جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

مهارات الاتصال التي يمتلكها التنمويون ودورها في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة

آلاء "محمد سامي" أنيس السلعوس

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1430 هـ / 2009

مهارات الاتصال التي يمتلكها التنمويون ودورها في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة

إعداد:
آلاء "محمد سامي" أنيس السلعوس

بكالوريوس أساليب التدريس والتدريب المهني والتقني-جامعة النجاح-نابلس

المشرف: د. زياد صالح قنّام

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من معهد التنمية المستدامة –جامعة القدس

1430 هـ / 2009

الإهـداء

إلى صاحب اليد المعطاءة، إلى كل حبة عرق ترقرقت من جبينه تعباً لأجلي (والدي الحبيب)

إلى صاحبة النظرات الهادئة، التي باللطف والرضى تابعت دراستي، إلى من لها وفيها حياتي (أمي الغالية)

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي ويعيشون معي شبابي (إخوتي وأخواتي)

إلى القريبة للقلب أختي وصديقة عمري (رانيا)

الآء "محمد سامي" أنيس السلعوس

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجـستير وأنهـا نتيجـة أبحـاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقـدم لنيـل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الآء "محمد سامي" أنيس السلعوس

التاريخ :...../...../2009

شكر وعرفان

أشكر الله العلي القدير الذي وفقني لألتحق بركب العلم والعلماء، فهو أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعإلى، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بالشكر الجزيل

إلى جامعتي الغالية هذا الصرح العلمي الأصيل.

إلى الذي ما بخل علي بالنصح والإرشاد، ومنحني ضفيرة ومن نور الدكتور الفاضل زياد قنام.

إلى معهد التنمية المستدامة وإدارته وأخص بالذكر الآنسة عبير استنبولي والآنسة زاهية بدر.

إلى المحكمين الذين ساهمت آراؤهم واقتراحاتهم في إتمام هذه الدراسة د.فتحي سروجي، د.يوسف أبو فارة.

إلى السيدة وطفة السلعوس والأستاذ جميل دويكات التي قامت بمراجعة الدراسة ودققتها لغوياً ونحوياً.

إلى جميع المؤسسات التنموية العاملة في رام الله والبيرة والتي ساهمت في انجاز الدارسة من خلال تعبئة الاستمارة.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذا العمل واخراجه بهذا الشكل.

الآء "محمد سامي" أنيس السلعوس

المصطلحات

المصطلحات النظرية:

مهارة : القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، ويؤثر القصور في أي من المهارات الفرعية على جودة الأداء الكلي (رزق، 2007)

المصطلحات الإجرائية:

التنموي : هو الباحث أو العامل بالتنمية وفي إدارة الموارد الطبيعية لنقل ونشر الرسائل أو إيصال فكرة بالإضافة إلى تيسير المشاركة في التنمية المحلية ضمن المؤسسات التنموية المبحوثة التي تتناولها الدراسة والذي يتطلب منه مهارات عديدة تشمل؛ القدرة على العمل على مستويات مختلفة ويؤثر تواصله على نجاح المشاريع ملم بالمصطلحات الحديثة وقادر على اتخاذ القرارات، ويتصف بالسمات القيادية، ويتلمس المشاكل المحيطة، وهو بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة التي يعمل بها وبين المجتمع الذي يتواصل معه، ويمتلك رؤية جيدة في مجال العمل التنموي.

الاتصال التنموي : وسيلة للتفاعل مع الآخرين ضمن أسس وقواعد، تتضمن نقل واستقبال المعلومات بين طرفين أو أكثر، وهي عملية تتضمن المشاركة الفعالة وتقوم على الاستفادة من التنوع والتعدد القائم بين المشاركين لتعديل وتطوير السلوك والأفكار وتحديد الاحتياجات المجتمعية، وتقود إلى التعبير ومساعدة المجتمع في التعبير الايجابي عن الذات بطرق مختلفة، وبالتالي إنجاز العمل بسهولة وبطريقة واضحة مريحة لجميع الاطراف، والوصول إلى تحقيق الهدف التنموي.

مؤشرات نجاح المؤسسة : مؤشرات عامة مختارة تعكس توسيع نشاط المؤسسة واستمراريتها وتعاون أكبر من الجمهور والفئات المستهدفة معها، وتتلخص فيما يلي:

- اجتذاب العاملين المميزين.
- وضوح أهداف الفكرة التي تقوم عليها المؤسسة (الرسالة، الأهداف، رؤية) وبالتالي إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة.
- تنوع جهات التمويل.
- زيادة عدد المشاريع للمؤسسة التنموية.
- زيادة المساحة الجغرافية.
- تنوع الفئات المستهدفة.
- زيادة تعاون الجمهور مع المؤسسة في المشاريع.
- زيادة عدد المستفيدين من المجتمع المحلي.
- تحسن علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

مؤسسات تنموية : المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة رام الله، يتركز نشاطها الأساسي على الإرتقاء بحياة البشر نحو الأفضل في المجالات المختلفة.

المرسل : مصدر الرسالة، حيث يكون هو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

الرسالة : الفكرة التي يريد المرسل نقلها، إما أن تكون مكتوبة، أو مسموعة قد تكون على هيئة عبارات ورموز وأرقام أو تعبيرات الوجه والجسم واليدين.

قناة الرسالة : الوسيلة التي من خلالها تتم عملية الاتصال، وهي بمثابة الجسر الذي يصل بين المرسل والمستقبل لتمرير الرسالة من خلاله.

المستقبل : الشخص الموجه له الرسالة، ويقوم بدوره باستقبالها واستيعابها، ومن ثم الرد على الرسالة.

التغذية الراجعة : رد المستقبل على الرسالة، وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة وقدرته على استيعابها.

الملخص

أُجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري أيلول 2008 وآب 2009. ومثل فيها الإداريون والتنمويون في المؤسسات التنموية العاملة في محافظة رام الله والبيرة مجتمع المبحوثين. ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين، الأولى تقيس مستوى امتلاك التنمويون لمهارات الاتصال التي يحتاجونها، والثانية تقيس أولوية امتلاك هذه المهارات بحسب أهميتها، وكذلك علاقة مهارات الاتصال بمؤشرات نجاح المؤسسة. ولقد تم توزيع الإستبانة الأولى على (55) مبحوث كعينة صدفية من مجتمع التنمويين العاملين في المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة، أما الاستبأنه الثانية فقد تم توزيعها على عينة صدفية من (20) إداري، و(28) تنموي. واجريت الدراسة بحسب أسس المنهج الوصفي، وتم تحليل وعرض البيانات بالاستعانة ببرنامجي (SPSS, Excel).

وأما أهم نتائج الدراسة التي تتعلق بالإستبانة الأولى، فتتلخص في أن أسس مفهوم الاتصال التنموي متوفرة لدى التنمويين، ولكن من الواضح أنه لا توجد مدرسة معينة تتبعها المؤسسات التنموية في تعريف الاتصال للأفراد العاملين بها، وفيما يتعلق بمفهوم الشخص التنموي فقد دلت النتائج على وعي كاف لدى المبحوثين في طبيعة إداركهم لمفهوم الشخص التنموي، أكثر منه لمفهوم الإتصال التنموي. أما فيما يتعلق بمستوى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال، فقد أظهرت النتائج أن أكثر المجالات التي يمتلك التنمويون مهاراتها على الترتيب؛ هي بيئة الاتصال، والإستقبال. وعلى مستوى المهارات بشكل منفرد فقد أظهرت النتائج أن المهارات التي يمتلكها التنموي أكثر من غيرها هي الإصغاء الجيد، ثم مهارة انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال اللقاء مع مشاركين غير متجانسين، ويلي ذلك مهارة إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات.

أما فيما يتعلق بأولوية امتلاك التنموي للمهارات، فقد جاءت بأن مجمل مهارات بيئة الاتصال الأكثر أولوية، ويليها مهارات مجال إعداد الرسالة، أما المهارات بشكل منفرد فقد جاءت على الترتيب، مهارة الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين، ثم مهارة الإصغاء الجيد، فاختيار الوقت المناسب للاتصال. أما فيما يتعلق بعلاقة مهارات مجالات الاتصال بمؤشرات نجاح المؤسسة، فقد جاءت مهارات مجال إعداد الرسالة من أكثر المجالات المؤثرة على مؤشرات نجاح المؤسسة، ويليه مجال قناة الاتصال. أم بالنسبة للمهارات بشكل منفرد فقد تصدرت أولى المهارات؛ مهارة اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة، ويليها مهارة الإصغاء الجيد، وأخيراً إدارة الوقت بشكل فعال.

ويعد مؤشرا زيادة تعاون الجمهور وسمعة المؤسسة، من أكثر المؤشرات التي تتأثر بمهارات الاتصال بشكل مباشر، وذلك من وجهة نظر كل من المبحوثين من العاملين التنمويين والإداريين على حد سواء. أما بالنسبة لمجال الاتصال الاكثر تأثيرا على مؤشر زيادة تعاون الجمهور فجاء بحسب وجهة نظر التنمويين بأنه مجال الإرسال، في حين جاء بحسب وجهة نظر الإداريين بأنه مجال بيئة الاتصال.

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بضرورة اعتماد دليل مرجعي للاتصال التنموي، خاص بالمؤسسات التنموية، بالاستفادة من الدراسات ذات العلاقة، والمؤسسات المتخصصة بالمجال. كما ومن الضروري الاهتمام بتدريب مدربين في هذا المجال، من خلال الاستفادة من خبرات العاملين في حقل التنمية، والاستفادة من التغذية الراجعة، التي يتلقاها الإداريون من التنمويين حول المشاريع التي تم تنفيذها. وتوصي الدراسة ايضا بان تعتمد المؤسسات التي تقوم بعملية التقييم الخارجي لعمل ومشاريع المؤسسات التنموية، تأثير مهارات الاتصال التنموي على إنجاح المشاريع التنموية كمؤشر مهم في عملية التقييم.

Communication skills possessed by developers and its role in successful projects performed by development institution in Ramallah and Al-Beireh governances

Abstract:

This research was conducted between September 2008 and August 2009. And the study case was about the administration and the developing individuals within the developing institutions in Al-Bireh and Ramallah governance. In order to achieve the research's objectives, two types of questionnaires were designed: the first one measure the level of communications skills needed within the developing individual, and the second is to indicate prioritizing these skills based on significance, in addition of the relations of communication skills in the success of any institution.

The first type of questionnaires were given to (55) target beneficiaries selected randomly, as to be a sample for the developing individuals that are working in developing institutions in Al-Bireh and Ramallah governance. But the second type of questionnaire was distributed to (20) administrational and (28) developing individuals selected randomly. The research was conducted based on the descriptive approach, and was analyzed using the Microsoft Office Excel and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) tools.

The results of the first type of questionnaires are summarized as follows: the concept of communication development available within a developing individual, was clarified that there is no specific curriculum used by the developing institutions that illustrates the methods of communicating with the workers, and when it comes to the term of developing individual, the results shows that the researchers well awareness of the developing individual perception more than the developing communication terminology.

Concerning the developing individual's possession of communicational skills, the results reflected clearly that most aspect categorized within the developing individuals is the communication and reception environment. But in the case of communication level within a person, the result illustrated that a developing individual possess the skill of listening as the highest, then the skill of information selection (especially with cases of meeting non-homogenous participants). Finally, the skill of delivering information with least words possible. But regarding the skills possessed by the developing individual, shown that the communication environment is the priority, then composing the message, but the skills within a single case shown a different pattern in the priorities, maintaining the continuous attention of the participants is prioritized, then the skill of listening, after that selecting the appropriate time for communication.

In the matter of relations between communication skills with the success of any institution, it was indicated that the skills of composing any message is the most effective indication for the success of any institution, then the channel of communication. But the skills of a single case earned the primary skill, then selecting the communication method for the participants, after that the skill of good listening, and finally, effective time management.

The researchers of administration and developing individuals agreed that the audience and the institution's reputation are both considered to be the most effecting indicators to the direct communication skills. However, the reception environment in the developing

individual's point of view is considered the most effecting on the communication aspect and the increase of the audience's cooperation, on the other hand the communication environment is the effecting aspect in the administration individual's point of view.

Based on all of the prior results, the research proposed the necessity of depending on the developing communication of the developing institutions as a reference, by benefiting from the studies that are related, and from the specialized institutions in the matter. In addition, it is important to focus on performing training of trainers (TOT) in this aspect, through benefiting from all the working experience in the field of development, and also from the feedback, the administrators received from the developing individuals about the implemented project.

Finally, the research also recommends that the institution that will perform an external evaluation to implement projects, to influence the developing communication skills, in order to guarantee the success of development projects as an vital indicator in the evaluation process.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

"يقول ذو النون المصري يابني: إنتق من كل علم شيئاً، فإن من ترك شيئاً عاداه، وأني لأكره يا بني أن تكون عدواً لشيء من العلم"، هكذا بدأ والدي الحديث عندما طلبتُ منه أن يحدثني عن الاتصال مع المجتمع المحيط بنا، وأضاف قائلاً: أي بنية فإن الاتصال باب من أبواب العلم واني ليروق لي أن تكوني ممن لا يتركون من العلم شيئاً وبالإضافة إلى أنه علم فهو فن أيضاً؛ فعندما يريد المرء أن ينتقد أي شخص فقط عليه أن يتذكر أن كل الناس في هذا العالم ليس لديهم ما لديه من ايجابيات، وهنا عليه استخدام فن مهارة الاتصال، في الواقع إنها عبارات استوقفتني كثيراً أثناء انجاز هذه الدراسة، فالإنسان صانع لهويته التي يحب أن يبرزها للآخرين، وإني لأرى أن الاتصال خُلق، وهو مهارة عالية في استقبال وترجمة الرسالة التي يتلقاها الفرد من المجتمع المحيط، وردة الفعل التي يصدرها إنما هي الفرد نفسه، وهي الخُلق الذي يميزه عن غيره. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "أقربكم مني مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقاً " (عساف، 1997) ولترجمة ذلك تطبيقاً نحتاج لكثير من المهارات في الاتصال مع الآخر.

إن الاتصال الصادر عن أي مؤسسة هو من أهم الأمور التي تحسن نظرة الرأي العام نحو المؤسسة، وإلى تكوين صورة ذهنية جيدة حولها وحول المشاريع المراد انجازها أو تلك قيد التنفيذ. فقد بدا في مطلع الألفية الثالثة، أن الاتصال هو من أحد ركائز ودعائم نجاح المشاريع في المؤسسة حسبما كتب حجاب (2007).

يمثل الاتصال التنموي عصب المؤسسة الذي يساعد على استمراريتها وتطويرها، ففي حال حدوث أي خلل فيه يؤدي إلى خلل في التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد عليه نجاح المشاريع المنفذة، وبالتالي إنجاح المشاريع الجديدة أو التي في مرحلة التخطيط، وهذا يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مدخلات ومخرجات أي مشروع. فالمجتمع عبارة عن شبكة معقدة ومتداخلة، ويحتاج هذا التعقيد إلى خصوصية، وبالتالي يقتضي بداهة في الاتصال، ونظرة متفحصة في دور الاتصال لإنجاح ما تم التخطيط له، حيث لا يمكن تصور أي مشروع يتم تنفيذه دون اتصال لكن ما يميز مشروع عن آخر الاتصال التنموي الفعال، بالإضافة إلى الحاجات والأولويات وغيرها من المتطلبات المكملة لنجاحه.

إن الأشخاص المؤثرين أمثال نابليون بونابرت، وماركس، وغاندي، ولينين، والرئيس جمال عبد الناصر، وياسر عرفات والداعية العالم الإسلامي يوسف القرضاوي الذي يمثل الجانب التنموي في حوار الحضارات، إنما هم أشخاص ربما يحملون بعض سمات الشخصية المؤثرة في عملية الاتصال إلا أنهم لم يكونوا مؤثرين بالفطرة، بل أنهم قاموا بجهود جبارة للوصول إلى هذا المستوى من الاتصال.

ولا يغفل أحدنا عند قراءة الأشخاص الأكثر تأثيراً في العالم والأكثر في سحر الشخصية الذين قاموا بإيصال أكبر رسالة في تاريخ البشرية، القائد والتنموي والأب والزوج صاحب القدرة الفائقة على الاتصال مع الآخر والذي تحدث عنه عباس العقاد في سلسلة العبقريات، وتم تصنيفه الشخصية الأولى في التأثير، إنه الرسول محمد "صلى الله عليه وسلم".

ومن هنا جاءت أهمية الدراسة من واقع تجربة المؤسسات المبحوثة، وأهم مهارات الاتصال التي ساهمت في إنجاح المشاريع للمؤسسة والتي تكفل نجاح العمل التنموي، وتحمل الدراسة أهم المهارات التي يفتقدها الأشخاص التنمويون والتي تمثل عقبة في نجاح المؤسسات في تنفيذ البرامج.

وفي إطار تناول الدراسات السابقة للاتصال على المستوى المحلي، فلقد كان هناك مجموعة من المحاولات التي تناولت الاتصال الإداري بالبحث، في حين جاء عدد من الدراسات التي تناولت الاتصال التنموي محدوداً للغاية، أو تم تناول الموضوع عبر تقارير في لفت الانتباه حول أهميته، وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لتمم تلك السلسلة من الدراسات، كما أنها تضيف إليها دراسة قد تكون من أوائل الدراسات التي تقيم دور الاتصال التنموي في إنجاح المشاريع للمؤسسات لتشكل منطلقاً للباحثين مستقبلاً.

جاءت هذه الدراسة لتتناول المؤسسات التنموية الفلسطينية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، لما لهذه المؤسسات من أهمية في العمل التنموي في ضوء الواقع الانتقالي للمجتمع الفلسطيني.

2.1 مبررات الدراسة

بالرجوع لدراسات سابقة ذات علاقة، بالإضافة إلى تجربة المؤسسات ولقاءات عديدة، فإن عملية الاتصال التنموي لمنفذي المشاريع تكاد تكون أحد أهم أسباب نجاح المشاريع، أو هي المحرك نحو نجاحها، لأجل هذا انطلقت الدراسة من المبررات التالية :

- إن دوام تقلب الوضع السياسي وتغير الحاجات والأولويات في المجتمع الفلسطيني أدى إلى ردود أفعال غير ثابتة مضطربة في كثير من الأحيان، وضعف في المشاركة الجماهيرية ومثل هذا التقلب يحتاج إلى شخص تنموي ذي مهارات متميزة، كما أن خصوصية المشاريع التنموية في فلسطين تحتاج لمهارات استثنائية لمجتمع يعمل بشكل استثنائي.
- إقبال العديد من المؤسسات الأهلية الفلسطينية في إعداد دورات مرتبطة بالاتصال التنموي لتعزيز مخرجات المشاريع التنموية، وبالتالي فإن ذلك يعتبر إقراراً بالحاجة إلى هذا النوع من الدراسة.
- من خلال متابعة الإنترنت والمؤسسات وأصحاب الخبرة فإنه لا يوجد تقدم ملحوظ في كثير من المؤسسات صاحبة المشاريع التنموية حيث تشكو من عدم تحقيق المردود الفعلي للمشاريع، وبالتالي انخفاض في النتائج المتوقعة. ووجود مثل هذا الثقل الكبير لحجم عدد المؤسسات دون أن تحقق الوزن المأمول في مخرجات المشاريع المنفذة من قبل المؤسسات وضعف مشاركة المجتمع أو تحديد احتياجاته.
- حداثة موضوع الاتصال التنموي، كأحد أهم مبررات البحث العلمي.
- استكمال متطلبات درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

3.1 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالنقاط الأساسية التالية:

- الأهمية العلمية: جاءت الدراسة تتمة لنقص واضح في الدراسات المحلية التي تتناول الاتصال التنموي في حدود علم الباحثة، إذ أن أغلب الدراسات تناولت مهارات الاتصال

الإداري دون توظيف هذه المهارات في العمل التنموي، الذي يعتبر هو محرك المشاريع المنفذة في فلسطين. ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية بدراسة حول مهارات الاتصال التنموي، وفتحاً لآفاق جديدة لدراسات مستقبلية في مجالات تطبيقية تخص الاتصال التنموي وعلاقته باستمرارية المؤسسات، وأهمية استخدام عناصر الاتصال في فضاء المؤسسات التنموية.

- الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة أساساً علمياً للمؤسسات التنموية نحو تخطيطها لتطوير مهارات الاتصال لدى عامليها.
- أهمية مرتبطة بعينة الدراسة: تتناول الدراسة قطاع المؤسسات التنموية المساهمة الكبرى في المشروعات التنموية في المجتمع الفلسطيني عموما والريفي خصوصا.
- أهمية تخص الباحثة: تشكيل رؤية واضحة حول الاتصال التنموي للعمل في المجالات التنموية مستقبلاً.

4.1 مشكلة الدراسة

إن المحرك الأساسي والرئيسي لأي مؤسسة هو الاتصال في الوقت المناسب، بل إن كل هدف من أهداف المؤسسة سواء على المستوى الخدماتي أو المستوى التنموي يحتاج إلى اتصال؛ ربما يكون بنسب متفاوتة، ولا يمكن أن يكون مشروع تنفذه أي مؤسسة قائم على الانعزال والتفرد في القرار أو التفرد في العمل بل هو اتصال تشاركي ليكون للمشروع عوائد وتأثير على المجتمع المحلي، ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة التي تتمثل في السؤال التالي: ما دور مهارات الاتصال التي يمتلكها التنمويون في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة؟.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مستوى امتلاك التنمويين العاملين في المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة لمهارات الاتصال المختلفة، وعلى دور هذه المهارات في إنجاح المشاريع التنموية التي تنفذها مؤسساتهم. وأما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل في التعرف على:

- نوع ومستوى مهارات الاتصال التي يمتلكها التنمويون في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال. والمستوى المأمول امتلاكه منها.

- أهم مهارات الاتصال في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال؛ التي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي نفذتها مؤسساتهم في المرحلة الماضية.
- مهارات الاتصال التي يحتاجها التنمويون (تنقصهم، أو يمتلكونها بمستوى غير ملموس) في مجالات (الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال) والتي يعتقد المبحوثون بدورها الهام في إنجاح مشاريع المؤسسة.
- مستوى انعكاس امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال، على تحسن المؤشرات المختارة التالية؛ لنجاح المشاريع التنموية.

  - اجتذاب العاملين المميزين.
  - وضوح أهداف الفكرة التي تقوم عليها المؤسسة (الرسالة، الأهداف، رؤية) وبالتالي إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة
  - تنوع جهات التمويل.
  - زيادة عدد المشاريع للمؤسسة التنموية.
  - زيادة المساحة الجغرافية.
  - تنوع الفئات المستهدفة.
  - زيادة تعاون الجمهور مع المؤسسة في المشاريع.
  - زيادة عدد المستفيدين من المجتمع المحلي.
  - تحسن علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

- التعرف على تأثير متغيرات الخبرة، فرع المؤسسة، عدد المشاريع المنفذة، على إجابات المبحوثين.

6.1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو مستوى امتلاك التنمويين العاملين في المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة لمهارات الاتصال المختلفة، وما هو دور هذه المهارات في إنجاح المشاريع التنموية التي تنفذها مؤسساتهم؟، أما الأسئلة الفرعية، فهي كما يلي:

- ما هو نوع ومستوى مهارات الاتصال (في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال) التي يمتلكها التنمويون. وما هو المستوى المأمول امتلاكه من هذه المهارات؟
- ما هي أهم مهارات الاتصال (في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال) التي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي نفذتها مؤسساتهم في المرحلة الماضية؟
- ما هي مهارات الاتصال التي يحتاجها التنمويين (تنقصهم، أو يمتلكونها بمستوى غير ملموس) في مجالات (الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال) والتي يعتقد المبحوثين بدورها الهام في إنجاح مشاريع المؤسسة؟
- هل يؤثر امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال، على تحسن المؤشرات المختارة التالية لنجاح المشاريع التنموية :

  - اجتذاب العاملين المميزين.
  - وضوح أهداف الفكرة التي تقوم عليها المؤسسة (الرسالة، الأهداف، رؤية) وبالتالي إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة
  - تنوع جهات التمويل.
  - زيادة عدد المشاريع للمؤسسة التنموية.
  - زيادة المساحة الجغرافية.
  - تنوع الفئات المستهدفة.
  - زيادة تعاون الجمهور مع المؤسسة في المشاريع.
  - زيادة عدد المستفيدين من المجتمع المحلي.
  - تحسن علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

- ما مدى تأثير الخبرة، فرع المؤسسة، عدد المشاريع المنفذة، على إجابات المبحوثين؟

7.1 فرضيات الدراسة

لفحص تأثير خصائص المبحوثين على مدى تأثير اجابات المبحوثين على محاور الدراسة، فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- ليس هناك دور فاعل لمهارات الاتصال (في مجالات: الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال) التنموي لدى التنمويين العاملين في المؤسسات التنموية في إنجاح المشاريع التنموية التي تنفذها مؤسساتهم.

لفحص تأثير خصائص المبحوثين اعتمدت الباحثة على الفرضيات التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في المتوسط الحسابي لإجابات الإداريين تعزى لمتغيرات:
  - العمربالسنوات
  - الجنس
  - المؤهل العلمي
  - التخصص العلمي
  - عدد سنوات الخبرة
  - عدد المشاريع المنفذة في آخر 5 سنوات
  - النشاط الرئيسي للمؤسسة
  - عدد العاملين في المؤسسة
  - عدد الفروع.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في المتوسط الحسابي لإجابات التنمويين تعزى لمتغيرات:
  - العمر بالسنوات
  - الجنس
  - المؤهل العلمي
  - التخصص العلمي
  - المسمى الوظيفي
  - عدد سنوات الخبرة
  - النشاط الرئيسي للمؤسسة
  - مكان العمل (فرع رئيسي/ أحد الفروع)

8.1 هيكلية الدراسة

تتألف هيكلية الدراسة من خمسة فصول مرتبة على النحو التالي:

الفصل الأول : عرض لكل ما يتعلق بالدارسة مبرراتها وأهميتها، مشكلتها، أهدفها، أسئلتها وفرضياتها.

الفص الثاني : يتناول عرضاً للإطار النظري، الدراسات السابقة والتي تتضمن أهمية الاتصال سلبياته وايجابياته.

الفصل الثالث : يعرض منهجية الدراسة وأدواتها، واختيار صدقها وثباتها، بالإضافة إلى مجتمعها.

الفصل الرابع : يحتوي عرضا مفصلا للنتائج وتحليل البيانات ومناقشة هذه النتائج.

الفصل الخامس : أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وفي نهاية الفصول تم إرفاق قائمة بأهم المراجع العلمية الموثّقة التي تم الاعتماد عليها بالدراسة، وأخيراً الملاحق المساندة للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

لاصطياد اللؤلؤ نحتاج إلى مهارة في فن الغوص، وإن لم نتعلم هذا الفن ستبقى اللألئ في العمق وتبقى كامنة في المجهول، نعرفها من الكتب ولا نستطيع امتلاكها، وتزداد قيمتها لندرتها، وتصبح قيمتها مفقودة ولانستطيع الإستفادة منها لأننا لا نجيد أساليب الحصول عليها، وبنفس هذه الطريقة نستطيع التعامل مع الاتصال فهو قوة كامنة في داخل أحدنا، إذا أحسنا استخدامها فإنها تصبح قوة في التأثير على الأخر واحد أساليب التنمية. لكل شخص بصمته ولكل تنموي أسلوبه ومهاراته في الوصول إلى المجتمع، وإحداث التنمية فيه، ولن يكون لجميع التنمويين نفس التأثير، بل قد يتفاوت حسب المشروع أو البرنامج، وبحسب المجتمع المشارك في العملية التنموية.

تعبر التنمية عن النمو والزيادة، في المجالات الصناعية والزراعية والاقتصادية والعمرإنية، فالتنمية طرقٌ تعبد، ومصانع تقام، وأموالٌ تستثمر، وأراضٍ تستصلح ونباتات تزرع وتحصد، كما أنها هياكل وإدارات تشكل، وتدريب علمي وفني، وبحثٌ علمي وعملي، هي إنسان يطبب ويثقف ويعلم ويرفه لأجل الإنسان، وبذلك تعتبر التنمية؛ تنمية بالناس ولأجل الناس، فالإنسان هو محور العملية التنموية، التنمية هي توسيع الخيارات المتاحة للناس، وتلبية الاحتياجات الأساسية للناس والمجتمع (عمر، 1992).

ويقول هلال (2002): إن الإشكالية الحقيقية في التنمية المستدامة هي العمل على كيفية تنمية القدرات، وإشراك المجتمع في عملية التنمية، لأن الاهتمام برأس المال الاجتماعي إنما هو التنمية بحد ذاتها، فقد بدأ المجتمع الفلسطيني بتشكيل النخب الفلسطينية من خلال الطبقة البرجوازية

وتهميش المجتمع القروي البسيط والمجتمعات النسوية، إلا أن هذه النخب وجمعياتها سرعان ما تعثرت ثم باءت بالفشل، لأن التنمية لا تفصل طبقةً عن آخرى، ولا تنكر جانباً دون آخر، إذ لابد من الشراكة بين جميع الشرائح الإقتصادية والإجتماعية في التنمة بشكل أو بآخر.

يحتاج ذلك إلى الكثير من العلاقات لتحديد الاحتياجات والمهارة العالية في الاتصال مع الذات والاتصال مع المجتمع المحلي لإحداث هذا النمو والزيادة، وإنجاز المشاريع التنموية إن صح التعبير، لقد نجحت البشرية في التوصل إلى تطوير آلات الاتصال من هاتف فاكس وجوال وانترنت الفيديو المباشر وغيرها من الأدوات حتى سمي عصرنا هذا الذي نعيش فيه بعصر ثورة الاتصالات والتكنولوجيا وتطورت الحياة البشرية كثيراً، بتطوير وسائل الاتصال الحديثة لتقليل الفجوة بين الناس واختصار المسافات، والتي بدورها حدت من التعامل المباشر فيما بينهم لكن الإنسان مدني بالطبع يحب تكوين العلاقات وبناء الصداقات لا يحب العزلة والوحدة ولم يغن عالم الاتصال والتكنولوجيا الحديث عن التواصل البشري المباشر وخاصة اؤلئك الذين يحملون على عواتقهم تطوير المجتمع وتنميته- إن استطاعوا توفير بناء جيد من حسن التعامل- فإن هذا سيسعدهم هم في المقام الأول، لأنهم سيشعرون بحب الناس لهم وحرصهم على مخالطتهم، ويسعد من يخالطهم ويشعرهم بمتعة التعامل معهم لأجل هذا كله نحن الآن على موعد مع مهارة من أهم المهارات التي تعلمناها في الحياة ويتوقف عليها جزء كبير من فاعليتنا وتأثيرنا ونجاحنا في الحياة إنها مهارة الاتصال مع الآخرين (أبو القمبز، 2009) .

التعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظراً لاختلاف طباعهم، فليس من السهل أبداً أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين في المقابل من السهل جداً أن نخسر كل ذلك، وكما يقال الهدم دائماً أسهل من البناء، ويزداد أهمية احترام وتقدير إذا ارتبط بالتنمية بشكل مباشر في اي من ميادينها ولن تحدث التنمية دون الاتصال، ذلك الاتصال التنموي الذي يتكون من عدة عناصر ومجالات مختلفة ستتناولها الدراسة بالتفصيل.

الاتصال الفعال هو اتصال ثنائي متبادل بين طرفين متقابلين، ويشترط ألا يقتصر على نقل المعلومات في إتجاه واحد، كما أنه لا يعني إكساب الإحساس بالتوجيه الفوقي للأفراد لما ينبغي فعله أو عدمه.

إن دور الباحث أو العامل في مجال التنمية – فيما يتعلق بالاتصال- ينبغي أن يشمل الانخراط في حوار مع المجتمع المحلي وبلورة الحوار لتسهيل مشاركة المجتمع في التنمية، وللقيام بذلك على نحو فعال يجب أن يتم التخطيط المبرمج (مركز البحوث للتنمية الدولية، 2005).

2.2 موضوع الدراسة

تعد المشاركة الفعلية للمجتمع المحلي الضمانة الأساسية الأولى لنجاح أية مبادرة للتنمية ذلك لأن التنمية ليست شيئاً يمكن إحضاره من الخارج، بل هي عملية نابعة من صميم المجتمع خاضعة لظروفه الخاصة، وثقافته وموارده وقِيَمِه الاجتماعية وانماطه الاقتصادية، ونجاحها رهين باندماج أفراده وجماعاته في صيرورتها، ويستلزم نجاح مثل هذه المشاركة وجود إستراتيجية للتواصل تنظر إلى المشاركة التنموية باعتبارها المدخل الأساس لتحقيق التنمية وإحدى أهم الغايات الكبرى لها، ستقف الدراسة عند مفهوم الاتصال التنموي بالمشاركة.

1.2.2. تعريف الاتصال:

تعددت التعريفات في عملية الاتصال ومجالاته حيث يعرفها البعض على أنها عملية إرسال واستقبال رسائل ومع ذلك، لا تكون فعالة إلا عندما تكون الرسالة مفهومة وعندما تحفز وتشجع العامل أو المشارك في التنمية على التفكير في طرق جديدة (Thill, Bovee, Schatzman, 2002).

ويعرف أبو إصبع (2004) الاتصال: "بأنه عملية يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات، أو الآراء، أو الاتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما، في موقف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.

إلا أن مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2004)، يرى أن الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يشعر به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذو أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

والاتصال عبارة عن إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) أي التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك معين، وكلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communize وتعني Common أي مشترك أو عام. وفي كلتا الحالتين نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما، بما يحقق الناتج التنموي الايجابي في المجتمع من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية (السلعوس وقنّام، 2008).

ويرى إبراهيم (2008): أن عملية الاتصال إنما هي وسيلة لتبادل المعلومات بين عدة أطراف تتم عن طريق إدارة الاتصال والتي بدورها تقوم بتحديد المراسلات الرسمية وضياغتها ومراجعتها وتسليمها من خلال المشروع.

الفقي (2000): الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلمًا فهو يضيء أمامك الطريق دائمًا.

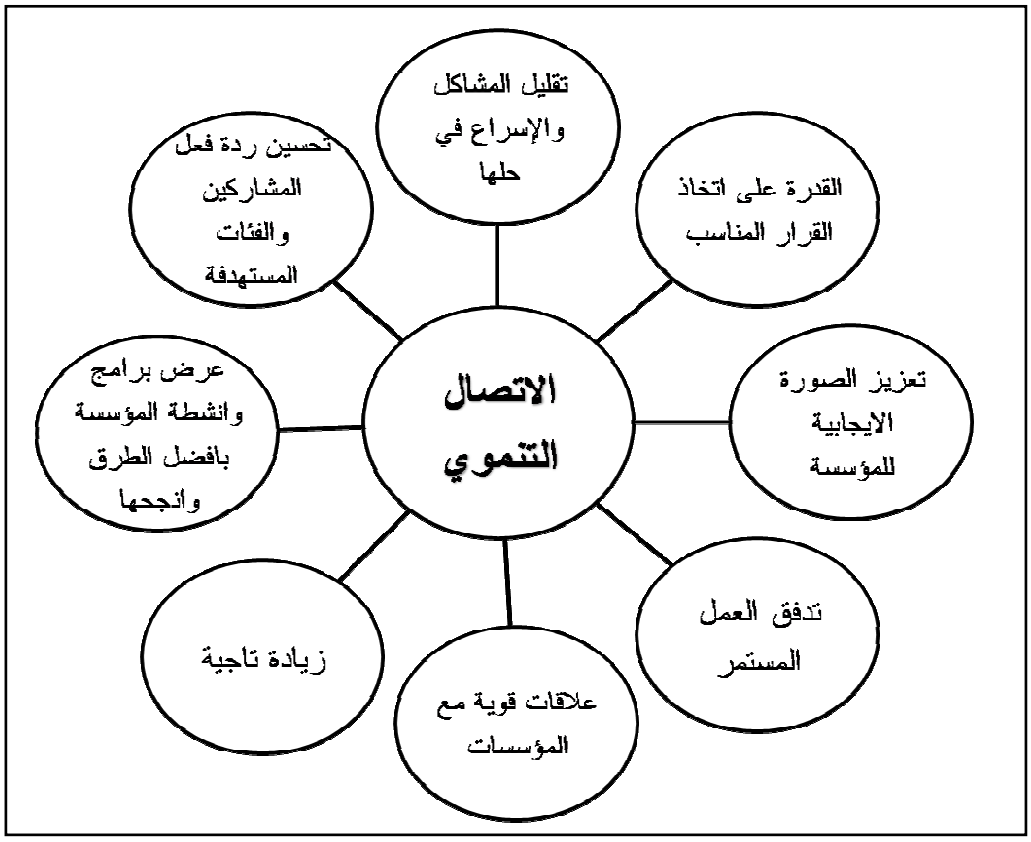
ويمكن استخلاص التعريف التالي من عدد من التعريفات الواردة على أن الاتصال التنموي، وسيلة للتفاعل مع الآخرين ضمن أسس وقواعد، تتضمن نقل واستقبال المعلومات بين طرفين أو أكثر وفق عدة مجالات، وهي عملية تتضمن المشاركة الفعالة وتقوم على الاستفادة من التنوع والتعدد القائم بين المشاركين لتعديل وتطوير السلوك والأفكار وتحديد الاحتياجات المجتمعية، وتقود إلى مساعدة المجتمع في التعبير الايجابي عن الذات بطرق مختلفة، وبالتالي إنجاز العمل بسهولة وبطريقة واضحة مريحة لجميع الأطراف، والوصول إلى تحقيق الهدف التنموي.

2.2.2. فوائد الاتصال التنموي:

الاتصال هو من أعظم المهارات أهمية في الحياة، إذ أننا نقضي ساعات صحونا ونحن في اتصال مع الآخرين أو مع أنفسنا في محادثات ذاتية (مونولوجات)، لذا من المهم التعرف على الفوائد التي يجنيها التنموي لنفسه وللمؤسسة التي يعمل بها لدى اتصاله مع المجتمع المحلي، ويوضح الشكل (1.2) فوائد الاتصال التنموي التي تتلخص بالنقاط التالية (Thill, Bovee, Schatzman, 2002):

- يؤدي إلى متابعة المجتمع المحلي ميدانياً والتعرف على أهم خصائص المجتمع وبالتالي يقلل من حدوث المشاكلات ومن ثم التعامل السريع في حلها بهدوء بعيدا عن اضطراب.

- يخلق لدى التنموي القدرة على اتخاذ القرار المناسب تجاه المجتمع والمجموعات المشاركة في الأنشطة.
- يعزز الصورة الايجابية للمؤسسة من وجهة نظر المجتمع من خلال الصورة التي يعكسها التنموي في تفاعله الايجابي مع المجتمع.
- التدفق المستمر للمشاريع التي تعمل على تحسين النمط التنموي في بيئة المجتمع والفئات المشاركة.
- تحسين علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، وتطوير التشبيك لإحداث تنمية تكاملية.
- يزيد من إنتاجية العمل في المؤسسة وخاصة إذا كان يتجه لنحو فعال.
- ترويج المؤسسة لأنشطتها وعرض برامجها بأفضل الطرق وأنجعها.
- تحسين ردة فعل الجماعات المشاركة في الاتجاه الايجابي نحو برامج المؤسسة.



شكل 1.2: فوائد الاتصال التنموي. (Thill, Bovee, Schatzman, 2002)

ربما لا يمكن حصر فوائد الاتصال بالنقاط السابقة، إذ أنها تتطور باستمرار متزامنة مع التطور الذي يحصل بشكل دائم، لكنها على الأقل إذا ما تحققت الفوائد السابقة من خلال الاتصال التنموي للمؤسسة، فإنها أقرب ما تكون للاتصال الناجح.

ويتفق كل من العالم روجرز (Rogers) والعالم ليرنر (Lerner) في أن الاتصال بوسائله يلعب دوراً مهما وجوهريا في التحضر والتحول الاجتماعي من المستوى التقليدي إلى المستوى العصري؛ والذي بدوره يؤدي إلى دفع عجلة التنمية بجميع نواحيها وأبعادها، وتخلق المناخ الصالح للتنمية حسبما يقول (شرام) فهو بوسائله المتعددة يستطيع أن يسهم مساهمة كبيرة في توسع الآفاق وتركيز الانتباه على مشكلات التنمية وأهدافها وبالتالي يعزز الصورة الايجابية للمؤسسة وما تجنيه من فوائد خصوصا إذا كان الاتصال ناجحاً (جامعة القدس المفتوحة، 2004).

"وقد رأى شرام أن مثقفي القرية أو الناحية وقادة الرأي فيها يعرفون ما يحتاج إليه القرويون ويعرفون كيفية مخاطبتهم لأنهم يتحدثون إليهم باللغة التي يفهمونها. أما وسائل الاتصال الجماهيرية فهي تعمل على مساعدة الاتصال المباشر وتثبيته" (السيد، 2006).

والمشاركة المجتمعية في التنمية تكون على مبدأ المساواة وعدم التمييز في العرق أو الدين أو اللون أو الجنس بل نابعة من حاجاته، فهو إنسان يعيش في مجتمع تختلف معتقداته وأساليبه ولغاته، له حاجات يتم تلبيتها من خلال العمل التنموي التشاركي القائم على العدل والمساواة، وتحديد دوره في الانجاز الفعال.(مجاهد، 2008).

ويستخلص أنه من المهم في الاتصال الناجح، أن يكون نابع من منطلق حاجات الناس أنفسهم، وليس ما يمليه الممولون على المؤسسات، كما ينطلق المشروع من الحاجات الأساسية وذات الأولوية للفئة المشاركة في المشروع، ولا يتم انجاز المشروع بانعزال عن المؤسسات الأخرى، فقد يكون دور المؤسسة المساند للمشروع كالعمود الفقاري في نجاح الاتصال مع المجتمع وذلك لحدوث التفاعل والوصول للغاية العظمى وهي التنمية.

3.2.2. عناصر الاتصال التنموي:

إن الاتصال عملية لها عناصرها، إلا أن هذه العناصر اختلفت في مسمياتها ومجالاتها، كما أن لكل من هذه المجالات عده مهارات يمتلكها التنموي لتحقيق هذا المجال.

فقد كانت مجالا للاختلاف بين العلماء الذين تناولوا موضوع الاتصال فمنهم من يعتبرها أربعة عناصر(المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل) كما عند الطوبجي، أو خمسة حسبما يرى

الحريري، وستة عناصر كما يرها (Berlo, 1960) وقد اعتمدت الدراسة على أن للاتصال ستة عناصر متمثلة فيما يلي:

- المرسل: يعرف المرسل على أنه تلك الشخص الذي يقوم بإرسال ونقل المعلومة، وبه تكون النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال بإرسال المعلومة، ويقوم المرسل بعملية الإرسال عادة طبقا لحاجاته واستجابة لحاجات الآخرين فالاتصال هو حاجة إنسإنية لا يمكن الاستغناء عنه، فالمرسل إن كان يعمل في الميدان التنموي يبادر بالاتصال ويشارك الآخرين في هذه العملية ويمارسها بمهارات مختلفة ومتنوعة يمارسها تارة ويطورها تارة أخرى ليصل إلى الهدف من عملية الاتصال، وهو مصدر الرسالة حيث يكون هو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال (Berlo, 1960).

- المستقبل: هو الشخص الموجه له الرسالة ويقوم بدوره بالرد على الرسالة، وفتنشأ علاقة تبادل بين المرسل والمستقبل فتارة يكون المرسل مستقبل وبالعكس، وأحيانا أخرى يكون مشارك بالإرسال والإستقبال فيعطي هو الفكرة الجديدة ويساعد في الوصول إلى الهدف.

- الرسالة: هي الفكرة أو الأفكار التي يريد المرسل نقلها إما أن تكون مكتوبة أو مسموعة قد تكون على هيئة عبارات ورموز وأرقام أو تعبيرات الوجه والجسم واليدين.

- الوسيلة (قناة الرسالة): هي بمثابة جسر يحمل فحوى الرسالة الذي من خلاله نصل إلى الهدف من الاتصال، وللقناة عدة وسائل وأساليب مختلفة فكل فكرة قد تكون لها وسيلة تختلف عن الأخرى كما أن الوسيلة تختلف باختلاف الأفراد الذين يتم الاتصال والتشارك معهم، كما قد تختلف باختلاف الفئة جنساً وعمراً وبيئةً، ومن خلالها تتم عملية الاتصال، وهي بمثابة الجسر الذي يصل بين المرسل والمستقبل لتمرير الرسالة من خلاله.

- بيئة الاتصال: ذلك المكان الفيزيقي الذي يحيط بعملية الاتصال من إضاءة وتهوية ومؤثرات بيئية أخرى.

- التغذية الراجعة: هي الخطوة التي يتم فيها رد المستقبل على الرسالة وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة وقدرته على استيعابها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، وتختلف سرعة حدوث التغذية العكسية باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل

لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة (الصيرفي، 2008).

وتعبر التغذية الراجعة عن التقييم من قبل المشاركين في آخر المشروع المنفذ، ووصف مدى انتفاعهم ونجاحهم في الاستفادة من معطياته ومن الفرصة التي أتيحت لهم.

وهذا التقييم هو عملية لازمة مرتبطة ارتباطاً وثيقا بالمتابعة الإدارية اليومية، ويعتبر خاتمة لها وتتويجا للاهتمام التنموي والتطوير المجتمعي، لكي يجازى التنموي المبدع وتتاح له مجالات الإرتقاء وتسند إليه المهمات، وليس هذا التقويم في نهاية المشروع فقط، بل يجب أن يتم في نهاية كل مرحلة ويكون مستمر خاصة أن كان يوجد حدث رئيسي ومهم في المشروع (Main Stone) يتوقف علية الكثير من التطور أو الاستمرارية، وتوضع معايير للنجاح ودرجات وأوصاف.يتم تحديدها من خلال المانحين من ناحية، وتحقيق الأهداف من ناحية أخرى، وإدارة المراقبة من ناحية ثالثة (الراشد، 1992).

ويتضح من عناصر الاتصال أن مصدر المعلومات يقوم اختيار إحدى الرسائل، ومن ثم يتم تحويلها عبر قنوات الاتصال المختلفة إلى المرسل، وأثناء مرورها قد تتعرض إلى بعض المؤثرات (التشويش، الضوضاء، الانتقاء، الحذف، الإضافة) إما بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، ويمكن تفادي هذه المؤثرات أحياناً، بإعادة تفسير المحتوى بطرق مختلفة، بعد أن يتم استرجاعه عن طريق ما يسمى بالتغذية الراجعة (عبودي، 2006).

4.2.2. أشكال وأنواع الاتصال التنموي:

تعددت وسائل وطرق الاتصال وخاصة مع التطور التكنولوجي الهائل الذي نعيش، فهو عصر تفجر الانفجار المعرفي التكنولوجي في مجال الاتصال.وبالتالي تطورت أشكال الاتصال في المؤسسات وتغيرت وفق الظروف التي نعيش. وقد اختلفت هذه الأشكال وفقا لتصنيفها ووفقا للمعايير المحددة لتصنيفها، ويمكن القول إن أشكال الاتصال يتم تقسيمه في حدود هذه المعايير (جامعة القدس المفتوحة، 2004) :

- اللغة المستخدمة.
- الاتجاه .
- درجة التأثير .
- مصدر الاتصال.
- نطاق الاتصال.
- مدى السيطرة على عملية سريان المعلومات.

1.4.2.2. الاتصال وفق اللغة المستخدمة:

قد يعتقد أحدنا أن اللغة إنما هي لغة الحوار من كلام وأحاديث يتبادلها الأطراف المتصلة، لكنها في الحقيقة هي جزء من الاتصال، فاللغة إنما هي منهج ثابت منظم يعبر عن به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره وإحساس دفينٍ في صدره، ولكل تنموي في العالم لغتة التي يعتز بها، إلا ان اللغة العربية المتصفة بغناها اللغوي، وكثرة المترادفات، وقدرتها الفائقة قي التعبير عن المشاعر، وأساليبها المتنوعة في التعبير عن الفكرة مباشرة أو تلميحاً، تعتبر من أغنى لغات العالم في الافصاح عما نريد، لايصال الفكرة أو ايصال المشاعر، وقد قسم العلماء اللغة بشكل عام إلى قسمين:

- اتصال لفظي: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يستخدم فيه الكلام كوسيلة لنقل الرسالة من التنموي إلى المشاركين من خلال ألفاظ يتم التعامل بها للوصول إلى النتيجة المرجوة من الاتصال، وهو نوعين (حجاب،2007) و(جامعة القدس المفتوحة، 2004) و(جامعة القدس المفتوحة، 2000) و(كوفي،2008):

  - اتصال شفوي: وهو ذاك النوع من الاتصال الذي يصل به اللفظ منطوقاً إلى المشاركين ويدركوه بحاسة السمع ومن الأمثلة الواضحة على هذا النوع: ورشات العمل، المقابلات، الندوات، المناقشات، ويخلق هذا النوع من الاتصال نوعا من الألفة والصداقة، ويشجع على وجود الأسئلة وطرحها للإجابة عليها. لكنه يقف في نجاحه عند مقدرة التنموي على توفير المقومات التالية:

    - تقبل التنموي للمشاركين كما هم، والتقبل يكون عملية مزدوجة فان لم يتقبل المشاركون الشخص التنموي لن يحدث اتصال تنموي فعال، فلا يسقط مشاكله على

الآخرين، بل يبدأ مع المشاركين في العملية التنموية من حيث هم ومن ثقافتهم، إن التغير التنموي في أي من المجتمعات لا يمكن أن يحدث ما لم يوجد التقبل، وهو يختلف عن الإقناع فالتقبل ليس رديفا للاقتناع.

- إتاحة الفرصة للآخرين في إدارة العمل، وإشعارهم بان ما انجز هو نتيجة عملهم.
- انتقاء القنوات التي تسمح بتدفق الاتصال بين التنموي وبين الجماعات المشاركة.
- الاستماع التعاطفي بنية الفهم وليس الاستماع العاطفي، اي الاستماع بالمشاعر والاستماع إلى السلوك.

- الاتصال الكتابي: هذا النوع من الاتصال يعمل على نقل المعلومة لعدد كبير من المشاركين، ويمكن الرجوع إليه في أي وقت، كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها، ويتميز بالوضوح، والابتعاد عن العبارات المضللة والمحيرة، ويركز هذا النوع على العبارات القصيرة الموجزة ذات المعنى الجلي، ومن الأمثلة عليه النشرات التي تقوم المؤسسة بتوزيعها بهدف التعرف عليها والتي تحتوي على (الرؤيا والرسالة والأهداف ....الخ)، وهو النوع الذي يقدم التنموي للجماعات المشاركة من خلال مؤسسته والبرنامج القائم عليه، وفي العادة مثل هذا الاتصال يتم مع الأشخاص القادرين على القراءة، أي الفئات المشاركة الشبابية وليس كبار السن (الأميين) أو الأطفال.غير القادرين على القراءة إلا أن يكون من خلال الصور.

- الاتصال غير اللفظي: هذا النوع من الاتصال يعتمد على اللغة غير اللفظية، وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه، والإشارات والحركات، وتتمثل في الرسوم والموسيقى والمجسمات والنحت.

وفي الحقيقة لا يمكن فصل الاتصال اللفظي عن الاتصال غير اللفظي إذ أن كل منهما مكمل للآخر فالنشيد الذي قد يردده احد ما، إنما هو لفظي وغير لفظي وعادة ما يستخدمه التنمويون في ورشات العمل كنوع من الشعارات المشجعة في بداية اللقاءات المتكررة.

2.4.2.2. الاتصال وفق الاتجاه:

تنقسم الاتصالات إلى نوعين من حيث الاتجاه:

- اتصال باتجاه واحد.
- اتصال باتجاهين.

وهذه الأنواع من الاتصالات تتأثر بشكل مباشر بنوع الأداء التنموي الذي يحصل فإذا كان ذلك الأداء بحاجة للحوار المتبادل وليس إيصال معلومة فقط فهذا يحتاج إلى الاتجاه الأحادي فمثلا قد يكون الاتصال من نوع جماهيري عبر التلفاز أو عبر يافطات الطرق، حيث لا يرى التنموي كمؤسسة أو كفرد في المؤسسة ردة فعل المستقبل (حجاب، 2007) .

يستنتج من ذلك أن هذا النوع من الاتصال يحتاج بالعادة إلى مهارة عالية، كما قد يحتاج إلى صفات وسمات شخصية تتناسب مع البيئة والفئة ليحصل التفاعل، وعملية تبادل مثمرة في الأفكار والمعلومات، وبالتالي يمكن قطف ثمار الاتصال من خلال التغذية الراجعة وهل تحققت أهدافه أم لا؟. وقد يحتاج العاملين في مجال التنمية استخدام الأسلوبين معا لإنجاح عملية الاتصال التي تناسب الجمهور، كما أن المواد النظرية لا تكفي لاستخدامها في الناحية العملية، إذ أن الموقف يكون سيد الأحكام.

3.4.2.2. الاتصال من حيث درجة تأثيره:

يتميز هذا النوع من الاتصال على أنه وجها لوجه وفي مكان محدد، كما أن التنموي في هذا النوع من الاتصال يمثل جميع الأدوار من إرسال واستقبال وحتى أحياناً إعطاء التغذية الراجعة خاصة إذا كان يقوم بعمل تحيد احتياجات. ويقسم إلى عدة أنواع:

- اتصال شخصي: يتسم هذا النوع بالعمق والاستمرار لفترة أطول لتأسسه على الإقناع، ويحمل صفة المصداقية في المصدر والسيطرة عليه خاصة بالنسبة للرسائل التي لا تتفق مع ميول الجمهور واتجاهاته، كما يتميز بتوافر قدر كبير من التغذية الراجعة وردة فعل المشارك (حجاب،2007) .

- الاتصال الجمعي: عادة ما تقوم هذه الاتصالات على العمل الجماعي وقد يكون في اللقاء الواحد شخص تنموي واحد أو عدة أشخاص وتكون هناك جماعة واحدة مشاركة أو عدة جماعات.

- وفي بعض الأحيان لا يكون هناك تجانس في طبيعة المشاركين لذا فهي تحتاج لتحضير جيد ولعدة مستويات من التنمويين القادرين على إدارة جلسة الحوار، كما أنها تحتاج لوقت طويل نسبياً، خاصة إن لم تكن تدور حول الإخبار عن شيء بل تقوم على العمل التنموي القادر على التغيير الفعال (Thill, Bovee, Schatzman, 2002) .

- الاتصال الجماهيري: يقوم هذا النوع على نقل الأفكار والاتجاهات لعدد كبير من المجتمع لتحقيق احد أهداف المشروع الذي تقوم به المؤسسة، وعادة ما يكون باتجاه واحد وبطرق غير مباشرة، ويعتبر هذا النوع اقل تكلفة لكنه لا يحمل ردود الأفعال، ومدى وصول الرسالة واستيعابها، ولا كيفية تقبلها (حجاب،2007) .

ويستخلص أن هذا النوع من الاتصال مكمل لأحد الأنواع الأخرى لكنه غير كاف إلا في الحالات التي لا يحتاج فيها التنمويون لردة الفعل الصادرة من المجتمع في كل متكامل أو إن كان هناك اتصال جماهيري واسع جدا، كأن يكون ذا علاقة بتطوير التعليم لشريحة كبيرة من المجتمع حيث أن هذا الموضوع يمس كل بيت تقريبا، وان كان الموضوع جديد بحد ذاته ومتجدد على الساحة، مثل جوانب الحقوق والديمقراطية والحرية.

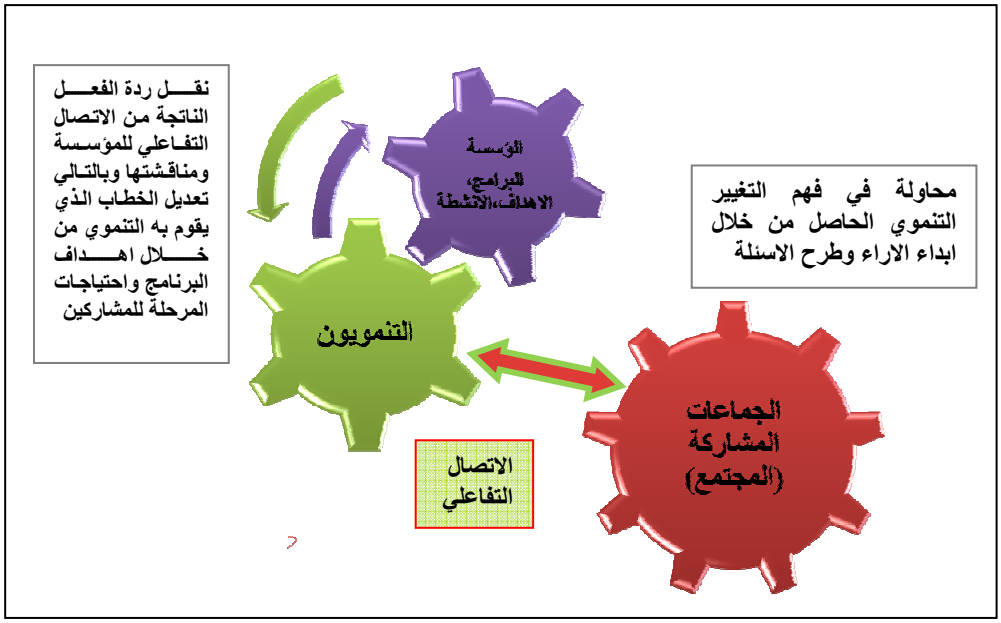
- الاتصال التفاعلي: يعتمد هذا النوع على التطور الحاصل في التكنولوجيا، فهو أكثر ما يقوم على الإنترنت والبريد الالكتروني، ويسمح بالعادة بالحصول على تبادل كم كبير ونوع من المعلومات وبتكلفة بسيطة ويعد هذا النوع نتيجة العولمة التي حصلت لتجعل من المجتمع المحلي والدولي يتعامل وكأنه بقرية صغيرة (Thill, Bovee, Schatzman, 2002)، ويكون في هذا الاتصال جرأة في الطرح وجرأة في الرد على الموضوع وتحمل دائرة العمل المتمثلة بالشكل (2.2).

4.4.2.2 الاتصال وفقاً لطبيعة المصدر ونطاقه:

النوع في هذا من الاتصال يقوم التنمويون بتطبيقه من خلال احد الصور التالية:

- داخلي رسمي .
- خارجي رسمي.
- خارجي غير رسمي
- داخلي غير رسمي

والشكل (3.2) يوضح آلية الاتصال بالصور الأربعة المذكورة، ويكون التنموي هو الشخص الفاعل الذي يقع على عاتقه الكثير في الاتصال لإحداث التغيير وإنجاح المشاريع وتنفيذها (Thill, 2002, Bovee, Schatzman).



شكل 2.2: الاتصال التفاعلي.

ويحتاج التنمويون في العادة إلى الاتصال داخل المؤسسة وليس مع المجموعات المشاركة أو المجتمع بل لا بد من وجود اتصال على المستوى المؤسسي وبالتالي فإن هذه الأنواع تكون على النحو التالي:

- الاتصال الهابط: ويكون من قمة التنظيم المؤسسي وصولاً إلى الشخص التنموي للحصول على معلومات محددة حول أداء العمل، وتعزيز الالتزام نحو العمل من خلال مراجعة الإداريين، كما أنه يعمل على تحفيز العاملين على العمل باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة واسراتيجيتها.
- الاتصال الصاعد: وتكون من التنمويون إلى الإداريين بهدف التقييم الذاتي للتنموي وعمله الميدإني، وكيفية حل بعض المشاكل أو العوائق التي تعترضه وكيف يمكن التخاص منها.

	خـــارجـــي	داخـــلي
رسمي	اتصال خارجي مخطط له على المستوى الرسمي من خلال(التقارير، الرسائل، البريد الالكتروني، الصفحات الالكترونية) بشكل تسلسلي بين التنموي والمجتمع.	اتصال داخلي مخطط له على المستوى الرسمي من خلال(التقارير، الرسائل، البريد الالكتروني، المذكرات الداخلية) بشكل تسلسلي وصولا للشخص التنموي
غير رسمي	اتصال خارجي عفوي عبرالتنمويين باستخدام (البريد الالكتروني،الاتصال وجهاً لوجه،اتصال هاتفي) دون اللجوء للطرق الرسمية المتسلسلة	اتصال داخلي عفوي من خلال التنمويين باستخدام (البريد الالكتروني،الاتصال وجهاً لوجه،اتصال هاتفي) دون اللجوء للطرق الرسمية المتسلسلة

شكل 3.2: أشكال الاتصال (Thill, Bovee, Schatzman, 2002).

- الاتصال الأفقي: وهو الاتصال المتبادل بين التنمويين أنفسهم للاستفادة من تجارب بعضهم البعض، وتبادل الخبرات العملية في حقل التنمية، وهو ضروري لتفادي تكرار الخطأ والتطور الايجابي لدى الموظفين.

5.2.2. أهداف الاتصال التنموي:

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنسإني بين المؤسسة والمجتمع المحلي بشكل مباشر، وتحمل الكثير من الأهداف وربما أهمها من وجهة (Thill, Bovee, Schatzman,). و(السلعوس وقنّام، 2008)، ما يلي:

- إيجاد علاقات طيبة تنعكس على تطوير الأداء وتحسينه.
- المساعدة في عملية اتخاذ إقرار .
- الربط بين مختلف وحدات المجتمع في وحدة متكاملة.
- التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم.
- رفع وعي المجتمع المحلي.
- تحقيق الأهداف الإنمائية للمجتمع من خلال الاتصال بالمشاركة.

- تطوير قدرات منظمات المجتمع المدني، لتمكينها من تمثيل المجتمع المحلي والمشاركة في تطوير وتطبيق إستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطة العمل، والمساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التي نقف على أعتابها.

6.2.2. شروط نجاح الاتصال التنموي:

الاتصال ليست خلطة سحرية يتم تزويدها للأشخاص العاملين في مجال التنمية ليتفاعلوا مع المجتمع، وليس كل من شارك في دورة لمهارات الاتصال أضحى خبيراً في تلك المهارات، إذ لابد من شروط يجب توفرها لنجاح الاتصال، ومن هذه المهارات مايلي (أبو القمبز،2008) و(Bowden, 2004) و(الدروبي،2006) **و**(هينسلو، 2008):

- وجود رغبة وحافز لدى المرسل للتفاعل مع المجتمع المحلي، وهذا يستدعي أن يكون له هدف واضح، كما أنه يعود إلى أهمية الهدف الذي اختاره، ومدى أولويته للمجتمع، ومدى حاجة الناس لهذا الهدف.
- تحديد الهدف من الاتصال قبل البدء، فهو كفيل في جعل التنموي يسير وفق مسار محدد مهما ابتعد عنه يعود إليه، فهو الدليل والمرشد في الطريق والوصول للغاية.
- تحديد صيغة الرسالة، إذ أن اللغة العربية لغة بليغة وواسعة، إذ أن هذا يعمل على تحديد طبيعة الرسالة، والرسالة الناجحة هي التي تجيب على خمس أسئلة:
    - ماالذي أريده من هذه الرسالة ؟
    - متى أريد ذلك بالتحديد ؟
    - لماذا أريده ؟
    - أين أريده ؟
    - كيف أريد أن يتحقق ذلك ؟

- إعطاء قيمة للوقت، حيث يحترم وقته الذي يستثمره في سبيل إفادة الآخرين كما يحترم أوقات الآخرين ويقدر تواجدهم ومشاركتهم.
- إنجاز الرسالة فعلاً وتنفيذها على أرض الواقع.واستقبال المرسَل إليه لرسالتك، التي تتمتع بالصدق، والكفاءة، والبعد عن التحيز الديني أو الجنسي أو الحزبي أو العرقي، لأن التنمية

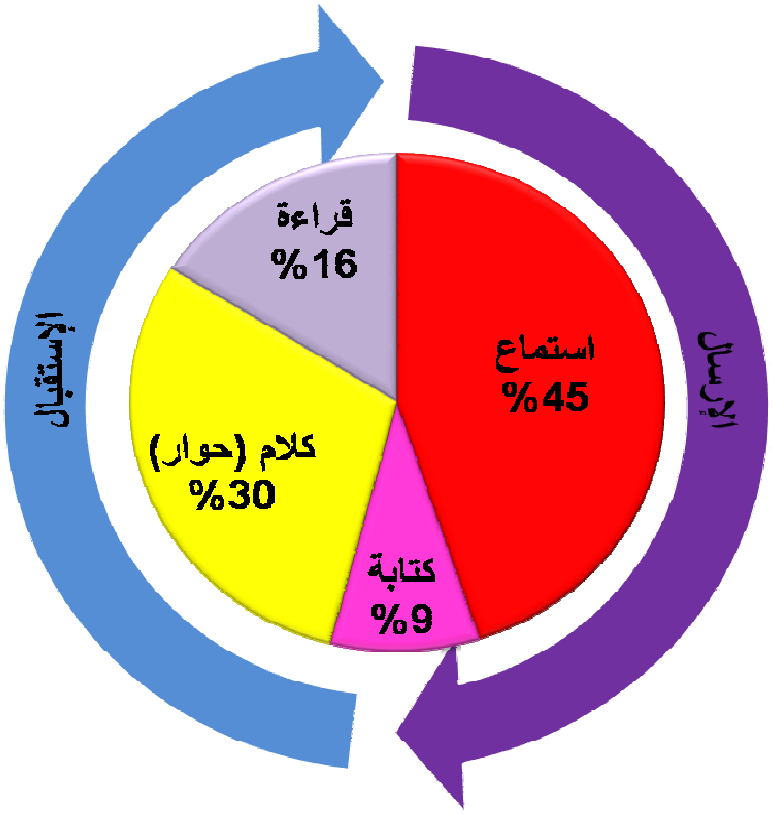
للجميع لا تقتصر على أحد دون الآخر، فهي لا تميز بين الأشخاص في المجموعة الواحدة، والفئات المشاركة والمستفيدة.

- إعطاء أهمية لرد فعل المستقبل أو المرسل إليه تجاه رسالتك وهو الهدف الذي تسعى لبلوغه والوصول إليه.
- تدوين ما تم التوصل إليه على شكل توصيات، حتى يتم ترتيب الملاحظات بحسب الأولويات، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة، ومن ثم عرضها على المؤسسة بوضوح ودقة دون حذف المعلومات الهامة التي قد لا تكون لصالح المشروع وذلك لتفادي الوقوع بالأخطاء والمخاطر.

ومن الملاحظ أنه لا بد أن يكون جانب من المشاركة للمجتمع في عملية الاتصال، لأن ذلك يرسم خطوط كبيرة من درجة الثقة، فهم شركاء في التنمية. كما أن الاستماع في مرحلة الإستقبال، والتغذية الراجعة، جوانب مهمة في عملية الاتصال التنموي، ومن خلالها يستطيع أن يحدد الفارق الناتج بين المعلومات التي يستقبلها قبل المباشرة في المشروع وعند الانتهاء منه، إذ أن الاتصال يعتبر نوع من أنواع التعبير الذاتي للمجتمع المشاركة. ومهم في تنوع المواضيع ودراسة الحاجات خاصة في أول مراحله مما يؤدي إلى زيادة في عدد المشاريع وتنوعها وبالتالي تنوع الجهات لتمويل للمؤسسة.

وأضاف Thill, Bovee, Schatzman (2002) أن الاستماع من المهارات التي تستهلك 45% الوقت الذي يصرف عملية الاتصال بحسب الدراسات، كما يظهر الشكل (4.2).

إن الاتصال مع المجتمع المحلي جزء مهم في تنفيذ المشروع، بل هو المشروع ذاته، إلا أنه يعتمد على الفرد والمؤسسة في أن واحد، فالفرد والمؤسسة بالنسبة للمشروع جناحا الطائر، والرأس هو الهدف المحرك والموجه للمشروع، ولا نغفل أن الإيمان بما نعمل هو الأهم، فعندما نعمل مع الآخرين ونتفاعل مع المجتمع وبالتالي تتحصل المشاركة التنموية، أي أن العمل لا يقتصر على أداء الواجب فقط، وبالتالي الحصول على المردود المادي.
ففي مهارة الاتصال عادة ما نتعامل مع البسطاء في مجتمعنا وهم التي يمثلون الشريحة الكبرى، لذا لن نستطيع الوصول إلى الآخرين إن تعاملنا معهم من برج عاجي، نخرج أنفسنا من جذورنا للوصول إلى ما يسمى (بالبريستيج)، وللأسف ليس هذا هو بيت القصيد الذي نسعى إليه، بل نحن نسعى لأن نكون أصحاب عقول نيرة وأصحاب بعد استراتيجي في التغير نحو الأفضل لنحقق الهدف من التنمية.



شكل 4.2: النسبة المئوية للوقت الذي يصرف في قنوات الاتصال المختلفة (Thill, Bovee, 2002 ,Schatzman).

وقد يكون أسوأ ما في عملية الاتصال هي الصورة المخملية التي يرسمها العامل التنموي للمجتمع وكأن الحياة مفروشة بالورود، وعندما يكتشف المجتمع المشارك ضبابية المجتمع الصورة يفقد التنموي مصداقيته، وبالتالي ثقة الآخرين به، فتزوير رؤية الواقع للبسطاء أمر جد مريب، فلا تجعل الناس يظنون أن المؤسسات التنموية تملك العصا السحرية، وما عليهم الا الانتاظار أو المشاركة السلبية بل هي مشاركة تقوم على التفاعل.

ويقول العريمي (2006) إذا كان من الصعب الوفاء فلا تَعِد بل حاول إعادة التفاوض، وهذا سيساعد التنموي كثيراً على أن يكون مسؤولاً عن تصرفاته وقراراته أمام المجتمع.

7.2.2. مهارات الاتصال التنموي:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي أهم المقومات في فعالية الاتصال:

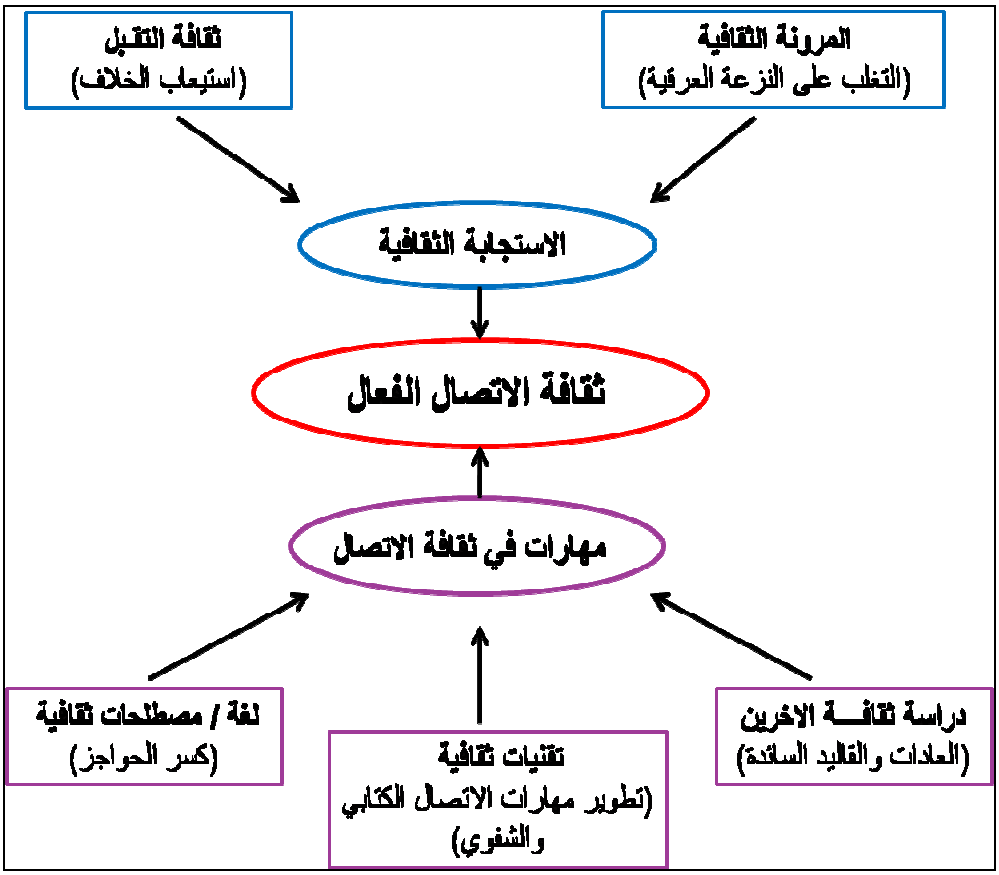
1.7.2.2. معرفة جيدة بثقافة الاتصال مع المجتمع:

تعتبر ثقافة الاتصال من المهارات الذكية التي يستخدمها التنموي في اتصاله مع المجتمع المحلي كما يظهر في الشكل (5.2)، وحتى تكون هذه المهارة فعالة لابد أن تتضمن ما يلي كما يرى كل من (manallack.2002) و(نيوشل، 2008) و(Thill, Bovee, Schatzman, 2002):

- الاستجابة الثقافية: وتعني أن نتقبل الآخرين كما هم لا كما نحن فالتقبل ضروري للتعامل مع المجتمع لأنه خطوة مهمة للتأثير على المجتمع من حوله كما انه يبني جسراً من الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويعتبر مبدأ الاستجابة الثقافية من المبادئ المهمة في استيعاب الإختلاف في الثقافات وتعدد الرؤى والأفكار، فلا بد من المرونة الثقافية في التغلب على النزعة العرقية، والذي بدوره مهم يؤدي إإلى الرضى والابتعاد عن السخط والاستهجان لما يراه في المجتمع من قيم وعادات وتقاليد أو ما شابه، فلا يسقط العامل التنموي مشاعره وتوجهه على من يتصل بهم.

- مهارات في ثقافة الاتصال: وهي تطوير مهارات الاتصال الشفوي والكتابي بأشكاله، كما تتضمن الدراسة عادات وتقاليد المجتمع السائدة، وبالتالي تطوير مهارات لغة مصطلحات ثقافية لكسر الحواجز بين العامل في مجال التنمية وبين المجتمع، فالشخص التنموي ينصهر مع المجتمع مدركاً تمام الإدراك التام أنه يمتلك ثقافة وقدرات وقيماً تختلف عن المجتمع الذي يتعامل معه ولا يتعامل بذاتيه في المجتمع، فلا يعمل لحساب فئة على أخرى، بل يعمل على إشراك المجتمع بكل أشكاله.

ويستخلص من ذلك أن هذه المهارات تعمل على رسم علاقة ملؤها الثقة، وهي مهمة في تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها لإشباع الحاجات والوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، حيث أن هذه المهارة حساسة جدا وتمس القيم الثقافية المجتمعية المتوارثة والتي من خلالها تبدأ التنمية. ان الهرم المقلوب من معيقات الاتصال الفعال الذي يعتمد على دراسة مسبقة لثقافة المشاركين وأسلوبهم، ولا يكون الذين يمثلون نسبة 95% سلبيون يمارسون الانتقاد ومتفرجين، وبالتالي يمثلون عبئاً كبيراً على التنموي في جذبهم نحو المشاركة (الطالب، 1998) .



شكل 5.2 ثقافة الاتصال (Thill, Bovee, Schatzman, 2002).

2.7.2.2. مهارة الحصول على رجع الصدى:

إن عملية رجع الصدى عملية عند إبراهيم المصري (2000) تتمثل بردة الفعل اللفظية أو غير اللفظية التي يقوم بها المستقبل، وهي من أهم المهارات في القدرة على عملية إرجاع الأثر والتأثير على المرسل لتعديل أقواله وأفعاله لتتلاءم مع المجموعة المشتركة، فهي تقيس مدى تأثير صدى المشروع على الجماعات المشاركة.

يؤثر بشكل مباشر في توفير المعلومات التي تمكن العامل في مجال التنمية من فهم كفاءة عمله ومدى فعالية سلوكه، ويكون رجع الصدى إما تصحيح لسلوك أو إستراتيجية معينة أو لإلغاء أو التأكيد لاستمرار الأداء، ولزيادة فعالية رجع الصدى (التغذية الراجعة) من المهم الانتباه لما يلي:

- إظهار التفهم: أي تفهم الطرف الآخر في أي حال من الأحوال،وان ما يطرحه المجتمع إنما هو إملاء لما بداخله وخلجاته واستيعابه لما تم طرحه لأي مشروع (بات،2008) .

- الانتقال بالجمهور واصطحابه من رحلة "لماذا" إلى رحلة "كيف":بعد أن يقوم العامل في مجال التنمية بشرح الموضوع الذي يريده يبدأ باصطحاب المجتمع المشارك برحلة كيف، كيف أضع الفكرة محل التنفيذ؟ كيف أتبنى الرؤية لتكون رؤيتي؟ كيف ابدأ بالعمل حالاً؟ فليس الحديث هنا بهدف التسلية أو رواية قصة احد الأبطال (موركان .2005) .
- التعامل مع أحداث واقعية، فليس الحكم على الشخص برأيه يكفي لأخذ التغذية الراجعة لكن الحدث وارتباط الأمور مع الأحداث الواقعية يجعلها أكثر مصداقية، لكن ومع ذلك لكسب ثقة الآخرين استمع حتى نهاية الحديث (الفقي.2000) .

3.7.2.2. الفصل بين الحياة الشخصية والعملية:

ربما هي من المهارات التي يحتاجها الكثير من مجتمعاتنا ليس على الصعيد التنموي بل على جميع الأصعدة، فإذا فصلت بين الحياة الشخصية والعملية ونسيت ذاتك –إن صح التعبير - أثناء الاتصال التنموي ولم تنظر إلى الاتصال بشكل نرجسي وتعيش الأجواء لتحقيق الأهداف حتما ستصل ويختلف كلياً عمن يتعامل مع الموضوع كأنه أداء واجب ويريد الانتهاء منه بل إن الذين ينصهرون مع مهنتهم ويعيشونها يكونون أقرب إلى الاتصال الايجابي الفعال (موركان، 2005) و(السويدان، باشرحبيل، 2003) .

فلا يمكن للإنسان التفكير في مكانين مختلفين، كما أن العقل لا يستطيع أن يفكر في شيئين في آن واحد بل فكرة تطرد الأخرى، وتتابع الأفكار غير المتقاربة والتي لا يوجد بينهما علاقة وهكذا يحصل التشتت في الحديث، ويقل التأثير والقدرة على الاستماع التعاطفي مع المجتمع (كيلر، 2007) .

4.7.2.2. الإصغاء:

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعإلى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر [فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون] الأعراف:204 . ويشير إلى الدراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسإنية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات (سويدان، 2008) .

ويعتبر إصغاء العامل والباحث في مجال التنمية لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع العامل والباحث في مجال التنمية من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء العامل والباحث في مجال التنمية للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي

5.7.2.2. مهارات عامة تزيد من فاعلية الاتصال:

بالإضافة لكل ما ذكر فان هناك بعض المهارات التي تزيد من فعالية الاتصال وهي:

- سلوك الحضور: وهو الاتصال غير اللفظي، ونعبر عنه خلال تركيزنا الكامل على كـلام المتحدث. إن النظر إلى عيني المتحدث، والالتفات إليه، وتجنب القيام بكل مـا يمكـن أن يحول دون إصغائنا الكامل له (مثل إجراء المكالمات التلفونيـة، أو تـصنيف الأوراق أو الحديث مع شخص آخر). هذه جميعاً تعطي المتحدث شعوراً بأن تركيزنا وانتباهنـا كلـه معه، وبذلك نشجع استمرارية الاتصال بيننا وبينه (تامي.2005) .
- إعادة الصياغة: ويعني ذلك أن نلخص ما نفهمه من كلام المتحدث بكلماتنا الخاصـة. وإذا صادق المتحدث على صحة ملخصنا، فهذا يساعدنا على إعطاء الإجابات المفيدة على نحو ملائم، وفي نفس الوقت فإن إعادة الصياغة الصحيحة تعطي المتحدث شعوراً بأن ما يريـد قوله قد تم فهمه جيداً. ومثل هذه التجارب تزيد من قوة العلاقـات وتعـزز المزيـد مـن الاتصالات (جامعة القدس المفتوحة،2004).
- التجاوب مع مشاعر المتحدث وإدراك الإشارات غير اللفظية: إن القدرة على التجاوب مـع مشاعر المتحدث، ومحاولة فهم تعبيراته الجسدية والعاطفية، تعتبر عنصراً هامـاً ومتممـاً لعناصر الإصغاء بانتباه، وهذا يتطلب تدريباً دقيقاً فسوء إدراك حالة المتحـدث الجـسدية والعاطفية، تقودنا إلى معوقات في الاتصال (سويدان،2008) .
- التغذية الراجعة: وتعني كيفية استجابتنا لرسائل الآخرين أو كلامهم، وكيفية التعبيـر عـن رأينا الخاص. حيث تعزز التغذية الراجعة البناءة علاقاتنا، وتـشجع علـى المزيـد مـن استمرارية الاتصال (حجاب،2007) .
- ويمكن ايراد بعض الصفات الأساسية التي تساعد في عملية الإتصال كما يراها القمبز (2008) والتي تبين أنها مفيدة في صياغة إجاباتنا والتعبير عن آرائنا بأسلوب بنّاء:

- تأكد من أن شريكك قادر على الإستماع إليك عندما تريد أن تتحدث.
- تحدث حالاً على أن يكون كلامك محدداً وشاملاً في نفس الوقت، فلا تطل في الشرح والتوضيح.
- تأكد من أن شريكك قادر على استيعاب وفهم حجم الكلام الذي تقوله ومضمونه، وحاول أن يكون حديثك مختصراً.
- تجنب التعميم وركز على حالات وأوضاع وسلوكيات محددة، وإلا فإن المشاركين سيجدون صعوبة في فهم ما تقول.
- لا تدع أن آراءك حقيقية ومطلقة، بل قل " أنا " وصف رأيك وملاحظاتك وافتراضاتك كما تراها أنت، فللآخرين وجهات نظر وآراء مختلفة. فعندما تقول " أنا " فإنك بذلك تشجع شريكك على إبداء وجهة نظره بحرية أكبر. وهذا ضروري للوصول إلى تفاهم متبادل حقيقي بينكما.
- حاول أن يتضمن حديثك دائماً أفكاراً ومشاعر إيجابية، فهذا يسهل الحديث عن بعض المواضيع الحساسة.
- لا تحكم على شريكك أو تنعته بصفة أثناء حديثك معه. فإذا قمت بذلك، فإنه سيتجنب مواصلة الحديث معك مما يعني تراجع الاتصال بينكما.
- يجب أن تكون التغذية الراجعة متبادلة، فعليك أن تتحدث إلى شريكك بنفس الطريقة التي تحب أن يتحدث بها إليك.
- إذا تحدث شريكك، فكن مستعداً للاستماع إليه، وتأكد من أنك تفهم ما يعنيه قبل اجابته.

بالاضافة إلى مهارات عامة يضيفها أصحاب الخبرة العاملين في المجال التنموي ومجال الاتصال، منها ما يلي:

- الثقة في مصدر الرسالة.
- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات التي يتم التعامل معها سواء أكانت قبل المشروع او اثناء تنفيذه.
- التحدث بلغة مفهومة مألوفة، والابتعاد عن الكلام الملتبس، وإجهاد المستمع بالكلمات الفنية والحذلقة اللغوية.
- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة، حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب(نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).

- جذب الانتباه الكامل، وخاصة أول 5 دقائق من اللقاء فهو كفيل في جذب المشاركين لفترة أطول، والتحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد والاعتدال في سرعة الكلام عند الحديث (سويدان، 2008).
- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية(أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- تنظيم الأفكار قبل عرضها، والإنصات جيداً.
- عدم الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص أو الانفراد بالرأي اثناء الحكم.
- الابتعاد عن أسلوب التهديد في المناقشة.
- اتخاذ خطوات إيجابية لتصحيح عادات الإصغاء الشخصية السيئة، فذلك كفيل إلى ان يسهل من عملية الاتصال.
- تشجيع المتحدث من خلال ردود الفعل وخاصة الإيجابية، أوالتغذية الراجعة الايجابية، وعدم الخوض فيما هو مختلف عليه.

ويضيف كارنيجي (1999) بعض الأمور الأخرى التي تساعد على نجاح عملية الاتصال، فالحب هو الطريق للوصول، وهو الأداة الأقوى ولتكسب تقدير الآخرين عليك أن تراعي بعض المهارات الأساسية، والتزام القيم الإجتماعية كأحد عناصر فن التعامل:

- إن ما باستطاعتك أن تكسبه في لقاءين أو ثلاثة من خلال اهتمامك بالآخرين وأن تعيش اللحظة مهم دون التفكير بشيء آخر، أكثر مما تكسبه خلال سنتين أو ثلاث في جذب الآخرين للاهتمام بك، لذا خاطب الآخرين بود وحماس، وحاولة التعامل مع المجتمع أنه مجتمع أبدي ستعيش فيه وكيف يمكن أن تكسب وده وحبه، وتقديره لك كإنسان من جانب وشخص تنموي من جهة أخرى.
- تفاءل واقنع نفسك بذلك، وحاول أن تبتسم، واجعل هذا تمرينك اليومي قبل أي لقاء، فمن الجيد أن يبدأ الإنسان يومه بالتفاؤل ولا يدع ظروف الحياة تتحكم به، بل كن أنت سيد القرار وسيد نفسك، وتحكم بالظروف وتكيف معها لتَعيشَ ملكاً،واخلق رغبة عالية في الاتصال مع المجتمع.
- حاول أن تحفظ الأسماء فهي أحب الأشياء لأصحابها وابتعد عن الألقاب بل نادهم بأحب الأسماء إليهم، أو بصفات تبعث على الرضى، فإن لها من التأثير الساحر الشيء الكثير.

- كن مستمعاً بارعاً وشجع المجتمع المشاركين من حولك بالحديث عن أنفسهم واحتياجاتهم وقدراتهم، فهذا يحمل على الاستفادة القصوى من براعة الآخرين لأنه لكل عقل موهبة.
- استفد من طريقة سقراط في فن التعامل مع الآخرين ابدأ بما يحبه الناس لتحصل على الإجابة بـ "نعم "، وتحقق بما جئت به ومن أجله.

ويمكن أن يستنتج مما سبق ذكره، أن التنموي إن كان يحمل ما هو أفضل مما لدى الآخرين، ويحمل أهدافاً إيجابية، لابد له أن يخاطب المجتمع بلغته، ويستحسن ما لدى الآخرين، ويكون لديه بدائل لآراء المشاركين بدلا من إلقاء الأوامر، ومن الأمثلة على ذلك قوإنين الجلسة عندما يضعها المشاركون تكون ملزمة لهم أكثر من تلك التي يمليها عليهم المدرب، بل ويشعر المشاركون أن الطريقة الأولى هي فكرتهم وابتداعهم ويصرون على تطبيق ما قالوا. ومن الجدير ذكره أن التنموي ليس مصلحاً اجتماعياً يريد أن يقول للآخرين أنت على صواب وأنت على خطأ، ومن المهم استخدام العبارات التي تحمل على التفاعل، أنا أرى من زاوية أخرى أو ربما أكون مخطئاً، وما أكثر ما يخطئ الإنسان، لنراجع ما قلناه معا"

8.2.2. وظائف العامل والباحث في المجال التنموي في المؤسسات التنموية:

هناك العديد من الوظائف المتعددة من واجب التنموي أن يقوم بها، وذلك كما وردت في الدليل الميسر لمركز البحوث للتنمية الدولية مركز خدمات التنمية (2005)، حيث يقوم على تيسير المشاركة وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في التنمية الخاصة بهم:

- تيسير الحوار وتبادل الأفكار بين الجماعات المختلفة والأفراد؛ ويفترض لذلك التفهم الجيد والمسبق للأوضاع المحلية.
- تشجيع التفكير في مشكلات التنمية المحلية والحلول الممكنة؛ وهذا يفترض التفهم الشامل والمسبق للموضوع أو تجنيد الأفراد الذين لديهم مثل هذا التفهم.
- دعم إعداد وتنفيذ الأفعال الواقعية لتنفيذ الحلول التي تم تحديدها؛ وذلك من خلال تشجيع الجماعات المعنية بتبادل وجهات النظر.
- دعم جهود بناء الوعي والتحفيز والتعليم وتنفيذ خطط التنمية بواسطة استخدام استراتيجيات الاتصال الملائمة لكل جماعة من المشاركين.
- ضمان التداول الفعال للمعلومات بين المشاركين المختلفين؛ من خلال استخدام إجراءات وقنوات الاتصال الملائمة للجماعات المشاركة.
- دعم صنع القرار؛ من خلال تيسير الإجماع فيما بين الفئات المختلفة من الفاعلين.

- تطوير التعاون المحلي والشراكة؛ من خلال تأسيس التحالفات مع الشخصيات المرجعية والوكالات والقيام بدور المتابع بين الجماعات وشركاؤهم.
- متابعة تطوير المبادرة؛ من خلال التأكد من أن الأفعال التي تم اتخاذها تخضع للمتابعة والتقييم.
- التأكد من أن المسئولين أو الوكالات المرجعية في وضع يعمل على مساعدة فعاليات التنمية وعلى وعي بوجهات النظر والاحتياجات المحلية.

9.2.2. معيقات الاتصال التنموي:

تتعدد معيقات الاتصال من نوع إلى إلى آخر حسب دور أو وظائف الأفراد، فمعيقات الاتصال الإداري تختلف عن معيقات الاتصال بين التلاميذ والمعلم، كما أنها تختلف عن تلك المعيقات الناجمة عن العمل المؤسسي التنموي، فقد حدد الكتّاب والباحثون العديد من هذه المعيقات، يمكن ايجاز معيقات الاتصال التنموي بما يلي:

- ضعف قدرة التنموي على ضبط المجموعات المشاركة في الاتصال التنموي ويمكن اعتبار هذه المعيقات من المعيقات الشخصية التي تتعلق بالسمات الشخصية للتنموي كقوة الشخصية وسحر الشخصية (كاريزما الشخصية).
- معيقات تتعلق بمكان وزمان الاتصال، اذ أن ضيق المكان وقلة التهوية وبعد المكان عن المشاركين، أو عدم تأمين المواصلات يقلل أو يضعف من عدد المشاركين في الاتصال التنموي (زعبي، 2002).
- قد ترتبط معيقات الاتصال بالرسالة (المعلومات)، حيث أن المعلومات التي يقدمها التنموي تفوق مستوى المجموعات المشاركة، بالاضافة إلى قلة استخدام الامثلة التوضيحية، مما يضيع الكثير من الجهد والمال دون وجود العائد التنموي المرجو من البرنامج (زعبي، 2002).
- إن تحريف المعلومات من اهم المعيقات التي تواجه الاتصال التنموي؛ حيث أن عملية الاتصال تتكون من ست مراحل متداخلة ومعقدة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن معوقات أساسية كما يرى مركز البحوث للتنمية الدولية (2005) وهي:

  - خصائص المتلقي: يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها المستوى التعليمي والتجارب السابقة، وبناء على ذلك تختلف ردة الفعل بين

شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم، فقد يفسر الموقف نفسه من العامل والباحث في مجال التنمية على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

- الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.
- المشكلات اللغوية: تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على مَن هم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي
- ضغوط الوقت: يشكو العامل والباحث في مجال التنمية من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر العامل والباحث في مجال التنمية أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن العامل والباحث في مجال التنمية.

- حجم المعلومات ويتمثل ذلك بالإفراط في ضخ المعلومات على المتلقين، ومن الشكاوى السائدة في أوساط العامل والباحث في مجال التنمية في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدى مطلقاً، ومع ذلك فإن الاتصال في حد ذاته ليس كافياً، كما أن جهود التنمية التي يدعمها تحتاج إلى موارد مالية ومادية بل وفي كثير من الحالات قدراً من الإرادة السياسية، ومرة أخرى نؤكد على أنه عندما تكون

الظروف ملائمة، فإن الاتصال يراد به جمع كل هذه الظروف مع بعضها البعض ووضعها في خدمة نشاط محدد للتنمية، وعند الافتقار إلى الوسائل القوية للتنفيذ أو ليس من الواضح مدى إتاحة هذه الوسائل فمن المهم أن نعرف أن الاتصال بمفرده ليس كافياً لتحقيق وإنجاز أهداف التنمية التي تم تحديدها.

ويمكننا استخلاص أن الاتصال ليس حلاً لكل مشكلات التنمية، فهناك مشكلات - أو بعض جوانب المشكلات - يمكن للاتصال أن يسهم في حلها بشكل فوري، وهناك مشكلات أخرى يمكن أن يسهم الاتصال في حلها على المدى الطويل ولكن تظل هناك مشكلات أخرى لا يفيد الاتصال في حلها إطلاقاً، أخيراً فالمشاركة ليست دواءً أو عصاً سحرية، وليس من السهل تحقيق هذه المشاركة ولا هي تحقق نتائج معجزة، فهي تتطلب الكثير من الوقت والاندماج وفي بعض الأحيان وعندما يصعب تحقيقها قد يؤدي ذلك إلى الإحباط، لذا يجب على الفرد أن يكون على دراية بهذه القيود ولكن عليه أن يعرف في _الوقت ذاته_ أن التنمية المتواصلة لا يمكن حدوثها بدون الاتصال التنموي بالمشاركة.

- وهناك معيقات عامة في الاتصال كما يراها كل من (أبو فارة، 2008) و(المصري، 2000) وبعض الخبرات العاملة في المؤسسات التنموية:

  - عدم استقرار التنظيم: وما يتبعه من تغيرات وتداخلات فى خطوط السلطة، وعدم استقرار قنوات الاتصال.
  - اختلاف المستوى التنظيمي، حيث يؤدى إلى عدم المصداقية في التغذية الراجعة من المجتمع، واختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعوامل الخوف من الرئيس والكراهية، والحسد أو التهديد في ترك العمل وغيرها من الاسباب.
  - الشعور بالعظمة التي تنتاب البعض، الأمر الذي يجعلهم يرفضون تلقى المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وأفعالهم وأرائهم.
  - التردد فى تقبل المعلومات غير السائدة حيث يميل المرؤوس إلى حجب المعلومات أو تحريفها، خشية مضايقة رئيسه أو من معه، والذي بدوره يؤدي إلى عدم نجاح عملية الاتصال بالشكل المخطط له، أوالاخفاق في تحقيق الهدف.
  - عدم قدرة التنموي على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال، وبالتالي الانتهاء من اللقاء دون معرفة الهدف الاساسي الذي جاءت من اجلة الجماعات المشاركة.

- عدم قدرة التنموي على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه بسبب قلة المعلومة التي لديه او ضعف الثقة بالنفس أو بسبب عدم قناعته التامة بعمله الذي يؤديه.
- عدم قدرة التنموي على الاختيار الانسب للوسيلة، الملائمة لموضوع الاتصال التنموي الخاص بالبرنامج المطبق.
- أثناء دراسة الاحتياجات، لا يتم الأخذ بعين الإعتبار الوقت المناسب لاجراء اللقاءات وبالتالي إتمام عملية الاتصال في وقت غير مناسب للمجموعات المشاركة.

3.2 الدراسات السابقة:

نظراً لقلة الدراسات السابقة المتخصصة بموضوع الاتصال التنموي، جاءت هذه الدراسة لتسد جزء من النقص، ولتفتح آفاق جديدة لدراسات تخص الموضوع على المستوى المحلى، وتم اختيار سلسة من أهم الدارسات التي تمس الموضوع، وهي كما يلي:

- تشاو.(2009): "الاتصال والتنمية الريفية في الصين: استعراض تاريخي" تهدف الدراسة إلى دراسة دور الاتصال في التنمية الريفية من خلال استعراض تاريخي للسياسات في المناطق الريفية في مختلف المراحل ومختلف وسائل الاتصال المستخدمة في تنفيذ السياسات في الصين منذ تأسيسها في عام 1949. طريقة التحليل التاريخي، وتوسيع نطاق الأدب، واستعراض استخدامات لتوليد المعلومات المتعمقة عن موضوع البحث. والسياسات المتعلقة بالتنمية الريفية بصفة عامة وخاصة وسائل الاتصال المستخدمة لتيسير تنفيذها على وجه الخصوص وبحثت وحللت في كل مرحلة تاريخية. الإحصاءات الحكومية، والتقارير الإخبارية، ونتائج البحوث الأكاديمية بمثابة المصادر الرئيسة للبيانات عن التحليل التاريخي. وتظهر النتائج أن الاتصالات في المناطق الريفية في الصين تتميز دمج وسائل الإعلام والاتصال مع وسائل الإعلام وتسليط الضوء على الاتصالات في التكامل الوطني ومجموعة من السكان الأصليين وسائل الإعلام والاتصال وجها لوجه لتلبية الاحتياجات المحلية. وخبرات الصين، ولا بد للمرجعية يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند الاتصالات والتنمية. ومن المستحيل الحصول على بحث في العمق في فهم دور الاتصال في عملية التنمية الريفية، دون الإشارة إلى السياسية والإجتماعية والإقتصادية والثقافية في الصين. وقد لاحظنا استمرار وجود استمرارية للفكر الشيوعي في الخمسين سنة الماضية، وإن كانت تختلف التعريفات التشغيلية مع تصورات عن المهام الرئيسية التي تواجه البلد في ظل القيادة المختلفة.

- السلعوس وقنّام (2008): دراسة بعنوان "مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي للتفاعل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المؤسسات التنموية". شملت الدراسة 11 من المؤسسات التنموية في رام الله والبيرة وقد أُستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي لعينة قصديه في تحديد المجتمع ثم العينة العشوائية للأفراد والبالغ عددهم 35 ممن يعملون في المؤسسات المجتمعية التنموية، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومعالجتها من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مفهومي الاتصال والشخص التنموي مدركة إلى حد ما لدى المؤسسات التنموية كما أن مفهوم الاتصال التنموي هو مفهوم جديد بالنسبة للمؤسسات وهناك حاجة لهذه المهارات التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على تفعيل مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي للتفاعل مع المجتمع المحلي التي من شأنها تفعيل الاتصال مع المجتمع المحلي من خلال ذوي الخبرة.

- سالم (2007): عنوان الدراسة "واقع الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضى المستفيدين في مديريات داخلية جنوب الضفة الغربية" تشتمل الدراسة على عينة تم اختيارها بشكل عشوائي حيث بلغت العينة 97 موظف و200 مستفيد في مديريات جنوب الضفة، من خلال استبانتين واحدة للموظفين وأخرى للمستفيدين، وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وقد أظهرت عدة نتائج حيث كان واقع الاتصالات الإدارية ومعيقات الاتصال للعاملين ورضى المستفيدين للمبحوثين متوسطاً. ولم يكن هناك فروق ذات دلاله إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والمديرية، إلا أنه يوجد فروق في متغيرات متعلقة بسنوات الخبرة والديانة، في حين أنه لم تكن هناك فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمديرية وسنوات الخبرة والديانة لرضى المستفيدين، إلا أنه يوجد فروق في متغيرات متعلقة بالمسمى الوظيفي. وقد كانت من أهم التوصيات أن هناك حاجة ملحة لعقد دورات تدريبية لمعالجة مشاكل الاتصال في موضوعات لغة الجسم والاتصالات الالكترونية والتنسيق وتفسير لوائح جديدة في مكان جديد ومن الواضح أنه أيضا بحاجة لزيادة عدد الموظفين في مواسم معينة (فصل الصيف)، وتفعيل دور المستفيدين أثناء المراجعات والعمل على تشجيع التغذية الراجعة.

- بنات (2004): دراسة بعنوان " أثر التدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات في تحسين تقدير الذات والتكيف لدى النساء المعنفات وخفض مستوى العنف الاسري"، تكونت عينة الدراسة من (31) من امهات الصفين التاسع والعاشر في مدارس تربية لواء عين الباشا، وهن

يمثلن امهات الطالبات اللواتي لديهن اعلى درجات العنف الاسري في بيوتهن من خلال الاستجابات التي ظهرت في مقياس العنف الاسري، للعام 2003/2002. تم تقسيم عينة الدراسة إلى ثلاث مجموعات: مجموعتين تجريبيتين، ومجموعة ضابطة خضعت المجموعة الأولى، وعددهن ثمإنية مشاركات لبرنامج ارشاد جمعي حول مهارة حل المشكلات المكون من أحدى عشرة جلسة، لمدة ستة اسابيع. في الوقت نفسه خضعت المجموعة الثانية وعددهن عشر مشاركات، لبرنامج الارشاد الجمعي حول مهارات الاتصال المكون من اثنتي عشرة جلسة ولمدة ستة اسابيع، في حين لم تتعرض المجموعة الضابطة لاي معالجة وعددهن ثلاث عشرة مشاركة، وأجابت المشاركات في المجموعات الثلاث على مقياس التكيف، وقياس تقدير الذات قبل وبعد تطبيق البرنامجين، كما استجابت الطالبات اللواتي شكلت امهاتهن عينة الدراسة لمقياس العنف الاسري بعد تطبيق البرنامج. اشارت النتائج إلى فعالية التدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات حيث ظهرت فروق دالة احصائياً لصالح المجموعتين التجريبيتين بالمقارنة مع المجموعة الضابطة في تقدير الذات، وفي مستوى التكيف، ومستوى العنف، ولم تظهر اية فروق ذات دالالة بين المجموعتين التجريبيتين.

- صلوحة (2007): دراسة بعنوان "قياس العائد من التدريب الإداري لبرنامج مهارات الاتصال للإدارة الوسطى في القطاع العام الأردني" هدفت هذه الدرلسه التعرف علي العائد من التدريب الإداري لمهارات الاتصال في المجال "الفكري، التكنولوجي،الإداري" للاداره الوسطي في القطاع العام الأردني. اعتمدت هذه الدراسه علي استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته مع أهداف الدراسه الحاليه. وقد بلغ حجم العينة "200" وهم مديرو الإداره الوسطى في الوزارات والمؤسسات الأردنيه. وتم جمع بيانات الدراسه باستخدام استبانه مكونه من ثلاثة أقسام: تناول القسم الأول البيانات الشخصيه والوظيفيه والقسم الثاني مكونات البرنامج التدريبي والعائد من التدريب والقسم الثالث عباره عن أسئله مفتوحه. ولقد تم توزيع (220) استبانه علي عينه الدراسه وبلغ عدد الاستبانات المسترده (200) استبانه أي ما يعادل (91%)، وبعد تحليل بيانات الدراسه واختبار صحة فرضياتها تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: هناك أثر ذو دلاله إحصائيه لمكونات البرنامج التدريبي على العائد من التدريب الإداري في المهارات (فكريه، تكنولوجية، إداريه) في القطاع العام الأردني، حيث جاءت المهارات الفكريه في المقام الأول من حيث علاقته بالعائد من التدريب يليها المحتوي التدريبي ثم الأساليب المستخدمه ثم المهارات الإداريه وأخيراً جائت المهارات، التكنولوجيه في المقام الأخير، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلاله احصائيه لأثر مكونات البرنامج التدريبي على العائد من التدريب الإداري تعزي

لمتغير المؤهل العلمي. ويوجد هناك فروق ذات دلاله احصائيه لأثر مكونات البرنامج التدريبي علي العائد من التدريب الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- أبو الغنم (2002): دراسة حول " أثر الرسائل غير اللفظيـة فـي فعاليـة الاتـصال الإداري للادارات الحكومية في لواء ذيبان "دراسة ميدإنية"، لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطـوير استبانة، تم توزيعها على جميع افراد العينة البالغ عددهم (350) موظفاً، وتم اسـتعادة (305) استبأنه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ايجاز اهمها في الاتـي: وجـود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري. كمـا ويوجـد علاقة ذات دلالة احصائية بين اداك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري والمتغيرات المعدلـة، ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك المبحوثين للرسائل غيـر اللفظيـة والمتغيـرات المعدلة. وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام القادة الإداريين في لواء ذيبـان بعناصر الرسائل غير اللفظية، وبخاصة العناصر التي أظهرت قوة تأثيرها في فاعلية الاتصال الإداري وهي: التصرفات والزمان والمكان، وضرورة ايلاء الاهتمام بأنماط القيادة المناسـبة، وطبيعة المعلومات، والتخصص الوظيفي، وتصميم التنظيم، لما لها من أثر في طبيعـة ادارك المبحوثين للرسائل غير اللفظية ولفاعلية الاتصال الإداري.

- مذكر (2006): عنوان الدارسة " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعالاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت" تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية قي دولة الكويت والابلغ عددهم (1652) معلماً وقد تم اختيار (291) معلماً بالطريقة الطبقية العشوائية، من ست مناطق تعليمية موزعة على محافظات دولة الكويت الست، وتم اختيار مدرستين عشوائياً من كل منطقة تعليمية، وقد بلغ عدد المدارس التي طبقت عليها الدراسة (12) مدرسة ثانوية وتم تطوير أداتين للدراسة هما: استبانة مهارة الاتصال الفاعل واستبانة الدافعية نحو العمل، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال عالية من وجهة نظر المعلمين، كما أن هناك مستوى دافعية عإلى لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأشارت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل، بالاضافة لذلك فقد أظهرت النتائج إلى أن هناك فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل بشكل عام، ولكل من مهارات القراءة والكتابة والتحدث، تعزى للمؤهل العلمي، بينما لم يكن فرق ذو الالة إحصائية يعزى لمهارات الاستماع. أما تلك الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل

بشكل عام، وكل من مهارات القراءة والكتابة والاستماع، تعزى للخبرة التعليمية للمعلمين، بينما لم يكن فرق ذو الالة احصائية يعزى لمهارات التحدث. أما في مستوى الدافعية فقد اظهرت النتائج أنه لايوجد فروق ذات دلالة احصائية نحو العمل تعزى للخبرة التعليمية والمؤهل العلمي للمعلمين. وقد أوصت الدارسة إلى ضرورة اشتراك المعلمين في وضع السياسات التربوية والمناهج الدراسية لزيادة دافعيتهم، بالاضافة إلى ضرورة زيادة تفعيل استخدام مهارات الاتصال الفاعل للمعلمين ومديري المدارس الثانوية.

- الزعبي (2004): عنوان الدراسة " أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدإنية في مراكز الاجهزة الحكومية في في محافظة الكرك" هدفت الدراسة إلى معرفة توافر مهارات الاتصال (مهارة القراءة، ومهارة الكتابة، ومهارة الاستماع، ومهارة التحدث) والرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء في مراكز الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن مهارات الاتصال مجتمعة كانت متوسطة، واحتلت مهارة القراءة من حيث درجة توافرها المرتبة الأولى، ويليها على الترتيب مهارة التحدث، ثم الكتابة، ثم الاستماع. أما مهارات الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوسطة، واحتل عنصر المكان من حيث درجة توافره المرتبة الأولى ويليه على الترتيب عنصر الحركات، عنصر المظهر، عنصر التصرفات، عنصر الصوت، عنصر الزمان. كما تبن وجود علاقة بين مهارات الاتصال مجتمعة وفاعلية الاتصال الإداري، وقد تبين ان اكثر المهارات تأثيراً على فاعلية الاتصال هما مهارتا التحدث والاستماع. اما المهارات غير اللفظية فقد تبين وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين عناصر الاتصال غير اللفظية مجتمعة ومنفرة عدا عنصر الحركات وبين فاعلية الاتصال الإداري، وباستخدام الإنحراف المعياري تبين ان اكثر العناصر تأثيراً هي عناصر الزمان والمظهر والتصرفات. وبهذا اوصت الدراسة إلى عقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لاحداث التفاعل الايجابي وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري، واختيار أكثر الاوقات ملاءمة لإجراء عملية الاتصال وضرورة توخي الدقة عند استقراء عناصر المظهر وضرورة تطابق الاقوال مع الافعال في تصرفات الرؤساء.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

إن مهارة الاتصال بالآخرين لا تخضع لقواعد صماء، ولا نستطيع أن نصبها في قواعد جامدة بل لكل إنسان أن يبدع في الحقل بما تمليه عليه ثقافته وظروفه البيئية، وملابسات الأحوال واستعداداته الشخصية، وقدراته وقدرات الآخرين مع الحرص على عدم الخلافات الحادة.

2.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وتم جمع البيانات عن طريق الإستبانة بشكل رئيسي، بالإضافة إلى الاعتماد على المراجع والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل مساند. واعتمدت الدراسة استمارتي استبانة كأداة لجمع البيانات، الأولى تم الاستفادة منها من خلال دراسة السلعوس وقنّام (2008)، حيث تم التخلص من 14 فقرة وترتيب الفقرات بشكل آخر، وتوسعت العينة لتصل إلى المؤسسات التنموية التي تقوم بدورها في تقييم مهارات الاتصال، والثانية تم توزيعها لكل من التنمويين العاملين في الميدان العملي الذين يحكتون بشكل مباشر مع المجتمع المحلي، والإداريين الذين يقومون بمتابعة التنمويين ويقومونهم، وبشرح أكثر تفصيلاً يمكن الاطلاع على الجداول كما يلي:

يتضمن الجدول (1.3) محاور الإستبانة والتي يتكون من ثلاثة (3) أقسام أساسية تتمثل في البيانات التعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني تعريف لكل من مفهومي الاتصال والشخص التنموي من وجهة نظر المبحوثين، وأخيراً عناصر الاتصال ويتكون هذا القسم من ستة (6) محاور فرعية.

كما يوضح الجدول عدد الفقرات المكون لكل قسم وفرع بشكل تفصيلي، واعتمدت الدراسة على سلم إجابات مكون من ثلاث درجات بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة.

جدول 1.3: المحاور الأساسية في الإستبانة

	محاور الإستبانة	**الفقرات**
.1	**القسم الأول: بيانات تعريفية**	**8**
.2	**القسم الثاني: مفهومي الاتصال والشخص التنموي**	**2**
.3	**القسم الثالث: مجالات الاتصال التنموي**	**53**
1.3	مهارات يحتاجها التنموي كمرسل	19
2.3	مهارات يحتاجها التنموي في استخدامه قناة الاتصال	8
3.3	مهارات يحتاجها التنموي في إعداده الرسالة	7
4.3	مهارات يحتاجها التنموي كمستقبل	7
5.3	مهارات يحتاجها التنموي في تعامله مع التغذية الراجعة	6
6.3	مهارات يحتاجها التنموي فيما يخص بيئة الاتصال	6

يتضمن الجدول (2.3) محاور الإستبانة والتي يتكون من ثلاثة (3) أقسام أساسية تتمثل في البيانات التعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني يتكون من (6) محاور لمجالات الاتصال (الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، قناة الاتصال المستخدمة، التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال) أما القسم الثالث فهو محور واحد لمهارات يضيفها المبحوثين للمهارات الموجودة؛ على أن تكون هذه المهارات غير مذكورة مسبقاً ويخص هذا الجدول أداة البحث الموجهة للعاملين في المجال التنموي.

كما يوضح الجدول عدد الفقرات المكونة لكل قسم وفرع بشكل تفصيلي، واعتمدت الدراسة على سلم إجابات بحيث يقوم المبحوثين بترتيب المهارات تصاعديا من (1-10) بحسب أولية مساهمة المهارة في نجاح المشروع، ويتم بعدها اختيار مؤشر واحد أو أكثر من مجموعة من المؤشرات

التي تساهم المهارة في التأثير عليه لنجاح المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين من خلال المؤشرات المختارة التي تم اختيارها من خلال ذوي الخبرة ومديري المؤسسات وبعض المراجع والكتب.

جدول 2.3: المحاور الأساسية في استبانة مساهمة المهارات بحـسب أولوياتهـا وتاثيرهـا علـى مؤشرات نجاح المؤسسة.

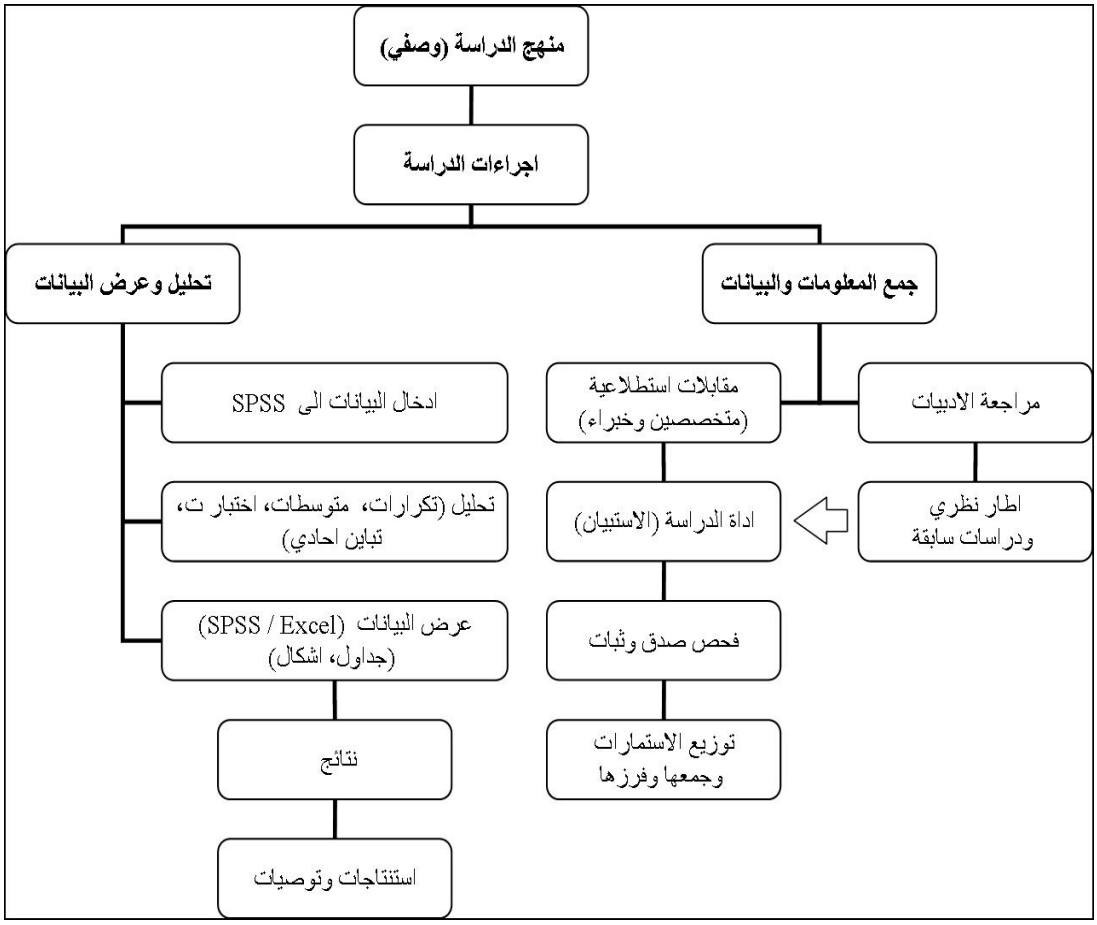
الرقم	**محاور الإستبانة**	**الإداريون**	**التنمويون**
		عدد الفقرات	
.4	**القسم الأول: بيانات تعريفية**	**9**	**8**
.5	**القسم الثاني: مجالات الاتصال التنموي وأولوياتها في المساهمة في إنجاح المشاريع، وعلاقتها بمؤشرات نجاح المؤسسة:**	**53**	**53**
1.2	مهارات التنموي كمرسل	19	19
2.2	مهارات التنموي في استخدامه قناة الاتصال	8	8
3.2	مهارات التنموي في إعداده الرسالة	7	7
4.2	مهارات التنموي كمستقبل	7	7
5.2	مهارات التنموي في تعامله مع التغذية الراجعة	6	6
6.2	مهارات التنموي فيما يخص بيئة الاتصال	6	6
.6	**القسم الثالث: مهارات مقترحة ولم يتم ذكرها مسبقا**		

أما الجدول (2.3) فيبين محاور الإستبانة الخاص بالإداريين والتنمويين، والذي يتكون من ثلاثة (3) أقسام أساسية تتمثل في البيانات التعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني يتكون من (6) محاور لمجالات الاتصال (الإرسال، الإستقبال، إعداد الرسالة، قناة الاتصال المستخدمة،التغذية الراجعة، التفاعل مع بيئة الاتصال)، أما القسم الثالث فهو محور واحد لمهارات يضيفها المبحوثين للمهارات الموجودة، على أن تكون هذه المهارات غير مذكورة مسبقاً.

إلا أن استمارة الإداريين تختلف في طبيعة البيانات التعريفية وعدد الفقرات المكونة لهذه البيانات، كما أن الإداريين في الأداة الخاصة بهم يقومون بإضافة مؤشرات نجاح جديدة بحكم موقعهم الإداري وقدرتهم على إضافة مؤشرات نجاح جديدة إن وجد لديهم.

3.3 إجراءات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل البيانات كما يظهر الشكل (1.3)، وتم جمع البيانات من خلال مراجعة الادبيات والدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على الإستبانة بشكل أساسي، وتم الاعتماد على المقابلات الإستطلاعية مع ذوي الخبرة والمتخصصين في المجال التنموي والعمل الميدإني في المؤسسات التنموية مرفق في الملحق (1.3). ومن ثم تم فحص صدق من خلال كرونباخ ألفا وثبات الاستبيان من خلال توزيعها على عينة من المبحوثين وإعادة الإستبانة مرة أخرى لفحص ثباتها، وأخيراً تم توزيع الاستمارات على عينة المبحوثين، وبعد تعبئتها تم جمعها وفرزها حسب طبيعة الاستبيان.



شكل 1.3: آلية معالجة البيانات.

وبعد الانتهاء من جمع المعلومات والبيانات، تم تحليل البيانات من خلال ادخالها إلى برنامج SPSS وتم احتساب تكرارات إجابات المبحوثين والمتوسطات الحسابية، واختبار التباين الاحادي،

والإختبارات الأخرى، وبعد معالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج Excel / SPSS لعرض البيانات بصيغة الجداول والأشكال، ومن ثم تم عرض النتائج، وأخيراً الخروج باستنتاجات وتوصيات. للخروج بالدراسة على شكلها النهائي.

4.3 أدوات الدراسة

تم اعتماد الإستبانة كأداة، وصمم نوعان من الاستبانات، الأولى للإداريين والثانية للتنمويين العاملين في مجال التنمية، ويتكون كلا منهما من عدة فقرات تبين بعض المعلومات الشخصية وتعريفات حسبما يراها العاملين في التنمية. كما تم اعتماد دراسة استطلاعية من خلال استمارة تخص المؤسسات التنموية.

5.3 صدق الأدوات (تحكيم الإستبانة)

لقد تم مراجعة الإستبانة من قبل عدد من المتخصصين وذوي الخبرة، للحصول على مصداقية عالية للاستمارة وحتى يتحقق الهدف الذي من اجله تم تصميم الإستبانة. فقد كان لهذه الملاحظات الأثر الإيجابي في تطوير الإستبانة ووصلها إلى صورتها النهائية.

6.3. ثبات أدوات الدراسة

فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد تم التحقق من خلال اختيار عينة مصغرة من المبحوثين وعددهم (10)، وزعت عليهم الاستبانات للإجابة عليها، وبعد أسبوع تقريباً أعيدت إليهم للإجابة عليها مرة أخرى، وللتأكد من صدق الأداة إحصائيا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لكامل الإستبانة.كما وتبين من خلال فحص الثبات أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لكامل استبانة الخاص بمستوى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال جاءت (0.83) وبمستوى دلالة (0.05)، اما بالنسبة لاستيبان الخاص بترتيب مهارات الاتصال التنموي حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية وتأثيرها على مؤشرات نجاح المؤسسة، فقد جاءت للإداريين (0.92) وبمستوى دلالة إحصائية (0.030)، اما التنمويين فقد جاءت (0.87) وبمستوى دلالة إحصائية (0.021)، حيث جاءت اقل من او تساوي (0.05) وبالتالي ترفض فرضية عدم ثبات الإستبانة كاملاً، وبذلك اعتبرت الإستبانة ثابتة وتم توزيعها على كامل المبحوثين.

كما تم ايضا احتساب كورنباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة حسب الجدول (3.3).

جدول 3.3: قيم معامل كورنباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة (أداة الدراسة)

الرقم	محاور الاستبأنه	كرونباخ ألفا	
		التنمويين	الإداريين
.1	مهارات يحتاجها التنموي كمرسل	0.872	0.890
.2	مهارات يحتاجها التنموي في استخدامه قناة الاتصال	0.871	0.701
.3	مهارات يحتاجها التنموي في إعداده الرسالة	0.688	0.728
.4	مهارات يحتاجها التنموي كمستقبل	0.874	0.850
.5	مهارات يحتاجها التنموي في تعامله مع التغذية الراجعة	0.875	0.834
.6	مهارات يحتاجها التنموي فيما يخص بيئة الاتصال	0.920	0.795
	القيمة الكلية	**0.948**	**0.930**

ويتضح من خلال الجدول (3.3) ان معامل كورنباخ الفا للاتساق الداخلي مرتفع لكامل الإستبانة، بقيمة تصل للتنمويين (0.948) وللاداريين (0.930) اما بالنسبة لقيم المحاور كل على حدة تراوحت ما بين (0.688) و(0.920) للتنمويين، أما محاور الإداريين فقد تراوحت بين (0.890) و(0.701) وعليه اعتبر الإستبانة ثابتة. أما بالنسبة لمعامل ثبات الاستمارة الخاصة بقياس مستوى امتلاك التنمويون لمهارات الاتصال التنموي جاءت (0.891) وهو معامل اتساق عالي.

7.3 حدود ومحددات الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- المجال الجغرافي: تم إجراء الدراسة للمؤسسات التنموية في محافظتي رام الله والبيرة.
- المجال البشري: تغطي عينة الدراسة تلك الفئة التنموية من المجتمع المحلي للفئة المستهدفة ومديري المؤسسات التنموية، العاملة في رام الله والبيرة.
- المجال الزمني: سيتم إجراء الدراسة على الباحثين أو العاملين في مجال التنمية والإداريين للمؤسسات التنموية آذار 2009 والانتهاء منها في نهاية أيار 2009 حيث تم تقسيم العينة

إلى فئات، وتم التعامل معهم من خلال الإستبانة، أما بشكل مباشر من خلال تسليم الإستبانة إلى المؤسسات، أو عبر الانترنت حيث قامت بجمع الإستبانة وتحليل نتائج المعلومات فيها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

8.3 مجتمع وعينات الدراسة

اعتمدت الدراسة مجتمع المؤسسات التنموية في رام الله والبيرة، حيث كان الاختيار لمجموعة من المؤسسات (المجتمع) بشكل قصدي، وذلك بسبب توزيع المؤسسات التنموية حسب تصنيفها ووزن المشاريع التنموية في رام الله والبيرة، أما اختيار العينة فقد كانت صدفية للعاملين في المجال التنموي لكثرة تعاملهم تنمويا مع المجتمع المحلي ومع كل من يتفاعل مع المجتمع المحلي لتنميته وتطويره. وصدفية لمديري المؤسسات على النحو التالي كما يظهر في الجدول (4.3)

جدول 4.3: عينة ومجتمع الدارسة

الإستبانة	المجتمع	العينة
مستوى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال التنموي	المؤسسات التنموية العاملة في محافظة رام الله والبيرة.	استهدفت الدراسة 55 من العاملين في المؤسسات التنموية، والذين يتعاملون مع المجتمع ميدانياً أو أولئك الذين يحتكون بشكل مباشر.
أولوية مساهمة مهارات الاتصال وتأثيرها على مؤشرات نجاح المؤسسة من وجهة نظر الإداريين		استهدفت الدراسة 20 من الإداريين (يمثلون إدارة المؤسسة) الذين يتابعون التنمويين الميدانيين بشكل مباشر أو غير مباشر.
أولوية مساهمة مهارات الاتصال وتأثيرها على مؤشرات نجاح المؤسسة من وجهة نظر التنمويين		استهدفت الدراسة 28 من التنمويين العاملين في الميدان.

كما في الجدول (5.3) والذي يوضح قائمة بأسماء المؤسسات التنموية التي شملتها الدراسة في محافظتي رام الله والبيرة، والتي تعتبر من المؤسسات التنموية المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

جدول 5.3: المؤسسات التنموية التي شملتها الدراسة (عينة المبحوثين)

الرقم	اسم المؤسسة	المجال الذي تم تصنيف المؤسسة له
1-	معهد ماس للدراسات الاقتصادية	دراسات وأبحاث
2-	مركز بيرزيت للتعليم المستمر	دراسات وابحاث
3-	جمعية المرأة العاملة	في المجال النسوي تمكين مرأة
4-	منتدى شارك الشبابي	في المجال الشبابي
5-	الإغاثة الطبية	المجال التنموي الصحي
6-	الإغاثة الزراعية	المجال التنموي الزراعي
7-	مؤسسة أصالة للاقراض	تمكين الاسر التي ترأسها امرأة
8-	مركز بيسان للبحوث والإنماء	دراسات وأبحاث
9-	سرية رام اللة الأولى	فني رياضي
10-	جمعية الشبان المسيحية	تنموي وصحة نفسية
11-	جمعية الكويكرز الامريكية	شبابية
12-	بانوراما	دراسات أبحاث
13-	اتحاد لجان العمل الصحي	تنموي وصحة نفسية
14-	مركز نماء	تنموي شبابي
15-	مفتاح	الحكم الصالح
16-	ائتلاف الخير أمان	الحكم الصالح
17-	مركز رواق	ترميم وتراث
18-	مزكز الديمقراطية وحقوق الانسان	ديمقراطي
19-	جمعية تنمية المرأة الريفية	تنموي
20-	جمعية السبق للإبداع الفكري	تنموي تعليمي
21-	اتحاد لجان العمل الزراعي	نتموي زراعي
22-	مؤسسة مواطن	دراسات وابحاث
23-	قرية الاطفال (OSO)	تنموي وصحة نفسية
24-	مؤسسة فاتن للاقراض	تمويل مشاريع صغيرة
25-	مسرح عشتار	فني توعوي
26-	الهلال الأحمر الفلسطيني	تنموي صحي
27-	مؤسسة ريف للاقراض الزراعي	زراعي
28-	المعهد الوطني للادارة	تنموي في المجال الإداري
29-	البنك الدولي	تنموي، تمويل المشاريع والبرامج
30-	اتحاد لجان المرأة	تنموي توعوي وصحة نفسية
31-	مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينين	تنموي بيئي
32-	حاضنة المشاريع الفلسطينية (بكتي)	تنموي تكنولوجي

9.3 معالجة البيانات

فيما يخص طريقة معالجة البيانات فقد تم تفريغ البيانات باستخدام برنامج SPSS الاحصائي، وتمت معالجة البيانات كما يأتي:

- فيما يخص تعريف الاتصال التنموي والشخص التنموي: فقد تم استخراج كلمات مفتاحية من الاجابات المختلفة، ثم تم تصنيف هذه الاجابات في مجموعات (تعريفات) بحسب كلماتها المفتاحية.
- فيما يخص مستوى امتلاك المهارات: تم احتساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، لاجابات المبحوثين، ومن ثم تم ترتيب مجالات الاتصال تنازلياً استنادا إلى المتوسط الحسابي العام لكل مجال. بعدها تم التعامل مع كل مجال بشكل أكثر تفصيلاً، ورتبت المهارات في نفس المجال تنازليا بشكل منفرد، للتعرف على الاهمية النسبية للمهارات في كل مجال على حده. كما تم ترتيب المهارات جميعها بغض النظر عن المجالات تنازليا لتحديد اكثر المهارات التي يجب ان يمتلكها التنمويون في تعامل مع المجتمع بعض النظر عن المجال.
- اما فيما يخص أولوية مهارات الاتصال حسب حاجة التنمويين لها لإنجاح المشاريع التنموية فقد تم معالجة البيانات من خلال ايجاد المتوسط الحسابي لكل مهارة على حده، ومن ثم تم تريتب هذه المهارات تنازلياً، وبالتالي تم تصنيف المهارات حسب المجال وتم احتساب المتوسط الحسابي لجميع مهارات المجال الواحد، وبالتالي الحصول على المتوسط الحسابي قيم المجالات جميعها، ومن خلال القيم الأخيرة تم احتساب المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لجميع المجالات، وبالاستناد للقيمة الكلية تم ترتيب المجالات بترتيب تنازلي.
- وبشكل أكثر تفصيلاً تم ترتيب المهارات ضمن المجال الواحد تنازلياً حسب حاجة التنمويين لها لإنجاح المشاريع التنموية، وذلك استناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي للمجال.
- لتسهيل قراءة البيانات، فقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي البسيط وذلك لأن نسبة التنمويين العاملين في المؤسسات التنموية تفوق نسبة الإداريين في أي مؤسسة، وبعد ذلك تم ترتيب المجالات نتازلياً، من خلال جداول تجمع بين المتوسط الحسابي للتنمويين ثم الإداريين، ثم المتوسط الحسابي البسيط على التوإلى.
- وبالنسبة لتأثير مهارات الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة فقد تم احتساب تكرار اجابات كل مهارة على كل مؤشر، ومن ثم استخراج مجموع التكرارات بتأثير المهارة على كل المؤشرات، واعتبرت القيم الاخيرة قيم اجمالية لتأثير المهارات على مجمل المؤشرات.

- ومن ثم تم التعامل مع المهارات بشكل اكثر تفصيلاً، حيث تم ترتيب مهارات كل مجال على حده في تأثيرها على مجمل مؤشرات نجاح المؤسسة المختارة، كما تم احتساب تأثير كل مجال من مجالات الاتصال على كل مؤشر من المؤشرات المختارة لنجاح المؤسسة، ومدى تأثر كل مؤشر بمهارات الاتصال مجتمعة.
- فيما يخص آلية معالجة البيانات بشكل مفصل، فقد تمت معالجة البيانات من خلال تحويل أعلى مجموع من التكرارات لكل فئة إلى علامة من 100، وذلك لتسهيل قراءة النتائج وتقليل الفجوة في العلامات عند مقارنة اجابات الإداريين والتنمويين وذلك لان عدد التنمويين يفوق عدد الإداريين، وقد تم تصنيف المهارات في تأثيرها على المؤشرات من خلال المجالات اولاً ومن ثم تم تصنيف المهارات وفق المجالات، وأخيراً تم التعامل مع البيانات على اساس النسبة المئوية من العلامة وذلك لقراءة الارقام وفق النسب المئوية، كما انه تم ارفاق ذلك بملحق خاص، وتم ترتيب المهارات تنازلياً بغض النظر عن المجال الذي تقع فيه المهارة. ويوضح الشكل (2.3) ما تم شرحه حسب طريقة عرضه بالدارسة
- ولتوحيد مرجعية القياس تم التعامل مع مقياس ليكرت وفق الجدول (1.4) في الفصل الرابع من الدارسة، وبالنسبة للأولويات فقد تم التعامل وفق خمس درجات مبينة بشكل مفصل في الجدول (17.4) كما سيرد في الفصل الرابع من الدارسة.

10.3 خصائص عينات الدراسة

فيما يلي وصف لأهم خصائص عينة الدارسة من حيث الجنس حيث أظهرت النتائج أن 12 تنموي ممن شاركوا بالدراسة هم من الذكور أي ما يعادل نسبة 47%، وبلغ عدد التنمويات 16 من الاناث وهو ما يعدل 53%، أما الإداريين فقد كانت النسبة 50% للجنسين، حيث بلغ عدد المستجيبين من الذكور هو 10 ونفس العدد من الاناث. ويمكن الاستنتاج من ذلك ان المؤسسات تتبع التوزيع حسب النوع الاجتماعي وتهتم بالجنس اثناء العمل، فتوظيف النوع الاجتماعي كفيل في التنوع في الافكار والعمل في جو من الابداع.

1.10.3. خصائص مستوى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال التنموي:

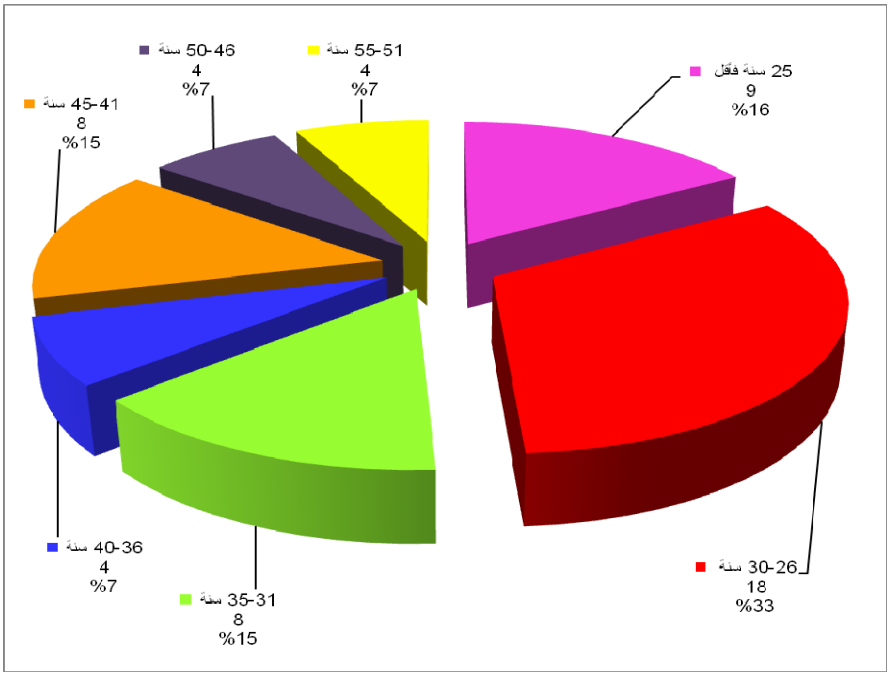
وفيما يخص المؤهل العلمي للمبحوثين فإن الجدول (6.3) يبين ذلك، ويظهر ان حملة شهادة البكالوريوس يمثلون 47%، وأن 33% من المبحوثين من حملة شهادة الماجستير.

شكل 2.3: آلية عرض البيانات

جدول 6.3: توزيع عينة المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	8	%15
بكالوريوس	26	%47
دبلوم عالي	3	%5
ماجستير	18	%33

ويظهر الشكل (3.2) توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية العاملة في المجال التنموي، ويظهر من خلال الشكل ان 18 من عدد المبحوثين هم ما بين (26-30 سنة) اي ما يمثل نيبة 33% من العينة وهذا مؤشراً أن الفئات الشابة هي أكثر الفئات العاملة في المجال التنموي. ويعزى ذلك لأن التغيير يحدث عادة في الفئات الشابة لما يمتازون به من حيوية وتشاط وطموح، كما انها تمثل الغالبية من المجتمع الفلسطيني حسب جهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني (2008)، كما يمكن ان يعزى لعمر المؤسسة التنموية، ويمكن اعتبارهذه النتيجة طبيعية حيث أن أكثر الفئات العاملة حسب الشكل (3.3) هي من الفئات الشابة، وبالتالي لن يكون لها الكثير من الخبرة في العمل أثناء خمس سنوات قادمة، إلا إذا تم الإعتماد على السمات الشخصية للتنموي.



شكل 3.3: توزيع عينة المبحوثين حسب الفئات العمرية.

أما الجدول (7.3) يوضح سنوات الخبرة للعاملين في المؤسسات التنموية حيث يظهر أن أكثر عدد المبحوثين يتركز في فئة 5 سنوات فأقل حيث تكاد نسبتهم تصل إلى النصف، وأقلها تقع في فئة 20 سنة.

جدول 7.3: توزيع عينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	31	%56
6-10 سنوات	9	%16
11-15 سنة	3	%5
16-20 سنة	11	%20
أكثر من20 سنة	1	%2

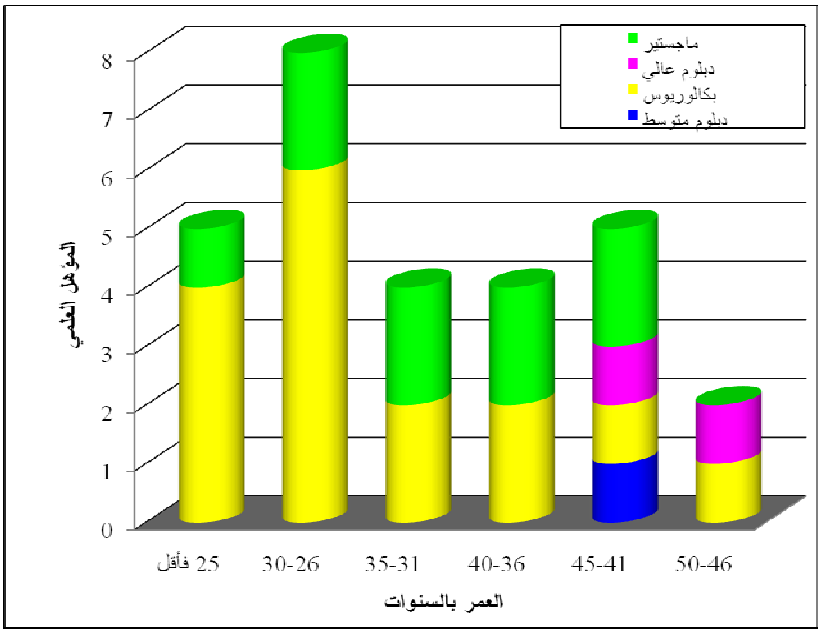
2.10.3. خصائص الدراسة فيما يتعلق باستمارة أولويات مهارات الاتصال ومساهمتها في إنجاح المشاريع:

بالنسبة للاستمارة الخاصة بقياس أولوية مهارات الاتصال في مساهمتها بإنجاح المشاريع التنموية، فقد تم توزيع الاستمارة على فئة الإداريين وفئة التنمويين وبالتالي هناك خصائص لكا من الفئتين وهي موضحة كما يلي:

1.2.10.3. خصائص فئة التنمويين:

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي مع العمر بالسنوات لفئة التنمويين حيث تظهر النتائج أن أكثر الفئات العاملة في هذا المجال هي الفئة العمرية (26-30) وتليها الفئة من 25 سنة فأقل، كما الشكل (4.2). ويمكن اعزاء ذلك إلى أن هاتين الفئتين هما الفئتان الأكثر عطاء والأكثر قدرة على التحرك بشكل ميداني، حيث تعتبر هتان الفئتان من الفئات الشبابية، ومن الملاحظ ان 16 من العاملين حاصلين على درجة البكالوريوس و9 منهم من حملة شهادة الماجستير، و2 من حملة شهادة االدبلوم العالي و1 ممن يحملون شهادة الدبلوم المتوسط، بينما لا يوجد أي منهم حاصل على شهادة الدكتوراة، وهذا مؤشر جيد، إن الحاصلين على الشهادات الأعلى يمثلون النسبة الأكبر، حيث أن

التنمويين الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون اكبر نسبة ويليهم التنمويين الحاصلين على درجة الماجستير.



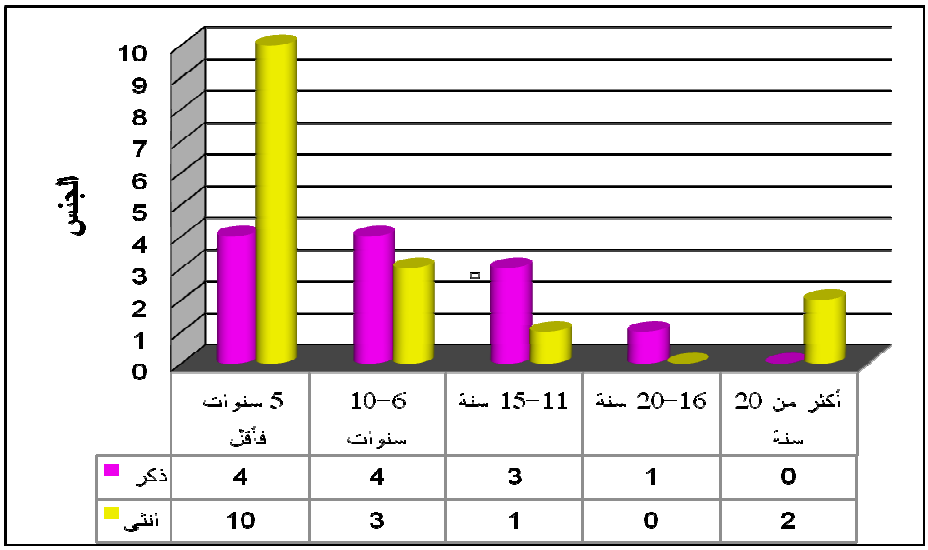
شكل 4.3: توزيع عينة الدراسة للتنمويين حسب متغير العمر بالسنوات والمؤهل العلمي.

بينما يوضح الشكل (3.3) توزيع عينة التنمويون حسب سنوات الخبرة والجنس حيث تظهر النتائج ان 4 من الذكور الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل بينما من الإناث 10، من لديهم خبرة من 16 – 20 سنة فهم 1 من الإناث بينما لايوجد أي منهم من الذكور، ومن لديه خبرة أكثر من 20 سنة فهم 2 من الإناث فقط، ومن خلال قراءة البيانات بشكل عام يتضح أن نسبة الإناث يمثلون النسبة الأكبر.

ويمكن الاستنتاج أن معظم المشاريع إنما هي مشاريع تتجه نحو تمكين المرأة والجندر، وهذا مطلب اساسي لوجود الإناث في العمل التنموي، كما أنه يعبر عن وعي المجتمع لمشاركة المرأة في العمل التنموي.

2.2.10.3. خصائص فئة الإداريين:

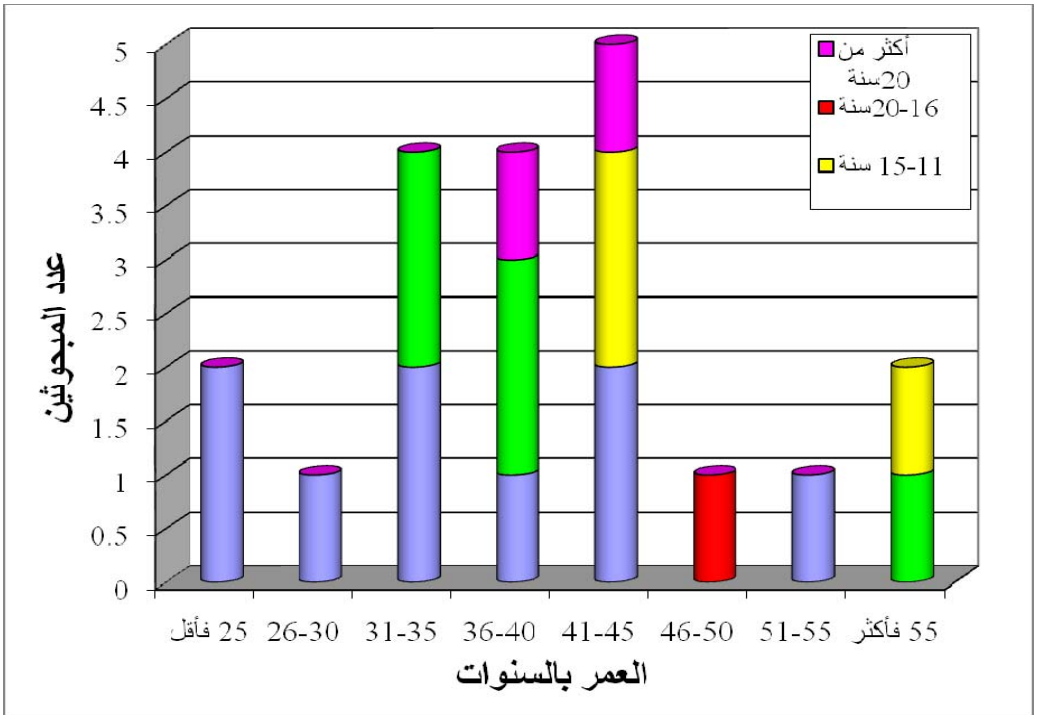
فيما يخص عينة الإداريين المتعلقة بمتغير العمر والخبرة بالسنوات، فإن الشكل (4.3) يظهر أن 9 من الإداريين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، بينما 5 لديهم الخبرة من 6- 10 سنوات، و3 ممن لديهم



	5 سنوات فأقل	10–6 سنوات	15–11 سنة	20–16 سنة	أكثر من 20 سنة
ذكر	4	4	3	1	0
انثى	10	3	1	0	2

شكل 5.3: توزيع عينة الدراسة للتنمويين حسب متغير الجنس والخبرة بالسنوات

خبرة من 11-15 سنة، و2 لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، لكن لايوجد أي منهم لديه الخبرة ما بين 16-20 سنة.



شكل 6.3: توزيع عينة الدراسة للاداريين حسب متغير العمر والخبرة بالسنوات

يبين الجدول (8.3) توزيع عينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة، حيث يمكن قراءة أن من المؤسسات العاملة المبحوثة والعاملة في رام الله والبيرة تمثل ما نسبته 55%، أي أن ما يقترب من نصف المؤسسات التنموية المبحوثة لها فروع ما بين (1-5).

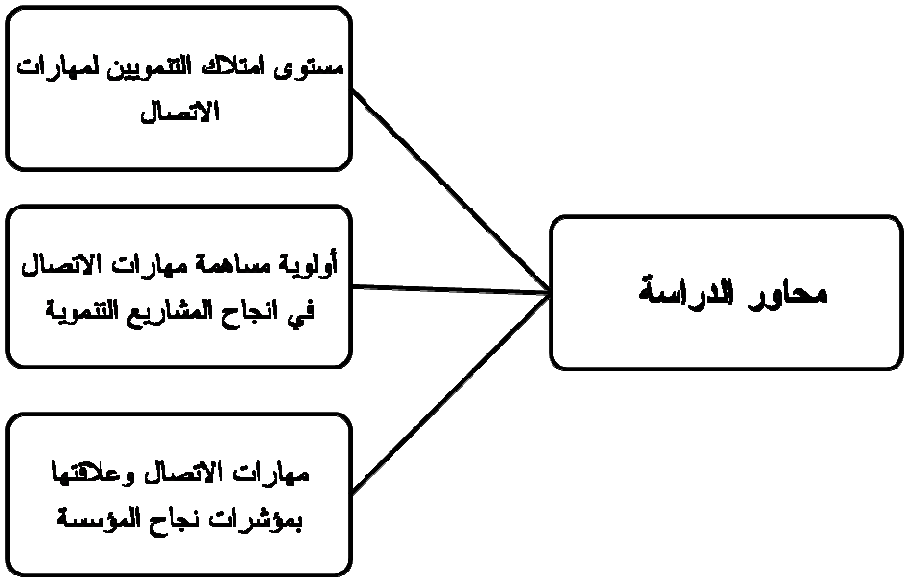
جدول 8.3: توزيع عينة المبحوثين حسب عدد فروع المؤسسة.

عدد فروع المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
5- 1	11	%55
10 -6	4	%20
15 – 11	2	%10
أكثر من 15	3	%15

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة لمحاور الدراسة، وهي ثلاث محاور رئيسة، يتم من خلالها معالجة مهارات الاتصال حيث بدأت بأهمية مهارات الإتصال في الجانب التنموي، ثم تم التطرق لترتيب مهارات الإتصال حسب أولويتها في إنجاح المشاريع التنموية، وأخيراً تم دراسة مهارات الاتصال وعلاقتها بمؤشرات نجاح المؤسسة، ويلخص الشكل (1.4) محاور الدراسة، حسب ما ستناقش هذا الفصل.



شكل 1.4: محاور الدارسة

1.4 مفهوم الإتصال

نظراً لكون إجابات المبحوثين جاءت مفتوحة، كان يتوجب تحويلها إلى مغلقة حتى يمكن تحليلها إحصائيا، ولتحقيق ذلك تم اعتماد مجموعة من الكلمات المفتاحية، والتي إن توفرت في إجابات مبحوثين على اختلاف الصياغة اعتبر تعريفان متماثلان، وهذه الكلمات المفتاحية تم استخلاصها من إجابات المبحوثين جميعهم، والجدول (1.4) يلخص هذه الكلمات المفتاحية.

وأظهرت نتائج التحليل المتعلقة بإجابات المبحوثين حول مفهوم الاتصال أن هناك اختلافاً في تعريف هذا المفهوم لدى المبحوثين كافة على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وتخصصاتهم، ومسمياتهم الوظيفية، وغير ذلك من متغيرات الدراسة التي قد تظهر الاختلاف فيها.

جدول 1.4: المفردات المفتاحية في تعريف الاتصال التي استخلصت من تعريفات المبحوثين.

الرقم	الاتصال
1-	القدرة على التعبير الايجابي عن الذات وانجاز العمل بطريقة واضحة.
2-	إحدى وسائل الحصول على الهدف التنموي المنوي القيام به
3-	القدرة على الإندماج بالمجتمع وفهم احتياجاته
4-	القدرة المتمثلة بمساعدة المجتمع على التعبير عن الذات والذي لا يقتصر على الكلام.
5-	تقريب بين وجهات النظر، وتوضيح الأفكار، وخلق بيئة يسودها التفاهم.
6-	تعديل وتطوير في السلوك والأفكار.
7-	القدرة على إيصال الأفكار التي يحملها لفئات مختلفة.
8-	عملية تتضمن نقل واستقبال المعلومات بين طرفين أو أكثر.
9-	مهارة إنسانية مهمة في مجال تقدم العمل التنموي.
10-	القدرة على الربط بين المؤسسات المختلفة.
11-	فهم واستيعاب مشترك لمفاهيم العمل.
12-	وسيلة للتفاعل مع الآخرين ضمن أسس وقواعد.
13-	الاستفادة من التنوع القائم بين الأشياء.

من خلال تحليل نتائج إجابات المبحوثين كعبارات مفتاحيه كما هي ملخصة في الجدول (1.4)، ومقارنتها بإجابات المبحوثين بالتعريفات النظرية لمفهوم الإتصال والواردة في الجدول (2.4) يتضح بأن هناك زوايا مختلفة من حيث النظرة إلى الاتصال ويمكن الاستفادة من التعريفات المستخدمة إذا تم التعامل معها بشكل متكامل، حيث أنها تكاد لا تلتقي في مفردة واحدة، إلا أن البعض منها لامست التعريف في بعض جوانبه.

جدول 2.4: تصنيف تعريفات المبحوثين لمفهوم الاتصال بحسب مخرجات الإستبانة

الرقم	تعريف الاتصال	عدد الإجابات
1-	القدرة على إيصال الأفكار التي يحمله الشخص لفئات مختلفة من المجتمع	9
2-	مهارة إنسإنية مهمة في مجال تقدم العمل التنموي، والقدرة على الاندماج بالمجتمع وفهم احتياجاته.	12
3-	وسيلة للتفاعل مع الآخرين ضمن أسس وقواعد، تتضمن نقل واستقبال المعلومات بين طرفين أو أكثر، وتقوم على الاستفادة من التنوع القائم بين الأشياء.	8
4-	عملية تقوم على تعديل وتطوير السلوك والأفكار، وتقود إلى التعبير الايجابي عن الذات، وانجاز العمل بطريقة واضحة.	10
5-	القدرة على الربط بين المؤسسات المختلفة والمؤسسة الواحدة، وبالتالي فهم واستيعاب مشترك لمفاهيم العمل.	7
6-	عملية تقوم على تقريب وجهات النظر وتوضيح الأفكار وخلق بيئة اتصال مناسبة، يسودها التفاهم للوصول إلى الهدف التنموي المنوي القيام به.	9

ويشير ذلك إلى أن أسس المفهوم متوفرة لدى المبحوثين، غير أنه من الواضح عدم وجود مدرسة معينة تتبعها المؤسسات التنموية في تعريف الاتصال للأفراد العاملين بها، غير أنهم بحاجة إلى توعية وتوجيه أكبر فيما يتعلق بهذا المفهوم. وانطلاقاً من التعريفات التي أوردها المبحوثين ومن التعريفات التي وردت ضمن الإطار النظري للدراسة، تم استخلاص التعريف التالي للاتصال ليكون التعريف الإجرائي لهذه الدراسة: وسيلة للتفاعل مع الآخرين ضمن أسس وقواعد، تتضمن نقل واستقبال المعلومات بين طرفين أو أكثر، وهي عملية تتضمن المشاركة الفعالة وتقوم على الاستفادة من التنوع والتعدد القائم بين المشاركين لتعديل وتطوير السلوك والأفكار وتحديد الاحتياجات المجتمعية، فتقود إلى التعبير الإيجابي عن الذات، وإنجاز العمل بطريقة واضحة، ومساعدة المجتمع في التعبير عن الذات بطرق مختلفة.

2.4 مفهوم الشخص التنموي

يأتي تعريف الشخص التنموي كما عرفه المبحوثين على نحو مختلف عن تعريف الاتصال إذ أن هذا التعريف يظهر الوعي بين المبحوثين للتعريف أكثر من الإتصال وهو كما يظهر بالكلمات المفتاحيه في الجدول (3.4).

جدول 3.4: تصنيف تعريفات المبحوثين لمفهوم الشخص التنموي بحسب مخرجات الإستبانة

الرقم	كلمات مفتاحيه لتعريف الشخص التنموي
1-	شخص طموح يتصف بالسمات القيادية.
2-	يسعى دوما نحو الهدف المنشود.
3-	قادر على تحمل مسؤولية قراراته السلبية والإيجابية.
4-	يعمل بطرق تحتمل الإبداع ويخرج عن المألوف، يجذب الجماعات المشاركة لما يقوم به.
5-	يعمل على التطوير الذاتي المستمر ويمتلك قدرات ومؤهلات مرتفعة
6-	يتابع المستجدات نحو خلق مجتمع منتج.
7-	يتلمس المشاكل المجتمعية المحيطة.
8-	قادر على اتخاذ القرارات ويؤثر في السياسات التنموية، ويحسن بأقل التكاليف وأسرعها
9-	تغير جذري بالشراكة مع المجتمع
10-	يتعامل ايجابيا مع المجتمع والمشاريع.
11-	يسعى إلى الإرتقاء بمستوى المجتمع عبر تسخير كافة الموارد المتاحة لخلق مجتمع منتج.
12-	تطوير المؤسسة التي يعمل بها بالمشاريع التنموية
13-	لديه الخبرة في التنمية بأبعادها المختلفة
14-	يؤمن بأهمية العمل التنموي في المجتمع وله رؤية شاملة في مجال العمل التنموي.
15-	يمتلك مهارات عالية في الاتصال يسخر كافة الموارد من أجل اتصال ناجح.
16-	يدمج بين النظري والعملي أثناء العمل.
17-	قادر على إدارة المشاريع والتخطيط لها.
18-	حلقة وصل بين المجتمع المحلي وبين المؤسسة التنموية ومشاريعها.

ويأتي الجدول (4.4) ليفسر تعريفات المبحوثين لمفهوم الشخص التنموي بحسب مخرجات الإستبانة، وقد تم استنتاجها من الكلمات المفتاحية، واستناداً إلى هذه المخرجات يمكن استخلاص تعريف إجرائي للشخص التنموي كما جاء به المبحوثون، هو أن التنموي: هو شخص يسعى لتحقيق

التنمية الفكرية والاقتصادية، والمجتمعية فلا يقف عند حد معين من المعرفة، ملم بالمصطلحات الحديثة، وقادر على اتخاذ القرارات، طموح يتصف بالسمات القيادية، يتملك قدرات الدمج بين الإطار النظري والعملي أثناء العمل، قادر على العمل بالشراكة المجتمعية، ويتلمس المشاكل المحيطة، وهو بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة التي يعمل بها وبين المجتمع الذي يتواصل معه، ويمتلك رؤية جيدة في مجال العمل التنموي.

جدول 4.4: تصنيف تعريفات المبحوثين لمفهوم الشخص التنموي بحسب مخرجات الإستبانة

الرقم	**تعريف الشخص التنموي**	**عدد الإجابات**
1-	شخص ذو نظرة ايجابية للمجتمع لإحداث تغيير جذري من خلال متابعة المستجدات والسعي لتحسين ظروف المجتمع بأقل التكاليف وأسرع الطرق.	7
2-	شخص يسعى لتحقيق التنمية الفكرية والاقتصادية والمجتمعية فلا يقف عند حد معين من المعرفة، ملم المصطلحات الحديثة وقادر على اتخاذ القرارات لديه مؤهلات تساعده ليكون في هذا المقام.	8
3-	شخص قادر على العمل بالشراكة المجتمعية، ويتلمس المشاكل المحيطة ويمتلك رؤية جيدة في مجال العمل التنموي ويستطيع تقديم المساعدة للفئات المستهدفة والمهمشة في المجتمع.	10
4-	شخص يتملك قدرات الدمج بين الإطار النظري والعملي أثناء العمل فلا يصطدم مع القوإنين والأنظمة المعمول بها، ويمتلك مهارات عالية في الاتصال.	9
5-	شخص يمتلك بعض الصفات القيادية التي تؤهله للاتصال مع المجتمع المحلي، ويعمل بنوع من الإبداع، القادر على جذب الجماعات المشاركة.	11
6-	شخص قادر على ادارة المشاريع التنموية وتنفيذها، ويسعى لتحيق هدف معين، ولديه خبرة كافية في التنمية بأبعادها.	6
7-	شخص يعمل بمثابة حلقة وصل بين المجتمع المحلي وبين المؤسسة التنموية لتنفيذ مشاريعا بوسائل وطرق متعدده، وعادة مايتميز بالطموح لتحقيق التغيير.	4

3.4 مستوى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال

من أجل تفسير النتائج فيما يخص أهمية المهارات في الإتصال التنموي تم تقسيم مقياس ليكرت الثلاثي إلى وحدات أصغر استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات وفق التقسيم في الجدول (5.4).

جدول 5.4: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

1.00 -1.19	مستوى 5	**درجة ضعيفة**
1.20-1.39	مستوى 4	↑
1.40-1.59	مستوى 3	↑
1.60-1.79	مستوى 2	↑
1.80-1.99	مستوى 1	↑
2.00	**درجة متوسطة**	
2.01-2.19	مستوى 1	↓
2.20-2.39	مستوى 2	↓
2.40-2.59	مستوى 3	↓
2.60-2.79	مستوى 4	↓
2.80-3.00	مستوى 5	**درجة كبيرة**

1.3.4. أهمية محاور الاتصال:

فيما يأتي عرض وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول محاور الاتصال التنموي، والتي تتمثل في ستة مجالات:

- الشخص التنموي كمرسل.
- مهارات في توظيف واختبار قناة الاتصال.
- مهارات في إعداد الرسالة.
- مهارات متعلقة بالشخص التنموي كمستقبل.
- مهارات متعلقة بالتغذية الراجعة
- مهارات متعلقة ببيئة الاتصال.

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.54) بشكل عام كما يظهر في الجدول (6.4)، فإن جميع المهارات التي تم سؤال المبحوثين عنها يحتاجها التنموي بدرجة كبيرة وبالمستوى الثالث، وهذا يشير إلى قراءة الاستجابات متوجهة إلى الحاجة لهذه المهارات بدرجة كبيرة بالمستوى الثالث

والرابع حسب مقياس ليكرت كما يظهر في الجدول (1.4)، ويدل على إجماع المبحوثين على أهمية امتلاك الباحثين والعاملين التنمويين لكافة المهارات.

جدول 6.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي حسب لمجالات الاتصال المختلفة في الدارسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
-1	مهارات متعلقة ببيئة الاتصال	2.61	0.307
-2	مهارات يجتاحها التنموي كمستقبل	2.58	0.176
-3	مهارات في توظيف واختيار قناة الاتصال	2.54	0.320
-4	الشخص التنموي كمرسل	2.54	0.230
-5	مهارات متعلقة بالتغذية الراجعة	2.53	0.262
-6	مهارات في إعداد الرسالة	2.41	0.270
القيمة الكلية		**2.54**	**0.203**

أما في المحاور الرئيسة نجد أن أعلى قيمة في المحاور (2.61) وهي مهارات في مجال بيئة الاتصال، بحيث يمتلكونها بدرجة كبيرة وبالمستوى الرابع، بالمقابل فإن أقل قيمة هي (2.41) وتقابل مهارات التنموي في مجال إعداده للرسالة، وهذا مؤشر يدل على أن هذا المحور يمتلكونه بدرجة أقل إلا أنه يبقى بدرجة كبيرة وبالمستوى الثالث. وهذا يدل على أهمية الدراسة ومدى الحاجة لمهارات الاتصال التنموي لدى المبحوثين لتفاعلهم مع المجتمع المحلي بدرجة أكثر تفاعلا للحصول على نتائج أفضل من البرامج التنموية ويكون التأثير ذو مدىً أبعد، ويحقق الهدف التنموي المنشود من خلال الاتصال الفعال. وبمقارنة إجابات المبحوثين في الإطار النظري ومحاور الدراسة يتضح أن هناك توافقاً بينهما، ويتفقان في إعطاء الأهمية لهذه المحاور، في حين هي مترابطة ومتكاملة في الإطار النظري نجدها قليلة التفاوت عند المبحوثين فهي تتراوح بين المستوى الثالث والرابع وبدرجة كبيرة في غالبها.

2.3.4. مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي كمستقبل:

الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمهارات الاتصال في مجال الإستقبال يبينها جدول (7.4).

جدول 7.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في مجال الإستقبال

	مهارات في الإستقبال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
B1	الإصغاء الجيد	2.87	0.336
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	2.87	0.336
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	2.78	0.417
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	2.67	0.474
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	2.67	0.474
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	2.45	0.571
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	1.75	0.615
	القيمة الكلية	**2.58**	**0.176**

بالنظر للقيمة الكلية للانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات مهارات التنموي كمستقبل التي تظهر بالجدول (6.4) وتحمل القيمة (2.58) حيث يحتاجها الباحث بدرجة كبيرة وبالمستوى الثالث، والرجوع للفقرات التي يحتويها الجدول فإن مهارة الإصغاء الجيد، ومهارة انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين، تحملان أعلى قيمة وهي (2.87)، أي أن التنموي يحتاجها بدرجة كبيرة وفي المستوى الرابع من الأهمية، وتتمثل في كل من الفقرات التالية:

- استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة
- تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال
- توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات

ويمكن القول أن هذه المهارات تعتمد على مهارة الإصغاء الجيد، أي أن الإصغاء الجيد يؤدي إلى استخلاص المعلومة، وتأجيل تسجيل الملاحظات، لأن التنموي يستطيع الإحتفاظ بالمعلومة بسبب استخدام مهارة الإصغاء الجيد، ويرى التنمويون أنهم يمتلكون هذه المهارة بدرجة كبيرة وبالمستوى الخامس، كما اعتبر التنمويون من خلال استجاباتهم أن مهارة استثارة المرسل للحصول على

المعلومة المطلوبة من أقل المهارات التي يمتلكونها في الاتصال التنموي حيث أعطيت القيمة (1.75) أي يمتلكونها بدرجة ضعيفة وبالمستوى الثاني.

ويمكن أن يعزى السبب في أن استجابات المبحوثين في هذه المهارة قد توجهت إلى آلية تنفيذ المشروع، وليس الفترة التي يتم فيها جمع المعلومة ودراسة الاحتياجات، أو الفترة التي ينتهي فيها المشروع للحصول على تغذية راجعة، فيعتبرون أنفسهم ليسوا بحاجة إلى مهارة استثارة المرسل المتمثل في المجتمع المشارك للحصول على المعلومة.

3.3.4. مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي في مجال التنمية في قدرته على توظيف التغذية الراجعة:

الإنحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في مجال التغذية الراجعة يبينها جدول (8.4).

جدول 8.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في مجال التغذية الراجعة

	مهارات في التغذية الراجعة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
C3	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل	2.82	0.389
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	2.60	0.627
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	2.56	0.536
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	2.45	0.503
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	2.22	0.599
	القيمة الكلية	**2.53**	**0.262**

أما عن محور التغذية الراجعة، فيظهر في تفسير النتائج التي أظهرها الجدول (8.4)، أن مهارة إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل، هي الأكثر أهمية من وجهة نظر المبحوثين حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها هي (2.82) وهي في المستوى الخامس من حيث الأهمية

أما فقرة البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد فقد كانت الأقل قيمة والتي تحمل المتوسط الحسابي بقيمة (2.22)، وتقع في المستوى الثاني وبدرجه كبيرة، ومن الملاحظ ان قيم مهارات التغذية الراجعة يحتاجها التنموى بدرجة كبيرة وهذا يدل على اهمية المجال في العمل التنموي.

4.3.4. مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي في مجال التنمية كمرسل:

يعرض الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية للمهارات التي يحتاجها التنموي كمرسل أثناء تفاعله مع المجتمع المحلي، ومن الملاحظ أن أهم المهارات التي يمتلكونها بدرجة كبيرة، والتي تقع في المستوى الثالث والرابع أي أنها تتراوح ما بين (2.85 - 2.60)، وهي بالترتيب كما يلي:

- إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات.
- الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين.
- تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة.
- التغلب على أسباب تشويش الحوار
- تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين.
- صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين.
- الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،....).
- تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي.

وأقل المهارات حاجة في التعامل مع المجتمع هي مهارة جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية (1.96) ويمتلكونها بدرجة ضعيفة في المستوى الأول حسب مقياس ليكرت.

5.3.4. مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي في مجال إعداده للرسالة لتفاعله مع المجتمع المحلي:

في مجال إعداد الرسالة، فإن الجدول (10.4) الذي يمثل الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في إعداده للرسالة، نجدها تتمثل بأهمية كبيرة، لكنها أقل أهمية من المهارات السابقة أي أنها تتركز بين المستويين الثالث والرابع، حسب مقياس ليكرت والتي تتلخص بما يلي:

جدول 9.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي في مجال التنمية كمرسل

	مهارات في الإرسال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
D3	إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	2.85	0.356
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	2.82	0.389
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	2.75	0.440
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار	2.75	0.440
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	2.73	0.449
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	2.67	0.474
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،....)	2.60	0.494
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	2.60	0.494
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	2.56	0.501
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	2.56	0.501
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	2.56	0.501
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	2.55	0.538
D1	إدارة الوقت بشكل فعال	2.53	0.504
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من المشاركين	2.51	0.505
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	2.44	0.536
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	2.40	0.655
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	2.25	0.584
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	2.20	0.678
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	1.96	0.607
	القيمة الكلية	**2.54**	**0.230**

جدول 10.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في إعداده للرسالة.

	مهارات في إعداد الرسالة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	2.62	0.527
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	2.58	0.534
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	2.55	0.603
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)	2.51	0.540
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	2.40	0.531
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	2.33	0.474
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جاذبية، بساطة، ...)	1.89	0.567
	القيمة الكلية	**2.41**	**0.270**

بالرجوع لقيم الجدول (10.4) الذي يمثل الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في إعداده للرسالة نجدها تتمثل بأهمية كبيرة، لكنها اقل أهمية من المهارات السابقة أي أنها تتركز بين المستويين الثالث والرابع بحسب مقياس ليكرت والتي تتلخص بما يلي:

- الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة
- بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة
- التنويع المتجدد في صيغة الرسالة
- إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)

أما المهارة الوحيدة في هذا المحور والتي حظيت بأهمية بدرجة ضعيفة وبالمستوى الأول، فهي مهارة إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جاذبية، بساطة،...)، وربما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن المبحوثين غير قادرين على قراءة الأهمية في مهارة إعداد الرسالة والتي تحمل في طياتها جوهر العملية الاتصالية، والتي إن لم تكن ذات جاذبية في كثير من الأحيان وغير ملفتة للنظر قد لا يلاحظها المجتمع المحلي، وإن إعداد الرسالة قد يكون من مهمة المؤسسة التنموية، والتنموي هو الذي يحمل هذه الرسالة للمجتمع. وهذه المهارات أساسية وهي متطلب أساسي لمعظم اللقاءات التنموية فلا بد للرسالة أن تتناسب من حيث المكان والزمان، واستخدام المفردات وبيئة الاتصال.

6.3.4. مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي في مجال استخدامه لقناة الاتصال لتفاعله مع المجتمع المحلي:

الإنحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في مجال قناة الاتصال يبينها جدول (11.4).

جدول 11.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في مجال استخدامه لقناة الاتصال لتفاعله مع المجتمع المحلي:

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
D3	اختيار أسلوب الاتصال المناسب لطبيعة الرسالة.	2.80	0.404
D5	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	2.64	0.485
D4	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة..	2.62	0.527
D2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة.	2.60	0.494
D1	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	2.45	0.503
D7	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ.	2.44	0.536
D8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال.	2.42	0.534
D6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال.	2.35	0.726
	القيمة الكلية	**2.54**	**0.320**

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية في الجدول (11.4) نجد أن الدرجة الكلية للمحور هي (2.54) وفي باقي الفقرات تتراوح من حيث الأهمية بين (2.80- 2.35)، أي أنها بدرجة كبيرة وهي تقع ما بين المستوى الثاني والمستوى الخامس، ويمكن تلخيص الفقرات التي تقع في المستويين الرابع والخامس كما يلي:

- اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة.
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة
- الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة.
- الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة

أي أن ما نسيته 50% من مهارات الاتصال في مجال قناة الاتصال يمتلكونه وبدرجة كبيرة في المستويين الرابع والخامس مما يدل على أهمية هذه المهارات.

7.3.4. مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي في مجال توظيف بيئة الاتصال لتفاعله مع المجتمع المحلي:

الإنحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في مجال بيئة الاتصال يبينها جدول (12.4).

جدول 12.4: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمهارات الاتصال في توظيف بيئة الاتصال والتي يحتاجها التنموي.

الفقرة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)	2.80	0.404
G3	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية،..)	2.64	0.485
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز) بشكل يتناسب وطريقة الجلوس	2.62	0.561
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال	2.62	0.490
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	2.58	0.498
G6	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	2.44	0.714
القيمة الكلية		**2.61**	**0.307**

بالنظر إلى الجدول (12.4) الذي يمثل الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية والتي تخص بيئة الاتصال نجدها تتمثل بأهمية كبيرة وتتركز بين المستويين الرابع والخامس بحسب مقياس ليكرت في الجدول (1.4) والتي تتلخص بما يلي:

- اختيار المكان المناسب للاتصال (موقع الاجتماع)
- اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية،..)
- توزيع وسائل الاتصال (تلفاز) بشكل يتناسب وطريقة الجلوس
- اختيار الوقت المناسب للاتصال

وهذه المهارات عبر عنها المبحوثين من خلال إجاباتهم، وهي المهارات التي يحتاجها التنموي بدرجة كبيرة للحصول على جو مناسب لعملية الاتصال التنموي بين التنمويين والمجتمع المحلي.

وبشكل عام يمكن إجمال النتائج وحصر المهارات التي يحتاج أن يمتلكها التنموي أثناء عملية الاتصال التنموي وتنفيذ المشاريع في الملحق (1.4)، والذي يمثل أهم المهارات التي تقع في المستوى الرابع والخامس والتي يحتاجها التنموي بدرجة كبيرة، وهي (24) مهارة من مختلف المجالات وهي كما يلي:

- الإصغاء الجيد- مستقبل
- انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين- مستقبل
- إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات - مرسل
- إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل -تغذية راجعة
- الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين - مرسل
- الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة - قناة الاتصال
- اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع) - بيئة الاتصال
- استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة - مستقبل
- تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة - مرسل
- التغلب على أسباب تشويش الحوار- مرسل
- تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين - مرسل
- تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال - مستقبل
- توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات - مستقبل
- صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين - مرسل
- اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة - قناة الاتصال
- اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....) - بيئة الاتصال
- توزيع وسائل الاتصال (تلفاز، حاسوب، لوح قلاب،...) بشكل يتناسب وطريقة جلوس المشاركين- بيئة الاتصال
- الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة-إعداد الرسالة
- توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة- قناة الاتصال
- اختيار الوقت المناسب للاتصال - بيئة الاتصال

- الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة - تغذية راجعة
- الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....) - مرسل
- تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي - مرسل
- الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة - قناة الاتصال

وتعد مهارة الإصغاء الجيد من المهارات التي احتلت الأهمية الكبيرة للتنمويين، كما جاءت على رأس المهارات في مجال الإستقبال. بينما المهارات التي تم تصنيفها بأنها ذات أهمية ضعيفة وبالمستوى الأول والثاني فهي كما يلي:

- جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية - مرسل
- إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جاذبية، بساطة،....) - إعداد الرسالة
- استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة - مستقبل

4.4 تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم

لفحص تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم، فقد تم استخدام برنامج SPSS من خلال اختبار التباين الاحادي واختبار t-testوتم تلخيص النتائج من خلال الجدول (13.4) للاداريين والجدول (14.4) للتنمويين.

يعرض كلا الجدولين خصائص عينة المبحوثين وفق تأثيرها على مجالات الاتصال، حيث يتضح من خلال الجدول (13.4)، أن للجنس تأثيراً على مهارات الإستقبال ومهارات التغذية الراجعة، بينما يؤثر نشاط المؤسسة على كل من الإستقبال، وإعداد الرسالة، وقناة الاتصال، وبيئة الاتصال، كما ويتأثر مجال التغذية الراجعة في عدد العاملين في المؤسسة وعدد فروعها.

أما للتنمويون فإن الجدول (14.4) يظهر أن مجال الإستقبال يتأثر بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، والمؤهل العلمي للتنمويين، ويؤثر التخصص العلمي في مجال بيئة الاتصال، في حين أن المسمى الوظيفي يؤثر على التغذية الراجعة.

جدول13.4: الدلالات الاحصائية لتأثير خصائص الإداريين على إجاباتهم حسب مجالات الاتصال.

المتغيرات	مهارات التنموي في مجال الإستقبال		مهارات التنموي في مجال التغذية الراجعة		مهارات التنموي في مجال الإرسال		مهارات التنموي في مجال إعداد الرسالة		مهارات التنموي في مجال فناة الاتصال		مهارات التنموي في مجال بيئة الاتصال	
	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة
العمر بالسنوات	0.464	0.854	0.477	0.847	0.969	0.622	0.621	0.771	2.846	0.291	0.302	0.939
الجنس	7.031	**0.016**	4.605	**0.046**	0.903	0.355	0.000	0.986	0.009	0.926	0.370	0.550
المؤهل العلمي	2.583	0.089	0.364	0.780	1.870	0.175	0.305	0.821	0.427	0.736	0.357	0.785
التخصص العلمي	1.288	0.381	2.324	0.135	2.619	0.104	0.769	0.653	3.468	0.054	3.565	0.050
عدد سنوات الخبرة	0.801	0.567	0.253	0.931	0.651	0.666	1.850	0.167	0.274	0.920	0.378	0.855
عدد المشاريع المنفذة في آخر 5 سنوات	2.446	0.090	1.534	0.257	2.382	0.096	0.969	0.514	0.996	0.498	1.670	0.218
النشاط الرئيسي للمؤسسة	4.399	**0.013**	1.698	0.204	2.918	0.052	3.190	**0.039**	3.022	**0.046**	3.289	**0.036**
عدد العاملين في المؤسسة	2.681	0.077	3.849	**0.027**	0.323	0.953	2.959	0.059	0.801	0.635	1.010	0.499
عدد الفروع	2.450	0.251	11.651	**0.033**	0.957	0.601	1.839	0.341	2.103	0.296	2.676	0.227

جدول 14.4: الدلالات الاحصائية لتأثير خصائص التنمويين على إجاباتهم حسب مجالات الاتصال

المتغيرات	مهارات التنموي في مجال الإستقبال		مهارات التنموي في مجال التغذية الراجعة		مهارات التنموي في مجال الإرسال		مهارات التنموي في مجال إعداد الرسالة		مهارات التنموي في مجال قناة الاتصال		مهارات التنموي في مجال بيئة الاتصال	
	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة
العمر بالسنوات	0.231	1.557	0.818	0.653	1.775	0.169	1.196	0.389	1.306	0.332	2.599	0.057
الجنس	1.820	0.189	0.642	0.430	0.998	0.327	0.123	0.729	0.818	0.374	0.295	0.592
المؤهل العلمي	3.716	**0.025**	1.427	0.259	0.151	0.928	0.296	0.828	0.797	0.508	0.225	0.878
التخصص العلمي	0.448	0.910	0.521	0.862	0.380	0.946	0.820	0.624	1.544	0.209	3.414	**0.013**
المسمى الوظيفي	0.203	0.939	2.818	**0.049**	1.965	0.134	0.600	0.666	1.073	0.393	1.703	0.184
عددبك سنوات الخبرة	0.877	0.553	1.444	0.242	0.614	0.755	0.645	0.755	1.312	0.296	0.943	0.505
النشاط الرئيسي للمؤسسة	4.574	**0.003**	1.986	0.103	0.576	0.794	0.666	0.729	0.697	0.709	0.599	0.782
مكان العمل (فرع رئيسي/ احد الفروع)	2.238	0.147	1.506	0.231	0.119	0.733	2.603	0.119	0.743	0.397	0.561	0.460

جدول 15.4: الدلالات الاحصائية لتأثير خصائص التنمويين على إجاباتهم

المتغيرات	قيمة F/T	مستوى الدلالة
العمر بالسنوات	1.194	0.289
الجنس	2.098	0.297
المؤهل العلمي	0.510	0.829
التخصص العلمي	1.145	0.361
عدد سنوات الخبرة	2.779	0.091
عدد المشاريع المنفذة في آخر 5 سنوات	0.629	0.681
النشاط الرئيسي للمؤسسة	1.408	0.300
عدد العاملين في المؤسسة	14.183	0.000
عدد الفروع	0.794	0.640

وبشكل عام يظهرانه لايوجد تأثير لكل من (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد المشاريع المنفذة في آخر 5 سنوات، النشاط الرئيسي للمؤسسة، عدد الفروع)، حسبما يظهر في الجدول(15.4) الخاص بالقيم الكلية لعينة الإداريين الا انه يوجد تأثير لعدد العاملين في المؤسسة على أولوية استخدام مهارات الاتصال نجاح المشاريع التنموية. بينما في الجانب الاخر يلاحظ انه لايوجد تأثير لكل (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، النشاط الرئيس للمؤسسة، مكان العمل (فرع رئيسي/ احد الفروع).كما في الجدول (16.4) الخاص بالتنمويين.

جدول 16.4: الدلالات الاحصائية لتأثير خصائص التنمويين على إجاباتهم

المتغيرات	قيمة F/T	مستوى الدلالة
العمر بالسنوات	1.311	0.330
الجنس	1.478	0.235
المؤهل العلمي	0.539	0.660
التخصص العلمي	1.161	0.382
المسمى الوظيفي	2.016	0.126
عددبك سنوات الخبرة	0.995	0.471
النشاط الرئيس للمؤسسة	0.467	0.878
مكان العمل (فرع رئيسي/ احد الفروع)	0.006	0.937

5.4 ترتيب المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع

في محور الدراسة الخاص بترتيب المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية وتم ترتيب المهارات تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية، حيث أن قيمة المهارة تتناسب طردياً مع الأولوية. ومن أجل تسهيل تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بترتيب المهارات وفق أولويات مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية. وفقاً للاستبانة التي تم توزيعها، تم تقسيم نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين إلى خمس درجات، وتم تقسيم كل درجة إلى مستويين من حيث أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع، اعتبرت المستويات الأربعة الأولى هي الدرجات التي احتلت سلم الأولويات بالنسبة لهذه الدارسة، أما المهارات التي تقع في المستوى الخامس فاعتبرت من المهارات التي لا تكاد تساهم في إنجاح المشاريع التي تمس العملية التنموية، وتم اعتماد الجدول (13.4)، الذي يمثل مقياس تفسير النتائج.

جدول 17:4: مقياس تقسيم إجابات المبحوثين حسب المتوسطات الحسابية.

درجة أولوية مساهمة المهارة في إنجاح المشروع	قيمة أولوية مساهمة المهارات في نجاح المشروع	مستوى درجة مساهمة المهارة في إنجاح المشاريع التنموية	
المستوى الاول	10.0 - 9.1	10.0 – 9.6	الدرجة الأولى
		9.5 – 9.1	الدرجة الثانية
المستوى الثاني	9.0 – 8.1	9.0 - 8.6	الدرجة الأولى
		8.5 – 8.1	الدرجة الثانية
المستوى الثالث	8.0- 7.1	8.0 – 7.6	الدرجة الأولى
		7.5 – 7.1	الدرجة الثانية
المستوى الرابع	7.0 -6.1	7.0 - 6.6	الدرجة الأولى
		6.5 – 6.1	الدرجة الثانية
المستوى الخامس	6.0 – 0.0		

1.5.4. ترتيب مجالات الاتصال بشكل عام حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية:

فيما يأتي عرض لنتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات كل من العاملين في مجال التنمية مقارنة بالإداريين العاملين في المؤسسات التنموية، وترتيب محاور المهارات حسب أولية إسهامها في

إنجاح المشروع، حيث يتم ترتيب المهارات التي يحتاجها التنموي في مجالات الاتصال التي تناولتها الدراسة لكل مجال على حده، وهي ستة مجالات كما يلي :

- مهارات متعلقة بالشخص التنموي كمرسل.
- مهارات متعلقة بتوظيف واختيار قناة الاتصال.
- مهارات متعلقة في إعداد الرسالة.
- مهارات متعلقة بالشخص التنموي كمستقبل.
- مهارات متعلقة بالتغذية الراجعة
- مهارات متعلقة ببيئة الاتصال.

ومن خلال قراءة الجدول (18.4) الذي يعرض نتائج المتوسطات الحسابية لترتيب الأولويات حسب مجالات الاتصال مرتبة تنازلياً، يتضح أن القيمة الكلية لمحاور مجالات الاتصال عند العاملين والإداريين تكاد تكون متقاربة وبالرجوع إلى المقياس المعتمد لترتيب الأولويات، نجد أنها تساهم بما قيمته (7.1) لدى التنمويين، أي أنها تساهم بالمستوى الثالث في سلم الأولويات وبالدرجة الثانية من المستوى، أما الإداريين فقد أخذت القيمة (7.0) وهي بالمستوى الرابع وبالدرجة الأولى للمستوى من حيث بأولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية.

جدول 18.4: ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات الاتصال التنموي للتنمويين والإداريين العاملين في المؤسسات التنموية العاملة في رام الله والبيرة.

الرقم	مجالات الاتصال بشكل عام حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية:	المتوسط الحسابي لترتيب الأولويات		
		وجهة نظر التنمويين	وجهة نظر الإداريين	متوسط إجابات وجهتي النظر
.1	بيئة الاتصال	7.9	8.0	8.0
.2	إعداد الرسالة	7.7	7.8	7.8
.3	قناة الاتصال	7.6	7.7	7.7
.4	الإستقبال	7.5	7.2	7.4
.5	التغذية الراجعة	7.4	7.9	7.7
.6	الإرسال	3.9	4.2	4.1
القيمة الكلية		**7.1**	**7.0**	**7.1**

وعند التدقيق في الأرقام، نجد أن مهارات الاتصال التي يحتاجها العامل في التنمية للتفاعل مع المجتمع المحلي في مجال بيئة الاتصال تأخذ قيمة (8.0) من وجهة نظر الإداريين، ومهارات الاتصال التي يحتاجها العامل في التنمية في مجال التغذية الراجعة تأخذ قيمة (7.9)، من وجهة نظر التنمويين فان هذه المهارة تساهم وبأولوية من الدرجة الثانية وبالمستوى الأول من حيث ترتيب قيم المجالات، ومدى مساهمتها في إنجاح المشروع، بينما إعداد مجال الإرسال يأخذ اقل ترتيب في المجالات وهي (4.2) والتي تقع في المستوى الخامس وبالدرجة الثانية من حيث الأولية في إسهامها بإنجاح المشروع، إلا أن النظرة الشمولية تتجه نحو الأولوية العالية.

ويتوجه التنمويون إلى إعطاء بيئة الاتصال (7.9) والتي تقع في المستوى الثالث وبالدرجة الأولى من أولوية مساهمتها بإنجاح المشروع، وذلك لان التنمويين يتجهون عادة للعمل الميدإني لذلك يعتبرون أن بيئة الاتصال مهمة في نجاح المشروع، كما يعتبرها الإداريون انعكاساً لاهتمام المؤسسة بالفئة المشاركة في النشاط، ومحاولة خلق جو من الراحة والمساعدة على التعبير. ومن الملفت للنظر أن جميع مجالات الاتصال تقع بين المستوى الثاني والثالث باستثناء مهارة الإرسال فإن كلاً من التنمويين والإداريين يرون أنها في مساهمتها في إنجاح المشروع ذات أولوية تقع في المستوى الخامس من السلم وفي الدرجة الثانية من المستوى. هذا يدل على أهمية الدراسة، ومدى الحاجة لمهارات الاتصال التنموي لدى التنمويين لتفاعلهم مع المجتمع المحلي بدرجة أكثر تفاعلا للحصول على نتائج أفضل من البرامج التنموية ويكون التأثير ذا مدى أبعد. وفي قراءة الجدول يمكن النظر إلى قيمة المتوسط الحسابي البسيط لوجهتي النظر لكل من التنمويين والإداريين نلاحظ أنها تقترب من إجابات الإداريين، باستثناء مجال الإستقبال فإنه اقرب لإجابات التنمويين، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن التنمويين هم الذين يعيشون أجواء ممارسة مهارات الإستقبال أثناء إنجاز المشروع وفي كلتا الإجابتين اللتين تخصان هذا المجال تقعان في نفس المستوى ونفس الدرجة أي في المستوى الثالث وبالدرجة الثانية.

2.5.4. ترتيب المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال التنمية كمستقبل:

للإجابة على السؤال الوارد في الفصل الأول من الدارسة حول أهم مهارات الاتصال في مجال الإستقبال؛ والتي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي نفذتها مؤسساتهم في المرحلة الماضية، تم احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات التنمويين والإداريين العاملين في المؤسسات التنموية الفلسطينية في رام الله والبيرة، ويوضح الجدول (19.4) هذه المتوسطات

ويتضح من القيمة الكلية للمجال.أن استجابات المبحوثين من فئة التنمويين والعاملين تأخذ نفس المستوى من مدى أولوية مساهمة المهارات في إنجاح المشروع، وهي تقع في المستوى الثالث وفي الدرجة الثانية. ويمكن أن تُعزى النتيجة لهذه المهارات وجعلها على سلم أولويات إنجاح المشروع إن الباحث والعامل في مجال التنمية كمستقبل يحتاج أن تتوفر لدية هذه المهارات كصفات: الإصغاء الجيد، واستخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة.

جدول 19.4: مقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات الإداريين والتنمويين في مجال الإستقبال

حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال التنمية كمستقبل:		**المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع**		
		من وجهة نظر التنمويين	**من وجهة نظر الإداريين**	**متوسط إجابات وجهتي النظر**
B1	الإصغاء الجيد	9.1	8.4	8.8
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	7.9	8.6	8.3
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	7.6	8.5	8.1
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	7.1	8.1	7.6
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	6.9	6.5	6.7
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	6.0	5.6	5.8
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	5.8	7.1	6.5
الفيمة الكلية		**7.2**	**7.5**	**7.4**

حيث أن الإصغاء الجيد يؤدي إلى فهم الرسالة بشكل واضح رغم وجود أي تشويش فيها ويساعد على مدى تحديد احتياجات المجتمع المحلي، ومجرد الاستماع إلى الآخرين هو جزء من العمل التنموي في ظل الظروف التي يعيشها المجتمع من الكبت والحرمان، إذا قارنا بين المشكلات التي يجرها الإسراف في الكلام، وبين المشكلات التي يتعرض إليها الميالون إلى السماع والإصغاء؛ لوجدنا أنه لا وجه للمقارنة، كما أن الإصغاء يساعد صاحبه على الفهم العميق للظروف والأوضاع المحيطة؛ حيث يتمكن المرء من فهم الطرق التي يفكر بها مَن حوله، كما ويتمكن من فهم بيئة لعمل، وبالتالي التعامل بفنون وأساليب مبتكرة للحصول على المعلومة المطلوبة. بينما توظيف الوسائل الحديثة لا يأخذ اهتماماً كبيراً من الإداريين، فهو يأخذ قيمة (5.8) أي أنه بترتيب ذي

أولوية من المستوى الخامس في الدرجة الأولى، كما أن مهارة تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس الموضوع حتى نهاية الاتصال، إنها تحمل نفس المتوسط الحسابي لوجهتي النظر، وتحمل نفس القيمة (5.8) والتي تساهم بأولوية في الدرجة الأولى وبالمستوى الخامس، ويمكن أن يعزى ذلك إلى التركيز على مهارة الاستماع الجيد بدلا من تبديد الوقت في الكتابة.

3.5.4. ترتيب المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال توظيف التغذية الراجعة :

من الواضح أن هناك تناغم في إجابات كل من الإداريين والتنمويين في موضوع التغذية الراجعة، ويكاد يكون بالإجماع على أن المهارات تساهم بأولوية من المستوى الثالث في إنجاح المشاريع من خلال ما ظهر بالقيمة الكلية في الجدول(20.4)، حيث لا خلاف في أهمية التغذية الراجعة وتأثيرها بشكل مباشر في توفير المعلومات التي تمكن العامل في مجال التنمية من فهم كفاءة عمله ومدى فعالية سلوكه، وتكون إما لتصحيح سلوك، أو إستراتيجية معينة أو الإلغاء أو التأكيد لاستمرار أداء معين، أو عدمه، وهي تؤثر بشكل مباشر في عملية تقييم المشروع، أو عدد من المشاريع المنفذة.

جدول 20.4: مقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات الإداريين والتنمويين في توظيف التغذية الراجعة في الاتصال.

المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال توظيف التغذية الراجعة		المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
		من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر الإداريين	متوسط إجابات وجهتي النظر
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	8.8	9.0	8.9
C3	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل	8.3	1.3	4.8
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	7.8	8.3	8.1
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	7.6	8.1	7.9
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	7.1	8.0	7.6
القيمة الكلية		**7.9**	**7.4**	**7.7**

تأتي مهارة توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال (9.0) والتي تساهم بأولوية من المستوى الأول للإداريين وبالمستوى الثاني للتنمويين (8.8) وربما يمكن أن يدل هذا على أهمية التغذية الراجعة وربط مخرجاتها مع المجتمع من خلال إدارة الاتصال.

من الملفت للنظر أن الإداريين يرون في مهارة إعادة صياغة التغذية الراجعة، بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل، تساهم بالمستوى الخامس من الأولوية وبقيمة (1.3) وهذه القيمة تعبر عن مساهمة بأدنى المستويات بحسب المقياس المستخدم جدول (17.4)، بينما هناك فرق كبير في وجهة نظر التنمويين، حيث يرون أنها تساهم بأولوية من المستوى الثاني وبالدرجة الثانية (8.3)، بينما قيمة الوسط الحسابي (4.8) لوجهتي النظر نجدها تقترب من وجهة نظر التنمويين كقيمة، إلا أنها في الأولوية تقع في نفس الدرجة للإداريين، وتعزى هذه النتيجة في الفرق الكبير في الإجابة حول أولوية هذه المهارة، يعزى إلى أن الإداريين لا يتعاملون ميدانياً مع المجتمع المحلي بل في أغلب الأحيان يمارسون الدور الإداري مع التنمويين، وعادة ما يأخذون الموضوع بشكل نظري أكثر من أنه تطبيق عملي، كما أن التنمويين قد يكونون أكثر واقعية في آليات جذب المشاركين غير المتجانسين ليتفاعلوا في الاتصال للمشاركة في تحديد احتياجاتهم، ومدى استفادة المجتمع من المشروع أمر مهم جداً لاستمرارية مشاريع المؤسسة، وارتباطها بالبيئة المناسبة للاتصال، وقدرتها على مخاطبة احتياجات المجتمع المحلي والذي يعد أساس العمل التنموي، كما أن التغذية الراجعة بشكل عام تعود بالأهمية الكبيرة على العاملين في مجال التنمية، حيث أن هذه الأهمية تكمن في استمرارية التنموي وسمعته الجيدة لذا فهي تعود بالفائدة للإداريين والتنمويين، في آن واحد.

ويعتبر ما تم ناقشه حول التغذية الراجعة يستطيع الإجابة على السؤال حول أهم مهارات الاتصال في مجال توظيف التغذية الراجعة؛ والتي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي تنفذتها مؤسساتهم، أو نفذتها في المرحلة الماضية.

4.5.4. ترتيب المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال الإرسال:

للإجابة على السؤال حول أهم مهارات الاتصال في مجال توظيف التغذية الراجعة؛ والتي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية، والتي تنفذها مؤسساتهم أو نفذتها في المرحلة الماضية.

جدول 21.4: مقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات الإداريين والتنمويين في توظيف التغذية الراجعة في الاتصال

المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال الإرسال:		المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
		من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر الإداريين	متوسط إجابات وجهتي النظر
D1	إدارة الوقت بشكل فعال	9.5	8.1	8.8
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	7.5	6.4	7.0
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	6.8	5.3	6.1
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	6.4	3.1	4.8
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....)	5.5	5.1	5.3
D3	إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	5.5	4.4	5.0
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	5.3	6.6	6.0
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار	4.8	4.7	4.8
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	4.5	2.7	3.6
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	4.1	4.2	4.2
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	3.8	5.2	4.5
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	3.4	3.3	3.4
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	2.6	3.2	2.9
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	2.5	3.2	2.9
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	2.2	3.9	3.1
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	1.9	0.8	1.4
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	1.5	2.5	2.0
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	1.2	1.4	1.3
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	0.6	0.7	0.7
	القيمة الكلية	**4.2**	**3.9**	**4.1**

تعد مرحلة إرسال المعلومة، وطريقة إيصالها من الأمور المهمة، التي تساعد قي الحصول على مخرجات ذات بعد ايجابي، كما وتسهم بشكل كبير في إنجاح المشاريع، ويقوم المرسل بدوره بإيصال الأفكار والأهداف التي يسعى للوصول إليها بمشاركة المجتمع قد يكون هذا هو المتعارف عليه، إلا أن النتائج أظهرت خلاف ذلك من خلال النظر إليها في الجدول (21.4).

تناولت الدراسة في مجال الإرسال (19) مهارة من مهارات الاتصال، تعتقد الباحثة بأهميتها من خلال مراجعة ذوي الخبرة، والعاملين في الميدان التنموي، وكانت إجاباتهم تتراوح بوسط حسابي يبدأ بأولوية مساهمة المهارات في إنجاح المشاريع من المستوى الأول في المساهمة وبالدرجة الأولى (9.1 – 10.0)، حتى تصل إلى المساهمة بأولوية من المستوى الخامس وبالدرجة الثانية (0.9 - 0.0)، حسب المقياس المتبع في الجدول (173.4).

واعتبر المبحوثين من خلال ترتيب الوسط الحسابي لإجاباتهم أن هناك ثلاث مهارات تعد في غاية الأهمية، وتساهم بأولوية من المستوى الثاني والثالث في إنجاح المشروع، حسب قيم المتوسطات الحسابية لوجهة نظر الإداريين والتنمويين، وهي كما يلي:

- إدارة الوقت بشكل فعال
- الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة
- الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين

بالرجوع للجدول (21.4) فإن الإداريين والتنمويين قاموا بإعطاء مهارة إدارة الوقت قيمة عالية في مدى مساهمتها في إنجاح المشروع، بدأت بـ (9.5) لدى الإداريين بالدرجة الأولى من حيث أولوية المساهمة، وفي المستوى الأول حسب المقياس المتبع في الجدول (17.4)، وأخذت (8.1) لدى الإداريين وبأولوية عالية بالدرجة الرابعة، بينما توجه متوسط الإجابتين إلى الدرجة الأولى في المستوى الثاني. ويمكن ان يعزى ذلك إلى أهمية قيمة الوقت أثناء أداء المهمة وتنفيذ المشروع وانجازه في الوقت المحدد، حيث أن لكل مشروع دورة حياة تبدأ بوقت محدد وتنتهي بوقت محدد، والفرق بين الإخفاق والانجاز إنما هي الإدارة السليمة للوقت، والوقت مهم في العملية التنموية بدءاً برسم الأهداف والتخطيط مروراً بآلية التنفيذ، وانتهاءً بالنتائج في الوقت المناسب للمشروع، فليس المهم الخروج بنتائج المشروع بل المهم أيضا ارتباط النتائج وهي مخرجات المشروع بالوقت المناسب ارتباطاً متلاصقاً، مع بعض المرونة في ذلك ولعله من المفيد أيضاً تحديد مدى ارتباط الوقت في الزمن المستهلك لإيصال المعلومة، إذ من المفيد الاختيار الأمثل لمفردات اللغة التي

تناسب الموضوع دون الحمل على تعقيد المفردات، بل تبسيطها ليفهمها الآخرون، ويتفاعلوا معها واختصار الوقت ما أمكن، وبالتالي الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين الذي يتأتى من خلال انجذاب الجماعات المشاركة في المشروع المنوي تنفيذه.

ويمكن استخلاص أن المهارات انما هي سلسلة مترابطة بعضها ببعض، للوصول إلى نتائج ومخرجات تلبي احتياجات المجتمع، باستخدام مهارات الإرسال المذكورة، والتي تأتي في سلم الأولويات، لذا من الواضح أنها صفات من المهم أن يتحلى بها التنموي العامل في المجال الميدإني، وذلك في مرحلة إرساله المعلومات للمجتمع المشارك. أما المهارات التي يعتبرها الإداريون والتنمويون ذات أولوية من الدرجة الخامسة فهي كما يلي:

- التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار.
- توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال.
- إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال.

حيث تراوحت قيم مساهمة هذه المهارات ما بين (1.4 – 0.7) لمتوسطات إجابات وجهتي نظر الإداريين والتنمويين وتأتي من حيث الأولوية بالمستوى الخامس، حسب المقياس المتبع الجدول(17.4)، نجد أن مهارة إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال قد أخذت قيمة (0.6) لدى التنمويين وقيمة (0.7) لدى الإداريين، وكلتا القيمتين ذات أولوية من الدرجة الخامسة في مساهمتها في إنجاح المشروع، وقد يعود سبب ذلك إلى أن إيصال المخرجات لآخرين غير مشاركين هو أمر مكلف، ويأخذ من الوقت الكثير في انجاز ايصال المخرجات، مع أن الاهتمام بإيصال المخرجات إلى آخرين غير مشاركين في عملية الاتصال يعد من المهارات المهمة في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة، وقدرة التنمويين في إيصال مخرجات مشاريع المؤسسة ومخاطبة المجتمع ضمن نطاق عمل المؤسسة، كما ويعمل على التنويه لأهمية العمل التنموي لغير المشاركين في المشاريع، وتحفيزهم على المشاركة، أو جعلهم عنصر داعم لعملية التنمية في مجال يلاقي اهتماماً منهم.

5.5.4. المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال إعداد الرسالة:

للإجابة على السؤال حول أهم مهارات الاتصال في مجال إعداد الرسالة؛ والتي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي نفذتها مؤسساتهم، تم احتساب المتوسطات الحسابية

لإجابات المبحوثين في مدى مساهمة مهارات التي يمتلكها التنمويون في مجال إعداد الرسالة في الجدول (22.4).

إن قيم المتوسطات الحسابية للمهارات التي يتضمنها مجال إعداد الرسالة تتراوح بين المستويين الرابع (6.1- 7.0) والمستوى الثاني (8.1 – 9.0)، وهذه النتائج تقودنا إلى مدى أهمية مساهمة مهارات إعداد الرسالة، وبالنظر للقيمة الكلية للمجال فإنها تقع في المستوى الثالث (7.1- 8.0) من حيث أولوية مساهمتها في إنجاح المشروع.

جدول 22.4 :مقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات الإداريين والتنمويين في إعداد الرسالة

المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في إعداده للرسالة لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على		المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
		من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر الإداريين	متوسط إجابات وجهتي النظر
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جاذبية، بساطة)	8.6	8.2	8.4
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	8.4	8.1	8.3
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)	8.1	7.5	7.8
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	7.7	8.2	8.0
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	7.7	7.6	7.7
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	7.3	7.9	7.6
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	7.1	6.6	6.9
القيمة الكلية		**7.8**	**7.7**	**7.8**

إن الرسالة المؤثرة القادرة على تفعيل الجماعات رسالة مخططاً لها، تقوم على تحديد الأهداف والأولويات ودراسة المجتمع، الذي يود التنموي إيصال الرسالة إليه، كما أن شكل الرسالة يضمن مناسبتها لفكرة المشروع، وتعني المناسبة هنا أن تكون موافقة لاهتمامات المشاركين، فالتنموي لا يكتب لنفسه، وإنما للمجتمع الذي يقرأ ما يكتبه، ويتفاعل معه لأنه مهتم به، والذي يحقق الهدف التنموي المنشود.

6.5.4. المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال اختيار قناة الاتصال المناسبة:

في هذا المحور يتم الإجابة على السؤال المتعلق بأهم مهارات الاتصال في مجال اختيار قناة الاتصال؛ والتي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي نفذتها مؤسساتهم، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في مدى مساهمة المهارات التي يمتلكها التنمويون في اختيار قناة الاتصال المناسبة كما يظهر في الجدول (23.4).

من خلال مقارنة القيمة الكلية للتنمويين (7.7) والإداريين (7.6) تكاد تكون متقاربة وبفارق لا يذكر وهذا يدل على أهمية الاختيار الأمثل لقناة الاتصال، حيث أن كلا القيمتين تساهمان في إنجاح المشاريع التنموية، بأولوية من المستوى الثالث. وبالنظر إلى المهارات التي يتضمنها مجال اختيار قناة الاتصال فإن مهارة اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة تحتل سلم أولويات المهارات، في هذا المجال حيث تأخذ قيمة المتوسط الحسابي لوجهتي نظر الإداريين والتنمويين، أي ما قيمته (9.1) وتأتي بالمستوى الثاني من هذه المستوى، حيث يقيمها الإداريون أنها تساهم بالمستوى الأول من حيث الأهمية أي ما قيمته (9.3).

أما التنمويون فقد رأوا أن هذه المهارة تساهم بإنجاح المشروع بقيمة (8.8)، أي أنها تساهم بقيمة عالية وبالمستوى الرابع ومن الممكن أي يعزى السبب لمثل هذه القيمة، أن مهارة اختيار الأسلوب المناسب ذو بعد نفسي؛ فهي تخلق جو من الراحة النفسية التي تشجع المشاركين على الحديث والإدلاء بالمقترحات، وبالتالي تحديد الاحتياجات، كما أنه يخلق جواً من الألفة بين التنمويين والمجتمع المشارك، وبالتالي يساعد على إيصال الرسالة في الوقت المناسب دون تكلّف من أي من الجهات المشاركة في عملية الاتصال.

أما باقي القيم فهي تقع بين المستوى الأول والثاني من المستوى الثالثة من حيث المساهمة بأولوية نجاح المشاريع التنموية، وذلك يبدو واضحاً بالرجوع لقيم المتوسطات الحسابية لوجهتي نظر الإداريين والتنمويين في الجدول (23.4)، واعتبر الإداريون أخذ التكاليف بعين الاعتبار، والتي تحتل قيمة (6.4) في سلم الأولويات، حيث أنها تقع في الدرجة الرابعة من الأولوية وبالمستوى الثاني، ويمكن ان يعزى ذلك إلى أن تحقيق الهدف، ونجاح المشروع والحصول على المخرجات المناسبة من خلال ترتيب التكاليف قبل البدء بالمشروع أي في مرحلة التخطيط، وبالتالي التزام

المؤسسة مع الممولين، فلا يجعل ذلك مساهماً مساهمة كبيرة في إنجاح المشروع؛ لأن التكاليف ستكون معروفة مسبقاً، من خلال اعتماده على طبيعة المشروع، وتكلفته معروفة قبل بدء التنفيذ.

جدول 23.4: مقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات الإداريين والتنمويين في اختيار قناة الاتصال

المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية لدى استخدامه قناة الاتصال لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		**المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع**		
		من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر الإداريين	متوسط إجابات وجهتي النظر
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	8.8	9.3	9.1
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	8.4	7.3	7.9
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة	7.8	7.6	7.7
H6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال	7.7	7.8	7.8
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ	7.3	7.6	7.5
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	7.3	7.1	7.2
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال	7.2	6.4	6.8
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة	7.1	7.6	7.4
القيمة الكلية		**7.7**	**7.6**	**7.7**

وتعد قناة الاتصال المناسبة بمثابة الجسر الذي يوصل المعلومة، مع محاولة عدم تعرضها للتشويش ما أمكن، حيث أنها تعتبر الحاضنة التي تحمل مضمون الرسالة لتحقيق الهدف للمشاركين.

7.5.4. المهارات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية في مجال اختيار البيئة المناسبة للاتصال:

تم احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في مدى مساهمة مهارات التي يمتلكها التنمويون في اختيار بيئة الاتصال المناسبة؛ وذلك للإجابة على السؤال المتعلق بأهم مهارات الاتصال في مجال اختيار بيئة الاتصال؛ والتي ساهمت بشكل خاص في إنجاح المشاريع التنموية التي نفذتها مؤسساتهم، من كما يظهر في الجدول (20.4).

جدول 24.4: مقارنة بين المتوسطات الحسابية لإجابات الإداريين والتنمويين في اختيار بيئة الاتصال

المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في مجال بيئة الاتصال لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
		من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر الإداريين	متوسط إجابات وجهتي النظر
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال	9.0	8.7	8.9
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)	8.5	7.8	8.2
G6	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	7.8	8.3	8.1
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	7.7	7.7	7.7
G3	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....)	7.5	7.8	7.7
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز) بشكل يتناسب وطريقة جلوس المشاركين	7.3	7.6	7.5
القيمة الكلية		**7.2**	**7.9**	**7.6**

يركز الإداريون والتنمويون في هذا المجال على مهارة اختيار الوقت المناسب للاتصال، التي يجد التنمويون أنها تساهم بأولوية عالية تصل إلى (9.0)، أي في أعلى مستويات المساهمة حسب المقياس المتبع في الجدول (17.4)، وربما يمكن أن يعزى ذلك لما لاختيار الوقت من أهمية وفوائد منها:

- تفرغ المشاركين وبالتالي اكتمال عددهم في اللقاء الواحد، كما أنه يحمل على الاحترام المتبادل بين المشاركين التنمويين لما قدمته الفئة الأخيرة من احترام لأوقات المجتمع المشارك.
- تركيز المشاركين على موضوع الاتصال دون الارتباط بأمور أخرى قد تشغلهم عن هدف المشروع .
- تقبل المشاركين لإحداث التنمويين وتقبل العمل الذي جاء التنمويون من أجله.
- استماع الجماعات المشاركة للموضوع بشغف، بسبب تفرغهم الكامل للمشروع.

ان متوسط قيم مهارات الاتصال لوجهتي النظر بين الإداريين والتنمويين تأتي في الدرجة الأولى من المستوى الثالث.

ويستخلص من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة المتعقلة بمدى مساهمة المهارات في إنجاح المشاريع، أن هناك عدد من المهارات تحتل سلم الأولويات في مساهمتها بإنجاح المشاريع التنموية، ومن المهم أن يتصف التنمويون بهذه المهارات للمساهمة في إنجاح المشاريع التنموية تعتبر هذه النتيجة محصلة لأهم المهارات التي على المدربين أن يأخذوها بعين الإعتبار في مجالات الاتصال التنموي، ومجمل هذه المهارات في الملحق (1.4)، وتساهم هذه المهارات بأولوية من المستوى الأول والثاني وبالدرجة الأولى والثانية لكلا المستويين، وتتلخص في النقاط التالية:

- الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين - الإرسال
- الإصغاء الجيد - الإستقبال
- اختيار الوقت المناسب للاتصال - بيئة الاتصال
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة - قناة الاتصال
- البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد -التغذية الراجعة
- توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال - التغذية الراجعة
- إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة - إعداد الرسالة
- اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع) - بيئة الاتصال
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب لطبيعة الرسالة - قناة الاتصال
- إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل - التغذية الراجعة
- التنويع المتجدد في صيغة الرسالة - إعداد الرسالة

من خلال قراءة النتائج يمكن استخلاص، أن قيم المهارات لكل من الإداريين والتنمويين تتجه نحو مجال بيئة الاتصال الذي يساهم بقيمة (8.0) لمتوسط اجابات وجهتي نظر كل من الإداريين والتنمويين، وذلك كما يظهر في الجدول (18.4)، ويليه مجال إعداد الرسالة، ثم قناة الاتصال، وبمقارنة المهارات بشكل مفرد مع المجالات نلاحظ، أن أهم المهارات التي احتلت سلم أولويات إنما هي مهارة الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين وهي مهارة في مجال الإرسال، والتي تساهم بأولوية من الدرجة الأولى والمستوى الأول لدى التنمويين، وهو أقصى درجات المساهمة، أما الإداريون فيرون أنها تقع في المستوى الخامس ولا يعطون هذه المهارة مساهمة بأولوية ضمن

الدرجات الأربعة الأولى حسب المقياس المتبع في الجدول (17.4)، إلا أن متوسط إجابات وجهتي النظر تحتل الدرجة الثالثة من سلم الأولويات والمستوى الثاني من الدرجة، وهي أقرب ما تكون لوجهة نظر التنمويين، وهي جميع الحالات فإنها تأتي في درجة اعلى من درجة المجال نفسه حيث يحتل مجال الإرسال أقل درجة في قيم سلم الأولويات، مقارنة مع المجالات الأخرى فهو يأتي بالدرجة الخامسة، والتي هي أقل درجات المساهمة.

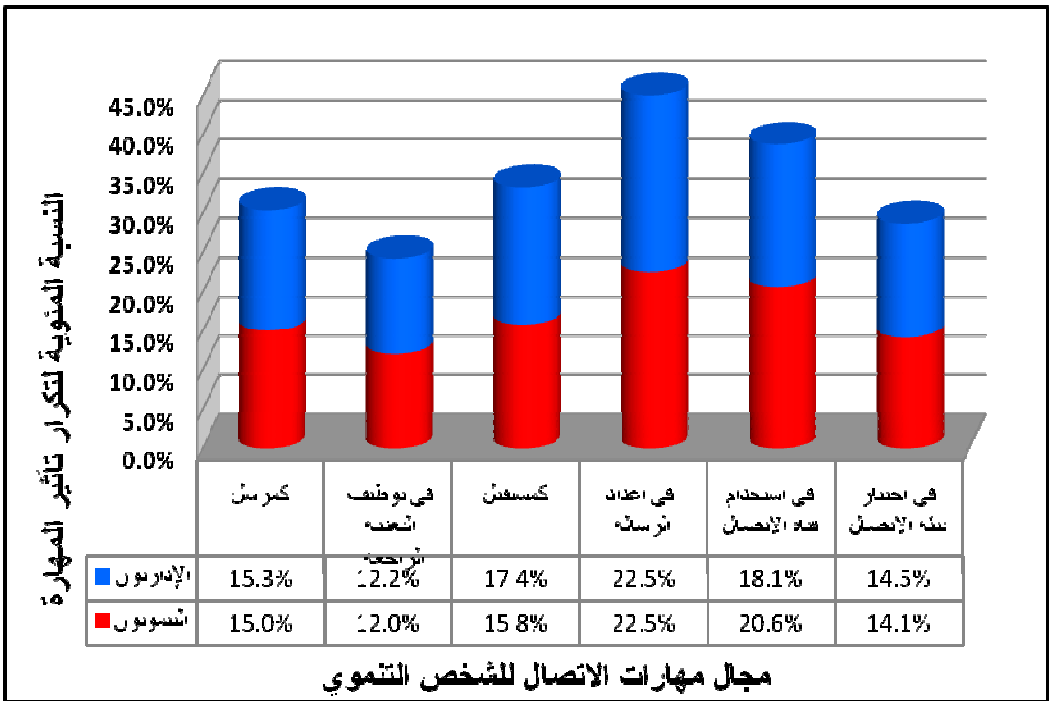
أما عن المهارة التي تأتي في الترتيب الثاني من بين جميع المهارات؛ فهي مهارة الإصغاء الجيد والتي تساهم بما قيمته (9.1) في الدرجة الأولى من وجهة نظر التنمويين، وبقيمة (8.4) في الدرجة الثانية من وجهة نظر الإداريين.

تعتبر مهارة الاصغاء الجيد من المهارات التي تقع في مجال الإستقبال والذي يكاد لا يختلف عن مجال الإرسال فهو يقع ضمن المستوى الخامس ويساهم بأقل درجات المساهمة. أما عن المهارات الأخرى فإن مهارة اختيار الوقت المناسب للاتصال، والتي تعتبر في الترتيب الثالث من بين المهارات، تأتي هذه المهارة في مجال بيئة الاتصال، والتي تأتي في الدرجة الأولى من المساهمة بأولوية نجاح المشاريع التنموية.

في حقيقية الأمر لو نظرنا إلى المهارات الأولى التي تحتل سلم الأولويات مقارنة مع مجالات الاتصال، لوجدنا أن التناسب بين المهارات وبين المجالات علاقة طردية، حيث أن مجال بيئة الاتصال يحتل الدرجة الأولى من سلم الأولويات بينما لم تحتل أي من مهارات المجال أول قيمة في سلم الأولويات. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هناك أزمة في المهارات، وآلية استخدامها في الاتصال التنموي أو التفاعل مع المجتمع المحلي، كما أن الاتصال يعتمد في الدرجة الأولى على المهارة وليس على مجال الاتصال، إذ أن استخدام المهارات يتناسب مع طبيعة المشروع، إلا أن هناك مهارات لابد وأن يتصف بها التنمويون وهي تحتل سلم الأولويات.

6.4 تأثير مهارات مجالات الاتصال المختلفة على مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية :

للإجابة على السؤال حول وجود علاقة بين امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال في مجالات الاتصال المختلفة، والتي تؤثر على تحسن المؤشرات المختارة ؛ لإنجاح المشاريع التنموية.



شكل 2.4: النسبة المئوية لتكرار تأثير مجالات مهارات الاتصال المختلفة على مؤشرات نجاح المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول (2.4) أن أكثر المجالات تأثيراً هي مجال إعداد الرسالة، ويليه مجال قناة الاتصال.

جدول 25.4 – أ: تأثير مهارات الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة	المجال	العاملين	الإداريين
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	قناة الاتصال	100	94
B1	الإصغاء الجيد	مستقبل	56	100
D1	إدارة الوقت بشكل فعال	مرسل	54	88
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	تغذية راجعة	48	100
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جانبية، بساطة)	إعداد الرسالة	48	87
G6	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	بيئة الاتصال	48	86
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	قناة الاتصال	48	83
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع(	بيئة الاتصال	48	79

جدول 25.4 – ب: تأثير مهارات الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة	المجال	العاملين	الإداريين
H6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال	قناة الاتصال	48	78
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	مستقبل	47	92
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال	بيئة الاتصال	47	83
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	تغذية راجعة	46	87
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ....)	إعداد الرسالة	46	84
C3	إعادة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالمشاركة	تغذية راجعة	46	82
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	تغذية راجعة	46	67
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	بيئة الاتصال	45	83
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	45	80
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	مرسل	45	65
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	إعداد الرسالة	44	100
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	مستقبل	43	82
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	تغذية راجعة	43	68
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	إعداد الرسالة	42	87
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	قناة الاتصال	42	76
G3	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....)	بيئة الاتصال	42	70
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز، لوح قلاب،...) بشكل يتناسب وطريقة الجلوس	بيئة الاتصال	41	79
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	41	68
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ	قناة الاتصال	40	69
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	مرسل	40	34
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	39	83
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	39	83

جدول 25.4 – ج: تأثير مهارات الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة.

الرمز	المهارة	المجال	العاملين	الإداريين
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	مستقبل	39	62
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	مستقبل	38	70
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	إعداد الرسالة	38	56
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال	قناة الاتصال	37	53
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	مستقبل	35	76
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....)	مرسل	34	49
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	مرسل	32	59
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	مرسل	30	33
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	مستقبل	30	28
D3	إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	مرسل	29	32
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	مرسل	26	44
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار	مرسل	25	44
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	مرسل	25	26
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	مرسل	19	53
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	مرسل	15	51
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	مرسل	13	29
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	مرسل	12	36
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	مرسل	12	13
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	مرسل	10	18
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	مرسل	9	34
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	مرسل	8	28
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	مرسل	4	10

تحتل أول عشر مهارات القيم الأعلى في نسبة تأثيرها مؤشرات نجاح المؤسسة وهي بالترتيب كما يلي:

- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة
- الإصغاء الجيد
- إدارة الوقت بشكل فعال
- توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال
- إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جاذبية، بساطة .....)
- مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب لطبيعة الرسالة
- اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)
- اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال
- استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة.

وتعتبر هذه المهارات الأكثر تأثيراً على مجموع مؤشرات نجاح المؤسسة، وتحتل وزن أعلى من المهارات الأخرى عند مقارنة نسبة التكرار لهذه المهارات مع نسبة تكرار المهارات الأخرى، حيث أن مهارة الإصغاء الجيد، وتوظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال، ومهارة إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف تزن ما نسبته 3.0% عند الإداريين لكل من هذه المهارات، أي ما يساوي مجموع 9% من المجموع الكلي حيث يظهر ذلك جليا في الملحق (2.4).

أما عن مهارة اختيار الأسلوب المناسب للاتصال فهي تمثل لدى التنمويون ما نسبته 5.2% وهي أعلى نسبة تمثلها هذه المهارة من بين جميع المهارات بالنسبة للمجموع الكلي للتكرارات في تأثيرها على مؤشرات نجاح المؤسسة أعلى نسبة مئوية لدى الإداريين في المؤسسات التنموية تظهر النتائج أنها 3%. أما المهارات التي تكاد تكون ذات تأثير ضعيف جدا على مؤشرات نجاح المؤسسة فهي كما يلي :

- تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة
- خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين
- جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية
- مهارة التفاعل الإيجابي مع المواقف الحرجة

- إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي
- التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار
- توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال
- تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين
- تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي
- إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال

1.6.4. مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية وعلاقتها بمهارات الاتصال التنموية في مجال الإستقبال:

تم احتساب مجموع التكرارات لإجابات كل من التنمويين والإداريين، والجدول (26.4)، للإجابة على السؤال حول وجود علاقة بين إمتلاك التنمويين لمهارات الاتصال في مجال الإستقبال، تؤثر على تحسن المؤشرات المختارة؛ لنجاح المشاريع التنموية. تعتبر مهارة الإصغاء الجيد من المهارات التي حازت على اهتمام الكثير من التنمويين والإداريين وتؤثر بما نسبته 19.6% و19.4% لكل منهم على التوالي، وجاءت مهارة استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة في الترتيب الثاني لهذه المجموعة، وهي مرتبطة بالإصغاء الجيد، وتساعد على زيادة احتمالية صدق المعلومة، لأن المصادر المتعددة تمكن التنموي من الاحاطة بالمعلومة، وومعرفة مدى الحاجة الفعلية للمجتمع

جدول 26.4: تكرار إجابات المبحوثين وتأثير مجال الإستقبال على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة الاتصال التي يحتاجها التنموي كمستقبل	التنمويين	الإداريين
B1	الإصغاء الجيد	56	100
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	47	92
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	43	82
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	39	62
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	38	70
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	35	76
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	30	28

2.6.4. مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية وعلاقتها بمهارات الاتصال التنموية في مجال التغذية الراجعة:

يوضح الجدول(27.4) مقارنة بين مجموع تكرارات إجابات التنمويين والإداريين حول تأثير مهارات الاتصال في مجال التغذية الراجعة على مؤشرات نجاح المؤسسة.

جدول 27.4: تكرار إجابات المبحوثين وتأثير مجال التغذية الراجعة على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة	التنمويين	الإداريين
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	48	100
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	46	87
C3	اعادة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالمشاركة	46	82
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	43	68
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	46	67

إن مهارة توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال تمثل ما نسبته 21% لدى التنمويين، بينما الإداريين فتمثل 24.7% أي ما يقارب ربع وزن المهارات، ويدل هذا على أهمية هذه المهارة، والنظرة الشمولية إلى مجال التغذية الراجعة فإن ما تبقى من مهارات في المجال تمثل ما نسبته 75%، وتبدو النظرة العامة لباقي المهارات أن هناك انسجام وتناغم في إجابات هذا المجال لما له أهمية في عملية تقييم المشروع، ومدى تحقيق الهدف الذي من اجله بدأ المشروع.

3.6.4. مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية وعلاقتها بمهارات الاتصال التنموية في مجال إعداد الرسالة:

يوضح الجدول(28.4) المهارات الأساسية التي يحتاجها التنمويون في العمل التنموي مع المجتمع المحلي وتأثير هذه المهارات على المؤشرات المختارة لنجاح المؤسسة، وذلك من وجهة نظر التنمويين والإداريين، وتتلخص أهم المهارات المؤثرة على مؤشرات نجاح المؤسسة بالنسبة للتنمويين بما يلي:

- إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جاذبية، بساطة)

- إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، .....)
- بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة

إلا أن الإداريين يرون أن مهارة إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف، وهي تمثل ما نسبته 17.3% من إجمالي المهارات، من خلال قراءة النتائج يمكن أن يعزى ذلك إلى أن الرسالة المختزلة التي تحقق الهدف هي رسالة قادرة على تفعيل الجماهير ومناسبة لبيئة الاتصال، وفي العادة الرسالة التي لا تحمل هدف تكون ضعيفة التأثير والإقناع، والهدف الذي يمس حياة المستمعين واحتياجاتهم يستجلب اهتمامهم وانتباههم الدائم.

جدول 28.4: تكرار إجابات المبحوثين في تأثير مجال إعداد الرسالة على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة	التنمويين	الإداريين
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جاذبية، بساطة)	48	87
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، .....)	46	84
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	45	80
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	44	100
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	42	87
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	39	83
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	38	56

ويعتبر كل من الإداريين والتنمويين ان مهارة التنويع المتجدد في صياغة الرسالة، مهارة تكاد لا تؤثر بأكثر من 9.7% للإداريين، و12.6% للتنمويين، وربما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن هذه المهارة يسبقها عدد من المهارات بدءاً من هدف الرسالة، مروراً بما تتصف به من بساطة وجاذبية، وانتهاءً باختيار الوقت المناسب لعرض الموضوع وصولا إلى التنويع المتجدد في صيغة الرسالة.

4.6.4. مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية وعلاقتها بمهارات الاتصال التنموية في مجال الإرسال:

يوضح الجدول (29.4) تأثير مهارات الاتصال في مجال الإرسال على مؤشرات نجاح المؤسسة، وتعتبر المهارات التالية هي أكثر المهارات في التأثير على مؤشرات نجاح المؤسسة:

- إدارة الوقت بشكل فعال.
- الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة.
- التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه.
- الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....).
- صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين.

جدول 29.4: تكرار إجابات المبحوثين في تأثير مجال الإرسال على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة	العاملين	الإداريين
D1	إدارة الوقت بشكل فعال	54	88
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	45	65
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	40	34
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،(.....	34	49
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	32	59
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	30	33
D3	إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	29	32
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	26	44
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار	25	44
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	25	26
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	19	53
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	15	51
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	13	29
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	12	36
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	12	13
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	10	18
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	9	34
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	8	28
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	4	10

أما المهارات التي يعتبرها الإداريون والتنمويون معا من المهارات التي ليس لها تأثير ملحوظ فهي ما يلي :

- تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين
- تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي
- إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال

من خلال النتائج يمكن اعتبار مهارة الإرسال من المهارات المؤثرة على المجتمع، خاصةً إن احتوت على المعلومة الموثقة والحقائق الثابتة، وهذا مرتبط بشكل مباشر مع الرسالة، أي أن مهارات الإرسال لا تكفي دون محتوى مناسب، ومع ذلك يقول الخطيب المشهور زجلر " لو قُدر علي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي، وكان لي اختيار في أن احتفظ بواحدة فقط، فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن استعيد البقية بسرعة."(سويدان، 2008).

فهي ملكة يختص بها التنموي، ومن خلالها يستطيع السيطرة على باقي الأمور، حيث أن التنموي يمتلك في هذه الحالة القوة الشرعية من خلال المؤسسة التي يمثلها في دراسة وتلبية احتياجات الآخرين

5.4.4. مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية وعلاقتها بمهارات الاتصال التنموية في مجال قناة الاتصال:

للإجابة على السؤال حول وجود علاقة بين امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال في مجال الإستقبال، تؤثر على تحسن المؤشرات المختارة؛ لنجاح المشاريع التنموية، تم احتساب مجموع التكرارات لإجابات كلاً من التنمويين والإداريين، والجدول (30.4) يوضح هذه العلاقة، ومدى تأثير مهارات المجال على مؤشرات نجاح المؤسسة.

تركزت النتائج في إجابات المبحوثين حول مناسبة الأسلوب لكل من الجماعات المشاركة، وطبيعة الرسالة، وبيئة الاتصال، وجاءت آلية استخدام الأدوات من حيث الحداثة وتوفير البدائل، وتم ترتيب أهم المهارات التي تؤثر على مؤشرات نجاح المؤسسة كما يلي:

- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة.
- اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة.
- اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال.

جدول 30.4: تكرار إجابات المبحوثين في تأثير مجال قناة الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة

الرمز	المهارة	التنمويون	الإداريين
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	100	94
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	48	83
H6	اختيار الأدوات المناسب لبيئة الاتصال	48	78
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	42	76
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة	41	68
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ	40	69
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة	39	83
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال	37	53

وتدل هذه النتائج على أهمية الأسلوب المناسب للمجتمع والأفراد المشاركين قبل التعامل مع الأدوات، فلو توفرت الأداة المناسبة والحديثة ولم تتناسب مع الجماعات المشاركة فلن يؤتي المشروع أُكله، ومثال ذلك أسلوب الجلوس الجماعي المختلط للفئات العمرية الشّابة في بعض المجتمعات الريفية أمراً لا زال غير مقبول، ولأجل ذلك أعطى التنمويون مهارة اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة، ما قيمته 25.3% بالنسبة لهذه المهارات، وهذا يدل على وعي التنمويين بأهمية التأثير على المجتمع من خلال الأسلوب المناسب لطبيعتهم واحترام البيئة التي يعيش فيها المجتمع المشارك.

6.6.4. مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية وعلاقتها بمهارات الاتصال التنموية في مجال بيئة الاتصال:

يوضح الجدول (31.4) تكرار إجابات المبحوثين في تأثير مجال بيئة الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة، ويظهر أن مهارة الإختيار الجيد للجماعات المشاركة، هو من أهم المهارات التي تؤثر مؤشرات نجاح المؤسسة، وتأخذ قيمة 17.7% من مجموع التكرارات للمهارات الأخرى لدى التنمويين، و17.9% الإداريين أي ان هناك تأثير على مؤشرات نجاح المؤسسة من خلال المهارات التي تمس موضوع المشاركين انفسهم والمعاملات الإنسانية الخاصة بهم وبطبيعتهم كمشاركين.

جدول 31.4: تكرار إجابات المبحوثين في تأثير مجال بيئة الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة

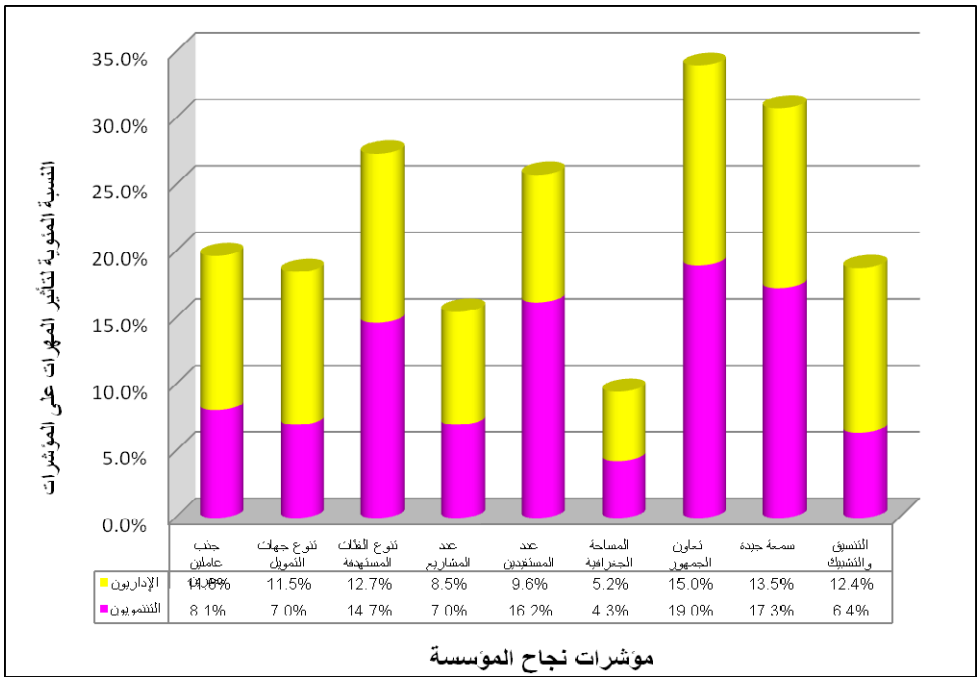
الرمز	المهارة	التنمويين	الإداريين
G6	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	48	86
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)	48	79
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال	47	83
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	45	83
G3	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، ....)	42	70
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز، لوح قلاب،...) بشكل يتناسب وطريقة الجلوس	41	79

بينما اقل المهارات تأثيراً في مؤشرات نجاح المؤسسة، هي مهارة توزيع وسائل الاتصال (تلفاز، لوح قلاب،...) بشكل يتناسب وطريقة الجلوس والتي تحمل ما نسبته 15% عند التنمويين، هي مهارة اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، ....)، والتي تمثل ما نسبته 14.5%، وهي قيم متقاربة لكل من الإداريين والتنمويين، وتدل على تشابه الفكرة الإدارية المكتبية مع الفكرة التنموية الميدانية، وقد يعكس جانب من الوعي لدى المؤسسات التنموية.

7.4 تأثر مؤشرات نجاح المؤسسة التنموية :

يظهر في الشكل (4.2) النسبة المئوية لتأثُر مؤشرات نجاح المؤسسة بمهارات الاتصال، ومن خلال النتائج فان التنمويين يرون أن مهارات الاتصال تؤثر على مؤشر تعاون الجمهور مع المؤسسة بنسبة 19% أي ما يعادل تقريباً خُمس وزن المؤشرات مجتمعة، وسمعة المؤسسة تتأثر بما نسبته 17.3%

أما الإداريين فيرون أن أكثر المؤشرات تأثراً هي تعاون الجمهور مع المؤسسة والذي يمثل ما نسبته 15%، وأقل المهارات تأثراً هو المساحة الجغرافية فهي تتأثر بنسبة 5.2%، وتعزو الباحثة سبب ذلك في أن تعاون الجمهور يعتمد بشكل أساسي على العمل الإنسإني وتبادل العلاقات الاجتماعية، أما المساحة الجغرافية فهي تتأثر بشكل مباشر بطبيعة الحاجات التنموية وإستراتيجية التمويل للمؤسسات.



شكل 3.4: النسبة المئوية لتكرار تأثر مؤشرات نجاح المؤسسة بمهارات الاتصال المختلفة.

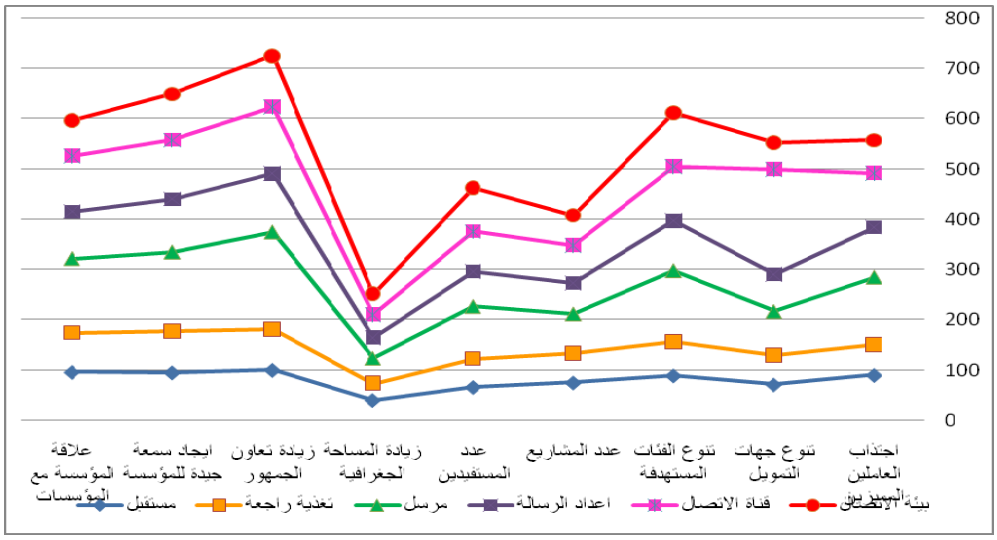
8.4 علاقة مؤشرات نجاح المؤسسة بمجالات مهارات الاتصال

علاقة مؤشرات نجاح المؤسسة بمجالات مهارات الاتصال يبرزها شكل (4.4)، ويمثل الشكل (4.4) علاقة مؤشرات نجاح المؤسسة بمجالات الاتصال التنموي التي تم اختيارها من وجهة نظر الإداريين.

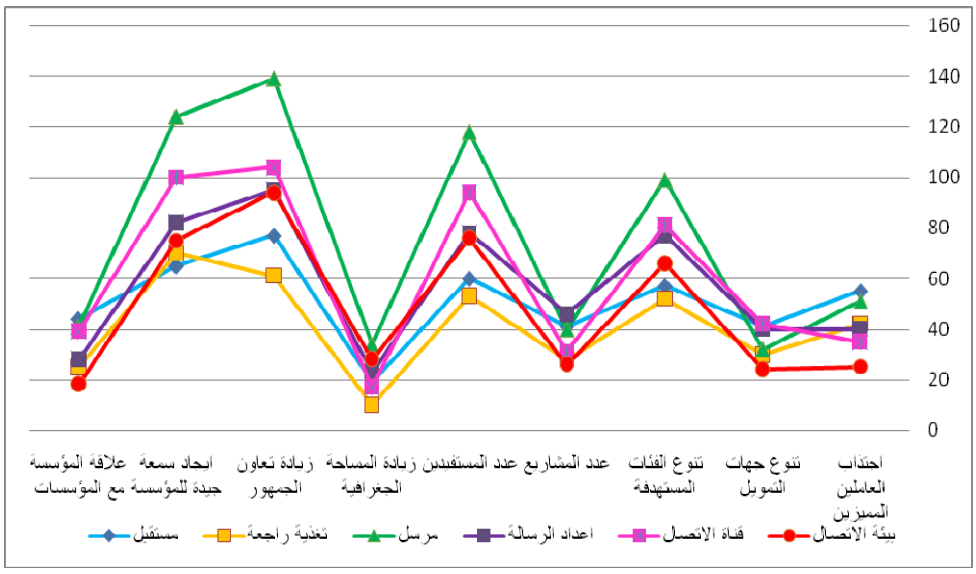
ويتبين من خلال الشكل أن أكثر مجالات مهارات الاتصال التي تؤثر على المؤشرات هو مجال بيئة الاتصال، ويليه قناة الاتصال، اما اقلها تأثيراً فهو مجال الإستقبال، واكثر المؤشرات تأثراً هي زيادة تعاون الجمهور ويليه تنوع الفئات المستهدفة (المشاركة).

ومن خلال الاطلاع على الشكل (5.4) وبمقارنته مع وجهة النظر نلاحظ أن هناك شبه إجماع على أن أقل المؤشرات تأثراً هو زيادة المساحة الجغرافية، فإن أكثر مجالات مهارات الاتصال التي تؤثر على المؤشرات هو مجال مهارات التنموي كمرسل، ويليه قناة الاتصال، أما أقلها تأثيراً فهو مجال التغذية الراجعة. إن أكثر المجالات تأثيراً هو الإستقبال من رؤية ووجهة نظر التنمويين، بينما المجال الأكثر تأثيراً من وجهة نظر الإداريين هو بيئة الاتصال، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن

التنمويين يتفاعلون مع المجتمع المحلي بشكل مباشر، بينما الإداريين يتعاملون مع التنمويين بشكل رسمي وإداري ولا يتجاوز في بعض الاحيان الاجتماعات للمتابعة والتقييم.



شكل 4.4: علاقة مؤشرات نجاح المؤسسة بمجالات الاتصال التنموي من وجهة نظر الإداريون



شكل 5.4: علاقة مؤشرات نجاح المؤسسة بمجالات الاتصال التنموي من وجهة نظر التنمويون

9.4 تلخيص أهم النتائج

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت اليها الدارسة بما يلي:

- بالنسبة لما يخص تعريف الاتصال التنموي، فإن أسس المفهوم متوفرة لدى المبحوثين، غير أنه من الواضح لا يوجد مدرسة معينة تتبعها المؤسسات التنموية في تعريف الاتصال للأفراد العاملين بها، وقد يحتاج التنمويون إلى ذوي الخبرة والمتخصصين في الاتصال التنموي.
- اما فيما يتعلق بمهوم الشخص التنموي على نحو مختلف عن تعريف الاتصال إذ أن هذا التعريف يظهر الوعي للعاملين في المؤسسات التنموية.

عرضت الدارسة نتائج قد توصلت إليها وفق ثلاث محاور رئيسية يتم من خلالها معالجة مهارات الاتصال حيث بدأت بأهمية مهارات الاتصال في الجانب التنموي، ثم تم التطرق لترتيب مهارات الاتصال بحسب أولويتها في إنجاح المشاريع التنموية، وقدد كانت المخرجات التالية فيما يخص كل محور:

- تتلخص اول عشرة مهارات في الاتصال التنموي من حيث أهمية امتلاك التنمويين لها اثناء العمل التنموي كما يلي:

  - الإصغاء الجيد- مستقبل
  - إنتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين- مستقبل
  - إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات - مرسل
  - إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل - تغذية راجعة
  - الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين - مرسل
  - اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع) - بيئة الاتصال
  - الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة - قناة الاتصال

  - استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة - مستقبل
  - تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة - مرسل
  - التغلب على أسباب تشويش الحوار- مرسل

- أول عشرة مهارات في الاتصال التنموي مرتبة من حيث أولوية حاجة التنمويين لها في العمل التنموي:

- الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين - الإرسال
- الإصغاء الجيد - الإستقبال
- اختيار الوقت المناسب للاتصال - بيئة الاتصال
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة - قناة الاتصال
- البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد - التغذية الراجعة
- توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال - التغذية الراجعة
- إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة - إعداد الرسالة
- اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع) - بيئة الاتصال
- اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة - قناة الاتصال
- إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل - التغذية الراجعة

o أول عشرة مهارات في الاتصال التنموي مرتبة من حيث تأثيرها في مؤشرات نجاح المؤسسة التنمويه:

- الإصغاء الجيد_ مستقبل
- توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال - تغذية راجعة
- إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف - إعداد الرسالة
- اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة - قناة الاتصال
- استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة - مستقبل
- ادارة الوقت بشكل فعال - مرسل
- إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جاذبية، بساطة) - إعداد الرسالة
- مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة - بيئة الاتصال
- التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة - تغذية راجعة
- الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة - إعداد الرسالة

- اما مجالات مهارات الاتصال فقد احتلت بيئة الاتصال الدرجة الأولى من سلم أولويات المساهمة في نجاح المشاريع والاهمية الكبرى من بين المجالات الاخرى التي يحتاجها التنموي للتفاعل مع المجتمع المحلي، بينما مجال مهارات إعداد الرسالة يعتبر من اكثر المجالات التي تؤثر على مؤشرات نجاح المؤسسة.

- اعتبر التنمويون والإداريون معاً أن أكثر المؤشرات تأثُراً بمهارات الاتصال هو مؤشر زيادة تعاون الجمهور، وسمعة جيدة للمؤسسة

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

بعد إجراء هذه الدراسة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها، والقيام بفحص الفرضيات، خلصت الدراسة إلى استنتاجات وتوصيات كما يلي:

1.5 الاستنتاجات

إن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة ما يلي:

- اهم مهارات الاتصال والتي لا بد للتنموي أن يتصف بها ويمتلكها على مستوى عالٍ، لإنجاح المشاريع التنموية هي ما يلي:

  - الإصغاء الجيد- مستقبل
  - إنتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين- مستقبل
  - إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات - مرسل
  - إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل -تغذية راجعة
  - الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين - مرسل

- أهم مهارات الاتصال التنموي حسب أولوية حاجة التنمويين لها في إنجاح المشاريع التنموية:

  - الإحتفاظ بدوام انتباه المشاركين - الإرسال
  - الإصغاء الجيد - الإستقبال
  - اختيار الوقت المناسب للاتصال - بيئة الاتصال
  - اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة - قناة الاتصال
  - البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد - التغذية الراجعة

- اهم المهارات التي تؤثر على مؤشرات نجاح المؤسسة هي ما يلي:

  - الإصغاء الجيد_ مستقبل
  - توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال - تغذية راجعة
  - إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف - إعداد الرسالة
  - اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة - قناة الاتصال
  - استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة – مستقبل

- يمكن الاتستنتاج المهارات السابقة أن مهارة الاصغاء الجيد من المهارات التي احتلت اهمية كبيرة من بين المهارات، وهي مهارة مشتركة بين محاور الاستمارة الثلاث.
- يعد مؤشر زيادة تعاون الجمهور من أهم المؤشرات المتأثرة بمهارات الاتصال، وبالتالي فإن الاهتمام بهذا المؤشر أمر مهم يعكس الكثير من المؤشرات نجاح المؤسسة كسمعة جيدة للمؤسسة، كما انه يعمل على سهولة الاتصال بالجمهور عند تنفيذ مشاريع جديدة واشراك الجماهير في العمل التنموي والذي يعد صلب العملية التنموية.
- يعد الاهتمام بمهارات مجال كل من قناة الاتصال المناسبة وإعداد الرسالة بشكل عام، مهم في التأثير على المؤشرات نجاح المؤسسة، وبالتالي من المهم دراسة طبيعة الجمهور المتلقي للرسالة من حيث طبيعة الرسالة وسهولتها وصياغتها بشكل مناسب، وبأي القنوات يتم ايصال الرسالة.

- ويمكن الاستنتاج ان الاهتمام بمجال بيئة الاتصال من المجالات المهمة، والتي يحتاج ان يتمتلكها التنموي في العمل التنموي، كما انها تحمل الأولوية الأولى حسب حاجة التنمويين له لإنجاح المشاريع التنموية
- تعد نظرة التنمويين للمؤشرات بتأثرها بمجالات الاتصال المختلفة، من وجهة نظر الإداريين والتنمويين غير متقاربة حيث يعد مجال الإرسال من أكثر المجالات المؤثرة، بينما يرى التنمويين أنه يأتي بالترتيب الرابع بالنسبة لباقي المجالات، ويمكن الاستنتاج ان هذا الاختلاف قد يؤدي إلى عدم توافق في آلية تقييم مخرجات المشروع.

2.5 المقترحات

بناء على ما تم استنتاجه فان الباحثة توصي بما يلي:

- الاهتمام بربط مجالات الاتصال بنجاح المشاريع، ومؤشرات نجاح المؤسسة.

- اعتماد دليلاً مرجعياً للاتصال التنموي خاص بالمؤسسات التنموية، بالاستفادة من الدراسات ذات العلاقة، والمؤسسات المتخصصة في هذا المجال.

- الاهتمام بتدريب مدربين في هذا المجال، والتدريب على هذا المجال من خلال الاستفادة من الخبرات للعاملين في حقل التنمية والاستفادة من التغذية الراجعة؛ التي يتلقاها الإداريين من التنمويين حول المشاريع التي تم تنفيذها والعمل على الاسس التراكمية وليس على الاساس الصفري؛ في حال التغير الإداري في المؤسسة التنموية.

- تعزيز دور المؤسسات التي تقوم بعملية تقييم المؤسسات التنموية، في المجالات المختلفة وذلك للاستفادة من الخبرات من خارج المؤسسة، حيث انها قد تعطي نظرة موضوعية.

- ايلاء الاهتمام المباشر بمؤشري زيادة تعاون الجمهور وسمعة المؤسسة حيث انهما من المؤشرات التي قد تؤثر على باقي المؤشرات المختارة بالدراسة.

- الاهتمام بمهارات الاتصال بشكل عام والتركيز على كل من مهارة الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين، الإصغاء الجيد، ومهارة اختيار الوقت المناسب للاتصال، ومهارة اختيار

أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة، ومهارة البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد.

- الاهتمام بمهارة الاصغاء الجيد كونها من المهارت التي تؤثر تأثيراً كبيراً على مؤشرات نجاح المؤسسة ونجاح المشروع، كما ان التنمويين يولونها أولوية في أهمية امتلاكها من أجل انجاز المشروع.

وعليه تقترح الباحثة بعض الأعمال البحثية:

- دور مهارات الاتصال في إنجاح المشاريع التنموية من وجهة نظر المجتمع المشارك.
- علاقة مهارات الاتصال بتجنيد الاموال والمؤسسات التي تقوم بالتمويل.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، م (معد) (2008): إدارة المشاريع، المعهد الوطني للأعمار الاقتصادي - بكدار
- أبو إصبع، ص (2004): العلاقات العامة والاتصال الإنسإني، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.
- أبو الغنم، خ (2002): أثر الرسائل غير اللفظية على فعالية الاتصال الإداري للأدارات غير الحكومية في لواء ذيبان " دراسة ميدإنية "، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- أبو فارة، ي (2009): السلوك التنظيمي، جامعة القدس.(غير منشور).
- أبو قمبز، م (2008): فن التواصل مع الآخرين، الطبعة الأولى، مكتبة جوار الالكترونية. http://www.saaid.net/book/8/1575.zip 29/1/2008
- بات، ن (2007): عش الحياة التي تريدها ـ ط2 مكتبة جرير السعودية.
- بنات س (2004): أثر التدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات في تحسين تقدير الذات والتكيف لدى النساء المعنفات وخفض مستوى العنف الاسري، رسالة دكتوراة، الجامعة الاردنية، الاردن عمان.
- تامي، معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي بإشراف منتدى شارك الشبابي (2005): دليل تدريب وفن إدارة المؤسسات.
- تشاو، ج. (2009): "الاتصال والتنمية الريفية في الصين: استعراض تاريخي"، ورقة قدمت في الاجتماع السنوي للاتحاد الدولي للاتصالات، نيويورك،أميركيا 2 -5-2009 http://www.allacademic.com/meta/p12331_index.html
- جامعة القدس المفتوحة (2000): الاتصال الفعال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى .
- جامعة القدس المفتوحة (2004): تنظيم المجتمع وأجهزته، الطبعة الأولى .
- الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني (2008): كتاب فلسطين الإحصائي السنوي رقم (9)، رام الله، فلسطين.
- حجاب، م. (2007): الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة
- الدروبي، ط. (2006): كيف تكون مديرا مبدعا وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة،عمان الأردن
- الراشد، م. (1992): معا نتطو، الطبعة الأولى، دار المنطلق لنشر وتوزيع الكتب، دبي الامارات العربية المتحدة.

- رزق، م. (2007): الاتجاهات الحديثة في دراسة مهارات الاستذكار.
http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=4180) 15-5-2009
- زعبي، أ. (2002): الاتصال الفعال بين المعلم والتلميذ ومعوقاته التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية.
- زعبي، خ (2004): أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فعالية الاتصال الإداري: دراسة ميدإنية في مراكز الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- سالم، ع (2007): واقع الاتصالات الإدارية وعلاقتها برضى المستفيدين في مديريات داخلية الجنوب الضفة الغربية (دراسة غير منشورة جامعة القدس).
- السلعوس،آ.، قنّام، ز (2008): مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المؤسسات التنموية (جامعة القدس، دراسة غيرة منشورة).
- سويدان، ط.، باشرحبيل، ف. (2003): صناعة القائد،الطبعة الثانية، مكتبة جرير، الرياض السعودية
- سويدان، ط.(2008): فن الخطابة والتأليف، الطبعة الأولى، دار الأندلس الخضراء، جدة، السعودية.
- السيد، ر. (2006): الإعلام والتنمية جامعة ST. Clements
- صلوحة، د (2007): قياس العائد من التدريب الإداري لبرنامج مهارات الاتصال للإدارة الوسطى في القطاع العام الأردني"، الجامعة الادرنية، الاردن، عمان.
- الصيرفي، م (2008): الاتصالات الإدارية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع – الإسكندرية.
- الطالب، هـ (1998): دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة،المعهد العالمي للفكر الإسلامي أمريكا
- عبودي، ز (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية الطبعة الأولى، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- العريمي، أ (2006): كيف تؤثر في الآخرين وتجذب الناس إليك، عالم الثقافة، عمان الأردن.
- عساف، أ (1997): قبسات من حياة الرسول، الطبعة الثانية، دار إحياء العلوم، بيروت، لبنان.
- العقاد، ع (ب، ت): عبقرية محمد، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت لبنان.

- عمر، ا. (1992): فلسفة التنمية رؤية إسلامية، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية.
- الفقي، إ.(2000): قوة التحكم بالذات، منار للنشر والتوزيع، دمشق – سوريا.
- كارنيجي، د.(1999): كيف تكسب الأصدقاء، ترجمه رمزي الحسامي، الطبعة الأولى، عالم الكتب للطباعة والنشر، بيروت لبنان.
- كوفي، س (2008): العادات السبع للناس الأكثر فعالية، الطبعة 18،مكتبة جرير، المملكة السعودية.
- كيلر، و(2007): أسرار المفاوضات الناجحة للنساء،ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،الطبعة الأولى، الجيزة مصر
- مجاهد، ر (معد) (2008): القيادة الشابة من اجل حقوق الإنسان بانوراما –فلسطين
- مذكر، م.(2006): " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت"، جامعة عمان العربية للدراسات.
- مركز البحوث للتنمية الدولية مركز خدمات التنمية (2005): من نشر المعلومة إلى مشاركة المجتمع دليل الميسر للاتصال التنموي
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2004): مواد علاقات عامة، عدد (22).
www.ngoce.org 2004/3/14
- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية (2002): مواد في العلاقات العامة، عدد (11).
www.ngoce.org 2009/4/1
- المصري، إ.(معد) (2000): دليل الإرشاد التربوي نقابة الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين _نابلس
- موركان، ن. (2005): قواعد التأثير في المستمعين، ترجمة مها حسن بحبوح، الطبعة الأولى، شركة الحوار الثقافي، بيروت، لبنان.
- نيوشل، ر(2008): القائد،ترجمه خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،الطبعة الأولى، الجيزة مصر
- هلال، ج (2002): تكوين النخبة الفلسطينية منذ نشوء الحركة الوطنية الفلسطينية إلى ما بعد قيام السلطة الوطنية، الطبعة الأولى، مواطن المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية - فلسطين.
- هنسلو، ف. (2008): فن إدارة العلاقات العامة، ترجمه خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،الطبعة الثانية، الجيزة مصر

المراجع الاجنبية :

- Manallack , S.(2002) You can communicate prsecrets for personal success, Pearson education Australia
- Thill, J., Bovee, C., Schatzman, B. (2002): business communication today, 7th edition, Prentice Hall
- Bowden, J (2004): writing a reports, 7th , howtobooks ,British library.
- Berlo, D.(1960): The Process of Communication, Holt, Rinehart and Winston, Library of Congress Catalog, United States of America.
- Araz S, Matulac M, Muhammad A (2006): Effective Communication for Strategic Sustainable Development Education:The Hook and Ladder Technique, School of Engineering, Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden

ملحق1.3: قائمة باسماء المتخصصين وذوي الخبرة المساهمين بأرائهم من خلال المقابلة الاستطلاعية:

الرقم	الاسم	المؤسسة التي يعمل بها
1-	د. فتحي سروجي	معهد ماس
2-	م. معتصم عنيني	مؤسسة جايكا
3-	د بسام الديسي	مؤسسة هانزايدل
4-	د.محمد اسكافي	الاغاثة الطبية
5-	د.عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس / أبو ديس
6-	د. احمد أبو دية	جامعة القدس / أبو ديس
7-	أشرف طه	الأغاثة الطبية
8-	أ.رإنيا جبر	جامعة بيرزيت/ مركز التعليم المستمر
9-	د.يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة.

ملحق 3.2: خصائص عينة التنمويين

ملحق 3.2-أ: خصائص عينة التنمويين (النشاط الرئيسي للمؤسسة):

النشاط الريئسي للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
زراعي	6	%21.4
صحي	3	%10.7
توعوي	1	%3.6
بيئي عام	1	%3.6
ديمقراطي	3	%10.7
تمكين المرأة	2	%7.1
تعليمي	1	%3.6
تنموي	9	%32.1
حكو صالح	1	%3.6
رياضي / فني	1	%3.6

ملحق 3.2-ب: خصائص عينة التنمويين (المسمى الوظيفي):

المسمى الوظيفي	**التكرار**	**النسبة المئوية**
منسق مشاريع	6	%21.4
مثقف/مرشد ميدإني	8	%28.6
مسؤول برنامج	4	%14.3
اخصائي نفسي	2	%7.1
مشرف ميدإني	3	%10.7
مراقب جودة	1	%3.6
متطوع	1	%3.6
مدرب	2	%7.1
باحث	1	%3.6

ملحق 3.2-ت: خصائص عينة التنمويين (مكان العمل):

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
الفرع الرئيسي	14	50.0
أحد فروع المؤسسة	14	50.0

ملحق 3.2-ث: خصائص عينة التنمويين (التخصص العلمي):

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
المحاسبة والعلوم الإدارية	1	%3.6
علم اجتماع وعلوم سياسية	4	%14.3
تنمية ريفية وارشاد زراعي	3	%10.7
علوم لغوية(عربي /انجليزي /فرنسي)	3	%10.7
هندسة	1	%3.6
علوم مصرفية ومالية	1	%3.6
صحة عامة	2	%7.1
علوم بيئية	1	%3.6
الوقاية النباتية والانتاج النباتي والحيواني	3	%10.7
خدمة اجتماعية	4	%14.3
قانون	4	%14.3
تربية	1	%3.6
صحافة مكتوبة	1	%3.8
المحاسبة والعلوم الإدارية	3	%11.5
احياء	2	%7.7
تنمية وجندر	1	%3.8
علم اجتماع وعلوم سياسية	2	%7.7
دراسات دولية	2	%7.7
ارشاد زراعي	1	%3.8
علوم لغوية(عربي /انجليزي /فرنسي)	2	%7.7
هندسة	2	%7.7
طب عام	1	%3.8
علوم مالية ومصرفية	1	%3.8
خدمة اجماعية	1	%3.8
قانون	1	%3.8

ملحق 3.2-ج: خصائص عينة التنمويين (**عدد المشارع المنفذة آخر خمس سنوات**):

عدد المشارع المنفذة آخر خمس سنوات	التكرار	النسبة المئوية
2	1	%3.8
3	2	%7.7
5	1	%3.8
7	3	%11.5
10	7	%26.9
15	1	%3.8
25	1	%3.8
30	1	%3.8
40	2	%7.7
65	1	%3.8

ملحق 3.2-ح: خصائص عينة التنمويين (النشاط الريئسي للمؤسسة):

النشاط الريئسي للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
زراعي	2	%7.7
صحي	1	%3.8
توعوي	4	%15.4
بيئي عام	3	%11.5
ديمقراطي	1	%3.8
تمكين المرأة	1	%3.8
تعليمي	2	%7.7
حكم صالح	2	%7.7
رياضي / فني	4	%15.4
تنموي	2	%7.7

ملحق 3.2-خ: خصائص عينة التنمويين (عدد العاملين في المؤسسة):

عدد العاملين في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1- 10 موظفين	5	%25
11-20 موظف	6	%30
21-30 موظف	0	%0
31-40 موظف	0	%0
41- 50 موظف	1	%5
51-60 موظف	1	%5
61- 70 موظف	1	%5
80 موظف فأكثر	6	%30

ملحق 3.2-ج: خصائص عينة التنمويين (النشاط الريئسي للمؤسسة):

عدد العاملين في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1- 10 فروع	15	%75
11-20 فرع	2	%10
21-30 فرع	0	%0
31-40 فرع	1	%5
41- 50 فرع	1	%5
51-60 فرع	0	%0
61- 70 فرع	0	%0
80 فرع فأكثر	1	%5

ملحق 4.3: خصائص عينة استمارة مدى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال التنموية:

ملحق 4.3-أ: خصائص عينة استمارة مدى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال التنموية (المسمى الوظيفي):

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير المؤسسة	3	5.5
مدير برامج	7	12.7
منسق مشروع	29	52.7
مثقف/مرشد ميدإني	1	1.8
مسؤول برنامج	6	10.9
محاسب	1	1.8
مشرف ميدإني	1	1.8
مراقب جودة	1	1.8
متطوع	4	7.3
مدرب	1	1.8
باحث	1	1.8

ملحق 4.3-ب: خصائص عينة استمارة مدى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال التنموية (التخصص العلمي):

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
العلوم الإدارية	2	%4
علم اجتماع وعلوم سياسية	9	%16
تنمية ريفية وارشاد زراعي	4	%7
علوم لغوية(عربي /انجليزي /فرنسي)	4	%7
هندسة	5	%9
علوم مصرفية ومالية	4	%7
صحة عامة	3	%5
علوم بيئية	3	%5
الوقاية النباتية والانتاج النباتي والحيواني	8	%15
خدمة اجتماعية	4	%7
قانون	2	%4
المحاسبة والعلوم الإدارية	2	%4
صحافة مكتوبة	2	%4
هندسة	3	%5

ملحق 4.3-ج: خصائص عينة استمارة مدى امتلاك التنمويين لمهارات الاتصال التنموية (**النشاط الرئيسي للمؤسسة**):

النشاط الرئيسي للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
زراعي	21	38.2
صحي	5	9.1
توعوي	6	10.9
بيئي عام	11	20.0
تمكين مرأة	8	14.5
ديمقراطي	4	7.3

ملحق 5.3: استمارة قياس أهمية مهارات الاتصال في إنجاح المشاريع التنموية:

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا / معهد التنمية المستدامة

أختي الموظفة / أخي الموظف:

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي للتفاعل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مؤسسات تنموية

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس / أبو ديس، برنامج التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات . فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: آلاء السلعوس

إشراف: د. زياد قنام

القسم الأول: معلومات شخصية / عن المؤسسة: الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1 العمر بالسنوات الكاملة : ☐☐

A2 الجنس ☐ 1) ذكر 2) أنثى

A3 المؤهل العلمي ☐ 1) دبلوم متوسط 2) بكالوريوس 3) دبلوم عالي 4) ماجستير 5) دكتوراه

A4 التخصص العلمي : .....

A5 المسمى الوظيفي الحالي ☐ 1) مدير المؤسسة 2) مدير برامج 3) منسق مشروع 4) غير ذلك / حدد: .....

A6 عدد سنوات الخبرة في المؤسسة ☐ 1) 5 سنوات فأقل 2) 6-10 سنوات 3) 11-15 سنة 4) 16-20 سنة 5) أكثر من 20 سنة

A7 اسم المؤسسة : .....

A8 النشاط الرئيسي للمؤسسة ☐ 1) زراعي 2) صحي 3) توعوي 4) بيئي عام 5) غير ذلك / حدد: .....

الجزء الثاني: مفاهيم (يرجى كتابة تعريفكم الشخصي للمصطلحات التالية):

B1	**الشخص التنموي**	**:** ....
B2	**الاتصال**	**:** ....

الجزء الثالث: مهارات الاتصال التي يمتلكها التنموي للتفاعل مع المجتمع المحلي.

الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم ضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة:

	مهارات يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في تفاعلة بالمجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة
C1	ادارة الوقت بشكل فعال			
C2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين			
C3	ايصال المعلومة بأقل عدد من المفردات			
	مهارات يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في تفاعلة بالمجتمع	بدرجة	بدرجة	بدرجة

المحلي تتمثل في القدرة على:		ضعيفة	متوسطة	كبيرة
C4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة			
C5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه			
C6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة			
C7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....)			
C8	تهيئة الملتقي للحوار بطرق مختلفة			
C9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من صولها لغالبية المشاركين			
C10	التغلب على أسباب تشويش الحوار			
C11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال			
C12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال			
C13	اختيار الظروف المناسبة لإجراء االحوار			
C14	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية			
C15	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين			
C16	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي			
C17	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين			
C18	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة			
C19	تنسيق الأداء بين الباحثين في مجال التنمية أثناء الحوار الجماعي			
C20	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار			
C21	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة			
C22	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة			
C23	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة			
C24	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة			
C25	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة			
C26	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال			
C27	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ			
C28	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف			
C29	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة			
C30	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جاذبية، بساطة)			
C31	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة			
C32	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)			
C33	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة			
C34	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة			
C35	الإصغاء الجيد			

مهارات يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية في تفاعله بالمجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة
C36	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال			
C37	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات			
C38	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات			
C39	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة			
C40	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين			
C41	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة			
C42	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....)			
C43	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز) بشكل يتناسب وطريقة جلوس جماعات المشاركين			
C44	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة			
C45	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة			
C46	اختيار الوقت المناسب للاتصال			
C47	اختيار المكان المناسب للاتصال (موقع الاجتماع)			
C48	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال			
C49	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة			
C50	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل			
C51	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة			
C52	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد			

مهارات تعتقدون أن الباحثين والعاملين في مجال التنمية يمتلكونها ولم يرد ذكرها سابقا:

- ----------

- ----------

شاكرة حسن تعاونكم **الباحثة**

ملحق 6.3: استمارة دور مهارات الاتصال في إنجاح المشاريع التنموية من وجهة نظر الإداريين:

جامعة القدس/عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات
المدير الفاضل/المديرة الفاضلة..تحية طيبة وبعد،،،
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

مهارات الاتصال التي يمتلكها التنمويين ودورها في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس/أبو ديس. فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

"شاكرة لكم حسن تعاونكم" الآء السلعوس

القسم الأول: معلومات شخصية / عن المؤسسة: الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1 العمر بالسنوات الكاملة : ☐☐

A2 الجنس ☐ 1) ذكر 2) أنثى

A3 المؤهل العلمي ☐ 1) دبلوم متوسط 2) بكالوريوس 3) دبلوم عالي 4) ماجستير 5) دكتوراه

A4 التخصص العلمي : .....

A5 عدد سنوات الخبرة في المؤسسة ☐ 1) 5 سنوات فأقل 2) 6-10 سنوات 3) 11-15 سنة 4) 16-20 سنة 5) أكثر من 20 سنة

A6 عدد المشاريع المنفذة آخر 5 سنوات .....

....

A7 النشاط الرئيسي للمؤسسة ☐ 1) زراعي 2) صحي 3) توعوي 4) بيئي عام 5)ديمقراطي 6) تمكين المرأة ..7) التعليمي 8)غير ذلك / حدد.....

A8 عدد العاملين في المؤسسة بفروعها .....

A9 عدد الفروع للمؤسسة .....

القسم الثاني: مهارات الاتصال ومجالاتها المحتلفة حيث يتم اعطاء المهارات قيمة حسب الأولوية وبترتيب تصاعدي من 1(الاقل قيمة)- 10(اعلى قيمة)، وفي حال زاد عدد المهارات عن 10 يتم اختيار اول 10 بحسب الأولوية من وجهة نظرك، كما يتم وضع اشارة (×)عند المؤشر الذي تساهم المهارة في تأثيره على نجاح المؤسسة :

مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية **كمستقبل** لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة									مؤشرات مقترحة لنجاح المؤسسة	
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات		
B1	الإصغاء الجيد												
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال												
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات												
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات												
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة												
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين												
B7	استخلاص المعلومة من المصادر المتعددة												

	مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمستقبل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:	المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة									مؤشرات مقترحة لنجاح المؤسسة	
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات		
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال												
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة												
C3	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل												
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة												
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد												
	المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:												
D1	ادارة الوقت بشكل فعال												
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين												
D3	ايصال المعلومة بأقل عدد من المفردات												

مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة									مؤشرات مقترحة لنجاح المؤسسة	
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات		
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة												
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه												
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة												
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،..)												
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة												
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين												
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار												

مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة									مؤشرات مقترحة لنجاح المؤسسة	
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات		
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال												
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال												
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية												
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين												
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي												
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين												
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة												
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين التنمويين أثناء الحوار الجماعي												

مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة									مؤشرات مقترحة لنجاح المؤسسة	
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات		
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار												
مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية عند إعداده للرسالة، لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:													
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف												
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة												
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جانبية، بساطة،.)												
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة												
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ..)												
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة												

مهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية عند إعداده للرسالة، لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة										مؤشرات مقترحة لنجاح المؤسسة	
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات		
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة												
المهارات التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي في مجال استخدامه قناة الاتصال والتي تتمثل في المهارات التالية:													
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للمشاركين												
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة												
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة												
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة												
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة للرسالة												
H6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال												
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات حدوث طارئ												
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار												

مهارات ناقصة أويحتاجها التنمويون فيما عملية الاتصال التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي؛ ولم تذكر سابقاً:

- ..... • .....
- ..... • .....
- ..... • .....
- ..... • .....
- ..... • .....

ملحق 7.3: استمارة دور مهارات الاتصال في إنجاح المشاريع التنموية من وجهة نظر التنمويين:

جامعة القدس/عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات
أختي التنموية/أخي التنموي..تحية طيبة وبعد،،،
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

مهارات الاتصال التي يمتلكها التنمويين ودورها في إنجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسات التنموية في محافظة رام الله والبيرة

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس/أبو ديس. فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

"شاكرة لكم حسن تعاونكم" الآء السلعوس

القسم الأول: معلومات شخصية / عن المؤسسة: الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1 العمر بالسنوات الكاملة : ☐☐

A2 الجنس ☐ 1) ذكر 2) أنثى

A3 المؤهل العلمي ☐ 1) دبلوم متوسط 2) بكالوريوس 3) دبلوم عالي 4) ماجستير 5) دكتوراه

A4 التخصص العلمي : **.....**

A5 عدد سنوات الخبرة في المؤسسة ☐ 1) 5 سنوات فأقل 2) 6-10 سنوات 3) 11-15 سنة 4) 16-20 سنة 5) أكثر من 20 سنة

A6 المسمى الوظيفي الحالي .....

A7 النشاط الرئيسي للمؤسسة ☐ 1) زراعي 2) صحي 3) توعوي 4) بيئي عام 5)ديمقراطي 6) تمكين المرأة ..7) التعليمي 8)غير ذلك/حدد.....

A8 مكان العمل ☐ 1) الفرع الرئيسي 2) احد فروع المؤسسة

القسم الثاني: مهارات الاتصال ومجالاتها المحتلفة حيث يتم اعطاء المهارات قيمة حسب الأولوية وبترتيب تصاعدي من 1(الاقل قيمة)- 10(اعلى قيمة)، وفي حال زاد عدد المهارات عن 10 يتم اختيار اول 10 بحسب الأولوية من وجهة نظرك، كما يتم وضع اشارة (×)عند المؤشر الذي تساهم المهارة في تأثيره على نجاح المؤسسة :

المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمستقبل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة								
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات
B1	الإصغاء الجيد										
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال										
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات										
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات										
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة										
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين										
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة										

المهارات التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي في مجال توظيف التغذية الراجعة والتي تتمثل في المهارات التالية:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة							
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال										
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة										
C3	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل										
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة										
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد										
المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:											
D1	ادارة الوقت بشكل فعال										
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين										
D3	ايصال المعلومة بأقل عدد من المفردات										

المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة								
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة										
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه										
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة										
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،..)										
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة										
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين										
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار										
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال										
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال										

	المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية كمرسل لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:	المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة								
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية										
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين										
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي										
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين										
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة										
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين التنمويين أثناء الحوار الجماعي										
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار										
	المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية لدى اعداده للرسالة لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:										
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف										

المهارات التي يحتاجها الباحث والعامل في مجال التنمية لدى اعداده للرسالة لتفاعله مع المجتمع المحلي تتمثل في القدرة على:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة								
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة										
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جانبية، بساطة،.)										
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة										
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ..)										
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة										
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة										
المهارات التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي في مجال استخدامه قناة الاتصال والتي تتمثل في المهارات التالية:											
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للمشاركين										
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة										
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة										

المهارات التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي في مجال استخدامه قناة الاتصال والتي تتمثل في المهارات التالية:		المهارة حسب أولوية اسهامها بالنجاح	مؤشرات نجاح المؤسسة								
			اجتذاب العاملين المميزين	تنوع جهات التمويل	تنوع الفئات المشاركة	عدد المشاريع	عدد المستفيدين	زيادة المساحة الجغرافية	زيادة تعاون الجمهور	ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة	علاقة المؤسسة مع المؤسسات
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة										
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة للرسالة										
H6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال										
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات حدوث طارئ										
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار										
المهارات التي يحتاجها التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي في مجال استخدامه بيئة الاتصال والتي تتمثل في المهارات التالية :											
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)										
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال										
G3	اختيار (الترتيب الفيزيقي) للمكان (إضاءة، تهوية)										
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز) بشكل يتناسب وطريقة جلوس المشاركين										
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة										
G6	مهارة الاختيار الجيد للمشاركين										

مهارات ناقصة أويحتاجها التنمويون فيما عملية الاتصال التنموي لتفاعله مع المجتمع المحلي؛ ولم تذكر سابقاً:

- ..... • .....
- ..... • .....
- ..... • .....
- ..... • .....
- ..... • .....

ملحق 1.4: ترتيب المهارات حسب أهميتها لمجمل المهارات:

الفقـرة		المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
B1	الإصغاء الجيد	مستقبل	2.87	0.336
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	مستقبل	2.87	0.336
D3	إيصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	مرسل	2.85	0.356
C3	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل	تغذية راجعة	2.82	0.389
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	مرسل	2.82	0.389
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	2.80	0.404
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)	بيئة الاتصال	2.80	0.404
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	مستقبل	2.78	0.417
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	مرسل	2.75	0.440
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار	مرسل	2.75	0.440
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	مرسل	2.73	0.449
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	مستقبل	2.67	0.474
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	مستقبل	2.67	0.474
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	مرسل	2.67	0.474
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	قناة الاتصال	2.64	0.485
G3	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....)	بيئة الاتصال	2.64	0.485
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز، حاسوب، لوح قلاب،...) بشكل يتناسب وطريقة جلوس المشاركين	بيئة الاتصال	2.62	0.561
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	إعداد الرسالة	2.62	0.527
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	قناة الاتصال	2.62	0.527
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال	بيئة الاتصال	2.62	0.490
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	تغذية راجعة	2.60	0.627
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات)	مرسل	2.60	0.494
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	مرسل	2.60	0.494

الفقـرة		المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	2.60	0.494
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	2.58	0.534
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	بيئة الاتصال	2.58	0.498
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	تغذية راجعة	2.56	0.536
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	مرسل	2.56	0.501
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	مرسل	2.56	0.501
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	مرسل	2.56	0.501
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	إعداد الرسالة	2.55	0.603
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	مرسل	2.55	0.538
D1	إدارة الوقت بشكل فعال	مرسل	2.53	0.504
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)	إعداد الرسالة	2.51	0.540
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من المشاركين	مرسل	2.51	0.505
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	مستقبل	2.45	0.571
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	تغذية راجعة	2.45	0.503
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	قناة الاتصال	2.45	0.503
G6	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	بيئة الاتصال	2.44	0.714
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	مرسل	2.44	0.536
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ	قناة الاتصال	2.44	0.536
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال	قناة الاتصال	2.42	0.534
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	مرسل	2.40	0.655
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	2.40	0.531
H6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال	قناة الاتصال	2.35	0.726
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	إعداد الرسالة	2.33	0.474
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	مرسل	2.25	0.584
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	تغذية راجعة	2.22	0.599

الفقـرة	المجال	المتوسط	الإنحراف

				المعياري	الحسابي
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	مرسل		0.678	2.20
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	مرسل		0.607	1.96
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جاذبية، بساطة)	إعداد الرسالة		0.567	1.89
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	مستقبل		0.615	1.75

ملحق 2.4: النسبة المئوية لتكرار إجابات الإداريين والتنمويين لتأثير مهارات الاتصال على مؤشرات نجاح المؤسسة.

الرمز	مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي والتي تؤثر في مؤشرات نجاح المؤسسة:	المجال	تكرارات إجابات الإداريين	النسبة المئوية لتكرار إجابات الإداريين	تكرارات إجابات لتنمويين	النسبة المئوية لتكرار إجابات التنمويين
B1	الإصغاء الجيد	مستقبل	100	3.0	56	2.9
C1	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	تغذية راجعة	100	3.0	48	2.5
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	إعداد الرسالة	100	3.0	44	2.3
H1	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	قناة الاتصال	94	2.8	100	5.2
B7	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	مستقبل	92	2.8	47	2.4
D1	ادارة الوقت بشكل فعال	مرسل	88	2.6	54	2.8
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة(جانبية، بساطة)	إعداد الرسالة	87	2.6	48	2.5
G6	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	بيئة الاتصال	86	2.6	48	2.5
C4	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	تغذية راجعة	87	2.6	46	2.4
E2	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	إعداد الرسالة	87	2.6	42	2.2
H5	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	قناة الاتصال	83	2.5	48	2.5
G2	اختيار الوقت المناسب للاتصال	بيئة الاتصال	83	2.5	47	2.4
E5	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)	إعداد الرسالة	84	2.5	46	2.4

الرمز	مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي والتي تؤثر في مؤشرات نجاح المؤسسة:	المجال	تكرارات إجابات الإداريين	النسبة المئوية لتكرار إجابات الإداريين	تكرارات إجابات لتنمويين	النسبة المئوية لتكرار إجابات التنمويين
C3	اعادة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالمشاركة	تغذية راجعة	82	2.5	46	2.4
G5	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	بيئة الاتصال	83	2.5	45	2.3
B3	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	مستقبل	82	2.5	43	2.2
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	83	2.5	39	2.0
H2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	83	2.5	39	2.0
G1	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)	بيئة الاتصال	79	2.4	48	2.5
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	80	2.4	45	2.3
G4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز، حاسوب،...) بشكل يتناسب وطريقة الجلوس	بيئة الاتصال	79	2.4	41	2.1
H6	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال	قناة الاتصال	78	2.3	48	2.5
H4	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	قناة الاتصال	76	2.3	42	2.2
B6	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	مستقبل	76	2.3	35	1.8
G3	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....)	بيئة الاتصال	70	2.1	42	2.2
H7	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ	قناة الاتصال	69	2.1	40	2.1
B4	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	مستقبل	70	2.1	38	2.0
C2	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	تغذية راجعة	67	2.0	46	2.4

الرمز	مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي والتي تؤثر في مؤشرات نجاح المؤسسة:	المجال	تكرارات إجابات الإداريين	النسبة المئوية لتكرار إجابات الإداريين	تكرارات إجابات لتنمويين	النسبة المئوية لتكرار إجابات التنمويين
D4	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	مرسل	65	2.0	45	2.3
C5	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	تغذية راجعة	68	2.0	43	2.2
H3	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	68	2.0	41	2.1
B5	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	مستقبل	62	1.9	39	2.0
D9	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	مرسل	59	1.8	32	1.7
E6	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	إعداد الرسالة	56	1.7	38	2.0
H8	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال	قناة الاتصال	53	1.6	37	1.9
D14	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	مرسل	53	1.6	19	1.0
D7	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....)	مرسل	49	1.5	34	1.8
D13	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	مرسل	51	1.5	15	0.8
D6	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	مرسل	44	1.3	26	1.3
D10	التغلب على أسباب تشويش الحوار	مرسل	44	1.3	25	1.3
D15	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	مرسل	36	1.1	12	0.6
D5	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	مرسل	34	1.0	40	2.1
D2	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	مرسل	33	1.0	30	1.6

الرمز	مهارات الاتصال التي يحتاجها التنموي والتي تؤثر في مؤشرات نجاح المؤسسة:	المجال	تكرارات إجابات الإداريين	النسبة المئوية لتكرار إجابات الإداريين	تكرارات إجابات لتنمويين	النسبة المئوية لتكرار إجابات التنمويين
D3	ايصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	مرسل	32	1.0	29	1.5
D16	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	مرسل	34	1.0	9	0.5
D17	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	مرسل	29	0.9	13	0.7
B2	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	مستقبل	28	0.8	30	1.6
D8	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	مرسل	26	0.8	25	1.3
D18	تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	مرسل	28	0.8	8	0.4
D12	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	مرسل	18	0.5	10	0.5
D19	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	مرسل	13	0.4	12	0.6
D11	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	مرسل	10	0.3	4	0.2
	المجموع الكلي		**3321**	**100**	**1927**	**100**

ملحق 3.4: ترتيب مهارات الاتصال في جميع المجالات حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية:

مهارات الاتصال حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية		المجال	المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
			من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر العاملين	متوسط وجهتي النظر
C5	الاحتفاظ بدوام انتباه المشاركين	الإرسال	9.5	5.3	7.4
B1	الإصغاء الجيد	الإستقبال	9.1	8.4	8.8
B4	اختيار الوقت المناسب للاتصال	بيئة الاتصال	9.0	8.7	8.9
B5	اختيار أسلوب الاتصال المناسب للجماعات المشاركة	قناة الاتصال	8.8	9.3	9.1
D4	البناء التكاملي للتغذية الراجعة من الجماعات المشاركة في اللقاء الواحد	التغذية الراجعة	8.8	8.1	8.5
H5	توظيف التغذية الراجعة في إدارة الاتصال	التغذية الراجعة	8.8	9	8.9
E4	إعداد رسالة مناسبة لتركيبة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	8.6	7.6	8.1
B3	اختيار المكان المناسب للاتصال(موقع الاجتماع)	بيئة الاتصال	8.5	7.8	8.2
B6	اختيار أسلوب الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	قناة الاتصال	8.4	7.3	7.9
D19	إعادة صياغة التغذية الراجعة بشكل يسمح للمشاركين غير المتجانسين بالتفاعل	التغذية الراجعة	8.3	1.3	4.8
D7	التنويع المتجدد في صيغة الرسالة	إعداد الرسالة	8.1	6.6	7.4
C4	استخلاص المعلومة المطلوبة من المصادر المتعددة	الإستقبال	7.9	8.6	8.3
D2	الاستفادة القصوى من الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	7.8	7.6	7.7
D5	التعامل مع التغذية الراجعة على أسس تراكمية في اللقاءات المتعددة	التغذية الراجعة	7.8	8.3	8.1

مهارات الاتصال حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية		المجال	المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
			من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر العاملين	متوسط وجهتي النظر
D3	الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الرسالة	إعداد الرسالة	7.7	7.9	7.8
D15	القدرة على اختيار المكان الأنسب (المدينة، القرية) للفئة المستهدفة	بيئة الاتصال	7.7	7.7	7.7
E2	إعداد رسالة تتناسب وبيئة الاتصال (زمن، مكان، ...)	إعداد الرسالة	7.7	7.5	7.6
C2	ادارة الوقت بشكل فعال	الإرسال	7.6	8.1	7.9
C3	استثارة المرسل للحصول على المعلومة المطلوبة	الإستقبال	7.6	8.5	8.1
B7	اختيار جو (الترتيب الفيزيقي) لمكان الاتصال (إضاءة، تهوية، .....)	بيئة الاتصال	7.5	7.8	7.7
D9	التوظيف الجيد لمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه	الإرسال	7.5	3.1	5.3
D10	الجاهزية ببدائل للأدوات في حال حدوث طارئ	قناة الاتصال	7.3	7.6	7.5
E3	إعداد رسالة قادرة على تفعيل الجماعات المشاركة (جاذبية، بساطة،..)	إعداد الرسالة	7.3	8.2	7.8
H4	توزيع وسائل الاتصال (تلفاز) بشكل يتناسب وطريقة جلوس المشاركين	بيئة الاتصال	7.3	7.6	7.5
H7	توظيف جزء من الجماعات المشاركة في تقديم المعلومة	قناة الاتصال	7.3	7.1	7.2
C1	أخذ التكاليف بعين الإعتبار عند استخدام وسائل الاتصال	قناة الاتصال	7.2	6.4	6.8
D11	الدمج الايجابي بين الأدوات المتوفرة	قناة الاتصال	7.1	7.6	7.4
D13	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق التغذية الراجعة	التغذية الراجعة	7.1	8	7.6
G5	مهارة الاختيار الجيد للجماعات المشاركة	بيئة الاتصال	7.8	8.3	8.1
B2	اختيار الأدوات المناسبة لبيئة الاتصال	قناة الاتصال	7.7	7.8	7.8

مهارات الاتصال حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية		المجال	المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
			من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر العاملين	متوسط وجهتي النظر
D16	انتقاء المعلومات المهمة خاصة في حال لقاء مع مشاركين غير متجانسين	الإستقبال	7.1	8.1	7.6
E7	بناء الرسالة باستخدام مفردات بيئة الجماعات المشاركة	إعداد الرسالة	7.1	8.1	7.6
D14	الدمج الفاعل بين وسائل توثيق المعلومات	الإستقبال	6.9	6.5	6.7
D17	ايصال المعلومة بأقل عدد من المفردات	الإرسال	6.8	4.4	5.6
D18	إدارة حوار مع مجموعة غير متجانسة من الجماعات المشاركة	الإرسال	6.4	5.2	5.8
H1	تأجيل تسجيل الملاحظات التي تمس موضوع الاتصال حتى نهاية الاتصال	الإستقبال	6	5.6	5.8
H6	توظيف الوسائل الحديثة في تسجيل المعطيات	الإستقبال	5.8	7.1	6.5
D1	الاختيار لمفردات اللغة المناسبة لطبيعة الجماعات المشاركة	الإرسال	5.5	6.4	6.0
H3	تهيئة المشاركين للحوار بطرق مختلفة	الإرسال	5.5	2.7	4.1
D6	التغلب على أسباب تشويش الحوار	الإرسال	5.3	4.7	5.0
E5	إيصال مخرجات الاتصال لآخرين غير مشاركين في عملية الاتصال	الإرسال	4.8	0.7	2.8
G4	صياغة الرسالة بأكثر من صورة للتأكد من وصولها لغالبية المشاركين	الإرسال	4.5	6.6	5.6
E6	إيضاح دور المشاركين المتوقع في الأداء التنموي	الإرسال	4.1	3.2	3.7
D12	الدمج الجيد بين وسائل تقديم المعلومة (الكلام، الإيماءات،.....)	الإرسال	3.8	5.1	4.5

مهارات الاتصال حسب أولوية مساهمتها في إنجاح المشاريع التنموية		المجال	المتوسط الحسابي لترتيب المهارات بحسب أولويتها في نجاح المشروع		
			من وجهة نظر التنمويين	من وجهة نظر العاملين	متوسط وجهتي النظر
H2	تنسيق الأداء بين الباحثين والعاملين التنمويين أثناء الحوار الجماعي	الإرسال	3.4	2.5	3.0
G1	تيسير الحوار بين مجموعات مختلفة من المشاركين	الإرسال	2.6	3.2	2.9
G6	مهارة التفاعل الايجابي مع المواقف الحرجة	الإرسال	2.5	3.3	2.9
G3	خلق فرص تبادل المعلومة بين المشاركين	الإرسال	2.2	4.2	3.2
E1	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف	إعداد الرسالة	1.9	8.2	5.1
D8	التوظيف البنّاء للفروق الفردية بين الباحثين في إدارة الحوار	الإرسال	1.5	0.8	1.2
G2	جذب جماعات المشاركين إلى مشكلات التنمية المحلية	الإرسال	1.2	3.9	2.6
H8	توظيف جماعات المشاركين في إدارة الاتصال	الإرسال	0.6	1.4	1.0

فهرس الملاحق

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات:

الرقم **الصفحة**