الأعمال تأسيس شركاتهم الخاصة.

وتذكر أن استراتيجية التواصل الخاصة بك لا تسعى إلى مهاجمة الحكومة بشكل مباشر وصريح. وإنما تسعى إلى توفير مناخ مواتٍ للرأي أولاً.

وعندها فقط يمكنك اعتلاء الساحة وتوضيح وجهات نظر الشركات عند الاجتماع مع جميع الأطراف المتضررة من المشكلة.

وختاماً، سوف نحاول من خلال مجموعة من الإجراءات حشد مجموعات أخرى يمكن لها أن تدعم طلبك بما في ذلك موظفي الشركات الأعضاء والنقابات العمالية وقيادات الرأي والمؤسسات الرائدة وغيرها. وسوف يؤدي هذا النهج إلى بناء خالف مؤيد للمقترح الذي قدمته، مما يزيد من الضغط على السياسيين والحكومة ويعزز من فرص النجاح.

سوف يلزم عليك تقرير وتنظيم الخطوات المنطقية التي عليك المرور بها حتى تحقق أولوياتك:

■ إقناع طرف ثالث، وليكن شخصية أكاديمية طيبة السمعة في الدولة، بصياغة «وثيقة بيضاء» وهي عبارة عن تحليل يوضح كيف أن الإجراءات الحالية تثني العديد من رجال الأعمال عن تأسيس شركات جديدة وتؤدي إلى حرمان الدولة من بناء الثروات (وإيجاد فرص العمل).

■ توضيح موقف المنظمة في ملف جيد الإعداد بحيث يمكن استخدامه كملف صحفي وكبيان إعلامي أيضاً.

■ تنظيم حملة التواصل

جدول العمل

الخطوة الأولى: عقد مؤتمر صحفي لطرح القضية

الهدف: تعريف صانعي السياسات والرأي العام بتداعيات المشكلات الحالية التي تواجه تأسيس الشركات.

التاريخ:

عقد مؤتمر صحفي في (تاريخ)

الجمهور المستهدف: مسؤولو الحكومة وأعضاء البرلمان ورجال الأعمال والنقابات العمالية وقادة الرأي.

الرسائل الأساسية (= هدف التواصل): ينبغي تبسيط عملية تأسيس الشركات الجديدة. إذ أن تخفيف مزاوله المشاريع والأعمال يثري الدولة ويوفر المزيد من فرص العمل.

المصدر: الأستاذ الدكتور جونز ورئيس الاتحاد.

قناة التواصل: وسائل الإعلام المهتمة بالأعمال والاقتصاد

المواد اللازمة: وثيقة بيضاء وبيان صحفي وملف صحفي وإحصائيات.

القيود: نظراً لأن هذه القضية جديدة على الدولة، يلزم عليك إقناع أحد الخبراء المستقلين (الأستاذ الدكتور جونز) بتفسير أسباب عدم أهمية العديد من الإجراءات المتبعة حالياً في تأسيس الشركات.

المواد اللازم توفيرها والمستندات اللازم تجهيزها	جهة التنفيذ	الموعد النهائي	المسؤول	الميزانية اللازمة	معيّار التقييم
وثيقة بيضاء مكونة من ١٢ صفحة* = حساب التأثير المتوقع لتبسيط الإجراءات (* يعده طرف ثالث محايد وذو مصداقية كبيرة)	فريق يترأسه الأستاذ الدكتور جونز من جامعة (س)	٢٠١٠/٢/١٠	السيد (ع)	١٠٠٠٠ دولار	يتعين أن تستعرض الوثيقة بيانات تأثير تبسيط الإجراءات على تكوين الثروات وإيجاد فرص العمل.
ملف صحفي لاستخدامه في المؤتمر الصحفي (على أن يتضمن الملف بياناً صحفياً)	السيد (ع)	٢٠١٠/٣/٣	السيد (ع) والسيدة (م)	١٣٠ دولاراً	راجع قسم المؤتمر الصحفي
مؤتمر صحفي في الجامعة (س)	المتحدث الرسمي للاتحاد والأستاذ الدكتور جونز	٢٠١٠/٣/٥	السيدة (م) والسيدة (ل)	٢٠٠٠ دولار	- حضور ممثلين عن أغلب الصحف القومية - ينبغي أن تعكس المقالات موقف المنظمة ٣ مقابلات تلفزيونية على الأقل ٥ مقابلات إذاعية على الأقل
مقابلة شخصية مع الأستاذ الدكتور جونز	الأستاذ الدكتور جونز	٢٠١٠/٤/١٠	السيدة (ل)	مصاريف انتقال (وسيلة انتقال) الدكتور جونز	الهدف = ٣ مجالات: - مجلة اقتصادية - مجلة متخصصة في القضايا الاجتماعية - مجلة نسائية (للمرأة العاملة)

جدول العمل

الخطوة الثانية: عقد اجتماع شخصي مع الحكومة والأحزاب السياسية

الهدف: الضغط على السياسيين في الحزب أو الائتلاف الحاكم وتشجيعهم على فتح المناقشة في المشروع. (الرسائل الأساسية = هدف التواصل): إن تسهيل تأسيس الشركات سوف يحقق ثروة إضافية للدولة بأكملها. فضلاً عن تخفيف توفير المزيد من فرص العمل أمام المواطنين. وتقتصر المنظمة تخفيض خطوات تأسيس الشركات من ١٢ خطوة إلى خطوتين وتقليل عدد الجهات الضالعة في تأسيس الشركات الكبيرة من سبع جهات إلى جهة واحدة فقط.

المصدر: الاتحاد

قناة التواصل: الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. ويستهدف هذا الإجراء أبرز خمس شخصيات سياسية في كل حزب من أحزاب الحكومة.

المواد اللازمة: وثيقة بيضاء وملف صحفي وإحصاءات.

القيود: نظراً لأن هذه القضية جديدة على الدولة، يلزم النظر بعين الاعتبار إلى ردود أفعال النقابات العمالية العاملة في نفس المجال.

المواد اللازم توفيرها والمستندات اللازم تجهيزها	جهة التنفيذ	الموعد النهائي	المسؤول	الميزانية اللازمة	معايير التقييم
ملف يتضمن الوثيقة البيضاء	السيد (ع)	٢٠١٠/٣/٣	السيد (ع) والسيد (م)	١٣٠ دولاراً	يتعين أن تستعرض الوثيقة بيانات بشأن تأثير تبسيط الإجراءات على تكوين الثروات وإيجاد فرص العمل.
الأنشطة اللازم تنظيمها	جهة التنفيذ	الموعد النهائي	المسؤول	الميزانية	معايير التقييم
تنظيم سلسلة من مناقشات المائدة المستديرة مع كل حزب من الأحزاب السياسية	المتحدث الرسمي باسم الاتحاد	٢٠١٠/٤/٣٠	السيد (ع) والسيد (م)	١٠٠٠ دولار	عدد أصوات الأغلبية المؤيدة
تشكيل وفد وعقد اجتماع مع رئيس الوزراء ووزير الاقتصاد - تقديم الوثيقة البيضاء رسمياً	المتحدث الرسمي باسم الاتحاد	٢٠١٠/٤/٣٠	السيد (ع)	٣٠٠ دولار	قيام رئيس الوزراء بإدراج المسألة على جدول أعمال الحكومة

جدول العمل

الخطوة الثالثة: نشر المعلومات المتعلقة بالعرض المقترح من خلال اتحاد منظمات أصحاب الأعمال

الهدف: توعية الموظفين والأعضاء بالتأثير الإيجابي الذي سوف يتحقق من تأسيس الشركات الجديدة. ولتجعل من هؤلاء الموظفين والأعضاء سفراء يحملون قضيتك ويدافعون عنها.

المصدر: رئيس الاتحاد.

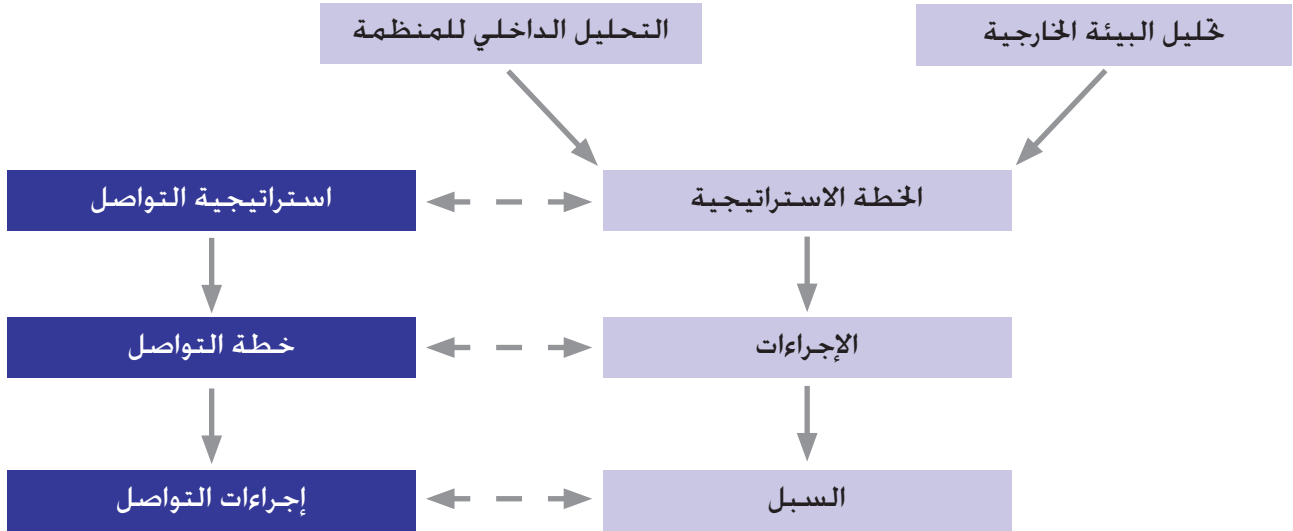
قناة التواصل: شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) والرسائل الإخبارية وما شابه.

الرسالة الأساسية: حفيز تأسيس الشركات الجديدة من خلال جعل خطوات التأسيس أقل تعقيداً وطولاً، مما سوف يحفز بدوره توفير فرص العمل.

المواد اللازم توفيرها والمستندات اللازم تجهيزها	جهة التنفيذ	الموعد النهائي	المسؤول	الميزانية اللازمة	معايير التقييم
مقال في مجلة الشركة الداخلية وعلى شبكة الإنترنت للشركة أيضاً	مدير الاتصالات	٢٠١٠/٢/٣ و ٢٠١٠/٥/٤	السيد (ع) والسيدة (م)	-	عرض المقال على شبكة الإنترنت
استعراض قصاصات الصحف من التغطية الإعلامية للإجراءات التي اتخذتها المنظمة في الرسالة الإخبارية الداخلية	مدير الاتصالات	٢٠١٠/٣/٧ و ٢٠١٠/٣/١٥ و ٢٠١٠/٤/١٠ و ٢٠١٠/٥/١٠	السيدة (م)		استعراض صحفي في الرسائل الإخبارية

الملخص

إعداد استراتيجية وخطة التواصل



العمل. وبدلاً من ذلك، يمكنك الاعتماد على نفسك وقص المقالات التي تخص المنظمة من الصحف مع البحث عبر الإنترنت على ما ينشر عن المنظمة.

ويلزم عليك الإصرار على الحصول على قصاصات الصحف قبل العاشرة صباحاً بحيث إن اضطررت إلى اتخاذ إجراء ما بسرعة يكون أمامك فسيحة أكبر من الوقت للتنظيم والرد. واحرص على نشر وتوزيع المعلومات داخل المنظمة دون تأخير وبصفة يومية بمجرد استلامك قصاصات الصحف.

تحليل المقالات الصحفية

- حلل تأثير جهود التواصل التي تقوم بها على الصحافة.
- تذكر أنه من الجيد دائماً أن تتابع ما تقوله وسائل الإعلام عن المنظمة. غير أن هذه المتابعة تكتسب أهمية خاصة عقب عقد المؤتمرات الصحفية أو نشر البيانات الصحفية.
- فيما يخص إجراءات التواصل السابقة، حلل قصاصات الصحف التي تتناول المنظمة والنصوص المكتوب للبرامج الإذاعية أو التلفزيونية (باستثناء الإعلانات بالطبع). ويتناول هذا التحليل الجانب الكمي والجانب النوعي على السواء.

الجانب الكمي:

يكون المؤتمر الصحفي قد نجح في حالة حضور الصحفيين الذين ترغب في حضورهم فعلاً.

وهنا يلزم عليك الإجابة عن الأسئلة التالية: ما عدد الصحفيين الذين حضروا المؤتمر؟ وما وسائل الإعلام التي يعملون بها؟ وما عدد الصحف والمجلات التي نشرت المعلومات التي حصلوا عليها؟

تقييم جهود التواصل التي تقوم بها

عندما تتواصل مع الآخرين، من الضروري أن تعرف إذا كانت جهود التواصل هذه فعّالة وتؤتي ثمارها أم لا.

- هل وصلت الرسالة إلى الجمهور المستهدف؟
- هل ظهر على الجمهور المستهدف ما يفيد وصول الرسالة؟
- هل استوعب الجمهور المستهدف الرسالة؟
- ما الأمور التي تعلمها الجمهور؟
- هل اتخذ الجمهور الإجراء المتوقع منه بعد تلقي الرسالة؟

المتابعة الصحفية (المراقبة المستمرة للصحف)

ينبغي عليك أن تخصص وقتاً يومياً لاستعراض جميع ما تنشره الصحافة عن المنظمة في الصحف والمجلات وجرائد النقابات العمالية والإنترنت والإذاعة والتلفاز.

وفي بعض البلدان، توجد شركات تقوم باستخلاص المقالات الصحفية لصالح المنظمات والمؤسسات الأخرى. وبناءً على طلب العميل، تقوم هذه الشركات باستخلاص المقالات التي تحتوي كلمات مفتاحية معينة (مثل اسم منظمة العميل أو اسم رئيس مجلس الإدارة أو المدير أو المتحدث الرسمي أو اسم منتجات المنظمة أو خدماتها). وفي الدول الأخرى، تناح جميع المقالات والمعلومات عبر شبكة الإنترنت. وفي هذه الحالة، كل ما عليك هو البحث باستخدام الكلمات المفتاحية.

وتوجد شركات أخرى تقدم أيضاً النص المكتوب الكامل للتقارير الإخبارية أو المناظرات أو مقتطفات من البرامج الإخبارية التي تبثها القنوات التلفزيونية أو المحطات الإذاعية التي يحددها

المردود من أجل التحسين المستمر

يلزم عليك الحصول بشكل مستمر على مردود الإجراءات التي تتخذها. ولا تغفل عن تصحيح هدفك متى اقتضت الضرورة.

وعلى الرغم من صعوبة قياس نجاح إجراء ما بشكل موضوعي، لا يزال من الضروري تقييم جهود التواصل التي تقوم بها سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. وسوف تفيدك الخبرة المكتسبة في تنفيذ الإجراءات المستقبلية، وستكون هذه الخبرة من حيث الوقت والكفاءة.

وعلى أقل تقدير، يلزم عليك إجراء جلسة "استخلاص معلومات" داخلية. ولا تحتاج هذه الجلسة موارد مالية أو مهارات خاصة.

- هل حققنا الأهداف التي أردنا تحقيقها؟
- كيف كانت ردود الأفعال؟
- هل كان هناك نقد؟
- هل كان هناك شكر وتقدير؟
- ما جوانب التحسين المحتملة؟

ما عدد المقالات التي تم نشرها عقب المؤتمر الصحفي. وما عدد قراء هذه الصحف (التغطية الصحفية على أساس قراء كل صحيفة).

ما حجم المساحة التي أفردتها الصحافة للحديث عن المنظمة (عدد الأسطر وعدد الأحرف وعدد دقائق البث المباشر)؟

الجانب النوعي:

يعتبر المقال الصحفي أو المقابلة الشخصية قد نجحت متى تمكنت من خلال المقال أو المقابلة من توضيح مواقفك على نحو دقيق.

هل تجد الرسائل الأساسية التي ترغب في نشرها موجودة في المقالات الصحفية والمنشورات؟ هل المردود يكون إيجابياً أم سلبياً أم محايداً؟

- يلزم إجراء تقييم سنوي أيضاً.

يتعين عليك أيضاً إجراء تقييم سنوي لإجراءات التواصل التي تنفذها بحيث تقوم بإحصاء عدد المنشورات أو مرات اقتباس كلامك حسب الموضوع والشهر وحسب كل نوع من أنواع وسائط التغطية الإعلامية. وفيما يخص تحليل محتوى المقالات الصحفية التي تتناول المنظمة، تحقق من إذا كانت هناك أي تطورات أو إذا كان هناك اتجاه معين يتشكل في الأفق.

القائمة التفقدية لأفضل الممارسات: استراتيجية وخطة التواصل



استراتيجية التواصل السنوية

- ☐ تمت صياغتها "رسمياً" في وثيقة
- ☐ تم تناولها في صورة أهداف مؤسسية
- ☐ تضع رؤية المنظمة في الاعتبار (تتضمن عنصر متصل بأهداف المنظمة "الأهداف الكبيرة الشاقة والجريئة" الطموحة)
- ☐ تم توزيعها على جميع الأقسام والإدارات
- ☐ تتضمن خليلاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمة (تحليل نقاط القوة والضعف والمخاطر والفرص)
- ☐ تتضمن خليلاً لاحتياجات وتوقعات مجموعات الجمهور المستهدف ذات الأولوية
- ☐ حددت الرسائل الأساسية
- ☐ جمع بين كافة قنوات التواصل المتاحة التقليدية منها (وسائل الإعلام والاجتماعات) والمتاحة عبر الإنترنت (الجرائد الإلكترونية والبريد الإلكتروني وفيس بوك Face book ولينكت إن Linked-in وخلافه)
- ☐ تتضمن مرحلة للتقييم
- ☐ تتضمن ميزانية محددة
- ☐ يجري تنقيحها ومراجعتها وإعادة التحقق منها كل ستة أشهر

خطة التواصل

- ☐ تمت صياغتها «رسمياً» في صورة وثيقة
- ☐ تتضمن معايير مفيدة لتقييم كل إجراء
- ☐ تتضمن مرحلة تقييم لكل إجراء
- ☐ تتضمن بيان مسؤوليات واضح فيما يخص كل إجراء
- ☐ تتضمن تقييماً محدداً لميزانية كل إجراء
- ☐ يجري متابعتها أسبوعياً

٥. الفصل الخامس

التواصل الداخلي والتواصل مع الأعضاء

والمسؤولين التنفيذيين وفريق الإدارة. وتكون أنشطة التواصل هذه غير رسمية في الأغلب، إلا أنه من المفيد تنظيمها على نحو عملي لا عابث، وذلك من خلال اجتماعات أسبوعية قصيرة على مستوى الإدارات والأقسام واجتماعات شهرية أكثر عمومية وما إلى ذلك.

وفيما يلي بيان بكلمات السر لأنشطة التواصل الداخلي:

- الوصول إلى المعلومات
- تقاسم المعلومات
- تبادل المعلومات والآراء
- المردود

الوصول إلى المعلومات: الإنترنت

لقد أصبحت شبكات المعلومات الداخلية - الإنترنت - اليوم المصدر الرئيسي للمعلومات الداخلية. ونظراً لسهولة الوصول إليها وتحديثها، تستحق أداة المعلومات هذه (لا تعتبر شبكات الإنترنت من أدوات التواصل ولن تحل مطلقاً محل أنشطة التواصل الداخلي) استثمار الوقت والمال فيها. وتمتاز هذه الأداة أيضاً بالسرعة والفورية والتنظيم والفاعلية.

ويستلزم تطوير شبكة الإنترنت بعض التفكير في البداية، إلا أنها تستحق العناء! وتذكر: أنه ينبغي تحديث شبكة الإنترنت دورياً! ولضمان هذا، يلزم تخصيص شخص ليكون مسؤولاً عن «تنقية» الشبكة دورياً.

بعض النصائح المتعلقة بتطوير شبكة الإنترنت:

- تقسيم الموضوعات بشكل محدد للغاية بما يجعلها واضحة للجميع: الأخبار والمنشورات والابتكارات والمعلومات الإدارية والموظفون (الموظفون الجدد والأخبار الاجتماعية مثل الزفاف) ومواد التدريب وقصصات الصحف (الممسوحة ضوئياً أو الإلكترونية) وخلافه.
- التأكد من قدرة كل مستخدم على تحديد «الأبواب المفضلة» لديه بحيث يبقى المستخدم على اطلاع بأخبار في المجالات التي تهتمه.
- عرض موجزات مختصرة للمعلومات الموجودة في كل قسم، وتوفير روابط للراغبين في معرفة المزيد من المعلومات.

يخصص هذا القسم جهود التواصل داخل المنظمة وبين المنظمة والأعضاء. ويبدأ هذا القسم باستعراض «أفضل الممارسات» في العديد من منظمات أصحاب الأعمال.

١. التواصل الداخلي: ما يُقال عن المنظمة في الخارج يلزم أن يصل إلى من في الداخل

يعتبر التواصل الداخلي مبحثاً مختلفاً عن التواصل المؤسسي. ولذا، يلزم تطوير أنشطة التواصل الداخلي بنفس القدر من المهنية والفاعلية المتبع في تطوير أنشطة التواصل الخارجي.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكنك بناء هذا العامل الهام لسمعة المنظمة (راجع الفصل الثالث الخاص بالسمعة) إذا لم يكن موظفو المنظمة على معرفة بالنشاط اليومي للمنظمة وجهودها وجأحاتها والصعوبات والتحديات التي تواجهها؟

من المسؤول عن التواصل الداخلي؟

يعتمد هذا على حجم المنظمة. وبصفة عامة، يتولى أحد الموظفين حديث ومتابعة شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) في حالة امتلاك المنظمة واحدة. ويحتمل أن يكون هذا الشخص هو نفسه المسؤول عن التواصل الخارجي.

أما في المنظمات الكبيرة، غالباً ما يوجد موظف في الموارد البشرية يقوم بدور حلقة الوصل بين التواصل الداخلي والمعلومات الداخلية وتطوير الموظفين (التدريب وتقييم الأداء وخلافه).

ومن الضروري أن يوجد موظف واحد على الأقل يتولى مسؤولية متابعة أنشطة التواصل الداخلية «الرسمية» عن كثب، وذلك من خلال إدارة موارد المعلومات (شبكة المعلومات الداخلية والرسائل الإخبارية الداخلية مع وجود فريق تحرير وأرشيف وخلافه) وفعاليات بناء الفرق أو الفعاليات الأخرى المخصصة للموظفين. ونشير هنا إلى أنشطة التواصل «الرسمية» التي تتم إدارتها على نحو مركزي على مستوى المنظمة بالكامل. وتمثل هذه النوعية من أنشطة التواصل حوالي ٢٠٪ من أنشطة التواصل الداخلي.

وعلى الرغم مما سبق، تقع المسؤولية الأساسية عن التواصل الداخلي على كاهل الموظفين أنفسهم. ففي أغلب المنظمات، تجد أن ٨٠٪ من أنشطة التواصل الداخلي يتم اقتراحها وتنظيمها وتطويرها من قبل رؤساء الأقسام والإدارات

النقاط الأساسية في الرسالة الإخبارية:

■ التعليق على أحداث الشهر: مقال افتتاحي يعبر عن رأي المنظمة في حقائق أو تغييرات معينة أو ما شابه.

■ الأخبار: تناول موجز للأخبار العاجلة مثل الإجراءات التي تتخذها المنظمة.

■ شؤون المنظمة: الإجراءات المحددة التي حظيت باهتمام خاص من الأعضاء والصحافة والموظفين والفعاليات وخلافه.

■ الإعلان عن الموالييد الجدد وحفلات الزفاف.

ملاحظة: إذا كانت المنظمة تنشر بالفعل رسالة إخبارية خارجية، فليس من الضروري تكرار المحتوى في الرسالة الإخبارية الداخلية. ويلزم عليك التأكد من قدرة الجميع على الوصول إلى الرسالة الإخبارية عبر شبكة الإنترنت الداخلية. ومن الناحية الأخرى، يمكنك تقديم المعلومات المتناولة في الرسالة الخارجية.

وتمتلك أغلب المنظمات فريق تحرير للرسالة الإخبارية الداخلية والذي يضم مثلاً عن كل إدارة. وتمثل مسؤولية هذا الفريق في مناقشة محتوى الرسالة وإعداد المواد التي تنشر فيها.

التواصل غير الرسمي والتعليقات

لنكن واضحين: إن التزام الصراحة والشفافية يضمن تعزيز فاعلية أنشطة التواصل داخل المنظمة. ومن المعلوم للجميع أن تبادل جهات الاتصال ومصادر المعلومات مع التبادل الدوري للتعليقات غير الرسمية بشأن كافة جوانب العمل سوف يعزز موقف جميع العاملين في المنظمة. وليتذكر الجميع أننا معا نكون أقوى بحق!

نصيحة عملية

١. بغية الارتقاء بمستوى مهارات مديري المنظمة، نقترح تقديم دورة تدريبية على عمليات إعداد التشريعات القانونية في الدولة. وسوف يتيح هذا للجميع معرفة وفهم متى وكيف يمكن التأثير على النحو الأمثل على صانعي القرار.

٢. عندما تعين المنظمة مديراً جديداً، لا تتردد في أن تتبادل معه بيانات الاتصال الخاصة بصانعي السياسات والصحافيين ذوي الكلمة المسموعة وقيادات الرأي. وسوف يساعد هذا المدير الجديد على تكوين شبكة فعالة من العلاقات، مما يؤدي إلى تحسين فوري في قدرة المنظمة على الضغط والحشد وكسب التأييد.

■ يمكن حماية بعض أجزاء شبكة الإنترنت وجعل الدخول إليها مقتصرًا على الأشخاص المصرح لهم من خلال شفرة سرية. ويمكنك تقرير حفظ بعض المعلومات. إلا أن العادة جرت على أن يسمح للجميع الوصول إلى كافة المعلومات نظراً لوجود طرق أخرى للتعامل مع المعلومات السرية.

تبادل المعلومات ووجهات النظر والآراء

يلزم، فيما يخص هذه الجزئية، أن تكون عملياً وواقعياً. وتستخدم العديد من المنظمات الأدوات التالية:

■ عقد اجتماع أسبوعي لكل إدارة على ألا تزيد مدته عن ساعة واحدة. وعادةً ما يتاح لجميع موظفي الإدارة حضور هذه الاجتماعات وإن كان هناك بعض الاستثناءات. ويمكنك تحديد الموضوعات التي تناقشها هذه الاجتماعات:

■ ما العمليات التي تقوم الإدارة حالياً بتنفيذها؟

■ ما الإجراءات والمفاوضات المنتظرة في القريب؟ ومن الذي سوف يتفاوض؟ وما موضوع هذه المفاوضات؟

■ الموضوعات الجارية والجديدة

■ الأخبار: الفعاليات المخطط لها ومناقشة المقالات الصحفية الناقدة للمنظمة وتحديد المواقف

ويكون كل مشارك في هذه الاجتماعات مسؤولاً عن تدوين الملاحظات الخاصة به. إذ لا يوجد تقرير رسمي عن هذه الاجتماعات.

■ عقد اجتماع شهري لجميع الموظفين الذين يشغلون مناصب ذات مسؤوليات في المنظمة. على ألا تزيد مدة هذه الاجتماعات عن ساعة ونصف. وتتضمن موضوعات المناقشة ما يلي:

■ ملخص الأعمال الجارية على مستوى المنظمة بالكامل.

■ الموضوعات الجديدة التي يجري التحضير لها داخل المنظمة.

■ الموضوعات الخاصة المتعلقة بشؤون وإدارة المنظمة والتطورات المحددة وتنظيم العمل وما شابه.

ويتم إعداد تقرير موجز عن هذه الاجتماعات على أن يُنشر في الرسالة الإخبارية الداخلية.

■ إعداد رسالة إخبارية داخلية شهرية تضم كافة المعلومات التي جرى تداولها خلال الاجتماع الشهري. وتوزيع هذه الرسالة على الجميع.

٢. التواصل مع الأعضاء

يحتاج التواصل مع أعضاء المنظمة هو الآخر إلى منهج استراتيجي، ومن ثم يلزم عليك تطوير أدوات التواصل المناسبة.

ولذا، ينبغي أن نبدأ دائماً بطرح بعض الأسئلة على أنفسنا قبل اتخاذ أية إجراءات، وعندها فقط يمكن العمل على إعداد هذه الأدوات. وتتناول في هذا الفصل أدوات التواصل التي أثبتت العديد من منظمات أصحاب الأعمال فاعليتها. ونختتم الفصل باستعراض عدد من النصائح من واقع خبرة العديد من مسؤولي منظمات أصحاب الأعمال في التواصل مع الأعضاء.

استراتيجية التواصل مع الأعضاء

إن لكل بلد وضع وظروف خاصة به. كما أن لكل منظمة من منظمات أصحاب الأعمال أولويات وتحديات خاصة. ولذا، يلزم عليك اعتماد منهج التفكير الاستراتيجي في التواصل مع الأعضاء والاسترشاد بهذا التفكير عند تحديد خيارات منظمتك.

- ما أهداف المنظمة المحددة؟
- هل تسعى المنظمة إلى استقطاب أصحاب أعمال جدد؟
- هل تسعى المنظمة إلى كسب ولاء الأعضاء الحاليين؟
- هل تسعى المنظمة إلى تعزيز معارف ومهارات الأعضاء من خلال التدريب؟
- هل تسعى المنظمة إلى التعامل مع قضايا معينة؟
- هل تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف أخرى؟

يلزم عليك التفكير في هذه النقاط وترتيب أولوياتك حيث أنك سوف ينتهي بك المطاف لتحديد مجموعة مختلفة من الأهداف. ويمكنك البدء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما أولويات المنظمة على مدار السنوات الثلاثة التالية؟ وما أولويات المنظمة خلال هذا العام؟ وتذكر أن تحديد هذه الأولويات ضرورة ملحة، إذ أن ذلك سوف يساعدك عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد المالية والبشرية اللازمة لتعظيم الفائدة التي تعود على الأعضاء من حركات المنظمة.

- ما الموارد المتاحة للمنظمة؟
- يحتمل أن تتسبب الموارد المالية في تقييد فرص تطوير أدوات تواصل معينة. ومن المعلوم أن الموقع الإلكتروني أصبح أداة لا غنى عنها. وهو رغم ارتفاع تكلفة تصميمه، يتيح للمنظمة الوصول إلى جميع فئات الجمهور المستهدفة ولاسيما الأعضاء الحاليين والمستقبليين بتكلفة زهيدة للغاية. وقد أثبتت تجربة العديد من المنظمات أن مجرد امتلاك موقع إلكتروني أتاح لهذه المنظمات فرصة تعزيز ظهور المنظمة، مما أدى بدوره وعلى نحو شبه فوري إلى زيادة عدد الأعضاء. وكانت هذه الزيادة في بعض الحالات بالآلاف. ويضمن هذا سرعة استرداد جزء من الاستثمار.
- ثمة نصيحة هامة تتعلق بالاستثمار في جهود

التواصل وهي «إهدار» الموارد المالية التي يمكن للمنظمة توفيرها على عدد كبير من الأدوات أو الإجراءات. ويُفضل الحد من عدد الأدوات والإجراءات بما يتيح تخصيص الموارد المالية اللازمة لضمان نجاح هذه الأدوات والإجراءات. وعند اختيار أداة أو إجراء ما، عليك أن تستمر حتى النهاية!

- تعتبر الموارد البشرية على نفس قدر أهمية الموارد المالية. وغالباً ما تندرج جهود التواصل مع الأعضاء تحت مسؤوليات مدير التواصل الداخلي والخارجي. والسؤال هو هل يوجد لدى المنظمة مدير بهذه الصفة؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، يلزم تعيين واحد على الفور! ويُفضل أن يأتي هذا المدير من عالم الصحافة أو مجالات التواصل الأخرى بحيث يجيد الكتابة مع القدرة على جمع وتلخيص الموضوعات وعلى أن يضع نفسه في موضع الجمهور المستهدف الذي يتواصل معه. وسوف يكون هذا الشخص قادراً على إعداد استراتيجية التواصل المناسبة متى انتهت المنظمة من تحديد استراتيجيتها العامة.

أدوات التواصل مع الأعضاء

■ قاعدة البيانات

سوف تجد المنظمة صعوبة بالغة في التواصل الفعال مع الأعضاء في حالة عدم امتلاكها قاعدة بيانات حديثة تضم جميع أعضاء المنظمة. وتذكر أن لكل عضو من أعضاء المنظمة اهتمامات مختلفة، كما أن قطاعات نشاطهم مختلفة. ولذا، ينبغي أن يكون شغلك الشاغل الأول هو بناء قاعدة بيانات وتحديثها شهرياً. وتعتبر جداول الإكسيل بداية جيدة.

مصادر التحديث المفيدة:

- بيانات الاتصال والبيانات الأخرى التي يتركها الأعضاء على الموقع الإلكتروني للمنظمة.
- البيانات السنوية التي يتم إرسالها لكل عميل ويطلب من العميل تأكيدها أو تحديثها.

■ الموقع الإلكتروني

لقد أصبحت المواقع الإلكترونية هي الأداة الأساسية في التواصل مع الأعضاء بالنسبة لأغلب منظمات أصحاب الأعمال. فمنظمات أصحاب الأعمال في بعض البلدان تخصص منذ عدة سنوات جزءاً من ميزانيتها لامتلاك موقع إلكتروني يتضمن موارد كافية تجعل منه موقعاً متميزاً ومؤثراً. ولم تكن هذه المنظمات لتندم على هذه الخطوة!

ونخصص القسم التالي، الصفحة ٤٢، لهذا النوع من أدوات التواصل المعاصرة.

وينبغي أن تتيح المنظمة للأعضاء إمكانية الوصول إلى أمور

بعينها مثل:

- قائمة بجميع خدمات المنظمة وأعضائها
- الاستثمارات الإدارية المحددة (أو روابط إلى المواقع الإلكترونية التي تتوفر عليها هذه الاستثمارات)
- الأسئلة الموجهة إلى إدارة معينة من إدارات المنظمة
- الدورات التدريبية واستثمارات التسجيل
- الفعاليات واستثمارات التسجيل
- التقارير والتحليلات والوثائق التي تعدها المنظمة (أو الجهات الأخرى) بحيث يمكن للأعضاء تنزيلها
- قصاصات الصحف (ينبغي أن تتاح جميع البيانات الصحفية الصادرة عن المنظمة على الموقع الإلكتروني)

وتسهل هذه المواد الأمور على أعضاء المنظمة، وتساعد الأعضاء فعلياً في حياتهم العملية اليومية. ولكن السؤال الآن هو: كيف يمكن معرفة المواد التي يبحث عنها الأعضاء فيما يخص المعلومات أو الخدمات؟ ولا يسهل دائماً تلبية مجموعة متباينة من التوقعات، غير أنه من الضروري القيام بذلك من أجل الحفاظ على أعضاء المنظمة!

ولذا، يلزم إجراء هذا البحث دورياً:

- تحليل سنوي للكلمات المفتاحية المستخدمة في البحث في القسم المخصص للأعضاء
- الأسئلة التي يطرحها الأعضاء على الموقع الإلكتروني للمنظمة
- استبيان عبر الموقع الإلكتروني: دعوة الأعضاء إلى النقر على رابط آمن للإجابة عن مجموعة من الأسئلة (والتي لا يجب أن تزيد في العادة عن خمسة أسئلة لأن المستخدمين لا يمتلكون وقتاً طويلاً!)
- هل ترى أن الموضوعات على الموقع واضحة وسهلة الوصول إليها؟
- هل يسهل عليك فهم النصوص؟
- عند تصفح الموقع، هل تعثر في العادة على المعلومات التي ترغب فيها؟
- هل هناك تحسينات تود رؤيتها؟
- بيانات المستخدم (السن والوظيفة ومعدل استخدام الموقع)

- استبيان عبر البريد الإلكتروني باستخدام قائمة من الأسئلة (وتكون هذه الأسئلة أكثر شمولية من أسئلة استبيان الموقع الإلكتروني، ويتم إجراء هذا الاستبيان كل ثلاث سنوات، وتذكر ينبغي عليك توسيع نطاق الأسئلة بحيث تغطي جميع أنشطة المنظمة)
- التعليقات الدورية بشأن الدورات التدريبية والأنشطة الأخرى المقدمة للأعضاء
- التعليقات التي يتم الحصول عليها عند اتصال أحد الأعضاء هاتفياً للسؤال عن موضوع محدد وذلك من خلال سؤال العضو عن رأيه في المعلومات المتاحة عبر الموقع الإلكتروني
- لجنة الأعضاء: دعوة 6-8 أعضاء لعقد اجتماع من أجل سؤالهم عن توقعاتهم وما تقدمه المنظمة. ويمكن عقد

هذا الاجتماع لكل قطاع من قطاعات المنظمة.

■ المجلة الإلكترونية

نوصي بقراءة القسم السادس بشأن المراسلات الإلكترونية والمجلات الإلكترونية، إذ يتناول هذا القسم لمحة عامة على خصائص هذه الوسيلة الجديدة من وسائل التواصل.

تعتبر المجلة الإلكترونية النسخة «الرقمية» من المنشورات التي تصدرها المنظمة. ويتم إعداد هذه المجلة من خلال جميع ملفات بي.دي.إف المكونة من صفحة واحدة مع إضافة بعض الصور المتحركة وحميلها على الإنترنت حتى يتمكن المتصفحون من قراءة المجلة عبر المتصفح العادي.

الخصائص والمزايا

- يمكن إعداد هذه المجلات بسهولة، كما أنها منخفضة التكلفة
- تشبه المجلات الإلكترونية الصحف الورقية من حيث المظهر والهيئة
- يمكن إعداد فهرس للمجلة الإلكترونية بحيث يمكن للقارئ الذهاب مباشرة إلى مقال أو صفحة معينة
- يمكن تحميل المجلة كملف واحد، مما يساعد على تعريف الآخرين بها من خلال الروابط
- يمكن وضع روابط (الكلمات المفتاحية) في النص الموجود على الموقع الإلكتروني

تتميز المجلات الإلكترونية في الأساس بالوضوح والإيجاز والمباشرة. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المجلات في إبقاء الأعضاء على دراية بأخر مستجدات القضايا والأنشطة والخدمات الحالية. وبإيجاز تتناول المجلات الإلكترونية حياة المنظمة.

ويمكن تخصيص معدل إصدار المجلات الإلكترونية حسب الوقت والموارد المتاحة أمامك. وبصفة عامة، يكفي نشر المجلة كل أسبوعين لضمان مواكبة الأخبار.

ويلزم تقسيم المجلة الإلكترونية إلى أقسام واضحة ومراعاة اقتصار المحتوى على المعلومات الضرورية. وتوجد قاعدة تحريرية جيدة تقول أن المجلة الإلكترونية للإعلان عن الموضوعات والقضايا، أما الموقع الإلكتروني فهو للشرح والاستفاضة.

■ العروض المتنقلة

ترجع جذور العروض المتنقلة إلى الولايات المتحدة. فعندما كان يرغب المرشحون للانتخابات الرئاسية في ذبوع صيتهم، كانوا يجوبون البلد بالقطار ويتوقفون في مدينة تلو الأخرى لتقديم أنفسهم للناخبين.

ويستخدم المصطلح في الوقت الراهن عندما تقوم منظمة أو مؤسسة ما بالخروج إلى الشارع والتواصل مع الأعضاء والأعضاء المحتملين في كافة أنحاء البلد.

وعادةً ما تكون هذه الأدلة محددة الهدف (على سبيل المثال بعض القطاعات الصناعية المحددة أو الشركات متوسطة الحجم في المنطقة) ويمكن أن تكون فعالة. غير أنه لا تتوقع سوى مردود بسيط، إذا مضت الأمور كما ينبغي.

■ اجتماعات الجمعية العمومية السنوية والتقرير السنوي

توفر اجتماعات الجمعية العمومية السنوية فرصة رائعة لمتابعة نتائج أنشطة المنظمة، كما أن التقرير السنوي الذي يلي هذه الاجتماعات أداة مفيدة للغاية في تعزيز سمعة المنظمة بين فئات الجمهور الخارجي المستهدفة وبين أعضاء المنظمة على السواء.

ويمكن للأعضاء الحصول على لمحة سريعة في يوم اجتماع الجمعية العمومية: عرض موجز لأهم الإنجازات والتحديات المستقبلية من خلال عدد خاص من المجلة الإلكترونية للمنظمة.

وإضافةً إلى ما سبق، يتضمن التقرير السنوي قسم يستعرض بعض الحقائق والبيانات عن المنظمة والإجراءات التي قامت بها والمنشورات والتحليلات وخلافه. وإيجازاً، يتضمن التقرير قائمة بما قامت به المنظمة من أجل تحقيق رؤيتها وأهدافها.

ويمكن أن يصبح هذا التقرير أكثر من مجرد موجز لأنشطة العام المنصرم. فما الذي يمنعك من اختيار موضوع ما وتناوله مع إدراج تعليقات وشهادات الجمهور وبعض المقالات القصيرة والصور وتضمين هذا الموضوع في التقرير السنوي؟ ويمكن أن يتعلق هذا الموضوع بالأمور التي ترى المنظمة أنها على رأس اهتمامات العام القادم.

وينبغي أن يكون هذا الموضوع موضوعاً مطروحاً في الأخبار ويمس الجانب الإنساني للحياة الاقتصادية والاجتماعية. ويمكن أيضاً تخصيص العدد في سنة من السنين للحديث عن موظفي المنظمة. إذ أن هذه فرصة لتسليط الضوء على هؤلاء الأفراد الساهرين على خدمة أعضاء المنظمة والمجتمع بأكمله.

وتتضمن العروض المتنقلة دائماً تقديم عرض عن المنظمة يعقبه جلسة لطرح الأسئلة والإجابة عنها، ويتم اختتام العرض بحفل مشروبات أو حفل كوكتيل والتي تتيح الفرصة للجميع للتعارف على بعضهم البعض.

الأشخاص الذين توجه لهم الدعوة

ننصح بتوجيه الدعوة إلى الأعضاء الحاليين والمحتملين في المدينة التي تزورها. ومن خلال الجمع بين هذه الأطراف، سوف تضمن تعزيز رضا الجميع عن المبادرة. ولا يوجد أفضل من استخدام الأعضاء الحاليين في استقطاب الأعضاء الجدد من خلال حماسهم.

ما الذي ينبغي عرضه؟

ينبغي عليك دائماً أن تبدأ بقضية اجتماعية أو اقتصادية معاصرة على أن تكون وثيقة الارتباط بالمدينة أو المنطقة التي تزورها. وبعد ذلك، يمكنك الربط بين هذه القضية وبين أنشطة المنظمة من خلال توضيح ما تقوم به المنظمة لصالح الأعضاء.

ونقترح أن تستعين بالهيكل والنصائح الموجودة في الفصل التاسع «أساليب العروض التقديمية»، الصفحة ٦٣.

■ الرسائل البريدية الجماعية

إن إرسال مئات أو آلاف رسائل البريد الإلكتروني التي تحتوي على رابط لموقع المنظمة ودعوة للانضمام إلى المنظمة قد يساعد في استقطاب الأعضاء، ولكن لا تتوقع حدوث معجزات.

أولاً، يتعين أن تمتلك القدرة على الوصول إلى قواعد بيانات موثقة تضم عناوين تم التحقق منها. ويستلزم هذا استثماراً مالياً. وإضافةً إلى ما سبق، تحتاج إلى شخص ذي مهارة فائقة لإعداد صياغة مقنعة تجتذب القارئ وتقنعه بالضغط على رابط الموقع.

القائمة التفقدية للتواصل الداخلي والتواصل مع الأعضاء



التواصل الداخلي

- ☐ هل تضم المنظمة موظفاً مسؤولاً عن التواصل الداخلي؟
- ☐ هل يوجد لدى المنظمة إجراء لتعريف الأعضاء الجدد بجميع جوانب أعمال المنظمة؟
- ☐ هل تعقد الإدارات اجتماعات أسبوعية لتناول آخر المستجدات؟
- ☐ هل تعقد المنظمة اجتماعات شهرية عامة لإطلاع الموظفين على آخر المستجدات؟
- ☐ هل يوجد لدى المنظمة شبكة معلومات داخلية (إنترنت) يمكن للموظفين الرجوع إليها؟
- ☐ بالنسبة للمنظمات الكبيرة: هل تنشر المنظمة رسالة إخبارية داخلية شهرية؟
- ☐ هل تطبق المنظمة نظاماً للتعرف على التعليقات الدورية بما يسمح للمنظمة بالاستماع إلى آراء الموظفين وتحقيق احتياجاتهم؟

التواصل مع الأعضاء

- ☐ هل تمتلك المنظمة قاعدة بيانات كاملة؟
- ☐ هل يوجد لدى المنظمة إجراءات لتحديث قاعدة البيانات دورياً؟ وهل يوجد من يتولى هذه المسؤولية؟
- ☐ هل تمتلك المنظمة موقعاً إلكترونياً؟
- ☐ هل يضم الموقع الإلكتروني للمنظمة قسماً مخصصاً للأعضاء؟
- ☐ هل يضمن الموقع أقساماً معينة للأعضاء وقوائم بالخدمات المختلفة والوثائق المتاحة والفعاليات والدورات التدريبية والأسئلة المتكررة وخلافه؟
- ☐ هل ترسل المنظمة رسائل إخبارية إلكترونية دورياً (على الأقل مرة أو مرتين شهرياً) إلى الأعضاء؟
- ☐ هل يتتبع الموقع الإلكتروني عمليات البحث التي يقوم بها الأعضاء على الموقع (بيانات الزوار)؟
- ☐ هل تقوم المنظمة بتحليل أدوات التواصل (الاستبيانات والتعليقات في الفعاليات) سنوياً؟
- ☐ هل تعقد المنظمة اجتماعات محلية (العروض المتنقلة) مع الأعضاء والأعضاء المحتملين مرة كل عام؟

٦. الفصل السادس

التواصل عبر الإنترنت

لقد أصبحت طرق التواصل التقليدية الآن شيئاً من الماضي.

شهدت الدورة التي تمر من خلالها المعلومات العديد من التغيرات. ولذا، كان من المنطقي أن تتغير القواعد التي تحكم هذه الدورة. إذ أن الوصول الفوري للمعلومات عبر شبكة الإنترنت أدى إلى تغيرات جذرية في المشهد العام. وأصبح مستخدمو المعلومات يمتلكون حالياً القدرة على الوصول المباشر إلى المعلومات دون الحاجة إلى المرور عبر قنوات المعلومات التي تفرز المعلومات قبل تمريرها إلى المستخدمين.

وحتى وقت قريب كانت الطريقة الوحيدة التي تضمن المنظمة من خلالها توصيل رسالتها إلى الجمهور هي إعداد البيانات الصحفية ومحاولة إقناع الصحفيين بنشر الرسالة. ومن المؤكد أن للصحفيين والمحررين دوراً في إعادة صياغة المعلومات. ونظراً للاعتماد الكبير على مدى استعداد رجال الإعلام لتخصيص مساحة إخبارية أو مساحة بث مباشر لموضوع ما. لم يكن أمام المنظمات خيار غير محاولة إقناع رجال الإعلام بأهمية نشر هذه المعلومات.

إلا أن هذا عهد ولى زمانه. فلم يعد لوسائل الإعلام سيطرة على المعلومات. فقد أصبحت المعلومات تتحرك بحرية «في الوقت الحقيقي» دون حدود ودون الحاجة إلى وقت لمعالجة هذه المعلومات.

ويتواصل المدونون مباشرة مع الشركات ويعلقون على أخبارها. وصحيح أن وسائل الإعلام لا تزال لها وجود. ولكنها لم تعد الوسيلة الحصرية. وأصبح لازماً على وسائل الإعلام البحث عن طرق جديدة لتبرير وجودها. ويتم ذلك في المقام الأول من خلال قيام وسائل الإعلام بوضع المعلومات في سياق وتحديد الاتجاهات الرئيسية.

ما أسباب أهمية التواصل عبر الإنترنت؟

تعتبر المواقع الإلكترونية وبوابات المعلومات الموجودة على الإنترنت والشبكات الخارجية والداخلية طرقاً سهلة لتلبية طلب الجمهور المستهدف على الإجابات السريعة والفعالة على أسئلتهم في أي وقت. إن تلبية رغبة الجمهور في الحصول على الردود والإجابات التي يتوقعونها تعزز ثقتهم فيك وتضمن ولائهم لك.

- البريد الإلكتروني: وسيلة للتواصل مع الأفراد عبر الإنترنت (رسالة شخصية رقمية)
- المجالات الإلكترونية: رسالة إلكترونية لمجموعة من الأفراد
- الدردشة: وسيلة للتراسل الفوري («المباشر») عبر الإنترنت

- الرسائل النصية القصيرة: نقل المعلومات عبر الهواتف المحمولة أو مواقع الإنترنت الخاصة
- شبكات الأقران: الشبكات الافتراضية العامة والمجتمعات الرقمية التي تقوم على المصالح المشتركة.

تعتبر الشبكة الدولية للمعلومات عالماً ديناميكياً ودائم التغير. مما يعني أن المعلومات الموجودة على المواقع الإلكترونية تتقدم بسرعة شديدة. ولذا، يلزم تحديث المعلومات دورياً. وتعتبر عملية إدارة المواقع الإلكترونية عملية مستمرة وتتطلب عملاً يومياً.

التجهيز للتواصل عبر الإنترنت: المرحلة الأولى

يلزم عليك تحديد أهداف واضحة وإعداد خطة هجوم دقيقة.

- ما الأهداف التي ترغب في تحقيقها؟ هنا ينبغي عليك سؤال الأفراد من داخل وخارج المنظمة عن هذه الأهداف. بحيث يمكنك التعرف على الاحتياجات التي يمكنك تحقيقها. وسوف يضمن لك ذلك الاستقرار على رؤية عامة للمشروع.
- ما الموارد التي تمتلكها (الوقت والموارد المالية والمهارات والخبرات)؟
- عند تحديد الميزانية، يلزم عليك أن تضع في الاعتبار التكلفة الداخلية (على سبيل المثال. الوقت الذي سوف يخصصه الزملاء في إقامة ومتابعة الموقع الإلكتروني)
- إعداد قائمة بالمواصفات التي يلزم أن يراعيها الموقع الإلكتروني (المتطلبات وتصميم الجرافيك والمبادئ الإرشادية والإجراءات ومعايير النشر)
- الاستثمار في الحصول على برنامج لإدارة المحتوى. إذ أن هذه البرامج تسهل عملية تحديث محتوى الموقع الإلكتروني.

محتوى الموقع الإلكتروني

ننصح بشدة بعدم جعل استخدام الموقع الإلكتروني قاصراً على إتاحة وتوفير المعلومات فحسب. ولكن من أجل توفير منبر تفاعلي.

يمكنك استخدام الموقع الإلكتروني لتبادل المعلومات مع الأعضاء ومع المنظمات الأخرى وخلافه. وينبغي توفير أقسام منفصلة على الموقع الإلكتروني. ويمكن فصل الصفحات المخصصة للأعضاء عن تلك المتاحة لأي شخص آخر عن طريق كلمة مرور (الضمان الدخول الآمن).

وفي الوقت الحالي، يلاحظ الإقبال الشديد على «المدونات» و«المنتديات». ولكن عليك أن تتذكر أنه ينبغي عدم السبر في هذا الطريق ما لم تكن تمتلك الموارد اللازمة حيث أن هذه الأدوات

تستلزم استثمار جزء كبير من وقتك ومجهودك.

وينبغي عليك التعرف على نوع المعلومات التي يبحث عنها زوّار وقرّاء الموقع الإلكتروني الخاص بك.

تصنيف بيانات المستخدمين: هل يبحث المستخدمون عن معلومات محددة للغاية؟ هل يبدو المستخدمون مهتمين بشكل عام ودون امتلاكهم طلبات محددة؟ هل يمكن تقسيم المستخدمين إلى مجموعات مستهدفة محددة مثل أهل الإعلام أو أهل السياسة أو الأعضاء؟

وتوجد ثلاث طرق متميزة لتصنيف بيانات المستخدمين.

■ **مجموعات استطلاع الرأي:** يمكنك إجراء مناقشات مفتوحة وصريحة مع هذه المجموعات بشأن الموضوعات التي تهمهم والإجابة عن تساؤلاتهم والتعرف على الرغبات التي تحفزهم. وينبغي عليك أيضاً سؤال أعضاء هذه المجموعات عن المعلومات التي يودون توفرها على الموقع الإلكتروني.

■ **الاستبيانات:** يمكن سؤال مستخدمي الإنترنت الذين يتصفحون الموقع الإلكتروني عن مدى رضاهم عن الموقع وعن إذا ما كان الموقع قد أجاب عن أسئلتهم.

■ **تحليل المهام:** متابعة المتصفحين الذين يزوروا صفحات الموقع الإلكتروني عن كثب. ولتري إذا كان من السهل على المتصفحين العثور على هذه الصفحات وكان المحتوى قادراً على جذب انتباههم. وينبغي عليك معرفة الأقسام أو الصفحات التي دخلوا عليها مع مراعاة كافة الخطوات التي قاموا بها. وينبغي طرح الأسئلة عليهم. حتى شفويًا. بعد الانتهاء من زيارة الموقع الإلكتروني.

كتابة النصوص لمواقع الإنترنت: أسلوب كتابة جديد جداً

تتميز الكتابة بغرض النشر على صفحات المواقع الإلكترونية بأنها محددة للغاية. وينبغي على من يكتبها مراعاة هذه الحقيقة واتباع النصائح التالية.

■ اختيار الجمل القصيرة والبسيطة مع مراعاة الإيجاز حيث أن القراءة على شاشة الكمبيوتر تستغرق وقتاً أطول بنسبة ٢٠-٣٠٪ عن قراءة المواد المطبوعة. ويستلزم هذا بالفعل مجهوداً من القارئ، فلا تزيدهم عناءً ومشقة.

■ عدم زيادة طول الفقرات عن ثلث حجم الشاشة أو ١٠ أسطر.

■ التركيز على الحقائق والأرقام. فالمستخدم يبحث في المقام الأول على البيانات القائمة على الحقائق.

■ مراعاة حقيقة أن القارئ لا يقرأ النص المعروف على الشاشة كلمة كلمة، بل يعتمد القارئ إلى القراءة السريعة بالعين أثناء التصفح. كما أن القارئ يبحث عن الكلمات المفتاحية.

■ مراعاة المنافسة الشديدة على الإنترنت. ففي حال لم يعثر الزوار على المعلومات التي يرغبونها في وقت بسيط.

سوف يبحثون في مصدر آخر. إذ ينتقل الزوار إلى المواقع الأخرى التي يحددها محرك البحث على أنها مصادر أخرى للمعلومات. وهنا، يلزم عليك اتخاذ إجراءات احترازية للحيلولة دون «هروب المستخدمين من الموقع» من خلال تسهيل عملية تصفح الموقع والتأكد من سهولة العثور الزائر على المعلومات بسرعة.

■ **التأكد من اشتغال صفحات النصوص بالموقع الإلكتروني على عناوين واضحة تلخص الرسالة المقصودة.** وتعتبر هذه العناوين أهم ما في الصفحة حيث إن محركات البحث تستخدم العناوين في توجيه مستخدمي الإنترنت. ويلزم عليك البحث عن الكلمات المفتاحية التي تميز نشاط عملك ومن ثم وضعها على الفور في النص الافتتاحي.

■ **يستلزم إدراج وتضمين المواقع ضمن أعلى المواقع ظهوراً على محركات البحث مثل جوجل تحديد الكلمات والعبارات المفتاحية التي تميز المنظمة وتهمها وتهم أعضاءها والدولة التي توجد فيها المنظمة. ويُقصد بمصطلح العبارات المفتاحية وضع عدة كلمات مع بعضها البعض في تركيبة واحدة.**

■ **يبحث المستخدمون في الغالب على محركات البحث باستخدام مجموعة من ٣ أو ٤ كلمات مفتاحية التي تتبادر إلى الذهن عند البحث عن أنشطة المنظمة. وإذا كنت تستخدم كلمات مبهمّة للغاية، فهذا يعني أن فرص إدراج موقع المنظمة في الصفحة الأولى من نتائج البحث التي يعرضها محرك محدودة للغاية. وعقب إعداد قائمة الكلمات والعبارات المفتاحية الخاصة بك، عليك أن تتحقق من إذا كان الموقع يظهر على رأس نتائج عملية البحث. وينبغي عليك البحث باستخدام الكلمات المفتاحية الخاصة بك لتري إذا كان من السهل العثور على الموقع أم لا.**

قبل تدشين الموقع الإلكتروني. يمكنك المبادرة بإدراج الموقع في قوائم محركات البحث (دون انتظار مرور محرك البحث على الموقع وإدراجه في القوائم). إذ يمكنك أن تسجل بنفسك الموقع الإلكتروني في قوائم محركات البحث.

ويمكنك أيضاً أن تطلب من المواقع الأخرى وضع رابط للموقع الإلكتروني الخاص بمنظمتك. ويمكنك الاتصال بالجهات الرسمية (مثل المؤسسات الحكومية) ومطالبتها بإدراج موقع المنظمة على المواقع الإلكترونية الخاصة بها. وينبغي عليك الارتباط مع أكبر عدد ممكن من المواقع من أجل زيادة فرص قيام المستخدمين بالنقر على رابط موقع المنظمة.

وينبغي عليك أيضاً نشر الموقع في مواقع الفهرسة والأدلة والبوابات الإلكترونية. وسوف يزيد هذا من حجم الحركة على موقع المنظمة. مما يعزز من ظهورها وانتشارها.

وتعرض بعض المواقع المجانية خدمة تسجيل المواقع الإلكترونية في العديد من محركات البحث والمواقع الإلكترونية المهنية

عليك التأكد ما إذا كانت هذه القوانين تنطبق على المنظمة.

تعتبر «المجلات الإلكترونية» أداة فعّالة لكسب ولاء الجمهور المستهدف. وتحفيزهم على زيارة الموقع الإلكتروني للمنظمة دورياً. ولذا، يلزم التأكد من قدرة المجلات الإلكترونية على اجتذاب القارئ وتحفيزه على معرفة المزيد من خلال متابعة الروابط الموجودة في المجلة الإلكترونية. وتقود هذه الروابط القراء المهتمين إلى زيارة الموقع الإلكتروني حيث يمكنهم العثور على مزيد من المعلومات.

وينبغي عليك أن تنظر إلى المجلة الإلكترونية للمنظمة على أنها دعوة لزيارة الموقع الإلكتروني. ويستلزم هذا إبراز أخبار الموقع والإعلان عن الإضافات الجديدة. واحرص على أن تكون المجلة موجزة ومباشرة وأن تقدّم لمحة موجزة عن المعلومات الموجودة على الموقع الإلكتروني. ويمكن أن تلخص بعض الكلمات المفتاحية البسيطة المعلومة وتحفّز الرغبة لدى القارئ لمعرفة المزيد.

وبالنظر إلى أهمية التحديث المستمر للموقع الإلكتروني، من الطبيعي أن يكون معدّل تحديث المجلة الإلكترونية أسبوعياً أو كل أسبوعين بدلاً من شهرياً. ولكن احرص على عدم إرسال إصدارات جديدة من المجلة الإلكترونية ما لم يكن لديك معلومات جديدة تقدّمها للجمهور. وتذكّر أن ترسل إصدار جديد من المجلة في كل مرة تقوم فيها بتحديث الموقع الإلكتروني. ومن المفيد اتباع جدول زمني روتيني، فهذا يجبرك على تحديث الموقع حسب الجدول. وتذكّر أيضاً أن تجمع المعلومات من أجل الإصدار الأسبوعي أو نصف الشهري للمجلة.

نصائح

إن إعداد تصميم للمجلة الإلكترونية ليس بالأمر باهظ التكلفة، علماً بأن قيمة هذا الاستثمار مبررة للغاية حيث إنه يضمن المظهر الاحترافي للمجلة. وتوجد بعض الجهات التي تتخذ خطوات أبعد في هذا الصدد حيث يتاح للقراء أن يحددوا من خلال استمارة رأي المحتوى الذين يهتمون به ويرغبون في الحصول عليه. إلا أن التجربة أوضحت أن عدد قليل جداً من القراء هم من يتكلفون عناء تحديد المعايير الخاصة بهم.

■ يمكن إدخال بيانات الاتصال الخاصة بالأشخاص الذين طلبوا استلام نسخ من المجلة الإلكترونية أو الذين سجلوا على الموقع الإلكتروني في قاعدة البيانات. ويمكن أن تساهم المعلومات التي جمعتها في تنقيح محتوى المجلة الإلكترونية التي تخاطب الجمهور المستهدف.

■ لا يوجد ما يثير الغضب مثل استلام رسائل إلكترونية دون طلب. وتعتبر «الرسائل المزعجة» كارثة رهيبية مع تزايد عدد مستخدمي الإنترنت الذين يرون أن هذه الرسائل تنتهك خصوصياتهم، ما يدفعهم إلى حذف أية رسائل غير مطلوبة دون حتى محاولة قراءتها. وتأكد أن بمقدور الراغبين إلغاء الاشتراك في المجلة بسهولة (بضغط واحدة) في أي وقت. وينبغي أيضاً منح الأشخاص المسجلين في ملفاتك فرصة تعديل أو حذف بياناتهم الموجودة على الموقع الإلكتروني الخاص بك. وقد يؤدي هذا إلى تقليل عدد

والأدلة والفهارس وخلافه. ومن هذه المواقع: www.submit-away.com/top-search-engines.htm، والذي يغطي أغلب محركات البحث باللغة الإنجليزية.

■ ترتيب عملية التصفح الحدية بحسب الأولوية (مثل أن تكون واضحة ومتسلسلة على نحو منطقي). ويلزم عليك مراعاة الدقة في اختيار مسميات «الأزرار» التي تحولك إلى الصفحات الأخرى.

■ تأكد من أن المستخدم يستوعب بشكل مباشر المسار الذي يقوده إليه الرابط والمعلومات التي سوف يعرفها المستخدم من خلال النقر على الرابط. وتأكد أيضاً من أن الرابط يؤدي إلى الصفحة الصحيحة.

يمكن أن تساهم البيانات الصحفية أيضاً في اجتذاب حركة كبيرة على الموقع الإلكتروني لدرجة أن قد تكون أحياناً على رأس أقسام الموقع الإلكتروني التي يزورها المتصفّحون.

ويلزم أن يتضمن الموقع الإلكتروني قسماً خاصاً يحتوي على جميع البيانات الصحفية مع متابعة عدد المرات التي يزور فيها المتصفّحون هذا القسم. وعلى الصفحة الرئيسية، يتم الإعلان عن آخر البيانات الصحفية مع عرض تاريخ نشر هذه البيانات وتوفير روابط لها. وتذكر أيضاً أن هناك العديد من المواقع الإلكترونية التي تنشر البيانات الصحفية على نطاق واسع، وتقوم هذه المواقع بتمرير البيانات الصحفية إلى وسائل الإعلام الإلكترونية مثل مواقع ياهو، وجوجل، وفيما يلي أربعة من هذه المواقع التي تختص بالبلدان الغربية. ويمكنك التحقق من إذا كانت هذه المواقع تغطي دولتك وما شروط هذه التغطية.

- www.businesswire.com
- www.prnewswire.com
- www.prweb.com
- www.marketwire.com

ولذا، ينبغي عليك عند كتابة البيان الصحفي التأكد من وضع روابط في النص. وبالتالي، عند نشر هذه البيانات الصحفية على الإنترنت يمكن للراغبين التعرف على مزيد من المعلومات بالضغط على تلك الروابط.

إضفاء الحياة على الصفحة الرئيسية: تنويع بؤر الاهتمام وتخصيص أبرز مكان في الصفحة للأخبار (على سبيل المثال، تقديم الأعضاء الجدد أو استعراض التدابير الضريبية الجديدة ودخول القوانين الجديدة حيز التنفيذ أو زيارة وفد ما).

إرسال «الرسائل الإخبارية عبر الإنترنت»

تحقق الرسائل الإخبارية الرقمية أو المجلات الإلكترونية نجاحاً متزايداً، ويرجع السبب في هذا إلى انخفاض تكلفة الإنتاج وإلى فعالية هذه الأدوات في استقطاب اهتمام الجمهور المستهدف بأنشطة المنظمة. وإضافةً إلى ما سبق، تضمن هذه الأدوات نشر المعلومات على نطاق واسع. وهنا يلزم التنبيه إلى أن القانون في بعض البلدان يستلزم الحصول على موافقة كتابية من المستلمين قبل إرسال رسائل البريد الإلكتروني. ولذا، يلزم

الإلكترونية واللوحات والموقع الإلكتروني ومقر المنظمة على سبيل المثال من خلال عرض لافتات في منطقة الاستقبال).

يلزم التأكد من قدرة الجمهور المستهدف على التعرف على **المجلة الإلكترونية الخاصة بالمنظمة** فوراً ومن بين مئات الجرائد الإلكترونية الأخرى. ويتعين أن يلتزم تصميم المجلة الإلكترونية بأساليب محددة وبخطوط معينة وخلافه. ويلزم أيضاً التأكد من أن يكون تصميم المجلة جذاباً من خلال الاستفادة من المؤثرات البصرية الفعالة ولا تنسى شعار المنظمة. ويفضل أن تربط المجلة الإلكترونية بصورة ذهنية محددة. وعليه، عندما يصادف القارئ تصميمًا مائلاً في مصدر آخر من مصادر المعلومات، فإنه يربط بين هذا المصدر وبين المجلة الإلكترونية الخاصة بالمنظمة. وتعزز هذه الإشارات المرجعية من أوجه التآزر والانسجام بين أدوات التواصل المختلفة التي تستخدمها. ويلزم أن تتأكد من قدرة الجمهور على تحديد المصادر التي يمكنهم العثور على معلومات معينة فيها.

اختلاف أسلوب صياغة الجرائد الإلكترونية عن المنشورات المطبوعة: يرجع هذا ببساطة إلى أن قراءة النصوص على الشاشة أكثر صعوبة من قراءة المطبوعات. ونتيجة لذلك، يمر القارئ بسرعة على النصوص الموجودة على الشاشة. فهم يبحثون عن الكلمات المفتاحية، في حين أنهم يعمدون إلى قراءة النصوص المطبوعة على الورق بزيد من الهدوء وينظر في النص بالكامل. ويؤدي تعقد الجمل والفقرات الطويلة والجملية المبنية للمجهول إلى صعوبة القراءة على الشاشة. فلا تنسى هذه الحقائق. متابعة عدد المشتركين في **المجلة الإلكترونية**: نظراً لقدرة المشتركين على إلغاء الاشتراك أو ترشيح المجلة للأشخاص الآخرين. فإن عدد المشتركين يعطي دليلاً جيداً على مدى ارتباط الجمهور بالإجراءات والمبادرات التي تتخذها المنظمة. ويمكنك إدخال جميع بيانات مشترك المجلة الإلكترونية في أي من برامج لإدارة علاقات العملاء. وسوف يساعد هذا في توجيه الإجراءات التسويقية (مثل التسويق عبر البريد الإلكتروني أو حملات الرعاية).

وإذا كنت ترغب في الاستفادة من أحدث التقنية، يلزم عليك الاستثمار في نظام RSS. ولك أن تتخيل أنه في حال ظهور أية معلومات جديدة في أي من المجالات، يمكن للمشاركين في خدمة RSS استلام هذه المعلومات على الفور على هواتفهم المحمولة أو على عنوان البريد الإلكتروني في صورة عنوان وسطين كمقدمة و رابط للموقع الإلكتروني. وليكن الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة.

المشاركين في المجلة. ولكنك على الأقل سوف تعرف أنك تصل فعلياً إلى المهتمين اهتماماً حقيقياً بما تقوم به. لا يوجد أيضاً ما يمنع من إرسال مجموعة كبيرة من الرسائل دفعة واحدة إلى الأفراد الذين يحتمل أن يهتموا بما تقوم به.

ينبغي إضافة رابط في نهاية المجلة الإلكترونية لتمكين القراء الراغبين من تمرير **المجلة** إلى أي من معارفهم الذين قد يكونون مهتمين بالأمور. وينبغي تطبيق نفس الأمر في الموقع الإلكتروني من خلال إضافة زر «ترشيح هذا الموقع لآخرين». ولا تزال الدعاية الكلامية إحدى أفضل طرق الوصول إلى الشهرة. ولذا، عليك استغلال هذه الطريقة من خلال تسهيل مهمة سفراء المنظمة الذين يرشحون خدماتك لمن حولهم قدر الإمكان.

يلزم عند تصميم المجلة الإلكترونية وعند تقرير المحتوى أن تضع **الجمهور المستهدف** نصب عينيك. وتختلف الموضوعات وتوزيعها والعوامل الأخرى حسب نوع الجمهور المستهدف. إذ لا يسعى الجميع وراء نفس المادة. ولذا، يلزم دراسة توفير مجلدات فرعية مثل «المستثمرون». وتوجد طريقة أخرى ينبغي دراسة استخدامها وهي إعداد نسخ مختلفة من **المجلة الإلكترونية لتغطية موضوعات مختلفة**. وبالتالي، يمكن أن يكون لديك نسخة عامة من المجلة الإلكترونية ونسخة مخصصة للتشريعات واللوائح بشكل خاص.

لا تحاول أن تجعل المجلة الإلكترونية شاملة وجامعة. فلا يلزم أن تغطي المجلة جميع الخدمات التي تقدمها المنظمة أو الاتحاد. وتذكر أن الإفراط في تقديم المعلومات يثقل على القارئ ويجعله حائراً بين تلال من البيانات. وللحفاظ على النظرة الشاملة، يمكن الاقتصاص على عدد محدود (٥-١٠) من الموضوعات التي تتناولها بإيجاز في المجلة مع توفير شرح مستفيض لها على الموقع الإلكتروني. وإذا رغبت التحرر من الهيكل التقليدي للمجلات القائمة على الموضوعات، يمكن التركيز على شركة الشهر (أفضل شركة من حيث النتائج أو الشركة التي تتميز عن بقية المنافسين) أو تشريع جديد هام وخلافه. ولا بأس من اتباع هذا الهيكل طالما أن المعلومات جيدة التنظيم.

الوصول إلى التوازن الصحيح: الموازنة بين تقديم المعلومات وجذب انتباه القارئ وإثارة فضوله. فتقديم المعلومات إلى القارئ هو أمر جيد. ولكن هل يمكنك خفيز القارئ على اتخاذ رد فعل معين من خلال توفير وسيلة للتجاوب والرد. فإذا أعلنت عن معرض تجاري أو ندوة علمية، يمكن تقديم تذاكر لأسرع القراء تعقياً على الموضوع. وتذكر أن عليك أن تدفع القراء/ الأعضاء إلى التحرك. وينبغي عليك دراسة مدى إمكانية دعم هذا النوع من الإجراءات من خلال عرض إعلانات متزامنة عبر قنوات التواصل الأخرى (المجلات والمجلة

معلومات مفيدة



مزايا وعيوب الرسائل الإخبارية الإلكترونية

😊 بغض النظر عن طبيعة الرسالة التي تود إرسالها والجمهور المستهدف، تأكد من أنك تحكم السيطرة على عملية التواصل بدايةً من الصياغة وحتى نشر المعلومات.

😊 التواصل المستمر (عبر الموقع الإلكتروني) أو الدوري (الرسائل الإخبارية).

😊 جودة المحتوى التي ترتقي لاحتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف سوف تضمن عودة الزوار إلى الموقع الإلكتروني دورياً أو رغبتهم في قراءة الرسالة الإخبارية للبقاء على معرفة بأخبار وأنشطة المنظمة (جدول أعمال المنظمة). ويعني هذا أنه يلزم تحديث الموقع الإلكتروني دورياً وتزويده بالمعلومات. فعدم تحديث الموقع الإلكتروني يعطي انطباعاً سيئاً ويكون سبباً في عدم عودة الزائر إلى الموقع الإلكتروني مرة أخرى.

■ تناسب الرسائل الإخبارية فئات جماهيرية تعرفها بالفعل.
■ يتعين أن يعرض الموقع الإلكتروني في المقام الأول أنشطة المنظمة على جميع من لا يعرفون المنظمة. إلا أنه يتعين أن يعرض الموقع الإلكتروني صفحات خاصة (محمية أو غير محمية) للزوار الذين يتابعون المنظمة عن كثب وبصفة دورية.

وعلى سبيل المثال، فكر في مطعم يستخدم الإنترنت في عرض معلومات عن إدارة المطعم وموظفيه ومكانه لرواد المطعم المعتادين، بالإضافة إلى عرض أطباق الشهر.

😊 التواصل العالمي

تذكر أن رسائل البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني توفر ثروة من المعلومات.

■ يشبه الموقع الإلكتروني مكتبة إلكترونية تتضمن أرشيفاً للمعلومات والأخبار. ولذا، احرص على أن يتضمن الموقع الإلكتروني كافة المعلومات التي توضح حياة المنظمة (على الأقل الجزء الذي تود عرضه على الجمهور). وينبغي أن يتضمن الموقع الإلكتروني روابط لكافة المقالات المتعلقة بالمنظمة والمنشورات (التقارير والنشرات والكتالوجات وخلافه).

ويمكن أن يعثر المستخدم في أي وقت من الليل أو النهار على معلومات عن أكثر الأسئلة شيوعاً دون الحاجة إلى الاتصال بالمنظمة (ما يوفر الوقت). ويتاح الوصول إلى هذه الثروة المعلوماتية في أي وقت حتى خارج ساعات الدوام الرسمي. ويمكن للمستخدمين أيضاً العثور على معلومات مثل عنوان المنظمة وساعات العمل بها وبيانات الاتصال الكاملة (الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني) وخريطة لموقع المنظمة وهيكلها التنظيمي.

وإضافةً إلى ذلك، يمكن أن يتضمن الموقع الإلكتروني قسماً يحتوى على روابط لمواقع إلكترونية مفيدة (البلديات والأكاديميات وغرف التجارة وخلافه). وتذكر أن القارئ يُقدّر وجود جميع المعلومات أمام عينيه وبين يديه.

■ تتضمن الرسالة الإخبارية مجموعة متنوعة من أخبار المنظمة ومنها على سبيل المثال الاجتماعات القادمة والأنشطة المخطط لها والتشريعات الجديدة التي تؤثر على عمليات المنظمة أو عمليات أعضاء المنظمة أو شرح الإجراءات أو المباني أو الخدمات الجديدة.

يمكن حفظ المعلومات المفيدة أو المعلومات القديمة على الموقع الإلكتروني في الأرشيف على أن يمكن الوصول إليها من خلال محرك البحث داخل الموقع.

😊 التواصل الفوري

ينبغي ألا يضطر من يرغب في معرفة المزيد من المعلومات عن خدمات المنظمة إلى الانتظار لحين فتح المنظمة أبوابها. إذ يمكن للمستخدم توفير الوقت في حالة الحصول على المعلومات المطلوبة على الفور. وسوف يضمن هذا عدم إزعاجك باستفسارات عن معلومات غير مهمة.

⦿ ارتفاع التكلفة

يكلف إنشاء وتصميم الموقع الإلكتروني ثروة طائلة نتيجة الحاجة إلى مراجعة خبراء خارجيين. ويمكن أن يساعد الخبراء في تصميم الرسالة الإلكترونية.

ويلزم أن يكون في المنظمة موظف واحد مسؤول عن تغذية الموقع الإلكتروني بالمعلومات ليضمن الحفاظ على نشاط الموقع وتحديثه بصفة مستمرة بالمعلومات الجديدة ويحذف المعلومات القديمة أو التي لم يعد لها أهمية. وسوف يكون هذا الموظف مسؤولاً أيضاً عن جمع المعلومات لتقديمها عبر الرسالة الإخبارية. كما أنه سوف يكون مسؤولاً عن إعداد النصوص المنشورة على الموقع (مع مراعاة أن الكتابة للنشر على المواقع الإلكترونية ذات طابع مميز، فهي تتسم بالإيجاز والمباشرة). ويلزم أن يمتلك هذا الشخص الخبرة التقنية لإرسال الرسائل الإخبارية وتحديث المحتوى باستخدام المساحة التي وفرتها الشركة التي قامت بتطوير الموقع الإلكتروني للمنظمة. ويجوز تغيير بعض محتوى الموقع إلى حد ما بما في ذلك الصور والعناوين والنصوص. وعندما يحين وقت تغيير شكل الموقع الإلكتروني، سوف يتجه هذا الشخص إلى الشركة التي صممت الموقع.

⦿ عدم التيقن من هوية الجمهور المخاطب

■ لا يمكن معرفة من سوف يقوم بزيارة الموقع الإلكتروني أولاً.

يمكن اختيار جزء مؤمن من الموقع الإلكتروني لا يمكن الدخول إليه إلا باستخدام شفرة تعريف ("تسجيل الدخول") وكلمة مرور. وبالتالي، يمكن اختيار الأشخاص (مثل جميع أعضاء المنظمة) الذين يمكنهم الدخول إلى هذا الجزء.

وقد يخفف هذا من العبء الإداري لديك، حيث سيكون بمقدور كل عضو الاطلاع على ملف المستخدم الخاص به وقراءة المعلومات الخاصة به مباشرة. ويمكن للمستخدم تخصيص المعلومات التي يرغب في عرضها.

■ يمكن اختيار الأشخاص الذين ترسل إليهم الرسائل الإخبارية، ولذا يلزم تحديد أهداف المعلومات. ولكن تذكر أن الأعضاء يمكنهم تحرير هذه المعلومات إلى معارفهم، مما يستلزم مراعاة مدى سرية هذه المعلومات.

⦿ التقادم السريع للمحتويات

نظراً للطبيعة الفورية والسريعة للإنترنت والرسائل الإخبارية، تذكر أن المعلومات الجديدة تطرد المعلومات القديمة قبل أن تتحول هي نفسها وبسرعة إلى معلومات قديمة. وهنا، تبرز أهمية تحديث المعلومات بصفة مستمرة.

ويلزم أن تُنشر المعلومات الموجودة في الرسالة الإخبارية على الموقع الإلكتروني في نفس الوقت. وإذا اقتضت الضرورة، يجوز حفظ هذه المعلومات في "أرشيف" الموقع الإلكتروني (إذا كانت المعلومات لا تزال مفيدة لمن يطلعون عليها على صفحات الموقع الإلكتروني).

القائمة التفقدية لأفضل مارسات التواصل عبر الإنترنت



- ☐ الموقع الإلكتروني يعكس أسلوب الجرافيك العام المتبع في المنظمة (الألوان والشعار ونوع الخط وخلافه)
- ☐ تم إدراج مُعرّف المصدر الموحد (عنوان الموقع الإلكتروني على شبكة الويب العالمية - URL) الخاص بمنظمتك في جميع وسائل دعم التواصل
- ☐ الموقع الإلكتروني مدرج على محركات البحث الأساسية (جوجل وياهو وإم.إس.إن وخلافه)
- ☐ الموقع الإلكتروني يسجل ما يبحث عنه الزوار (بيانات الزوار)
- ☐ الصفحة الرئيسية تضم قسمًا "للأخبار" تجذب انتباه الزوار إلى أشكال الأخبار المختلفة (البيانات الصحفية والاتفاقيات والفعاليات وخلافه)
- ☐ تقوم بإجراء تحليل سنوي لزوار الموقع الإلكتروني
- ☐ تقوم بإجراء تحليل سنوي لاحتياجات زوار الموقع الإلكتروني
- ☐ تقوم بإجراء تحليل سنوي للقيمة المعلوماتية والتواصلية للموقع الإلكتروني
- ☐ تقوم "بتجديد" الموقع الإلكتروني كل ٣ سنوات
- ☐ النصوص تحتوي على كلمات مفتاحية بها روابط للراغبين في قراءة المزيد
- ☐ تلتزم بعدم استخدام أكثر من ٥ نقاط في أي تعداد نقطي
- ☐ النصوص لا تشغل أكثر من ثلث الشاشة (أو عشرة أسطر)
- ☐ الموقع الإلكتروني يحتوي على روابط لمواقع المنظمات الأخرى ولأعضاء منظمتك وخلافه
- ☐ الموقع يحتوي على جزء مُمَوَّن للأعضاء
- ☐ الموقع يضم مكتبة للوسائط المتعددة يُحفظ فيها كافة أدوات التواصل (البيانات الصحفية والتقارير والخطابات الإلكترونية والمجلات الإلكترونية وخلافه)
- ☐ المنظمة توزع رسالة إخبارية إلكترونية دورياً (مرة واحدة شهرياً على الأقل)
- ☐ تدرج دورياً منتديات النقاش المرتبطة بأنشطة المنظمة
- ☐ تشترك دورياً في منتديات النقاش
- ☐ المنظمة تشترك في شبكات التواصل "الاجتماعي" أو "المهني" (فيس بوك Face book ولينكت إن Linked-in وخلافه)

٧. الفصل السابع

التواصل مع وسائل الإعلام

والتحقيقات الكاملة التي تدور حول القضايا المجتمعية الهامة.

تسمح لك هذه الإصدارات بشرح أفكارك بزيد من العمق. وفي هذا الشأن، تتضافر الصور مع العواطف لتلعب دوراً أكبر مما يجعل النسبة هنا هي ٥٠٪ للمعلومات و ٥٠٪ للعواطف.

مثال: أنت ترغب في توعية الجمهور بشأن أهمية عدم فرض تدابير ضريبية جديدة متعلقة باستهلاك الطاقة.

■ **مؤتمر صحفي:** اعرض وجهة نظرك، واطرح القضية في الأخبار، واشرك جميع وسائل الإعلام.

■ **مقابلات في الجلات:** حيث تكون وجهات نظرك في مواجهة الآخرين: فأنت تدافع وتقدم الحجج المؤيدة لوجهة نظرك باستخدام أمثلة مختارة بعناية؛ فالجلات توضح كلماتك وتحدث بطريقة تلبّي خيال الجمهور.

■ **مقابلات تلفزيونية مع أحد أعضاء منظمتك:** ما يقوله العضو يؤثر على الجمهور. ولذا فإن المشاهد المرتكزة على العاطفة تقوي وتدعم من رسالتك بشكل عام.

■ **مقالة مفصلة ومنطقية في مجلة مالية تشتهر بموثوقيتها:** ويمكن في هذه المقالة أن تبين بجهود الأثر المتوقع للتدابير الضريبية التي تقترحها الحكومة وأن تدعم ذلك بالأرقام.

وحتى تتمكن من تحقيق الفعالية في تواصلك مع وسائل الإعلام، عليك أن تعرفها بالقدر الذي يجب عليها أن تعرفك. فعليك أن تعرف كيف تقوم هذه الوسائل الإعلامية بعملها، وكيفية تنظيمها، وعليك أن تتذكر ذلك دائماً. وينبغي لك أن تدبر أمورك حسب جداولها الزمنية، وأن تخرص على الاتصال بها من خلال قناة التواصل المفضلة لديها.

التفاعل بين وسائل الإعلام

القارئ الأول للصحف هو ... الصحفي. والصحافي دائم البحث عن الموضوعات للتأكد من عدم فوات إحدى الحقائق أو الأحداث أو الفضائح. وعليه، فهناك تفاعل دائم ومستمر بين جميع وسائل الإعلام. وعليك أن تدرك ذلك، لأنه عند نشر خبر ما، يلتقطه سائر الصحفيين بسرعة ويضخمونه. ولذا فمن الأفضل أن تتوخى سرعة التصرف إذا كان الخبر يخص منظمتك!

يُعدّ نشر الرسائل عن طريق وسائل الإعلام إحدى الطرق زهيدة التكلفة وشديدة الفعالية في التأثير على الرأي. وذلك لأن معظم وسائل الإعلام يسهل الوصول إليها، ومن ثمّ فهي توفر إمكانية مخاطبة جماهير عريضة (أو قاعدة عريضة من القراء). كما أن بعض وسائل الإعلام شديدة التخصص يمكن من خلالها الوصول إلى جمهور مستهدف للغاية. ومن ثمّ عليك مراجعة الوسائل الموجودة لتعرف إذا كانت هناك وسائل متخصصة بالفعل (مثل وسائل الإعلام المهنية أو الاقتصادية) التي تستهدف نفس الجماهير التي تستهدفها منظمتك.

الإذاعة = ١٠٠٪ سرعة، و ١٠٪ عاطفة و ٤٠٪ ومعلومات

تكمن قوة تأثير الإذاعة في سرعتها؛ حيث يتسنى لك التصرف في الحال. بيد أن تأثير الإذاعة أيضاً عابر وسريع الزوال؛ أي أنه لحظي التأثير. فالناس ينسون ما يسمعونه أسرع مما يقرؤونه. وهذا يتطلب منك أن ترز كلماتك، لأن عدد الكلمات والدقائق المتاحة لك قليل وعليك أن تستخدمها في توصيل رسالتك التي يجب أن تكون واضحة ومباشرة ومفهومة. فكلماتك يجب أن تنطلق وتصيب الهدف مباشرة.

التلفاز = ٩٠٪ عاطفة و ١٠٪ فقط معلومات

تكمن قوة تأثير التلفاز في صوره. ومن ثمّ التأثير على العاطفة. فإذا رغبت في بث رسائلك عبر التلفاز، عليك أن تتأكد من استخدام صوراً تدعم كلماتك وتوضحها.

الصحافة اليومية = ٨٠٪ معلومات و ٢٠٪ عاطفة

تكمن قوة الصحافة المطبوعة في محتواها؛ فهي تتيح الفرصة للمناقشة والاستفاضة في وجهة النظر في حين تتطلب الإذاعة والتلفاز الالتزام بالأساسيات. أي أن تقول كل شيء خلال ٢٠ ثانية أو دقيقة واحدة. أما في الصحافة فلديك فرصة التطرق بزيد من العمق. ويتسنى لك شرح وجهة نظرك بالتفصيل، وتكييف ما تقوله، وتوضيح الأشياء، والاستعانة بالأرقام. ولديك كذلك فرصة لكي تذكر الحقائق، وتضع الأمور في سياقها. والصحافة هي الوسيلة المثالية لتغيير وجهات نظر جمهورك المستهدف ونقل القضايا من سياق المناظرات العامة إلى جدول الأعمال الاقتصادي والسياسي.

الإصدارات الأسبوعية والدوريات = ٥٠٪ معلومات و ٥٠٪ عاطفة.

تناسب الجلات على وجه الخصوص التحليلات المتعمقة

مثال على التفاعل بين وسائل الإعلام

- في الساعة ٥ صباحاً. يتصفح مقدمو البرامج والصحافيين في محطات الإذاعة الصحف والأخبار الواردة من وكالات الأنباء.
- في الساعة ٧ صباحاً. يذيعون نشراتهم الإخبارية.
- في الساعة ٨ صباحاً. يقرر محررو المحطات التلفزيونية الموضوعات المطلوب تغطيتها في هذا اليوم.
- كما يعتمد محرر الصحف أيضاً على التقارير الإخبارية المذاعة في الإذاعة في اختيار الموضوعات التي سوف يعطونها الأولوية. كما يبحثون في الصحف المنافسة لهم التي تتبنى وجهات نظر مختلفة بشأن موضوعات بعينها في الأخبار. كما يقرؤون الأخبار الواردة من وكالات الأنباء.
- وتستمر محطات الإذاعة على مدار اليوم في بث تحديثات النشرات الإخبارية التي تتضمن أحدث المعلومات.
- في الساعة ١ مساءً. تذيع محطات التلفاز نشراتها الإخبارية.
- تراجع الصحف المحتوى للوقوف على أي مادة فائتة حتى ذلك الوقت.
- في الساعة ٧ مساءً. يذيع التلفاز الأخبار مرة أخرى. وتتابع الصحف هذه النشرات ويتوقف رؤساء التحرير عن العمل في الساعة ٨ مساءً. ثم تطبع الصحف في المساء وتوزع في الصباح الباكر على موزعي الصحف وأكشاك الجرائد والمشاركين. مع العلم بأن الصحافيين العاملين في الإذاعة يقرعون هذه الجرائد في بداية اليوم.
- وبذلك تكتمل الحلقة. وتُعاد المعلومات خلال اليوم في عديد من الوسائل الإعلامية، التي تأخذ بعين الاعتبار باستمرار أسلوب معالجة المعلومات (من حيث المحتوى وأسلوب تناول) الذي تستخدمه وسائل الاتصالات الأخرى.

البيان الصحفي

الهدف من البيان الصحفي هو توفير المعلومات الوجيزة للصحافيين الذين يكونون مسؤولين عن نشرها.

وينبغي أن يكون بيانك الصحفي:

- قصيراً: مكتوباً في صفحة مقاس A4 بحد أقصى. ويكون العدد المثالي للأحرف بالصفحة ٤٠٠ حرف (بما في ذلك المسافات).
- دقيقاً: يتناول الموضوع مباشرة
- العنوان يدل على الموضوع.
- ينبغي أن تلخص المعلومات في الخمسة أسطر الأولى (= "الفقرة الأولى").
- يلي ذلك ٣-٤ فقرات تتضمن مزيداً من التفاصيل عن النقاط المذكورة في المقدمة. وابدأ بيانك الصحفي دائماً بذكر بيانات عامة وانتهي بالتفاصيل. مع الحرص دائماً على أن تضع أهم الأخبار في البداية.
- اقتباس: ابرز أحد التعليقات التي جاءت على لسان شخص ما (من منظمتك أو يكون قد تحدث عن منظمتك)، في مقابلة ما، على أن يتضمن هذا الاقتباس بوجهة نظرك أو يثير الفضول. وذلك لأن الكلمات المختارة إنما المنطوقة تخاطب القارئ (من خلال مقارنة أو أرقام هامة تدفع المتلقي للتفكير).
- هويتك: وصف قصير لمنظمتك، وأهميتها وأنشطتها وخلافه.

مثال: "تمثل منظمة أصحاب الأعمال مصالح ٥٧٨ شركة يعمل بها ٧٠٠٢ موظف منتشرين في كافة أنحاء الدولة".

■ **سهل الفهم:** استخدم مصطلحات يسهل على الجميع فهمها.

■ **سهل التعرف عليه:** من المهم أن نعرف بوضوح أن البيان صادر عنك. ولذا ينبغي أن يتضمن البيان اسم المنظمة وشعارها إن كان لها شعار. وعلى الجانب الآخر، تجنب الإكثار من ذكر اسم المنظمة، فهذا يصيب الناس بالضيق.

■ **مؤرخ:** حدد تاريخ ومكان إصدار البيان. وإذا أرسلت بيانك الصحفي قبل الموعد، ولكنك لا ترغب أن ينشر الصحفي المعلومات إلا بعد ذلك في تاريخ ما ستحدده أنت، عليك أن تذكر ذلك بوضوح وأن تكتب بخط كبير وواضح "محظور حتى (التاريخ)، رجاء مراعاة ذلك".

■ **تفاعلي:** لا تنسى أن تذكر اسم الشخص المسؤول الذي يمكن الاتصال به للرد على أسئلة الصحافيين. ويمكن لهذا الشخص أن يجمع ما يرد إليه من طلبات الحصول على معلومات وتحديد مقابلات وإعطائها إلى المتحدث الرسمي لمنظمتك. وعليك أن تذكر بيانات الاتصال (رقم الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني).

■ **أخبر الصحافيين كيفية الحصول على الصور الداعمة للموضوع الصحفي.** وكن مستعداً بالصور التي يظهر فيها قيادات منظمتك والصور التي توضح أخبار المنظمة لتقديمها لهم (مثل صور للمباني الجديدة، والمنتجات الجديدة، ومناسبة حصول منظمتك خلالها على إحدى

كما يفيد عقد المؤتمر في فترة متأخرة من الصباح (الساعة ١١ صباحاً)، وهو ما يعطي الفرصة للصحافيين العاملين بالصحافة اليومية والإذاعة والتلفاز بتناول معلومات على مدار اليوم.

وتكمن ميزة الإفطار أو الغداء مع الصحافيين في أنك تكون جالساً معهم على طاولة واحدة بحيث يكون الوضع أقل مللاً ورتابة من المؤتمر الصحفي الرسمي عندما تقف أمام الصحافيين المصطفين. وفي هذه المناسبات، يكون التواصل متسماً بجو من الود والألفة.

وفي حالة تناول الإفطار أو الغداء مع الصحافيين، عليك أن تعطي كل صحافي نسخة من شرائح العرض التقديمي حتى يتمكنوا من متابعتك بسهولة.

ولك أن تختار تاريخ عقد مؤتمر صحفي وفقاً لجدول المتحدثين والجدول المحتمل للصحافيين.

والمحدثون المناسبون هم:

■ المتحدث الرسمي لمنظمتك

■ مدير المشروع

■ الشهود (الأعضاء أو العملاء) أو الشركاء الذين تعمل معهم (طالما أن شهادتهم أو المعلومات الواردة على ألسنتهم تناسب موضوع مؤتمر صحفي). وتضيف هذه الفئة المصدقية على الكلمة التي تلقيها وذلك من خلال الحديث عن الفوائد التي تعود عليهم من خدمات منظمتك أو التعاون معها.

■ أحد أهل السياسة أو قيادات الرأي المرموقة (إن أمكن).

■ طرف ثالث قادر على تلخيص الفوائد التي تحملها الخدمة الجديدة للجمهور.

مكان عقد المؤتمر الصحفي

إن عقد المؤتمر الصحفي في مقرّ منظمتك يتيح لك فرصة التباهي بها ويسهل الوصول المباشر إلى كل ما هو متاح من موارد داخلية. وعليك أن تتأكد من قدرة مقرّ منظمتك وبنيتها الأساسية على تلبية الاحتياجات اللازمة للحدث. وإن لم يكن الأمر كذلك، عليك استئجار قاعة لتفي بهذا الغرض.

وعليك أن تتأكد من أنه إضافة إلى القاعة التي ستقدم فيها العرض التقديمي الخاص بك، أن يكون هناك بهواً يصلح لتقديم المرطبات أو المشروبات الساخنة لمن يصل في وقت مبكر. ولكن في حالة إجراء المقابلات الفردية (مع الإذاعة أو التلفاز) عليك اختيار قاعة منفصلة مجهزة بجدران عازلة للضوضاء.

وكن مستعداً لاستقبال الصحافيين قبل الموعد المعلن بنصف ساعة.

الجوائز). وأفضل السبيل هو أن تنشر الصور على موقعك الإلكتروني (ويمكن الاستعانة بجزء مؤمن على الموقع مع توفير الحماية باستخدام كلمة مرور وتسجيل الدخول) حتى يمكن للصحافيين تنزيل الصور من الموقع. وإن كان لديك موقع إلكتروني، فلا بد أن تخبرهم بعنوانه.

■ **سهّل على الصحافيين عملهم:** اجعل مهامهم سهلة المنال بحيث تصبح مهمتهم مجرد إعادة ذكر لما قلته أنت. وذلك لأن الصحافيين يعانون في الغالب من كثرة العمل. ومن ثمّ يشعرون بالامتنان عندما تقتصر مهمتهم عند النشر على مجرد إعادة جزء من نص البيانات الصحفية. ولذا، ينبغي لك أن تكتب البيان الصحفي على هيئة مقالة جاهزة للنشر كما هي. وأكتب بالأسلوب المناسب لوسيلة الإعلام التي ترغب في توصيل رسالتك من خلالها. وليكن النص من وجهة نظر المتلقي براعاة الأمور التي تأتي ضمن اهتماماتهم. ذلك فضلاً عن مراعاة الهجاء وأسلوب العرض.

■ **إلى من ترسل بيانك الصحفي**

إذا أرسلت البيان الصحفي بالبريد الإلكتروني، عليك نسخه في متن رسالة البريد الإلكتروني. ولا ترسل البيان الصحفي في صورة ملف مرفق. واحرص على الاحتفاظ بقاعدة بيانات محدّثة تضم الصحافيين المستقلين أو الصحافيين الذين لديهم صلات بالأسواق العامة أو الإصدارات المتخصصة أو الصحافة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية من:

■ اتصّلوا بمنظمتك (للاستفسار):

■ نشرها بالفعل مقالات عن نشاطك:

■ يكتبون عن القطاع الذي يضم نشاطك.

المؤتمر الصحفي

إن تنظيم مؤتمر صحفي لا يكلفك الكثير، ولكنه يتطلب جهداً كبيراً في الإعداد.

وأياً ما كان الغرض الأصلي من المؤتمر الصحفي (العرض لمنظمتك أو خدماتك أو وجهات نظرك في قضية اجتماعية)، عليك أولاً التأكد من أن موضوعك مواكب للأحداث.

والميزة التي تحصل عليها من عقد مؤتمر صحفي هي أن المؤتمر يمكنك من عرض موضوع على جمهور عريض من الناس ومن ثمّ إثارة كثير من الأسئلة. ولعلك تدرك أن معظم الصحافيين يكون لديهم نفس الأسئلة. لذا عليك أن تجيب على الأسئلة في مجموعات، ومن هنا تأتي أهمية عقد المؤتمرات الصحفية.

اختيار تاريخ عقد المؤتمر الصحفي

يمكن أن يتخذ المؤتمر الصحفي عدة أشكال، والأمر يرجع لك لكي تختار الشكل الأكثر فعالية. وفي هذا الصدد، يكون تناول الإفطار مع الصحافيين المسؤولين عن القسم التجاري بالصحيفة في حالة انشغالهم بكثير من العمل وحضور المؤتمرات الصحفية (في أوقات نشر الشركات للنتائج المالية).

صياغة الدعوة المرسلّة للصحافة

ينبغي أن تتضمن الدعوة المطبوعة والصوتية المرئية والإلكترونية المرسلّة إلى الصحافة (العامة أو الإقليمية أو المتخصصة أو المهنية) ما يلي:

- موضوع الاجتماع (وَصِفْ مختصر من خمسة إلى عشرة أسطر يثير فضول المتلقي ويحفزه لمعرفة المزيد عنه)
- التاريخ
- الموعد
- المكان
- المتحدثين
- خريطة المكان

■ عنوان بريدك الإلكتروني ورقم الهاتف حتى يمكنهم تسجيل أسمائهم لديك (على أن يكون ذلك قبل الموعد بثلاثة أيام على الأقل).

ويُفضّل إضافة نموذج تسجيل يمكن تعبئته بسهولة وإرساله إليك عبر الفاكس أو البريد. وأذكر أرقام الفاكس والهاتف بوضوح وعنوانك البريدي العادي والإلكتروني. وحدد كذلك آخر موعد للتسجيل.

رسائل تذكير الصحافيين المدعوين لحضور مؤتمر صحفي

لا تتوقع الحصول على رد من الصحافيين على دعوتك. بل عليك أن تذكرهم عبر اتصال هاتفي قبل موعد المؤتمر الصحفي بيومين أو ثلاثة. واسأل إذا كنت مدرج على جدول أعمال فريق التحرير بكل صحيفة تتصل بها. وإذا كنت مدرج بها. فهذه علامة طيبة. حيث إن رئيس التحرير يتخذ القرارات في العادة في صباح اليوم ذاته. وذلك تأسيساً على قيمة الأخبار وتوافر المحررين. وهنا. تنتقل الكرة إلى ملعبك لكي تثبت أن رسالة المؤتمر الصحفي ذات قيمة وتستحق عناء الذهاب إلى مكان انعقاده. وينبغي أن تكون دعوتك مقنعة فيما يتعلق بأهمية المعلومات التي تنوي تقديمها وطبيعتها "الجديدة".

يوم انعقاد المؤتمر

ادخل في صلب الموضوع واذكر الحقائق بسرعة دون إهدار الوقت في أشياء غير ذات قيمة. أي كن واضحاً وموجزاً. بحيث لا يستغرق العرض أكثر من ٣٠ دقيقة مع تخصيص ٢٠ دقيقة للأسئلة والأجوبة. كما يمكن لك أن تضرب مثلاً بأن تطرح (على نفسك) سؤالين أو ثلاثة في نهاية عرضك. وفي هذه الحالة يشعر الصحافيين بميل لطرح الأسئلة.

ولا يوجد ما يمنع من إجراء مقابلات فردية عقب المؤتمر مباشرة (على أن يكون ذلك في غرفة منفصلة).

الملف الصحفي

ينبغي أن يتضمن الملف الصحفي الذي تقوم بإعداده ما يلي:

- البيان الصحفي
- صور من اختيارك (تعرض أشخاصاً أو مناسبات أو مبان أو منتجات)
- نبذة تاريخية عن المنظمة (التواريخ المهمة) وشرح وافٍ لقطاع نشاطها (مع ذكر أهم الأرقام الخاصة "بعملك الأساسي"). وأضف كذلك وصفاً في مساحة خمسة أسطر يكون جاهز للنسخ دون الحاجة إلى تعديله
- معلومات عن الخدمة الجديدة أو الإجراء الجديد وخلافه. (مصحوباً بصور أو رسوم توضيحية)
- بيانات كمية مفصلة (تقارير أو إحصائيات)
- السيرة الذاتية للمتحدثين في مؤتمر صحفي. بما في ذلك الأطراف الثلاثة (الأعضاء والعملاء والشركاء)

الاجتماع غير الرسمي مع الصحافة

يمكنك كذلك الاجتماع مع الصحافيين من أهل الثقة لمناقشة موضوعات متعلقة بأعمالك. فعندما تشعر أن الوضع أصبح ملائماً لكي يتعرفوا على موقفك حيال أمر ما وفهمه. عندئذ انظر في عقد اجتماع غير رسمي.

وتأكد من إعداد العرض التقديمي ووزع على الصحافيين مطبوعات حتى وإن لم ترغب في نشرها. فالهدف هنا يتمثل في عرض وجهة نظرك على الصحافيين الذين تحترمهم والمتابعين لك لفترات طويلة أو بُعْية حشد الصحافيين وكسب تأييدهم لدعم قضيتك.

وتذكر أن الصحافيين لهم مطلق الحرية لنشر مقالة فيما بعد توضح وجهة نظرك أو موقفك. ولذلك كن حريصاً في ذكر "المعلومات غير المختصة للنشر".

ورقة بيان الموقف

وهي عبارة عن وثيقة تلخص رأي أو موقف المنظمة تجاه القضايا الاجتماعية مثل: الاحتباس الحراري. أو سياسات الدولة الاقتصادية. أو الاجتماعية. أو أولويات الحكومة. أو المناقشات الدائرة في المجتمع.

وتمثل هذه الوثيقة فرصة لأن تضع على الورق الرسائل التي ترغب في توصيلها إلى أي فرد في المنظمة ربما تضطره الظروف للحديث عن هذه القضية. ويُقصد منها كذلك التأكد من أن الجميع داخل المنظمة يعرفون رؤيتك مع ضمان توحيد واتساق الرسالة التي يقومون ببثها.

- خصص خمس فقرات على الأكثر لكل موضوع.
- يتعين عليك تحديث هذه الوثائق باستمرار نظراً لارتباطها بالأخبار ارتباطاً وثيقاً.

وخلال الرحلة سيتسافر مع مجموعة الصحفيين، وسوف تقضون وقتاً طيباً معاً، مما يتيح لكم فرصة عظيمة للتعرف على بعضكم البعض.

وفي معظم البلدان، تتحمل أنت ومنظمتك نفقات سفر الصحفيين وإقامتهم، مع مراعاة أن دعوتك إياهم لا تنطوي على أي ضمانات بشأن ما سوف ينشرونه أو إن كانوا سينشرون أي شيء من الأساس.

وحتى تتمكن من تقديم توجيه وإرشاد ملائمين للصحفيين، فإن النسبة المقترحة هي تخصيص فرد من المنظمة لكل مجموعة من ثلاثة صحفيين.

وعليك أن تتحرى منتهى الدقة في اختياراتك، فأنت تتكبد نفقات باهظة، وبرغم عدم تأكيدك من التغطية الإعلامية، فالتجارب تشير إلى أن الصحفيين يقدمون لك "عائداً" جيداً فيما يتعلق بالتغطية، فالمقالات المنشورة تكون أطول، فيما يبدو وأنهم يبررون الوقت الذي قضوه في الرحلة الصحفية.

■ راجع كذلك الحقائق التي ترد ضمن الأخبار وتستحق اتخاذ موقف من جانبك.

■ عليك إحاطة أعضائك بمواقفك، فذلك سيزيد تقديرهم للخطوات التي تتخذها دفاعاً عن مصالحهم كما أنهم سيعبرون عن وجهة نظرك إذا ما أجريت معهم مقابلات صحفية.

■ لما كانت هذه الوثائق تستهدف عموم الجمهور، فلا بأس من إتاحتها على موقعك الإلكتروني.

الرحلة الصحفية

لا يوجد ما هو أفضل من دعوة مجموعة صغيرة منتقاة من الصحفيين في رحلة صحفية داخل أو خارج بلدك حتى تتمكن من التعرف عليهم على نحو أفضل وبناء علاقات معهم تتمتع بالثقة.

ويمكن توجيه الدعوة لحضور أحد المؤتمرات أو المنتديات أو السفر في مهمة اقتصادية أو زيارة عدد من أعضاء منظمتك، فهذه الأمور تعتبر مناسبات جيدة للقيام بمثل هذه الرحلات التي تتحمل أنت نفقاتها.

معلومات يفضل معرفتها



مزايا وعيوب التقرير (مقالة أو مقابلة أو تحقيق) المنشور في الصحف أو المذاع في الإذاعة أو التلفاز (تقرير أو مقابلة أو مناظرة)

😊 مصداقية وسائل الإعلام التي تعد حيادية

يضع الصحفيون أنفسهم موضع حمل المسؤولية. ومن ثمّ فهم دائمو النقد، ويحرصون على التحقق من مصادرهم ومن حيثيات تصريحاتهم.

وهذا يمثل ميزة بالنسبة للقراء، حيث يمكنهم الاعتماد على المعلومات الواردة عن طريق الوسيلة الإعلامية بثقة. فالمقالة التي بها قدر كبير من المصداقية، بل وتضفي المصداقية على رسالتك، تمتلك القدرة على التأثير.

😊 المعلومات التي تستدعي منك الوضوح، والدقة والإيجاز

يتولى الصحفيون مهمة تمرير معلوماتك إلى الجمهور المستهدف. وهم بذلك وسطاء بين منظمتك وبين عموم الجمهور. وعليه، فإذا طرحوا عليك أسئلة، فإن ذلك يكون بدافع الرغبة في فهمك وتمرير ما ترغب أنت في توصيله بأقصى قدر ممكن من الوضوح للجمهور. ولذلك احرص على الوضوح وخلّ بالمصداقية، وإلا ربما قاموا بتخفيف حدة رسالتك أو تفرغها من مضمونها.

واحذر من أنك قد تفقد السيطرة على قدرتك على التواصل في اللحظة التي تجعلهم يملكون اليد العليا. والأمر هنا متروك لك لكي تضمن وتؤكد من أنك لا تشوّه صورتك بنفسك وذلك بأن تتوخى الوضوح والدقة.

😊 انخفاض التكلفة

يجذب المؤتمر الصحفي في المتوسط ثلاث وسائل إعلامية. وإذا قُدّر له النجاح، فإنه يجذب بضعة صحفيين. ولكن سواء حضر المؤتمر ثلاث أو عشر وسائل إعلامية، فإن التكلفة تكون واحدة (أعمال العلاقات العامة أو قاعة المؤتمر أو الدعوات أو متعهد الضيافة أو المصور الفوتوغرافي).

☹️ الاعتماد على حُسن النوايا لدى الصحفيين

الأخبار تأتي بما لا نشتهي. فليس بمقدورك التحكم في محتوى المقالة، ولا تاريخ النشر، ولا طول المقالة، ولا ما يحيط بها عند النشر (أي الإعلانات أو غيرها من المقالات ذات الصلة).

☹️ واجب إقناع الصحفيين

ينبغي أن تتحلى بالإقناع حتى خُفِز الصحفيين على تمرير المعلومات إلى الجمهور. وإلا ستفقد فرصة الوصول إلى قطاع عريض من الجمهور. والمخاطرة هنا شديدة: فالصحافي قد ينشر لك مقالة خبرية فقط عندما يشعر بأهميتها لجمهوره. والأمر هنا متروك لك لكي توضح له أن المقالة بالفعل ذات أهمية (عليك إبراز المزايا التي تعود على قرائه أو مستمعيه أو مشاهديه، فضلاً عن تأكيد القيمة الخيرية). ومن ثمّ تنضج قيمة تسهيل عمل الصحفيين (وهو ما يكون في صورة بيان صحفي جيد الصياغة يسهّل إعادة استخدامه بدون أي تغيير يذكر - مجرد نسخ ولصق).

☹️ العمر المحدود لأي مقالة (يومية أو أسبوعية): فالقراء نادراً ما ينظرون إلى مقالة قد قرعوها بالفعل.

☹️ دفعة واحدة

لا يمكنك نشر نفس المقالة مرتين؛ بل يمكن في أفضل الحالات أن تتأكد من أن تتحدث عنك عدة وسائل إعلامية في نفس الوقت حتى تحقق أثراً مضاعفاً. وعندئذ تصبح سيرتك وأخبارك في كل مكان.

☹️ لكل وسيلة إعلامية جمهورها الخاص

ثمة فئة معينة من الناس فقط هي التي ستقرأ المقالات المنشورة حولك وحول منظمتك. وعليك أن تسأل نفسك: كيف تحصل فئات الجمهور التي تستهدفها على معلوماتها؟ ولذا، عليك التأكد من أن أخبارك تظهر في وسائل الإعلام التي يراجعها جمهورك ويقرأها!

القائمة التفقدية لأفضل الممارسات في العلاقات مع وسائل الإعلام



- ☐ منظمتك تضم شخصاً يملك مهارات التواصل/العلاقات مع الإعلام
- ☐ لديك قائمة صحفية محدّثة
- ☐ لديك إجراء متّبع لتحديث قائمة الصحافة بانتظام
- ☐ تعرّف القيادات الصحفية في بلدك معرفة شخصية
- ☐ تلقّيت تدريباً على إجراء المقابلات مع وسائل الإعلام: التلفاز والإذاعة والصحافة
- ☐ حصل أفراد منظمتك، الذين تتصل بهم وسائل الإعلام عادةً، على تدريب خاص على إجراء المقابلات مع التلفاز والإذاعة والصحافة
- ☐ البيانات الصحفية الصادرة عن منظمتك مؤرّخة ومكتوبة في شكل مقدّمة ومُتْن من فقرتين أو ثلاث، كما تضمّ فقرة تعريفية ثابتة عن المنظمة، واسم ورقم هاتف الشخص الذي يمكن الاتصال به للحصول على مزيد من المعلومات
- ☐ تتضمن البيانات الصحفية الصادرة عن منظمتك روابط إلكترونية (للموضوعات المنشورة على موقعك الإلكتروني)
- ☐ يستطيع الصحفيون تنزيل الصور من موقعك الإلكتروني
- ☐ تحرّص على رصد الصحف يومياً، وتوزيع نتائج المتابعة في داخل المنظمة وبين أعضائها (الموقع الإلكتروني)
- ☐ تعقد مؤتمرات صحفية حول موضوعات قد تثير الكثير من الأسئلة
- ☐ تتصل هاتفياً قبل موعد المؤتمر الصحفي بيومين بمن لم يرُد على دعوتك حتى تذكّرهم بموعد انعقاد المؤتمر
- ☐ تقوم بتوزيع بيان صحفي وملف صحفي في كل مرة تعقد فيها مؤتمراً صحفياً على كل مشارك. وبعد ذلك ترسل هذه الوثائق إلى الصحفيين الذين لم يحضروا
- ☐ المؤتمر الصحفي: حدد الوقت المخصص للعروض التقديمية بعشرين دقيقة أو أقل، مع إتاحة وقت للأسئلة والأجوبة
- ☐ تستعد في المؤتمر الصحفي للرد على الأسئلة التي من المتوقع طرحها من جانب الصحفيين
- ☐ تكتب " ورقة بيان الموقف" بشأن أي قضية اجتماعية متعلقة بمنظمتك
- ☐ توزع "أوراق بيان المواقف" الخاصة بك بانتظام على أعضاء منظمتك
- ☐ تقوم بتقييم كل نشاط صحفي ذي أهمية كمّاً وكيفاً وتعلن نتائج الأنشطة كل عام (مثل عدد قصاصات الصحف)

٨. الفصل الثامن

أساليب إجراء المقابلة

لذلك، فالأمر يستحق الجهد المبذول. انظر إلى سمعتك على أنها من الأصول ذات القيمة، ولكنه كذلك من الأصول الهشة التي تنتظر أن تنمو من خلال الأفعال التي يقف وراءها تفكير وإعداد جيدين.

الإعداد هو مفتاح النجاح

إن الإعداد هو مفتاح النجاح. وأمر لا غنى عنه. فيجب أن تكون مستعداً للتعامل مع أي سؤال غير متوقع يطرحه عليك الصحفي. فإذا ما طلبت منك وسائل الإعلام توضيح أمر ما، لن يكون أمامك إلا أن تستجيب، فتجنب التعليق هو خطوة زائفة وضارة للغاية بصورتك وسمعتك.

وكلما كنت مستعداً بشكل أفضل، كلما تمكنت من أن تكتسب المزيد من الثقة وتصبح أكثر إقناعاً.

وحتى يتحقق لك القدر المطلوب من المهنية في العمل، ينبغي لك أن تحضر نفسك. ولكن كيف؟ حدد الصحفيين. وتعرّف على الوسيلة الإعلامية التي يعملون بها وعلى جمهورها المستهدف.

وتدرّب على كيفية الإجابة على أية أسئلة قد تُثار في أي وقت. ولذا، فهذا الفصل يعرض لك الأسلوب الذي يجب أن تتبعه من أجل إجراء مقابلة صحفية ناجحة. ونشير التقديرات، في الحقيقة، إلى أن الإعداد الجيد يسهم بأكثر من ٥٠٪ من نجاح تصريحاتك.

إن الإعلام يستحق أن يكون الشريك المفضل لديك، ولذا عليك أن تفكر في وسائل الإعلام على أنها قناة الوصل بين الجمهور والمجتمع المدني ومنظمتك. فهي تنقل للمواطنين الأنشطة التي تديرها. فيمكنك من خلال وسائل الإعلام أن تنقل رسائلك الرئيسية والتأثير على الرأي العام. وفي الوقت نفسه، تجد أن صانعي القرار والمستثمرين والسياسيين يعتمدون اعتماداً كبيراً على ما يتردد في وسائل الإعلام.

وبحسب المنطق، تسير عملية تبادل المعلومات في الاتجاهين بين المجتمع المدني ومنظمتك من خلال قنوات الإعلام.

وعندما ناقشنا «أصحاب الشأن المعنيين» في منظمة ما، رأينا أن الإعلام يمثل المجتمع المدني وقيمه. ويطالب المجتمع المدني بأن تتصرف الشركات والمنظمات على نحو مسؤول وأخلاقي؛ أي أن تخضع الشركات للمساءلة فيما يتعلق بالآثار الاجتماعي والمالي والبيئي لنشاطها. وإذا ما أخفقت في الوفاء بواجباتها، فإن الإعلام - الذي هدفه الأول هو تزويد الجمهور بالمعلومات - سوف يضمن مساءلتها ومطالبتها بتقديم التوضيحات اللازمة.

وعندما نتحدث للصحافة أو التلفاز أو الإذاعة فإنك تضع صورتك على المحك.

وهذه تعد مفارقة: فإذا لم تحسن، فسوف تضر بسمعتك. وبدون الإعداد المسبق، قد يكون التأثير على سمعتك كارثي. وسوف تكون مهمة شاقة للغاية أن تسترد ما فقدته. وعلى الجانب الآخر، كلما كان أداؤك مميزاً، كلما عزز من صورتك.

قاعدة عامة: إن لم تكن قد أعددت مسبقاً إعداداً جيداً، فلا تجري مقابلات صحفية

“ما هي أسئلتك لإجاباتي؟”

المقابلة الصحفية ليس بامتحان، ولكنها فرصة تتاح أمامك كي تنقل رسالة... أياً ما كان السؤال! فقد كان هنري كيسنجر الدبلوماسي الأمريكي وزير الخارجية في إدارة الرئيس نيكسون والفائز بجائزة نوبل للسلام عام ١٩٧٣، قبل كل مؤتمر صحفي له، يبدأ الاجتماعات بهذه الكلمات: “ما هي أسئلتكم لإجاباتي؟” عليك أن تحذو حذوه وتفعل مثله. لقد شعر أن الأسئلة قد مكّنته من توصيل المعلومات التي يرغب في توصيلها. وكان ينظر إلى المقابلات الصحفية على أنها نافذة على العالم - عالاه هو الخاص.

المقابلات الصحفية في الإذاعة والتلفاز

لماذا لا نبدأ بالأمر الأصعب؟ إن من بإمكانه القيام بالأصعب يمكنه أن يقوم بالأسهل... تشكل المقابلات التلفزيونية خطراً إذا ما كانت مرجلة. فالأمر معقد، حيث إنه لا ينطوي فقط على إدارة الرسالة (= الكلمات) بل أيضاً على الجوانب غير اللفظية. وإدارة صورتك ليست بالأمر اليسير، فهو مثل تسلق قمة جبل إفريست، يحتاج إلى إعداد وتدريب باستخدام أساليب ثبتت فعاليتها.

وما يسري على التلفاز يسري بشكل كبير على المقابلات الإذاعية، ومن باب أولى على المقابلات الصحفية. وسوف نشير إلى بضعة اختلافات في الصفحات المقبلة.

للمقابلات جانبان مهمان هما:

■ **المعلومات:** وهذه هي وظيفة الصحفي، فهو من يقدم المعلومات.

فأنت لست هناك كي تقدم المعلومات أثناء المقابلة.

سوف نحرص على تزويد الصحفي بالمعلومات قبل إجراء المقابلة (انظر الصفحة ٦٠ حول كيفية افتتاح المقابلة)

■ **التوضيح:** وهذه هي مهمتك أنت كطرف جُري معه المقابلة. ومن المتوقع منك أن تظهر سلوكاً أو موقفاً معيناً إزاء المشكلة أو حلها.

كلمة «موقف» تعني ضمناً «التزاماً» و«إحساساً».

وأثناء إجراء المقابلة، يجب أن تظهر شخصياً التزام منظمتك. وعليك أن تلتزم بهذا الدور.

وضح آراء منظمتك. وبيّن أنها مستعدة للتواصل والتصرف. ودعّم كلماتك بأفعال ملموسة تقوم بتنفيذها.

وأعرب عن موقف منظمتك فيما يتعلق بهذه القضية.

إذا ما رأى الصحفيون أنك تفتقر إلى الشجاعة في آرائك، فسوف يجبرونك على أن تكون في موقف رد الفعل. وسوف يضيفون عليك الخناق أكثر من ذلك بأسئلة هجومية بشكل أكبر. فعندما تجيب على تلك الأسئلة، اظهر «مشاعرك».

■ كيف يمكنك نقل رسالتك إلى الصحفيين؟ ثمة ثلاثة إحاطات منفصلة يمكنك أن تقدمها للصحفيين.

الإحاطة الأولى: الاتصال الأول

■ يتصل بك الصحفي، ويطلب منك أن تجري معه مقابلة. اعرف من سوف يحاورك في المقابلة، واسأل عمّن سوف تتعامل معه.

هل هو صحفي؟ مُعد برنامج؟

يمكنك أيضاً أن تستخدم الوثيقة الواردة في الصفحة رقم ٧١، فهي تسمح لك بتسجيل أسئلة الصحفيين حتى تتمكن بعدها من تحريرها إلى أفضل شخص بالمنظمة بإمكانه الإجابة عنها. فتسجيل الأسئلة بالتفصيل ومعلومات الاتصال من شأنه تيسير هذه المهمة.

■ ما هو نوع البرنامج أو الموضوع الذي يتصلون بك من أجله؟

■ هل هو برنامج سيتم بثه على الهواء مباشرة؟ أم هو مُسجل وسيتم إذاعته لاحقاً؟

■ متى سيتم إذاعته؟ يجب أن تأخذ في الاعتبار الفجوة الزمنية، حتى لا تقدم معلومات أو مستندات تكون قد تقادمت في الوقت الذي تدّاع فيه المقابلة.

■ على أي قناة؟

■ من هو الجمهور المستهدف؟

■ ما هي الفترة المتاحة لك كي تحدث؟ ما هي طول الفترة الزمنية التي ستكون فيها على الهواء؟

■ هل سيشمل اللقاء أشخاصاً آخرين أو مشاركين أو متحدثين؟ من هم؟ وماذا قالوا؟

■ ماذا سيكون الموضوع؟ اطلب التفاصيل

■ ما هو الموضوع والقضايا التي سيطلب منك أن تتحدث عنها؟

■ لماذا أنت على وجه التحديد؟

■ لماذا يريد الصحفي أن يُثير هذه القضية؟ ما هي الأسباب؟

إذا ما جاءت هذا المقابلة عقب نشر مقالة، اطلب نسخة من المقالة إن لم يكن لديك واحدة. ودائماً اطلب الاطلاع على مصادر الصحفي ودراساتها.

■ ما الذي يعرفونه عن الموضوع؟ اطلع على ما يعرفه الصحفي بشأن هذه القضية. وإن تطلب الأمر، قدّم له مزيداً من المعلومات. وتأكد من أنه يفهم طبيعة القضية. وتذكر أن الصحفي ليس خبيراً في مجالك، وأنت أنت الخبير.

ثمة عوامل ثلاث تُحدّد نجاح المقابلة الصحفية:

الحُجّة: ٤٠٪
الكلمات: ٧٪
الجوانب غير اللفظية: ٥٣٪

■ **حُجَّتُكَ:** (أنت خبير وتحدث من منطلق المعرفة) تُسهم بنسبة ٤٠٪ في نجاح المقابلة. وسوف يهتم الجمهور إذا ما كنت تتحلّى بالمصداقية بالدور الذي تؤديه. والحق أنك على دراية تامة بالموضوع وأنك أفضل شخص كي تتحدث عن هذا الموضوع. ولكن لا تقع في مصيدة الخبراء الذين يثبتون أنهم غير قادرين على توصيل ما يرغبون في قوله بشكل مفهوم.

■ **الكلمات:** أو الاتصال اللفظي. يسهم بنسبة ٧٪ فقط من نجاح المقابلة بوصفه طريقة للاتصال. وهذا يعني أن ٧٪ من كلماتك يجب أن تتضمن أهم رسائلك وأهدافك. وربما لن تعلم أي مقطع من المقابلة سيستخدمه الصحفي الذي غالباً ما يَصوّر أو يسجّل مقاطع أكثر مما يحتاج. ولذلك عليك اختيار أفضل اللحظات واذكر أهم البيانات/ العبارات التي من المرجح أن تجتذب انتباه جمهورك. ولكن يجب أن تكون رسائلك حاضرة في كل مقطع من المحتمل عرضه.

■ **الاتصال غير اللفظي:** يُبرز ويؤكد مشاركتك والتزامك ويسهم بأكثر من ٥٠٪ من نجاح المقابلة.

يحكم المشاهدون والصحافيون على مستوى التزامك من خلال رصد اتصالك غير اللفظي بشكل أساسي. فصوتك وقامتك وعينيك وتنفسك وتعبيرات وجهك. جميعها يعكس مستوى مشاركتك أو يفصح عن غياب التزامك.

■ يتعلق الأمر هنا بمدى الإدراك: فالعوامل غير اللفظية (نبرة الصوت وسرعة الحديث، والثقة ووضع الجسم وتعبيرات الوجه والوقف المسترخية والإيماءات

■ هل يعرفون منظمتك؟ إذا كانت الإجابة بـ (لا)، ارسل لهم بعض الوثائق مزودة بأرقام.

■ ما هو الإطار الزمني؟ متى سيتم إجراء المقابلة؟

هذا سيجعلك تعرف ما الوقت المتاح لك كي تستعد أو تجد متحدث رسمي ليقوم بهذه المهمة مكانك.

إن لم تكن أفضل شخص ليجيب على الأسئلة. أخبرهم بأن يتصلوا بالشخص الذي تعتقد أن لديه معرفة قوية بالموضوع أو في موقع أفضل ليقدم إجابات مناسبة على السؤال. وقم بتوصيل الصحفي بهذا الشخص.

■ بالنسبة للمقابلات التي تَبْتُ عَبرَ الإذاعة

■ قبل أن تشرع في المقابلة. اسأل ما إذا كان ما تقوله يُسجّل على الفور. وغالباً ما تبدأ المقابلة منذ لحظة الاتصال الأولى. اطلب ألا يقوموا بالتسجيل مباشرة حتى تتمكن من سؤالهم بعض الأسئلة الواردة ضمن الإحاطة الأولى.

■ لا تبدأ المقابلة مباشرة. اسأل الصحفي كم لديهم من الوقت قبل اذاعة المقابلة. فهذا سوف يعطيك وقت لإعداد إجابات مُفصلة على أسئلتهم. وبحق لك أن تطلب وقتاً للإعداد.

■ **الاحاطة الثانية: قبيل المقابلة مباشرة**

أثناء هذه الإحاطة. انقل رسالتك إلى الصحفي. وقل له ما هو المهم بالنسبة لك! وسوف يقوم الصحفي ببناء المقابلة على هذه المعلومة.

■ **الاحاطة الثالثة: في نهاية المقابلة**

اسأل الصحفي عما إذا كانت رسالتك واضحة. وإن لم تكن واضحة. اطلب منه أن يسألك سؤالاً أخيراً حتى يعطيك فرصة أخيرة لتوصل رسالتك.

الهيكل التقليدي للمقابلة التليفزيونية

■ “ما هي أسئلتك لإجاباتي؟”

■ ٢٠ ثانية من المادة المصورة لوضع إطار للقضية: مقدمة يلقيها المعلق/ الصحفي الذي يعرض القضية أو الموقف ضمن السياق.

■ ٢٠ ثانية لمحاورة أو محاورة نظيرك = ما هو توجه منظمتك فيما يتعلق بهذه القضية؟

■ ٢٠ ثانية من المادة المصورة = مناقشات ومعلومات إضافية فيما يتعلق بالحل الممكن بواسطة المعلق/ الصحفي.

■ ٢٠ ثانية من المقابلة = موقف منظمتك من الحل.

أسلوب "الوصل"

يسمح لك هذا الأسلوب بنقل رسالتك الأساسية بغض النظر عن السؤال الذي يطرحه الصحفي من خلال القيم التي يعتز بها. وهذا الأسلوب مفيد جداً خاصة في حالة الأسئلة العدائية.

إذا ما حللت المقابلات الصحفية المذاعة أو المطبوعة، ستدرك أن الصحفيين يتبنون بعض القيم الاجتماعية التي تماشى وأيديولوجية الوسيلة الإعلامية التي يعملون بها. ويرغبون من خلال أسئلتهم التأكد من توجه منظمتك فيما يتعلق بهذه القيم. ولذلك، ففي الغرب، نجد قيماً مثل الأسرة والصحة والسلامة وحماية الأقليات و"الضعفاء" وحماية المستهلك والبيئة والثقافة ونوعية الحياة.

ولذا، عليك أن تحدد مع الصحفيين القيم السائدة في بلدك.

(انظر الجدول بالصفحة ٦٨)

اسأل الصحفيين الذين تعرفهم والذين تربطك بهم علاقة ثقة، واكتب قائمة بالقيم التي بقلوبهم. أي القيم التي يدافعون عنها. وبهذه الطريقة، سيكون لديك قيماً تتناسب بدقة والحقائق والحساسيات الموجودة في بلدك، وليست تلك القيم التي تستوحى أحياناً من قيم غريبة بعيدة كل البعد عن واقع بلدك.

■ أجب باختصار على السؤال الذي يطرحه الصحفي.

"لا، على الإطلاق" "هذا ليس خيلاً لنا".

■ ثم "صل" ذلك أو "اجعله مدخلاً للقيمة الاجتماعية التي سوف تختارها أثناء التحضير.

■ "المهم هنا..." "فيما يتعلق بـ....." "من الضروري أن....." "نحن نهتم بـ....." + ابن القيمة المختارة في بضع عبارات رئيسية.

■ ثم "صلها" بجملة وصل لتربطها بهدفك ورسالتك الرئيسية: "وفي حالتنا....." + قم بصياغة الهدف ولا تنسى ذكر إجراء ملموس.

المقصودة والمنسقة) تؤثر تأثيراً كبيراً على الصورة التي تحاول إظهارها.

■ القاعدة رقم (١): حافظ على استمرار الاتصال بالعين مع الصحفي! ولا تخفض عينيك. وانظر في عينيه بهدوء طوال الوقت.

■ القاعدة رقم (٢): اجتذب المستمع من خلال اضعاء القوة على صوتك. ونوع في نبرة/ طبقة صوتك. وأكد على الكلمات الرئيسية. واستخدم النبرات المؤكدة والسكتات. وهذا الأمر يتطلب تدريباً.

■ إن ملء فترة الصمت ليس إلزامياً. ولا تحاول أن تزخرف الكلام. وكن حريصاً على ألا تحدث بسرعة شديدة.

■ يُفضل أن يكون الديكور محايداً أو مناسباً للموضوع. فمثلاً، لكي تشرح موضوع علمي، يمكن أن تكون الخلفية بها آلات وماكينات.

■ الألوان الباستيل تظهر بشكل أفضل على الشاشة؛ فكرر في ذلك عند اختيار ملابسك.

■ يجب أن تكون وقفتك طبيعية: مسترخية وليست مشدودة؛ ارخي كتفك وضع يديك بهدوء على الطاولة أو بجانبك. اجعل قدميك ثابتة على الأرض. هل ستقف أثناء المقابلة؟ ابق على قدميك متباعدين وهو الوضع الأفضل لتثبيت رجلك على الأرض. وابق على ذراعيك بجانبك.

هل ستجلس أثناء المقابلة؟ ضع رجل فوق الأخرى حتى تحافظ على قامتك مشدودة. ولا تعقد ساعدك أو تشبك أصابعك. ومن الأفضل أن تكون إيماءات واضحة. وضع يديك بشكل سطحي على الطاولة. وكن نفسك فيما يتعلق بلغة الجسد.

الكلمات: كيف تبني رسالتك الرئيسية وتنقلها

في الإذاعة أو التلفاز، قيّد نفسك بنقل رسالة واحدة. أما في الصحافة المطبوعة، فيمكنك أن تنقل حتى ثلاث رسائل رئيسية.

واربط رسالتك الرئيسية بالقيم التي يتبناها الصحفي الذي يمثل المجتمع المدني. فأسلوب "الوصل" الذي سوف نصفه في الجزء التالي سوف يساعدك على ربط جميع عناصر الرسالة معاً لكي تتدفق بسلاسة.

أجب على الأسئلة برسالتك الرئيسية. وأثناء المقابلة، لا تجعل الهدف يفارق عينك. واذكر رسائلك الرئيسية مهما كلفك ذلك. ولا تتردد في تكرار الرسالة الرئيسية باستمرار. بغض النظر عن السؤال. وطبق أسلوب "الوصل" على كل سؤال يطرح عليك. ولا تقل أبداً "اعتقد أن..." أو "أظن....". ولكن قل "أنا مقتنع بأن...."

السؤال	إجابة قصيرة (بحد أقصى ١٠ ثوان)	جملة الوصل الأولى	القيم الصحفية (بحد أقصى ٢٠ ثانية)	جملة الوصل الثانية	هدفك (رسالتك الرئيسية) (بحد أقصى ٢٠ ثانية)
الأول (كرر نفس الأسلوب في الأسئلة التالية)	«نعم...» «لا...» «في الحقيقة...»	«لكن...» «المهم هنا هو...» «فيما يتعلق ب...» «من الضروري...» «نحن مهتمون...»	صف توجهك فيما يتعلق بالقيمة المختارة في بضعة عبارات.	«بالإضافة إلى ذلك...» «وفي هذا الصدد...» «وعلى الجانب الآخر...»	«ادخل رسالتك الأساسية + حدد فعل ملموس

الإعداد لمقابلة صحفية مذاعة على التلفاز - الإذاعة: القيمة والرسالة

١. بعد الإحاطة الأولى، عليك أن تقرر ما هي رسالتك الرئيسية وأن تصفها في ٣ إلى ٤ جمل أساسية.
٢. فكر في القيمة الصحفية الأقرب إلى رسالتك الرئيسية، وصف كيف أن منظمتك مهتمة بهذه القيمة في ٣ إلى ٤ جمل أساسية.

المقابلة جاهزة! والأسئلة الآن غير مهمة

المقابلة الصحفية

الوقت. ويمكنك أن تنقل الكثير من المعلومات إليه. ولكن لا تنسى تحضير ٣ إلى ٤ رسائل رئيسية باستخدام الأسلوب الذي ذكرناه آنفاً.

تختلف المقابلة الصحفية قليلاً عن المقابلة التلفزيونية أو الإذاعية، باستثناء أنها أسهل. ولأن الصحافي غير مدفوع بقيد

نصائح



- **استعد:** ولا تقع تحت الضغط! اطلب وقتاً للتأهيل. وقم بإعداد خطابك في مكان هادئ ومريح.
- **تدرب قبل المقابلة الفعلية:**
 - قم بعملية إحماء لصوتك. وقبل أن تصبح على الهواء، كرر ما ستقوله وتظاهر بأنك تجيب على كل سؤال من الأسئلة التي يطرحها عليك الصحفي.
 - واستعرضها بصوت عالي، إن أمكن. أمام المرآة قبل الخروج أمام الكاميرات.
- إذا كان موضوع المقابلة مُعقداً، عليك تبسيطه، حتى وإن كان ذلك على حساب أن تكون أقل دقة. وتذكر أن خيط الصحفي بالمعلومات اللازمة.
- لا تختبئ خلف التعليقات الغامضة، لأن ذلك سوف يجعل الصحفي يطرح سؤالاً آخر.
- **احتفظ بالمعلومات السرية لنفسك.**
 - في تعاملك مع الصحفيين، كن حذراً لأنك لا سيطرة لك على ما سيقومون بنشره أو يقتطعوه من رسالتك.
 - لا تُفصح عن المعلومات السرية. ولا يوجد ما يُجبرك على إجابة كل الأسئلة! وإن كان هناك بعض المعلومات السرية، عليك إخفائها ببراعة، وتجنب عبارة «لا تعليق».
 - وقل بدلاً منها: «هذا الأمر غير مهم لفهم المشكلة، فالقضية هنا.....الخ. وما يمكنني أن أقوله لك هو.....» أو «لا أستطيع الإجابة على هذا السؤال لأنه يتعلق بمعلومات سرية. ولكن يمكنني أن أقول لك.....»
- **افتراض أن كل ما ستقوله سيصبح رسمياً**
 - لذلك، عليك أن تتأكد من المعلومات والتعليقات التي سوف تعطيها. ولا تذكر سوى الأرقام التي تأكدت من صحتها وموثوقيتها. فلن تتمكن من التصرف لاحقاً، لأنه لا يوافق الصحفي على تبادل بسيط للمعلومات معك على أساس غير رسمي إلا في حالات استثنائية نادرة. كما أن التراجع عما قلته من شأنه أن يحد من مدى مصداقيتك.
- لا تتحدث «بشكل غير رسمي» (بافتراض أنه حديث غير مذاع وعدم وجود ميكروفونات مزروعة) سوى مع الصحفيين الذين تعرفهم من فترة طويلة وثق بهم. ولكن ليكن ذلك بحذر وفي أضيق الحدود.
- في الإذاعة والتلفاز، استخدم كلمات يمكن لطفل عمره ١٢ عام أن يفهمها. والتزم بأن تكون كلماتك بسيطة وكأنك تشرح بعفوية ما فعله. والآثار المترتبة على أفعالك. وما الذي يحتمل أن تفقده عندما يستمع لك شاب لم يسمع أبداً بهذا الموضوع.
- **تجنب استخدام اللغة الاصطلاحية:** فسوف تجعل حديثك غير مفهوم لأي شخص لا يعرف شيء عن القطاع الذي تعمل به أو نشاط عملك.
- **الأسئلة الهجومية والمخرجة**
 - ابق هادئاً في كافة الأوقات واستخدم أسلوب «الوصل». فهو أسلوب شديد الفعالية!
 - وعلى الرغم من العصبية والتوتر الداخلي الذي قد تشعر بهما، حاول ألا تظهرهما (وكن مهذباً ومجاملًا).
 - لا تظهر عداً للصحافي، فهو دائماً ما يملك الكلمة الأخيرة في المقال أو التحرير.

وحتى وإن كنت تشعر بالعداء، حاول ألا تنظر إلى المقابلة على أنها مباراة ملاكمة، وربما تخسرها. مصلحتك أنت والصحافي أن تسير المقابلة على ما يرام. وكلّكما يرغب في أي تخرج المقابلة في أفضل صورة ممكنة: فبالنسبة له، فهو يريد لها مقابلة تتسم بالاحترافية. أما أنت فتريد أن تنقل رسائلك الرئيسية بشكل مهني. فالصحافي ليس عدوك ولا خصمك. فهو يلعب دور "المتحدّي" لك حتى يوضح المعلومة ويقدمها.

جنب أن تُستفز أو تتخذ وضعا دفاعيا لتُردّ بعدائية. فالعداء أو فقدان الصبر من شأنه الإضرار بصورتك. ولكن كن واضحاً ومباشراً.

■ في الإذاعة أو التلفاز، لا تكرر السؤال أو الاتهامات.

■ لا تلقي باللوم على الغائبين. فهم ليس بإمكانهم الدفاع عن أنفسهم وسوف يجعلك ذلك تبدو في مظهر سيء.

■ كيف ستصرف إذا أجبت إجابة كارثية على التلفاز أو الإذاعة؟ ما لم يكن البرنامج مذاعاً على الهواء مباشرةً، فيمكنك أن توقف إجابتك وتطلب أن يُطرح السؤال مرة أخرى. واطلب منهم عدم استخدام المشهد الذي لا يناسبك لأنك لم تكن مستريحاً أو راضياً عما قلته. ولكن لا تكرر ذلك أكثر من مرة! وإذا كنت على الهواء، توقف عن الإجابة واذهب مباشرةً إلى رسالتك الأساسية.

القائمة التفقدية لأفضل الممارسات في إعطاء المقابلات الصحفية



- ☐ حصلت على تدريب خاص في مجال المقابلات مع وسائل الإعلام.
- ☐ تفهم وتدريب على مقولة "ما هي أسئلتك لإجاباتي؟"
- ☐ لا توافق على أي مقابلة دون أن تستعد لها مسبقاً (ينبغي تحديد الهدف/ الرسالة مسبقاً).
- ☐ أعددت رسائلك باستخدام أسلوب "القيم الاجتماعية: ٢٠ ثانية، مرتين، على الأكثر، للتلفاز (انظر الصفحة ٥٨).
- ☐ تعطي الإحاطات الثلاث المطلوبة في المقابلة سواء في الإذاعة أو التلفاز.
- ☐ تكرر رسائلك بصوت عال قبل أي مقابلة مع الإذاعة أو التلفاز.
- ☐ تنبه إلى مبادئ الاتصال غير اللفظي: التواصل بالعين ونبرة الصوت ووضع اليد والسلوك العام.
- ☐ تستخدم كلمات بسيطة (مفهومة لطفل عمره ١٢ عام) لجميع المقابلات مع التلفاز والإذاعة.
- ☐ خلل المقابلات وتستخلص الدروس المستفادة لكي تحسن من أدائك.
- ☐ تنظم تدريباً على إجراء المقابلات الصحفية للموظفين بمنظمتك من يُحتمل أن يتم استضافتهم في مقابلة.

٩. الفصل التاسع

أساليب العروض التقديمية

خصائص فصّي المخ البشري

فص المخ الأيسر	فص المخ الأيمن
■ مسؤول عن التفكير المنطقي ■ مسؤول عن الذكاء (على سبيل المثال عند سماع كلمة «المحيط» يتساءل «أي محيط؟») ■ مسؤول عن اللغات ■ مسؤول عن التحليل ■ مسؤول عن المنطق ■ مسؤول عن التقييم والتقدير	■ مسؤول عن بناء العلاقات والربط ■ مسؤول عن الربط بين الأمور والخيال ■ مسؤول عن العناصر البصرية والعامة ■ مسؤول عن الحيز والمكان (على سبيل المثال. عند سماع كلمة محيط. يتصور فصّي المخ الأيمن مسطحاً مائياً بامتداد البصر) ■ مسؤول عن العواطف ■ مسؤول عن الفن
هادئ وبطيء الحركة	مندفع ومتهور
ينفذ عمليات حَقَق شاملة (مع مراعاة أقصى حد ممكن من التفاصيل. ويعمل خطوة بعد أخرى)	يعمل على توقع القادم بشكل مستمر دون حَقَق من التفاصيل أو الواقع بالاعتماد على الحدس

وعليه. يحتاج التعامل مع المخ البشري التعامل مع الفصين ومخاطبة كل منهما باللغة التي يفهمها دون محاولة تفضيل فص على الآخر. وإذا أردت أن يستوعب محدثك ما تقوله. فعليك أن تخاطبه باللغة التي يفهمها كل فص من فصّي المخ ويرغب في الاستماع إليها.

■ الفص الأيمن: الرغبة في الحصول على حل - الوعد

إظهار الأمور المتوقعة في المستقبل وكيفية يمكن أن يؤدي الحل المقترح إلى تغيير الأمور وتحسين الوضع.

■ الفص الأيسر: الشك في الحل - الإثبات

تقديم دليل على ما تقوله والتأكيد على صدق ما تقول بحقائق ثابتة وقابلة للتحقق منها.

■ الفص الأيمن: الرغبة في اتخاذ إجراء ما - التوجيه والتنشيط والتعبئة

ترويج المزايا المباشرة للإجراء الذي تقترحه على محدثك مع تحفيزه على اتخاذه.

■ الفص الأيسر: الخوف من الإجراء - إعادة التأكيد

التحرر من القيود العقلية. واحد بعد الآخر. التي تحول دون تقبل محدثك لما تقول تقبلاً كاملاً. وتذكر أن الإقناع

تقتضي طبيعة عملك إقناع الجمهور كل يوم. وهذه المهمة أبعد ما تكون عن السهولة. ما لم تكن لديك طريقة تُبَتّ نجاحها جمع بين الفاعلية العالية والبساطة. وسوف تتعرف على هذه الطريقة من خلال الصفحات التالية. ويمكن اتباع هذه الطريقة بغض النظر عن عدد الأشخاص الذين ترغب في إقناعهم وسواء كانوا من دخل المنظمة أو من خارجها.

إقناع فصّي المخ

لا يستلزم إعداد عرض تقديمي مقنع ومبهر إلا تطبيق بعض الأدلة العلمية التي توضح كيفية عمل المخ البشري. فقد حقق العلم خلال السنوات العشر الماضية تقدماً هائلاً في تحليل العمليات الذهنية. ويستند النهج المقترح هنا إلى الظواهر المتعلقة بالإقناع والتي أوضحها علماء الأعصاب.

الإيجاز!

إن أول معلومة يلزم استيعابها هي أنه لا يسعك إقناع غيرك باستخدام عرض طويل ومسهب وإنما باستخدام أسلوب تُبَتّ نجاحه. وهذا هو ما نستعرضه في هذا الفصل. ويضمن العرض التقديمي الموجه تحقيق نجاح أكبر. وتذكر أن ٢٠ دقيقة هي الحد الأقصى لمدة العرض التقديمي. إذ يصعب على الإنسان الاستمرار في التركيز لأكثر من ٢٠ دقيقة.

ومن المعلوم أن طبيعة الإنسان معقدة وصعبة الفهم. ولقد عكف العلماء على تحليل عملية صنع القرار تحليلًا مفصلاً. وعليه. فإن إعداد عرض تقديمي مقنع يستلزم التعرف على الأسس المحورية لهذه العملية.

أجزاء المخ

يتكون المخ البشري من فصين منفصلين لكل منهما اختصاصات ومسؤوليات مختلفة.

يستلزم التغلب على الاعتراضات المتبقية لدى المستمع والتي تمنعه من تنفيذ الإجراء الذي تقترحه.

الإصرار والتركيز على الجانب السهل والريح الذي يحتاج وقتاً أقل للوصول إلى النتائج. وتذكر أن عليك إظهار أن الإجراء الذي تدعو له ذو جدوى وواقعي وعملي.

الإقناع باستخدام ثلاثة أنواع من الحجج

يتعين أن تخاطب الحجة التي تسوقها ثلاثة أجزاء من الجسم. فلا تنسى أن عليك مخاطبة "عقل" المستمع (العوامل العقلية والمنطقية) و"قلبه" (العوامل العاطفية والربط بينك وبين المستمع) و"جسمه" (الفعل).

أنواع الحجج المقنعة الثلاثة

- **الحُجج العقلية:** التركيز على الذكاء والأفكار والأرقام
 - **الحُجج القلبية:** التركيز على العواطف والتشارك والعوامل البشرية.
 - **الحُجج الجسدية:** التصرف والخبرة.
- "ما المصلحة التي تعود عليّ من هذا الأمر؟ وما المكاسب والمزايا المباشرة التي تعود عليّ منه؟"
- "إليك ما سوف نقوم به. دعنا نبدأ بـ (الفعل)"
- "ثق في خبرتي. وسوف ترى نتيجة أفضل والأمر يستحق المجازفة بالفعل"
- "لدينا خبرة هائلة في هذا المجال. وسوف نساعدك على تنفيذ المطلوب"
- تأكيدات الخبرة (تحقق من الأشياء التي يرغب فص المخ الأيسر في الاطلاع عليها قبل أن تقرر إلزام نفسك بالأمر أو بالمشاركة)

كيفية إعداد الحُجج

القاعدة الأولى: تذكر أن عليك تخصيص محتوى العرض حسب احتياجات الجمهور. ولذا، يلزم عليك الإجابة عن هذه الأسئلة: من هو الجمهور المستهدف؟ هل هم من المتخصصين؟ أم من غير الخبراء؟ هل هم مدراء؟

■ **الخطوة الأولى:** البدء بالخلاصة وهي عبارة عن جملتين أو ثلاث تلخص الموضوع بأكمله. ولا تنسى أن تسأل نفسك ما الذي سوف يجول في ذهن الجمهور وكيف سوف يكون قرارهم في نهاية العرض.

■ الخطوة الثانية: شرح الحُجج "العقلية" (الذكاء والأفكار والأرقام)

يلزم إعداد قائمة بكافة الحُجج والحقائق التي قد تدعم الخلاصة. وعليك الاختصار على أهم ثلاث أو أربع حُجج.

وإذا كنت تعتمد على الأرقام في عرضك. حول هذه الأرقام إلى جداول وأشكال واضحة وبسيطة. وتذكر ألا تستخدم إلا الأرقام التي تحتاجها لتوضيح وجهة نظرك.

■ الخطوة الثالثة: شرح الحُجج "القلبية" (العواطف أو المكاسب أو المزايا التي تعود على الجمهور وكيفية إشراك الجمهور في الأمر).

ينبغي عدم الإسراف في استخدام الحُجج القلبية. ويفضل الاكتفاء بواحدة أو اثنتين.

+ استخدام مثال أو مثالين يوضحان ما تقول (طمأنة الفص الأيسر من المخ).

■ الخطوة الرابعة: شرح الحُجج "الجسدية"

السعي إلى إشراك الجمهور بحيث تدفعهم إلى التصرف والعمل. وهنا، عليك مخاطبة فص المخ المناسب.

الحُجج "الجسدية": ينبغي عليك اقتراح إجراءات ملموسين بحد أقصى للتعامل مع الأمر المطروح. وهنا، تلزم الإجابة على السؤال التالي: ما الإجراء "الفعال" الذي تطلب من الجمهور اتخاذه؟

+ ولا تنسى توضيح مزايا هذا الإجراء (من أجل طمأنة فص المخ الأيسر).

■ الخطوة الخامسة: الخلاصة

الآن يمكنك عرض الخلاصة والاستنتاج.

■ شرائح العرض

لا يستلزم إقناع الجمهور استخدام شرائح العرض (أو الصور الشفافة)! فهذه الشرائح للدعم والتوضيح ليس إلا. وتذكر أن شرائح العرض لا تقوم مقام فكرة العرض ذاتها. ولذا، عليك التركيز على الأفكار والحجج الذكية التي تضمن إقناع الجمهور. فعروض الباوربوينت PowerPoint ليست إلا إحدى طرق عرض النقاط الأساسية للرسالة المراد توصيلها. ولذا عليك التأكد من ألا يزيد دورها عن دور العامل المساعد.

وينبغي عليك أن تحذف من شرائح العرض الأجزاء غير الضرورية لفهم الفكرة الرئيسية من العرض مع التركيز على الكلمات المفتاحية التي تعبّر عن رسائلك الأساسية.

■ **العرض:** لا تقرأ النص المكتوب أمامك على الشاشة بالكلمة والحرف. وتذكر أن الجمهور قد تعلم القراءة منذ زمن... ولا يحتاجك لقراءة النص الظاهر أمامه.

لغة الجسد

إظهار الإيماءات بالذات (الثقة بالنفس)	إظهار الحماسة	إظهار الالتزام
■ الابتسام ■ التحدث بصوت مرتفع وواضح ■ إذا طرح أحد الحضور سؤالاً، اقترب منه ■ استخدام الإيماءات التي تعكس الانفتاح (لا تعقد يديك) ■ النظر في أعين الجمهور	■ الابتسام ■ استخدام نبرات صوتية مختلفة ■ التحرك ■ استخدام الإيماءات التي تعكس الدعم	■ استخدام الإيماءات الودية ■ الإنصات إلى الآخرين وإظهار الاهتمام من خلال علامات الإنصات والإصغاء لما يقولون ■ التوجه نحو الجمهور والاقتراب منهم

التحضير

إن الفشل في التحضير إنما هو في حد ذاته استعداد للفشل، ولذا ليكن شعارك هو التكرار والتكرار ثم التكرار.

نصائح



- خية الجمهور بابتسامة قبل أن تبدأ في تعريفهم بنفسك وتوجيه الشكر للحضور على تشريفهم.
- أخبرهم بالمدة التي سوف يستغرقها العرض التقديمي في البداية. "لديّ ٢٠ دقيقة لكي أشرح/أوضح/أعرض (الهدف) عليكم".
- الاتفاق مع الجمهور على توقيت طرح الأسئلة: هل لهم أن يقاطعوك أثناء العرض لطرح الأسئلة، أم ينبغي عليهم الانتظار حتى جلسة "الأسئلة والأجوبة"؟
- توضيح إذا كان ينبغي على الحضور تدوين الملاحظات. ما الوثائق المتاحة؟ ومتي سوف يحصل عليها الحضور (قبل أو بعد العرض التقديمي)؟ وفي حال كانت المستندات المعدة للتوزيع تتضمن شرحاً تفصيلياً، يفضل توزيعها بعد العرض التقديمي. ومن الناحية الأخرى، يمكن توزيع نسخة مبسطة من شرائح العرض مسبقاً قبل العرض.

التعامل مع الأسئلة

- إذا طرح أحد الحضور سؤالاً محايداً أو داعماً لوجه نظرك، ينبغي عليك التعبير عن الامتنان والتوجُّه إليه بالشكر. "كما تفضّلت بالتوضيح، (...)."
 - إذا كنت تخاطب جمهوراً كبيراً أو إذا كان هناك ضوضاء عالية، كرر السؤال قبل الإجابة ولاسيّما إذا كان السؤال محايداً أو داعماً لوجه نظرك.
- إذا لم تكن تعرف الإجابة على السؤال:
 - "للإجابة عن هذا السؤال على النحو الصحيح، يلزم عليّ التحقق من بضعة أمور أولاً... سوف أدوّن السؤال ... كيف يمكنني إرسال الإجابة إليك؟"
 - إذا تم طرح السؤال في وقت مبكر من المقابلة، ... يكون الرد: "يسعدني الإجابة على سؤالك بعد قليل. وسوف أدوّنه حتى وقت الإجابة عن الأسئلة."
 - إذا واجهت اعتراضاً حقيقياً، تناول نقاط أخرى. وينبغي عليك البحث عن طريقة لإعادة الكُرّة إلى ملعب السائل.
 - "ما معدّل حدوث هذا الأمر؟"
 - "ما معدّل الاستخدام؟"
 - "متى كانت آخر مرة حدث فيها هذا الأمر؟"
 - هل يعادل هذا مزايا مثل ...؟

القائمة التفقدية لأفضل ممارسات العروض التقديمية



- إعداد العرض بحيث يبدأ دائماً بالخلاصة ومن ثم تناول الحجج التي تخاطب العقل والقلب والجسم كل على حدة
- تقديم إثبات على الحجج التي تسوقها
- تأكيد الأمر على الجمهور في كل مرة تطلب منهم اتخاذ فعل أو إجراء معين
- قصر وقت العرض على ٢٠ دقيقة أو أقل
- الاختصار في شرائح العرض على النقاط الأساسية
- التدريب على كل عرض تقديمي بصوت مرتفع
- تطبيق المبادئ الأساسية للتواصل غير اللغوي: التواصل بالعين مع الحضور واستخدام نبرات الصوت المختلفة
- تقديم تدريب على أساليب التواصل المُقنع لموظفي المنظمة الذين يقومون بعروض تقديمية بشكل معتاد

١٠. الفصل العاشر

إدارة الأزمات

يمكن لك أن تساعد أعضاءك الذين يمرون بأزمة (مثل وجود منتج معيب يمثل خطراً على صحة الجمهور ولذا تم سحبه من الأسواق). والنصائح التي نقدمها هنا سوف تكون مرشدة لك في هذا الصدد.

رد فعلك الأول هاماً للغاية

يحدد رد فعلك الأول الاتجاه الذي سيأخذه تسلسل الأحداث سواء كان في صالحك أم لا.

فإذا كانت لدى منظمتك رؤية واضحة تجاه أهدافها العامة، وإذا كنت مستعداً لأي شيء، من الممكن تحويل الأزمة إلى فرصة تستغلها في إحراز التقدم نحو الأهداف والغايات التي وضعتها خاصة إذا كانت تلك الغايات واضحة منذ البداية. وبغض النظر عن مجريات الأمور، عليك الالتزام برسالتك.

إن الرسالة والرؤية والقيم التي تبناها المنظمة والمعلنة على الموقع الإلكتروني وعبر وسائل الاتصالات الأخرى الخاصة بالمنظمة تصبح ذات مغزى ومعنى بمجرد وقوع أزمة. ففيما مضى، كانت هذه العناصر مجرد جمل عادية عديمة الجدوى. ولكن أهم شيء في وقت الأزمات أن تستمر على الدرب السليم بدلاً من الإسراع بالبحث عن العلامات المميزة في مسيرتك أو التخطيط الأعمى في كافة الاتجاهات. وينبغي تجنب اتخاذ القرارات السريعة بدون تدبر أو ردود الفعل التقليدية سابقة الإعداد أو تغيير الاتجاه الذي تسلكه. وتتمثل الخطوط الأساسية في ضرورة وضوح الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأجل، وإلا يصعب على المنظمة أن تتصدى بشكل استباقي للأزمة التي تضربها. وفي ظل غياب أدوات التوجيه المشار إليها، وبدون هذه الدقة، لن تتمكن منظمتك التي تواجه العاصفة من تحملها.

إدارة الأزمات = إدارة القيم

■ في حالة الأزمات، فإن التواصل يعني بالضرورة الإجابة على السؤالين التاليين:

١. ما هو الموقف الذي تتخذه المنظمة وفقاً لقيمتها الخاصة بها؟
٢. ما هو الموقف الذي تتخذه المنظمة حتى تتماشى مع قيم المجتمع؟ (راجع أيضاً أساليب إجراء المقابلات مع الإذاعة والتلفاز المذكورة أعلاه وأساليب «الوصل» الموضحة في صفحة ٥٩).

تمر المنظمات بالأزمات عاجلاً أو آجلاً. ويتمثل ذلك في مواجهتها لحادث غير متوقع، أو موقف يأخذ منحى غير متوقع، أو انخفاض الأرقام عن المستوى المأمول، أو اختلاف وجهات النظر مع اللجنة التنفيذية، أو وقوع حادث أليم أو وفاة أحد الأعضاء المهمين وغيره. وفي هذه الحالات يصبح تولي زمام الأمور والوقوف على المنصة ومواجهة الجمهور أمراً ضرورياً للحفاظ على المصداقية والثقة.

الأزمة = حدث يعرض عمل وسمعة المنظمة للخطر ويصيبها بالضرر.

إن الأمر الوحيد الواجب الالتفات إليه أثناء الأزمات هو كيفية رد فعلك وتواصلك سواء أصبت أم أخطأت. وعليك أن تستعيد الثقة وتتجنب سوء الفهم وانتشار الشائعات. وهذا أمر سهل عند القول بالطبع، ولكنه صعب عند التنفيذ. خاصة في ظل حالة القلق وعدم التيقن التي تخلقها الأزمات. ولكن، تذكر أن الأزمة يمكن أن تخلق فرصاً أيضاً. ولكن يعتمد ذلك على اتباعك بعض القواعد الأساسية.

الاستجابة المباشرة

وقعت أزمة؟ عليك أن تأخذ زمام المبادرة. ولا تنتظر حتى تضطر إلى بدء التواصل. وإلا ستضطر لتبرير موقفك أو اتخاذ موقف الدفاع. وهذا بالطبع لن يكون في صالح مصداقيتك أو شرعيتك.

وقد تتفاجم الأزمة بوتيرة سريعة. كما يمكن للأثر التراكمي أن يأتي بسلسلة من ردود الأفعال تمنعك من السيطرة على الأمور إذا أخفقت في إدارة الأزمة بسرعة. ولذا، من الأهمية بمكان أن تفهم الأزمة على نحو سليم وسريع إذا أردت أن تحتفظ بمقاييد الأمور في يدك.

ثمة عدة سيناريوهات:

- موقف تكون المنظمة فيه غير مستعدة. وتفاجأ بالأزمة التي أتت من حيث لا تدري؛ فمن كان يتوقع انفجار الخزن، أو وقوع هذه الحادثة أو هذا الحريق؟
- أزمة افتعلها أحد خصومك ليقتنص بها فرصة للإضرار بك.
- فقدان السيطرة بسبب سوء الإدارة أو عدم كفاية الإشراف الحازم أو الصارم.
- وقوع أزمة نتيجة لعدة عوامل مجتمعة.

كيفية إعداد الرسائل

تتضمن عملية إعداد الرسائل خمس خطوات تؤدي بك إلى صياغة الرسالة المطلوب منك توصيلها. كما أن الرسالة نفسها تتكون من أربعة أجزاء.

وينبغي استخدام رسائل حقيقية في إطار التواصل للتعبير عن الموقف الذي تتخذه المنظمة تجاه المشكلة والحل الذي تتخيله.

الرسائل الحقيقية المذكورة	قيمة من قيم المجتمع	قيمة أو اثنتين من القيم الخاصة بك	السياق	الحقائق
رسالة واقعية				وصف الحقائق الفعلية
رسالة واقعية			وصف سياق الحقائق	
رسالة خاصة بالموقف		إبداء التزامك تجاه قيمك		
رسالة خاصة بالموقف	إبداء التزامك تجاه قيمك			

مثال عملي

وقعت عملية هروب كبيرة من أحد السجون التي اشتهرت بارتفاع مستوى التأمين. ويتعين على الإدارة أن تعبّر في بيان لها عن موقف السجن من حيث القيم التي ينتهجها وقيم المجتمع.

■ قيم السجن: الأداء التقني: قام السجن بتخصيص الاستثمارات لتطوير نظام متقدم للمراقبة الإلكترونية.

■ قيمة المجتمع: الحاجة إلى الأمن.

عملية الهروب هي أمر غير مقبول لدى الإدارة.

ساعدت نظم المراقبة الخاصة بالسجن على تزويد الشرطة بأدلة محددة ستجعل البحث شديد السهولة.

على الرغم من كل الاحتياطات، يبدو أن الإجراءات تحتاج إلى المزيد من التحسينات.

سنقوم بذلك بأقصى سرعة ممكنة. وذلك بالاستعانة بخبير من الخارج لضمان الموضوعية الكاملة.

هذا سيعود علينا بتعزيز قدرتنا على تحسين أنظمتنا باستمرار ومن ثم تصبح شديدة الفعالية.

وبالنسبة لنا، الأمن العام يحظى بأهمية قصوى ونحن نودّ....

كن مستعداً

توليد ٨٠٪ من مخزون الثقة. ولكن وقت الأزمات، تنخفض هذه النسبة انخفاضاً شديداً ويشكل التعاطف أكثر من ٥٠٪. والجمهور يفسر علامات التعاطف بسرعة شديدة. والأمر هنا متروك إلى المنظمة لكي تظهر هذه العلامات أولاً وقبل كل شيء بتقديم الاعتذار أو الإعراب عن الأسف على ما حدث. وعندئذ يشعر الجمهور أن هناك من يستمع إليهم ويفهمهم وبأن مشاعرهم مأخوذة بعين الاعتبار. فالاعتراف بقصورك أو أخطائك ينزع إلى حد ما فتيل الأزمة لدى المستمع. وهذا بدوره يخفض بعض الشيء من حدة الغضب والتشكي. كما يجعل الجمهور في حال أفضل. ويقلل من حدة تصرفاتهم العدوانية والرغبة في الانتقام.

رسائل بسيطة تكررهما وتوضحهما

الأفراد الذين تعرضوا لكارثة وتغلبهم بالعواطف لا يقدرّون على فهم رسالتك على نحو سليم. ولذا، احرص على تبسيط صياغة الرسالة. وقم بصياغة عدد من الرسائل الأساسية على ألا يزيد عددها عن ثلاث رسائل. ويفضل أن تكون رسالة واحدة أو اثنتين. ولا تتحدث عن موضوعات ذات صلة بالموضوع الأساسي حتى لا يلتقط هذه الموضوعات ويجبرك على الأرجال وإبعادك عن موضوعك الأساسي. ولك أن تكرر نفسك. وأن تضيف أمثلة توضيحية لتعليقاتك إن أمكن. ويمكنك تكرار رسائلك الأساسية أثناء المقابلة طالما أن هذه الأمثلة مختلفة. ولكن عليك أن تختار أمثلك بعناية وأن تضيف عليها بعداً إنسانياً.

قيّم أثر الإعلام

لا تستعجل في إعلان النصر. بل اقض وقتاً في تقييم أثر جهود التواصل التي بذلتها (راجع صفحة ٣٣) في وسائل الإعلام المختلفة؛ هل عرضت هذه الوسائل وجهة نظرك بدون تشويه كلماتك؟ إذا بدا لك شيء تود إضافته أو توضيحه، تواصل مع الوسيلة الإعلامية مجدداً إعمالاً لبدأ الفعل ورد الفعل.

الإدارة العملية للأزمات

كن مستعداً للأزمات: توقع حدوثها. وقم بإجراء تدريبات المحاكاة والتدريبات الأخرى مع فريق العمل.

لا تنتظر حتى تباغتك الأزمة وأنت غير مستعد وتعاني ضيق الوقت والضغوط.

تعامل مع الموقف بذهن هادئ. فعندئذ تجد نتيجة تفوق العادة من حيث الفعالية والكفاءة.

إذاً ما هو الترياق المضاد للأزمات؟ إنه التوقع! يكمن أحد السبل في وضع أهداف استراتيجية واضحة. ذلك إضافة إلى وسيلة أخرى وهي الاستعداد للأسوأ. وكما يقول الرومان، «إذا أردت السلام فاستعد للحرب». فكن مستعداً. ويتعين عليك في هذا السياق أن تقوم بإعداد إجراء للأزمات «من باب الاحتياط». بأن تشكل لجنة للأزمات. وتحدد ما هو الدور الواجب على كل عضو القيام به وقت اندلاع الأزمة. وقم بإعداد قائمة بالأشخاص المهمين الواجب المبادرة بالاتصال بهم وصمم نموذج لبيان صحفي. وقم بتدريب المتحدث الرسمي للمنظمة على الإجابة تحت وطأة الأسئلة الصعبة التي يطلقها الصحافيون حول القضايا التي تضع منظمتك في وضع سيء. وأجري محاكاة لرد فعل منظمتك والبيان الصادر عنها في ظل أسوأ السيناريوهات.

اسأل نفسك، من الناحية النظرية، ما هو الخطأ المحتمل أن يقع وكيف يمكن أن تتحمل اللوم بسببه. وعليك أن تضع نفسك في موقف أعضائك أو عملائك.

تواصل على المستوى الداخلي أيضاً

يتمثل أحد الأخطاء الواجب تجنبها في إغفال إحاطة الأعضاء أو الموردين أو الموظفين. حيث تعطي القيادات في معظم الحالات الأولوية للتواصل الخارجي (وسائل الإعلام) ويتجاهلون أو ينسون التواصل الداخلي. وهم بذلك يخاطرون بمواجهة أزمة ثانية. إلا أنها هذه المرة تكون أزمة على المستوى الداخلي وتكون ناجمة عن الإحباط أو الهلع أو الغضب الذي يصاب به كبار العاملين أو موظفي الخطوط الأمامية الذين انخرطوا في حالة من الضبابية الكاملة.

أخبر الساسة في منطقتك

مجموعة أخرى مستهدفة تكون أيضاً ضحية التجاهل في كثير من الأحيان: إنهم الساسة المحليون. إذا أثارت الأزمة معارضة ضخمة من الرأي العام، يتصدى لها في الغالب المسؤولون المنتخبون على المستوى المحلي. ويمكن للسياسة أن تضاعف من جهود التواصل الجارية حول حدث ما. ولذا، فإن إخبار الساسة من البداية بالأسباب والمشاكل يمنحك فرصة لتهدئة الأمور وتجنبك سكب الوقود على النار. كما أن إشعال حالة عدم الرضا والغضب السائدة في الرأي العام تؤدي إلى حالة من الغضب العام. فعندما تكون إحدى المنظمات سبباً في وقوع ضرر على الأفراد، عادة ما يأخذ الرأي العام جانب الأفراد.

أظهر التعاطف حتى تستعيد الثقة

وقوع الكوارث، في إطار المنظمات، يعني فقدان الثقة. وفي هذا السياق، يرتبط الشعور بالثقة ارتباطاً مباشراً بالقدرات والشفافية والتعاطف. وعندما تخسر إحدى المنظمات بعض النقاط من حيث القدرات، عليها أن تعوضها من خلال التعاطف. وعندما تسير الأمور على ما يرام، تكون القدرات مسئولة عن

خطة الأزمات - سلسلة الإجراءات:

الحقائق



يحدد مدير الأزمات (وهو عادة المدير العام) ما إذا كانت هناك أزمة أم لا.



لا



نعم، توجد أزمة.



يدعو لجنة الأزمات للانعقاد الفوري.



تقيم لجنة الأزمات الموقف وتقرر الإجراء المطلوب اتخاذه لاستعادة الأوضاع الطبيعية (الإدارة اليومية) كما تقرر الإجراءات المطلوبة للتواصل الداخلي والخارجي.

تقرر اللجنة الموقف المطلوب اتخاذه.

توزع اللجنة المهام على أساس القوائم التفقدية المُعدّة مسبقاً.

كما تتضمن هذه القوائم أيضاً إرشادات لتوجه إلى العاملين، وبالتحديد لموظفي الاستقبال والهاتف (أي تحويل المكالمات الواردة من وسائل الإعلام إلى المتحدث الرسمي فوراً).



كل شخص يقوم بما كلف به ويبلغ لجنة الأزمات عند الانتهاء من المهمة.

شكل لجنة الأزمات بأصغر حجم ممكن.

اجعل عدد أعضاء اللجنة محدوداً بحيث تتألف من:

- ممثل عن الإدارة.
- أحد مسؤولي الإدارة القانونية (أو مستشارك القانوني الخارجي).
- الشخص المسؤول لديك عن التواصل الداخلي والخارجي.
- سكرتير، يتولى تسجيل كل التغيرات، والإجراءات التي تتخذها لجنة الأزمات وتغيير الأحداث ساعة بساعة.

وتأتي فائدة المحاضر المسجلة لاحقاً عند الاستعانة بها في متابعة جهود الاستجابة بعد مرور ساعات الأزمة حتى تتمكن من تقييم تعامل منظمتك معها. كما تظهر أهميتها كذلك

في مطالبة شركة التأمين بالتعويض عن الأضرار التي لحقت بها.

وعليك أن تتأكد من مدى استعدادك في جميع الأوقات للتعامل مع أي نوع من أنواع الأزمات. والأمثلة على ذلك: إنشاء قواعد بيانات عن الصحافة والأعضاء والعاملين والسلطات ذات الصلة.

وعليك أن تجمع كافة معلومات الاتصال وأن تسجل كل التفاصيل الخاصة بجميع الأشخاص المعنيين بالاتصال حتى تتصل بهم أو تبلغهم في حالة وقوع أزمة. وهذه الخطوة تجنبك إتمام عملية جمع معلومات الاتصال وأنت في حالة هلع أو تحت ضغط. ومن ثم التعرض لاحتمال الأخطاء التي يمكن أن تحدث في هذه الحالات. كما ستوفر وقتاً ثميناً، وهو ما سوف يفيد للغاية في مثل هذه الظروف التي يكون لكل دقيقة وزنها.

مثال على تتبع الأشخاص الممكن الاتصال بهم في مجال الصحافة

قد يكون النموذج التالي مفيداً: احرص على توزيعه على الأفراد داخل المنظمة ممن يتعاملون بشكل مباشر مع الصحافة بحكم عملهم بما في ذلك موظف الاستقبال وموظف الهاتف. وينبغي إعطاء هؤلاء الأفراد التعليمات اللازمة للتعامل مع الصحافة على نحو ملائم.

نموذج مكالمة هاتفية من وسائل الإعلام

تاريخ المكالمة: الوقت:

اسم الشخص الذي تلقى المكالمة:

اسم الصحافي:

المطبوعة / إذاعة أو تلفاز / القناة:

العنوان:

رقم الهاتف:

رقم الفاكس:

البريد الإلكتروني:

الطلب / السؤال: (الطبيعة، الموضوع...)

.....

.....

.....

الموعد النهائي لمعاودة الاتصال بالصحافي:

متلقي الاتصال:

الرد:

.....

.....

.....

هل مطلوب المتابعة؟

.....

.....

.....

.....

.....

تم التعامل في تاريخ: الساعة

عشرة قواعد أساسية لإدارة الأزمة



١. لا تركز على المشكلة، ولكن ركّز على سُبُل التغلب عليها. وبذلك تتمكن من إيجاد الحلول على نحو أسرع بحيث تحافظ على سمعتك.
٢. وضح أنك تتعامل مع الموقف، ولا تستسلم للهلع.
٣. التزم بالحقائق، بدون استخلاص النتائج، ولا تتسرع في استخلاص النتائج. ولا تتسبب في مشاكل إضافية لنفسك.
٤. اظهر الاهتمام بأن الفئة المتضررة تمثل أهمية بالنسبة لك.
٥. لا تكذب مطلقاً.
٦. لا تقدّم أي وعود لا تستطيع الوفاء بها.
٧. جَنّب التخمين، فالأمانة تؤتي بثمار أفضل من الإجابات الخاطئة التي سرعان ما تقضي على سمعتك.
٨. لا يوجد أي شخص من خارج منظمتك لديه قدر من المعلومات عن منظمتك وخدماتك أكثر منك. فأنت الخبير، ولتصرف على هذا الأساس.
٩. كن مستعداً للأزمات مسبقاً.
١٠. عندما تمر بأزمة، تذكر جمهورك المستهدف الذي لم يتأثر بها. ولا تجاهلهم.

القائمة التفقدية لأفضل الممارسات في مجال إدارة الأزمات



- ☐ لديك خطة للأزمات في صورة "دليل أزمات" رسمي
- ☐ صيغ دليل الأزمات بالتعاون الوثيق مع الإدارة
- ☐ عُرض دليل الأزمات وتم شرحه للمسؤولين بالمنظمة
- ☐ يُحدّث دليل الأزمات مرة كل عام
- ☐ كل عضو في الإدارة وكل رئيس إدارة يحتفظ بقائمة تضم أرقام هواتف بعضهما البعض. ويمكن الاتصال بأي فرد مشارك في إدارة الأزمة على مدار سبعة أيام بالأسبوع.
- ☐ قمت باختبار خطة الأزمات لديك على أرض الواقع من خلال تدريب.
- ☐ يعرف العاملون لديك كيفية التصرف في حالة تلقّي اتصال من أحد الصحافيين.

١٠. الفصل الحادي عشر

المراجع

Adary, A.; Volatier, B. 2008. *Évaluez vos actions de communication: mesurer pour gagner en efficacité* (Paris, Éditions Dunod).

Bailly, S. 2003. *Bien écrire pour le Web* (textes, images, publicités). Exercices et corrigés (Paris Cedex, Groupe Eyrolles, Éditions OEM).

Beal, A. and Strauss, J. *Radically transparent Monitoring and managing reputations on line* (Wiley Publishing ISBN: 978-0-4701-9082-1)

Bordeau, J. 2008. *Le dossier et le communiqué de presse* (Paris Cedex, Groupe Eyrolle, Éditions d'Organisation).

Boucher, A. 2008. *Ergonomie Web: pour des sites web efficaces* 2nd ed. (Paris, Cedex, Editions Eyrolles).

Collins, J.C.; Porras, J. I. *Building your company's vision* (Harvard Business Review, September-October 1996)

Cornelissen, J. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. (Sage Publications Ltd.)

Creeber, G.; Martin, R. *Digital culture: understanding new media* (Publisher: Mc Graw-Hill Education)

Delecourt, N.; Coudert, G. 2004. *Comment faire votre journal, votre newsletter: guide pratique à l'usage des collectivités, des associations, des entreprises* (Hericy, Éditions du Puits Fleuri).

Fombrun, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate value* (Harvard Business School Press)

Fombrun, C.; Van Riel, C. 2004. *Fame and Fortune, how successful companies build winning reputations* (New Jersey, Financial Times Prentice Hall).

Foster, J. *Effective writing skills for public relations* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US. ISBN: 978-0-7494-5109-7)

Gregory, A. *Planning and managing public relations campaigns* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US)

Hargie, O. 1986. *The handbook of Communication skills* (Routledge)

Harris, C. *Producing successful magazines, newsletters and E-zines* (How to Books Ltd info@howtobooks.co.uk)

Heath, R. L. *Management of Corporate Communication: from interpersonal contacts to external affairs* (Lawrence Erlbaum Associates)

Hynes, G. E. *Managerial communication: strategies and applications* (Mc Graw-Hill, Higher Education)

Jézéquel, B. ; Gérard, P. 2008. *La boîte à outils du responsable communication* (Paris, Éditions Dunod).

Jones, P. *Communicating Strategy* (Gower Publishing Ltd)

Larkin, T.J.; Larkin S. *Communicating change Winning employee support for new business goals* (ISBN: 0-07-036452-4)

Lewis, P. *Building a shared vision* (Press ISBN:1-56327-163-x)

LI, C.; Bernhoff J. *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies* (Harvard Business Press)

Libaert, T. ; de Marco, A. 2006. *Les tableaux de bord de la communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats* (Paris, Éditions Dunod).

Libaert, T. 2008. *Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication*, 3rd ed. (Paris, Éditions Dunod).

Morel, P. 2008. *Pratique des Relations Presse* (Paris, Éditions Dunod).

Murroni, C.; Collins, R. *New media, new policies Media and communications strategy for the future* (ISBN- 10: 0745617867 ISBN- 13: 978-0745617862)

Nouteau, J. 2002. *Les relations presse: comment communiquer avec le public grâce aux médias* (Paris, Éditions Demos).

Oliver, S. *PR in practice: public relations strategy* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US)

Quirke, B. *Making the connections Using internal communication to turn strategy into action* (Gower Publishing Ltd)

Ronez, J. 2007. *L'écrit Web: traitement de l'information sur Internet* (Paris, CFPJ Éditions).

Scott, C.D.; Jaffe D.T.; Tobe G.R. *Organizational vision, values and mission* , (CRISP Publications ISBN: 1-56052-210-0)

Tapscot, D. *Grown-up digital. How the Net generation is changing your world* (Mc Graw-Hill ISBN: 978-0-07150863-6)

Van Riel, C. M.; Fombrun, C. J. *Essentials of corporate communication Implementing practices for effective reputation management* (Routledge ISBN 10: 0-415-32826)

Wragg, D.; Theaker, A.; Bland M. *Effective media relations: how to get results* (Kogan Page Ltd, Kogan Page US)

مواقع ومنظمات مفيدة:

مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب الأعمال (ACTEMP)

<http://www.ilo.org/atcemp>

يتواصل المكتب عن كثب مع منظمات أصحاب الأعمال في جميع الدول الأعضاء بمنظمة العمل الدولية. ويعمل المكتب من المقر الرئيسي لمنظمة العمل الدولية في جنيف. ومن خلال شبكة من المتخصصين لدى منظمات أصحاب الأعمال في الفرق التقنية لمنظمة العمل الدولية في جميع أنحاء العالم. وتمثل مهام المكتب في إتاحة موارد منظمة العمل الدولية لمنظمات أصحاب الأعمال. وإبقاء منظمة العمل الدولية دائماً على دراية بأراء تلك المنظمات ومخاوفها وأولوياتها. كما يعزز المكتب التعاون الدولي فيما بين منظمات أصحاب الأعمال. ويدير برامج للأنشطة في جميع أنحاء العالم.

ومن ناحية أخرى، فإن المكتب، من خلال منظمات أصحاب الأعمال الوطنية، يفتح أبوابه ليكون نافذة يستطيع من خلالها أصحاب الأعمال الحصول على بعض من أفضل المعلومات المتاحة عن تنمية الموارد البشرية والعلاقات الصناعية ومجموعة كبيرة من الموضوعات الأخرى ذات الصلة بالعمل وبسوق العمل. ويتولى المكتب أيضاً إدارة برنامج للتعاون التقني يُعنى بتوفير المساعدات التنموية لمنظمات أصحاب الأعمال في البلدان النامية والبلدان التي تمرّ بمرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق. وفي الغالب، يتم هذا العمل من خلال مشاريع تمويلها البلدان المانحة من أموال المساعدات التنموية الخارجية.

وجميع الأدلة العملية في سلسلة «منظمة أصحاب الأعمال الفعالة» متاحة على الموقع الإلكتروني للمكتب.

برنامج أنشطة أصحاب الأعمال لمركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية

<http://lempnet.itcilo.org>

يعمل برنامج أنشطة أصحاب الأعمال لمركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية (ITCilo) على تلبية احتياجات التدريب لمنظمات أصحاب الأعمال عن طريق عقد دورات تدريبية متقدمة في المجالات الاستراتيجية بالنسبة للنمو الاقتصادي، والحكم الرشيد والتنمية وتخفيف وطأة الفقر.

ويوفر البرنامج أكثر من ٢٠ برنامجاً تدريبياً مختلفاً، مصممة خصيصاً لتناسب مديري منظمات أصحاب الأعمال والموظفين المتخصصين وأعضاء مجلس الإدارة من أفريقيا والأمريكيتين والدول العربية وآسيا والمحيط الهادئ وأوروبا وآسيا الوسطى.

كما يساعد البرنامج منظمات أصحاب الأعمال على التصدي للتحديات التي تواجه أعضائها، من خلال مساعدتها على:

- تحسين خدماتها
- زيادة عدد الأعضاء والموارد
- زيادة تأثير ونوعية أنشطة المناصرة والضغط التي تقوم بها
- بناء قدرتها على أن تكون أكثر تأثيراً على القضايا المتعلقة بالسياسات ذات الأهمية لأصحاب الأعمال مثل (توفير فرص العمل والحماية الاجتماعية والحوار الاجتماعي، والبرامج القطرية للعمل اللائق، والمهارات، والسياسات، الخ).

وتتوافر على الموقع الإلكتروني للبرنامج قائمة مفصلة لعرض التدريب ومزيد من المعلومات حول الأنشطة المختلفة للبرنامج.

المنظمة الدولية لأصحاب الأعمال (IOE)

<http://www.ioe-emp.org>

تم الاعتراف بالمنظمة الدولية لأصحاب الأعمال، منذ أن تأسست في عام ١٩٢٠، بوصفها المنظمة الوحيدة على الصعيد الدولي التي تمثل مصالح الشركات في مجالات السياسات العمالية والاجتماعية. واليوم تتألف المنظمة من ١٤٧ منظمة وطنية لأصحاب الأعمال من ١٤٠ بلداً من مختلف أنحاء العالم. وتمثل رسالة المنظمة في تعزيز مصالح أصحاب الأعمال والدفاع عنها في المحافل الدولية، ولاسيما في منظمة العمل الدولية. ولتحقيق هذه الغاية تعمل المنظمة على ضمان تعزيز السياسة العمالية والاجتماعية الدولية لجدوى المشاريع وخلق بيئة مواتية لتنمية المنشآت وخلق فرص العمل. وفي الوقت نفسه، تقوم المنظمة بدور الأمانة العامة لمجموعة أصحاب الأعمال في مؤتمر العمل الدولي لمنظمة العمل الدولية، ومجلس إدارة منظمة العمل الدولية وسائر اجتماعات منظمة العمل الدولية ذات الصلة.

ولضمان سماع صوت رجال الأعمال وحضورهم على الصعيدين الدولي والوطني، تشارك المنظمة الدولية لأصحاب الأعمال بفاعلية في تأسيس المنظمات الممثلة لأصحاب العمل وبناء قدراتها، ولاسيما في بلدان العالم النامي والبلدان التي تمرّ بمرحلة انتقالية إلى اقتصاد السوق.

