



الجزء ٣-١ الاتصالات الداخلية

مقدمة

لا يستطيع أعضاء التعاونيات أن يشاركوا فعلاً في شؤونها دون اتصالات كفوة وفعالة. وتمثل الاتصالات وحرية تبادل المعلومات، عاملاً جوهرياً في نجاح عمليات النهوض بالمنظمات التعاونية. والممارسة الجيدة للاتصال داخل المنظمة أمر أساسي لتنسيق الأعمال والمشاركة في رسم الأهداف؛ كما أن الممارسة الجيدة للاتصال مع جهات خارج المنظمة، من شأنها أن تعزز صورتها ومكانتها داخل المجتمع المحلي وفي الأسواق، وأن تحافظ على استمرار الدعم الذي تحصل عليه من منظمات سياسية وغيرها.



ويحتاج الأعضاء، أولاً، إلى الاطلاع على الأنشطة والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ومجلسها، ومن جانب الهيئات المناط بها تسيير الأمور. وهم يحتاجون، ثانياً، إلى مراعاة واحترام اهتماماتهم وآرائهم عند صوغ الأهداف، ووضع المخططات لما ينبغي تنفيذه من أنشطة. أما مسؤولو التعاونية والقائمون بتسيير شؤونها، فيقع عليهم الإصغاء للأعضاء للتعرف على اهتماماتهم وشواغلهم، وتقاسم المعلومات معهم بصورة منتظمة بشأن الأمور المؤثرة على التعاونية، داخلية كانت أو خارجية. ويتوجب على الأعضاء، كأفراد أو عناصر في مجموعات عمل، أن يتبادلوا المعلومات بشأن نتائج أنشطتهم مع مجموع الأعضاء الآخرين. كما ينبغي، كلما اقتضت الضرورة، أن يكون الاتصال مع مجلس الإدارة، ومع القائمين بشؤون الإدارة التقنية متاحاً للأعضاء.

ومن شأن الممارسة الجيدة للاتصال أن تضمن للمنظمة سلاسة العمل وفعاليتها وتناسقه.

أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذه الوحدة، يستطيع المشاركون شرح المقصود بفعالية الاتصالات في السياق التعاوني، واستعمال عدد من التقنيات المساعدة في التغلب على ما يبرز من نزاعات وخلافات في دورات التدريب والإعداد.



نقاط التعلم الرئيسية

- مسائل الاتصال في المنظمات التعاونية
- أهمية الإصغاء
- إدارة الاجتماعات
- إدارة المنازعات في دورات التدريب وفي التعاونيات
- معالجة الشكاوى والتظلمات.



استراتيجية التعليم

١- مشاكل الاتصال

بعد مقدمة موجزة عن أهمية الاتصالات، يبدأ استعمال سلسلة التمارين المفصلة في التمرين الجامع الأول (انظر الملحق)، والرامية إلى حصر وتحليل تداول المعلومات، عندما يكون الحصول عليها محدوداً بالنسبة لفئات مختلفة. وينبغي للمدرّب تكريس وقتٍ كافٍ لمناقشة كل جزء من الأجزاء الثلاثة التي يتضمنها التمرين.



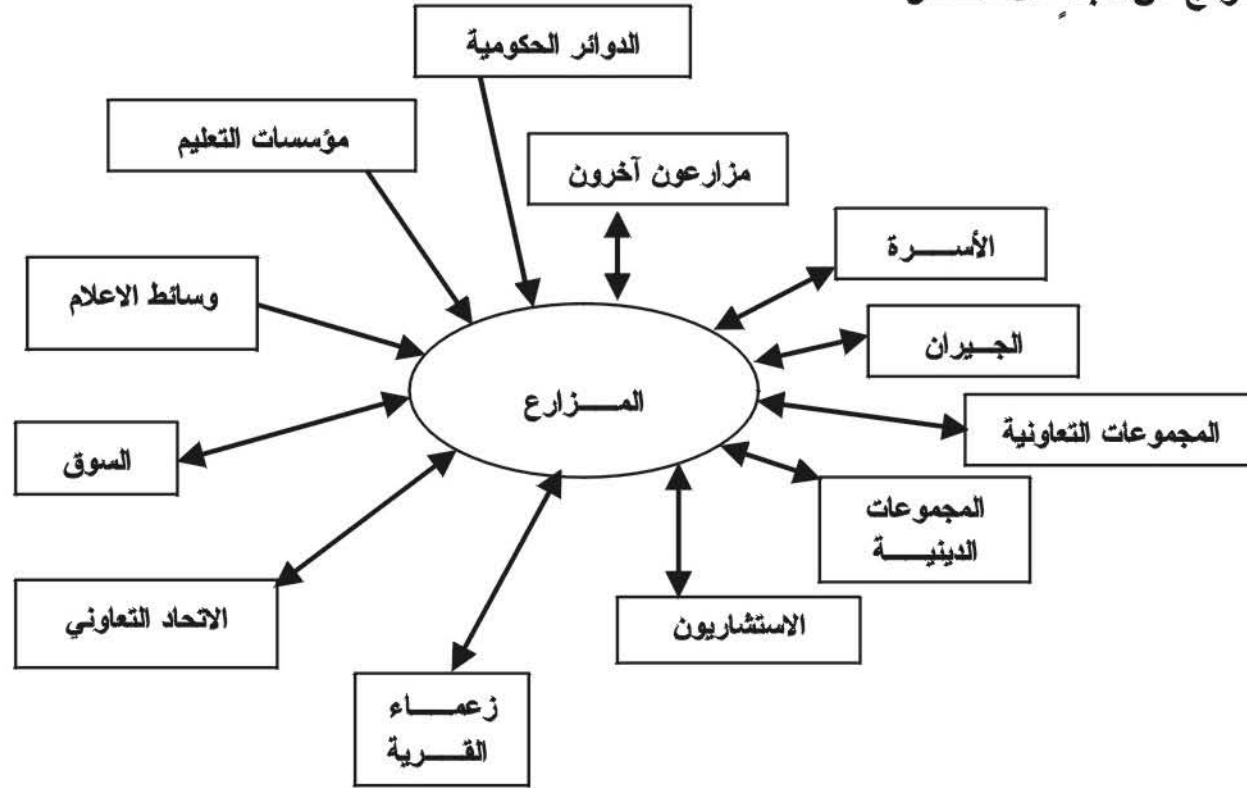
يطلب المدرّب من المشاركين في مناقشة عامة، تقديم أمثلة من تجاربهم الخاصة، عن مواطن النقص في تداول المعلومات، التي يمكن عزوها إلى:

- اللغة
- اللهجات واللغات الاصطلاحية لجماعات معينة
- سوء اختيار واسطة الاتصال
- صعوبة الرسالة
- الأفكار والأحكام المسبقة
- العلاقات الاجتماعية وتنازع السلطة
- المشاعر والعواطف.

٢- مخطّط شبكة اتصال، والعوائق المصادفة

كلنا نجري اتصالات ونخضع لتأثير شبكة واسعة من الأشخاص لا تقتصر على زملاء العمل المباشرين. يعرض المدرّب المخطّط المدرج أدناه (أو يرسمه على اللوح) كمثال؛ ثم يطلب من المشاركين الموزعين في مجموعات تضم بين ٤ و ٦ منهم، أن يعدّوا مخطّطات لشبكات اتصال، انطلاقاً من حياتهم وتجاربهم الخاصة.

نموذج عن شبكة للاتصال



معلومات مرجعية

ما هي الاتصالات ؟



يقصد بالاتصالات تبادل المعلومات بين الناس، بما فيها الأفكار، والأحاسيس والانفعالات، والمعارف، والمهارات، الخ....

ويعني المصطلح، في آن واحد، الجوانب الاجتماعية، والتكنولوجية (مذياع، هاتف، تلفاز، قمر اصطناعي، وحتى وسائل النقل). والجوانب الإنسانية هي التي تهتمنا أكثر من الجوانب التكنولوجية في نطاق هذه الدراسة.

لا يستلقى الناس الإشارات والرسائل فقط، بل انهم يبعثون بها إلى الآخرين. وما أن يعي الأفراد واقع تواجدهم (المباشر وغير المباشر) مع آخرين، حتى يجري بينهم نوع من الاتصال. إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو ما إذا كانت الرسائل المتلقاة تعبر فعلاً عما يود المرسل إيلاغه بواسطتها.

يؤول المتلقي كل ما يحصل عليه من معلومات، ويختلف التأويل تبعاً لقيم ومواقف ومعتقدات كل من المرسل والمتلقي، وتبعاً لفهم كل منهما للموضوع، ولمشاعر كل منهما تجاه الآخر، وللظروف التي يتم فيها إرسال الرسائل وتلقيها. لذا يبدو مهماً أن تكون هناك معلومات مرتجعه وتبادل للمعلومات، لأن المعلومات وحيدة الاتجاه معرضة بسهولة لسوء الفهم والتفسير.

وسائط الاتصال

تجري الاتصالات عبر قنوات كثيرة، مثل الصوت، والصورة، والمذياع، والتلفاز، والكتابة، والأدوات البصرية، والحواسب، الخ.... ويمكن تقسيم طرق الاتصال إلى طرق مفيدة للاتصال الجماهيري، وطرق مفيدة للاتصالات المجموعات الصغيرة، وأخرى مفيدة للاتصالات الفردية (من شخص لآخر).

الاتصالات الجماهيرية اتصالات وحيدة الاتجاه أساساً، مثل إذاعات الراديو، والتلفاز، والصحف، والملصقات الجدارية. في هذه الحالات، لا تسنح الفرصة كثيراً للمتلقين " بأن يردوا على "المرسل".

وتتيح الطرق الصالحة للمجموعات، مثل الشرائح المنزقة، والفيديو، والمخططات، وغيرها من وسائل الإيضاح البصرية، الرد والمناقشة.

أما الطرق الفردية مثل المحادثة بين شخصين، إما مباشرة أو بواسطة الهاتف، والبريد، والبريد الإلكتروني، فهي طرق ثنائية الاتجاه. ولا تعني إمكانية كون الاتصال ثنائي الاتجاه أنه كذلك في الحقيقة. فقد تقتصر المحادثة على كونها بين شخص يصدر الأوامر وآخر يوافق عليها، ليس أكثر.

وهناك بعض وسائل الاتصال الملائمة للتعاونيات بوجه خاص، مثل الاجتماعات التي تعقدها المجموعات، والنادي التعاونية، وتقديم التقارير إلى اللجان أو إلى العامة، وتحرير النشرات، وإعداد المجلات وتوزيعها.

مشاكل الاتصال

أسس مجلس الإدارة والمسؤولون التعاونية خدمة لأغراضهم فقط، ونحن لا نعرف ما هو دورنا فيها....".
" نحن لا نعرف ماذا يعمل مجلس الإدارة.....".
" نحن، بصفتنا مجلس إدارة، علينا أن نقرر نيابة عن الأعضاء لأنهم يفتقرون إلى معرفة.....".
" لا يمكننا التحدث إليك الآن، لأن أعضاء اللجنة التنفيذية لم يصلوا بعد".
" لا تنفذ المجموعة الفرعية (س) نصيبها من العمل".
" العضو (ع) تواق إلى الهيمنة، ولا ينبغي أن يكون عضواً في التعاونية".
" اللجنة التنفيذية هي التي ترجع إليها الإجابة عن سؤالك....".

تلك بعض الأمثلة عن مشاكل الاتصال في المنظمات التعاونية. ويعتبر سوء الاتصال و/أو الافتقار إلى المعلومات، سببين أساسيين من أسباب الفشل.

يكون الاتصال بين الأعضاء والمسؤولين/المديرين مشوباً بالخلل عندما يعتقد هؤلاء أن معارفهم تبيد معارف الآخرين، وأنه ينبغي لهم أن يقرروا نيابة عنهم؛ أو عندما يشعر الأعضاء أنهم ليسوا على علم كافٍ بأنشطة منظماتهم.

في ما يلي قائمة ببعض المشاكل الشائعة في التعاونيات:

- احتكار المعلومات ذات الفائدة المشتركة من قبل مجموعات فرعية في التعاونية مثل المدراء، وأعضاء مجلس الإدارة، وفرق العمل الخاصة؛ ومن جانب الرجال في وجه النساء، ومالكي الأراضي في وجه المحرومين من ملكيتها، الخ....
- انعدام الشفافية في عملية صنع القرار
- جهل حاجات الأعضاء ومصالحهم
- عدم كفاية الاتصال بين الأعضاء بسبب الاختلاف الكبير في الخلفيات الثقافية والاقتصادية (اللغة، الوضع القانوني، الجنس، الخ....)
- الاتصال وحيد الاتجاه المفتقر إلى آليات الرد على المعلومات (تراتب من القمة إلى القاعدة)
- خوف الأعضاء من رؤسائهم
- الأقلية الصامتة (النساء، على سبيل المثال)
- نقص مرافق الاتصال (مثل النقل والهاتف).

وتبرز مشاكل الاتصال بين كل مستويات المنظمات التعاونية وداخلها، وهي:

- أجهزة صنع القرار
- المجموعات الفرعية في التعاونية
- الأعضاء
- رابطات المرتبة الثانية والثالثة
- البيئة المحلية
- دائرة الترويج المحلية
- وكالة الترويج القطرية/الحكومة
- الوكالات المانحة.

ويتعيّن بالتالي أن تشمل أنشطة الإعداد والتدريب في مجال الاتصال، وكالات مختلفة، ومروجين مختلفين، وطائفة كاملة من أعضاء التعاونية الفعليين والمحتملين.

يمكن للهياكل التنظيمية التي تبيّن تسلسل الوظائف والدوائر في التعاونيات، أن تساعد الأعضاء في تحديد أماكن وجود المشاكل المتصلة بتداول المعلومات بين مختلف المجموعات أو الأفراد.

تبرز مشاكل الاتصال حيثما يعيش الناس ويعملون، إذ أن كل شخص يفهم الأحداث الواقعية وفق آرائه، وآماله، وتجاربه، ومعارفه، التي قد تتفاوت بينه وبين الآخرين. ويمكن لمظاهر إساءة الفهم والنزاعات أن تتردّى، ما لم تبذل الجهود لجعل الاتصالات تتسم بالفعالية. ويتطلب هذا إصغاءً معادلاً للتكلم، والتأكد من تبادل الفهم بين "مرسل" المعلومات و"مستقبها". (انظر التمارين ١ و ٢ و ٣).

أمثلة عن النزاعات

لا بد من بروز النزاعات والخلافات في كل سياق تعاوني، نظراً لاختلاف المصالح بين مختلف الأشخاص العاملين سويةً. ويشعر الأفراد المتورطون في النزاعات بالضيق وعدم الاستقرار، ولا يعرفون ما ينبغي فعله، في حالات كثيرة. ويمكن لعدم حل المنازعات التي طال أمدها، أن تعرقل عمل المنظمة مدة طويلة من الزمن. لذا، لا بد من إيجاد حلول لها.

قد يكون الأعضاء غير راضين عن أنشطة تعاونيتهم، مثلاً، أو عن خدماتها. ولكن، إذا ساد سوء الاتصال داخل المنظمة عوضاً عن النقد والتخطئة، يمكن للأعضاء أن يكفّروا عن التعامل مع التعاونية، لاقتناعهم بأن الانتقادات قد تكون عديمة الجدوى، أو بأنها قد تجلب الأذى لهم. ويمكن لعدم حل مشاكل الاتصال المزمنة أن يهدد وجود التعاونية.

قد تصدر معوقات الاتصال، أحياناً، عن مجموعة خاصة داخل التعاونية، أو عن عدة مجموعات.

ويمكن القضاء على هذه المعوقات، بتنمية الوعي وإدراك مواطن الضعف والقوة في الاتصال. ويوجد عدد من التمارين المفيدة لتنمية هذا الوعي (انظر الملحق). وحتى أصحاب المراكز القيادية، الذين يحجبون المعلومات عن الآخرين، أو يشعرون بالتفوق عليهم، قد يقتنعون أحياناً بالمزايا الناجمة عن تقاسم المعلومات بوسائل اتصال فعالة، فيما لو حضروا دورات إعداد وتدريب في هذا السياق.

يمكن لتحسين الاتصالات أن يساعد كذلك، في تفعيل مشاركة أكثر أعضاء التعاونية ضعفاً، مثل النساء والشباب وغير الملمين بالقراءة والكتابة، الأمر الذي يسهم بدوره في تعزيز مكانة التعاونية.

مهما كانت فائدة الوساطة، لا يمكن في نهاية المطاف، حل النزاعات إلا من قبل الأشخاص المعنيين والمنتفعين بحلها. ويمكن إعداد وتدريب أصحاب المراكز المسؤولة لمعالجة النزاعات، والقضاء على أسباب الشكوى والتظلم، عبر مقاربة تشاركية.

تحسين الاتصالات

نشر المعلومات ليس كافياً بحد ذاته، إذ أن قدرة الشخص على الاستماع لا تعني بالضرورة قدرته على الفهم. ويعتبر عدم فهم "المتلقي" للرسالة أحد أكثر الأسباب شيوعاً لتعطيل الاتصال.

اختلاف اللغات. يمكن لاختلاف اللغات بين أطراف الاتصال، أن يتسبب بإشكاليات في سياقات الكلام. فقد تكون الإدارة بين أيدي مجموعة اتينية معينة، في حين ينتمي قسم كبير من الأعضاء إلى اتينية أخرى. من المهم، في مثل هذه الحالة، إيلاء الانتباه الكافي لقضايا الترجمة، واختيار مقدّم المعلومات، والتأكد من أن جميع الفئات ممثلة بالفعل.

اختلاف اللهجات واللغات الاصطلاحية لجماعات معينة. يمثل اختلاف اللهجات أو استعمال اللغة الاصطلاحية لإحدى الجماعات، معوقين أقل وضوحاً، ولكنهما قادران مع ذلك على إفساد فعالية الاتصال، خاصة في علاقات التسلسل الهرمي. وحتى لو تكلم الأفراد اللغة نفسها، يمكن لتفسير المصطلحات المتطابقة، أن يختلف تبعاً للمنشأ الاجتماعي، والعمر، والبراعة في استعمال الصيغة السائدة للغة. ولا بدّ من الاتفاق، أحياناً، على مدلولات المفاهيم.

ويرغب البعض في استعمال الكلمات الطنانة والصعبة أو المعقدة للإيهام بالقدرة أو للتأثير أكثر منهما للتعبير، كاستعمال المصطلحات اللاتينية للأنواع البيولوجية عوضاً عن المصطلحات المحلية العامة. ويمكن لهذه المصطلحات أن تبدو مؤثرة على الورق، أو حسنة الوقع، ولكن لا يمكن لها أداء المهمة المرجوة منها ما لم يتم فهمها.

اختيار واسطة الاتصال. هل يمكن لمن لا يملك مديعاً، أو تلفازاً، أن يكون شريكاً في اتصال عبر هذين الجهازين؟ ومن هم المستمعون إلى إذاعات بلغة معينة، وكم يبلغ عددهم؟ وهل يستطيع كل الأعضاء فهم نشرة إخبارية مطبوعة توزع عليهم؟ مدى التعقيد في مضمون الرسالة. يمكن للرسالة أن تبلغ درجة من التعقيد تجعل المتلقي عاجزاً عن فهمها. لذا، ينبغي تكيف الرسالة مع مستوى معلومات المتلقي.

المفاهيم المسبقة. يمكن للمفاهيم والآراء المسبقة أن تعيق الاتصال من جانب المرسل والمتلقي على السواء، كأن ترد هذه الجملة على سبيل المثال: "لقد اتخذت قراراً ولا داعي لإرباكي بالوقائع".

وتوجد ثمة معوقات أخرى، في مجال الاتصال، تعزى إلى العلاقات الاجتماعية وتنازع السلطة. فقد لا يرغب بعض المسؤولين بنقل ما يعرفون إلى الآخرين، فيحتكرون المعلومات لجعل الآخرين مرتهنين لهم. ويميل بعض الجالسين في مقاعد السلطة إلى عدم الإصغاء إلى من يعتبرونهم تابعين لهم. ومن شأن المواقف المتعالية، أو الآراء المسبقة السلبية، لدى طرف تجاه طرف آخر، أن تحول دون حسن الإصغاء والفهم نتيجة استخفاف أحد الطرفين بآراء الطرف الآخر.

المشاعر والعواطف. يمكن للمشاعر والعواطف أن تؤثر في الاتصال كذلك. فما يقوله الإنسان قد لا يعبر عما يشعر به في الواقع، ويختلف ما يحدهه القلب عما تسمعه الأذن، أحياناً. ويمكن لمن هم في موقع التبعية تجنب إرسال الرسائل الواضحة المباشرة التي تمثل آراءهم، تجنبهم طلب المعلومات، خشية إرباك رؤسائهم.

ومن شأن المثال التالي أو يوضح تأثير التعابير الغامضة، والعلاقات الاجتماعية وتنازع القوة، والعواطف، على الاتصال: تتضمن الجملة "حساباتنا هذه السنة ليست على ما يرام" تعابير غامضة، تختلف التفسيرات بشأنها، تبعاً للظروف والأشخاص المعنيين المختلفين، إذ قد تعني:

"لقد أهمل معظمكم واجباته"، أو

"لقد اختلستم أموالاً من عائدات مبيعاتنا"، أو

"ألم أخبركم بأن قرارنا كان خاطئاً؟ كان ينبغي أن تأخذوا بنصيحتي". أو

"أمل أن تذلوا جميعكم المزيد من الجهد لتحسين الوضع".

ويمكن، بخصوص "المتلقين"، أن تتطوي الرسالة على طائفة متنوعة من التفسيرات والمعاني، مثل: هل الحسابات تدعو لبعض القلق فقط أم أنها تنذر بكارثة تحل بالتعاون؟ ويمكن للمتلقي أن يفسر الرسالة على أنها نوع من النقد الذاتي، أو أن يلقي باللوم بشأنها على الظروف أو على المسؤولين. ومن شأن المناقشات أن توضح بعضاً من المعاني التي تتطوي عليها الرسالة، في حين يظل البعض الآخر مستوراً.

لا بدّ، تلافياً لإساءة الفهم، من طرح بعض الأسئلة التي تتجاوز المضمون التقني الصّرف للمعلومات، والحصول على إجابة عليها، لمعرفة كيف يتم تلقي الرسالة، وماذا تم فهمه منها، ومدى وضوح القصد لدى من صدرت عنه.

يعتبر الاتصال المباشر أكثر فعالية من الاتصال غير المباشر. وعلى سبيل المثال، يكون الاتصال أكثر سهولة، فيما لو استطاع الأعضاء جميعهم الوصول إلى أعضاء مجلس الإدارة، منه فيما لو انحصر عبر مدير الإدارة، إذ يمكن للمعلومات أن تكون عرضة للتشويه عندما يجري الاعتماد على الوسطاء لتبليغها (انظر التمرين ٣).

أهمية الإصغاء

منذ بضع سنوات، استغرقت عملية تقص في شيكاغو، في الولايات المتحدة، ١٨ شهراً، سنّ خلالها آلاف العمال عن أهم صفة ينبغي أن يمتنع بها المدير الجيد. وقد خلص التقصي إلى النتيجة التالية: الإصغاء إلى بسطاء العاملين.

ويفيد الإصغاء الفاعل في تحقيق عدة أغراض، مثل:

- العلم بتفاصيل جديدة والاطلاع على أفكار جديدة
- الحصول على معلومات وفهم أفضل لما يقال أو لما يعني القول بالضبط
- الحصول على معلومات عمّا إذا كانت الرسالة الصادرة عن المرسل، قد تم فهمها، وكيف (عبر الاستماع إلى التعليقات والأسئلة).
- خلق جو من تبادل التفاهم، والاحترام، والاهتمام بالآخرين.

الأسباب التي تجعل الإصغاء الجيد أمراً صعباً

قد يبدو الإصغاء للناس أمراً سهلاً. إلا أن معظم هؤلاء يفنقرون إلى الحد الضروري المطلوب من القدرة عليه. فنحن نعتقد أننا نمارس الإصغاء، عندما لا نقوم فعلاً، إلا بسماع ما نود سماعه. هذا أمر طبيعي: (١) لأن إدراك الإنسان انتقائي للغاية؛ (٢) للتفاوت الكبير بين سرعة الفكر ومعدل سرعة التعبير. فالدماغ يعمل بسرعة تفوق سرعة الكلام البطيئة نسبياً، مما يتيح للفكر أن يذهب إلى أمور أخرى. وإذا كان يتوقع أن يجيب المصغي عمّا يقال، أو أن يأخذ موقفاً بشأنه، فإن انتباهه يميل إلى التوزع بين الإصغاء للآخر والتفكير بكيفية الاستجابة.

يعني الإدراك الانتقائي، أننا لا نميل إلا لسماع ما يتلاءم مع طريقة تفكيرنا وشعورنا. وقد لا يكون الشخص مستعداً للإصغاء لأن الفكرة المنقولة لا تتوافق مع مصالحه أو موافقه، كأن يرفض، مثلاً، اقتراحاً للعناية بأبقار اللبن إذا كان لا يحب العمل في مجال تربية الحيوان.

وتجدر الإشارة إلى أسباب أخرى، تجعل الإنسان غير قادر على الإصغاء، منها الملل، أو الشعور بالحر، أو البرد، أو الجوع، أو العطش، أو التعب، أو انشغال البال بأمور عائلية، أو صحية، أو مالية.

تحسين القدرة على الإصغاء

يمكن تحسين القدرة على الإصغاء بمجرد إيلائه بعض الاهتمام (انظر التمارين ١ و ٢ و ٣). وفي ما يلي بعض التوجيهات الهامة المساعدة على هذا التحسين:

توضيح الموقف بالسؤال والاستفهام: يتسم التجاوب مع ما يقال بأهمية بالغة، بغية التوضيح الفوري. كأن يطرح السؤال التالي مثلاً: "هل يعني ما تقوله يا سيد فلان، أن....."

الإصغاء لما بين السطور. غالباً ما يحدث أن يقول شخص شيئاً ويعني شيئاً آخر.

الإصغاء للمواقف. بغية فهم الدوافع لدى إنسان ما، ينبغي الإصغاء للتعبير عن الأفكار، وللناس الآخرين والمجموعات الأخرى، الخ....

الإصغاء للأفكار. كل متحدث يرمي إلى غرض ما، قد لا يكون على صلة بمضمون الكلام. إذاً، لا بدّ من الإصغاء بانتباه، وتكوين فكرة عن الدافع الحقيقي الخفي لدى المتحدث، ومحاولة فهم السياق ووجهة النظر.

تجنّب الردود السلبية (التغذية المرتجعة السلبية). حتى تكون الردود على الحديث مفيدة، ينبغي أن يتيح الحوار للجميع حرية التعبير عن الرأي، والمشاعر، والأفكار، والمواقف، دون لوم أو اتهام. (انظر التمرين ٤). ويمكن للردود السلبية التي تحول دون الناس ومواصلة التعبير، أن تكون ردوداً غير كلامية (الحركات المعبرة عن الضجر والاستخفاف بالرأي، كهز الرأس بصورة معينة مثلاً)، إلى جانب الردود الكلامية.

تعزيز فعالية الاتصال في المنظمات التعاونية

أكثر طرق الاتصال شيوعاً في التعاونيات هي التلاقيات والاجتماعات على مختلف المستويات، والاتصالات الكتابية من الأعضاء وإليهم، والمحادثات غير الرسمية أثناء قيام الأعضاء بأنشطتهم.

ومن المهم للغاية، بصورة عامة، وجود آليات لتقاسم المعلومات بصورة دورية، مثل الاجتماعات المنتظمة، ولوحة الإعلانات في المكتب، حيث يمكن عرض المعلومات عليها، وصندوق للرسائل التي تتضمن المقترحات، والنشرات الإخبارية، والمجلات المعدة للأعضاء.

ويقترض برؤساء الاجتماعات أن يكونوا مهرة، أو أن يحاولوا اكتساب المهارات في مجال إدارة الاجتماعات التشاركية (انظر التمرين ٦)، كما ينبغي على جميع الأعضاء، بجميع مستوياتهم، أخذ الوقت الكافي للقيام بالمزيد من المحادثات غير الرسمية في ما بينهم.

تساعد مشاركة الأعضاء الفعالة في إعداد النشرات الإعلامية، على تحسين شعورهم بالانتماء إلى المنظمة.

يمكن، إلى حد ما، إسباغ الطابع المؤسسي على الممارسة الجيدة للاتصال، عبر تقارير منتظمة عن قضاياهم الأعضاء، وتدوين المحاضر الرسمية عن الاجتماعات وجعلها متاحة للأعضاء، الخ....

أسئلة للطرح عند التخطيط لجلسة اتصالات أو جلسة إعلامية

من؟ ، ماذا؟ ، لماذا؟ ، متى؟ ، أين؟ ، كيف؟:

من سأخاطب؟ ما هي طبيعتهم؟ هل يعرفون ما يكفي عن الموضوع ليتمكنوا من الإفادة من المعلومات؟ إلى من ينبغي التحدث؟ ماذا. ما هو غرض هذه الرسالة الإعلامية؟ ماذا سأحاول قوله؟ ما هي المعلومات الأساسية التي ينبغي أن تتضمنها. ماذا يمكنني إهماله وعدم التطرق إليه؟

لماذا. لماذا تعدّ هذه الرسالة للإرسال؟ ما هي أهمية وصولها للمتلقين؟ ما ضرورة اللجوء إلى هذا التغيير؟

متى. متى يقع عليّ إبلاغ هذه المعلومات؟ متى سيحتاج إليها متلقوها؟

أين. أين أقابل المتلقين، أين يمكنهم الحصول على المعلومات؟

كيف. كيف ينبغي إيصال هذه الرسالة الإعلامية؟ ما هي أنجع واسطة اتصال نقي بالفرض؟

إدارة الاجتماعات

يمكن للطرق التشاركية أن تساعد في جعل الأعضاء ينخرطون، بصورة أكثر فاعلية، في عمليات صنع قرارات التعاونيات، في اجتماعات مجلس الإدارة، واجتماعات الجمعية العامة. ويتطلب الجمع بين الناس وتشجيعهم على الكلام، وصولاً إلى اتفاق في الآراء حول الأنشطة المستقبلية، مواقف خاصة ومعرفة ومهارات لدى رؤساء الاجتماعات لاستعمال بعض الطرق.

ويمكن للإجراءات الرسمية، أن تساعد في رسم خطة تنظيمية للاجتماعات. والنظام الداخلي للمنظمة هو الذي يحدد، في العادة، جدول أعمال الاجتماع. وفي حال عدم قيام المنظمة بوضع جدول رسمي للأعمال، يجري الأخذ بالترتيب التالي (عن منظمة الأغذية والزراعة ١٩٨٤):

- قراءة المحضر الرسمي لوقائع الاجتماع السابق
- مناقشة المحضر والموافقة عليه
- المواضيع المعدة للمناقشة خلال الاجتماع
- تقارير اللجان
- تقارير الموظفين
- قضايا غير مستكملة وقضايا جديدة
- مسائل أخرى.

يتعين أن تجتاز الاجتماعات كلها خمس مراحل متميزة: (الاستهلال، المقدمة، المناقشة، الختام، التقييم) (عن Grieshaber, 1994).



الاستهلال

يشكل استهلال أي دورة فرصة للتلاقي، حتى ولو كان المشاركون يعرفون بعضهم بعضاً. ويصحّ هذا، بوجه خاص، عندما تسود مشاعر الثقة والتفاهم، وعندما يتوقع لحوار الدورة أن يكون خالياً من التوتر والتشنج. أما عندما لا يكون المشاركون قد تعارفوا بعد، أو عندما يكون تعارفهم قد انطبع بالطابع الرسمي، يبدو من المهم للغاية أن يبدأ الاجتماع بعملية تعارف تتسم بنوع من الألفة.

هناك عدد من الألعاب أو التمارين الاستهلالية، لتعريف المشاركين بعضهم ببعض، (انظر الوحدة ٢ أو قائمة المراجع). ويعتبر خطاب الترحيب، و/أو لعبة تهيئة، أو أغنية، أو رقصة الخ...، أساليب جيدة لجعل المشاركين يشعرون بالراحة والطمأنينة.

ومن المفيد التحسّب لبطاقات تحمل أسماء المشاركين، يحملونها على صدورهم، ريثما يتألف بعضهم مع بعض (يمكن كخيار آخر، كتابة اسم المشارك على قطعة ورق لاصق، تلتصق على صدره أو كتفه.

وفي حال وجود ترتيبات بشأن الجلوس، يمكن كتابة أسماء المشاركين على بطاقات توضع كل واحدة منها أمام المشترك الذي تحمل اسمه.

وإنه لأمر هام، خاصة في مطلع الاجتماعات والورشات، أن نتاح للمشاركين فرصة تقاسم مشاغلهم، وآمالهم، وأمنياتهم، وتوقعاتهم بشأن الاجتماع. ويمكن إعداد قائمة بهذا الخصوص، تراعى في المراحل التالية (انظر كذلك التمرين ٥).

المقدمة

في هذه المرحلة من الدورة، يتعرف المشاركون على المواضيع، بما فيها تلك التي أعرب المشاركون، خلال مرحلة الاستهلال، عن رغبتهم في إدراجها. ويعتبر التحفيز على التعليم وجعله مادة ممتعة، المهمة الرئيسية في هذه المرحلة. وإذا ما اقتضت الضرورة إدراج موضوع جديد، يمكن إثارة اهتمام المشاركين به بواسطة التمارين والأسئلة، مثل دراسات حالات معينة، وتنشيط الفكر بغية استخلاص أفكارٍ لاحقة (انظر التمارين في الملحق ٦) وقراءة بيانٍ موجز يقوم بها شخص مرجعي، وعرض فيلم أو شريط فيديو.

المناقشة

يجري في هذه المرحلة تبادل الأفكار ومناقشتها إلى جانب تحليل المشكلات. وينبغي أن يربط المشاركون تجاربهم الخاصة بالأنشطة التي ورد ذكرها في المدخل، وأن يناقشوها في ما بينهم. ويتم هذا، عادةً، داخل فرق العمل، حيث تُجمع النتائج التي خلصت إليها هذه المجموعات لعرضها على الجمعية العامة، عندما تكون المجموعات كلها قد أنجزت المهمات الموكلة إليها. يقوم رئيس الجلسة بدور الوسيط الذي لا يفرض رأيه الخاص على المشاركين الآخرين. إلا أنه يمكن للمدرب، أثناء عمله التدريبي، أن يوجه المناقشات نحو بعض المسائل التي تبدو هامة في نظره، وذلك بتوجيه المزيد من الأسئلة. هذه المرحلة هي أهم المراحل، لأنه ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار خلالها تجارب وآراء الجميع. لذا يكرس لها الجزء الأكبر من الوقت المقرر لأيّة دورة.

الختام

تُجمع نتائج المناقشات وتُلخّص. وينبغي التأكيد بوضوح على إمكان الاستفادة منها في المستقبل. وإذا لم يتضمن الموجز توجيهات بشأن الأنشطة المستقبلية المناقشة خلال مرحلة سابقة من الدورة، يظلّ إعداد خطة للمستقبل أمراً ممكناً. ويمكن، على سبيل المثال، طرح مثل الأسئلة التالية على المشاركين: كيف سنعالج هذه المسألة في المستقبل؟ أو ماذا نستطيع القيام به الآن بهذا الشأن؟

بعد مناقشة مثل هذه المسائل يمكن اتخاذ القرارات، إما بالاتفاق العام في الرأي أو بالتصويت. ويمكن تأجيل هذا إلى جلسة أخرى، إذا كان الموضوع مثار جدلٍ إلى حدٍ كبير. ويمكن تشكيل مجموعات فرعية متفوّتة المصالح للتفكير بطولٍ في هذه الأثناء. وقد يرغب المشاركون في بعض الدورات، في اختتام الجلسات بنشاط مشترك (أغنية أو لعبة على سبيل المثال).

التقييم

تعتبر إتاحة الفرصة للمشاركين للإعراب عن آرائهم وانطباعاتهم بشأن الدورة، أمراً مهماً لتفعيل أنشطة المجموعة، حيث يمكن لعمليات التقييم أن تصبح فرصة سانحة للتعلم لكل شخص معني، وخاصة في حال وجود بعض الخيبات أو الاحباطات المكتوبة، بشأن المواضيع التي جرى تناولها، أو بين بعض المشاركين.

يختلف شكل التقييم باختلاف عدد أفراد المجموعة، ودرجة الألفة بينهم، والمواضيع المطروحة للتقييم (انظر الوحدة ٢-٣)، مثل أداء المدربين ومضمون الدورة، الخ....

يتعيّن أن يتضمن التقييم كذلك، التحسينات الممكنة في الدورات المقبلة.

إدارة النزاعات في الدورات التدريبية

توجد سبعة سبلٍ أساسية يتعامل فيها الناس مع المنازعات (انظر التمرينين ٧ و ٨):

١- تحاشي إظهار النزاع

هنا، ينكر الجميع وجود نزاعات، فتظل مخفية أو خامدة. والمجموعات التي تتحاشى إظهار النزاعات لا تستطيع عقد صلات عميقة تكفي لضمان استمرار الثقة. وتصدر عن هذه المجموعات مظاهر تشير إلى انعدام الثقة. ويمكن لبعض الأعضاء أو المجموعات وقف المشاركة في الأنشطة أو مغادرة التعاونية.

٢- إقصاء طرف النزاع أو أطرافه

يبعد من المجموعة الأعضاء المنتازعون في ما بينهم، أو المعارضون لأهداف التعاونية، إما بطردهم، أو بالاقترصاص منهم؛ أو بمجرد تجاهل رغباتهم. عندها يمكن لهؤلاء أن يؤسسوا منظمات جديدة تنافس التعاونية.

٣- قمع الأقلية

تقمع المجموعة من يخالفها الرأي بأي وسيلة في تناولها. ويتوقع للأقلية أن تصمت وتقبل بما تريده الأكثرية، وتعتبره الأفضل للمجموعة. ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تنجح لبعض الوقت، إلى أن تنشب الخصومات والتوترات من جديد، عاجلاً أو آجلاً.

٤- الاتفاق

تسيطر الأكثرية وتقرر، وتقبل الأقلية بما هو مقترح. وتبرز مثل هذه الحالة عندما لا تكون الأقلية معرضة لمخاطر ومجازفات كبيرة.

٥- التحالف

لا تتنازل الأطراف المختلفة عن آرائها، ولكنها تتفق على نقطة مشتركة (هدف لفترة وجيزة) تعتبرها ملائمة لها جميعها، ويظل النزاع قائماً. وقد يطفو على السطح من جديد بعد فترة وجيزة من تحقق الهدف.

٦- التسوية/اتفاق الرأي

عندما يتساوى الطرفان المنتازعان في النفوذ والدعم، يمكن لهما السعي وراء تسوية، فتتنازل كل فئة، بالمقدار الضروري، ابتغاءً لحل أفضل في النهاية. وغالباً ما تحل النزاعات بهذا الشكل. إلا أنه لا بدّ من الإقرار بأنه لا يخرج أي من الطرفين راضياً تماماً بالحل النهائي في العادة، لأن التسوية، تعريفاً، تقلّ عما يرغب فيه أي من الأطراف.

٧- دمج المقاربات المتخالفة في مقاربة جديدة

تختلف الأطراف حول الطرق، ولكنها تشترك في الأهداف، فتناقش الآراء المختلفة، وتوازن فيما بينها، وتقارنها بالأهداف المشتركة. وتشترك المجموعة بكاملها في عملية حل النزاع، ويسعى كل عضو فيها من أجل احترام رغباته. ويمكن للحل الجديد، أن يكون أفضل من الحلول التي سعت إليها الأطراف المختلفة في البداية.

