



# أصوات يـضـاء

من أجل تعزيز حرية التعبير والاعلام

(دليل تدريبي)

## منتدى التنمية السياسية

- توسيع وتفعيل الاهتمام بالشأن السياسي العام وجعله مدخلاً ومقدمة للمشاركة السياسية.
- تفعيل وتحفيز المشاركة السياسية الفاعلة من قبل مختلف القوى والشرائح في المجتمع.
- نشر ورفع الوعي بحق حرية الاختيار السياسي والمشاركة السياسية الفاعلة لكل المواطنين.
- تدريب وتأهيل الممارسين السياسيين والناشطين الحزبيين.
- العمل على خلق الانطباع الشعبي الإيجابي تجاه المشاركة السياسية.
- رصد وتقييم لتنمية السياسية بأبعادها الشاملة.

مؤسسة فكرية وثقافية غير حكومية، مستقلة، لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، ومرخص لها من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وبموجب قانون الجمعيات والمؤسسات رقم (١) لسنة ٢٠٠١. يعمل المنتدى من أجل مشاركة سياسية واسعة وفاعلة لتحقيق تنمية سياسية آمنة ومستدامة.

يمثل المستقبل بمعطياته واحتياجاته جوهر وأساس توجه المنتدى واهتمامه، ومع ذلك فالمنتدى يعيش الحاضر ويعي واقعه ويتفاعل مع الأحداث ويتعامل معها، يستجيب لتأثيراتها ويتصدى لما تنتجه كوابح ومعيقات التنمية السياسية.

- العمل على تمكين المرأة اليمنية.

هاتف وفاكس: 00967-1-210537

موبايل: 00967-733403540

ص.ب. 1726

بريد الكتروني: admin@pdf-yemen.com

موقع الكتروني: www.pdf-yemen.com

صنعاء - الجمهورية اليمنية



موقع مشروع (أصوات بيضاء) على الانترنت

[www.whitevoices-yemen.com](http://www.whitevoices-yemen.com)

# تقديم



## أهداف المشروع:

استحضار حرية التعبير وحرية وسائل الإعلام إلى جدول أعمال الحوار الوطني، وإلى تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية والناشطين المدنيين وفي وسائل الإعلام في خمس محافظات رئيسة هي: تعز، عدن، لحج، حضرموت، والضالع لحماية حرية التعبير / وسائل الإعلام في مناطقهم ولضمان التوثيق المستمر والموثوق به لإنتهاكات حقوق الإنسان ومشاركته مع الشركاء الوطنيين والدوليين.

## مجموعات العمل المستهدفة:

المجموعة المستهدفة للعمل على المستوى المركزي وعلى المستوى المحلي في المحافظات الخمس هي: منظمات المجتمع المدني المحلية، والصحفيين، ونشطاء حقوق الإنسان، والناشطات من النساء.

## • المستفيدون النهائيون من العمل على المستوى المركزي والمحلي:

- منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة والناشطة في مجال حقوق الإنسان وحرية التعبير ووسائل الإعلام.
- الأفراد الذين قد يكونون عرضة للانتهاك أو التخويف لممارسة حقهم في حرية التعبير وحقهم الاعلامي.
- النساء، السياسيون، والناشطون المدنيون والصحفيون وغيرهم من الأشخاص الاعلاميون
- الحكومة اليمنية والجهات المانحة الدولية.

## • نتائج العمل:

- اللجنة التوجيهية / التسييرية.
- الموقع الإلكتروني.
- استحضار حرية التعبير والإعلام إلى قمة جدول الأعمال السياسية والوطنية و جدول أعمال الحوار الوطني على المستوى المركزي.
- رفع مستوى الوعي بأهمية حرية التعبير وحرية اليمن من أجل التنمية والأستقرار والأمن.
- تحسين القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان وحرية التعبير ووسائل الإعلام في اليمن.
- بناء قدرات ٣١ من المنظمات غير الحكومية المحلية.



■ تدريب ٥٠٠ متدرب تدريباً جيداً وتلقي تدريب في مجال حرية التعبير والإعلام.

■ بناء شبكة وطنية نشطة وقوية من الناشطين في مجال حقوق الإنسان على الصعيدين المحلي والمركزي.

## • خطوات المشروع :

(١) اللجنة التوجيهية/التسيير:

تأسيس لجنة توجيه / تسيير المشروع من ٥ الى ٧ اشخاص يمثلون الفئة المستهدفة من المشروع والمستفيدين النهائيين: أعضاء البرلمان، ورجال السياسة والإعلام، والناشطين المدنيين.

قبل اختيار لجنة التوجيه / التسيير، سنتشاور مع اللاعبين الرئيسيين من المستفيدين من المشروع النهائي، وعلى رأسها الأحزاب السياسية لتجنب أي سوء فهم من قبلهم عندما نبدأ تنفيذ الأنشطة.

٢ - بناء موقع على شبكة الانترنت:

يقوم الموقع بنشر جميع أنشطة المشروع، والوثائق المكتوبة، الأخبار أو المقالات المتعلقة بهذا الموضوع، ونشر المعلومات المالية المتعلقة بالمشروع. وسيوفر مشروع الشبكة لكل من شركاء المشروع ووسائل الاعلام كل المعلومات التي يحتاجون إليها أو يبحثون عنها.

دور الفئة المستهدفة من المشروع في هذا الصدد هو تزويد مسئول الموقع بأنشطتهم، والأخبار والآراء، وتقديم ملاحظاتهم وتوصياتهم. وسيقوم الأعضاء الذين لديهم مواقع على شبكة الانترنت بإعادة نشر مواد من موقع المشروع في مواقعهم، وتبادل الوصلات الإلكترونية.

٣ - المناصرة/التأييد في صنعاء من خلال ورش العمل

٤ - بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية المحلية والنشطاء

يتم بناء القدرات لـ ٣١ منظمة غير حكومية محلية في خمس محافظات من خلال ١٥ دورة تدريبية في الإدارة التنظيمية، التشبيك، ووسائل الاعلام الإلكترونية. والمشاركون هم منظمات المجتمع المدني المحلية والأفراد المحليون، معظمهم من النساء والشباب.

٥ - شبكة شركاء المشروع:

بناء وإدارة شبكة فعالة من المؤيدين والداعمين لأهداف المشروع بحيث تكون هذه الشبكة عامل التغيير الصلبة والمستدامة من أجل حرية التعبير ووسائل الإعلام. بناء الشبكة سوف يأتي بعد ان تكون لدينا كل الأدوات اللازمة والوسائل، لجنة توجيهية، الموقع، والندوات والمناصرة، كل هذه الأنشطة ستكون أدوات ووسائل الشبكة. وعند هذه النقطة من تنفيذ البرنامج سوف نكون رؤية واضحة وفهم أفضل

حول من سيكون مرشحاً جيداً لعضوية الشبكة . ستتطور الشبكة على مدى فترة من الزمن متزامناً مع الندوات وورش العمل حيث ستوفر لنا فهماً جيداً حول أهلية المشاركين لعضوية الشبكة . سيكون للشبكة منسق ومساعدون، والتي ستكون بمثابة لجنة تسيير ذاتي للشبكة والذين سيتم اختيارهم خلال الاجتماع الأول للشبكة . "لجنة الشبكة" لن تكون من إدارة المشروع أو من اللجنة التوجيهية / التسييرية للمشروع، بل ستكون من شخصيات بارزة جداً وتحظى بالإحترام من كافة الشركاء في المشروع . هذه الشخصيات ستمثل موارد إضافية إلى إدارة المشروع واللجنة التوجيهية للمشروع .

إدارة المشروع ستقوم بإستضافة الشبكة وتقديم الخدمات اللوجستية اللازمة للشبكة، مثل السكرتارية، والادارة، والتمويل وذلك خلال مدة المشروع . ولكن منتدى التنمية السياسية ومنسق الشبكة سيعملان على البحث عن وسائل تضمن إستمرارية الشبكة بعد إنتهاء مدة المشروع .

وسيتم اختيار مرشحين آخرين ليكونوا أعضاء في الشبكة من الندوات وورش العمل من قبل المنظمات غير الحكومية المنظمين على المستوى المحلي ولكن الاختيار النهائي لأعضاء الشبكة سيتم من قبل منسق الشبكة ومعاونيه .

ستكون الاتصالات بين أعضاء الشبكة في الغالب من خلال الموقع الإلكتروني للمشروع ورسائل البريد الإلكتروني، وطرق أخرى من الاتصالات التي يطورها . وسيتم تنظيم اجتماعات لبعض أو كل أعضاء الشبكة بالتنسيق مع وقت ورش العمل والأماكن التي من شأنها توفير الوقت والمال .

٦ - ورش عمل المناصرة/التأييد على المستوى المحلي

٧ - إعداد المواد القانونية البديلة:

إعداد المواد البديلة للقوانين المتعلقة بحرية التعبير في وسائل الاعلام هي واحدة من الأنشطة الرئيسية، وسوف تمثل الحصاد لأنشطة المناصرة /التأييد . من خلال دراستنا السابقة والتي اعدت قبل طرح و تقديم المشروع ، اكتشفنا أن حرية التعبير وقضية الحرية هي أكثر في ان تكون في قانون واحد، وبالتالي ستكون واحدة من المهام المرجعية للفريق الذي سوف يعد المواد القانونية الجديدة هي عملية مسح للقوانين التي تتعامل مع حرية التعبير ووسائل الإعلام، واختيار مواد لتحل محلها أو تغييرها .

سوف نستخدم مبدأ المشاركة والحوار في ورش العمل لتحديد فريق عمل لإعداد المواد البديلة، وسيكون هذا الفريق من ٥-٧ أشخاص مع أحد القادة الذين سيتم اختياره بعناية فائقة .

يعمل فريق العمل عن كثب مع نقابة الصحفيين، ومع أعضاء البرلمان . وسوف يستخدم الفريق جميع المواد المتاحة في اليمن ومن التجارب الناجحة من دول مشابهة . كما أن الفريق لديه الحق في التشاور مع الخبراء الاقليميين والدوليين في هذا الصدد . ■

إعداد

أ / نضية حمود الوشلي

أ / نوال صالح الحداد

تنسيق ومراجعة

عمار عبدالله السقاف

تصميم وإخراج فني

محمد حزام الفاتش

حقوق الطبع والنشر لهذا الدليل محفوظة

لمنتدى التنمية السياسية

رقم الايداع بدار الكتب ( ) سنة ٢٠١٢



الوحدة التدريبية 2  
مبادئ التنظيم الفعال

21



الوحدة التدريبية 4  
الإعلام الإلكتروني

43



الوحدة التدريبية 6  
المناصرة - المفهوم والأهمية

91

# المحتويات



الوحدة التدريبية 1  
مقدمة في أساس التخطيط

9



الوحدة التدريبية 3  
العمل ضمن فريق

29



الوحدة التدريبية 5  
مفهوم الشبكات وأهميته

79



## الهدف العام للبرنامج:

استحضار حرية التعبير وحقوق الانسان والاعلام إلى جدول الحوارات الوطنية المختلفة، وتعزيز قدرات المنظمات الغير حكومية والناشطين المدنيين في وسائل الإعلام.

## الأهداف التفصيلية للبرنامج:

- ١ . وضع خطط عمل دورية بإتباع الأساليب الحديثة في التخطيط..
- ٢ . تحديد مفهوم التنظيم الاداري وتوزيع المهام بين أعضاء المنظمة بما يتناسب وقدرات ومهارات الأعضاء.
- ٣ . التعرف على مفهوم التفويض الإداري وأهميته في سرعة انجاز المهام.
- ٤ . العمل ضمن فرق العمل بما يحقق أهداف المنظمة.
- ٥ . استحضار حرية التعبير والاعلام إلى قمة جدول الأعمال السياسية والوطنية وجدول أعمال الحوار الوطني على المستوى المركزي.
- ٦ . بناء شبكة وطنية نشطة وقوية من الناشطين في مجال حقوق الانسان على الصعيدين المحلي والمركزي.





# الوحدة التدريبية 1

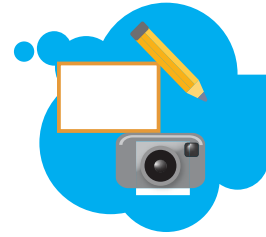
## مقدمة في أسس التخطيط



## الأهداف العامة للوحدة:

في نهاية الجلسة سيكون المشاركون قادرين على:

- التعرف على مفهوم التخطيط وأهميته.
- تحديد مبادئ التخطيط الجيد وخطواته.
- وضع خطط عمل دورية بإتباع الأساليب الحديثة في التخطيط.



معينات وأدوات التدريب المستخدمة:

١. جهاز البروجكتور.
٢. اللوح الورقي - أقلام ملونة.
٣. أوراق مسطرة - أقلام عادية.

# أسس التخطيط الناجح

مقدمة:

يعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتنفيذ الأعمال والبرامج على أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تنفيذها مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت، كما أن الواقع العملي والتجربة أثبتا أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع النشاطات والتصرفات وجعلها جميعاً مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها .

فالخطة هي بمثابة الطريق الذي يرشد إلى سبيل تنفيذ الأهداف بكفاءة وفعالية عالية بعيداً عن العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى إهدار الطاقات والامكانيات دون الوصول إلى ما نصبوا إليه من أهداف وغايات.

وهناك عدة تعريفات لمفهوم ومعنى التخطيط يمكن تحديد أهمها على النحو الآتي:

- رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة .  
- عملية تنبؤ بالمستقبل في أي أمر أو مجال من المجالات.

- تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة .

-التفكير المسبق لتحديد الهدف وبيان الخطوات تسبق هذا الهدف الذي يلبي حاجات معينة من خلال توظيف المعطيات المتوفرة.

الأهداف:

هي نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال مخرجات تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف.

أنواع الأهداف (مستوياتها):

تنقسم الأهداف وفقاً للمدى الزمني والمستوى



التنظيمي المسئول عنها إلى ثلاثة أنواع:  
أهداف استراتيجية:

نتائج يتم تحقيقها على المدى الطويل (٣-٥ سنوات على الأقل)، وتسهم في تحقيق الاستراتيجية.

تتعلق الأهداف الاستراتيجية بنقطتين محددتين: أولهما الوضع التنافسي في السوق، وثانيهما أهداف محددة للأداء.

أهداف تكتيكية:

نتائج يتم تحقيقها على المدى المتوسط (١-٣ سنوات) وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف تشغيلية:

نتائج يتم تحقيقها على المدى القصير (خلال سنة على الأكثر)، وتسهم في تحقيق الأهداف التكتيكية.

خصائص الهدف الجيد:

يجب أن تتوافر في الأهداف خصائص محددة:

- وجود بعد كمي (معبراً عنها بشكل كمي أو رقمي).
- وجود بعد زمني (مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة).
- واضحة ومفهومة.

- عادلة .
- متكاملة.
- محفزة.
- قبول العاملين لها.
- مشاركة المنفذين في تحديدها.
- التزام الجميع بتحقيقها.

- ه-السعي للحصول على المساعدة ممن لديهم خبرات مميزة.
- ٦-البحث عن جميع الاحتياجات وتأمينها.

### أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط من حيث الزمن إلى ثلاثة أنواع:

- ١ . تخطيط طويل الأجل: وهو يتراوح من ٦ إلى ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة.
- ٢ . تخطيط متوسط الأجل: وهو يتراوح من ٣ إلى ٦ سنوات.
- ٣ . تخطيط قصير الأجل: وهو يتراوح من سنة واحدة فأقل إلى ٣ سنوات.

### قيم التخطيط:

- ١-الدقة في تطبيق ما نعلم وما نتعلم.
- ٢-التعبير عن رغبة الفرد في تحقيق الهدف.
- ٣-توسيع آفاق العاملين في الخطة.
- ٤-تنمية وعي المخططين داخل المنظمة وخبراتهم.



هل النجاح  
يقتَرَن دائماً  
بصفات محددة  
للتخطيط الجيد؟؟

نشاط

## أسس وصفات التخطيط الناجح:

### ٣ - الشمولية:

بحيث تشمل الخطة جميع الأنشطة، كما يجب أن تشمل جميع احتياجات ورغبات المنظمة.

### ٤ - البساطة والوضوح:

ويعني ذلك أن تكون الخطة مبسطة وغير معقدة بالرموز والأرقام وكثرة التشعبات وأيضاً واضحة يستطيع كل من يقرأها أن يفهمها جميع العاملين في المنظمة.

### ٥ - المشاركة في وضع الخطة:

يجب أن لا يستأثر المخطط برأيه في وضع الخطة غير مبال برغبات وتطلعات واقتراحات

### هناك عدة أسس وصفات للتخطيط الناجح

ممكن أن نجملها في الآتي:

### ١ - الواقعية :

يجب ألا تكون الخطة مبالغ فيها أو فيها شئ من الخيال بل يجب أن تكون في حدود الإمكانيات البشرية والمادية .

### ٢ - المرونة:

أي ألا تكون الخطة جامدة ولا يمكن تغييرها بل يجب أن تتسم بقابلية التغيير والتحريك والتبديل داخل أجزاء الخطة حسب الظروف والأحوال التي تصاحب التنفيذ.



المروّسين ومتناسياً خبرة وتجارب زملائه في مجال تخصصاتهم التي قد يستفيد منها ، بل يجب أن يستشيرهم في البرامج والأنشطة المختلفة ذات العلاقة بالخطة .

٦ - التناسق والانسجام:

فتكون جميع أجزاء الخطة وبرامجها متناسقة ومنسجمة مع بعضها وليس فيها تعارض أو تكرار كما أنه يخدم بعضها البعض الآخر وهكذا...

٧ - الفعالية في الخطة:

ومعنى ذلك أن تكون الخطة الناتجة عن هذا التخطيط لهذه البرامج بعد تنفيذها أكبر من التكاليف المنصرفة عليها سواء التكاليف المادية أو البشرية .

## مراحل التخطيط:



سواء أكانت شفوية من مصادر موثوقة أم مكتوبة بدقة لمساعدة القائد بالمعلومات اللازمة لإعداد خطته الإعداد السليم في أي شؤون كانت مدنية أو عسكرية .

### العنصر الثالث:

الدراسة والتحليل لإقرار الخطة ويتم ذلك حسب الخطوات التالية :

أ- فحص الحالة والتعرف على مسبباتها وقدمها أو حداثتها ومدى علاقتها بعوامل أخرى محيطة بها.

ب- الاطلاع على التقارير المقدمة بصددها من ذوي الاختصاص.

ج - العمل على دراستها بدقة وبصورة موضوعية بعيدة عن أي مؤثرات عاطفية أو شخصية.

د- الأخذ بالشواهد والسوابق : أي الاستفادة القصوى من الأحداث الجارية والتجارب

ويقصد بمراحل التخطيط الأطوار التي تمر بها الخطة من بدايتها حتى نهايتها، وهي ثلاث مراحل أساسية : مرحلة الإعداد، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة والتقييم.

### مرحلة الإعداد:

وهي فترة تكوين الخطة وتعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها على النحو التالي :

#### العنصر الأول:

التعرف على الحالة أو المشكلة والاعتراف بأهميتها وضرورة التصدي لها ، والنظر إليها بواقعية إما بواسطة القائد شخصياً وإما مع مجموعة من الثقات العاملين في الجهاز الإداري والمقربين إليه والمحيطين به وهي ما تسمى بالبطانة الصالحة .

#### العنصر الثاني:

جمع المعلومات الضرورية عن الحالة أو المشكلة

## مرحلة التنفيذ:

ويقصد بها الجانب التطبيقي للخطة، ومرحلة التنفيذ لا تقف عند حد العمل بموجب الخطة إنما تتضمنها مجموعة من التعليمات والنصائح التي يوجهها المخطط باستمرار إلى فريق العمل في الجهاز الإداري وذلك من أجل ضمان التنفيذ الجيد بأعلى قدر ممكن من النجاح.

## مرحلة التقييم:

ويقصد بها فحص العملية الإدارية لمعرفة ما إذا تمت بطريقة صحيحة أو غير صحيحة. وهي لا تظهر إلا بعد متابعة جميع الممارسات الإدارية التي قام بها الجهاز الإداري والمقررة في الخطة وذلك للتأكد من أنها تسير وفقاً لما رسم لها. وفي هذه المرحلة بالذات تتم عملية مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف الموضوعية سلفاً في الخطة من أجل التأكد من الوصول إلى الأغراض المتفق عليها، وإن هذا يتم في جميع الشؤون العسكرية والمدنية، الإدارية والمالية وما شابه ذلك.

السابقة التي حدثت لقضايا مشابهة حتى يمكن معرفة الطرق والأساليب التي اتبعت في تكوين الخطة الصحيحة لمواجهة تلك الحالة.

هـ - إقرار الخطة بعد حصول المخطط أو قائد المجموعة على المشورة السليمة وهي نوعان : مشورة خاصة ومشورة عامة ....

والمشورة تعني أن يطلب القائد رأي أهل الحل والعقد في حالة معينة للوصول إلى موقف محدد تجاهها.

وهناك فرق واضح بين المشورتين : الخاصة والعامة.

**فالخاصة** تعرض عليها القضايا ذات الأهمية القصوى لأن أعضائها يعتبرون صفوة الأعضاء في المنظمة وعلى مستوى عال من العلم والخبرة. **أما العامة** فهي طلب الرأي حول قضية معينة من العاملين داخل المنظمة من ذوي العلاقة المباشرة بالخطة.

هل هناك عوامل  
تساهم في وضع  
خطة جيدة؟؟

نشاط 2





## عوامل التخطيط الجيد:



### للتخطيط عوامل أساسية لا بد أن تتوفر ليؤتىء أكله أهمها:

٤. تتطلع إليها.  
توفر أجهزة للتخطيط:  
تتوفر في التقاليد الصارمة في التنظيم والتسيير لضمان الثبات والاستمرارية والمتابعة والمراقبة للخطة فكل تخطيط لدلالة جهاز - إدارة - تتولى التكفل به و تعديل خطواته و تصحيح مساره والدفع إلى الإلهام لتحقيق غاياته المرجوة و المرسومة سلفا.

٥. توفر الخطة البديلة:  
في أي نظام إداري عادة ما تكون هناك خطة بديلة أساسية أو رئيسية تقوم عليها الإدارة وإلى جانب هذه الخطة بديلة الغرض منها هو المحافظة على سير العملية الإدارية فإن ما حدث قصور في الخطة أو صعوبات في التنفيذ فإنه يتم تطبيق الخطة البديلة بينما في الدول النامية

١. العنصر البشري ذو الخبرة و الكفاءة:  
حيث أن التخطيط ممارسة علمية يعرفها المخططون وهو يعتبر تطورا جديدا لا يستغني عنه هؤلاء المخططون وقد يأخذ شكل تخطيط للبرامج التعليمية أو إعداد للميزانية اللازمة لها.

٢. توفر البيانات و الإحصاءات:  
حيث لا يمكن وضع تخطيط علمي مأمون النجاح إلا إذا توفرت البيانات الدقيقة والإحصاءات المضبوطة التي يمكن الاعتماد عليها لوضع الخطة على أساسها وهذا ما يدعو إلى إنشاء معاهد متخصصة تعد البيانات والإحصاءات.  
٣. ضرورة توفر الوعي بأهمية التخطيط:

لأنه لا يمكن الذهاب بعيدا إذا لم يتوفر الوعي لدى المسؤولية بأهمية التخطيط لرسم معالم المستقبل التربوي و التعليمي للأمة و الآفاق التي



والخطة اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. وتحتوي الخطة على معلومات أساسية عن المنظمة أو الفريق الذي يسعى لتحقيق هذه الأهداف.

كما توضح خطة العمل مفهوم العمل، وتلخص أهداف العمل، وتعرّف المصادر (المال والناس) التي سيحتاجها صاحب العمل، وتصف كيف سيحصل على تلك المصادر، وتخبّر المخطط حول معايير نجاح العمل. ولذلك قد تكون خطة العمل أهم وثيقة يحضرها مؤسس المشروع أو المنظمة. فهي تساعد على توجيه السنوات الأولى للمنظمة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين المحتملين فكرة عن هيكلية الشركة وعن أهدافها وخططها.

قد تكون خطط الأعمال موجهة إلى داخل المنظمة أو خارجها. وعادة ما تركز الخطط الموجهة للخارج على الأهداف التي تعتبر مهمة لأصحاب المصلحة الخارجيين. وعادة ما تحتوي على معلومات تفصيلية عن المنظمة أو فريق العمل الذي يحاول الوصول إلى الأهداف.

بالنسبة للمنظمات الربحية أو القائمة على الربح، فقائمة أصحاب المصلحة الخارجيين تضم المستثمرين والزبائن.

أما أصحاب المصلحة الخارجيين بالنسبة للمنظمات غير الربحية فيشملون المتبرعين والعملاء.

وأما بالنسبة الوكالات الحكومية، فإن أصحاب المصلحة الخارجيين يشملون دافعي الضرائب والعملاء الحكوميون ذوو المستويات الرفيعة، وهيئات الإقراض الدولية مثل: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومختلف الهيئات الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة، وبنوك التنمية.

من جهة أخرى، فإن خطط الأعمال الموجهة لداخل المنظمة تركز على الأهداف الوسيطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الخارجية.

حيث أنها قد تشمل تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، نظام جديد لتقنية المعلومات، إعادة الهيكلة المالية، إعادة تأهيل مصنع أو إعادة

تفتقر إدارات التعليم إلى مثل هذه الخطط مما يجعلها عرضة للتردّي والسقوط دون تحقيق الأهداف.

٦. الثبات و الاستقرار:

من أدوات التخطيط التي ينبغي ضمانها لنجاح الخطة ثبات واستقرار الأجهزة المكلفة بالخطة بما فيها من إدارات وخبراء شاركوا في وضع الخطة وكانوا مؤمنين بأهميتها و ضرورتها لحل المشكلات المعترضة وتحقيق الأهداف المرسومة للخطة على المدى المحدد.

٧. توفر المخصصات المالية لتنفيذ الخطة: لا شك أن كل تخطيط لا يحظى بتوفير الوسائل البشرية والمادية والمالية لا يمكن أن يتحقق له أي نجاح لأن كل خطة - مهما كانت هيئة - متطلبات مالية ضرورية لتحقيقها فلا بد إذا أن تصاحب الخطة مخصصات مالية مدروسة تكون الرافد الضروري لامداد الخطة بالدماء المتدفقة التي تضمن التقدم والنجاح.

## خطة العمل:



هي بيان رسمي لمجموعة من الأهداف، والأسباب التي تحدد إمكانية بلوغ هذه الأهداف،

## الخدمة المقدمة

٤. الدراسة الفنية وهي خطة التشغيل والإنتاج وتشمل التالي:

- تحديد الطاقة الإنتاجية
- اختيار التكنولوجيا المستخدمة
- اختيار المكان والمعدات
- تحديد المواد والمدخلات

٥. الخطة التطويرية: حيث تشمل استراتيجية التطوير لمدة ٢-٣ سنوات، متضمنة تطوير المنتج أو عمليات الإنتاج، الخطة التسويقية، العملاء، والموظفين.

٦. دراسة الموقع وتشمل التالي:

- اختيار الموقع
- تصميم الموقع
- دراسة الهياكل الأساسية والمرافق والخدمات

٧. دراسة التنظيم والإدارة.

٨. دراسة الجوانب التشريعية وتشمل التالي:

- الشكل القانوني للمشروع
- الأنظمة التي سيخضع لها المشروع
- الإجراءات القانونية المطلوبة لتأسيس المشروع

٩. خطة تنفيذ المشروع وتشمل التالي:

- وضع خطة لتنفيذ المشروع
- متطلبات تحقيق الخطة
- الدراسة المالية

١١. التمويل:

تحديد التمويل المطلوب، استراتيجية التمويل (مستثمرون، بنوك،...)

١٢. الملاحق:

كالرسومات البيانية، والقوائم المالية وغيرها

خطوات هامة في كتابة خطة العمل:

إن كتابة خطة عمل لعمل شاق. غالباً ما تترجم هذه الفكرة إلى شيء من الجمود أو الارتباك فمجرد التفكير بكيف تكون البداية مع كتابة خطة عمل يجعلنا نشعر بالرهبة.

ولكن ما أن تبدأ مع الخطوة الأولى تبدأ الأمور تتخذ منحى آخر:

هيكلية المنظمة. خطة العمل الداخلية غالباً ما توضع بالاشتراك مع بطاقة الأهداف المتوازنة أو قائمة عوامل النجاح الحاسمة. وهذا ما يسمح بقياس مدى نجاح أو فاعلية الخطة باستخدام مقاييس غير مالية. خطط العمل التي تحدد أو تستهدف أهدافاً داخلية، ولكنها لا توفر سوى توجيهات عامة بشأن الجودة التي سوف يتم بها تحقيق هذه الأهداف تسمى خططاً استراتيجية. أما الخطط التنفيذية فإنها تصف أهداف أو غايات إحدى المنظمات الداخلية، أو أحد فرق العمل أو أحد أقسام الشركة. وهناك أيضاً خطط المشروع، والتي تعرف أحياناً باسم إطار المشروع أو حدود عمل المشروع، والتي تصف أهداف مشروع معين. كما أنها قد تبين مكان المشروع ضمن الأهداف الاستراتيجية الأكبر للمنظمة.

## فوائد إعداد خطة العمل:

- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق
- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- إظهار الجدية في العمل
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر
- التحكم وضبط التكاليف

## خطوات إعداد خطة العمل:

١. وصف المشروع وأهدافه
٢. دراسة السوق وتحليله من ناحية دراسة الطلب وتحليل الوضع التنافسي
٣. رسم استراتيجية خاصة لتسويق المنتج أو

## ١. نوع الجمهور:

عندما تريد كتابة خطة عمل عليك أن تقرر من الذي سيقروها. هذا القرار سوف يعطي خطة العمل شكلا محدداً.

## ٢. نوع التمويل:

هل هو قرض، استثمار، مساهمين...

## ٣. مجموعة الأبحاث والمعلومات:

بعد تحديد نوع التمويل الذي تحتاجه الخطة، حان وقت البحث إذاً. يغطي بحث خطة العمل العديد من الأمور الرئيسية: التجارب العملية، المعلومات المتعلقة بالخطة والتي يجب أن تغذى من عدة مصادر؛ على سبيل المثال: معلومات مطبوعة من المكتبة، والإنترنت ...

يغطي البحث الميداني المقابلات مع الزبائن والممولين والمنافسين وخبراء في المجال الذي اخترته.

## ٤. ملفات خطة العمل:

أسهل طريقة للمضي في جمع جميع المعلومات والأبحاث هي إنشاء ملفا لكل جزء من أجزاء خطة العمل. يمكن أن تكون هذه الملفات: أوراق، ملفات على الحاسوب، أو برامج تبحث في تخطيط الأعمال.

## ٥. نظرة عامة عن العمل أو المهمة:

يمكن البدء بالبحث، بعد تحديد طبيعة العمل أو المهمة، ويفضل التواصل مع الخبراء من حيث المواضيع الأساسية. يبدأ البحث الميداني بعد الانتهاء من أساسيات العمل والحصول على إجابات على أسئلة بخصوص العمل أو المهمة.

## ٦. التحليل:

بعد الانتهاء من تجميع كم المعلومات اللازمة، تبدأ عملية التحليل، وصف المنافس، تقييم الأخطار...

## ٧. الأمور المالية:

تبدأ عملية البحث بالأمور المالية بعد العثور

على معدلات معقولة في مجال العمل أو المهمة.

## ٨. ملخص تنفيذي:

خزن الجزء الأول الذي تم انجازه من خطة العمل، يكتب ملخص تنفيذي يوضح أبرز النقاط الأساسية في خطة العمل.

## ٩. المراجعة والتحرير:

خطة العمل الناجحة التي تفتح الأبواب وتكسب الأموال هي خطة العمل المكتوبة والمراجعة بشكل جيد. التغذية الراجعة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الخطة.

وضع خطة عمل ليس بالأمر السهل، ولكن مع هذه الخطوات الأساسية، يمكن التأكد من أن الفرصة أصبحت سائحة أمام الخطة لتكسب نجاحاً مستقبلياً.

## مضمون الخطة:

- ١- مقدمة .
- ٢- عرض عام للحاجة.
- ٣- تحديد الهدف.
- ٤- الزمن.
- ٥- العاملون (تدريبهم- ومن ثم توجيههم).
- ٦- تحديد الأدوات اللازمة للعمل.
- ٧- الوسائل (التمويل - العلاقات العامة - العلاقات الاجتماعية..... الخ).
- ٨- شكل الخطة (تقرير مكتوب - جداول- إحصائيات- بيانات..... الخ).
- ٩- مناقشة الخطة للوصول إلى إجماع عليها.
- ١٠- اختيار سليم للجهاز التنفيذي وفق معايير بعيدا عن أي عواطف.
- ١١- متابعة مستمرة ويومية وبشكل دائم للتنفيذ.

# تمارين

## وضع الأهداف السنوية والأنشطة التشغيلية

الفترة  
الزمنية:

10

دقائق عرض

15

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

التحديد الدقيق للأهداف السنوية يساعد على وضع الأنشطة وتوزيع المهام بين أعضاء الإدارة أو الفريق.

أهداف  
التمرين:

1. تمكين المشاركين من وضع الأهداف التفصيلية للمنظمات التي ينتمون إليها.
2. إدراك أهمية تحديد أهدافا تفصيلية وسنوية للمنظمة وربطها بأنشطة المنظمة.

### خطوات التمرين:

1. قم مع باقي أفراد المجموعة بتحليل وضع المنظمة ووضع أهداف تفصيلية سنوية مرتبطة باستراتيجية منظماتك.
2. قم مع المجموعة بتحديد الأنشطة المرتبطة بكل هدف تفصيلي يساعد على تحقيق الهدف.
3. استخدم الجدول المرفق أدناه.
4. قم باستعراض النتائج أمام المدرب وباقي المجموعة وسجل النتائج.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.

الأهداف التفصيلية	الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف	الفترة الزمنية المتوقعة للنشاط
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

## تمارين 2

### وضع خطة عمل سنوية / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

15 دقائق عرض  
20 دقيقة عمل  
10 دقائق مناقشة

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

التخطيط الجيد والدقيق  
يساهم في تحقيق أهداف  
المنظمة.

أهداف  
التمرين:

1. تمكين المشاركين من وضع خطة تفصيلية للمنظمات التي ينتمون إليها.
2. إدراك أهمية التخطيط الجيد في تحقيق أهداف المنظمة.

ممنيات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.
- لوح ورقي.
- أقلام سبورة ملونة.

#### خطوات التمرين:

1. قم مع باقي أفراد المجموعة متتبعاً مراحل التخطيط وخطوات وضع خطة بعمل سنوية وخطة عمل.
2. استعرض أمام المدرب وباقي المجموعة ما قامت به مجموعتك واكتب ملاحظاتك.



## الوحدة التدريبية 2

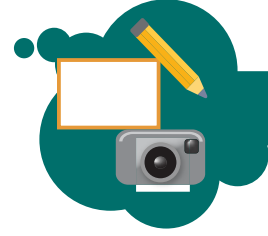
# مبادئ التنظيم الفعال



الأهداف العامة للوحدة:

في نهاية الجلسة سيكون المشاركون قادرين على:

- التعرف على مفهوم التنظيم الإداري ومبادئه.
- تحديد مفهوم التفويض الإداري وأهميته في سرعة انجاز المهام.
- توزيع المهام الادارية بين الأعضاء وتحديد المسؤوليات.



معينات وأدوات التدريب المستخدمة:

١. جهاز البروجكتور.
٢. اللوح الورقي - أقلام ملونة.
٣. أوراق مسطرة - أقلام عادية.
٤. بطاقات ملونة.



## مبادئ التنظيم الفعال



مدخل:

يستخدم البعض كلمة "تنظيم" بمعنى تخطيط فيقولون مثلاً "تنظيم الأسرة" ويقصدون "تخطيط الأسرة" ويستخدم البعض الآخر كلمة تنظيم بمعنى ترتيب فيقولون مثلاً "تنظيم المرور" أو "تنظيم الدخول والخروج" أو "تنظيم الوقوف" ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي.

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة، شركة، هيئة) فإن الأصوات تعلق مطالباً "بإعادة التنظيم" ومفهومهم هنا إعادة رسم خريطة الهيكل التنظيمي. وإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى القاموس نجد أن كلمة تنظيم تعني تنظيمًا أو نظامًا أو منظمة (المورد).

وأيضاً نجد كلمة تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم أما الفعل ينظم فيذكر (أكسفورد) "يجعله ذا بنية عضوية، يجعله شيئاً حياً، يعمل ترتيبات معينة".

وإذا تركنا كل ذلك جانباً وانتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء.

ويمكن النظر إلى مفهوم التنظيم بهذا الشكل  
عملية من خلال اتجاهين هما :  
أولاً : الاتجاهات الكلاسيكية أو التقليدية:  
وهي تنظر إلى التنظيم باعتباره،

١. هيكل بنائي : نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة، وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم .

٢. هيكل أساسي وضروري لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المنظمة، إذ بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف المنشودة .

٣. لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف .

ثانياً : الاتجاه السلوكي في التنظيم :

وهي تنظر إلى التنظيم باعتباره :

١. أن المنظمة تنبثق أساساً من حصيلة التعاون بين الأفراد بعضهم البعض والذين تربطهم مجموعة من الحاجات والاهتمامات .

٢. إن الأفراد تحكمهم عوامل متعددة، تؤثر في سلوكهم، فيجب مراعاتها والأخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي .

وهناك اتجاه حيث ينظر إلى التنظيم على أساس أنه وحدة متكاملة تشكل في مجموعها نظاماً واحداً يجب التعامل معه

و فيما يلي أهم تلك الآراء:

• التنظيم هو تزويد "الكيان المعين" بكل شيء مفيد للقيام بوظيفة مادياً أو بشرياً. (هنري فويل).

• التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوى كل مبادئ التنظيم.

• التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد. (لبدال إبرويك)

تجمعاً إنسانياً، تحكمه مجموعة من العلاقات والتصرفات النابعة من البيئة التي يعمل الأفراد في ظلها، وأخيراً فهو نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة البيئية المحيطة، يؤثر فيها ويتأثر بها .

كوحدة واحدة ، وتعتقد أن النظرة إلى التنظيم يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع الاتجاهات الفكرية السابقة، فهو شكل بنائي يحدد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية والأساليب التي تستخدم فيها، كما أنه في الوقت نفس يمثل



## فوائد التنظيم :

١. والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم .
٢. يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الوجود كافة .
٣. يساعد التنظيم على تضايف وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم .
٤. يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداء من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا .

١. يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب .
٢. يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر .
٣. يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم .
٤. يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء .
٥. يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات

إن نجاح التنظيم يكمن في اتباع المبادئ السليمة للتنظيم



## بعض مبادئ التنظيم :

أولاً : مبدأ وحدة الهدف :

الهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيق هو المبرر لوجود التنظيم حيث يتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها .

ثانياً : مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

والمناداة باستخدام هذا المبدأ تعود بفوائد عديدة على الفرد والتنظيم، ومن أهمها :

١. تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية .

٢. يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل .

٣. يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيداً عن التنافس والاحتكاك والتعارض .

٤. يساعد على توفير الوقت والجهد .

إلا أن التخصص قد يؤدي إلى نتائج سلبية

منها :

١. إحداث حالة من الملل والسأم في العمل .

٢. تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية من العسوبة .

٣. التأثير على طموحات مواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به .

ثالثاً : مبدأ وحدة الأمر [القيادة] :

والمناداة بضرورة اتباع وحدة القيادة في التنظيم أمر ضروري وأساس يجب الاهتمام به وعدم إهماله؛ لأنه يحدد المسؤولية، ويضمن وحدة التنسيق والتوجيه .

رابعاً : مبدأ نطاق الإشراف :

يعبر نطاق الإشراف نطاق التمكن عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم .

والإنسان مهما أوتي من قوة في التفكير والإبداع فإنه يجد نفسه محاطاً بمجموعة

من الإجراءات والقيود التي قد لا تمكنه من ممارسة الإشراف الفعال على عدد أكثر مما لديه من طاقات، وبالتالي يفقد الإشراف جدواه وفعاليتها .

(٨.٤) في أعلى المستويات .

(١٥.٨) في المستويات الأقل .

وهذه النظرية مبنية على النظرية، وهي أن العامل لا يريد أن يعمل -ويمكن لهذا النطاق أن يتغير حسب عوامل كثيرة، حسب النظرية الحديثة .

خامساً : مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: فالسلطة هي عبارة عن الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر، وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال، وكذلك اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل الذي يقوم به .

أما المسؤولية فهي إلزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه .  
ويجب أن يتوافر قدر من التناسب بين السلطة والمسؤولية حتى نضمن تحقيق أهداف العمل بدرجة من الفاعلية والكفاءة .

وتنقسم السلطة إلى عدة تقسيمات :

١- السلطة التنفيذية :

وهي صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر لمجموعة من المرؤوسين .

٢- السلطة الوظيفية :

تمنح صاحبها حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالإدارات الأخرى من واقع حاجة هذه الإدارات إلى الخدمات التي تقدمها إدارته .

٣- السلطة الاستشارية :

تمارس السلطة الاستشارية أعمالها داخل الجهاز الإداري على أساس توجيهات

من النصح والإرشاد، فأصحاب السلطة الاستشارية لا يملكون حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى الإدارات الأخرى. وإنما يقدمون مجموعة من النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل .

سادساً : تفويض السلطة :

وتعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج العمال التي يقوم بها .

ويلاحظ أن السلطات تفوض، أما المسؤوليات فلا تفوض، كما أن التفويض هنا لا يعني التخلي عن جميع السلطات الممنوحة للرئيس بل يظل محتفظاً بجزء من هذه السلطات كما يجوز له في أي وقت أن يسترد السلطة التي فوضها للشخص الآخر، وذلك في حالة إساءة استعمالها من قبل من فوضت إليه أو عدم قدرته على القيام بأعباء تلك السلطات .

مزايا التفويض :

- ١ . يخفف من أعباء الرئيس، فيتفرغ للأعمال ذات الطابع القيادي .
- ٢ . أن التفويض يعتبر فرصة الإعداد للمرؤوسين إلى المناصب القيادية العليا .
- ٣ . يساعد التفويض على تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية .
- ٤ . يساعد التفويض على خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

بعض الاعتبارات المهمة في التفويض:

- ١ . يجب على الرئيس أن يحسن اختيار المفوض إليه .
- ٢ . يجب التأكد من توافر الوقت الكافي لدى المفوض إليه ليمارس أعباءه الأصلية إلى جانب الأعباء المفوضة إليه .
- ٣ . ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض .

بعض الأمور حتى يكون التفويض فعالاً :

- ١ . عدم المساس بمبادئ التنظيم وعناصره .
- ٢ . المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة

بين الرئيس والمرؤوس .

٣ . أن يتم التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة .

٤ . عدم جواز التفويض في الأمور التالية :

أ. القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.

ب . الأمور المتعلقة بتوزيع العمل داخل التنظيم .

ج. الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة واقتراحات تعديلها .

د . التعيين في الوظائف العليا .

هـ. المسائل المالية وأمور الميزانية في حدود معينة، فلا يجوز التفويض في كامل الأمور

المالية .

سابعاً : المركزية واللامركزية :

يوجد في العملية الإدارية أسلوبان من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور .

وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص .

ويُقصد بصلاحية اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، ولا يوجد في الواقع العمل بمركزية إدارية مطلقاً أو لامركزية إدارية مطلقاً بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية .

وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي .

## نشاط

أن إعادة التنظيم وتعديله مع توضيح خطوط السلطة والمسئولية بشكل أكبر دقة في ضوء الأهداف العامة للمنظمة هو من أنجح الحلول للمشكلات الإدارية - ما رأيك بهذه العبارة؟

### تمارين 3

#### مشكلة في التنظيم / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

15

دقيقة عرض

15

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

مبادئ التنظيم أساس  
لتحديد المسؤوليات وتوزيع  
المهام بين الأفراد.

أهداف  
التمرين:

1. تمكين المشاركين من وضع مبادئ أساسية للتنظيم الداخلي للمنظمة.
2. إدراك أهمية وضع مبادئ أساسية للتنظيم في تحديد المسؤوليات وتوضيح المهام.

#### خطوات التمرين:

1. قم مع باقي أفراد المجموعة بقراءة وتحليل الحالة الدراسية.
2. ناقش مع المجموعة أسباب المشكلة وتوصل إلى نتائج تتفق عليها المجموعة.
3. استعرض أمام المدرب وباقي المجموعة ما توصلت إليه مجموعتك من نتائج واكتب ملاحظتك.

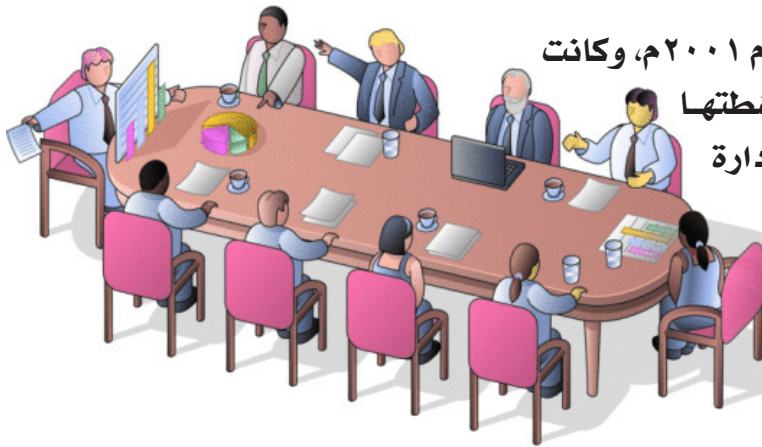
معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.
- لوح ورقي.
- أقلام سبورة
- ملونة.





## مشكلة في التنظيم



أنشئت منظمة شباب الحقوقية عام ٢٠٠١م، وكانت تعتمد في إعداد وتنظيم وتنفيذ أنشطتها المختلفة في المناطق المتعددة على إدارة العلاقات العامة للمقر الرئيسي للمنظمة ( ومن ضمنها الفرع الثالث)، وفي عام ٢٠٠٦م وافق مجلس المنظمة على إعادة تنظيم الفرع الثالث، مما ترتب عليه امتداد نشاط الفرع ليشمل منطقتين أخريتين

هما (أ) و (ب)، حيث تم فتح فروع جديدة للمنظمة في أماكن مختلفة بالمنطقتين. ونظرا لوجود إدارة للعلاقات العامة بالمركز الرئيسي للمنظمة، ولكون مسؤوليتها عن إعداد وتنظيم أنشطتها تشمل المناطق والفرع التابعة لها، لوحظ حدوث قصور في مهام الاعداد والتنسيق لأنشطة المنطقتين (أ، ب) مما تسبب في ارتباك جداول تنفيذ الأنشطة بهما.

ويرى مدير المنطقة (أ) ضرورة أن توكل إليه مسؤولية الاعداد والتنسيق لأنشطة الفروع الخاصة بمنطقته، وخاصة أنه يمكن القيام بها في وقت أقل وجهد وتكلفة أقل أيضا خاصة وأنه يتميز بعلاقات واسعة ضمن إطار المنطقة يمكن أن تساهم في الحصول على دعم الكثير من أهالي المنطقة.

كما يرى مدير المنطقة (ب) أنه يمكن إنشاء قسم للعلاقات العامة بمنطقته تتولى مهام التنسيق والتنفيذ لأنشطة المنطقة بالكامل.

أما مدير عام العلاقات العامة بالفرع الرئيسي الثالث، فإنه يرى وجوب بقاء مسؤولية التنسيق لكافة أنشطة المنظمة بما فيها مناطق الفرع كلها في إدارته، لما يحققه ذلك من متابعة مستمرة للتأكد من سلاسة عملية الاعداد والتجانس بين المناطق والفرع في التوقيت ونوعية الأنشطة المنفذة، بالإضافة إلى عدم تحميل الفرع بتكلفة إعداد ميزانية خاصة بكل منطقة أو فرع.

### المطلوب:

١. إلى أي من الآراء الثلاثة تميل؟ وضح الأسباب والمبررات؟
٢. ماهي برأيك المشكلة الرئيسية التي تواجهها منظمة شباب؟
٣. قدم الحلول المناسبة لهذه المشكلة.



**الوحدة التدريبية 3**  
**العمل ضمن فريق**





الأهداف العامة للوحدة:

- في نهاية الجلسة سيكون المشاركون قادرين على:
- التعرف على مبادئ العمل ضمن فريق.
- تحديد كيفية بناء فريق العمل .
- العمل ضمن فرق العمل بما يحقق أهداف المنظمة.



معينات وأدوات التدريب المستخدمة:

١. جهاز البروجكتور.
٢. اللوح الورقي - أقلام ملونة.
٣. أوراق مسطرة - أقلام عادية.
٤. بطاقات ملونة.

## العمل ضمن فريق

مدخل:

بتكامل وتناسب وتناغم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الانصهار في بوتقة الفريق بما تحمله من نظم واجراءات وأهداف.

يعد العمل بروح الفريق عملية اساسية من عمليات تنمية البشر، ويهدف إلى مساعدة الأفراد لتنمية مهاراتهم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة من خلال تنمية المعارف وتعديل الاتجاهات وتغيير السلوك وزيادة قدرات الأداء. ونجاح الفرد في العمل بروح الفريق تجعله مشاركاً في صنع التنمية ومستفيداً منها مما يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية وتحسين أداء الأعمال الحالية والسعي إلى رفع مستوى الأداء.

والانسان ككل اجتماعي بطبعه لا يستطيع أن يعيش بمفرده، وعليه أن يعيش في جماعة ويعمل من خلال الفريق ويواجه الاختلاف في القيم والعادات والنظم الاجتماعية والعلاقات المتشابكة المعقدة. وتحقيق الأهداف الكبيرة يحتاج إلى أن يعمل الأفراد



ما هو فريق العمل؟

**نشاط**

## فريق العمل:

- الفريق هو مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل.
- ما يميز فريق العمل عن الجماعة هو وجود مجموعة من المهارات المتكاملة لدى فريق العمل ، حيث أن فريق العمل مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب مجموعة متباينة من المهارات، بعكس الجماعة التي يجب أن يكون بينها انسجام في الخلفية التعليمية والمهنية .
- لدى أفراد الفريق التعاطف والالتواء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.

- العمل ضمن فريق يوجد التفاعل والتداخل بين الأعضاء اعتماداً على المهمة الموكلة إليه لأدائها، ومقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.
- لا تستطيع مجموعة أفراد أن تعمل كفريق عمل إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف.
- من الضروري أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته مع توفر الرغبة في المشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف.



إن أكثر الفرق نجاحاً هي التي تتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل في موقع واحد في منظمة واحدة



## فوائد فريق العمل:

يؤدي العمل داخل فريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق، والمنظمات التي يعملون فيها، والتعاون هو الفائدة الأساسية، ويرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون لامعا وناجحا، وبذلك تقل المنافسة الفردية. يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق، لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

وينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية. تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى والعكس، وبين الإدارات الواحدة، وبذلك يكون للتعاون فائدة.

يمكن تحديد فوائد فريق العمل في الفوائد الآتية:

## الفائدة الأولى:

الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب،

والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء، فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

## الفائدة الثانية:

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالبا، وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء، وعادة ما تكون أفضل من قرار منفرد، حتى وإن جاء به أكثر أعضاء الفريق تألقا.

## الفائدة الثالثة:

الجودة والدقة، حيث يظهر الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الامكان، بالإضافة إلى ذلك، يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

بمجرد أن نضع حلا لأحدى المشكلات، لن نضطر لمواجهتها من جديد، وإنما يكفينا فقط أن نتذكر كيف قمنا بحلها.



## بناء الفريق:

ثبت من خلال التطبيق أن أكثر الفرق نجاحاً وإنتاجية هي التي تتكون من مجموعة أفراد تربطهم علاقات عمل في موقع واحد في منظمة واحدة.

ويصبح من الأهمية بمكان عند التفكير في بناء الفريق التحرك في ظل القوانين والقواعد المحددة للعمل، وليس معنى ذلك عدم السعي لاستخدام كل الوسائل الممكنة للنجاح في هذه المهمة.

ومن العوامل المهمة التي تساعد على التكوين الجيد للفريق في البداية هو جعل الأعضاء

المرشحين لتكوين الفريق يختارون بعضهم، ويمكن أن يكون ذلك بشكل استشاري أو مشاركة بعضهم في الاختيار، ومن الطبيعي أن يكون ذلك بشكل مقنن، وباستخدام مهارات المدير أو المشرف المسؤول في التوجيه وشرح أهمية ضم الكفاءات والخبرات المناسبة حتى يسهل على الفريق أداء مهامه.

وبناء الفريق هو الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق مع بعضهم، وكيف يخلقون المناخ المناسب الذي يوجه طاقات الأعضاء تجاه حل المشكلات وتعظيم استخدام موارد الأعضاء وامكاناتهم لهذه العملية.

ما هي صفات  
الفريق الفعال؟

نشاط



## مواصفات الفريق الفعال:

نشاطا واضعين في الاعتبار أنهم مصادر تطويره وظيفيا وشخصيا.

شروط هامة لنمو الفريق:

- على القادة أن يجتمعوا ويشاركوا مع الأعضاء في نمو الفريق، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون اتجاهات متشائمة أو ساخرة تجاه جهود أعضاء فريقهم.
- أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختيار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم.
- استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسؤوليات المطلوبة منهم.
- يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم، وهذان الشرطان لا ينتهيان أبدا بل يستمران مع استمرار فريقهم حيا.
- لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء، واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق، وعندما يجتمع جميع أعضاء الفريق في حضور القائد أو المدير يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- عمليات السعي لبناء ونمو الفريق ليست محدودة فقط ببعض المحاضرات أو الاجتماعات أو زيارات الخبراء والمستشارين من أجل هذا الغرض، ولكن يجب تواجدها يوميا أثناء عمل الفريق وبصفة خاصة عندما يجتمعون حتى يستطيعوا أن ينقلوا ما تعلموه لبناء الفريق إلى الممارسة الفعلية.
- يجب أن يفهم ويدرك أعضاء الفريق أن نمو فريقهم ليس نتاج لمرة واحدة فقط، ولكنها عملية مستمرة من حيث التشخيص والتطبيق والتقييم.

١. أعضاء الفريق يشاركون في الاحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه على مستوى الفريق أو على مستوى المنظمة، وتوفر الرغبة لديهم لتحقيق ذلك.

٢. وعي أعضاء الفريق بطبيعة عملهم، والاهتمام بالعمليات التي تحقق النتائج المطلوبة، وفي نفس الوقت اختيار القواعد التي تخدم تحقيق الهدف.

٣. التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبقا للحاجة إليها والوقت المعطى لهم، ويمكن لأعضاء الفريق الاستعانة بالخبرات التي تخدم تحقيق الهدف.

٤. أعضاء الفريق يستمعون وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم ويظهرون اهتماماتهم لأقوال وأفعال وإحساس الآخرين.

٥. استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول، حيث يشجع ذلك على انطلاق العضو نحو الابتكار.

٦. يتعامل الفريق مع الاختلافات ويركز عليها حتى يصل إلى حلول مناسبة أو يجد طريقا آخر لعلاجها بحيث لا تعمل على تخفيض فاعلية الأفراد في المشاركة في نشاط الفريق.

٧. يدخر الفريق جهده في اتجاه حل المشكلات أكثر من السماح لها بزيادة الصراعات وخلق موضوعات أو مجالات للتنافس المدمر بين الأفراد أعضاء الفريق.

٨. توازن الأدوار ومشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام وشعور أعضاء الفريق بأهميتهم في الفريق.

٩. تشجيع المخاطرة والابتكار، حيث يجب التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها بعض الأعضاء على أنها مادة للتعلم أكثر منها أسباب لتوقيع الجزاء.

١٠. يجب أن يراعي الفريق التغيير الذي يمكن أن يحدث لبعض الأعضاء عند تغيير البيئة التي كان يعمل بها.

١١. أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية لتقييم أداء الفريق.

١٢. الفريق يشجع ويجذب الأعضاء الأكثر

يجب تشجيع الفريق على  
استخدام طاقاته للحلول  
الابتكارية للمشكلات التي  
تقابلهم بحرية أكثر - إلى ماذا  
يؤدي ذلك؟

نشاط

تمارين 4

## فريق قسم الاستشارات / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

15

دقيقة عرض

15

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

الثقة والتعاون بين أعضاء  
الفريق الواحد يساهم في  
سرعة الانجاز وتحقيق  
الهدف.

أهداف  
التمرين:

1. تمكين المشاركين من  
أهمية العمل ضمن فريق  
لتحقيق الهدف.
2. إدراك مدى تأثير بعض  
العوامل السلوكية على عمل  
الفريق.

## خطوات التمرين:

1. قم مع باقي أفراد المجموعة بقراءة وتحليل  
الحالة الدراسية.
2. ناقش مع المجموعة أسباب المشكلة وتوصل إلى  
نتائج تتفق عليها المجموعة.
3. استعرض أمام المدرب وباقي المجموعة ما توصلت  
إليه مجموعتك من نتائج واكتب ملاحظاتك.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.
- لوح ورقي.
- أقلام سبورة
- ملونة.





## فريق قسم الاستشارات

في إحدى المراكز المتخصصة بتقديم الخدمات الاستشارية والدراسات اجتمع مدير قسم الاستشارات بفريق العمل التابع له وناقش معهم التقارير المختلفة حول ما تم انجازه من استشارات ودراسات في ظل ما أظهرته دراسات الجدوى للمركز وأبحاث التسويق. وأفادت التقارير أنه خلال الفترة الأولى من العام المنصرم لم ينجز المركز سوى ٥٠% من الاستشارات والدراسات التي كان مخططا لتنفيذها في نفس العام. وبالبحث والدراسة ظهرت بعض المبررات والتي تلخصت بالآتي:

- قلة الاجتماعات ومظهرية المناقشات وسطحيتها بين أعضاء الفريق.
- تشرذم الفريق المكون لقسم الاستشارات لمجموعات صغيرة، متشاحنة، ومختلفة في الرأي.
- الاختلاف الدائم مع القيادات الوسيطة.

وقد شكلت لجنة مصغرة من أعضاء فريق الاستشارات لبحث مشكلة فريق الاستشارات وتقديم العون وإعادتهم إلى فريق متماسك واستعادة ثقة القيادة العليا به.

وبوصفك عضو في هذه اللجنة، تبنى مشروع لتلافي المشكلات السلوكية السابقة على أن يكون محور عملها الرئيسي الاجابة على هذه الأسئلة:

١. تحديد السبب الرئيسي لكل مشكلة.
٢. من المسؤول عنها.
٣. كيف يمكن تجاوزها بحيث يحدد المطلوب من كل عضو عادي أو قيادي حسب موقعه.
٤. إعادة الثقة بين أعضاء فريق قسم الاستشارات.

# تمارين 5

## قياس فاعلية عضويتك في فريقك استقصاء فردي

الفترة  
الزمنية:

10

دقائق عرض

10

دقائق عمل

10

دقائق مناقشة

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

الثقة والتعاون بين أعضاء  
الفريق الواحد يساهم في  
سرعة الانجاز وتحقيق  
الهدف.

أهداف  
التمرين:

١. قياس مدى فاعليتنا  
وايجابياتنا في العمل ضمن  
فريق.  
٢. تأكيد أهمية التفاعل  
الايجابي لنجاح فريق العمل.

### خطوات التمرين:

١. قم بقراءة الأسئلة الموجودة بدقة.
٢. ضع دائرة حول الاجابة التي ترى أنها مناسبة.
٣. اجمع الدرجات التي حصلت عليها وأوجد نسبتها إلى المجموع الكلي للإجابات ( ٤٠ درجة ).
٤. استعرض أمام المجموعة النتائج واكتب الملاحظات.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.



## كيف تقيس فاعليتك في فريقك

	5	4	3	2	1			
١	غير واضح نهائيا					واضح جدا	الهدف واضح بالنسبة إلي	
٢	غير متفاعل					عضو فعال	التفاعل مع الفريق	
٣	مجال محدود					واسع جدا	مجال واسع للحركة في العمل	
٤	ضعيفة					عالية جدا	استخدام المهارات	
٥	مقيدة					حرة ومفتوحة	المشاركة في المناقشات	
٦	للبعض فقط					لكل الأعضاء	الدعم والتأييد	
٧	نتجنبها					موجودة ونواجهها	الخلافات مع أعضاء الفريق	
٨	قليل مع الأعضاء					جميع الأعضاء	التدخل في القرارات	

### النتيجة

المجموع	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
---------	---	---	---	---	---	---	---	---

### الملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# تمارين 6

## قصة أربعة أفراد يكونون الفريق تمثيل أدوار

الفترة  
الزمنية:

10

دقائق عرض

15

دقيقة عمل

15

دقيقة مناقشة  
واستخلاص النتائج

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

توزيع الأدوار وتحديد  
المسؤوليات بين أعضاء  
الفريق أساس نجاح فريق  
العمل.

أهداف  
التمرين:

١. توضيح أهمية الدور  
الإيجابي الذي تلعبه في  
نجاح فريق العمل.  
٢. ادراك أهمية توزيع  
الأدوار وتحديد المسؤوليات  
بين أعضاء الفريق.

### خطوات التمرين:

١. يتم اختيار أربعة مشاركين للعب أدوار الأربعة أعضاء داخل اللعبة ( يراعى الرغبة في المشاركة ).
٢. يجتمع الأربعة المشاركون اللذين تم اختيارهم مع المدرب لشرح اللعبة وحفظ الأدوار.
٣. يبدأ العرض مع ضرورة أن يقوم باقي المشاركون بكتابة الملاحظات.
٤. على باقي المشاركون تحديد هوية أو اسم كل من الأربعة داخل اللعبة وتوضيح كيف توصل إلى شخصيته وتحديد صفات هذه الشخصية.
٥. تبدأ المداخلات مع المشاركون والوصول إلى النتائج المطلوبة.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.
- كراسي.



## قصة أربعة أفراد يكونون الفريق

- إنها قصة أربعة أفراد هم : كل فرد، فرد ما، أي فرد، لا أحد، كان هناك عمل هام يجب القيام به، وكان كل فرد على يقين من أن فردا ما سيؤدي هذا العمل.



كل فرد

- أي فرد كان يستطيع القيام به، ولكن لا أحد فعل. فردا ما استشاط غضبا لأن هذا كان عمل كل فرد.



كل فرد

- كل فرد اعتقد أن أي فرد يستطيع القيام بالعمل، ولكن لا أحد كان يعلم أن كل فرد لن يعمل شيئا.



أي فرد

- انتهت القصة بأن كل فرد ألقى اللوم على فرد ما لأن لا أحد فعل ما كان يستطيع أي فرد أن يفعل.



لا أحد







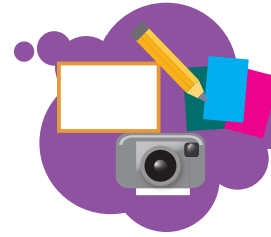
الوحدة التدريبية 4  
الإعلام الإلكتروني



الأهداف العامة للوحدة:

في نهاية الوحدة سيكون المشاركون قادرين على:

- التعرف على مفهوم الاعلام والحرية الاعلامية.
- توضيح أسس التعامل الصحيح مع الاعلام الالكتروني
- استحضار حرية التعبير والإعلام إلى قمة جدول الأعمال السياسية والوطنية و جدول أعمال الحوار الوطني على المستوى المركزي.



معينات وأدوات التدريب المستخدمة:

١. جهاز البروجكتور.
٢. اللوح الورقي - أقلام ملونة.
٣. أوراق مسطرة - أقلام عادية.
٤. بطاقات ملونة.

## الإعلام وأهميته

و تعتبر الصحف اليومية وسائل اتصال مقروءة لها أهميتها في مجال الاعلام سواء كانت على شكل إعلان عن شيء معين أم في شكل خبرام مقال .... الخ. وتتميز الصحف بأنها وسيلة إعلامية رخيصة الثمن ويمكن الحصول عليها ببساطة كذلك فهي وسيلة توفر فرص الاتصال اليومي المتكرر كما أنها تصل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع وخاصة في الدول التي يرتفع فيها المستوى الثقافي لأفراد الشعب حيث تصبح الصحيفة اليومية ضرورة من ضروريات حياة الشخص المثقف، هذا فضلا عن أن الصحف وسيلة إعلامية تناسب فئات مختلفة من الجماهير فهناك صحف تصدر باللغة العربية وأخرى تصدر بلغات أجنبية.

وكذلك، فإن الصحف تحاول عادة تغطية مجالات وموضوعات عديدة تهم القراء كالأخبار المحلية والأخبار العالمية والأخبار المرتبطة بمجالات الرياضة والأحداث السياسية والمال والاقتصاد والاعلان والدين والمجتمع والشباب والمرأة والفنون والثقافة وغيرها. والواقع أن لكل صحيفة هويتها المتميزة وقد تكون هناك بعض الخصائص المشتركة بين الصحف مثل نشرها للأخبار السياسية والمالية والرياضية وغيرها ولكن رغم ذلك نجد أن لكل صحيفة شخصيتها وهويتها المتميزة والملموسة.

أما الإذاعة والتلفزيون فهما وسيلتان من وسائل الاتصال العامة ذات التأثير الفوري والمباشر، وتتوافر فيهما خصائص الثقة والمصداقية. وتعتبر الإذاعة وسيلة مهمة من وسائل الاتصال أو الاعلام السمعي حيث لها تأثير كبير على نفوس المستمعين بمختلف فئاتهم باعتبارها ضرورة من ضرورات الحياة في المجتمع وتستخدم الإذاعة وسيلة اعلامية على نطاق شامل كما أنها تنقل المادة الاعلامية بسرعة وفي أوقات مختلفة إلى الجماهير التي توجد في أماكن متفرقة أو نائية حيث يمكن أن تصل إلى الناس أيا كان مكانهم بأقل التكاليف... حيث أن الكلمة المسموعة لها تأثيرها في نفوس المستمعين خاصة أنه يمكن إذاعة المادة الاعلامية أكثر من مرة خلال اليوم الواحد حتى نضمن سماع مختلف الفئات لها في أوقات مختلفة حيث أننا لا نضمن ان افراد المجتمع سيسمعون المادة الاعلامية في وقت واحد.

مدخل:

ازداد الاهتمام بوسائل الاعلام بشكل لافت للنظر في الآونة الاخيرة نظرا لما يمر به العالم بصورة عامة من احداث سياسية واجتماعية واقتصادية تستوجب التوقف عندها ومتابعة المجريات السياسية خطوة بخطوة للتوقف على المجريات والاحداث التي تمر بها. ويأتي الاعلام بوسائله المتعددة والمختلفة لينقل أهم المجريات على الساحة العربية والعالمية حيث تتوقف صفة وأهمية الاعلام وفاعليته على ارتباطه بالأحداث والظروف القائمة في وقت معين حيث يشتمل الاعلام على عدد من وسائل الاتصال التي لها تأثيرها المباشر على المستقبل فمنها وسائل مقروءة حيث يتم الاتصال عن طريق الكلمة المكتوبة وهناك وسائل اتصال مسموعة حيث يتم الاتصال عن طريق الكلمة المسموعة وهناك وسائل مرئية حيث يتم الاتصال عن طريق الكلمة المصورة وايضا هناك ما يعرف باللغة الصامتة في الاتصال. لكن الوسائل المهمة التي يتركز عليها الاعلام كوسيلة مهمة هي الاذاعة والتلفزيون والصحف اليومية وكذلك المجالات وغيرها من الوسائل الأخرى.



هل هناك تعريف  
واضح وشامل لمفهوم  
الاعلام؟

نشاط

## ما هو الاعلام:

الواحد بواسطة الاخبار والانباء المختلفة  
الانواع والتعليم والترفيه واشباعا لرغباتهم في  
فهم ما يحيط بهم من ظواهر"، وهو كذلك العلم  
الذي يدرس اتصال الانسان اتصالا واسعا بأبناء  
جنسه وإدراك وما يترتب على عملية الاتصال  
هذه من أثر ردود فعل، وما يرتبط بهذا الاتصال  
من ظروف زمانية ومكانية وكمية ونوعية وما  
شابه ذلك".

وبشكل آخر، الاعلام هو عبارة عن  
استقصاء الانباء الآنية ومعالجتها ونشرها  
على الجماهير بالسرعة التي تتيحها وسائل  
الاعلام الحديثة"، إلا أن ظهور الانترنت  
بدأت تظهر نفسها وبدأت تظهر ملامح  
الاعلام الالكتروني داخل الشبكة.

هو عملية نشر وتقديم معلومات صحيحة،  
وحقائق واضحة، واخبار صادقة وموضوعات  
دقيقة، ووقائع محددة، وأفكار منطقية، وآراء  
راجحة للجماهير مع ذكر مصادرها خدمة  
للسالحي العام. والاعلام يخاطب عقول الجماهير  
وعواطفهم السامية ويقوم على المناقشة  
والحوار والاقناع وينزع نزعة ديمقراطية وعلى  
هذا لا بد أن تتسم العملية الاعلامية بالأمانة  
والموضوعية. ويهدف الاعلام الى النمو واليقظة  
والتوافق الثقافى والحضارى والارتقاء بمستوى  
الرأى العام بتنويره وتنقيفه، وهكذا فالاعلام  
عملية يترتب عليها تأثير فعلى في سلوك الفرد  
والجماعة.

ومهما اختلفت التعريفات في تحديد مفهوم  
الاعلام، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي  
أنه لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للاعلام دون  
ربطه بطبيعة المجتمع الذي يتوجه إليه بجميع  
مقوماته السياسية والاجتماعية والاقتصادية  
وقد عرف "محمد خضر" الاعلام بأنه "الوسيلة  
الرئيسية التي تقوم بالاتصال بين البشر من  
خلال أهداف محددة توضع عن طريق تخطيط  
متقن بغرض التعريف عما يجري داخل الوطن

## دور الاعلام في المجتمع الحديث:



إن المدينة المتغيرة والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع في المجتمع الحديث يبرز أهمية الاعلام وضرورة احاطة افراد المجتمع علماً بما يجري منه من أحداث وتطورات.

ومع زيادة أعداد الجماهير أصبح من الصعب الاتصال المباشر بمصادر المعلومات والاخبار والحقائق ومن ثم أصبح لابد لوسائل الاعلام أن تلعب دورها وتقوم بواجبها، كذلك فإن زيادة المعلومات ومصادرها وتعقد الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وضيق وقت الأفراد وعدم توافر الوقت الكافي للاطلاع والاحاطة بالمعلومات في المجتمع الحديث جعل مهمة فهم المشكلات ومعرفة الحقائق والأخبار والمعلومات أمراً صعباً وعسيراً، ولهذا تتعاظم أهمية الاعلام الحر الصريح الذي يساعد في التغلب على هذه الصعاب ويساعد الافراد على فهم الامور ومعرفة البيئة المحيطة بهم والتجاوب معهم.

لا يمكن لجميع المواطنين في المجتمع أن يحيطوا بالنظريات الحديثة والاكتشافات العلمية والتقدم التكنولوجي في المصادر الاهلية لذلك فإن الاعلام يقوم بهذه المهمة بأسلوب سهل ومفهوم وبألفاظ عادية غير مقننة وبعيداً عن المصطلحات العلمية المعقدة مع الاحتفاظ بالمعاني الاصلية.

ويلعب الاعلام دوراً مهماً في عملية التنشئة والتطبيع الاجتماعي للفرد بصفة عامة، كما تسهم في الوحدة الثقافية والاجتماعية

والتقريب بين طبقات المجتمع الحديث وتسهم في عملية النقل الثقافي بين الاجيال.

إن وسائل الاعلام الحديثة قربت مشارف الارض ومغاربها وشمالها وجنوبها واصبح العالم بموجبها عبارة عن قرية صغيرة تتأثر باحداث أي جزء آخر وتستجيب لها، ولا يتيسر الاحاطة بهذا الا عن طريق وسائل الاعلام.

تعد عملية الاعلام عملية اتصال بين مرسل (الاعلام) ومستقبل (الجمهور) عن طريق وسيلة اعلامية





## الفرق بين الخبر والتقارير والتحقيق الصحفي:

الخبر:

هو أقدم فنون الإعلام وأهمها ويعتبر حجر الأساس في بناء الصحافة، وهو كل جديد يتلفه إلى معرفته القارئ.

### ٢- استهلالات الخبر الصحفي:

عبارة عن ستة أسئلة وهي: من، ماذا، متى، أين، لماذا، كيف. من الذي أشترك...؟  
ماذا حدث.....؟ متى كان ذلك....؟  
أين حدث.....؟ لماذا حدث.....؟  
كيف حدث.....؟ ويركز الخبر على نقل الحدث فقط.

التقرير:

يتم فيه سرد قصة الموضوع سواء كان في الجانب الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو الثقافي ولا تنسى أن تأتي بجملة من الآراء من أهل الاختصاص واقتنص منهم ما هو يخدم التقرير واترك حشو الحديث، هذه ببساطة تامة الفرق بين التقرير والخبر.

ويحرص كاتب التقرير على التفاصيل والظروف التي أدت إلى وقوع هذا الحدث، وفي الخبر لا تحاول تكثيف الأحداث واكتفي فقط بسرد الحدث الرئيسي موثقا مع رأي يتوجب له علاقة مباشرة بالحدث، ويستحسن عدم تجاوز (٣٥٠) كلمة كحد أقصى للخبر.

التحقيق الصحفي:

هو فن صحفي متعمق يقوم على خبر أو فكرة أو مشكلة أو قضية يلتقطها الصحفي من المجتمع والظروف التي يعيش فيها ويقوم بجمع مادة الموضوع بما فيها من بيانات ومعلومات وآراء تتعلق بالموضوع ثم يمزجها معا ليصل إلى الحل الذي يراه صالحا ليعالج الفكرة أو المشكلة أو القضية التي يطرحها، والتحقيق الصحفي يشرح ويفسر ويبحث في الأسباب الكامنة وراء الظواهر ويجيب عن سؤال: لماذا؟ وهو أيضا

يوجه ويرشد ويرفه ويسلي ويعلن ويروج السلع والخدمات، وغالبا ما تكون مجريات الأمور وما تنشره وسائل الإعلام نقطة انطلاق للتحقيق. ويقوم التحقيق الصحفي على خبر أو فكرة أو مشكلة أو قضية يلتقطها الصحفي من المجتمع الذي يعيش فيه.

ثم يقوم بجمع مادة الموضوع بما يتضمنه من بيانات أو معلومات أو آراء تتعلق بالموضوع، ثم يزاوج بينها الموصل إلى الحل الذي يراه صالحا لعلاج المشكلة أو القضية أو الفكرة التي يطرحها التحقيق الصحفي.

أي أن التحقيق الصحفي هو فن الشرح والتفسير والبحث عن الأسباب والعوامل الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الفكرية التي تكمن وراء الخبر أو القضية أو المشكلة أو الفكرة أو الظاهرة التي يدور حولها التحقيق ولا بد أن تكون فكرة التحقيق أو قضيته هامة لأكبر عدد ممكن من الجماهير الذين تستهدفهم، وأن تتم الفكرة بالجدة أو تقدم معالجة جديدة في حالة ما إذا كانت قديمة.

(المقال):

فن نثري يعرض الكاتب فيه قضية أو فكرة ما بطريقة منظمة ومشوقة وهو محدود الحجم لا يتجاوز في أقصى حالاته بضع صفحات، لذلك لا يتوسع الكاتب في الموضوع الذي يعرضه، إنما يقتصر على قضية أو فكرة محدودة.

وليس للمقال موضوع معين فللكاتب أن يعرض فيه أي موضوع سواء كان ديني أو اجتماعي أو سياسي أو تاريخي أو نقدي أو غير ذلك من الموضوعات التي تتصل بمجالات الحياة المختلفة. وكلمة «المقال» ليست غريبة على اللغة العربية، ولكنها من حيث دلالتها الفنية تعد محدثة في أدبنا العربي. والحق أن تاريخ المقال عندنا يرتبط بتاريخ الصحافة. والمقال ليس



حشداً من المعلومات، وليس كل هدفه أن ينقل المعرفة، بل لا بد إلى جانب ذلك أن يكون مشوقاً، ولا يكون المقال كذلك حتى يعطينا من شخصية الكاتب لا بد أن تبرز في مقاله، لا في أسلوبه فحسب، بل في طريقة تناوله للموضوع وعرضه إياه، ثم في العنصر الذاتي الذي يضيفه الكاتب من خبرته الشخصية وممارسته للحياة العامة. المقال نفسه يبدأ بأن يكون فكرة في رأس الكاتب، تظل في رأسه فترة من الزمن تنمو وتكبر وتأخذ الشكل السوي. وهي في تلك الفترة من النمو تتغذى من ملاحظات الكاتب ومن قراءاته المتعددة النواحي، ومن خبراته الشخصية ومن هنا اعتمد المقال على الحكاية والمثل والإشارة إلى جانب المادة التحصيلية.

الكاتب يحدد مقاله قبل أن يكتبه بحيث تتوجه كل مادته على اختلاف أنواعها إلى جلاء فكرة واحدة في جميع جوانبها، وفي ذلك الوقت الذي يحرص فيه الكاتب على تماسك مقاله وقوته نجده حريصاً على إمتاع قارئه.

عوامل نجاح الرسالة الاعلامية:

يمكن تلخيص أهم عوامل نجاح الرسالة الاعلامية في إطار بعدها التأثيري على المستقبل بما يلي:

- ١- التناغم او التشابه والمشاركة في الخبرات والصور لدى كل من المرسل (الاعلامي) والمستقبل (الجمهور) بما يكفل فهم الرموز ومعرفتها والاستجابة لها.
- ٢- استثارة انتباه المستقبل، واستعمال رموز مفهومة.
- ٣- ربط الرسالة الاعلامية بحاجات المستقبل مع اقتراح حلول مشبعة لها، بشرط ألا تتنافى مع العادات والتقاليد والقيم والمعايير الاجتماعية.
- ٤- مراعاة الحالة النفسية للمستقبل ومراعاة الدقة في اختيار الوقت المناسب والمكان الملائم والوسيلة المجدية حسب نوع وقدرة المستقبل.

- ٥- الاهتمام باستعمال الألفاظ وتقديم الصور التي يستطيع المستقبل فهمها والاستجابة لها حسب إطاره المرجعي وخلفيته الاجتماعية والاقتصادية.
- ٦- التخلص من عوامل التشويش التي تقف في سبيل التفاهم بين المرسل والمستقبل.

## المعرفة الإلكترونية:



يتسم

القرن الحادي

والعشرون بالمعرفة

والحضارة والازدهار

المتجلية بالتقنية الحديثة للمعلومات والاتصالات والثورة الإلكترونية بما تمثلها من : "التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، الاقتصاد الرقمي،... الخ". هذه السمات التي تكسب العنصر البشري الرقي والتقدم والتطور والتحديث، بل تكسب المجتمع الدولي بأكمله أهمية تطبيق المعارف وأمثلة الاستخدام التي توازي أو تفوق عناصر الإنتاج المادية.

من هنا ظهر مصطلح المعرفة الإلكترونية التي هي بالأصل بشرية في الإنشاء والتكيف وهذا ما سيظل دائما مهما قيل عن الذكاء الصناعي أو الأنظمة الخبيرة أو المعرفة الإلكترونية ومع ذلك ثمة صفات للمعرفة الإلكترونية المبنية على الشبكات وبروتوكولات الإنترنت ولغات النصوص الفائقة وبرمجيات التطبيق القائمة على المعرفة.

إذا كان الإنترنت بصفة التكنولوجيا الأرقى هو السر الكامن وراء التحول إلى التجارة والأعمال

الإلكترونية فإن الإنترنت هو أيضا يقف وراء كل المشروعات المعرفة الإلكترونية لهذا يتم التأكيد على أن تكنولوجيا الإعلام هي التي تضع الـإلكترونية إلى جانب المعرفة لتصبح المعرفة الإلكترونية ومع ذلك فإن المعرفة تتطلب أكثر من مجرد عملية الرقمية على الإنترنت أو الشبكة في ظل الهياكل والمفاهيم والعمليات الجديدة.

### مفهوم المعرفة الإلكترونية:

المعرفة التي يتم تداولها على الشبكة (الداخلية - الخارجية - الإنترنت) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية بما يحقق رافعة الأصول الرقمية (منتجات وخدمات رقمية) والوصول الواسع والمرن إليها في زمان وفي أي مكان مستندة إلى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل الشركة وخارجها.

### خصائص المعرفة الإلكترونية:

1- المعرفة الإلكترونية هي من إنتاج الإنترنت ومعرفة يتم تداولها على الشبكة

والوصول إليها عن طريق التشبيك الفائق.  
٢- المعرفة الإلكترونية هي نماذج قائمة على النقرات خلافا لنماذج الأعمال القائمة على الأحجار.

٣- المعرفة الإلكترونية وثيقة الصلة بالمنتجات الرقمية وبرامج التعلم الإلكتروني .

٤- المعرفة الإلكترونية تعمل في سوق حيث وصول الناس إليها بلا حدود.

## أدوات العمل التشاركي في المعرفة الالكترونية:

### □ المؤتمر الفيديوي:

هو لقاء مباشر أو غير مباشر لمجموعة كبيرة أو صغيرة من الأشخاص من أماكن مختلفة لتبادل الوثائق والمعلومات في وقت واحد أو أوقات مختلفة باستخدام شبكة محلية أو شبكة موسعة كما يمكن في حالة المؤتمرات الواسعة والمهمة استخدام بروتوكولات الانترنت، ومن اجل إنجاح هذه المؤتمرات يتطلب شبكة سريعة ، ظروف إدارة جيدة ، جودة الصورة والصوت ... إلخ .

### □ المؤتمرات السمعية والصوتية :

رغم ان المؤتمرات السمعية غير جديدة إلا أنها لم تكن بالكفاءة العالية كما هي الآن حيث ان شركات الاتصال عن بعد اصبحت تقدم مثل هذه الخدمة كما ان تطور الخدمات الخلوية اصبحت توفر امكانية تحقيق مثل هذه المؤتمرات على الهواتف الخلوية.

### □ الشبكات الداخلية والخارجية :

أوجد الانترنت إمكانية كبيرة لإنشاء الشبكة الداخلية وهي شبكة والشركة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا الانترنت مثل : المتصفحات ومحركات البحث وبروتوكولات الانترنت لتبادل المعلومات والاستخدام المشترك لقاعدة و مستودع البيانات في الشركة بين عامليها .  
والشبكة الداخلية عبارة عن شبكة مصممة

لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة باستخدام أدوات الواب وقدرات الانترنت وخاصة التصفح السهل وغير المكلف ، فهي شبكة صلات يستطيع العاملون في الشركة ان يطلعوا على القرارات والخطط والاستفسارات وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات الشركة .

أما الشبكة الخارجية فهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل بعض الأطراف المهمة للشركة والشركة الخارجية هي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال ، الموردون ، الزبائن ... إلخ ان يصلوا الى أجزاء او كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية وعادة ما يتم ذلك باستخدام الانترنت .

ولعل الاله هو ان الدراسات الكثيرة كشفت ان العائد على الاستثمار لهذه الشبكات في الشركات عالي جدا . فقد كشفت دراسة اجريت على الشركات التي استخدمت الشبكة الداخلية ، ان العائد فيها قد تراوح ما بين : ٢٣- ٨٥% في حين اكدت دراسة اخرى اجريت على ان شركة Empir electri

ذات ١٤٠ الف عامل والتي تبنت شبكة داخلية بتكلفة ٥٠٠ الف دولار عن ان العائد على الاستثمار وصل الى ١٠٠% .

### □ البريد الإلكتروني المتكامل :

هو اتصال مطبوع الكتروني بين الأفراد باستخدام الحواسيب الموصولة بالانترنت والبريد الإلكتروني بفعل خصائصه المتميزة على الأرجح سيحل محل رسائل صندوق البريد المادي والرسائل المصورة عبر الفاكس ويمكنه ان يقوم بوظائف مهمة مثل تبادل الاخبار الالكترونية والترويج الالكتروني ، التسويق الافتراضي... إلخ ، ولقد تمكنت الشركات باستخدامه أن تحقق منافع عديدة لعل اهمها ان الشركات تستطيع ان تحقق نمط الاتصالات الشبكية والصلات الفائقة بكل العاملين. وهذا ما يجعل الشركة ترابطا وتكاملا في الرؤية ان شركة هيوليت بيكارد تمثل نموذجا للاستخدام المعلوماتي الاداري الفعال للبريد الإلكتروني ، فقد اقامت شبكة داخلية انترنت لها أكثر من ٢٥٠٠ ملقن



خدمة يتعامل يوميا مع ١,٥ مليون رسالة بريد إلكتروني والمعلومات وتحتفظ بحوالي ٠٧ تريبايت من المعلومات الشهرية .

#### التعلم الإلكتروني:

هو التعلم عن بعد أو التعلم المثرى بالحاسوب والانترنت وباستخدام وسائل التعليم القائمة على الويب وبرامج التشارك الجماعي والبريد الإلكتروني والتخاطب والتقييمات القائمة على الحاسوب وغيرها، ولعل مما يعطي لهذا النوع من التعليم هو المرونة العالية حيث انه يتميز بأنه تعليم الأليات الخمس: أي مكان، أي زمان، أي وسيلة، أي مجال، أي مستوى تعليمي. كما انه يتميز ب:

- المرونة العالية من خلال التعلم بمساقات حسب الطلب من حيث الموضوع والوقت الملائم؛

- التعلم الموجه ذاتيا، أكاديميا ومهنيا.

- إمكانية التعلم عن بعد من الشركة عن طريق موقع ويب للشركة او صفحاته الموجهة للعاملين فيها؛

- ان التعلم عن طيق الانترنت يقوم على استخدام كل تسهيلات الوسائط المتعددة .

- إن التعلم الإلكتروني الذي يشار له عادة بأنه يتسم بالآلية والتفاعل الإنساني يتم بكثير من المسائل والممارسات لتحقيق مثل هذا التفاعل وهناك مزايا عديدة للتعليم الإلكتروني؛

- إمكانية تعلم العاملين بدون ترك العمل و الذهاب إلى البرنامج التعليمي؛  
- ان العاملين يمكن ان يتعلموا بطرق أكثر فاعلية أفضل مما يتعلمونه بالطرق التقليدية في قاعات الدراسة.  
- انه اقل تكلفة على الشركة حيث يستخدم العاملون فيها الانترنت التي تمثل البنية التحتية والاساسية لأكثر فاعلية للتعلم الإلكتروني .

سرعة التعلم الإلكتروني في الماضي كان التعلم او التدريب يتم من اجل دورة حياة مهارة او معرفة لعقد او مدة من الزمن اما الان ففي سرعة التغيرات والحاجة الى التدريب من اجل مهن ومهارات ومعارف جديدة ومتغيرة بسرعة فان التعلم المطلوب هو التعلم السريع الأكثر قدرة لمجاراة سرعة التغيير.

#### مشكلات المعرفة الإلكترونية:

##### جودة المعلومات:

إن الويب يمكن بسهولة أن يتدهور من مستوى تبادل المعلومات والمحادثات المعقدة ولوحات النشرات إلى تبادل سطحي ومحادثات أخبار كالتي نجدها في مجموعات الأخبار .

##### المصداقية على الويب:

إن الويب يمكن أن يكون مصدرا ذا مصداقية للمعلومة ويمكن ان يكون العكس. إن الكثير من المواقع زائفة وسيلة ولعل الموقع التالي يتضمن العشرات من الحيل والخدع.

##### التغير التكنولوجي السريع:

إن التغير التكنولوجي السريع أصبح أسرع من مما يمكن مجاراته وانقطاع العمال الذي يطور أجهزته وقدراته أصبح يهدد الكثير من هذه الشركات منفردة بسبب عدم قدرتها على مجاراة التطور في قطاعهم ومع الانترنت فان الشركات تنشا وتزول أكثر من أي مرحلة سابقة وأكثر من أي قطاع آخر والواقع إن التغير التكنولوجي السريع قد انعكس على الأسواق التي أصبحت تعاني مما يسمى تطايرية الأسواق.



## الاعلام الالكتروني:

هو الإعلام الذي يتم عبر الطرق الالكترونية وعلى رأسها الإنترنت، يحظى هذا النوع من الإعلام بحصة متنامية في سوق الإعلام وذلك نتيجة لسهولة الوصول إليه وسرعة إنتاجه وتطويره وتحديثه كما يتمتع بمساحة أكبر من الحرية الفكرية. تعد التسجيلات الصوتية والمرئية والوسائط المتعددة الأقراص المدمجة والإنترنت أهم أشكال الإعلام الإلكتروني الحديث.

وقد غدا واضحاً أن نشأة أي وسيلة إعلامية جديدة لا تلغي ما سبقها من وسائل، فالمدى لم يبلغ الصحيفة والتلفاز لم يبلغ المذياع، ولكن الملاحظ أن كل طرق الإعلام المستحدثة يخضم الكثير من جمهور الطرق القديمة ويغير أنماط الاستخدام وفقاً لإمكانيات الوسيلة الجديدة.

كما فرض ظهور الإنترنت ومن بعد الإعلام الإلكتروني وسيفرض واقعاً مختلفاً تماماً، إذ أنه لا يعد تطويراً فقط لوسائل الإعلام السابقة وإنما هو وسيلة احتوت كل ما سبقها من وسائل، فأصبح هناك الصحافة الإلكترونية المكتوبة، وكذلك الإعلام الإلكتروني المرئي والمسموع، بل إن الدمج بين كل هذه الأنماط والتداخل بينها أفرز قوالب إعلامية متنوعة ومتعددة بما لا يمكن حصره أو التنبؤ بإمكانياته.

ليس هذا فقط بل يكفي علماً أن عدد مستخدمي الإنترنت في الشرق الأوسط وحدها بلغ ٤٥,٨٦١,٣٤٦ مستخدماً يمثلون ١٣% من تعداد السكان، ونسبة ٨,٨% من المستخدمين في العالم، وبنسبة تضاعف بلغت ١,٢٩٦,٢% خلال السنوات الثماني الماضية (٢٠٠٠-٢٠٠٨) و ٤٩١,٤% في العام الأخير فقط.

يتضاعف هذا الرقم في ظل ثورة الأنفوميديا والتي تتجسد في الدمج بين وسائل الإعلام والاتصال فبثت القنوات التلفزيونية على الهاتف المحمول مثل شركة الاتصالات الإماراتية التي بثت عشر قنوات ترفيهية وإخبارية، وكذلك تطوير شبكات المحمول والإنترنت تم تصفح

المواقع الإلكترونية عبر الهاتف المحمول بسرعة وجودة توازي التصفح على الحواسيب، حيث بلغ عدد مستخدمي الهواتف المحمولة على مستوى العالم ما يفوق أربع مليارات مستخدم، ولم يتوقف التغيير على الوسيلة الإعلامية فقط أو كم الجمهور وإنما تعداه لطبيعة هذا الجمهور وموقعه من العملية الإعلامية المكونة من مرسل ومستقبل ووسيلة ورسالة ورجع صدى، إذ تغيرت تماماً عناصر هذه العملية في ظل ثورة الإعلام الإلكتروني وصار بينها نوع من التداخل والتطور النوعي أهمه اختفاء الحدود بين المرسل والمستقبل فأصبح الجمهور هو صانع الرسالة الإعلامية، وأبرز مثال على ذلك ظاهرة المواطن الصحفي والتي مثلت اتجاه كاسح في الإعلام الإلكتروني الغربي.

كل ما سبق وغيره مما يصعب حصره من الأسباب تؤكد أن الإعلام الإلكتروني هو إعلام المستقبل، ومن ثم وجب الاهتمام به وأداؤه بالشكل الأمثل، والدليل على ذلك اتجاه كثير من الصحف الغربية والأمريكية تحديداً إلى التحول من الشكل التقليدي إلى الإعلام الإلكتروني، وخاصة في ظل الأزمة المالية التي عصفت بالعالم عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ والتي ولدت أزمات مالية لكثير من جوانب الاقتصاد بما فيها المؤسسات الصحفية التي تعمل على أنها مؤسسة ربحية تصرف من مداخيلها. أثبت الإعلام الإلكتروني في سنوات عمره القليلة (تم التعرف على أن عام ١٩٩٢ هو عام ظهور أو صحيفة إلكترونية في العالم)، أثبت أنه أكثر جدوى في الوصول إلى الجمهور من الصحف التقليدية، وكثيراً ما يلبي احتياجات قراء الصحف ومشاهدي التلفزيون ومستمعي الإذاعة في آن واحد، كما تعد هذه الوسيلة الإعلامية ثورة في مجال التفاعل مع الجمهور، إذ أثبتت قدرة هائلة على تقديم مواد تفاعلية لم يسبق أن قدم التاريخ مثيلاً لها حتى في التواصل المباشر بين الأشخاص.

وقد كشفت دراسة ألمانية حديثة أن الإنترنت أصبح أهم وسيلة إعلام متعددة المهام بالنسبة للشباب، بينما تراجع الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام التقليدية في حياة معظم الشباب

ألمانيا. وجاء في الدراسة أن المضايقات الشخصية التي كان يتعرض لها تلاميذ في الفصول المدرسية من قبل تحولت في القرن الحادي والعشرين إلى تحرشات عبر الإنترنت يقوم خلالها الفتيان والشبيبة بالهجوم إلكترونيًا على نظرائهم عبر الشبكة العنكبوتية. وكثيرًا ما يصاب ضحايا هذه التحرشات باليأس والإحباط والعجز والأرق والصداع.

ولعل الضجة الاعلامية التي أثارت حول شبكة الانترنت لم تأت من فراغ، حيث يشكل الانترنت أحد إنجازات الثورة التكنولوجية وقد ساد الاعلام ووسائله الالكترونية الحديثة ساحة الثقافة ويؤكد على محورية الاعلام في حياتنا المعاصرة ذلك الاهتمام الشديد التي تحظى به قضايا الفكر والتنظير الثقافى المعاصر، حتى جاز للبعض أن يطلق عليها ثقافة التكنولوجيا، ثقافة الميديا.

ويمكن القول أن الاعلام الالكتروني يشترك مع الاعلام التقليدي في المفهوم، والمبادئ العامة والاهداف، وما يميزه عن الاعلام التقليدي أنه يعتمد على وسيلة جديدة من وسائل الاعلام الحديثة وهي الدمج بين كل وسائل الاتصال التقليدي، بهدف إيصال المضمين المطلوبة بأشكال متميزة، ومؤثرة بطريقة أكبر، وتتيح الانترنت للإعلاميين فرصة كبيرة لتقديم موادهم الاعلامية المختلفة، بطريقة الكترونية بحتة دون اللجوء إلى الوسائل التقليدية كمحطات البث، المطابع وغيرها بطرق تجمع بين النص والصورة والصوت. والتي ترفع الحاجز بين المتلقي والمرسل ويمكن أن يناقش المضمين الاعلامية التي يستقبلها، إما مع إدارة الموقع أو مع متلقي آخرين.

بألمانيا. وأظهرت الدراسة التي نشرت نتائجها امس الخميس أن ٩٣% من الشباب في ألمانيا يستخدمون الإنترنت يوميًا، كما أشارت الدراسة إلى تزايد أهمية شبكات التواصل الاجتماعي على الإنترنت بالنسبة للشباب. وفي المقابل يطالع ٢١% فقط من "جيل الشبكة العنكبوتية" الصحف، و٦% المجالات.

ورغم أن التليفزيون والإذاعة ما زال يتم استخدامها كثيرًا، فإن أهميتهما تتراجع أمام الإنترنت، حيث أظهر الاستطلاع أن ٥٧% من الشباب يشاهدون التليفزيون يوميًا، بينما يسمع الإذاعة نسبة ٤٢% فقط.

ومن ناحية أخرى كشفت الدراسة أن من أهم الأمور التي يوليها الشباب اهتمامًا في حياتهم هي الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والاستمتاع بالحياة الخاصة. وأظهرت الدراسة أن الصداقات الحميمة تمثل أهمية خاصة بالنسبة لـ ٩١% من الشباب، كما يرى ٨٤% منهم أن الحصول على وظيفة آمنة من الأمور المهمة في الحياة. ويحرص ٥٤% من الشباب على تحقيق الأمان المالي من خلال الالتحاق بوظيفة ذات راتب مرتفع، بينما يرى ٥٨% منهم أن توفير وقت كاف للحياة الخاصة أمر مهم بالنسبة لهم.

أجرى الدراسة شبكة التواصل الاجتماعي "في.زد". وشملت الدراسة، التي تعتبر الأكبر من نوعها في ألمانيا بحسب بيانات الشبكة، نحو ٣٠ ألف شخص تتراوح أعمارهم بين ١٤ و ٢٩ عامًا. وتم إجراء الدراسة، التي استطلعت آراء الشباب عبر الإنترنت، بالتعاون مع شركة "إيكون كيدز أند يوث" الدولية المتخصصة في أبحاث الشباب. كما أظهرت دراسة ألمانية أخرى أن ثلث مستخدمي الإنترنت من الشباب تعرض مرة على الأقل للتحرش عبر الإنترنت. وحسب الدراسة التي أجراها خبراء شركة "تشنكر كرانكنكاسه تي كيه" للتأمين الصحي في ألمانيا فإن واحدًا من بين كل عشرة من مستخدمي الإنترنت تحرش بأخرين يوماً ما عبر الإنترنت في حين لا يستبعد واحد من كل خمسة من مستخدمي الإنترنت أن يضايق الآخرين إلكترونيًا ذات يوم. شملت الدراسة نحو ألف شخص في سن ١٤ إلى ٢٠ عامًا في

هناك قواسم مشتركة  
بين الاعلام الالكتروني  
والاعلام التقليدي





## خصائص الاعلام الالكتروني:

أ - خاصية التنوع :

كان الصحفي يواجه مشكلة المساحة المخصصة لانجاز مقالة إخبارية ما على مستوى الصحافة التقليدية "الورقية"، وبما أن الصحافة تعيش على التوازن بين الفضاءات المخصصة للتحليل والمساحات الأخرى كالاشهار، كذلك كانت مهمة الصحفي تتمثل في إنجاز عمل صحفي يوفق بين المساحة المخصصة للتحليل، وبين تلبية حاجيات الجمهور. وهنا جاء دور "نسيج" الانترنت الذي يسمح بإنشاء صحف متعددة الابعاد ذات حجم غير محدد نظريا، يمكن من خلالها إرضاء مستويات متعددة من الاهتمام، وطريقة النص الفائق هي المحرك لهذا التنوع في الاعلام، والذي يمكن من إيجاد نسيج إعلامي حقيقي يستخدم أنماطا مختلفة من المقاربات، والمصادر والوسائل الاعلامية ترتبط فيما بينها جميعا بشبكة من المراجع.

ب - خاصية المرونة

تبرز خاصية المرونة بشكل جيد بالنسبة للمتلقي "مستخدم الانترنت"، إذ يمكن له إذا كان لديه الحد الأدنى من المعرفة بالانترنت، أن يتجاوز عددا من المشكلات الاجرائية التي تعترضه، ويلعب الحاسوب هنا دورا مزدوجا فهو من جهة الوعاء المادي الذي يؤمن الاتصال بالانترنت والتعامل معها، بالإضافة إلى وظيفته الاساسية المتمثلة في معالجة المعلومات،



وتخزينها بمختلف الاشكال والطرق. وكلما ازدادت قدرات الحاسوب، ازدادت مرونة التعامل مع الانترنت من الناحية التقنية، أما على المستوى الاعلامي، تبرز خاصية المرونة، من خلال قدرة المستخدم على الوصول - بسهولة - إلى عدد كبير من مصادر المعلومات والمواقع وهذا ما يتيح له فرصة انتقاء المعلومات التي يراها جيدة وصادقة، والتميز بينها وبين المواقع التي تقدم معطيات مزيفة، مع العلم أن القدرة على تزييف المعلومة قد ازدادت كثيرا مع ظهور الانترنت التي سهلت كثيرا من عمليات تركيب الصور، وتعديل الاصوات وغيرها.

هل يمكن أن تفكر في  
خصائص أخرى للإعلام  
الالكتروني؟ دونها ثم  
ناقشها مع زملائك.

نشاط 9

## الفوارق الهامة بين الاعلام الالكتروني والاعلام التقليدي:

### ١- المساحة الجغرافية :

يمكن للموقع الاعلامي أن يصل - عن طريق الانترنت - إلى مختلف أنحاء العالم على عكس عدد كبير جدًا من وسائل الاعلام التقليدية التي تكون مقيدة - في أغلب الاحيان - بحدود جغرافية محددة. وحتى إذا تمكنت بعض وسائل الاعلام التقليدية من تجاوز «محلّيتها» فإنها لا تضمن نشر رسائلها الاعلامية إلا على عدد محدود من المتلقين في العالم، لذلك تسعى غالبية الوسائل الاعلامية إلى شق طريقها واستحداث نسخة الكترونية لها في الانترنت.

### ٢- عامل الكلفة :

يبرز هذا العامل خاصة على مستوى الصحافة المكتوبة، وبشكل أكبر عندما يتم تأسيس موقع إعلامي إلكتروني من حيث أنه يوفر على صاحب جريدة ما جزءاً من تكاليف طبع وتوزيع النسخة الورقية للجريدة ويضمن له في الوقت نفسه عدداً أكبر من القراء، ولكن هناك إشكالية تعترضنا في هذا المجال، حيث يمكن لمدير الصحيفة من تغطية ميزانية الجريدة من خلال النسخة الورقية، ويمكن أن يغطي جزءاً آخر من الميزانية من مردودية الاشهارات، وهذا ما يختلف عند الحديث عن تأسيس موقع إلكتروني للصحيفة من ناحية المردودية وهنا نلاحظ عامل الكلفة بالنسبة للصحيفة، فالصحيفة الناجحة تحاول أن توافق بين إصدار أعداد ورقية، وفي نفس الوقت تحاول إنشاء موقع لها على شبكة الانترنت.

### ٣- عنصر التفاعلية:

إن أحد أهم الفروق التي تميز الصحيفة الالكترونية عن الصحيفة الورقية، بل وتميز الاعلام الجديد عن الاعلام التقليدي القديم، هي ميزة التفاعل، والذي يكون في بعض الاحيان مباشراً، ويتيح عنصر التفاعلية للزائر إمكانية التحوار المباشر مع مصممي الموقع وعرض آرائه بشكل مباشر من خلال الموقع، وكذلك المشاركة في منديات الحوار بين المستخدمين، والمحادثة

حول مواضيع يتناولها الموقع، أو يطرحها زوار ومستخدمو الموقع وكذلك القوائم البريدية، كما يتيح عنصر التفاعلية إمكانية التحكم بالمعلومات، والحصول عليها، وإرسالها وتبادلها عبر البريد الالكتروني.

وأهم خاصية أتاحتها الانترنت في هذا المجال هي عملية التفصيل الشخصي للمعلومات وينتج عن هذه الخاصية إتاحة الامكانية لزائر الموقع لاختيار المواضيع، أو المقالات الإخبارية، أو خدمات يرغب المستخدم في الحصول عليها بشكل مسبق.

وفي جميع الاحوال، لا ينبغي الظهور هذا النوع الجديد من الاعلام بكل ما يمتلك من خصائص مهمة، أن يحجب عنا بعض الاشكاليات والمساوئ التي يحتمل أن ترافق الاعلام الالكتروني، حيث تطورت تقنيات التزييف بشكل كبير، وخاصة مع ظهور الاجيال الحديثة من الحواسيب المتطورة القادرة على تغيير شكل المعطيات وخاصة على مستوى الصور، كما أن ترويج هذا النوع من «الاخبار» الزائفة أصبح أكثر سهولة من خلال الانترنت.

والاعلام الحديث كغيره من أمور العصر، بات في مفترق طرق، فعلى الرغم من ثرائه التقني وأهميته السياسية والاقتصادية، والثقافية، مازال التنظير له تائهاً بين العلوم الانسانية ونظريات المعلومات والاتصالات، وعلى ما يبدو فإن الاعلام يحمل في جوفه تناقضاً جوهرياً، فيمكن تناقضه في حيرته بين رسالة الاعلام وهو الاعلان وبين مراعاة مصالح الحكام والحرص على مصلحة المحكومين، وما بين غايات التنمية الاجتماعية ومطامع القوى الاقتصادية التي تعطي الأولوية للاعلام الترفيهي لا التنموي وقد بدت مظاهر التناقض الجوهري أكثر وضوحاً، في ضوء متغيرات عصر المعلومات.

وكما هي الحال على جبهتي اللغة والتربية، حيث بات الاعلام في أمس الحاجة إلى رؤية جديدة ومغايرة، فالمنظومة الاعلامية بصورتها



من تلك الوسائل المحلية، كما هو الشأن في أغلب دول العالم.

## بعض أشكال الإعلام الإلكتروني:

- المواقع الإعلامية على شبكة الإنترنت.
- الصحافة الإلكترونية: خدمات النشر الصحفي عبر مواقع على الشبكة، و «حزم النشر الصحفي».
- الإذاعة الإلكترونية والتلفزيون الإلكتروني: خدمات البث الحي للإذاعات والقنوات التلفزيونية على مواقع خاصة على الشبكة ومن خلال «حزم البث الإذاعي

الرجالية تعد مثالا صارخا لإساءة استخدام التكنولوجيا، ويكفي دليلا على ذلك، تلك الهوة الفاصلة بين غايات الاعلام وواقعه، وبين زيف أقنعتة وحقيقة دوافعه

ونشير هنا أيضا إلى المنافسة بين المواقع الإعلامية الالكترونية قد تحسم الامور لصالح المواقع الاكثر تطورا من الناحية التقنية والاكبر حجما على مستوى المضمون، كما أن هذه المنافسة قد تساهم في التخفيف من طموح وسائل الاعلام المحلية التي ترغب في احتلال مساحة ما على الانترنت خدمة لمصالح جمهورها والذي نجده - الجمهور- قد يتخلى عن وسائل الاعلام المألوفة له، لصالح وسائل أخرى لها القدرة على مده بالمعلومات التي يرغب فيها أكثر

والتليفزيوني» والتي تحملها الشبكة إلى المتلقي مباشرة وإلى مختلف المواقع. - خدمات الأرشيف الإلكتروني.

### - الإعلانات الإلكترونية :

خدمات النشر الإعلاني عبر مختلف المواقع على الشبكة.

### - خدمات إعلامية إلكترونية متنوعة :

- تواصلية ومعرفية وترفيهية.

- المدونات (Blogs).

### - خدمات البث عبر الهاتف الجوال، وتشمل :

- البث الحي على الهاتف الجوال.
- بث الرسائل الإعلامية القصيرة عبر خدمة الـ SMS والـ MMS، وغيرها.
- بث خدمات الأخبار العاجلة.

### خصائص الإعلام الإلكتروني :

يرى فريق الخبراء أن الإعلام الإلكتروني بوضعه الحالي، يتسم بما يلي :

- إعلام مفتوح.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بما يخفض من تكاليفه ويوسع من دائرة مستخدميته.
- تخطي حدود الدول.
- تعدد الثقافات والتوجهات بين أطراف العملية الاتصالية.
- تنوع وشمول المحتوى.
- حرية وسهولة النفاذ إلى المعلومة.
- توسيع دائرة التنافس الإعلامي.
- الاعتماد على خدمات تفاعلية مما يدخل الجمهور كشريك أساسي في صنع المحتوى الإعلامي.
- تنامي دور القطاع الخاص في مجال العمل الإعلامي.
- ظهور أشكال جديدة من الإعلام مثل «إعلام الفرد» القائم على البث الشخصي.

### الإشكاليات التي تواجه انتشار الإعلام الإلكتروني :

- صعوبة الوثوق والتحقق من صحة وصدقية العديد من البيانات والمعلومات التي تحويها بعض المواقع في ظل الحاجة

إلى التعزيز المتواصل للقدرات الثقافية والتعليمية للمتلقى.

- ضعف الضوابط الضرورية لضمان عدم المساس بالقيم الدينية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات.

- ضعف ضوابط السيطرة على نشر العنف والتطرف والإرهاب.

- عدم التوازن بين حجم ونوعية الرسائل الإعلامية الموجهة وبين استعداد المتلقي لها، فيما يتعلق بالرأي والرأي الآخر.

- تفتت دائرة التلقي، والتركيز على مخاطبة الأفراد والجماعات الصغيرة وفق الميول والاحتياجات الفردية.

- انتهاك حقوق النشر والملكية الفكرية .

- ارتكاب الجرائم الإلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة.

## الصحافة الالكترونية:

شهدت المجتمعات المعاصرة خلال العقدين الماضيين ثورة من المعرفة والمعلومات ، ولقد تعاضم هذا الدور خلال السنوات القليلة الماضية بدرجة يمكن معها القول أن تراكم هذه السنوات من علوم ومعرفة يفوق ما حققتها البشرية عبر آلاف السنين .

فلقد شهد المجتمع المعاصر في نهاية القرن العشرين تطورات سريعة في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ، خاصة في مجال الاتصال والإعلام حيث احتلت الحاسبات الآلية والأقمار الصناعية وشبكات المعلومات الحديثة (الانترنت) دورا هاما في نقل المعرفة والمعلومات وكافة مواد الاتصال بين المجتمعات بشكل مباشر.

إن العالم اليوم أصبح في ظل هذه التطورات (قرية صغيرة) فما يحدث في أي مجتمع ينقل بالصوت والصورة الى باقي المجتمعات لحظة حدوثه.

وتظهر أهمية التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال والإعلام في المجتمع المعاصر نتيجة لتعدد آثارها الايجابية والسلبية والمتزايدة على بنية المجتمع ، خاصة ما يتصل بتغيير كثير من القيم والمظاهر التقليدية التي



١. الصحف الالكترونية الكاملة: وهي صحف قائمة بذاتها وان كانت تحمل اسم الصحيفة الورقية ( الصحيفة الأم ) .

٢. النسخ الالكترونية من الصحف الورقية: وهي مواقع الصحف الورقية النصية على الشبكة، والتي تقتصر خدماتها على تقديم كل أو بعض مضمون الصحيفة الورقية، وخدمة تقديم الإعلانات لها والربط بالمواقع الأخرى. ويرى فهد العسكر وعبد الله الحمود إن الإصدارات الالكترونية على شبكة الانترنت تنقسم بحسب مدى التزامها بسمات الصحافة الالكترونية إلى نوعين :

#### ١. النوع الأول : الصحف الالكترونية :

وهي تصدر عن مؤسسات صحفية لها إصدار مطبوع، ومع ذلك لا يشترك الإصدار الالكتروني مع الإصدار المطبوع إلا في الاسم والانتفاء للمؤسسة الصحفية فقط والصحف التي تصدر بشكل الكتروني مستقل، دون الارتباط بإصدار مطبوع، بحيث تؤسس الصحيفة على إنها الكترونية.

#### ٢. النوع الثاني: النسخ الالكترونية من الإصدارات المطبوعة :

وهي النسخ التي تصدر عن مؤسسات صحفية لها إصدار مطبوع، وبالتالي فهي بمثابة إعادة نشر ما سبق نشره في الإصدارات المطبوعة . وفي كتابه الاتصال والاعلام على شبكة الانترنت يصنف الدكتور محمد عبد الحميد صحافة الشبكات إلى أربعة أشكال من خلال مجالات المشاركة إلى الآتي :

#### ١. المواقع الإخبارية السائدة :

وهي المواقع شائعة الاستخدام كوسيلة إخبارية على شبكة الويب، تقدم مختارات من المحتوى التحريري المرتبط بالوسيلة

ارتبطت بمجتمعات بعينها في فترات سابقة، وظهور أنماط جديدة من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بل والسياسية أيضا والتي تشكلت في إطار العولمة الإعلامية .

هناك محاولات كثيرة لوضع تعريف واضح للصحافة الالكترونية قام عدد من الباحثين بمحاولة لتحديد مفهوم الصحافة الالكترونية (( اثر التعرض للصحف الالكترونية على إدراك الشباب الجامعي للقضايا السياسية العربية )) يثبت لنا مفهوم الصحافة الالكترونية بأنها: (الصحف التي يتم إصدارها ونشرها على شبكة الانترنت، وتكون على شكل جرائد مطبوعة على شاشات الحاسبات الالكترونية تغطي صفحات الجريدة تشمل المتن والصور والرسوم والصوت والصورة المتحركة) .

يثبت الدكتور رضا عبد الواحد أمين المفهوم الآتي: هي وسيلة من الوسائل متعددة الوسائط تنشر فيها الأخبار والمقالات وكافة الفنون الصحفية عبر شبكة المعلومات الدولية الانترنت بشكل دوري وبرقم مسلسل، باستخدام تقنيات عرض النصوص والرسوم والصور المتحركة وبعض الميزات التفاعلية، وتصل إلى القارئ من خلال شاشة الحاسب الآلي، سواء كان لها أصل مطبوع، أو كانت صحيفة الكترونية خالصة.

## أنواع الصحف الالكترونية:

تنقسم الصحف الالكترونية على شبكة الانترنت إلى نوعين رئيسيين هما :

في عصر التطور والمعلوماتية، تزداد حاجتنا الى وسائل الاعلام خاصة في الظروف الراهنة التي أصبح فيها سماع المادة الاخبارية من أولى اهتمامات الفرد العراقي لمعرفة التطورات المختلفة التي تحدث في أعباء مختلفة لتبقى وسائل الاعلام الملاذ الآمن له لمواكبة الحدث لحظة بلحظة .





يمكنه إن كان لديه الحد الأدنى من المعرفة بالإنترنت، إذ يتجاوز عددا من المشكلات الإجرائية التي تعترضه. و يضيف الدكتور ماجد تربيان إلى خصائص عدة منها :

- التفاعلية .
- العمق المعرفي .
- المباشرة أو الفورية .
- التحديث المستمر للمضمون المقدم .
- تعدد خيارات التصفح .
- سهولة التعرض .
- النشر على نطاق واسع .
- القدرة على الربط بين العناصر المتعددة داخل هيكل المعلومات .
- استخدام الوسائط المتعددة .
- الأرشفة الالكترونية الفوري .
- التفتيت أو اللاجماهيرية .
- القابلية للتحويل .
- التمكين .
- الخدمات المضافة والقائمة على السرعة .
- الخدمات المضافة والقائمة على السرعة .
- الشخصية .
- الحدود المفتوحة .
- إعادة تعريف مفاهيم العمل الصحفي .
- التشبيك .
- توسيع دائرة النشر .
- قياس سريع لرجع الصدى .
- إعادة إنتاج المادة .

الأمم والجزيرة، أو منتجا مخصصا للنشر على الويب.

٢. مواقع الفهارس والتصنيف:

وهذه المواقع ترتبط غالبا بأي من محركات البحث مثل جوجل، التافيسا، ياهو، وكذلك بعض من شركات بحوث التسويق والوكالات مثل وبعض المشروعات الفردية.

٣. مواقع التعليق على الأخبار وآراء الإعلام:

وتنتمي هذه الفئة في بعض الأحيان إلى الصحافة الرقابية وفي أحيان أخرى تعتبر امتدادا لفئة مواقع الفهارس والتصنيف مثل مواقع المناقشة والمشاركة

٤. مواقع التواصل الاجتماعية:

ويجسد هذا الشكل العلاقة بين المحتوى والاتصال أي ان الناس تريد الاتصال بالآخرين على المستوى العالمي .

خصائص الصحف الالكترونية:  
للإنترنت خصائص كثيرة ألفت بظلالها على الصحافة الالكترونية بشكل خاص ومن هذه الخصائص:

١. خاصية التنوع:

كان الصحفي يواجه مشكلة المساحة المخصصة لإنجاز مقالة إخبارية ما على مستوى الصحافة التقليدية (( الورقية )) .

٢. خاصية المرونة:

تبرز خاصية المرونة بشكل جيد بالنسبة للمتلقي (( مستخدم الانترنت )) إذ



## ما هي برأيك السمات الرئيسية المميزة للصحافة الالكترونية؟

### نشاط 10

## أخلاقيات الصحافة الالكترونية وحماية حق الإنسان في الخصوصية:

وأما أخلاقيات الصحافة الالكترونية فقد شكلت على نطاق التلاعب بالصورة مشكلة كبيرة بعد أن سمحت الكثير من المؤسسات الصحفية في الولايات المتحدة الأمريكية بعمليات التعديل والتغيير والتلاعب الرقمي في الصور، وهو ما أثار المخاوف من إمكانيات استخدام هذه التقنيات في تصنيع فضائح للأشخاص، كما أدت إلى تناقص مصداقية الصحافة ووسائل الإعلام.

وقدمت الرابطة الأمريكية للصور المتحركة قانونها بمجموعة من المبادئ والتطبيقات التي يجب الالتزام بها ومن المعايير التي طالبت بها الرابطة هي:

- احترام كرامة الإنسان وقيمة الحياة الإنسانية،
- يجب عدم تبرير الشر والخطيئة والجريمة والأعمال الخائنة،
- يجب ممارسة كبح تصوير الأنشطة الموجهة ضد المجتمع،
- يجب عدم إظهار تفصيلات أعمال القسوة والضعف الجسدي والتعذيب والإساءة،
- يجب عدم تقديم استعراض الجسد البشري بطريقة غير كريمة ومبالغ فيها،
- يجب عدم تبرير العلاقات الجنسية المريضة وكذلك عدم إبراز المشاهد الجنسية التي تخالف المعايير العامة للكرامة،
- يجب عدم إبراز الكلام والإشارات والحركات الفاحشة،
- يجب عدم الإساءة إلى الدين.

تزايدت المطالبة بحماية حق الإنسان في الخصوصية خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وصدرت بعض التهديدات في دول مثل بريطانيا بإصدار قوانين تفرض عقوبات على انتهاك وسائل الإعلام لحق الخصوصية إذا لم تقم تلك الوسائل بتنظيم نفسها، وإصدار موثيق أخلاقية تحمي حق الحياة الخاصة، وتبحث شكاوي المواطنين ضد الصحف لكن من الواضح إن تلك المشكلة قد تزايدت حدتها نتيجة لثورة الاتصال التي أدت إلى وجود أشكال جديدة لاقتحام حياة الناس الخاصة والحصول على الصور والمعلومات.

وقد نصت المادة الرابعة من الإعلان الذي أصدره معهد بوينتر عام ١٩٩٧ على أن نتعهد نحن محررو الصحف الالكترونية على:

١. أن نكون حساسين تجاه حقوق الأفراد في حماية حياتهم الخاصة عند إنتاج قواعد البيانات.
٢. أن نبث المعلومات عن حياة الأفراد الخاصة في حالة أن يكون هناك مصلحة عامة مشروعة تفوق في أهميتها حق الحياة الخاصة.
٣. إننا سوف نحترم حقوق الأفراد في الخصوصية، وان لا نقوم بالكشف عن المعلومات الحساسة إذا لم يكن هناك مصلحة عامة مشروعة في ذلك.

## المدونات الإلكترونية:



يعتبر التدوين الإلكتروني واحداً من أسرع الاتجاهات نموها على شبكة الإنترنت. وحسبما ذكر في موسوعة ويكيبيديا فإن المدونة الإلكترونية هي "منشورات على شبكة الويب تتألف في الدرجة الأولى من مقالات دورية، وتكون في معظم الأحيان مرتبة زمنياً بشكل معكوس".

الأنواع المختلفة للمدونات الإلكترونية: يوجد عدة أنواع مختلفة من المدونات الإلكترونية. يمكنك زيارة المواقع الإلكترونية التالية لتجد مئات من المدونات الإلكترونية:

### ١- المدونات الإلكترونية التي تحتوي

#### على الروابط التشعبية:

تعتبر المدونات الإلكترونية التي تحتوي على الوصلات التشعبية أول أنواع المدونات الإلكترونية التي تم نشرها على شبكة الإنترنت، ومن هنا جاء اسم المدونة الإلكترونية (weblog). ويحتوي هذا النوع من المدونات على العديد من الروابط لمواقع الإنترنت التي يرى صاحب المدونة أنها تستحق الزيارة إضافة إلى وصف مختصر للموقع المشار إليه بالرابطة.

### ٢- المدونات الإلكترونية التي تحتوي

#### على المذكرات اليومية:

تتناول هذه المدونات الحياة اليومية لمالكها: ماذا فعل وماذا دار في خلدك في ذلك اليوم. ولا تحتوي هذه المدونات بالضرورة على روابط لمواقع إلكترونية أخرى.

### ٣- المدونات الإلكترونية التي تحتوي

#### على المقالات:

يمكن أن يحتوي هذا النوع من المدونات على عرض وتعليقات على الأخبار والأحداث، أخبار وتقارير. وهي عادة ما تكشف قدر أقل من الحياة اليومية لكاتبها من المدونات الإلكترونية التي تحتوي على المذكرات.

### ٤- المدونات الإلكترونية التي تحتوي

#### على الصور:

يحتوي هذا النوع من المدونات على الصور، مثل "صورة اليوم" وغيرها.

### ٥- المدونات الإلكترونية التي تحتوي

#### على مقاطع بث إذاعي:

يمكن اعتبار مقاطع البث الإذاعي على أنها برامج إذاعية قصيرة مسجلة بواسطة صاحب المدونة، وبإمكان المستمع تحميلها عندما يريد الاستماع إليها.

### ٦- المدونات الإلكترونية التي تحتوي

#### على مقاطع بث مرئي:

مقاطع البث المرئي هي أحدث اتجاه في أوساط المدونات الإلكترونية. وهي مماثلة لمقاطع البث الإذاعي غير أنها تعد بواسطة الفيديو.

### ٧- المدونات الإلكترونية المنوعة:

تعتبر معظم المدونات الإلكترونية مزيجاً من أنواع المدونات المذكورة أعلاه.

### ٨- المدونات الإلكترونية الجماعية:

يتم كتابة هذا النوع من المدونات بواسطة مجموعة من الأشخاص.

## نشاط 1 من الذي يقوم بكتابة المدونات الالكترونية؟

### كيف تكتب مدونة إلكترونية؟

#### • التصنيفات:

وهي عبارة عن مواضيع أساسية تكتب عنها بانتظام في المدونة الإلكترونية. من أمثلة التصنيفات: "يوميات"، "تقنية"، أو "رحلات".

#### • الرابط الدائم:

وهو عنوان إنترنت دائم للمقالة. إذا كان عنوان المدونة الإلكترونية على سبيل المثال [myblog.blogger.com](http://myblog.blogger.com) فإن الرابط الدائم لمقالة معينة تكون مثلاً: [myblog.blogger.com/permanententry.html](http://myblog.blogger.com/permanententry.html).

وينصح دوماً بإرفاق الرابط الدائم لكل مقالة، وعليه فإن أي شخص يقوم بإضافة رابط للمقالة الخاصة بصاحب هذا الرابط داخل مدونته وسيتم عندها ربط قراء مدونته بالمقالة نفسها من خلال الرابط الدائم للمقالة بدلاً من ربطهم بالصفحة الرئيسية للمدونة.

#### • الروابط المرجعية:

وتعتبر روابط مواقع أخرى تشير إلى المقالة الخاصة بصاحب المدونة.

#### • تغذية:

وهي نسخة مكتوبة برموز لغة XML ((XML-coded من المدونة الإلكترونية أو أجزاء منها.

وفي حال نشر تغذية RSS للموقع الإلكتروني فإن بإمكان القراء الاشتراك في المدونة بحيث يتم تنبيههم آلياً عند نشر مقالة جديدة في المدونة. حيث تظهر التنبيهات في برنامج قارئ الأخبار الخاص بهم أو في متصفح إنترنت متوافق مع ..RSS

لقد جعلت التقنية الحديثة من التدوين الإلكتروني أمراً سهلاً، وبناء عليه فقد شاع استخدام التدوين الإلكتروني بشكل كبير وتوجد عدة طرق مختلفة لنشر أفكارك الخاصة على هيئة مدونات إلكترونية، ولكن قبل أن نطلعك على المزيد من تلك الخيارات، دعنا نقوم أولاً بالتعرف أكثر على مقالة المدونة الإلكترونية والتدوين الإلكتروني أمر سهل: يتمثل في كتابة ونشر مقالة المدونة باستخدام خدمة التدوين الإلكتروني، أو من خلال الموقع الإلكتروني باستخدام برنامج التدوين المثبت على الحاسوب.

#### مكونات مقالة المدونة الإلكترونية:

##### • عنوان المقالة:

وهو بمثابة عنوان مقال صحفي. ويكون عنوان مقالة المدونة على سبيل المثال على النحو التالي: "يوم رائع، أخبار رائعة".

##### • الملخص:

وهو شرح مبسط أو اقتباس من المقالة، ويستحسن ولكن ليس ضرورياً كتابة الملخص عند نشر تغذية على مدونتك الإلكترونية أو إذا كنت تميل إلى كتابة المقالات الطويلة.

##### • نص المقالة:

ويحتوي على المادة الأساسية للمقالة.

##### • تاريخ المقالة:

وهو تاريخ ووقت نشر المقالة.

##### • التعليقات:

وهي الملاحظات التي بإمكان القراء الإلقاء بها عن مقالة معينة في المدونة الإلكترونية. ويمكن عدم فتح المجال للآخرين بالتعليق على المقالة الخاصة بمدونة شخص ما إلا إذا رغب في ذلك.

## خصائص المدونات الالكترونية:

١. المدونات هي وسيلة هائلة للتواصل بين فريق العمل وأفراد المنظمة الواحدة، فهي تسمح لأفراد الفريق بإضافة الروابط و الملفات والتعليقات، وتمكن المدونة من تبادل الأخبار العائلية مع أفراد العائلة، كما تساعد المجموعات الصغيرة على التواصل للمتابعة بصفة أبسط وأسهل من البريد الإلكتروني أو حتى من المنتديات.

٢. تساعد المدونة في بقاء الجميع على اطلاع حول الموضوع، كما تساعد على نشر ثقافة المجموعة وإتاحة الفرصة للجميع لإبداء رأيهم في أمر ما.

٣. سهولة الاستخدام سواء لصاحب المدونة أو للزوار، فصاحب المدونة يستطيع أن يقوم بإنشاء مدونته في دقائق، وبعد ذلك لا تحتاج عملية الكتابة لأي جهد أو عناء،

٤. لا يحتاج الموقع إلى أي تسيير إداري تقريباً. فكل شيء ينظم من خلال برنامج المدونة، أما الزوار فهم يرون أن معظم المدونات تتشابه من حيث ترتيب المحتويات وتقسيمها، وبالتالي يسهل عليهم تصفح هذه المدونات، كما أن التعليق على المواضيع ليس عملية صعبة، وفي الغالب لا يحتاج الزائر إلى أن يقوم بالتسجيل لكي يعلق على أي موضوع.

٥. توفر المدونات مساحة شخصية لصاحب المدونة، فيستطيع أن يكتب آراءه وأفكاره بعيداً عن مقص الرقيب. وقد يعترض الزائر على آراء المدونة، وبالتالي يمكنه عدم العودة ثانية إلى المدونة. أيضاً، يمكنه أن يتحاور مع صاحب الموقع لكنه لا يستطيع أن يفرض وجهة نظر معينة على صاحب المدونة.

٦. وجود كل أعمال صاحب المدونة في مكان واحد، فبدلاً من أن يوزع كتاباته وأعماله على مواقع عدة يجمعها في مكان واحد.

## الفرق بين المدونة والمنتدى:

١. المدونة هي شبه موقع شخصي يمكن الحصول عليه من خلال الاشتراك على

المواقع التي توفر هذه الخدمة بالمجان مثل [www.blogger.com](http://www.blogger.com) وتوفر إمكانية نشر المقالات والصور وغيرهما كما تتيح للزائرين كتابة تعليقاتهم وآرائهم، أما المنتدى فهو خدمة توفر لمستخدميها إمكانية نشر موضوع على إحدى الصفحات وتسمح أيضاً بنشر تعليقات الزوار بأسفل نفس الصفحة.

٢. المدونة صفحة شخصية يتواصل صاحبها من خلالها بالآخرين فيقوم بطرح أفكاره وآرائه أو يستخدمها لكسب الربح عن طريق الانترنت، والمنتدى مكان يتجمع فيه أشخاص شتى للتواصل وتبادل الآراء والخبرات.

٣. المدونة تحت التحكم الكامل لصاحبها في الإضافات والتعديلات والتعرف على الزوار وغيره من أساليب التحكم المختلفة، بينما يحتوي المنتدى على أعضاء ومشاركين وتصنيفات مختلفة.. ويعتبر وجود الأعضاء فيه من أهم العوامل لاثرائه والنجاح فيه.. من الممكن طبعا التحكم فيه وفي أعضائه بصورة كاملة.. كما ان به ميزة التراسل بين أعضائه.

## تشريعات الاعلام:

في البدء لا بد من الإشارة إلى أن دستور الجمهورية اليمنية لم ينص صراحة على حق الحصول على المعلومة إنما ورد هذا الحق ضمناً في سياق أربع مواد منه هي (٦، ٢٧، ٤٢، ٥٨) (١) وهذه المواد ذات صلة وثيقة بحق الحصول على المعلومة بل إنها تتكامل معه كشرط لازم لتطبيقها فهي تدور مع هذا الحق وجوداً وعدمًا وهذا ما سنحاول أن نسلط الضوء عليه من خلال دراسة المبادئ الأربعة التالية :-

### المبدأ الأول: العمل بالقانون الدولي:

ينص دستور الجمهورية اليمنية في المادة (٦) منه على: "تؤكد الدولة العمل بميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان وميثاق جامعة الدول العربية وقواعد القانون الدولي



المعترف بها بصورة عامة".

وبموجب هذا يعتبر الالتزام بمبادئ القانون الدولي المعترف بها حقيقة لا مناص منها وهي خطوة متقدمة في هذه الوثيقة الدستورية وان كان هناك مبادئ أخرى للعمل بالقانون الدولي في التشريعات الداخلية غير هذا النص الدستوري إلا أن هذا النص يعد مكسباً هاماً لحقوق الإنسان ومنها الحق في الحصول على المعلومة وبذلك تعتبر المواثيق والإعلانات العالمية التي صادقت عليها الجمهورية اليمنية أحد القواعد التي تنظم الحق في الحصول على المعلومة وحرية التعبير والإعلام ومنها المادة (١٩) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان التي نصت على: " لكل شخص حق التمتع بحرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حريته في اعتناق الآراء دون مضايقة، وفي التماس الأنباء والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين، بأية وسيلة ودونما اعتبار للحدود".

كما إن الفقرة (٢) من المادة (١٩) في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية قد أكدت على ذلك الحق وبشكل أوضح بقولها: " لكل إنسان حق في حرية التعبير ويشمل هذا الحق حريته في التماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين دونما اعتبار للحدود سواء كانت على شكل مكتوب أو مطبوع أو بأي وسيلة أخرى يختارها".

المبدأ الثاني: حرية البحث العلمي:

تنص المادة (٢٧) من دستور الجمهورية اليمنية على أن: " تكفل الدولة حرية البحث العلمي والانجازات الأدبية والفنية والثقافية المتفوقة وروح وأهداف الدستور كما توفر الوسائل المحققة لذلك وتقدم الدولة كل مساعدة لتقدم العلوم والفنون... كما تشجع الاختراعات العلمية والفنية والإبداع الفني". وفي هذا الحق الدستوري نجد انه تضمن الحق

في الحصول على المعلومة من خلال إزماء للدولة بكفالة حرية البحث العلمي وهو ما لا يتحقق إلا بتوفر قاعدة للبيانات اللازمة لإنتاج الأبحاث، والشفافية في تداول المعلومات والإحصاءات؛ مما يعني توفر مناخ حر للبحث العلمي يتيح للباحث استقاء معلوماته، دون وضع العوائق والقيود التي تحد من الحصول على المعلومة حتى يتمكن من انجاز أبحاثه على أكمل وجه، وهو ما أكدته هذه المادة في إزماءها للدولة بتوفير الوسائل المحققة لذلك.

ومن هنا نرى التلازم الوثيق بين حرية البحث العلمي وحق الحصول على المعلومة وهي عملية ضرورية تتطلبها عملية تحقيق التنمية الإنسانية الشاملة للنهوض بالوطن فمن الحقائق المنطقية الثابتة ان تطور اي بلد منوط بمستوى البحث العلمي فيه.

المبدأ الثالث: حرية الرأي والتعبير:

نصت المادة (٤٢) على ان " لكل مواطن حق الإسهام في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتكفل الدولة حرية الفكر والإعراب عن الرأي بالقول والكتابة والتصوير في حدود القانون.

يوضح هذا النص الدستوري إن الإسهام في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية هو حق لكل مواطن وليس مقصوراً على فئة محددة، مما يعني خلق مجتمع ديمقراطي تسود فيه روح المبادرة والإحساس بالمسؤولية ويثنى النص على ذلك بقوله وتكفل الدولة حرية الفكر والإعراب عن الرأي بالقول والكتابة والتصوير، وهو بهذا يكفل حرية الرأي والتعبير ولعل من أبسط مقتضيات هذا الحق الدستوري هو استقاء المعلومة، والحصول عليها في مناخ ديمقراطي تسود فيه الشفافية وتوفر فيه قاعدة بيانات متكاملة عن الأداء الحكومي وسير المرافق العامة إذ إن حرية الرأي والتعبير هي الأصل في ظل نظام سياسي تعددي يسمح بالحصول على المعلومة لأنها تساهم في تنمية نوعين فاعلين من الرقابة وهما الرقابة الشعبية، والرقابة الصحفية واللذان يمثلان صمام أمان للمجتمع.

لكن المشرع قيد هذا الحق في عجز المادة بقوله في حدود القانون مما يجعل بيان وكيفية ممارسة هذا الحق محدود بالحدود التي يحددها القانون.

**"وخطأ" هذا النص يتمثل من وجهين: الوجه الأول: يتمثل في تاريخية هذا النص حيث إن تاريخ نشأته مرجعها عند صياغة مشروع دستور الوحدة في السبعينات من القرن الماضي وظل هذا النص قائماً وأجيز عند قيام دولة الوحدة ولم تمسه أية تعديلات أخرى أجريت، ذلك أنه كان يتوافق في حينه والنظام الشمولي في الشطرين إما الوجه الثاني: للخطأ فيه فهو إن الحق الدستوري إذا ما تقرر لا يجوز تقييده ووضع حدود لسقفه بقانون لاحق له وهو حوار تشريعي مستمد من طبيعة النظام الذي صيغ فيه فالواجب أن يكون منظماً للكيفية وضمان وكفالة ممارسة هذا الحق لا الحد منه أو إلغائه"**

المبدأ الرابع: حرية الاجتماع وتكوين الجمعيات نصت المادة (٥٨) على أن: " للمواطنين في عموم الجمهورية بما لا يتعارض مع نصوص الدستور الحق في تنظيم أنفسهم سياسياً ومهنياً ونقابياً والحق في تكوين المنظمات العلمية والثقافية والاجتماعية والاتحادات الوطنية، بما يخدم أهداف الدستور وتضمن الدولة هذا الحق.. كما تتخذ جميع الوسائل الضرورية التي تمكن المواطنين من ممارسته وتضمن كافة الحريات للمؤسسات والمنظمات السياسية والنقابية والثقافية والعملية والاجتماعية ". يؤكد هذا النص على حق المواطنين في تنظيم أنفسهم سياسياً ونقابياً ومهنياً والنص الدستوري في مجمله يتناول ما يسمى بالحق في حرية الاجتماع وتكوين الجمعيات ويتكون هذا الحق من شقين: الشق الأول حرية الاجتماع والذي يعني "قدرة الفرد للاجتماع بغيره بهدف عرض آرائه".

إما الشق الثاني فهو الحق في تكوين الجمعيات " وهو اتفاق مجموعة أشخاص على تكريس نشاطهم بهدف الوصول إلى تحقيق غرض معين".

ويشترط في الغرض أن يكون مشروعاً مع إن حرية الاجتماع لا تعني المساس بحرية الآخرين ويجد هذا الحق أساسه أيضاً في المادة (٢٠) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان إذ جاء فيها:

- ١- لكل شخص حق في حرية الاشتراك في الاجتماعات والجمعيات السلمية
  - ٢- لا يجوز إرغام أحد على الانتماء إلى جمعية ما.
- كما إن المواد (٢٢،٢١) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية السياسية تؤكد ذلك الحق.

ويؤكد الحق الدستوري على اتخاذ الدولة الوسائل الضرورية التي تمكن المواطنين من ممارسة هذا الحق وتضمن كافة الحريات للمؤسسات والمنظمات السياسية والثقافية والنقابية والعلمية والاجتماعية. ومن أهم الوسائل الضرورية للتمكين لهذا الحق وممارسة كافة الحريات الحق في التعبير والذي يأتي في جوهره حق الحصول على المعلومة.

تنظيم الحق في الحصول على المعلومة في القوانين اليمنية النافذة يستلزم أولاً أن نحدد ماهي القوانين النافذة التي تنضم الحق في الحصول على المعلومة في الجمهورية اليمنية كحق أساسي مكفول لجميع مواطنين؟ وما مدى المسؤولية الجنائية من تجاوز هذا الحق؟ وكيفية حماية المواطنين من الوقوع في جرائم سوء استخدام المعلومة؟ وما مدى ملائمة هذه القوانين للمبادئ الدستورية؟

ويهمنا في المقام الأول القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٤م بشأن الجرائم والعقوبات والذي خصص الباب السادس منه للجرائم العلنية والنشر وكذلك القانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٠م بشأن الصحافة والمطبوعات ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٩٣م (٩) والقانون رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٢م بشأن الوثائق ولائحته التنفيذية رقم (٧) لسنة ٢٠٠٥م (١٠).



وعلى هذا فإننا سنحاول أن نستقرئ أبرز النصوص الواردة في هذه القوانين النافذة والمتعلقة بحق الحصول على المعلومة وتنظيمها.

## حماية الحق في الحصول على المعلومة:

**أولاً:** نظم قانون الصحافة رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٠م حرية التعبير والإعلام وحق الحصول على المعلومة ومن أبرز ما تضمنه هذا القانون اعتباره حق الحصول على المعلومة حق أساسي يكفله القانون سواء للصحفيين أو للصحيفة أو للمواطنين.

ففي المادة الـ(٢) منه عرف الصحافة "بأنها مهنة البحث عن الحقائق والمعلومات والأخبار.....الخ.

وفي الفصل الثاني المبادئ العامة أكد على إن حق الحصول على المعلومة حق مكفول لجميع المواطنين وهذا ما نصت عليه المادة (٣) بقولها إن: "حرية المعرفة والفكر والصحافة والتعبير والاتصال والحصول على المعلومات حق من حقوق المواطنين لضمان الإعراب عن فكرهم بالقول أو الكتابة أو التصوير أو الرسم أو أية وسيلة أخرى من وسائل التعبير وهي مكفولة لجميع المواطنين وفق أحكام الدستور وما تنص عليه أحكام القانون".

ويؤكد هذا الحق في المادة (٥) إذ جاء فيها: "إن الصحافة حرة فيما تنشره وحررة في استقاء الأنباء والمعلومات من مصادرها وهي مسؤولة عما تنشره في حدود القانون".

وفي الباب الثاني من الفصل الثاني الذي جاء بعنوان حقوق وواجبات الصحفيين تنص المادة (١٣) على أنه: "لا يجوز مسائلة الصحفي عن الرأي الذي يصدر عنه أو المعلومات الصحفية التي ينشرها وان لا يكن ذلك سبباً للإضرار به ما لم يكن فعله مخالفاً للقانون".

وتأتي المادة (١٤) لتؤكد على حق الصحفي في الحصول على المعلومة بشكل أوسع إذ تنص على إن: "للصحفي الحق في الحصول على المعلومات والأخبار والبيانات والإحصائيات من مصادرها وله حق نشرها أو عدم نشرها والاحتفاظ بسرية مصادر معلوماته ولا يجوز إجباره على إفشاء مصادره طبقاً لأحكام هذا القانون".

أما المادة (١٦) فهي تنص على إن: "للصحفي حق الاطلاع على التقارير الرسمية والحقائق والمعلومات والبيانات وتلزم الجهة المتوفرة لديها بتمكينه من الاطلاع عليها والاستفادة منها". ففي هذا النص نجد انه قرر حق الحصول على المعلومة بأشكالها المتعددة كحق أساسي مكفول للصحفي بل انه ذهب إلى ابعد من ذلك في تقريره لهذا الحق إذ انه شدد على إلزام الجهة المتوفرة لديها هذه المعلومات أن تمكنه من الاطلاع عليها والاستفادة منها.

وتثبت المادة (٤٩) هذا الحق للصحيفة فقد نصت على إن: "للصحيفة الحق في الحصول على المعلومات والأخبار والبيانات والإحصائيات من مصادرها ولها حق نشرها أو عدم نشرها".

**ثانياً:** نظم قانون الوثائق رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٢م ولائحته التنفيذية حق الحصول على المعلومة في الباب الرابع تحت عنوان الاطلاع على الوثائق ففي المادة (٣٣) ينص على أنه: "يحق لكل شخص طبيعي أو اعتباري عام أو خاص ولسائر الباحثين والمهتمين الاطلاع على الوثائق وفقاً للقواعد والإجراءات المبينة في هذا القانون واللائحة".

القيود الواردة على حق الحصول على المعلومة:

أجازت القوانين المنظمة لحرية التعبير والإعلام إخضاع الحق في حرية التعبير والحق في الحصول على المعلومة ونشرها لبعض القيود ولكن شريطة أن تكون محددة في نص القانون وتكون ضرورية لاحترام حقوق الآخرين وسمعتهم ولحماية الأمن القومي والنظام العام أو الصحة العامة أو الآداب وهو ما سنناقشه هنا

في ضوء المعايير السابقة لنرى هل وفق المشرع في تلك الضوابط والقيود أم أنه تجاوز بها الحد المعقول وجعل منها أداة للقمع والكبت وإفراغ حق الحصول على المعلومة من مضمونه.

**أولاً: القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٤م بشأن الجرائم والعقوبات خصص الباب السادس منه للجرائم العلنية والنشر في المواد (١٩٢: ٢٠٢) كما يمكن أن يخضع لأحكام قانونية أخرى في ذات القانون منها أحكام الفصل السادس الباب الحادي عشر الخاص بجريماتي القذف والسب وكذلك الفصل الثالث من الباب الأول الخاص بالجرائم الماسة بأمن الدولة والتي قد تصل عقوبتها إلى الإعدام.**

إذا كانت بعض القيود لازمه لحماية المجتمع إلا إن مما يلاحظ على أغلب النصوص في هذا القانون أنها جاءت فضفاضة وتستخدم ألفاظ غير منضبطة ومصطلحات ذات دلالات متعددة نذكر منها الفقرة (٢) من المادة (١٢٦) "يعاقب بالإعدام كل من تعمد ارتكاب فعل بقصد إضعاف القوات المسلحة بأن:

٢- أذاع أخبار أو بيانات أو إشاعات كاذبة أو مغرصة أو عمد إلى دعاية مثيرة وكان من شأن ذلك كله إلحاق الضرر بالاستعدادات الحربية للدفاع عن البلاد أو العمليات الحربية للقوات المسلحة أو إثارة الفرع بين الناس أو إضعاف الروح المعنوية في الشعب".

كما إن المادة (٢٠١) قد جاء فيها إذا ارتكبت الجرائم السابقة عن طريق الصحف يكون رؤساء التحرير والناشرون مسؤولين كفاعلين أصليين بمجرد النشر... الخ

وهي بهذا تنص على مسؤولية رئيس التحرير والناشر وكذلك القائم بالتوزيع مما يعني أنها تتعارض مع القاعدة الدستورية والقانونية التي تقول "إن المسؤولية الجنائية شخصية" وفقاً لنص المادة (٤٧) من الدستور.

وبناء على هذا فإنه لا يجوز معاقبة رئيس التحرير أو الناشر جنائياً لأن مسؤوليتهما عن ما نشر من معلومات مسؤولية مدنية وليست

## مسؤولية جنائية

**ثانياً: قانون الصحافة والمطبوعات رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٠م ولائحته التنفيذية يعتبر قانون الصحافة في ما يخص حق الحصول على المعلومة متقدماً عن ما سواه من القوانين في تقريره لحق الحصول على المعلومة وهو وإن كان قد وضع عدد من الضوابط لممارسة هذا الحق كما في المادة (٢٣، ٢٤) إلا أنها تضمنت الالتزام بالحصول على المعلومة من مصادرها الموثوقة ونقلها بأمانة وصدق وعدم نشر المعلومات غير الموثوق بصحتها أو نشرها المعلومات الصحيحة وهي ضوابط ايجابية لكن مما يلاحظ على هذا القانون النافذ أنه في المادة (٤٢) منه قد نص على تحميل رئيس التحرير المسؤولية الكاملة وهو ما نرى أنه خطأ ينطبق عليه ما قلناه بخصوص المادة (٢٠١) من قانون الجرائم والعقوبات.**

كما إن المادة (١٠٣) في الباب الخامس من الفصل الأول تحت عنوان محظورات النشر قد نصت على أن: "يلتزم كل من العاملين في الصحافة المقروءة والمسموعة والمرئية وبصفة خاصة المسؤولين في الإذاعة المسموعة والمرئية وكل من صاحب الصحيفة رئيس التحرير المسؤول وصاحب المطبعة ودور النشر والصحفيين بالامتناع عن طباعة ونشر وتداول وإذاعة ما يلي: وعددت عشر من محظورات النشر والنص في جملة يتناول هذه المحظورات بعمومية شديدة تجعل منها قيوداً على ممارسة الحق في حرية التعبير والحصول على المعلومة وتكرس رقابة ذاتية تؤدي إلى وضع رقابة ذاتية تساهم في تعطيل نشاط وسائل الإعلام كما إن هذه المادة تقرر المسؤولية الجنائية بحق الأشخاص المذكورين فيها وهو ما يتنافى مع كون المسؤولية الجنائية شخصية.

كما توسعت اللائحة التنفيذية في الضوابط لدرجة تجاوزها لنصوص القانون منها نص المادة (١٤١) التي نصت على إلزام الصحفي بكشف مصدر معلوماته عند تناول أي من قضايا الدفاع أو الأمن وتغطية النشاطات والأحداث

العسكرية المحلية وهو ما يعد مخالفه لقانون الصحافة والذي نص كما أسلفنا على عدم إجبار الصحفي على إفشاء مصادر معلوماته.

**ثالثاً: قانون الوثائق رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٢م** نظم هذا القانون ولائحة التنفيذية لضوابط والقيود التي ترد على حيازة أو الاطلاع على الوثائق من مراسلات ومحركات ومستندات وكل وعاء لحفظ المعلومات ويكاد يكون القانون ولائحة التنفيذية كله قيود ومحظورات وجزاءات تحد من الاطلاع على الوثائق والمعلومات باستثناء نص المادة (٢٣) الذي استشهدنا به على حماية الحق في الاطلاع على الوثائق ووفقاً للإجراءات والقواعد المبينة في هذا القانون ولائحته فقد وضع حد زمني للاطلاع على الوثائق العامة حدد في المادة (٢٤) بثلاثين سنة من تاريخ إنشائها أو الحصول عليها بالنسبة للمسائل المرفوعة أمام القضاء وضاعف المدة في المادة (٢٥) إلى ستين سنة بوثائق امن الدولة وسياستها الخارجية

وثائق التحقيقات والبيانات الإحصائية التي تقوم بها الجهات المعنية والتي تتضمن معلومات عن حياة الأفراد الشخصية والعائلية وكذلك ما يسهم في القضايا المرفوعة أمام القضاء كما إن المادة (٢٦) رفعت سقف المدة إلى مائة سنة بالنسبة إلى وثائق وسجلات الأحوال المدنية والوثائق المتضمنة معلومات عن حياة الأفراد واستثنت المادة (٢٧) مما سبق السماح بالاطلاع أو النشر للوثائق قبل انقضاء أجل المحدد لها بقرار من رئيس الجمهورية بناء على طلب مسبب من الجهة المختصة وعرض رئيس المركز.

كما أن الجزاءات في الباب الخامس من هذا القانون قد تراوحت في الحبس ما بين مدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تزيد عن ثلاث سنوات أو بالغرامة بما لا يقل أن مائة ألف ولا يزيد عن ستمائة الف ريال.

## ملاحظات أساسية:

- البنية التشريعية في اليمن في مجملها متطورة ولديها القدرة على إصدار التشريعات الدستورية والقانونية الموائمة للتطورات المتلاحقة لكن المشكلة لا تكمن هنا إنما في تطبيق القوانين وجعلها في موضع التنفيذ.

- يوصي بتحديث التشريعات ومراجعتها بصفة مستمرة بما يتفق مع المواثيق الدولية.

- يوصي بسرعة إصدار قانون حق الحصول على المعلومة لردم الفجوة التشريعية بخصوص هذا الحق لعدم كفاية القوانين النافذة في تقرير هذا الحق وحمائته.

- لم ينص دستور الجمهورية اليمنية صراحة في صلب الوثيقة الدستورية على حق الحصول على المعلومة إنما جاء هذا الحق ضمناً في سياق المواد (٦،٢٧،٤٢،٥٨)

- هناك خلل في النص الدستوري للمادة (٤٢) إذ أنه قيد هذا الحق في عجز المادة بالنص على أنه في حدود القانون، والمعلوم أن الحق الدستوري لا يجوز تقييده بقانون لاحق له

- القوانين ذكرت لا تفي بتقرير حماية الحق في الحصول على المعلومة فقد جاءت مضطربة ومتناقضة فيما بينها فما تعطي من حق بيد تأخذ باليد الأخرى

## تمارين 7

## الفرق بين الاعلام الإلكتروني والاعلام التقليدي

الفترة  
الزمنية:

10

دقائق عرض

15

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة  
واستخلاص النتائجالنتائج المتوقع  
الوصول إليها:للتعلم الالكتروني مزايا  
عديدة ومتميزة .أهداف  
التمرين:

1. توضيح الفرق بين الاعلام الالكتروني والاعلام التقليدي.
2. ادراك أهمية المزايا التي قدمها الاعلام الالكتروني عن الاعلام التقليدي.

## خطوات التمرين:

1. تقوم المجموعة باستخدام الجدول المرفق مع التمرين بإيجاد الفوارق بين التعلم الالكتروني والتعلم التقليدي حسب العناصر المحددة في الجدول.
2. تعرض كل مجموعة النتائج مع تسجيل الملاحظات.

## معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.

## الفرق بين الاعلام الإلكتروني بالاعلام التقليدي

العنصر	الاعلام الإلكتروني	الاعلام التقليدي
المادة العلمية (من حيث المحتوى والتصميم وأساليب العرض)		
سرعة الحصول على المعلومة		
الجودة		
قياس النتائج		
القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات		
الكلفة النسبية		
نسبة الرضا		
الملاءمة للمتلقي		
المرونة		
الاعتماد على النفس		
نطاق الحوار		
فرص الإبداع/الابتكار		

## تمارين 8

## فوارق إعلامية / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

15

دقيقة عرض

15

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة  
واستخلاص النتائجالنتائج المتوقعة  
الوصول إليها:للتعلم الالكتروني مزايا  
عديدة ومتميزة .أهداف  
التمرين:

1. التعرف على بعض الفوارق بين كل من الخبر، التقرير، التحقيق الصحفي، المقال.
2. توضيح أهمية دور كل من وسائل وطرق الاعلام المستخدمة في إيصال المعلومة وكيفية استخدامها ومتى تستخدم.

## خطوات التمرين:

1. يتم تقسيم المشاركين إلى 4 مجموعات متساوية.
2. تقوم كل مجموعة بكتابة خصائص إحدى وسائل الاعلام على البطاقات الملونة.
3. تعلق جميع البطاقات على اللوح دون تمييز.
4. يطلب من المشاركين إعادة ترتيب البطاقات تحت العناوين الرئيسية للفوارق الاعلامية (الخبر، التقرير، التحقيق الصحفي، المقال)
5. يفضل ألا تعرف كل مجموعة الوسيلة الاعلامية التي تعمل المجموعة الأخرى على تحديد صفاتها.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.
- بطاقات ملونة.



## تمارين 9

## خطة استراتيجية إعلامية / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

20

دقيقة عرض

30

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة  
واستخلاص النتائجالنتائج المتوقعة  
الوصول إليها:الخطة الاعلامية  
الواضحة تساعد في  
تحديد شبكة الاعلام  
المناسبة وتؤدي إلى تحقيق  
الهدف.أهداف  
التمرين:

1. التعرف على الخطوات الأساسية لوضع خطة إعلامية.
2. اكتساب مهارة وضع ومتابعة وتقييم الخطط الاعلامية.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.



## 9 تابه تمرين

### خطوات وضع الخطة:

١ : صف أهداف الخطة الاستراتيجية لوسائل الإعلام الاجتماعية الخاصة بمنظمتك على أن تكون تلك الأهداف محددة قابلة للقياس والتحقيق، ذات صلة، وفي الوقت المناسب. تقوم كل مجموعة بكتابة خصائص إحدى وسائل الإعلام على البطاقات الملونة.

الهدف ١ :

.....

.....

الهدف ٢ :

.....

.....

الهدف ٣ :

.....

.....

٢ : صف كيف تدعم هذه الأهداف مهمة منظمتك أو قضيتها :

.....

.....

.....

٣ : حدد أدناه شرائح الجمهور الذي تأمل في الوصول إليها :

الهدف	الوصف	الشريحة
		الجمهور المستهدف ١ :
		الجمهور المستهدف ٢ :
		الجمهور المستهدف ٣ :

٤ : صف كيف سيتم مراجعة خطة وسائل الإعلام الاجتماعية وتلقيها من قبل الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة. ما هي الأسئلة هل تتوقعها؟

.....

.....

.....

٥ : صف أو أرفق سياسة وسائل الإعلام الاجتماعية الخاصة بك - وكيفية سير العمل بها لضمان أنها سياسة فاعلة وقابلة للتنفيذ.

.....

.....

.....

٦ : أين يمكن لاستراتيجية اجتماعية أن تحصل على أفضل النتائج؟ وأين يمكن أن تعزز استراتيجية التسويق، أو البرنامج أو الاتصالات القائمة؟

القناة	التكامل الاجتماعي
الموقع الالكتروني	
الأحداث المباشرة	
البريد الإلكتروني	
المواد المطبوعة	
وسائل الإعلام السائدة	

٧ : ما هي خطتك للرصد المستمر خلال التطبيق؟

.....

.....

.....

٨ : يرجى وصف الاستراتيجية الاجتماعية الخاصة بك:

- المشاركة
- التعزيز
- بناء الشبكة



## تابع تمرين 9

٩ : صف الأدوات المحددة التي سوف تستخدمها لـ... استراتيجيات وسائل الإعلام الاجتماعية الخاصة بك. لماذا اخترت استخدام هذه الأدوات؟

الأداة	الاستخدام
فيس بوك	
تويتر	
مدونة	
يوتيوب	
أضف المزيد	

١٠ : صف المقاييس التي تعتمد عليها للنجاح. ما هي النقاط المحددة التي ستجمعها وكيف تجمع وتحلل هذه المعلومات؟ كيف ستقوم باستخدام هذه المعلومات لتوثيق النتائج؟

.....

.....

.....

.....

١١ : من سيكون مسؤولاً عن التطبيق؟ كم ساعة في الأسبوع؟ ما هي الوظائف والمسؤوليات المحددة؟ ما هو التدريب الذي ستقوم بتقديمه؟

.....

.....

.....

.....

١٢ : الرجاء أن تصف كيف ستقوم برصد وتقييم خطة وسائل الإعلام الاجتماعية الخاصة بك. كيف ستقوم باستخدام البيانات لتحسين الممارسة؟ ما هي العينة التجريبية التي ستقوم بدراستها. حدد الجمهور المستهدف لتلك العينة. كيف سيتم جمع وتطبيق ردود الفعل؟

.....

.....

.....

.....

١٣ : الرجاء تضمين جدول زمني للمهام الرئيسية.

.....

.....

.....

.....

١٤ : الرجاء تجهيز ميزانية تقديرية لكيفية استخدامك الموارد المالية لتنفيذ خطتك.

.....

.....

.....

.....







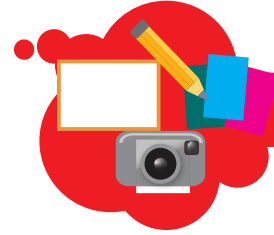
الوحدة التدريبية 5  
مفهوم الشبكات وأهميته



الأهداف العامة للوحدة:

**في نهاية الوحدة سيكون المشاركون قادرين على:**

- التعرف على مفهوم التشبيك وأهمية التحالفات ودورها في تحقيق الأهداف
- تحديد المهارات اللازمة للتشبيك الناجح.
- بناء شبكة وطنية نشطة وقوية من الناشطين في مجال حقوق الانسان على الصعيدين المحلي والمركزي.



معينات وأدوات التدريب المستخدمة:

١. جهاز البروجكتور.
٢. اللوح الورقي - أقلام ملونة.
٣. أوراق مسطرة - أقلام عادية.
٤. بطاقات ملونة.

## التشبيك

مدخل:

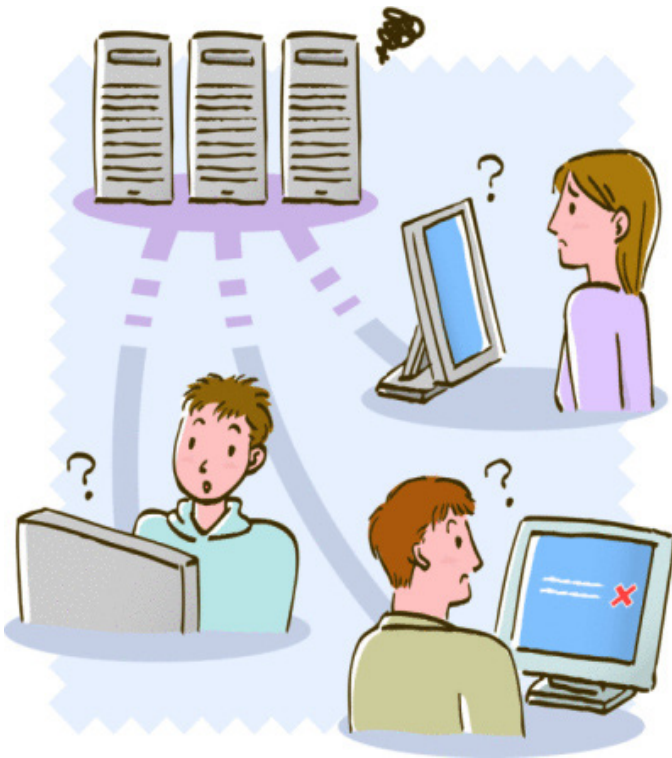
يعتبر التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد، العناصر الأساسية وراء استدامة عمل المنظمات غير الحكومية المهني، وإن تمثيل المجتمع المدني في عمليات صنع السياسات الديمقراطية والكفاح في سبيل تحقيق المزيد من العدالة الاجتماعية بمستلزمات استيعاب مفهومي ممارسة الضغوط والتشبيك من المنظور المهني. وغالبا ما يأتي الرد على ذكر مفاهيم التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد على أنه يمكن استبدال أحدها بالآخر، غير متنبه إلى أن كلا من هذه المفاهيم هو في الواقع عمل قائم بحد ذاته، له منطقته وشروطه. وكثيرا ما يرتبط حشد التأييد وممارسة الضغوط مع التشبيك ولكن ذلك لا يعتبر شرطا أوليا، فالتشبيك يعود على المنظمات غير الحكومية بمزايا تتخطى حدود التعاضد والكفاح في سبيل قضية معينة.

تعريف الشبكة:

هي تحالف من الأفراد أو المنظمات يتضمن تعبئة مواردها وقدراتها المشتركة لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة، مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها. يمكن أن تتكون الشبكات على أساس جغرافي، كما يمكن أن تتخطى الشبكة المحاور المحلية أو القومية لتشمل العالم ككل.

كما يمكن تعريف الشبكة على أنها تجمع من المنظمات والأفراد الذين قرروا العمل سويا بصورة طوعية لتحقيق أهداف مشتركة أو حل مشكلة ما.

وقد تتمحور الشبكة حول مجال محدد كالبيئة أو التعليم أو الصحة أو قضايا المرأة .. الخ، كما يمكن أن تتشكل على أساس قطاعين أو أكثر بينهما روابط وعلاقات متبادلة كما هو الحال فيما بين البيئة والصحة أو التعليم. ولا تقتصر عضوية الشبكات على المنظمات



غير الحكومية فقط، وإنما قد تضم الهيئات الحكومية والخاصة، والمؤسسات التعليمية والبحثية وأجهزة الإعلام .. الخ.

ما الذي يدعو منظمة ما إلى الدخول في شبكة؟

نشاط

## معلومات أساسية حول التشبيك:

أعضاء الشبكة وتعزيد العلاقات والروابط بينهم مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.

□ تعظيم وتوسيع نطاق فرص الوصول إلى عدد أكبر ومتنوع من الجمهور، فصول منظمة واحدة لا يؤثر مثل صوت الشبكة مجتمعة.

□ توفير الأمان والمصداقية لجهود الدعوة فالشبكة تضيف المزيد من القوة للمنظمات المختلفة مما يعود بالنفع على المجتمع.

□ تساعد الشبكات على تجنب تضارب المصالح والمنافسة والاعتماد على جهود الآخرين، حيث يمكن من خلالها إقامة علاقات ناضجة ومثمرة مما يزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق الأهداف .

□ تساعد عملية التشبيك على إيجاد قيادات جديدة .

• تستخدم المنظمات غير الحكومية عبارتي شبكة العلاقات والتشبيك على نطاق واسع، غير أن هاتين العبارتين ليستا بجديديتين، ولعل العمل في سبيل التشبيك قديم قدم البشرية .

• يقوم التشبيك على احتياج الناس إلى تجميع "رأس مال" من العلاقات الاجتماعية بهدف التصدي لتحديات الحياة، تؤدي إلى إقامة علاقات تعاون متعددة الأطراف مع أشخاص آخرين أو منظمات أخرى.

• إن مفهوم التشبيك مبني على التعاون والقدرة على إيجاد المصالح المشتركة، وتعني ضمنا "الاتحاد" ووجود هدف مشترك.

• يقصد "بالإتجار" أن الشركاء سيحصلون على شيء ما، وأن عليهم أن يعطوا آخريه المقابل.

• أما الهدف المشترك، فيجمع الشركاء ويعزز ضرورة تعاضد القوى لتحقيق الهدف المنشود.

أهداف التشبيك:

□ إيجاد فرص للشراكة والتضامن بين المنظمات المختلفة، إذ أن إقامة الشبكات من شأنه توحيد موارد وإمكانيات مختلف

ان اعتماد الوضوح في تحديد الأهداف والمطامح المتوخاة من الشبكات ضروري لحسن سير عملها .



## أنواع الشبكات / التحالفات:

أ - من حيث المدة :

١ - دائمة :

الشبكات الدائمة تتكون من منظمات رسمية ولديها فريق من العاملين الدائمين ومجلسا للإدارة . ويتم اتخاذ القرارات في هذا النوع من الشبكات من خلال أسلوب منظم ومقنن . وقد يدفع أعضاء الشبكة رسما سنويا للاشتراك في الجمعية .

غالبا ما تبدأ معظم الشبكات والتحالفات بصورة مؤقتة ومن جماعات غير رسمية ومع مرور الوقت ينضج هذا التحالف ويتحول إلى كيان رسمي ودائم مثل الاتحادات وال نقابات العمالية والغرف التجارية، وما إلى ذلك .

٢ - مؤقتة :

هي تلك الشبكة أو التحالف الذي يتشكل لأداء غرض محدد أو تحقيق هدف معين، وعندما يتحقق هذا الهدف تتفكك الشبكة . وقد تستمر الشبكة في الوجود إذا ما قرر أعضائها تبني قضية أو هدف جديد .

ب - من حيث التنظيم :

١ - رسمية :

تتم العضوية في الشبكات والتحالفات الرسمية بشكل رسمي، وتدفع المنظمات الأعضاء رسوم اشتراك سنوية، ويعترف بهم كأعضاء في الشبكة من خلال طبع أسمائهم على المطبوعات التي تنشرها الشبكة وعلى خطاباتها الرسمية .

٢ - غير رسمية :

لا توجد عضوية رسمية في مثل هذه الشبكات ومن ثم ، فإن الأعضاء يتغيرون طول الوقت وبالتالي قد تتعرض القضايا التي تتبناها الشبكة والأساليب التي تتبعها للتغير من حين لآخر .

ج - من حيث النطاق الجغرافي :

١ - نطاق محدود :

قد تتشكل الشبكة من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة (مدينة، محافظة أو إقليم محلي) .

٢ - نطاق غير محدود :

قد يتسع نطاق عضوية الشبكة ليشمل كل المنظمات المعنية بالقضية محور اهتمام الشبكة على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي .

د - من حيث الغرض أو القضية:

١ - الشبكات متعددة القضايا :

وهي تلك الشبكات التي تتبنى عدد من الأهداف أو القضايا، إلا أنها - لأغراض تنظيمية - قد تختار العمل في قضية واحدة من هذه القضايا حتى تحقق أهدافها ثم تنتقل إلى قضية أخرى وهكذا .

٢ - الشبكات التي تتناول قضية واحدة :

قد يحدث في بعض الأحيان أن ينشأ تحالف بين منظمات متنافسة أو متعارضة الأهداف ، إلا إنها قد تتفق معا على العمل سويا في قضية معينة أو لتحقيق هدف محدد .

### إجراءات بناء الشبكات:

□ يتعرف أعضاء الشبكة على بعضهم البعض من خلال الاجتماعات المشتركة ، والمطبوعات والندوات أو البرامج التدريبية أو حلقات المناقشة وذلك بدون أية افتراضات أو أحكام مسبقة . وعادة ما يكون الهدف من هذه الاجتماعات الأولية هو الاتفاق على أهداف مشتركة .

□ تحديد الأهداف قصيرة المدى والأهداف بعيدة المدى (التي يمكن تحقيقها وتتسم بالمعقولية) .

وهذا التحديد الدقيق للأهداف من شأنه إيجاد نوع من الإجماع واتفاق الرأي بين الأعضاء المحتملين للشبكة على المصالح المشتركة والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف .

□ الاتفاق على الأمور المالية مثل رسوم العضوية وغير ذلك من القضايا المالية ، إذ

أن عدم الاتفاق على هذه الجوانب منذ بداية التفكير في تكوين الشبكة من شأنه الحد من قدراتها وفعاليتها.

□ غالباً ما يتم انتخاب قيادات الشبكة، وتنظيم عملية صنع القرار، والمتابعة.

□ دراسة قدرات وإمكانيات كل عضو من الأعضاء المرشحين للانضمام للشبكة وما

يمكن أن يسهم به كل منهم لخدمة أهداف الشبكة. وعلى سبيل المثال، فإن المنظمات

التي لديها خبرة في التعامل مع السياسات والإجراءات الحكومية يمكن أن تتولى هذا

الجانب من أعمال الشبكة، أما الجمعيات التي لديها دراية بطرق تدبير التمويل فإنها

تتولى الجوانب المالية، وهكذا.

□ توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء

الشبكة والتأكد من استيعاب كل منهم لدوره وأدوار الآخرين.

□ اطلاع كل عضو من أعضاء الشبكة بكل ما يجري من تطورات أو تغيرات أولاً بأول.

ويجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وموجزة وفي الوقت المناسب إذ أن الغموض

أو عدم توافر المعلومات الكافية يمكن أن يؤدي إلى تهديد كيان الشبكة.

□ الاتفاق على كيفية عمل الشبكة من حيث تبادل المعلومات واستنباط الأفكار من خلال

برامج لتبادل الزيارات واللقاءات ونظم الاتصال الإلكترونية والمؤتمرات .. الخ.

□ الإعداد لتوزيع مذكرات توضح إنجازات الشبكة وتشجع الأعضاء الجدد على

الانضمام لعضويتها

## فكر في بعض المهارات والخبرات التي يجب توافرها لانجاح عملية التشبيك.

## نشاط

### عوامل نجاح علاقات التشبيك:

- أن يكون الهدف من التشبيك واضح ومحدد للجميع.
- وجود قيادة قادرة على توضيح مفهوم الشبكة، وعلى خلق فهم واضح وبناء علاقات جيدة بين الشركاء.
- أن يتم تحديد الأدوار والعلاقات والمهام والمسؤوليات بوضوح.
- أن ينمو التشبيك في مناخ قائم على الثقة والصراحة.
- القدرة على إيجاد مصادر التمويل وتحديد الموارد.

### المهارات والخبرات الواجب توافرها لانجاح عملية التشبيك:

١. مهارات الاتصال.
٢. مهارات التنسيق.
٣. القدرة على صنع القرارات.
٤. الدبلوماسية.
٥. المهارات القيادية.
٦. المهارات الإدارية.
٧. المهارات التفاوضية.
٨. القدرة على الإقناع.
٩. القدرة على التخطيط.
١٠. المهارات التحليلية.



عوائق عملية التشبيك ومواطن الضعف فيها:

يمكن تلخيص العوائق والأسباب الأكثر شيوعاً الكامنة وراء فشل الشبكات كما يلي:

- عدم التكافؤ الاجتماعي بين الشركاء والفاعلين.
- عدم التكافؤ بين تحليل المشاكل وتحديد الشبكة.
- نقص الموارد مع ضيق أو محدودية الوقت.
- غياب الأهداف المشتركة والواضحة.
- غياب الثقة فيما يتعلق بالتأثير الذي تحدثه الشبكة وقوتها وامكانية بنائها بحد ذاتها.

- توفير آليات لإدارة الصراع والمنافسة التي قد تنشأ بين الأعضاء.
- أن ينمو شعور بالانتماء للشبكة والأعضاء الذين تضمهم.
- الحاجة إلى متابعة مدى توافر المعلومات وتبادلها واتاحتها لجميع الأعضاء.
- الاهتمام بإنجازات كل عضو بالشبكة بالإضافة إلى إنجازات المجموعة ككل.
- أن تتوفر أمانة التواصل وتشجيع للخبرات المتنوعة.
- أن يتسم بالمرونة، والحساسية تجاه الآخرين.
- أن يسود الاعتماد المتبادل بين أعضاء الشبكة بما فيها المهارات والموارد.
- البعد عن التنافس والقدرة على تحسين الأداء.

التشبيك الناجح هو الذي يقوم على التعاون لا المنافسة



## تمارين 10

## مزايا وعيوب العمل من خلال شبكة / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

15

دقيقة عرض

15

دقيقة عمل

10

دقائق مناقشة  
واستخلاص النتائجالنتائج المتوقعة  
الوصول إليها:ضرورة الأخذ في الاعتبار  
أن للتشبيك مزايا وعيوب.أهداف  
التمرين:

1. التعرف على مزايا وعيوب العمل من خلال العمل.
2. اكتساب مهارة وضع ومتابعة وتقييم الخطط الاعلامية.

## تعليمات التمرين:

1. قم مع المجموعة بمناقشة أهم مزايا وعيوب العمل ضمن شبكة.
2. سجل ما تتوصل إليه المجموعة من نقاط.
3. اعرض نتائج العمل وسجل الملاحظات.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.



# تمارين 10

## خريطة شبكة الاتصال / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

20 دقيقة عرض  
30 دقيقة عمل  
15 دقيقة مناقشة  
واستخلاص النتائج

النتائج المتوقعة  
الوصول إليها:

استخلاص المعلومات  
كمجموعة والبحث في  
خريطة وتبادل الأفكار.

أهداف  
التمرين:

١. التعرف على كيفية  
وضع خريطة شبكة اتصال.  
٢. اكتساب مهارة وضع  
خريطة شبكة الاتصال،  
ونسج علاقات مع الآخرين  
للمساعدة في دعم قضايا أو  
أهداف معينة.

معدات التمرين:

- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.

والمنظمات وغيرهم من الذين يرتبطون بمجال  
المواضيع التي يبحثونها.  
• يطلب من كل شخص تحديد المؤثرين الذين قد  
يعرفونهم أو لا يعرفونهم لمساعدتهم على الوصول  
إلى أهدافهم.  
• يتم مناقشة علاقات محددة بين النواة والفروع  
وتحديد أوجه التداخل.  
• باستخدام أسئلة التأمل المذكورة أدناه، يطلب من  
المشاركين البحث عن أنماط أو مجموعات مختلفة  
- هل تعرف نفس الأشخاص أو أشخاص مختلفين؟  
• من هم الأشخاص الذين تحتاج إلى بناء علاقات  
معهم؟ من تستطيع أن تدخل إلى شبكتك؟

### تعليمات التمرين:

- تقسم المنظمات غير الحكومية إلى مجموعات  
صغيرة لها برامج أو مجالات مماثلة.
- يقوم المشاركون بوضع خريطة شبكة الاتصال  
الخاصة بهم داخليا، أو المنطقة التي تلصق عليها  
المواضيع، أو وضع خريطة لشبكتهم الشخصية.  
يمكنهم استعمال ما يناسبهم من هذه الخيارات.
- كل شخص في الفريق هو جزء من «نواة»، سنقوم  
جميعا بالعمل معا «بطريقة الترابط الشبكي»  
للولوصول إلى المنظمات أو الأشخاص الذين  
يرتبطون بمجال برنامجهم.
- يطلب من كل شخص إضافة «الذهاب إلى» الناس

## أسئلة تأمل لتوليد الأفكار:

١. من هم الناس، وما هي الموارد والمنظمات في النظام البيئي الخاص بك؟ ما هي الأدوار المختلفة؟
٢. هل أنت متصل بهم أم غير متصل؟
٣. إذا كنت متصلاً، كيف ذلك؟
٤. فكر في النقاط التي تحرك المشاعر في شبكتك؟ كيف تُقدر، وتشكر، وتحترف بالناس المهمين في شبكتك؟
٥. فكر في التبادل: ماذا قدمت للأشخاص المنضمين إلى شبكتك قبل أن يطلبوا منك؟
٦. استخلص المعلومات: اجمع الجميع معاً في مجموعة كاملة وقوفاً. امشوا كمجموعة باتجاه أول خريطة، واسألوا
٧. كيف يمكن ترجمة هذه الفكرة؟
٨. كيف يمكنك استخدام شبكات الاتصال الخاصة بك للدعم المتبادل بين خططك الإستراتيجية لوسائل الإعلام الاجتماعية وخطط الآخرين؟







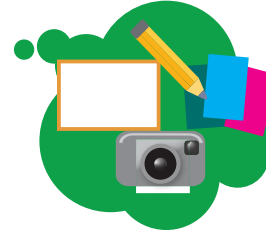
## الوحدة التدريبية 6

المناصرة - المفهوم والأهمية



الأهداف العامة للوحدة:

- في نهاية الوحدة سيكون المشاركون قادرين على:
- التعرف على مفهوم الضغط والمناصرة وأهميتها.
- توضيح أسس ومبادئ الضغط والمناصرة.
- ادراك دور الضغط والمناصرة في دعم قضية ما.



معينات وأدوات التدريب المستخدمة:

1. جهاز البروجكتور.
  2. اللوح الورقي - أقلام ملونة.
  3. أوراق مسطرة - أقلام عادية.
- بطاقات ملونة.

## الضغط والمناصرة



ماهي المناصرة :

تعرف المناصرة بأنها :

- عملية منظمة تتكون من مناشط مختلفة ومتابعة لتحقيق هدف في إطار زمني محدد.
- مجموعة من الأنشطة مصحوبة بقيم تحتكم بها، تلك الأنشطة توضع من قبل مجموعات أو منظمات تهدف إلى التغيير وتكون إنابة عن الآخرين أو بواسطتهم أو معهم ويشمل التغيير القوانين والمجتمع وتستخدم فيه السلطة .

• عملية ادارة المعلومات والمعرفة بطريقة استراتيجية لتغيير / أو التأثير على السياسات والممارسات التي تؤثر على حياة الناس ( خاصة المعدمين )

• سلسلة من الافعال التي يتم تصميمها لإقناع والتأثير على هؤلاء الذين يتمتعون بقوة حكومية أو سياسية أو اقتصادية حتى يقررو وينفذوا سياسات عامه تخدم أصحاب القوة الاقل سياسيا والصادر الاقتصادية الاقل.

• عملية سياسية منظمة يقودها الناس ويدرك من خلالها المواطنون العاديون ، خاصة المعدمون والمهمشون ، قوتهم ويستخدمونها للمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار على كل المستويات بهدف ترسيخ نظم العدالة والمساواة في عمل المؤسسات والتأثير الايجابي على المستوى المعيشي للناس .

• عملية اشترك الناس في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم .

• تتكون من مختلف الاستراتيجيات التي تستهدف التأثير في عملية اتخاذ القرارات على المستويات المؤسسية والمحلية والمركزية والقومية والدولية . وقد تشمل استراتيجيات

المناصرة : التأثير أو التسويق الاجتماعي أو المعلومات أو التعليم أو الاتصال أو التنظيم المجتمعي أو الكثير من الانواع الاخرى من أساليب التكتيك .

• تعني التحرك المنظم سعيا لتحقيق التغيير المنشود والذي قد يكون تحسين المستوى المعيشي والتخفيف من الفقر وايجاد العدالة الاجتماعية والمساواة في منطقة معينة ولدى مستهدفين معينين دفاع عن حق من حقوق أي مواطن أو فئة تعرضت لسلب هذا الحق ، وذلك عن طريق عدة طرق منها ايجاد أو تعديل أو تفعيل تشريعات ، اجراءات ، ضوابط استراتيجيات خطط أو حتى موازنات . ايجاد أو تفعيل أو تعديل السياسات.

المناصرة في السياسة والتنمية:

كسب التأييد والحشد لقضية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو قضية فئة اجتماعية بهدف إحداث تغيير في واقع هذه الفئة وقضاياها ومشاكلها، وفي هذا المعنى تستعمل مصطلحات الدفاع والدعوة والموازنة مطابقة لمصطلح المناصرة.

لماذا نقوم  
بالمناصرة؟

نشاط

## لماذا نقوم بالمناصرة ؟

- التأثير في عملية اتخاذ القرار على المستوى المؤسسي والمحلي والقومي والدولي .
- تغيير السياسات والمواقف .
- الدفاع عن رأي أو تعزيز فئة معينة من الجمهور .
- لتوجيه انتباه المجتمع إلى مشكلة ما في حاجة إلى حل .
- حث صانعي القرار على تبني الحلول المقترحة .
- وضع مشكلة ما على جدول الاعمال وإيجاد حلول للمشكلة .
- تغيير سلوك معين لدى الجمهور .
- لتقوية وتمكين المجتمع المدني .
- لتعزيز ودعم الديمقراطية .

## الخصائص المميزة للمناصرة :

- **نشاط يعتمد على الناس ويحركه الناس :**
- المناصرة تخص الناس . انها تساعد على ادراك قوتهم واستخدامها للمشاركة الفعالة في صنع وتشكيل القرارات العامة .
- ان المناصرة التي تقتصر على استخدام الصفوة للحديث بالنيابة عن المعدمين والمهمشين - بغض النظر عن مدى حسن النوايا لدى هذه الصفوة - ينتج عنها زيادة شعور هؤلاء المعدمين والمهمشين بضعفهم وزيادة اعتمادهم على الآخرين للمطالبة بحقوقه . إن المشاركة العميقة والقوية للمواطنين العاديين ، خاصة المعدمين والمهمشين ، تجعل من نشاط المناصرة وسيلة لمساعدة الناس على ادراك قوتهم والمساهمة الفعالة في عمليات صنع القرار . يجب علينا ان نقيم كل نشاط في المناصرة على اساس مدى مساهمته في زيادة ( أو إعاقة ) احساس الناس بقوتهم وقدراتهم على التأثير على السياسات العامة .

• **نشاط يعتمد على قيم ( من أجل قضية عادلة ) :**

يجب ان يكون لدى جماعات المواطنين القائمين بالمناصرة قضية عادلة يحاربون من اجلها كنقطة انطلاق لتحقيق العدالة الاجتماعية حتى يشاركون في أنشطة مناصرة من اجل العدالة الاجتماعية . يرى البعض أن هؤلاء

المشاركين في أنشطة مناصرة من اجل العدالة الاجتماعية يجب عليهم ان يكونوا على دراية بقيمتهم حيث انها تحدد قضايا واستراتيجيات المناصرة التي يستخدمونها .

• **نشاط يعيد تشكيل ميزان القوة :**

القوة هي مفهوم مهم جدا - ان لم يكن اهم مفهوم - في المناصرة من اجل العدالة الاجتماعية . يصف الكثير من الناس المناصرة على انها لعبة قوة يكسب فيها الضعفاء قوة كافية تمكنهم من التأثير على من لديهم القوة . عندما نقوم بنشاط المناصرة تحتاج الى تحليل هيكل السلطة وتصميم الاستراتيجيات التي من شأنها ان تسمح للمواطنين ، خاصة الجماعات الضعيفة والمعدمة والمهمشة من ان توازي في قوتها اصحاب السلطة الحاليين .

• **نشاط يؤثر ويشرك صانعي القرارات وأصحاب السلطة :**

حيث ان المناصرة تسعى الى التأثير على السياسات والقرارات العامة فان هؤلاء الذين يقومون بأنشطة المناصرة يجب دائما ان يسعوا الى التأثير على صانعي القرارات سواء كانوا صناع قرار رسميين أو ذوي نفوذ غير رسمي أو حتى قادة الرأي العام الذين يستطيعون التأثير على اتجاهات الناس تجاه قضية ما . ان اشراك صانعي القرارات وأصحاب النفوذ بالإضافة الى العمل مع القواعد الشعبية . يضمن التعامل الجذري مع هذه القضايا على المستويين العام والخاص .

• **نشاط له علاقة بالسياسة :**

بناء على الخاصيتين السابقتين بشأن إعادة تشكيل ميزان القوة والتأثير على صانعي القرارات واصحاب النفوذ ، فان المناصرة حتما نشاط له علاقة بالسياسة فيما يتصل بالتأثير على عمليات صناعة القرار العام . الى ان هناك اتجاه لدى العديد من الهيئات الممولة والهيئات غير الحكومية الى تجنب اي اشارة الى أنشطة سياسية . ويعتقد ان الترويج لمناصرة غير سياسية يفرغ المناصرة من اجل العدالة الاجتماعية من عنصر جوهرى يجب ان لاتخجل هيئات المجتمع المدني وجماعات المناصرة من الاقرار به .

• **نشاط مفتوح لمن يرغب بالمشاركة :**

## أنواع المناصرة

المناصرة للمشكلة المتعلقة بقضية ما

المناصرة للحالة

المناصرة الذاتية

المتطلبات الرئيسية للمناصرة :

- الإيمان الراسخ بالقضية المطروحة للمناصرة
- التشخيص السليم للقضية محل المناصرة
- التخطيط والتنظيم
- ترتيب الأولويات
- توافر مهارات في القائمين بعملية المناصرة
- فتح المجال لابتكار طرق وأساليب جديدة في التواصل ووضع الأفكار
- تحديد الشركاء الذين لهم علاقة بالقضية
- الاستعانة بذوي السلطة والنفوذ والذين لهم تأثير
- معرفة جميع الأبعاد الأساسية في المناصرة والمخاطر التي سوف تقع علي المستفيدين
- معرفة نقاط القوة والضعف لدي الأطراف المرتبطين بعملية المناصرة وفرص النجاح وحدود التزامات للشركاء

خطوات المناصرة :

- **تحديد موضوع المناصرة ومدى أهميته :** إن تحديد موضوع المناصرة هذا يساعد القائمين على المناصرة بتحديد نوع المعلومات التي يجب ان تتوفر لديهم وكذلك تحديد من هم الحلفاء او الشركاء وهل هذا الموضوع ذات اهمية ويجب المناصرة فيه ام اختيار موضوع اخر .
- **جمع المعلومات :** توجد العديد من الادوات والمصادر لجمع المعلومات يعتمد اختيار الادوات

ان جهود المناصرة من اجل العدالة الاجتماعية والبناء الديمقراطي يجب ان تسعى ان تكون مرحبة ومفتوحة لكل الذين يدعمون قضية مناصرة عادلة فكلما كانت حملات المناصرة مفتوحة للآخرين للانضمام اليها كلما اصبحت اكثر نجاحا في احداث تغيير دائم ومساعدة الناس على ادراك فوئهم .

أنواع المناصرة :

هناك ثلاثة أنواع للمناصرة :

1. المناصرة الذاتية : هي ان يقوم الانسان بالكلام عن نفسه وتمثيل مصالحه أو الدفاع عن حقوقه .
2. المناصرة للحالة : هي الكلام عن وتمثيل مصالح والدفاع عن حقوق مجموعة من الناس لا يستطيعون الدفاع عن حقوقهم في هذا الوقت .
3. المناصرة للمشكلة المتعلقة بقضية ما : هي الكلام عن وتمثيل مصالح والدفاع عن حقوق عام من الناس أو الجمهور العام ، ينقسم الى ثلاثة انواع هي:
  - المناصرة التنظيمية والتي تسعى لنشر مبادئ منظمة ما وكسب التأييد لها بالإضافة الى حشد التمويل اللازم لها .
  - المناصرة البرامجية والتي تسعى الى تهيئة بيئة مناسبة لتغيير وضع تنموي ما على المستوى الوطني أو المحلي .
  - المناصرة الدولية والتي تسعى الى كسب التأييد حول قضايا عالمية وتهم سكان العالم .



على نوعية البيانات المراد جمعها ومدى توافرها في مصادر أخرى ومن هذه الأدوات المقابلة الشخصية - الكتب والمراجع - رصد انتهاكات.... الخ .

• **تحليل المعلومات:** ان تحليل المعلومات يساعدنا في تحديد المشكلة و التأكد بان هناك مشكلة ولا بد حلها ومعرفة مواضع الخلل وهل هذه المشكلة تتناسب مع قدرات وامكانيات المنظمة أو الفريق وهناك ثلاثة انواع من التحليل للمعلومات وهو:

١. التحليل الاحصائي ويشمل : التحليل الديمغرافي، تحليل الاستخدام للخدمات .
٢. التحليل المباشر عن طريق المعلومات المستقاه من الفئة المستهدفة مثل النقاشات الجماعية في المجتمعات المحلية والنقاشات البؤرية .
٣. التحليل لاحتياجات النوع الاجتماعي وسيكون مدمجا في كل انواع التحليل .

• **تحديد المشكلة:** المشكلة هو مقارنة بين الواقع المعاش والواقع المثالي وهو حالة أو وضع معين مطلوب التخلص منه في اسرع وقت ممكن . ولتحديد المشكلة نحلل الواقع المعاش - المعلومات - والواقع هو الشأن العام ( ثقافية - اقتصادية - سياسية ... الخ ) ويتم التحليل باستخدام شجرة تحليل المشاكل ويجب أن نفرق بين المشكلة والقضية فمثلا حين نقول مشكلة التعليم والصحة ... الخ فإن هذه ليست مشاكل وانما قضايا ولا يمكن ايجاد حل للقضايا وهذا ما يؤدي الى أن كثير من حملات المناصرة تتجه الى حل القضايا ولا تحقق هدفها بالشكل المطلوب، ولذا يفضل القيام بتحليل القضية التي تحتوي على مجموعة من المشاكل وبالتالي تحديد المشكلة وهذا يساعد في وضع حلول للمشكلة .

• **تحديد الهدف:** الهدف هو حالة أو وضع معين مطلوب الوصول اليه خلال فترة زمنية مستقبلية محدد ولا بد من تحديد الهدف والذي يعتبر هو الحل الذي اسعى لتحقيقه .

• **بناء تحالف أو ائتلاف مع الاخرين:** ويقصد بالتحالف هو مجموعة من الافراد والجماعات لا توجد بينهم نقاط مشتركة وانما هدف محدد يسعون لتحقيقه وكذلك الائتلاف ولكن الفرق

بين التحالف والائتلاف هو ان التحالف يكون لفترة زمنية طويلة أما الائتلاف لفترة زمنية قصيرة تنتهي بمجرد تحقيق الهدف .

• **التشبيك:** هي آلية تواصل وتنسيق وتعاون بين مجموعة من الافراد أو الجهات يجمعها هدف واهتمام واحد وتتشارك فيما بينها في حشد الموارد والامكانيات والجهود وتتبادل الخبرات والمهارات لدعم موقف اعضاء الشبكة وزيادة دورهم وتأثيرهم في المجتمع ، بغية تحقيق أهداف متفق عليها ، مع بقاء كل عضو في الشبكة محتفظا بخصوصيته واستقلالتيته .

وللتشبيك أهمية كبيرة في عمل المنظمات غير الحكومية وتنبع أهميته من عدة اعتبارات ابرزها ان المنظمات الاهلية بحاجة الى تضافر وتجميع قواها اذا ما ارادت القيام بالدور المطلوب ، وان تحصد التأثير الذي تنشده على كافة المستويات . وكما هو معروف ان في "الاتحاد قوة" والمتحدون اقدر من غيرهم على تحقيق الاهداف التي يسعون لتحقيقها ، وضمان النجاح، واستمرار التفوق . وليست هناك قواعد محددة لبناء الشبكات فهي تعتمد على الظروف الاجتماعية والسياسية والقدرات المبتكرة للأشخاص الذين يدعون اليها .

• **تحديد المصطلحات اللغوية:** عادة ما يكون اللفظ الواحد يحتمل اكثر من معنى ولذا اثناء الاعداد لحملات المناصرة لا بد من تحديد المصطلحات اللغوية كي تكون الرسالة واضحة .

• تحديد الموارد المادية والبشرية والتجهيزات والتقنية المتبعة

• **رسم خطة استراتيجية:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى اليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها ، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك .

• **وضع خطة للعمل**

• **اشراك وسائل الاعلام في وضع التخطيط الاستراتيجي:** لا بد من اشراك وسائل الاعلام اثناء الاعداد للخطة وذلك من اجل ان يكون هناك تبني للقضية أو المشكلة من وجهة نظر الاعلامي لا مجرد تغطية اعلامية ليس لها



تأثير على الجمهور المستهدف .

• **التقييم لكل مرحلة:** يعني المراجعة والتحرك الهادف الى تصويب الاخطاء ومعالجة الانحرافات حيث التقييم طريقة مستمرة للتعديل والتطوير والحصول على ردود افعال يمكن على اساسها تعديل الخطط والاهداف وطرق العمل اثناء التنفيذ .

العلاقة بين المناصرة والقوة والسياسة :  
**القوة :**

يعد أخذ القوة في الاعتبار امر مهم في عمل المناصرة فمثلا قد تشعر العديد من المجموعات ، بأن لا حول ولا قوة لها وعندما تسألهم لماذا لم يقوموا بأي عمل لمواجهة الظلم الواقع عليهم في مجتمعاتهم فانهم يجيبون قائلين أن الطرف الاخر قوي جدا أو ان له اتصالات عديدة أو ان هناك العديد من الافراد في منطقتهم يعملوا لديهم ..... الخ . فهم يرون أنفسهم عاجزين ويرون الطرف الاخر قوي .

ومن هنا نحن نحتاج كممارسين للمناصرة ان نتعامل مع مشكلة رؤيتهم لقوتهم مقابل قوة الناس الاخرين . نحتاج أن نساعدهم على تحليل قوتهم من زوايا مختلفة ونساعدهم على التعرف على مصادر القوة الخاصة بهم .

وفيما يلي أنواع بديلة للقوة يستطيع الناس استخدامها لمواجهة انتشار التعبير السلبي للقوة الفوقية .

• **قوة المعرفة :**

وهي الامكانيات والمهارات والمواهب الموجودة لدى الافراد والجماعات التي تساعد على النجاح .

• **قوة مع :**

وهي الصوت الجماعي

• **القوة الداخلية :**

هي اعتقاد الفرد في قيمته وامكانياته والتغلب على الاحساس بالضعف وتحويله الى اطار مرجعي واقعي من الثقة في الذات وفي الجماعة .

**السياسة :**

هي ببساطة ما يجري في عملية صنع القرار

الجماعي سواء كان للعائلة أو للبلاد كلها . ان ادراك اهمية السياسة وتواجدها هو امر هام لعملنا في مجال المناصرة والعدالة الاجتماعية .

ان القرارات الجماعية التي يتم اتخاذها من خلال عملية سياسية تؤثر على حياتنا اليومية بقوة . نحن نحتاج الى معرفة العملية السياسية وكيف تكون طرفا فيها حتى نتمكن من القيام بعمل المناصرة .

ان العمل الذي نقوم به هو ، بطريقة ما عمل سياسي سواء احببنا هذا ام لا . هناك ترابط وثيق بين السياسة والقوة . فاذا كانت السياسة هي ما يدور في عملية صنع القرار الجماعي فان القوي هو الذي يؤثر على هذه العملية . فكلما عملنا على اعادة توزيع القوة لصالح المعدمين كلما أصبحنا اقرب الى تحقيق العدالة الاجتماعية .

التخطيط الاستراتيجي للمناصرة :

ان التخطيط الاستراتيجي للهيئة هو التخطيط طويل المدى مع أنشطة محددة ، وهو يقوم على افتراضية ان الامور ستسير الى حد ما في مسار معين . اما في التخطيط الاستراتيجي للمناصرة فإن المتغيرات كبيرة ومن الصعب التنبؤ بها ، فغالبا ما يكون من الصعب ان نعرف مسبقا من هم الاشخاص الذين سنكسبهم لصف القضية ومن هم الاشخاص الذين سيقاومون . قد نفاجئ في الكثير من الاوقات بأوراق اللعب غير المتوقعة التي يلقيها المعارضون في طريق القضية والتي سيكون لزاما الرد عليها في وقت قصير . ولهذا فان وجود هيكل مرن يسمح بتغير الاستراتيجيات بسرعة عن الحاجة هو امر هام في استراتيجية البقاء الخاصة بالقضية .

امور يجب مراعاتها عند التخطيط الاستراتيجي هي :

1. الامام بالبيئة والظروف العامة التي تجري في مناخها حملة المناصرة .
2. تحديد ووضع أولويات للمشاكل /

- القضايا التي يجب / تستطيع مواجهتها .
٣. تحليل الاسباب الجذرية للمشكلة .
٤. تقييم قدرة مجموعاتك / شبكتك على مواجهة هذه القضية / على ضوء رؤيتك ورسالتك .
٥. وضع هدف للحملة .
٦. تحليل الاطراف المعنية الذين قد يؤثرون على الموقف سواء بطريقة ايجابية أو سلبية .
٧. صياغة استراتيجية مناصرة من شأنها ان تتناول القضية وتحديد الاسباب الجذرية لهذه المشكلة / القضية .

### أدوات التحليل الاستراتيجي للمناصرة :

- هناك العديد من أدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة على نطاق واسع مثل "تحليل سوات" أو تحليل " مجال القوة " أو أدوات أخرى قد تكون قد طورتها في هيئتك .

وقد تكون أيضا على دراية ببعض الأدوات التي سوف نناقشها أو قد تكون هذه الأدوات جديدة بالنسبة لك . وللمخطط مطلق الحرية في أن يقوم باختيار الأدوات المألوفة لديه مع النظر بعين الاعتبار للأدوات الجديدة التي قد تمده بأبعاد جديدة تساعد في تحليل أدق للموقف .

- بناء على النقطة السابقة فان كل اداة ونموذج ستمد بجزء من الصورة وستساعد على فهم الموقف بصورة افضل . الا أنه لا توجد اداة واحدة في استطاعتها ان تمدنا بتحليل كامل .

هذا يعني انه من الافضل ان نستخدم أكثر من أداة تحليل استراتيجي واحدة حتي تتمكن من التعامل مع الموقف بصورة افضل . وهذا يعني ايضا ان هناك أدوات بعينها ستساعد على فهم الموقف من زاوية محددة .

- ان التحليل عن طريق استخدام اداة واحدة لجزء بعينه من الخطة قد يغير كل الاجزاء في الخطة . ولهذا فانه من المهم القيام بمراجعة متأنية لتحليلاتنا المختلفة حتى نحافظ على تزامنها وتوافقها سويا .

**أولا : المناصرة والقطاعات الرئيسية الثلاث ( الدولة والسوق والمجتمع المدني ) :**  
ان المجتمع يكون في افضل حالاته حينما

يكون هناك اتزان نسبي وتقارب في مقدار القوة بين القطاعات الثلاثة فمثلا اذا تضخم حجم قطاع الدولة على حساب القطاعين الاخرين ، انتهى بنا الحال الى دولة مهيمنة على المواطنين وسوق محدد بسلع وخدمات معينه مثلما كان الحال عليه في دول مثل الاتحاد السوفيتي السابق .

وإذا ما تضخم السوق وجدنا وضع يعلى شان المال على حساب حقوق المواطنين وعلى سلطة الدولة في وضع وتنفيذ القوانين العادلة . اما اذا زاد حجم المجتمع المدني على حساب القطاعين الاخرين ، قد يؤدي ذلك الى الطائفية الشديدة وقد يصل الامر الى حرب اهلية . مساهمات القطاعات في التنمية .

### ثانيا : تحليل المساحة السياسية واثرها على استراتيجية المناصرة :

يعتبر هذا النوع من التحليل من أكثر أدوات التحليل التي يستخدمها العاملون في مجال المناصرة . ان عملية التقييم هي عملية هامة لأنها تساعد الهيئات والجماعات العاملة في المناصرة بالإفصاح عن مخاوفهم السياسية وامالهم كفريق وتجعل هذه المخاوف والأمال واضحة عندما يحين وضع استراتيجية المناصرة .

وتحتاج المجموعة أو الهيئة التي تعمل بالمناصرة الى النظر الى عنصرين عند تقييم المناخ الخارجي هما :

المساحة السياسية والشريط الاحمر الثقالي الذي قد يؤدي الى صراع سياسي ونحن نعني بالمساحة السياسية كل من قدرة الفرد على التعبير عن رايه حول النظام السياسي والقيادة السياسية وتوافر فرص التأثير على النظام السياسي .

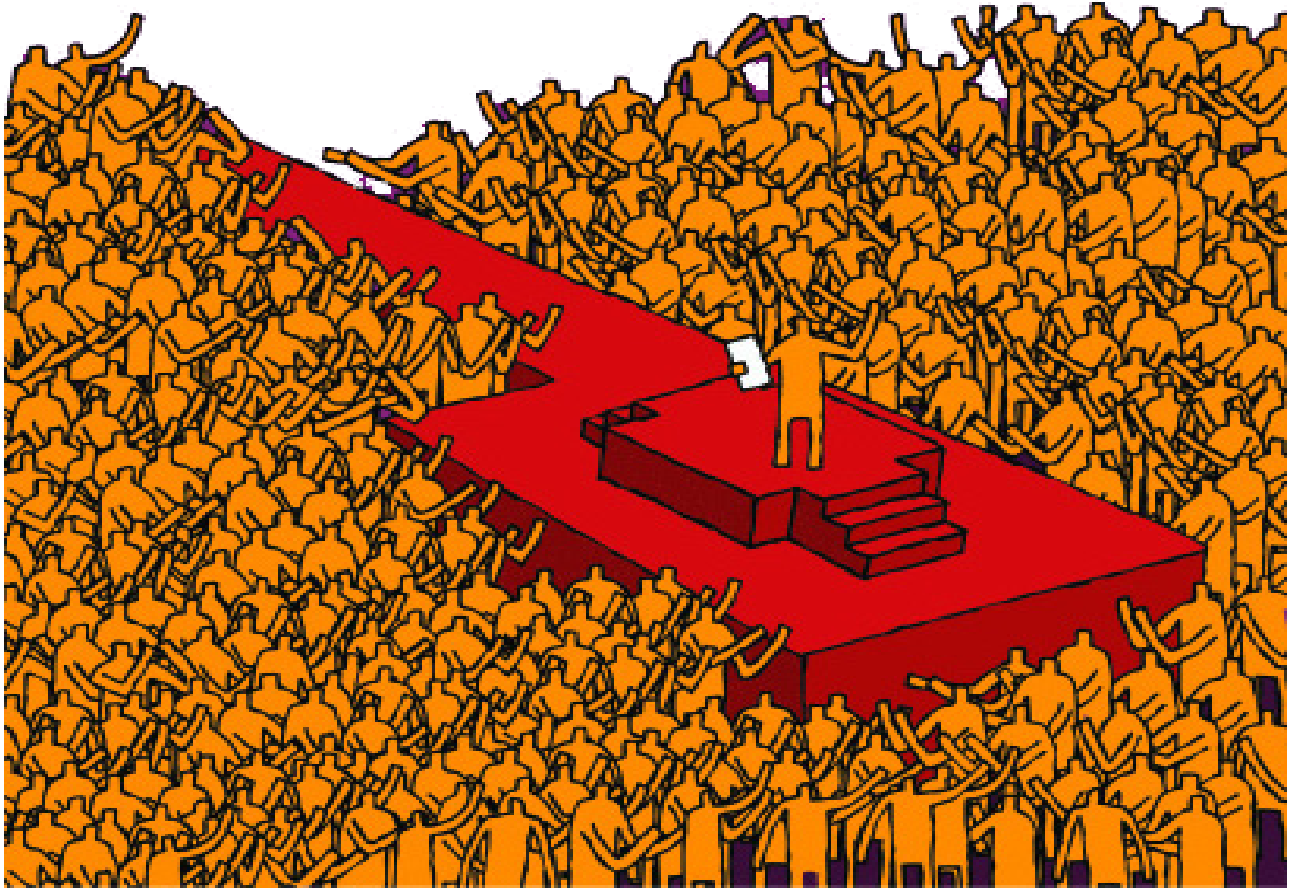
ومن الطبيعي ان تكون بعض المجتمعات السياسية والانظمة اكثر انفتاحا وتقبلا للنقد اكثر من غيرها .

### ثالثا : التحليل المثلي :

ويتضمن التحليل من ثلاث محاور وهي :

المحتوى - القوانين :

عندما يواجه المجتمع أو المجموعة مشكلة



يتم المساس به في الحملة. وبالطبع سنحتاج أيضا الى اختبار الزاويتان الأخيرتان كما سيتضح فيما بعد .

#### الخيار الثاني:

المحتوى به ثغرات خطيرة وتحتاج الى فحصه بدقة وتعديله . وفي هذه الحالة ، علينا التأكد من أن المحتويات الجيدة من القانون الحالي لن تمس .

#### الخيار الثالث:

في حال أن المحتوى يفقد الى العناصر التي نحتاجها لمواجهة المشكلة / القضية . يجب ان توجه بعض الجهود الى اقتراح محتوى جديد .

#### الهيكل / اليات التطبيق:

نستطيع دائما ان نفكر في المحتوى ( القوانين والقرارات والسياسات ) التي لم يتم تطبيقها ابدا أو المجمدة منذ عدة سنوات . وهناك مثال بسيط يوضح هذه النقطة قد يضع الاهل نظاما ( محتوى ) لأطفالهم بمشاهدة التلفزيون مدة ساعة واحدة يوميا . أما اذا ما كان يتم تطبيق هذا النظام ام لا فإنه أمر مختلف. وقد لا يتم تطبيق القوانين والقرارات والسياسات لعدة

ما فإننا نحتاج اولا الى اختبار القوانين أو السياسات ( او ما نطلق عليه المحتوى في هذا السياق ) الخاصة بهذه المشكلة / القضية .

وهذا المحتوى قد يكون القوانين الحالية والسياسات والقرارات والاحكام الصادرة من المحاكم والقانون الدولي والدستور... الخ ان الدراسة المتأنية لكل هذه العناصر هي امر مهم قبل اصدار الاحكام المتسرة . وقد نجد بعض المتناقضات في بعض الاحيان بين عنصرين أو اكثر من هذه العناصر . وقد تكون هناك بالإضافة الي هذا العديد من القوانين أو القرارات التي تعالج هذه القضية ولكن بها ثغرات خطيرة يصبح القانون معها غير فعال . علينا أن نسأل أنفسنا إن كنا نستطيع ان التعايش مع هذه الاستثناءات أو أن كان يتم استخدامها بأسلوب يظلم الفقراء والمعدمين أم لا . وفي بعض الاحيان يكون القانون أو القرار خارج السياق أو غير واقعي بطريقة تجعل من المستحيل تقريبا تطبيقه . ان دراسة هذه الزاوية من المثلث قد يتركك مع أحد الخيارات الثلاث التالية في استراتيجية :

#### الخيار الأول:

المحتوى مناسب ويجب التأكد من أنه لن

أسباب فعلى سبيل المثال تطبيق القوانين يحتاج الى أفراد مدربون أو الى تمويل غير متاح أو قد يكون الافراد المسؤولون عن تطبيق القانون غير مهتمون حقيقة بذلك ولا يوجد من يحاسبهم ، هذا ما يعكس غياب الارادة السياسية بخصوص تنفيذ تلك السياسات . يجب ان تكتشف اذا ما كان القانون مطبقا ام لا ، وان كان غير مطبقا ، ما هي أسباب عدم التطبيق.

**الثقافة العامة :** إن هذا الجزء هو جزء هام من التحليل . فهو يضيف عمقا الى عملية المناصرة أكثر من مجرد تغيير السياسات .

إن العمل في الجانب الثقافي حيث يكون علينا ان نتعامل مع معتقدات الناس وتقاليدهم هو في الواقع أصعب من تغيير القوانين والسياسات .

سنحتاج عند اختبار هذا الجزء الى إجابة أسئلة صعبة مثل " ماذا في الثقافة يساعد على استمرار المشكلة؟ " ما هو نظام المعتقدات الذي يدعم استمرار الوضع الحالي؟ " أي جزء في الثقافة من الممكن أن يدعم التغيير الذي نود تحقيقه؟ " إن إجابة هذه الاسئلة يساعدنا على التحليل ومعرفة نوع القوة .

#### رابعاً : تحليل الاشخاص المعنيين :

ان تحليل الاشخاص المعنيين بالقضية امر هام للوصول الى خطة استراتيجية قابلة للتحقيق . والفئات التالية تقدم لنا وسيلة لتحليل المعنيين الذين سنصادفهم في المناصرة لقضيتنا وهم : القاعدة الشعبية :

هي هؤلاء الذين يؤيدون قضية المناصرة ويعملون معا لتحقيق العدالة فيما يخص هذه القضية . ان كلمة قاعدة هي لفظ سياسي يعني هؤلاء الذين لهم الحق في الادلاء بصوتهم وهذه الكلمة تؤدي غرضاً في سياق المناصرة .

وتتكون القاعدة الشعبية في المناصرة من فريقين مختلفين ، المتأثرين ( هؤلاء المتأثرون بالمشكلة القضية ) والمهتمين ( غير المتأثرين ولكنهم يهتمون كثيرا بالمشكلة القضية ويشاركون بقوة في مواجهتها ) ومن المهم الحصول على تأييد المجموعة المهتمة كمؤشر على عدالة القضية .

الا انه يجب على هؤلاء المهتمين ان يحذروا من الوقوع في فخ سلب القوة من المتأثرين .

#### الحلفاء :

ان حلفاءك في حملة المناصرة هم الافراد والمؤسسات والجمعيات التي ترغب في ان تقدم لك الدعم المحدود عندما يطلب منها ذلك ، من المستحسن ان تقصد في طلب الدعم من الحلفاء وتقوم بذلك بناء على خطة استراتيجية حيث انك لست متأكدا ما هي اكثر الاوقات الذي ستحتاج اليهم فيها .

#### المستهدفون :

ان المستهدفين في سياق المناصرة هم صانعو القرار الذين نود التأثير عليهم . يعتبر تحديد المستهدف مهمة مخادعة جدا ولا توجد طريق سهلة لتحديدهم ويمكن ان نصنف المستهدفين الى ثلاث أصناف :

**المستهدف الرئيسي :** هو أكثر الاشخاص تأثيراً في صناعة القرار نحن نحتاج الى معرفة هذا الشخص وكيفية التأثير عليه .

**المستهدف الداعم :** هم هؤلاء الذين يلعبون ايضاً دوراً في عملية صنع القرار ولكنهم ليسوا على نفس درجة التأثير .

**المستهدف المدخل :** هم الاشخاص الذين من الممكن ان يقودنا الى المستهدف الرئيسي قد يكون المستهدف المدخل هو السائق او موظف اداري او حتى أعضاء عائلة المستهدف الرئيسي البعيدين .

#### المعارضون :

وهم الاشخاص الذين لن يؤيدوا جهودك في التعامل مع القضية انها الفئة الممتدة من الناس ابتداء من هؤلاء الذين يثقون بأصحاب القضية ويوافقون على الاحتياج إلى مواجهتها ولكنهم لا يوافقون على أسلوب المواجهة حتى الناس الذين لا يثقون بأصحاب القضية ولا يوافقون على تناولها .

#### المتفرجون :

ليس من السهل دائماً على الناس أن



قانون الاحوال الشخصية في المغرب ، أو بسبب أهمية الشخصيات والجهات الدولية التي تساند قضية ما مثل التوقيعات المناهضة للنظام العنصري في جنوب افريقيا قبل انهاء حكم الفصل العنصري فيها .

### التأثير:

الوسائل المؤثرة هي التي تتجاوب مع الظروف المحيطة وتخضع صناعات القرار لحالة من الاستعداد للموافقة على المبادرات او لتبنيها . والتأثير ينتج عن سلسلة من العمليات تقوم بها حملات الدفاع والمناصرة حتى تحول حالة عدم اللامبالاة الى حالة من الاحتياج والضرورة لفعل شيء ما من قبل صناعات القرار بشأن القضية المطروحة .

### الاعلام:

هي النشر والاذاعة والبت والتعريف عبر استخدام كل الوسائل الاعلامية المتوافرة حكومية وغير حكومية .

### التوعية:

وهي احدى طرق المناصرة وتعني رفع الوعي وادراك الناس بقضية ما وقد تكون عن طريق وسائل الاعلام أو الندوات والمحاضرات لمجموعة من الناس .

### عقد اجتماعات:

وهي عقد اجتماعات مع صناعات القرار وكذلك مع المستفيدين بغية اصال الرسالة بشكل واضح .

### كتابة الرسائل:

الرسالة هي بيان أو تصريح أو اعلان أو معلومة حول موضوع وهدف المناصرة والتي تحوي الموضوع المرغوب تحقيقه والهدف والطريقة التي سيتم بها ذلك والاسباب التي تدعو الى القيام بفعل معين لتحقيق هذا الهدف .

ولكي تكون الرسالة فعالة لابد ان تكون بسيطة وموجزة وعبارات مناسبة

ينحازوا الى جانب بعينه فعادة ما يميل الناس الى اتخاذ موقفا محايدا الا اذا ما كانت مشاعرهم قوية تجاه شيء ما . يجب التفكير دائما في الطرق التي نستطيع بها تحريك هؤلاء الذين يجلسون بجانب السور الى جانبنا وتجنب أن نخسرهم للمعارضين .

## طرق المناصرة :

### التحسيس:

يقصد بها جعل الناس أو المتلقين أكثر حساسية تجاه موضوع ما وتفهم له في اطار الامور التي يقومون بها .

### الحشد:

جمع أكبر عدد من الناس تجمعات أو افراد المساندين والمؤيدين للموضوع أو للقضية للالتفاف حولها .

### الحوار:

فتح مساحات للحوار حول الموضوع عبر النقاشات وتبادل الآراء والاستماع الى كل وجهات النظر

### التفاوض:

تقوم هذه العملية على اساس ان هناك مواقف اخرى لدى الجهة الاخرى التي تملك قدرة على صناعة القرار .

### الضغط:

عمليات الضغط تعني استخدام كل الوسائل التي تسمح بها النظم الديمقراطية لتحقيق الاهداف من ذلك . ان استخدام وسائل الاعلام ، والمظاهرات التي تتم بإذن طبقا للإجراءات القانونية، والذهاب الى اللجان المؤثرة في المجالس التشريعية ، واستدعاء ممثلي الاحزاب الى الملتقيات المختلفة .

### التوقيعات:

جمع التوقيعات عبر العرائض المختلفة أو عبر الانترنت وسيلة مقبولة في النظم الديمقراطية وهي احد اشكال الضغط والتأثير التي تكفل الاستماع الى القضية المطلوبة وتحشد المساندة لها وترغم صناعات القرار الى التعامل معها بشكل او بآخر، تزيد قيمتها إما بسبب كثرة عدد الموقعين مثل وثيقة المليون توقيع التي ادت الى تغيير

## المهارات اللازمة لفريق المناصرة :

- الانصات
- ادارة الاجتماعات
- مهارة التفاوض
- الاتصال الفعال
- ادارة الوقت
- التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
- التشخيص للمشكلة وتحديد الاولويات
- التفكير الابتكاري
- فهم لغة الجسد
- القدرة على التأثير

## معوقات المناصرة :

- تقسم معوقات المناصرة إلي: ( تمرين )
- معوقات خاصة بالقائمين بالمناصرة
- معوقات خاصة بالمجتمع
- معوقات خاصة بالوسائل



- حاجة الأحزاب والشخصيات إلى الدعم المالي.
- كسب أصوات الناخبين والوصول إلى المراكز العليا.

جماعات الضغط تعمل على كسب الرأي العام وحشد التأييد واستخدام وسائل الإعلام وحرية الرأي والتعبير لتؤثر على صنع القرار لحل مشكلة ما والحصول على منجزات ومكاسب .

### بعض سلبيات جماعات الضغط :

- تحقيق مصالح فئوية قد تتعارض مع المصالح العامة.
- الولاء المطلق للجماعة على حساب الولاء للدولة.
- الصراعات الاجتماعية والدينية والاقتصادية.
- الحروب .
- استخدام بعض الأساليب الغير قانونية

## مجموعات الضغط:

تعني وجود مجموعة من الأفراد منظمين بشكل معين لهم أهداف أو مصالح مشتركة تسعى لتحقيقها من خلال التأثير على أصحاب القرار أو الحكم. وقد تكون دائمة أو مؤقتة .

### بعض الأمثلة لجماعات الضغط والتأثير:

- الاتحادات للشركات والمنظمات الأهلية والنقابات العمالية والاتحادات التي تمثل قطاعات مجتمعية معينة (مرآه – شباب – أعراق وأديان ..... الخ )
- جماعات مؤقتة لحل مشكلة ما : تتشكل لحل المشكلة وتنتهي بالوصول إلى حل وانتهاء المشكلة .
- جماعة حماية المستهلك : جماعة تعمل على مراقبة وضبط الأسعار والجودة ووجود التنافس ليسهل على المستهلك شراء أفضل السلع بأقل الأسعار .

### أسباب زيادة تأثير جماعات الضغط :

- تأثير رجال المال والأعمال.



- والغير شرعية.
- استخدام العنف أحيانا.
- جعل المصالح الفئوية مقدمة على المصلحة العامة وسوء استخدام النفوذ والتأثير.
- التمثيل المباشر في البرلمان.
- وسائل الإعلام.
- نشر الإحصائيات والصور.
- المظاهرات - الاعتصامات.

### بعض إيجابيات جماعة الضغط :

- التأثير على الحكومة لحل بعض المشكلات.
- توزيع الثروة القومية بشكل عادل.
- الاهتمام بالفئات المهمشة والمناطق المهمشة.
- التوعية والرأي العام.
- تساعد على إتباع النزاهة والشفافية.
- نشر المعلومات.
- تساعد على إصدار القوانين ( جماعات الخضر-جماعة البيئة )
- تساعد على الرقابة والمساءلة وتفعيل القوانين وحماية البيئة وحقوق المهمشين و تعزيز الديمقراطية والمشاركة وبناء المجتمع المدني.
- حسن استخدام وسائل الإعلام التي تناسب المشكلة المطروحة وأهميتها واتساع الجمهور المهتم بها ( محلية - إقليمية - دولية ).

### بعض طرق الاتصال التي تستخدمها جماعات الضغط :

- **الوسائل المباشرة :** مثل ( اللقاءات - الزيارات - التلفزيون - الأقارب - الاحترافات - المؤتمرات المتخصصة لبحث مشكلة ما ).
- **الوسائل الغير مباشرة :** مثل ( الصحافة - المناسبات العامة - الرسائل - الانترنت - الأقارب ) .

### بعض تكتيكات الضغط والتأثير:

- الدعاية و نشر المعلومات.
- المساواة المستترة : المناداة بالمساواة لبعض الحالات الشاذة - المثليين - والشواذ.
- المساندة في الحملات الانتخابية.
- العنف.
- العلاقة مع الأحزاب.

### كيف تكون جماعات الضغط فاعلة:

- امتلاك المال والاقتصاد- ووسائل الإعلام- والقدرة على التنظيم وضم الأنصار - عدالة المشكلة وإنسانيتها وعدد المؤيدين وذوي الاهتمام.

### بعض ضمانات تكوين جماعات ضغط نزيهة:

- الثقافة السائدة.
- المبادئ والقيم الاجتماعية والدينية والإنسانية التي تحملها.
- القانون والمحاسبة واستقلال القضاء.
- توافق المصالح - الأهداف - الاهتمامات.
- تطبيق القوانين والمساءلة والمشاركة المجتمعية الواعية والرأي العام المستنير.

### مساوئ جماعات الضغط في بلادنا:

- التبعية للأحزاب.
- استغلال مصالح وحاجات الناس الأولية الاقتصادية والاجتماعية والصحية.
- البعض امتهن العمل في جماعات الضغط
- التضليل والخداع وسوء استخدام وسائل الإعلام والتعبير في غياب المحاسبة والمساءلة .

### كيف تكون جماعة الضغط فاعلة:

- توزيع الأدوار والتخصصات.
- تحديد الاحتياجات والأولويات.
- تحديد وتعريف المشكلة بشكل واضح: واختيار مشكلات يمكن حلها ضمن الزمن والإمكانات المتاحة في حينها .
- استخدام لغة الأرقام والإحصائيات والصور.
- وجود جدول زمني للعمل من يفعل ماذا.
- العمل على كسب المؤيدين والأنصار
- إجادة استخدام مهارات الاتصال والتواصل ووسائل الإعلام وأسلوب الحوار البناء.

ويجب أن تقوم جماعة الضغط الناجحة والفاعلة بعمل خطة زمنية يتم فيها توزيع الأدوار وتحديد الإمكانيات اللازمة و الفئة المستهدفة والأنشطة التي سيتم تنفيذها ومن سيقوم بكل مهمة والبدايل المتاحة كلما كانت الخطة جيدة والتنفيذ جيد أصبح من الممكن انجاز الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

أسس تكوين جماعات الضغط :

- أهداف مشتركة.
- القائد المؤثر .
- الاتصال والتواصل.
- هيكل تنظيمي واضح.
- القيم والاتجاهات.
- الثقافة المشتركة وتدعيمها.
- توزيع الأدوار وخطة عمل جيدة .
- الحماس والدافعية للعمل والإيمان بما يتم تعلمه .

## تمارين 12

## التخطيط للدعم والمناصرة / مج عمل

الفترة  
الزمنية:

20

دقيقة عرض

30

دقيقة عمل

15

دقيقة مناقشة  
واستخلاص النتائجالنتائج المتوقعة  
الوصول إليها:القدرة على وضع خطط  
استراتيجية للدعم  
والمناصرة.أهداف  
التمرين:

1. التعرف على كيفية وضع خطة استراتيجية للدعم والمناصرة.
2. اكتساب مهارة وضع خطة استراتيجية للدعم والمناصرة.

## تعليمات التمرين:

- يمكن الاحتفاظ بنفس مجموعات العمل في التمرين رقم (11).
- على كل مجموعة اختيار إحدى المبادرات المحددة في التمرين.
- يمكن للمجموعات اختيار موضوعات تتفق عليها ذات تأثير مباشر على مجال عملها أو المجتمع.
- تبدأ كل مجموعة بوضع خطة استراتيجية للمنصرة والتأييد باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للمنصرة والتأييد.
- على كل مجموعة اختيار إحدى طرق المنصرة مع توضيح مبررات الاختيار.
- على كل مجموعة عرض خطة المنصرة الخاصة بها مع كتابة ملاحظات المدرب وباقي المجموعات.

معدات التمرين:

- أقلام سبورة ملونة.
- لوح ورقي.
- أقلام عادية.
- أوراق مسطرة.

## التخطيط للدعم والمناصرة

اختر احدى الموضوعات التالية وضع خطة استراتيجية للدعم والمناصرة:

- رفع الوعي التعليمي ما بين الأشخاص ذوي الإعاقة وداخل المجتمع.
- حملات للاعتراف بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.
- تحسين الإتاحة والوصول لخدمات الصحة والتأهيل.
- مبادرات لدعم الإتاحة والوصول إلى العمل والتعليم.
- الدعم والمناصرة لتحسين التشريعات التي تؤثر على حياة الأشخاص ذوي الإعاقة، خاصة التشريعات ضد التمييز.
- الدعم والمناصرة من أجل حرية الصحافة والاعلام.



## المراجع

### أولاً: الكتب:

- مفهوم التخطيط للأستاذ الدكتور/ محمد المحمدي الماضي / أستاذ إدارة الاستراتيجية / كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- الدليل الفني لتصميم وإدارة المبادرات / أحمد غانم / المنسق الإقليمي لخدمات الإعاقة / هانديكاب إنترناشونال.

### ثانياً: المجلات والدراسات:

- عبد الرحمن فراج. "المدونات الإلكترونية مع إشارة خاصة إلى مدونات المكتبات والمكتبيين"، مجلة المعلوماتية، العدد ٤، ٢٠٠٦، ص ٩-١٥.
- وميض إحسان. "الصحف الإلكترونية تهدد عرش صاحبة الجلالة"، مجلة تواصل، العدد الثامن، ٢٠٠٦، ص ١٢-١٦.
- فضيل الأمين وسالي فرحات. "مستقبل البلوجر وصحافة المستقبل"، مجلة هاي (أكتوبر)، ٢٠٠٥، استرجعت في ٥ تشرين الثاني ٢٠٠٦.
- Vogle. T.M. and Goans. D. "Developing the news with blogs", Internet Reference Quarterly. 10 (1) 2005. pp. 5-27
- Burns. A. and Joanne. J (eds). "Uses of Blogs", New York , Peter Long, 2006. p.6.

### ثالثاً: الأبحاث:

- الدكتور "محمد فؤاد مهنا / "وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية" عام ١٩٧١.
- د. عبد الرحيم احمد بلال / المناصرة من أهم وسائل المجتمع المدني.

### رابعاً: المواقع الإلكترونية:

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan)
- <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/what-is-a-business-plan/33>
- Conhaim. W. "Blogging – What is it ?" Lind up. 19 (3) 2002. Retrieved Dec.10. 2006
- <http://www.infoday.com/lu/may02/conhaim.htm>
- Bruemer. P.J. "The Expanding Role of Search", 2005. Retrieved Nov. 11. 2006. from www.pandia.com.
- Coggins. Sheila. "What is the difference between weblogs and websites ?", Retrieved Jan. 10. 2007 from. <http://Weblogs.about.com/ics/weblogs10/f/blogvswebsites.htm>

