

التواصل العام

السياق العالمي والطريق إلى الأمام

أبرز النقاط





قائمة المحتويات

أهمية استخدام التواصل العام لتعزيز الشفافية، وتمكين مشاركة المواطنين، وزيادة ثقة عامة الناس ودعم الديمقراطية	٤
إدارة منظومة المعلومات المتطورة: اغتنام فرص الثورة الرقمية مع معالجة تحدّي المعلومات الخاطئة والمضلّلة	٨
تلبية الحاجة لتحسين الحوار مع المواطنين: ربط التواصل بأجندة الحكومة المفتوحة	٩
خارطة الطريق لبناء وظيفة تواصل أكثر فعاليةً	١٢
١٣ تعزيز حوكمة التواصل العام	
١٣ التحوّل باتجاه التواصل العام القائم على الأدلة والبيانات	
١٤ تقييم التواصل العام لتحديد تأثير السياسات	
١٥ دعم التواصل السريع في هذا العصر الرقمي المتطوّر وسريع الوتيرة	
١٦ الاستجابة للمعلومات الخاطئة والمضلّلة من خلال التدخلات التي يقودها التواصل	
١٧ استخدام التواصل لتحقيق الانفتاح وتحسين السياسات والخدمات العامة	
المزيد من المعلومات حول التقرير الصادر عن منظّمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن التواصل العام	١٨
المراجع	١٩

أهمية استخدام التواصل العام لتعزيز الشفافية، وتمكين مشاركة المواطنين، وزيادة ثقة عامة الناس ودعم الديمقراطية

يعتبر تبادل المعلومات بين الحكومات والمواطنين والحوار الناتج عنها جزءاً أساسياً من الحوكمة الديمقراطية وأداةً فعّالةً في تحسين صنع السياسات. واليوم، بفضل التقنيات التكنولوجية الرقمية، أصبح التواصل أسهل من أي وقت مضى، بالنظر إلى المكانة المركزية التي احتلتها وسائل التواصل الاجتماعي في الحياة اليومية للناس. ولكن، يشير تقرير المنظمة "التواصل العام السياق العالمي والطريق إلى الأمم" (يُشار إليه في ما يلي بـ "التقرير") إلى أنه غالباً ما تفوّت العديد من الحكومات على نفسها فرصة التواصل والتفاعل بفعالية مع مواطنيها. ولمعالجة هذه المشكلة، لا بدّ من الاعتراف بالإمكانيات الاستراتيجية للتواصل بشأن السياسات، والاستثمار في هذا التواصل في الوقت المناسب باعتباره وظيفة عامة، وفسح المجال أمام الحوار ثنائي الاتجاه.

ينتج عن انعدام التواصل الشفاف والشامل والمستجيب تدايعات كبيرة على الحكومات حول العالم. وتعاني مجتمعات متعدّدة من أزمة ثقة تزعزع أسس الديمقراطية وتشكل تحدياً بالنسبة إلى المؤسسات التقليدية التي تدعم هذه الديمقراطية مثل وسائل الإعلام التقليدية وتلك الجديدة، وكذلك بالنسبة إلى العمليات الانتخابية والمؤسسات العامة بشكل عام. ويشعر حوالي نصف المشاركين في الاستطلاع من ٢٨ بلداً عضواً وغير عضو في المنظمة أنّ النظام السياسي لا يعمل لصالحهم (إيدلمان، ٢٠٢١). وقال ما يصل إلى ٦٠٪ من المشاركين في الاستطلاع من ٢١ بلداً إنهم شعروا بأن حكوماتهم لم تأخذ بأرائهم لدى تصميم السياسات الاجتماعية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٨). ولمثل هذه النتائج تدايعات كبيرة على ثقة المواطنين في الحكومات.



سلّطت التحديات العالمية، مثل تغيير المناخ وجائحة كوفيد-١٩، الضوء على الدور المهمّ التي تؤدّيه المعلومات وحوكمتها، لا في تصميم السياسات وتنفيذها وحسب وإنما في الحفاظ على الديمقراطيات السليمة أيضاً. وفي الوقت عينه، تواجه ثقة المواطنين في المعلومات أزمة حقيقية. وقد تبين كيف يمكن أن تستغل الجهات الفاعلة المعادية الأدوات الرقمية لتأجيج المخاوف والانقسامات حول العالم. وعلى أثر الجائحة المدمّرة، تسبّبت المعلومات الخاطئة بشأن العلم واللقاحات بخسائر كبيرة في الأرواح. في المقابل، أنقذ التواصل العام الفعّال بشأن الإرشادات الصحية الكثير من الأرواح. وبينما تلوح في الأفق حالة طوارئ على مستوى منظومة المعلومات، لا بدّ من اتخاذ قرارات صعبة تساعد على تحويل مجتمعاتنا وأنظمتنا الاقتصادية. لذلك، يجب إجراء مناقشات

١- يشير التواصل العام في هذا التقرير إلى وظيفة الحكومة المتمثلة في تقديم المعلومات للمواطنين والاستماع إليهم والاستجابة لهم خدمةً للمصالح العام. وهو يختلف عن التواصل السياسي الذي يرتبط بالنقاش الحزبي أو بالانتخابات، أو بشخصيات سياسية وأحزاب فردية.

عامة بناءً على لكسب دعم كافة أصحاب المصلحة لدى تنفيذ الإصلاحات الملحة والتي تكون أحياناً صعبةً. وتُبين هذه الأمثلة كيف أنّ المعلومات والتواصل العام والحوار أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى للحفاظ على العمليات الديمقراطية وتعزيز قدرة منظومات المعلومات الخاصة بنا على الصمود، واستعادة ثقة عامة الناس. وهذا أمر ضروري للتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية.

يمكن أن يؤدي التواصل العام دوراً مهماً في معالجة أزمة انعدام الثقة المزدوجة بالحكومات والمعلومات على حد سواء. وبفضل التقنيات المبتكرة التي تشمل القنوات الرقمية وتحليلات البيانات الضخمة والرؤى السلوكية وغير ذلك، أصبح لدى الحكومات الآن وسائل لم يسبق لها مثيل لتشارك المعلومات وتوسيع نطاق وصولها وزيادة تأثيرها وتشجيع السلوكيات الإيجابية، وإنما أيضاً للاستماع إلى المواطنين وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. وتكثر الأمثلة على مثل هذا التواصل الفعال في القطاع الخاص أو التسويق أو الحملات الانتخابية للأحزاب السياسية وإنما أيضاً في حملات المعلومات المضللة، ما يثير القلق بشكل كبير. ولكن، يبيّن التقرير أنه ثمة ثغرات مهمة في الطريقة التي تستخدم من خلالها الحكومات التواصل العام لتحقيق هذه الأهداف المهمة.

بالنظر إلى أنه تمّ الاعتياد على نشر المعلومات على أساس تنازلي ومن جانب واحد فقط مع التركيز على تعزيز سمعة الحكومات، لم يُستفاد من كامل إمكانات وظيفية التواصل العام. وما زال التواصل يُربط في غالبية الأحيان بالعلاقات مع وسائل الإعلام والمكاتب الصحفية، مع التركيز بشكل غير مبرر على تسليط الضوء على الحكومات وعلى القنوات التي تفقد شيئاً فشيئاً دورها المركزي بسبب تعدد فئات الجماهير حول العالم. علاوةً على ذلك، غالباً ما قد يتم التصدي للتركيز على التواصل سريع الاستجابة، الذي يدعم مبادئ الحكومة المفتوحة المتمثلة بالشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٧)، والنظر إليه على أنه محفوف بالمخاطر.

الصورة ١. أزمة ثقة في الحكومات والمعلومات

يثق ٥١٪ من عامة الناس بحكوماتهم في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١)

في ٤ دول ديمقراطية، يقول ٣/١ و ٣/٢ من عامة الناس إنّ أنظمتهم السياسية تحتاج إلى تغيير كبير (مركز PEW للبحوث، ٢٠٢١)

عبر ٥٢٪ من عامة الناس في ٣٤ بلداً عن عدم رضاهم عن الديمقراطية (مركز PEW للبحوث، ٢٠٢١)

تدني مستويات الثقة في الحكومات...

تدني قياسي لمستوى الثقة بكافة فئات مقدّمي المعلومات؛ يثق ٣٥٪ من عامة الناس بوسائل التواصل الاجتماعي (إيدلمان، ٢٠٢١)

يثق ٤٦٪ من عامة الناس بالأخبار التي يختارون الاطلاع عليها (معهد رويترز، ٢٠٢٠)

تجنّب الأخبار موهظرة متنامية (معهد رويترز، ٢٠٢٠)

... وفي المعلومات

المصدر: من إعداد المؤلف

٢- يقصد بما مريح أطر حوكمة التواصل والإعلام (أي الأطر المؤسسية والقانونية والسياساتية والتنظيمية) فضلاً عن الجهات الفاعلة الرئيسية (أي الحكومات وشركات الإعلام التقليدية وشركات وسائل التواصل الاجتماعي والمواطنين الصحفيين).

يفرض السياق الحالي على الحكومات ضرورة الخروج من إطار المفهوم القديم للتواصل الذي عفا عليه الزمن. ويتطلب ذلك تغييراً في ثقافة كبار الموظفين العاميين وصناعات السياسات بشكل أساسي: غالباً ما تكون جهات التواصل علي دراية تامة بالفرص التي يمكنها اغتنامها، ولكنها لا تستطيع في الكثير من الأحيان الوصول كما يجب إلى صناعات القرارات أو الحصول على التفويضات والموارد اللازمة لتحقيق التواصل المؤثر. واستناداً إلى التقرير، يتفاعل أقل من نصف جهات التواصل في مراكز الحكومات بشكل متواتر مع الفرق المسؤولة عن السياسات. واستناداً إلى الوثائق والتحليلات المتاحة الخاصة باجتماعات فريق العمل المعني بالحكومة المفتوحة وفريق الخبراء المعني بالتواصل العام، يتبين من جديد ضرورة القيام بتحول ثقافي لجعل التواصل أكثر تكاملاً مع السياسات وتحسين مساهمته في مشاركة المواطنين ("ساندرز" و"كانيل"، ٢٠١٣؛ وكالة Government & Public Sector Practice التابعة لشركة WPP، ٢٠١٦).

لهذه الغاية، يحدّد تقرير المنظمة المبادئ الرئيسية التالية للتواصل العام الفعّال ويركّز عليها:

- ١ | تمكين وظيفة التواصل العام** من خلال تحديد الصلاحيات المناسبة ووضع الاستراتيجيات التي توجّه تنفيذ عملية التواصل بما يخدم أهداف السياسات ومبادئ الحكومة المفتوحة المتمثلة في الشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة؛ وفصل التواصل العام عن التواصل السياسي إلى أقصى حد ممكن.
- ٢ | إضفاء الطابع المؤسسي والمهني** على وظيفة التواصل العام لتحصل على القدرات الكافية، بما في ذلك من خلال تأمين المهارات والتخصّصات اللازمة التي تقود عملية التحول في هذا المجال، والتأكد من توافر الموارد البشرية والمالية الملائمة.
- ٣ | التحول باتجاه تواصل أكثر استنارةً** مبني على أهداف سياسات قابلة للقياس ومُركّز على الأدلة، من خلال تكوين الرؤى عن سلوكيات مختلف الجماهير وتصوراتهم وتفضيلاتهم، وتقييم أنشطة هذا التواصل بالمقارنة مع مقاييس الأثر.
- ٤ | مراعاة اعتبارات أخلاقية محدّدة** لدى استخدام التقنيات التكنولوجية والبيانات الرقمية فضلاً عن السعي لتحقيق الاندماج والمشاركة.
- ٥ | دعم الاستخدام الاستراتيجي للتواصل العام لمحاربة المعلومات الخاطئة والمضلّلة.**



الصورة ٢. المبادئ الرئيسية للانتقال نحو تواصل عام أكثر فعاليةً



إدارة منظومة المعلومات المتطورة: اغتنام فرص الثورة الرقمية مع معالجة تحدي المعلومات الخاطئة والمضللة

ليس التواصل الحكومي بمنأى عما يحدث حوله. فقد أدت التحوّلات الجذرية في منظومة المعلومات إلى التأثير بشدّة على أساليب التواصل التقليدية وسمحت بانتشار المحتويات الإشكالية على نطاق لم يكن من الممكن تصوّره مسبقاً. وبالنظر إلى هيمنة القنوات الإلكترونية، التي يمكن أن يُنشئ عبرها كل فرد المحتوى ويستخدمه على حدّ سواء، أصبحت الحكومات تخوض منافسة أكبر للاستحواذ على اهتمام المواطنين. وفي الوقت نفسه، تُتيح المنصّات الرقمية أيضاً فرصاً جديدة للتواصل مباشرة مع الجماهير الواسعة والمتنوّعة من دون وسيط، وكذلك تسمح للحكومات بتقديم معلومات دقيقة ومهمّة بطرق تعزّز الاستجابة وتبني الثقة.

على مرّ التاريخ، كانت وسائل الإعلام التقليدية الوسيلة الرئيسية التي يستخدمها المواطنون للاطلاع على المعلومات من الحكومات وعلى المعلومات التي تتعلق بهذه الحكومات. وفي العديد من البلدان حول العالم، فقدت نشرات الأخبار المسائية والعناوين الرئيسية في الصفحات الأولى بعضاً من أهميتها في تحديد أطر المناقشات العامة. وقد حلت مكانها مجموعة من الآراء التي يتم التعبير عنها من خلال تغذيات الأخبار على مواقع التواصل الاجتماعي والتدوينات الصوتية ومقاطع الفيديو التي يتم تداولها عبر الإنترنت. وقد أصبح من الضروري استخدام هذه القنوات بشكل استراتيجي للتواصل مع جمهور أوسع وأكثر تنوعاً بشأن القضايا التي تهتمّ لكي يكون التواصل ناجحاً. وكذلك، من الضروري أيضاً التمتع بالقدرة على تحليل البيانات التي يتم ربطها باستخدام هذه القنوات واستخلاص الدروس منها. ولكن، قال ما يصل إلى ٢٦٪ من مراكز الحكومات التي شملها الاستطلاع إنّها لا تستهدف أي فئات محدّدة من الجماهير في تواصلها.

“
ليس التواصل الحكومي بمنأى عما يحدث حوله. فقد أدت التحوّلات الجذرية في منظومة المعلومات إلى التأثير بشدّة على أساليب التواصل التقليدية.”

على مرّ السنوات الأخيرة، أدّى الانتشار غير المسبوق للمعلومات الخاطئة والمضلّلة إلى تعطيل منظومة المعلومات، التي تعاني أساساً من وضع صعب بسبب التراجع المستمر الذي تشهده وسائل الإعلام والصحافة التقليدية، الأمر الذي يساهم في زعزعة السياسات وتأجيج الاستقطاب (معمد رويترز، ٢٠٢١). وتؤدّي الحكومات دوراً مهماً في سدّ الفجوات في المعلومات وتوضيح الحقائق حول الموضوعات الحسّاسة التي تكون عرضة للشائعات والمؤامرات المؤذية. وتشير الأدلة المذكورة في التقرير إلى أنّ المؤسسات في العديد من البلدان ما زالت تعمل على وضع نهج شاملة وتوحيدها لمنع انتشار المعلومات الخاطئة والمضلّلة والاستجابة لها، بالرغم من أنّ المشهد المتطور للممارسات هو الذي سيطبع المرحلة القادمة. وقد اعتمد ٣٨٪ فقط من مراكز الحكومات و٢١٪ من وزارات الصحة التي شملها الاستطلاع أطراً أو سياسات أو استراتيجيات تُوجّه تدخلاتها للتصدي لهذه المسألة. ومما يثير التفاؤل هو قيام نسبة أكبر (٦٤٪ من مراكز الحكومات) بتحديد المياكل أو الموظفين المكلفين بالعمل على حل هذه المشكلة. وهي في غالبيتها تنفّذ بعض أنشطة التنسيق بين الدوائر الحكومية.

ولكنّ هذه الثغرات في إضفاء الطابع المؤسسي على وظيفة التواصل العام تبقى عائقاً أمام متابعة الاستجابات وتوسيع نطاقها لمواجهة التهديدات المباشرة الناتجة عن اضطرابات المعلومات المتنامية كما يجب. ولهذه الغاية، يركز التقرير الصادر عن المنظمة بعنوان "مبادئ الممارسات الجيدة المتعلقة باستجابات التواصل العام للمساعدة على التصدي للمعلومات الخاطئة والمضللة" (سيصدر قريباً) على طرق تعزيز دور

وظيفة التواصل ضمن نطاق أوسع من التدخلات ذات الصلة للوصول إلى منظومة ملائمة للمعلومات الموثوق بها. ويمكن استخدام المبادئ، والممارسات التي تستند إليها، كخارطة طريق لتصميم استراتيجيات شاملة هدفها التصدي لهذه المشكلة والتعويل على الأدوار الأساسية لكافة أصحاب المصلحة في المجتمع سواء أكانوا وسائل الإعلام والمدققين في الحقائق أو المواطنين والمنصات نفسها.

الصورة ٣. الاستجابات للمعلومات الخاطئة والمضللة بالأرقام



المصدر: من إعداد المؤلف

تلبية الحاجة لتحسين الحوار مع المواطنين: ربط التواصل بأجندة الحكومة المفتوحة

٣

إنّ قدرة التواصل العام على المساهمة في إجراء حوار حقيقي مع المواطنين عالية. ولكن بحسب التقرير، للاستفادة من هذه القدرة، لا بدّ من أن تبذل الحكومات جهوداً أكثر وعياً لاستخدام هذه الوظيفة بشكل استراتيجي تحقيقاً لهذه الغاية.

وتقدّم أجندة إصلاح الحكومة المفتوحة، والتي توجّه الحكومات حول العالم حول كيفية وضع المواطنين في قلب عملية صنع السياسات منذ أكثر من عقد من الزمن، مخططاً ميثالياً لذلك. فالعديد من أحكام توصية مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحكومة المفتوحة تسلط الضوء على أهمية التواصل. (٢٠١٧).

في هذا الصدد، لا بدّ من الإشارة إلى أنّ التواصل العامّ يشير في هذا التقرير إلى وظيفة الحكومة المتمثلة في تقديم المعلومات للمواطنين والاستماع إليهم والاستجابة لهم خدمةً للصالح العام. وهو يختلف عن التواصل السياسي المرتبط بالنقاش الحزبي أو الانتخابات أو الشخصيات السياسية الفردية والأحزاب. وفي حين لا يعتبر هذا التمييز ضرورياً على الدوام من منظور الحكومة المفتوحة الذي يشجّع التواصل السياسي والتواصل العام على قدم المساواة، يستكشف هذا التقرير كيف يمكن للمؤسسات وضع القواعد والعمليات التي تدعم تعزيز الفصل ما بين هذين النوعين من التواصل. ويعتبر هذا التمييز ضرورياً بشكل خاص، لا بل إنه أهميته تزايدت، في ظل تزايد انتشار المعلومات الخاطئة وانعدام الثقة في المعلومات التي يُنظر إليها على أنها تعرّضت للتلاعب أو متحيزة سياسياً.



إنّ قدرة التواصل العام على المساهمة في إجراء حوار حقيقي مع المواطنين عالية. ولكن بحسب التقرير، للاستفادة من هذه القدرة، لا بدّ من أن تبذل الحكومات جهوداً أكثر وعياً لاستخدام هذه الوظيفة بشكل استراتيجي تحقيقاً لهذه الغاية.

عندما نأخذ هذا التمييز بعين الاعتبار، يمكن استخدام التواصل كوسيلة تسمح بتوسيع نطاق وصول المعلومات المتعلقة بقضايا السياسات إلى أكبر عدد ممكن من المواطنين. وبهذا المعنى، هو أداة تساعد على تعزيز الشفافية التي تعتبر أحد الأهداف الأساسية للتواصل بالنسبة إلى ٤٥٪ من مراكز الحكومات و ٦٧٪ من وزارات الصحة. عندما يكون التواصل الشفاف شاملاً ومهمّاً ومستهدفاً لمختلف الفئات في المجتمع، يمكنه أن يقدم للمواطنين المنعزلين عن المشاركة العامة حتى الحقائق والمعلومات التي يحتاجون إليها لتكوين الآراء ومساءلة الحكومات.

٦٧٪

من وزارات
الصحة

٤٥٪

من مراكز
الحكومات

الشفافية

هي الهدف الرئيسي للتواصل بالنسبة إلى

تعتبر المعلومات ضروريةً للمشاركة في الديمقراطية والحياة العامة. ومن خلال التواصل، تُتاح للحكومات الفرصة لتسهيل المشاركة بأكثر من طريقة. يمكنها أن تزيد نطاق فرص المشاركة وتسلط الضوء عليها، مثل المشاورات أو عمليات التداول بشأن سياسات محدّدة. وباستطاعة هذه الحكومات أيضاً الاستفادة من الفرص التي تنشأ عندما يتفاعل المواطنون مع المعلومات المقدّمة ويعبرون عن تفضيلاتهم واهتماماتهم عبر المنصات الإلكترونية أو وسائل التواصل الاجتماعي أو البوابات الإلكترونية الحكومية. وعملياً، يمكن لكافة هذه القنوات أن تضاعف الفرص والسبل المتاحة للمواطنين للمشاركة في



تعتبر المعلومات ضروريةً للمشاركة في الديمقراطية والحياة العامة. ومن خلال التواصل، تُتاح للحكومات الفرصة لتسهيل المشاركة بأكثر من طريقة.

وضع السياسات وتصميم الخدمات. وللوصول إلى حوار فعلي، لا بدّ من منح الأولوية للعمل على تحسين القدرات اللازمة لتحويل تعليقات المواطنين إلى رؤى يتركز إليها صناع السياسات في عملهم ويستجيبون لها (ماكنمارا، ٢٠١٧).

لا يتمّ تعزيز انفتاح الحكومة بمجرد اعتماد التواصل الفعال، بل من خلال ثقافة الحوكمة أيضًا والتي تعتبر أساسية لتحقيق هذه الغاية. ويعرض الإطار التحليلي الوارد أدناه هذه الآلية والعوامل التي تحقّق التواصل لتحسين تنفيذ السياسات والحوكمة. كما يحدّد هذا الإطار، الذي تقوم عليه هيكلية البحث لدى المنظمة، المبادئ الخمسة للتواصل الفعال كمحفّزات لمعالجة سياق تدني الثقة بالحكومات وتحقيق المزيد من الانفتاح وتحسين الحوكمة والسياسات في ظل تطوّر منظومة المعلومات.

الصورة ٤. الإطار الذي تعتمد عليه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لتحليل مساهمة التواصل العام في تحسين السياسات وزيادة انفتاح الحكومة وقدرة منظومات المعلومات على الصمود

منظومة المعلومات

الجهات الفاعلة: وسائل الإعلام، المنصّات الإلكترونية، المجتمع المدني، المواطنون، إلخ.
التحديات والفرص: الرقمنة السريعة، الحركات عبر الإنترنت، الاضطرابات في الأسواق الإعلامية، المعلومات الخاطئة والمضللة، الاستقطاب، خطاب الكراهية، إلخ.

السياق

- تدني مستويات الثقة لدى عامة الناس
- طلب الحصول على معلومات موثوقة
- التوقعات بشأن زيادة المشاركة في السياسات والتأثير عليها

٥ مبادئ للتواصل العام الفعال

عناصر التواصل الاستراتيجي

(الاستراتيجيات والتخطيط، والبيانات والرؤى، والتقييم، والحملات، والتواصل الداخلي، إلخ.)

متطلّبات المؤسسات والحوكمة

(الصلاحيات، والهياكل، والموارد والتنسيق، إلخ.)

المخرجات

على المدى الطويل

- تعزيز الأنظمة الديمقراطية
- استعادة ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة
- زيادة النمو الشامل

على المدى المتوسط

- تحسين صنع السياسات وتصميم الخدمات وتقديمها
- تعزيز مبادئ الحكومة المفتوحة المتمثلة بالشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة*
- تعزيز القدرة على الصمود أمام المعلومات الخاطئة والمضلّلة
- تحسين الاستجابة للأزمات
- زيادة الحوار والابتكار المشترك مع أصحاب المصلحة

خارطة الطريق لبناء وظيفة تواصل أكثر فعاليةً

في ضوء التحوّل الحالي الذي تشهده منظومة المعلومات على النحو المحدد أعلاه، والتحديات ذات الصلة على مستوى الحوكمة العامة والديمقراطية، من الضروري تعزيز قدرة الحكومات على التواصل مع مواطنيها. ويحدّد التقرير الصادر عن المنظمة بشأن التواصل العام، في فصوله السبعة، الإجراءات التي تتخذها ٦٤ مؤسسة حول العالم تمّ تحليلها في استطلاع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن التواصل العام. كما يحدّد التقرير الثغرات في التدخلات والفرص ذات الصلة ويقدم خارطة طريق لتعزيز فعالية وظيفة التواصل. تشمل الإجراءات الأساسية:



تعزيز حوكمة التواصل العام

يناقش الفصل الثاني من التقرير المتطلبات الأساسية لحوكمة التواصل العام بفعالية. وهي تشمل الميالك والاختصاصات المؤسسية، والاستراتيجيات والتخطيط والتنسيق، فضلا عن الموارد البشرية والمالية التي يمكن أن تدعم إضفاء الطابع المؤسسي والمهني على هذه الوظيفة الحكومية الرئيسية. وفي ما يلي أبرز استنتاجات الفصل:

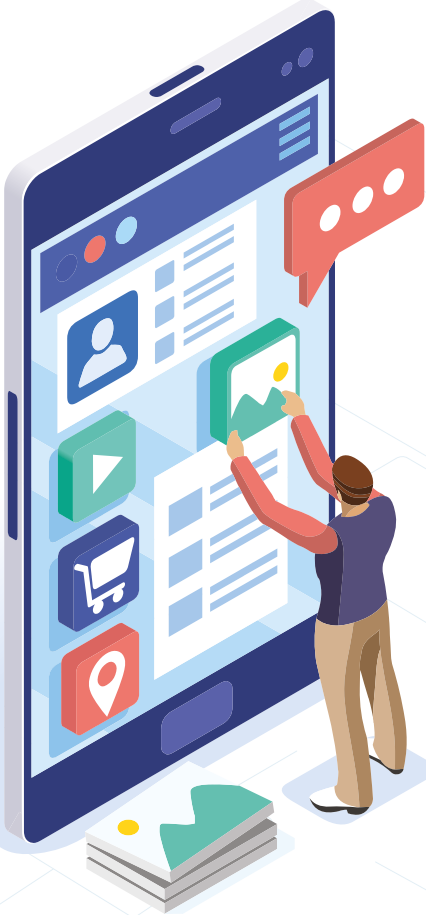
- تعتبر حوكمة وظيفة التواصل أساسية لتحديد ما إذا كانت ستكون أداة فعالة في صنع السياسات العامة وكسب ثقة المواطنين. وتعتبر وثائق السياسات التي تحدّد صلاحيات هذه الوظيفة وسيلة أساسية للإصلاح الحكومات التي تسعى إلى تحسين الطريقة التي يمكن من خلالها للتواصل أن يحسّن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- لتحقيق تواصل أكثر فعالية، يجب على الحكومات الابتعاد عن النهج التكتيكية البحتة والسعي إلى اتباع أساليب أكثر استراتيجية. وهذا ما يستلزم زيادة استخدام استراتيجيات التواصل كمخططات يمكن أن توجّه تنفيذ الوظيفة بشكل عملي على أساس صلاحياتها المحددة. وفي الوقت الحالي، لا تستخدم سوى الأقلية من مراكز الحكومات ووزارات الصحة هذه الأدوات: لم تضع ما يصل إلى ٤٣٪ من مراكز الحكومات ٥٧٪ من وزارات الصحة التي شملها الاستطلاع أي وثيقة استراتيجية في السنوات الثلاث الماضية.

- قال كافة المشاركون في استطلاع المنظمة تقريباً إنه لديهم فرق ومكاتب مخصصة لوظيفة التواصل، ولكنها تتخذ أشكالاً متنوعةً وواسعةً. وهذا ما يؤكد على أنّ هذه الوظيفة تختلف بشكل ملحوظ بين البلدان، وما من نموذج واحد مهمين على طريقة تنظيمها. وغالباً ما تتولى مراكز الحكومات مسؤولية التواصل الأساسية، إذ إنها تؤدي دوراً قيادياً وتنسيقياً لدى نصف الحكومات التي شملها الاستطلاع تقريباً.

- يشكّل تنسيق أنشطة التواصل العام والأولوية الأكبر وكذلك التحدي الأكبر بالنسبة إلى المشاركين في استطلاع المنظمة. وتسلب عدد من الممارسات في هذا المجال الضوء على الطريقة التي تستثمر من خلالها الفرق المعنية في تعزيز اتساق التواصل ومواءمته من خلال تشارك أدوات التخطيط والشبكات المخصصة. وللمضي قدماً، يمكن أن تسعى الحكومات لتعزيز الكفاءات التي يُستفاد منها والتحدّث بفعالية أكبر وبصوت واحد من خلال اعتماد نهج تواصل قائم فعلاً على الحكومة ككل.

- لا يمكن أن يكون التواصل فعالاً من دون توافر الموارد المالية والبشرية الكافية. إلا أنّ ثلاثة أرباع مراكز الحكومات (٧٦٪) ووزارات الصحة (٧٩٪) بالتتابع اختارت النقص في الموارد البشرية والموظفين من ذوي المهارات على أنه أحد أكبر ثلاثة تحديات تواجه تنفيذ وظائف التواصل الأساسية. وبالتالي، يجب إجراء التدريبات المخصصة بما في ذلك على التقنيات الرقمية الجديدة والاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير فرص التعلم لها باستمرار فضلاً عن تحديد معايير الممارسات الجيدة. كل ذلك لدعم جهود إضفاء الطابع المهني على هذه الوظيفة من خلال مجالات التخصص المتعددة المرتبطة بها.



التحوّل باتجاه التواصل العام القائم على الأدلة والبيانات

يمكن تعزيز الطابع الاستراتيجي للتواصل من خلال جمع البيانات الأساسية عن الجماهير وتصوّراتهم وسلوكياتهم وعن أداء مختلف المحتويات والرسائل. ويقدم الفصل الثالث لمحة عامة عن طريقة جمع الحكومات للرؤى حول جماهيرها واستخدام هذه الرؤى وتطبيق علم السلوك في هذا المجال. وهو ينظر أيضًا في قدرة هذه الممارسات على تحسين التفاهم بين الحكومة والمواطنين والمساهمة في دعم التواصل ليكون أكثر شمولية وارتكازًا على البيانات:

- كشفت بيانات الاستطلاع أنّه يمكن أن تدمج الحكومات، بشكل أكثر انتظامًا، رؤى الجماهير في التخطيط لأنشطة التواصل وتصميمها وتنفيذها، إذ إنّ ٤١٪ من مراكز الحكومات و٢٠٪ من وزارات الصحة تُجري هذا النوع من البحوث على أساس مخصص. بينما تقوم نسبة أقل من هذه المراكز والحكومات بهذه البحوث كلّ ثلاثة أشهر على الأقل. وبالمثل، يمكن تحقيق تأثير أكبر في هذا المجال من خلال العمل على زيادة تقسيم الجماهير وتنوع المحتوى بحسب القنوات والفتات المستهدفة وبناءً على رؤى الجماهير.
- قد تسمح رؤى الجماهير بمساعدة جهات التواصل على فهم اهتمامات عامة الناس ومشاعرهم في الوقت الحقيقي. وإلى جانب الخصائص الديمغرافية العادية، لا بد من فهم عادات وأساليب وأنماط استخدام المعلومات من قبل مختلف فئات المجتمع لتصميم أساليب تواصل أكثر شمولية لاسيما تلك التي تستهدف الفئات الضعيفة أو الفئات التي يصعب الوصول إليها.
- وفّرت التقنيات التكنولوجية الناشئة فرصًا جديدةً لجهات التواصل العام لجمع الأدلة وتحليلها بما يدعم تحسين أنشطة التواصل. على سبيل المثال، ساهمت البيانات الضخمة والحوسبة السحابية وخوارزميات الذكاء الاصطناعي والبرمجيات التحليلية في الكشف عن مجموعة كبيرة من الرؤى وخفضت تكلفة الحصول على المعلومات ذات الصلة ومعالجتها.
- بالمثل، تقدّم الرؤى السلوكية أدلةً رئيسيةً على العوامل والتّحيزات المعرفية التي تسمح للتواصل بأن يكون أكثر استجابة وفعالية في الوصول إلى المواطنين، في ظل ارتفاع منسوب التنافس على لفت انتباههم ضمن منظومة الإعلام المكتظة. كما يمكن اختبار النهج السلوكية القائمة على العلوم لتصميم أساليب تواصل أكثر فعالية في التشجيع على اعتماد الإجراءات المتوخاة والتي تتماشى مع أهداف السياسات.

تقييم التواصل العام لتحديد تأثير السياسات

يجب التأكيد أيضًا من أنّ التواصل يحقق أهداف السياسات للاستفادة من إمكاناته. يعرض الفصل الرابع ممارسات التقييم ويناقش أهمية ربطه بغايات المؤسسات للاستفادة من التعلم والمساءلة والاستبصار الاستراتيجي. وفي ما يلي أبرز استنتاجات الفصل:

- بينما تعترف الحكومات على نطاق واسع بأهمية تقييم التواصل العام، إلّا أنّه يجب عليها أن توسّع نطاق تطبيق هذا التقييم. وتشير الأدلة إلى أنّ افتقار التقييم للطابع المؤسسي ودمجه بطريقة محدودة في عمليات التخطيط الاستراتيجي يشكلان عائقين رئيسيين في هذا المجال. ويتسبّب النقص في الموارد البشرية والمالية الملائمة بتفاقم هذه التحديات.
- لا يمكن للتقييم أن يبيّن تأثير التواصل ما لم يكن مربوطًا بأولويات السياسة الخاصة بالمؤسسة المعنية. وبالنسبة إلى المؤسسات التي شملها الاستطلاع، يجري التركيز على نحو شائع على المخرجات (أي حجم التغطية أو الوصول عبر الإنترنت) بدلًا من النواتج (مثل التغيير في التصوّرات أو الوعي أو التغيير السلوكي أو الاستفادة من الخدمات)، ما يدل على اعتماد نهج تكتيكي لا استراتيجي في التواصل. على سبيل

المثال، حلل ٤٢٪ فقط من مراكز الحكومات التي شملها الاستطلاع التغييرات في استخدام الخدمات بينما قيم عدد أقل منها حتى التغييرات في مستويات المشاركة بعد تطبيق أحد أنشطة التواصل (١٦٪). ومن الضروري إجراء تقييمات أكثر منهجية لتبيان القيمة المضافة للتواصل وأهمية القيام بالمزيد من الاستثمارات في هذه الوظيفة.

- يمكن أن يساعد إجراء التقييمات من وجهة نظر المستخدم النهائي ودمج الآراء الموثوقة من خارج الحكومة في هذه التقييمات على تحسين صحتها وشفافيتها.
- لدى وضع متطلبات ومعايير خاصة بتقييم أنشطة التواصل، يمكن جعل هذا التقييم أكثر اتساقاً وترسيخ الدقة المنهجية وتسهيل إمكانية مقارنة البيانات. كما يمكن الاستفادة من التوصية التي ستصدر عن المنظمة لاحقاً بشأن تقييم السياسات للحصول على توجيهات مفيدة في هذا المجال.

دعم التواصل السريع في هذا العصر الرقمي المتطور وسريع الوتيرة

يعرض الفصل الخامس الممارسات الناشئة والقضايا البارزة التي يجب على الحكومات مراعاتها لدى التواصل في بيئة رقمية سريعة الوتيرة. وهو يقيم الطريقة التي تستفيد من خلالها مراكز الحكومات ووزارات الصحة من التقنيات التكنولوجية الجديدة للقيام بتواصل ثنائي الاتجاه مباشر وتفاعلي ومخصص ومعالجة التحديات الرئيسية التي يمكن أن تنشأ عن ذلك. وفي ما يلي أبرز استنتاجات الفصل:

- بالرغم من أن المسؤولين الذي شملهم الاستطلاع يقدرون قيمة التواصل الرقمي، هم يركزون على استخدامه بشكل تقليدي لتبادل المعلومات عوضاً عن استخدامه لتعزيز المشاركة في الحياة العامة. فيمكن على سبيل المثال الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي بطرق أكثر استراتيجية لتشجيع مشاركة أصحاب المصلحة. وفي حين أنه لدى نسبة كبيرة من مراكز الحكومات ووزارات الصحة إرشادات تتعلق بكيفية استخدام هذه المنصات، تفتقر جهات التواصل في غالبية البلدان للتوجيهات بشأن كيفية استخدامها لتحقيق أهداف استراتيجية. علاوة على ذلك، يمكن الاستفادة بشكل أكبر من استخدام الميزات التفاعلية للأدوات عبر الإنترنت.
- يمكن أيضاً استخدام الأدوات الرقمية كوسائل لزيادة الاندماج، وهذا ما قامت به عدد من المؤسسات المشاركة في الاستطلاع والتي اتخذت خطوات معينة لتوسيع نطاق أنشطة التواصل الرقمي لديها مستهدفةً الشباب والنساء وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة. ولكن، تسلط بيانات الاستطلاع الضوء على ضرورة تعزيز الاستفادة بشكل أكبر من الفرص التي توفرها التقنيات التكنولوجية للتواصل مع الفئات التي يصعب الوصول إليها في المجتمعات مثل الأقليات العرقية أو المهاجرين أو الشباب أو مجتمعات المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي والمتحولين جنسياً وأحرار الجنس.
- يمكن أن تتبع الحكومات ثلاث طرق رئيسية للوصول إلى تواصل رقمي أكثر شمولية وتركيزاً على المواطن: (١) إقامة علاقات تعاون مع المؤثرين والمجتمع المدني والشركات والأفراد من أبناء المجتمعات، (٢) تحسين إمكانية الوصول إلى الواجهات والمحتويات والرسائل الرقمية، و (٣) تكييف إيصال الرسائل واختيار القنوات مع احتياجات مختلف الفئات وقيود الفجوة الرقمية.
- يمكن أن تترافق الجهود المبذولة للاستفادة من القيمة الاستراتيجية للبيانات في التواصل العام مع تأمل في دور المبادئ المرتبطة بجودة البيانات وتشارك البروتوكولات ووضع برامج التدريب ذات الصلة. في هذا السياق، تحدد توصية مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن تعزيز الوصول إلى البيانات وتشاركها المبادئ العامة التي يمكن أن تستند إليها المحادثات ذات الصلة بشكل أكبر.

الاستجابة للمعلومات الخاطئة والمضللة من خلال التدخلات التي يقودها التواصل

يحلل الفصل السادس الطريقة التي يمكن أن تساهم من خلالها وظائف التواصل العام لدى الحكومات بالاستجابة للتحدي المتطور المتمثل بالمعلومات الخاطئة والمضللة. وهو يستعرض الجهود التي تبذلها البلدان لإضفاء الطابع المؤسسي على التدخلات لاسيما من خلال وضع التوجيهات الرسمية، والتدريب والتقييم، ودور التعاون ضمن الحكومات وبينها. ويسلط هذا الفصل الضوء على ما يلي:

- عزز تفشي جائحة كوفيد-١٩ ضرورة التصدي للتحديات الناجمة عن المعلومات الخاطئة والمضللة. والجدير بالذكر أنه لم يكن سوى لدى ٣٨٪ من مراكز الحكومات و٢١٪ من وزارات الصحة التي شملها الاستطلاع وثيقة توجيهات بشأن كيفية الاستجابة للمعلومات الخاطئة والمضللة لدى اندلاع الأزمة. وهذا ما يدل على أنها لم تكن مجهزة كما يجب لمواجهة موجة المعلومات الصحية الخاطئة التي رافقت جائحة كوفيد-١٩.
- عندما تفهم جهات التواصل جيداً كيفية التصدي للمعلومات الخاطئة والمضللة وتضع ممارسات متسقة في هذا المجال، يمكنها تحديد مسار واضح تتبّعه للمضي قدماً واستباق الاتجاهات الناشئة في عالمي الإعلام والتكنولوجيا. يمكنها أيضاً الاستفادة من قصص النجاح واستخلاص الدروس من الاستجابات التي اعتمدت في البداية للتصدي للمعلومات الخاطئة بشأن كوفيد-١٩.
- تشير بيانات المنظمة إلى أنه من الممكن تعزيز تقييم استجابات الحكومات للمعلومات المضللة. فمن خلال التقييم المنتظم لأنشطة التصدي للمعلومات المضللة، يمكن للحكومات جمع الأدلة عن الأساليب الناجحة في العمل وتلك غير الناجحة. وبالتالي، يعتبر هذا البحث، فضلاً عن التركيز على تدريب جهات التواصل العام على النهج التي أثبتت جدواها، عنصرين مهمين في تنفيذ الأنشطة المستقبلية.
- تسلط التحديات المعقدة والشاملة الناجمة عن المعلومات الخاطئة والمضللة الضوء على أهمية التنسيق بين دوائر الحكومة نفسها وبينها الحكومات وكذلك مع أصحاب المصلحة الخارجيين. وبشكل عام، كان التنسيق واسع النطاق في البلدان التي شملها الاستطلاع، حيث أشارت ٨٦٪ منها إلى أنه ثمة تنسيق يجري بين مراكز الحكومات والوزارات أو الهيئات أو الدوائر الحكومية. كما قالت ٧٢٪ من مراكز الحكومات التي شملها الاستطلاع إنها تواصلت مع جهات فاعلة من خارج الحكومة بشأن مواضيع تتعلق بالمعلومات المضللة. ولكن، بالنظر إلى أن غالبية البلدان التي نسقت مع الخارج قامت بذلك على أساس مخصص، من الممكن المضي قدماً في إضفاء الطابع الرسمي والنظامي على هذا التواصل.
- يجب على الحكومات أن تنظر لوظيفة التواصل العام كجزء من مجموعة أوسع نطاقاً من الإجراءات المتخذة لمعالجة هذه المشكلة. ومن الممكن بذل الجهود لتعزيز منظومة الإعلام والمعلومات من خلال محو الأمية الإعلامية، والاستجابات التنظيمية، وإطلاق المبادرات لتعزيز الصحافة المستقلة والمحلية القائمة على الحقائق، وإجراء المزيد من البحوث حول الإجراءات الناجحة وغير ذلك. هذا ما يساعد على التأكد من أن التواصل العام يؤدي دوراً فاعلاً في الاستجابات الشاملة التي تقوم بها الحكومات للتصدي لهذه التحديات.

استخدام التواصل لتحقيق الانفتاح وتحسين السياسات والخدمات العامة

يحلل الفصل السابع مساهمة التواصل العام في تحسين السياسات والخدمات وكذلك في مبادئ الحكومة المفتوحة. وهو يعرض الأساليب العملية التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الوظيفة من أجل تلبية مجموعة من

أهداف السياسات ودعم الشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة المواطنين. ويلحظ الفصل ما يلي:

- تعتبر الحملات إحدى أدوات التواصل الأكثر انتشاراً وفعاليةً للتوعية حول السياسات الحكومية والامتثال لها وكذلك دعم الاستفادة من الخدمات. وتسلط الممارسات الناشئة الضوء على الفرصة المتاحة لتوسيع نطاق استخدام الحملات بهدف التشجيع على زيادة مشاركة أصحاب المصلحة وتعزيز بناء ثقافة النزاهة.
- تُستخدم العلاقات مع وسائل الإعلام، باعتبارها أقدم مجال من مجالات التواصل وأكثرها ترسخاً، على نطاق واسع لتقديم المعلومات ودعم أولويات الحكومة. ولكن لا يتم استغلال قدرة هذا النوع من التواصل على تحسين الشفافية كما يجب. ويجري التواصل مع وسائل الإعلام في غالبية الأحيان من خلال أدوات رسمية مثل البيانات الصحفية والمؤتمرات. عوضاً عن ذلك، يمكن التفاوض بشكل منتظم مع وسائل الإعلام حول القضايا التي تختلف عن أخبار الشخصيات رفيعة المستوى، وذلك من خلال بناء الشراكات معها على سبيل المثال لزيادة فرص مشاركة المواطنين.
- يبدو أن التواصل الداخلي كفاءة لا تحظى بالأولوية وتعاني من محدودية الموارد والتوجيهات والتحديات على مستوى التنسيق. ولكنها تؤدي دوراً مركزياً في بناء قطاع عام أكثر فعالية من خلال تحقيق المواءمة مع أولويات الحكومة وكسب الدعم لها.
- سلّطت جائحة كوفيد-19 الضوء على أهمية التواصل بشأن الأزمات وأبرزت في الوقت عينه قيوداً متعدّدة. ففي الواقع، تبين أن 58٪ من مراكز الحكومات و54٪ من وزارات الصحة تواجه التحديات على مستوى هذه الكفاءة. ومن الضروري تحديد وتوضيح الهياكل والمسؤوليات والبروتوكولات التي يمكن تكييفها بسهولة لضمان الاستعداد للأزمات والتحدّث بصوت واحد. وتشير الأدلة إلى إمكانية إصلاح هذه الكفاءة لجعلها أكثر ارتكازاً على الأدلة والتنسيق والتعاون. ولا اعتماد أسلوب تواصل بشأن الأزمات قابل للتكيف مع التغيرات في المستقبل وزيادة الاستعداد للأزمات، لا بدّ من إخضاع هذا النوع من التواصل وتأثيره لتقييم شامل. ولهذا الغرض، يمكن الاستفادة من عمليات التدقيق التي يجريها أصحاب المصلحة الخارجيون لضمان زيادة المساءلة في الاستجابة للأزمات وإدارتها.



المزيد من المعلومات حول التقرير الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن التواصل العام

إنّ هذا المستند هو أوّل تقرير من نوعه يحلّل بالتفصيل وظائف التواصل لدى عيّنة كبيرة من البلدان حول العالم، على أثر جائحة عالمية سلّطت الضوء على التواصل بصورة لم يسبق لها مثيل. وقد أعدّ هذا التقرير على أساس الإجابات التي قدّمها ٤٦ بلداً والمفوضية الأوروبية على أسئلة استطلاعات فهم التواصل العام للعام ٢٠٢٠ التي أجرتها المنظمة. استهدفت الاستبيانات مراكز الحكومات ووزارات الصحة لضمان الحصول على منظور شامل للحكومة ككل وكذلك منظور قطاعي من وزارة رئيسية واحدة تقدّم الخدمات. وبينما طلب الاستطلاع من البلدان الإجابة على أسئلة تتعلق بالممارسات والوضع الراهن في العام ٢٠١٩، من الممكن أن تكون بعض الإجابات قد عكست أولويات البلدان في العام ٢٠٢٠ بالنظر إلى أنّ أزمة كوفيد-١٩ ظهرت بموازاة عملية جمع البيانات. وقد أشارت الأمانة العامة للمنظمة إلى هذه الحالات حيثما أمكن. علاوة على ذلك، وفي حين أنّ التقرير لا يهدف إلى تحليل أو تقييم التواصل المتعلق بكوفيد-١٩، أدرّجت الأمثلة ذات الصلة في بعض الفصول بناءً على طلب أعضاء فريق الخبراء المعني بالتواصل العام والتابع للمنظمة. بالإضافة إلى الإجابات على الاستطلاع، يركّز التقرير على المناقشات التي أجريت مع فريق العمل المعني بالحكومة المفتوحة وكذلك فريق الخبراء المعني بالتواصل العام والتابعين للمنظمة.

الصورة ٥. لمحة عامة عن المؤسسات التي شاركت في استطلاع المنظمة بعنوان "فهم التواصل العام"



ملاحظة: تعرض هذه الخريطة مراكز الحكومات (باللون الأزرق) ووزارات الصحة (باللون الأخضر) التي شاركت في استطلاع المنظمة.
المصدر: من إعداد المؤلف

إنّ هذا التقرير حاصل على الدعم الأساسي والمادي من دائرة التواصل الحكومي الدولي في المملكة المتحدة بشكل رئيسي. وهو حاصل أيضاً على الدعم الإضافي من المعهد الكوري للتنمية ووزارة الخارجية الألمانية (في سياق مشروعها صوت المواطن الذي أطلقتته في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا). وقد حصل الفصل الخامس على الدعم والتمويل من كلية السياسة العامة والإدارة في المعهد الكوري للتنمية (منحة بحوث أعضاء هيئة التدريس في المعهد الكوري للتنمية ٢٠١٩-٢٠٢٠). وقد ساهم نادي فينيسيا وشراكة الحكومة المفتوحة في توسيع مجال المشاركة في استطلاع المنظمة.

المراجع

كانيل، م.، ف. لووما-أهو (٢٠١٨)، التواصل في القطاع العام (Public Sector Communication)، شركة جون وايلي أند سانز، هوبوكين، نيوجيرسي، الولايات المتحدة الأمريكية، <http://dx.doi.org/10.1002/9781119135630>

إيدلمان (٢٠٢١)، "مؤشر إيدلمان للثقة للعام ٢٠٢١"، <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>

ماكنامارا، ج. (٢٠١٧)، بناء "الديمقراطية للجميع": استراتيجيات زيادة إعفاء الحكومة ومشاركتها (Creating a 'democracy for everyone': Strategies for increasing listening and engagement by government) <https://www.lse.ac.uk/media-and-communications/assets/documents/research/2017/Mac-namaraReport2017.pdf>

ماكنامارا، ج. (٢٠١٥)، بناء "ثقافة الإعفاء" في المؤسسات: أساس المشاركة والثقة والديمقراطية السليمة والعدالة الاجتماعية واستدامة الأعمال (Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability) <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/fass-organizational-listening-report.pdf>

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (٢٠١٨)، النتائج الرئيسية من استطلاع المخاطر المممة للعام ٢٠٢٠ (Main Risks that Matter Survey 2020 Findings from the) منشورات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، باريس، <https://dx.doi.org/10.1787/b9e85cf5-en>

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (٢٠١٧)، توصية مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحكومة المفتوحة، <https://www.oecd.org/gov/oecd-recommendation-of-the-council-on-open-government-en.pdf>

معهد رويترز (٢٠٢١)، تقرير الأخبار الرقمية للعام ٢٠٢١ (2021 Digital News Report) <https://reutersinsti-tute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021>

ساندرز، ك.، م. كانيل (محرران) (٢٠١٣)، التواصل الحكومي في ١٥ بلدًا: المواضيع والتحديات (Government communication in 15 countries: Themes and challenges) دار بلومزبري وكالة Government & Public Sector Practice التابعة لشركة WPP (٢٠١٦)، تقرير القادة: مستقبل التواصل الحكومي (The Leaders' Report: The future of government communication) وكالة Government & Public Sector Practice التابعة لشركة WPP. <https://govtpracticewpp.com/report/the-leaders-report-the-future-of-government-communication-2> (تمّت زيارة الرابط بتاريخ ٢٣ فبراير ٢٠٢١)

