



Konrad  
Adenauer  
Stiftung



Ce projet est cofinancé par l'Union européenne

الأستاذ جميل حساينية

الاتصال و التسويق  
في الميدان السياسي  
دليل المدرّب

بمشاركة فتن بوشراة، أحمد فرحات حمّودي وألفة مزيو

ترجمة سامي عجينة، مراجعة محمد عجينة

فيفري 2013



# فهرس المحتويات

4	توطئة : كلمة منظمة كونراد أديناور
6	عرض محتويات الدليل
8	جلسة الافتتاح : انطلاق أشغال ورشة العمل
8	1.0 الجلسة الافتتاحية
9	2.0 تقديم المشاركين
11	3.0 المقاربة المعتمدة في ورشة العمل
13	4.0 المقاربة البيداغوجية: تعليم الكهول
16	الحلقة 1 : تجميع أسس التواصل
16	1.1 محاولة تعريف التواصل
17	2.1 تعدد الحالات في مجال التواصل السياسي “ ما من شيء إلا وهو يدخل في باب التواصل ”
17	3.1 ترسيمة شانون الخطية : اتصال أم إخبار؟
20	4.1 عملية التواصل بين الأشخاص CIP
23	5.1 التواصل في صلب المجموعات والتنشيط السياسي
23	1.5.1 المصطلحات
24	2.5.1 خصائص النقاش الجماعي وقواعد التنشيط
27	3.5.1 أوجه الخلل /التشويش التي قد تطرأ على عملية التواصل في المجموعة وصعوبات التنشيط
32	الحلقة 2 : التسويق واستراتيجيا الاتصال السياسي
32	1.2 النهج العام / المقاربة العامة للتسويق
35	2.2 محاولة تطبيق التسويق السياسي
35	1.2.2 تشخيص عام: المشهد السياسي في تونس
38	2.2.2 تحليل الحزب من الداخل
40	3.2.2 استهداف الناخبين وتموقع الحزب داخل المشهد السياسي في تونس
43	الحلقة 3 : خطة العمل وأدوات التواصل السياسي
43	1.3 خطة عمل التسويق السياسي: الأركان الأربعة 4P (السعر، المنتج، الترويج، المكان)
46	2.3 صياغة شعار لحزب سياسي
48	3.3 الحملة الانتخابية
48	1.3.3 رسم أهداف حملة انتخابية
49	2.3.3 مكونات حملة انتخابية
50	4.3 الائتلافات السياسية
53	الحلقة الختامية : تقييم المتدربين للدورة التدريبية وكلمة الاختتام

## توطئة

يقوم الاتحاد الأوروبي ومؤسسة كونراد أديناور، في إطار دعمهما لإعداد الأحزاب السياسية للانتخابات، بتمويل المشروع المسمى «تعزيز مكونات الديمقراطية : دعم الأحزاب السياسية». إن هذا المشروع الذي يساهم في تفعيله كل من منظمة كونراد أديناور (KAS) ومعهد الصحافة وعلوم الإخبار (IPSI) والمعهد العربي لحقوق الإنسان (IADH)، يستهدف أساسا الأحزاب السياسية بالبلاد التونسية ويرمي إلى تطوير تعددية سياسية تقوم على أحزاب تعمل على النهوض بالقيم الديمقراطية .

إن هذا المشروع الذي امتد إنجازاه فعلا على 18 شهرا (من 19 جويلية 2011 إلى غاية 31 ديسمبر 2012) يتضمن 7 أعمال (من منتديات نقاش، وحلقات تدريبية جهوية، وورشات تدريب في مجال التواصل، والتحليل السياسي، وحول دور الحزب من الأحزاب في ظل الديمقراطية، والنشر) تم إنجازها في العاصمة وفي ثمان ولايات من داخل البلاد .

وأود بادئ ذي بدء أن أتوجه بالشكر إلى المسؤولين على رأس المؤسسات الشريكة وهم السيد توفيق يعقوب، مدير معهد الصحافة وعلوم الإخبار، والسيد باسط بن حسن رئيس المعهد العربي لحقوق الإنسان والسيدة لمياء قرار، المدير التنفيذي. كما أريد أن أنوه بسلفي السيد، كلاوس د. لوتزير الذي أشرف على هذا المشروع طيلة أكثر من سنة وعايدة الطرهوني ( *coordinatrice du projet* )، على تفانيها الكامل، وفعالية تواصلها مع الشركاء، والمتدخلين والمستفيدين من أنشطة مشروعنا هذا. لقد سعى الأعوان المسؤولون مباشرة عن هذا المشروع إلى إنجاز جميع الأعمال التي تم إقرارها أذكر منهم على سبيل المثال :

- بمعهد الصحافة وعلوم الإخبار: السيد معز بن شعبان، مدير المشروع، والسيد سليم جواد، مساعد مدير المشروع
- بالمعهد العربي لحقوق الإنسان : السيد ناصر الكافي، مدير المشروع، والسيد عبد الله القليبي، مساعد مدير المشروع

وينبغي أن نتوجه بجزيل الشكر إلى السيدة مونيكا مراد، المسؤولة الإدارية والمالية عن مشروع الاتحاد الأوروبي

وأخيرا أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع الأحزاب السياسية التي أوفدت مئات المشاركين في أنشطة مشروعنا وكذلك ممثلي المجتمع المدني ومؤسساته.

فلقد تم على مستوى التدريب، تنظيم 4 دورات حول «التسويق والتواصل السياسيين» (بين ديسمبر 2011 ومارس 2012) شارك فيها 130 إطارا من الأحزاب السياسية. وقد تم على إثرها تنظيم دورتين لتدريب المدربين في هذا المجال (أفريل وماي 2012) أفاد منها 22 مشاركا. وعلاوة على ذلك تم تنظيم 3 دورات تدريبية حول « دور الحزب وتنظيمه في ظل الديمقراطية» في جوان- جويلية 2012 توصل العمل من خلال 3 دورات لتدريب المدربين حول نفس الموضوع، في سبتمبر وأكتوبر ونوفمبر 2012 .

إن إعداد «دليل المدرب في التسويق والتواصل السياسيين» يمثل منتهى العملية التدريبية الأولى. إن المدربين الذين شاركوا في هذه الدورات سيتولون تكرار هذه التجربة التدريبية داخل أحزابهم، مؤمنين هكذا استدامة هذه المساهمة وتوسيع مدى تأثيرها. إن هذا الدليل الذي يتعلق في آن واحد بمحتوى تعليم الكهول ومناهجه وأدواته في خدمة المدرب في هذا المجال، إنما هو أداة عمل ثمينة لأولئك المدربين وعلى وجه الخصوص، وجميع إطارات الأحزاب الذين قد يلتمس منهم تأمين مثل ذلك التدريب داخل هياكلها.

كما أود أن أشكر وأهنئ خبيرنا ومدربنا في مجال التواصل والتسويق السياسيين، الأستاذ جميل حساينية، على إدارته للدورتين التدريبيتين بكل فعالية وعلى إعداده بكل اقتدار لهذا الدليل العملي ؛ كما أشكر المدربين - المساعدين الثلاثة، فاتن بوشرارة، أحمد فرحات حمودي وألفة المزيو على مساهمتهم الكبيرة الفعالة في إنجاز هذا الدليل الموجه إلى المدربين.

ولا شك أن مستعملي هذا الدليل سيعرفون كيف يستفيدون مما فيه من أفكار وجيهة ذات صلة بالموضوع ومما يتسم به من صبغة عملية.

مدير المشروع، الدكتور هاردي أوستري

الممثل المقيم لمؤسسة كونراد أديناور e.v بتونس والجزائر وليبيا

## تقديم دليل المدرب في مجال «التسويق والتواصل السياسيين»

هذا الدليل هو نتيجة ما أفضت إليه عملية تدريب تشاركية متكاملة في مجال «التسويق والتواصل السياسيين» تمت إدارتها في إطار مشروع المسمى «تعزيز مكونات الديمقراطية: دعم الأحزاب السياسية». وقد تم تفعيل هذا المشروع تحت إشراف الاتحاد الأوروبي بالتعاون بين منظمة كونراد أديناور (KAS) ومعهد الصحافة وعلوم الإخبار (IPSI) والمعهد العربي لحقوق الإنسان (IADH)؛ وهو يستهدف أساسا الأحزاب السياسية التي تعمل على النهوض بالقيم الديمقراطية.

وهذه العملية تشاركية لأنه قد تم تنظيم 4 دورات تدريبية حول «التسويق والتواصل السياسيين» (بين ديسمبر 2011 ومارس 2012) شارك فيها 130 إطارا من الأحزاب السياسية. وقد تم على إثرها تنظيم دورتين لتدريب المدربين في هذا المجال (أفريل وماي 2012) أفاد منها 22 مشاركا. وقد كانت المقاربة التعليمية المعتمدة فيها تترك نصيبا وافرا لمساهمات المشاركين من خلال تدخلاتهم صلب المناقشات، والتمارين، ولعبة أداء الأدوار، وإعداد وإنجاز عمل تدريبي إلخ.). كما اتسمت بالتكامل لأنها تضمنت سلسلة من الدورات التكميلية تبدأ بالتدريب على المحتوى، وتتواصل في شكل تدريب للمدربين وتنتهي بوضع بعضهم في وضعية تدريبية علاوة على إسهامهم في إعداد هذا الدليل.

وينقسم هذا الدليل إلى 7 حلقات مجسمة للكيفية التي ينبغي من خلالها أن تجري أشغال ورشة تدريب للمدربين مطبقة على التسويق والتواصل السياسيين على نحو نموذجي :

1. حلقة افتتاح أشغال ورشة العمل
  2. الحلقة 1. تقاسم قواعد تعليم الكهول
  3. الحلقة 2. مكونات عمل تدريبي
  3. الحلقة 3. تحديد حاجيات التدريب وأهدافه
  4. الحلقة 4. اختيار المناهج والأدوات التعليمية المناسبة
  5. الحلقة 5. تصور، وإنجاز وتقييم أعمال تدريب المشاركين - المدربين
- حلقة اختتام أعمال الورشة

كما يتضمن الدليل شروحا بشأن المحتوى والمناهج والتقنيات التعليمية الواجب تنفيذها من قبل المدربين مستقبلا. وبهدف تيسير تذكر بعض المبادئ والمفاهيم والتقنيات، يجد القارئ ملخصا لها في نهاية هذا الدليل.

ويجد فيه المدرب عديد النصائح الملموسة لكي ينجح في إدارة ورشته التدريبية في مجال التسويق والتواصل السياسيين. والمؤلف يوصي المدربين باتباع بنية الحلقات المبينة ضمن هذا الدليل، لا سيما خلال الدورات التدريبية الأولى التي سيدعى كل منشط إلى إدارتها. وفيما بعد، ستسمح التجربة لكل منشط بأن يسمها بطابعه الشخصي وأن يغني هذا الدليل بواسطة شواهد متنوعة، لا سيما وأن التدريب داخل هياكل الحزب سيضم مجموعات من المشاركين متجانسة، لها مبدئياً نفس المرجعيات السياسية وربما الإيديولوجية.

لقد تم اختيار هذا الدليل خلال الدورات التدريبية التي انعقدت حول المحتوى (التسويق والتواصل السياسيين) وخلال تدريب المدربين. كما أنه حظي علاوة على ذلك بالتصديق عليه:

- من خلال تعاون 3 مدربين - مساعدين على صعيد تصوره الشامل وقراءته اختباراً له
- من خلال دعوة اثنين أو ثلاثة من المدربين - المساعدين، بمعية المؤلف، إلى دورة لتدريب المدربين استناداً إلى هذا الدليل.

وفي الختام أود أن أتوجه بالشكر إلى المسؤولين عن هذا المشروع لتفضلهم بتأمين جميع شروط حسن انعقاد تلك الدورات التدريبية. إن عشرات من المشاركين من أحزاب سياسية قد أغنوا هذه الدورات التدريبية، وأغنتم هذه الفرصة لتهنئتهم.

كما لا يفوتني أخيراً، أن أتوجه بخالص التشجيع إلى المدربين المساعدين الثلاثة: فاتن بوشارة و أحمد فرحات حمودي وألفة المزيو على تعاونهم الفعال.

## جلسة الافتتاح :

### انطلاق أشغال ورشة العمل

تنطلق أشغال ورشة العمل التدريبية ، كما هو الشأن في أي لقاء، بجلسة افتتاحية يعقبها عادة تقديم للمشاركين ثم، وكما هي الحال هنا خاصة، بعرض للمقاربة المتوخاة - المنهاج المتوخى - في ورشة العمل وللمقاربة التربوية المزمع اتباعها.

#### 1.0 - الجلسة الافتتاحية

تخصص هذه الجلسة لاستقبال المشاركين، والإعلان عن إطار ورشة العمل وأهدافها، ولتقديم بعض الإرشادات حول البرنامج، وربما، للإعلان عن بعد الترتيبات التنظيمية، والمسؤولية المباشرة عن هذه الجلسة تقع على عاتق منظمي الورشة إذ هم الذين يقررون البعد - الصدى - الذي يريدون أن يكون لها: من حيث مستوى التمثيل الرسمي للشركاء، والتغطية الإعلامية والمحتوى. ولكن من صالح المدرب الأكيد أن يتناقش بشأنها مع أولئك المنظمين أولا حتى يحاط علما بالأمر علي نحن مُسبق، ولكن أيضا لتجنب أوجه التباين /الاختلاف الممكنة بين ما أعده هو (وما سيعلن عنه بُعيد ذلك مباشرة) وما سيقوله الرسميون، لا سيما فيما يتعلق بطبيعة اللقاء (هو ورشة عمل وليس «يوما دراسيا»، أو «ندوة علمية») أو «يوما إعلاميا» أو «اجتماعا») وبشأن أهدافها التي من المهم توضيح صيغتها العامة الفريدة، وإن اقتضى الأمر تفصيل هذه الجهة الرسمية أو تلك بعض الجوانب، وفقا لما سيقوله المدرب ... بُعيد ذلك مباشرة.

ومن بين الجوانب التي ينبغي أن يناقشها المدرب مع المنظمين نظام القاعة وطريقة تهيئتها\*، ومدة الجلسة الافتتاحية وما سيليهما (أهو رفع مؤقت للجلسة أم فترة استراحة لتناول القهوة).

تقع مسؤولية تهيئة القاعة على عاتق المدرب الذي يقرّر كيفية تنظيم الطاولات والكراسي وما سيستعمل من أدوات/وسائل تعليمية. ويُقرّر كل هذا على نحو مسبق قبل الموعد ببضعة أيام وتُبلّغ به الجهة المعنية بصفة رسمية خطيا. كما تُبلّغ بما تقرّر استعماله من موارد ومعدّات (لوحات عرض / سبورات Tableaux، عارضات فيديو vidéoprojecteur، مقابس متعدّدة الفتحات multiprises، أوراق إلخ..). ويتعيّن على المدرب أن يحرص على توفر كل ذلك وعلى وضع كل شيء موضعه المناسب (يضببط قائمة بجميع المستلزمات checklist -) داخل القاعة عشية اليوم الذي يسبق انطلاق ورشة العمل تفاديا للمفاجآت (السيئة) ووطأة اللحظات الأخيرة من فترة الإعداد ضامنا بذلك حسن انطلاق أعمال الورشة.



## 02 - تقديم المشاركين

ما إن يتولّى المدرب إدارة ورشة العمل حتى يقوم بتقديم نفسه (بوضوح وإيجاز رصين) و يعرض (أو يعيد عرض) الهدف من ورشة العمل التدريبية هذه في خطوطها العريضة دون الخوض في التفاصيل ويتولى تقديم المشاركين\* منتهجا طريقة في التقديم من بين عدّة طرق ممكنة.

\* قبل أن يجلس المشاركون في أماكنهم، يضع المدرب على الطاولة بطاقات كرتونية من نفس اللون وأقلاما من البلد سوداء غليظة. وبالإضافة إلى الشارات التي يوزّعها عليهم فريق الاستقبال، يُطلبُ منهم قبيل جلوسهم أن يكتب كل منهم (على تلك البطاقات) اسمه (و/أو لقبه) بكل وضوح.

وتتمثل أبسط طريقة في تقديم المشاركين في أن يطلب من كل منهم أن يقدّم نفسه بنفسه ذاكرة هويته (ربما الحزب الذي إليه ينتمي)، وتطلّعاته من ورشة العمل وأن يدوّن أهمّها على سبورة ورقية تكون على مرأى من جميع المشاركين وإليها ينبغي العودُ في نهاية الورشة «لمقارنتها». بمجريات الدورة التدريبية كما حصلت فعلا.

وهناك طريقة أخرى: تتمثل في التقديم المتقاطع (أي غير المباشر). وتتمثل في أن يطلب المدرب من المشاركين أن يتوزعوا زوجين زوجين متبعين في ذلك نظام المقاعد التي يشغلونها (مع تجنب أن يكون ممثلا حزب واحد متجاورين) وأن يتعارفوا مدة خمس دقائق. ويتولى كل مشارك تقديم جاره ناطقا عنه بلسان حاله. ويمكن للزوج الآخر، عند الاقتضاء، تكميل تقديم نفسه بطريقته الخاصة. وهذه الطريقة أطول ولكنها تسمح للمشاركين بالتواصل مباشرة منذ اللحظات الأولى بالورشة ويتولد عنها في كثير من الأحيان مناخ جيد لانطلاقة الأشغال.

وتتمثل الطريقة الثالثة التي يمكن أن تردّ بعد إحدى الطريقتين المذكورتين، في أن يطلب من كل مشارك أن يرسم رسما ينم عن شخصيته وعن تطلّعاته. وعلى إثر ذلك يقدم كل مشارك رسمة ويفسّره ويردّ الفعل بشأن ما عسى أن يقدمه زملائه من ملاحظات /أو يطرحوه من أسئلة. وهو أمر يطول، ولكنه مهم إلى حد بعيد عندما يدخل المشاركون في اللعبة ويتحلّون بالإبداع. انظر المثال على اللوحة أسفله وقد أثبت عليها الأحد عشر رسما التي رسمها المشاركون وما سجلته المدربة أثناء عرض تلك الرسوم من تقييدات.

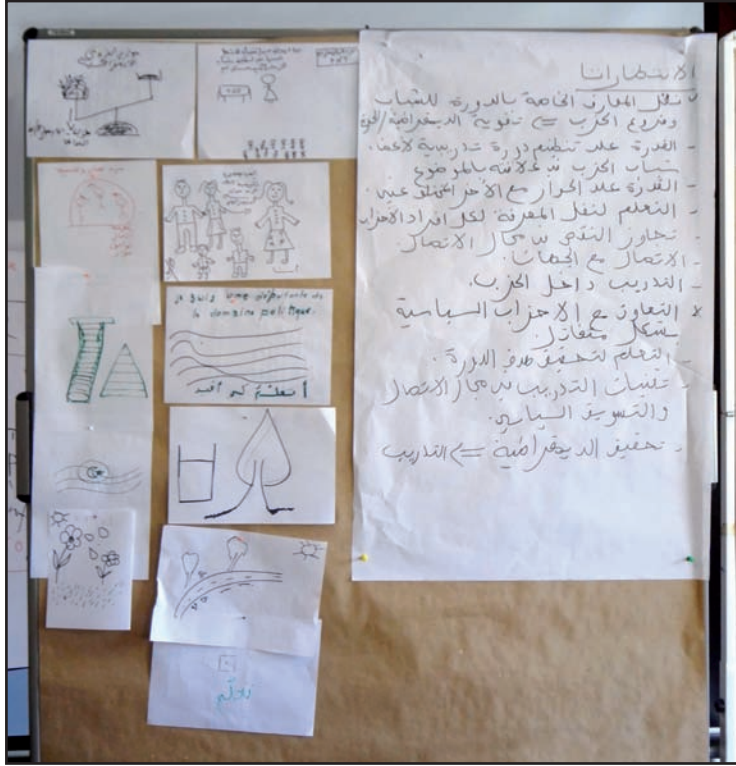
وهناك طريقة تكميلية : تتمثل في أن يطلب المدرب من المشاركين أن يختاروا حيوانا أو شخصا أو شيئا يتماهون وإياه (نفس الاختيار بالنسبة إلى كافة المجموعة). يقدم كل مشارك اختياره ويفسره، مع تعقيبات من المشاركين ومن المدرب.

**ملاحظة:** ليس تقديم المشاركين مجرد أمر شكلي لا محيد عنه، إنما هو أيضا برهة مهمّة ينبغي أن تولى ما يلزم من العناية ومن الوقت.. وينبغي ذكر ذلك للمشاركين لأن بعضهم قد يشعر بأن العملية طويلة... بعد أن يكونوا قد قدموا أنفسهم.

وهي بالنسبة إلى كل مشارك مناسبة أولى لأخذ الكلمة أمام العموم ومحاولة أن يُسجّل ذلك لصالحه، ولا ننس أن الأمر يتعلق بدورة تدريبية على التواصل والتسويق السياسيين. فضلا عن الهوية والانتماء إلى هذا الحزب أو ذاك، فإنه سيحاول أن يضيفي على ذلك التقديم لمسة شخصية... حتى لا يمرّ دون أن ينتبه إليه أحد. ويمكن أن يتضمن ذلك التقديم بعض المعلومات حول النشاط الاجتماعي المهني، والتجربة السياسية قصد التموقع بالنسبة إلى سائر المشاركين.

أما بالنسبة إلى المجموعة، فإن تقديم المشاركين هو أيضا مناسبة جيدة («إذابة الجليد») حتى يكون على أهبة الاستعداد للتبادل لا سيما إذا قام المدرب (أو أحد المشاركين) بالتعقيب من حين إلى آخر ببعض التعليقات القصيرة لثمين بعض التدخّلات، وتشجيع المترددين (لاسيما الخجولين) حتى يدخلوا في اللعبة وحتى يُسهموا هكذا في إحلال مناخ تواصلّي إيجابي.

ويمكن للمدرب أن يختم هذه الحصة ملاحظا ما في المجموعة من تنوع وثراء، وهما شرطان يساعدان على أن تجري أعمال الورشة على نحو جيّد. أخيرا، يسجّل (لنفسه) بعض التدخّلات المهمة يستشهد بها فيما بعد باعتبارها أمثلة أو أمثلة مضادة عن التواصل... وذلك حالما يكون قد تمت إذابة الجليد.



رسوم المشاركين وتعليقاتهم

### 03 - المقاربة المنهجية المعتمدة في الورشة

يتعلق الأمر بورشة، لا بحلقة دراسية أو بندوة علمية أو يوم دراسي، أو أي نوع آخر من اللقاءات. وتستخدم تلك الورشة/تعتمد/تُفعل/ تلك الورشة مقارنة تشاركية وتوافقية ينبغي عرضها باعتبارها ميثاق تواصل وعمل وجعل المشاركين يصادقون/يوافقون عليها و«يوقعون» عليها.

وينبغي أن تكون اللوحة أسفله سندا لإحدى التقنيتين التاليتين :

- باستنساخها على بطاقات كرتونية ملونة (انظر أسفله، تقنية سبورة عرض البطاقات «ميتابلان» (méta-plan

- أو على صورة شفيفة متحركة ( تقنية الداتا شو (Data show



يتم تفعيل المقاربة التشاركية والتوافقية (APC) بفضل/من خلال تضافر ثلاث مكونات: التواصل صلب المجموعات، العرض العياني، وتدخل المدرب/الميسر (البطاقات/القصاصات الدائرية الكبيرة الأربعة)

يخضع التواصل صلب المجموعة (وسنعود إليه على نحو أكثر تفصيلاً) لبضع قواعد ينبغي تقديمها/التذكير بها الواحدة تلو الأخرى (التحريك بواسطة البطاقات الواحدة تلو الأخرى) مع التعقيب عليها واستعمال المنهج الاستفهامي بشأن المضامين التي يمكن للمشاركين «التكهن بها» (المنهج التشيط الذي نعود إليه أسفله).

يخص العرض العياني بواسطة السبورة ذات الأوراق «الميتابلان» ( تقنية سبورة عرض البطاقات المكتوبة بقلم اللبد الأسود الغليظ)، أو تقنية «الداتا شو» لبعض القواعد التي ينبغي كشفها بنفس الطريقة المذكورة أعلاه، مع التشديد على اللوحة الأخيرة ذات الصلة بإنتاج وثيقة/تقرير الورشة.

أخيرا، يسمح تدخل المدرب له بأن يضطلع أيضا بدور المنسق/الميسر، مع الحفاظ على الحياد السياسي، لأن الأمر يتعلق بتدريب على التواصل السياسي، وليس على السياسة. ويجب آنذاك، دعوة المشاركين إلى أن لا يُسيّسوا المناقشات مع قبول أن يعدّل المدرب المسار كلما كان ذلك ضروريا أي كلما اتخذت المناقشات (أو حتى بدأت تأخذ) مجرى مسيّسا.

بعد هذا التقديم، يتمّ الاستماع إلي بعض الملاحظات الاستفسارات من المشاركين الذين يرغبون في ذلك، قبل دعوة الجميع إلى التصديق/التوقيع على ذلك الميثاق من خلال اللعبة/التمرين «1، 2، 3 طرّيق» (انظر المؤطر) الذي ينبغي خاصة التعقيب عليه واستغلاله.

#### 04 - المقاربة البيداغوجية المعتمدة : تعليم الكهول

لما كان الأمر يتعلق بتدريب للكهول ، فإن المقاربة البيداغوجية المخصصة المتوخاة هي بيداغوجيا تعليم للكهول نشطة وتشاركية (andragogie active et participative (AAP) ينبغي توضيحها في تلك الآونة من الورشة حتى تدرج ضمنها جميع تدخلات المشاركين (والمدرب) وتُفهم في ذلك الإطار .

واللوحة أسفله، مثل سابقتها يجب أن تُستنسخَ وتُعرض وفقا للتقنية المختارة (تقنية سبورة عرض البطاقات «ميتابلان» أو «الداتا شو المتحرك») وفقا للترتيب المتبع هنا، دون نسيان إشراك الحاضرين (المنهج الاستفهامي).

وتستند بيداغوجيا تعليم الكهول النشيطة التشاركية (AAP) إلى ثلاثة مكونات هي :

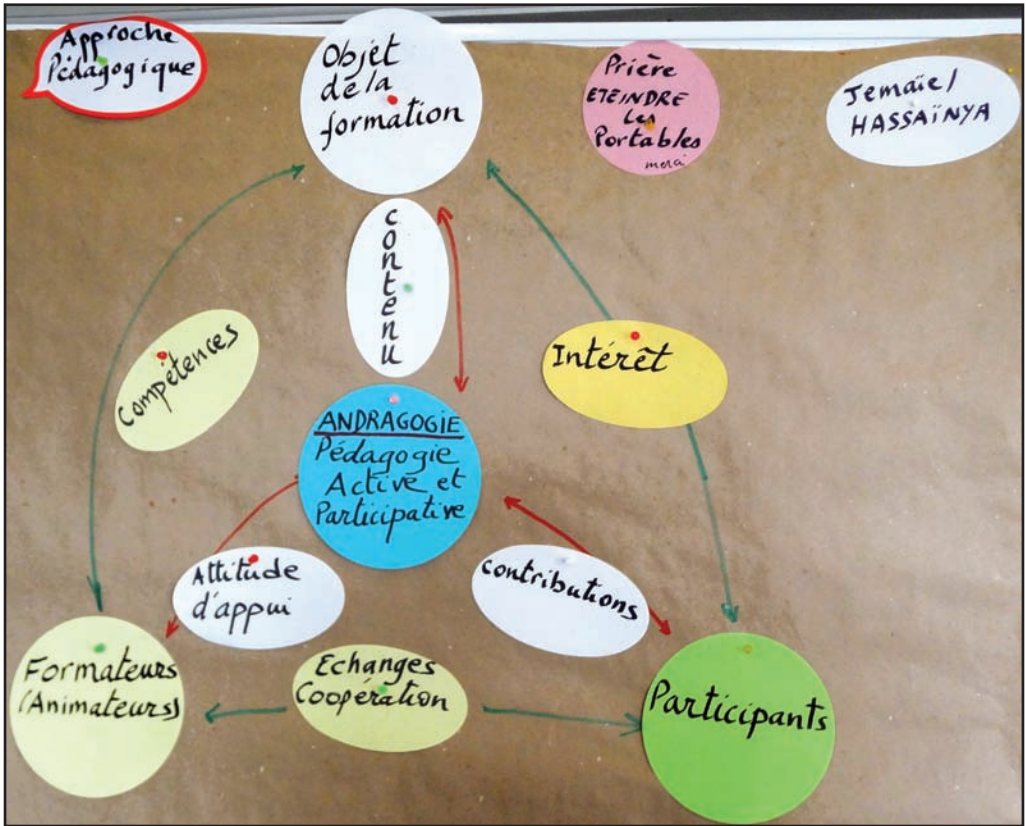
– موضوع التكوين

– المشاركون

– المدربون

- يحدد الموضوع الهدفَ المخصوص من التدريب (التسويق والتواصل السياسيان)، وسيتم تفصيلهما لاحقا، كلما تقدمت أعمال الورشة

- المشاركون أعضاء وإطارات في الأحزاب السياسية، تتوفر لديهم بعض التجربة العملية للسياسة وهم مدعوون إلى تقديم مساهماتهم طوال الفترة التدريبية
- المدربون المؤهلون في موضوع/مضمون التدريب وتوفر لديهم مواقف وسلوكيات تدعم بيداغوجيا تعليم الكبار النشطة والتشاركية.



المقاربة البيداغوجية

إذا أخذنا هذه المكونات زوجين زوجين فإنها تقيم في ما بينها علاقات

– كفاءة المدربين بالنسبة إلى الموضوع/المضمون

– اهتمام المشاركين بالنسبة إلى الموضوع/المضمون و،

– التبادل – التعاون بين المشاركين والمدربين.

وينبغي التشديد على تضافر عمل هذه المجموعة من المكونات التابعة لتعليم الكهول على نحو نشيط وتفاعلي AAP والتأكد من حسن تمثيلها وقبولها من كافة المشاركين. عند الاقتضاء، يمكن القيام ببعض المقارنات مع بيداغوجيا التعليم المدرجي والجامعي حيث تكون العلاقات مختلفة وحيث لا يكون تضافر الجهود بديها.

## الحلقة الأولى

### الاشتراك في قواعد التواصل

هذه الحلقة من حلقات التدريب ذات أهمية مركزية، سواء من حيث محتواها أو من حيث التدريب على التواصل وعلى التنشيط السياسيين. وطبقا لمبدأ التدريب-الفعل (أي التدريب من خلال الفعل)، فإن التدريب على التواصل يتم من خلال فعل التواصل. فأتناء التدرّب يمكن أن تستعمل جميع الحالات سواء منها الفردية أو التي في صلب المجموعة، بمثابة الشواهد الممثّلة ولا ينبغي للمدرّب أن يتردد في أن يبرز قيمة تلك "الحالات العفوية" من الناحية البيداغوجية.

إن الدخول إلى صميم هذه الحلقة، في مجرى العادة هو محاولة لتعريف التواصل. ثم تكون الوضعيات التي يتم تحليلها أكثر فأكثر تشعباً أو تعقيداً أي أقرب فأقرب من الواقع: فرجل السياسة يمكن أن يجد نفسه، وهو في وضعية تواصل/إعلام خطية، أو في عملية تواصل مع شخص آخر، أو في تواصل مع مجموعة، يشوبها بعض الخلل أو التشويش إن قليلاً وإن كثيراً، كما يمكن أن يشارك في التواصل الجماهيري، من خلال وسائل الإعلام.

#### 1.1. محاولة لتعريف التواصل : العصف الذهني (تلاقح الأذهان) Brainstorming

ينبغي أن تنطلق هذه المرحلة من خلال سؤال بديهي يطرحه المدرّب : ما التواصل ؟

ويسعى/ يجهتهد المدرّب إلى إدارة النقاش حول مقترحات شفوية يقدمها المشاركون (وتسجّل على بطاقات) ملاحظاً تكاملها/تقابلها/تنوّعها. وعندما تبدأ المبادلات في «أخذ مجراها»، يجب اقتراح تعريف معجم التربية ويعرّفها على النحو التالي : «التواصل هو إفصاح الشخص عن فكره أو عواطفه بواسطة الكلام، أو الكتابة أو الإشارة أو المحاكاة بهدف الإيفهام».

ويسمح النقاش الجاري حول هذا التعريف بتكميل مقترحات المشاركين لا سيما بشأن البعد غير اللفظي من التواصل، وبعدم التردد حول النقاش بشأن الهدف/الغرض من التواصل : هل هو إيفهام الآخر و/أم التأثير فيه ؟

إن تقديم بعض الأمثلة عن التواصل مُعدّة إعداداً جيّداً وذات دلالة ودعوة المشاركين إلى أن يقدموا هم أيضاً أمثلة مع ملاحظة ما بين تلك الأمثلة من تنوع وتعدد، يمكن أن يغني التعريف الأول المقدم. وبالمناسبة، يمكن حتّى بعض المشاركين على تقديم تعريفهم الخاص ولا مانع من ذلك.



## 2.1. تنوع وضعيات التواصل السياسي وتعدددها : «ما من شيء إلا وهو يدخل في باب التواصل»

إن النقاش السابق حول التعريف يفرض بالضرورة إلى ملاحظة تعدد وضعيات التواصل المذكورة وتنوعها. وتكون تلك الآونة مواتية /مناسبة للاستشهاد بالفرضية (فرضية مدرسة بالو ألتو Palo Alto التي سنعود إليها أسفله) التي مفادها أنه : «ما من شيء إلا وهو يدخل في باب التواصل». ما نقوله وما لا نقوله ما نفعله وما لا نفعله، الصمت «البليغ» وما نتلفظ به من كلام، وما نأتيه من ابتسام أو من تحرك لعضلات الوجه grimaces أو من هيئات جسمانية، أو غير ذلك من الحركات، وما يكون لنا من مظهر (لباس)، ما هو منها عن إرادة /وعى وما هو عفوي /عن لا وعى، إلخ.

كما يتعين إيلاء ما يكفي من الوقت لتبادل الآراء فيما بين المشاركين أنفسهم ومع المدرب حتى يدركوا بدهة الإعلان المذكور أعلاه وحتى يقولوا : «أنا موجود وإذن فأنا أتواصل» وهو ما يُبطل /يلغي ذلك الإعلان الذي كثيرا ما يتردد : «ذلك الشخص لا يتواصل (البته)».

ويجد رجل السياسة نفسه هو الآخر في أوضاع متنوعة لا يمكن أن تكون إلا أوضاعا تواصلية: بداية من الأنشطة البسيطة وحركات الحياة اليومية، إلى الأعمال السياسية المتكررة أو التي تكون في بعض المناسبات (من قبيل اجتماع المجلس البلدي أو الحزب السياسي أو الاجتماع -النقاش خارج الحزب، والحملة الانتخابية وهلم جرا). كذلك دعوة المشاركين إلى أن يتحدثوا عن تجربتهم في أوضاع التواصل السياسي. إن جميع تلك الوضعيات تحيل على عمليات وعلى مسارات تواصلية مخصوصة: التواصل بين شخص وآخر والتواصل صلب المجموعة والتواصل الجماهيري، إلخ. يجب عند ذلك محاولة توظيف تلك الأمثلة وتلك التي قدمها المشاركون قبل ذلك (والتي تكون مازالت على اللوحة حاملة البطاقات) بتلك الأنواع الأخيرة من الوضعيات التي سيتولى المدرب الآن عرضها.

## 3.1. ترسيمة شانون\* «الخطية»: تواصل أم إعلام؟

بعد تبادل وجهات النظر على نحو نظامي بشأن مناقشة التعريف ووضعيات التواصل السياسي، ويهدف جعل العلاقة التواصلية أكثر نظامية، يقدم المدرب ترسيمة شانون المبسطة ذات الطبيعة الخطية، (انظر أسفله)، مع التشديد على المكونات الأربعة :

– الباث، ب

– الرسالة، ر

– القناة، ق

– المتلقي، م.

وينبغي تفسير شروط اشتغال مثل تلك الترسيمة :

– ينبغي أن يعرب الباث عن «نية» واضحة وأن يقبل «المجابهة» مع المتلقي والموضوع مع إيلائه «اهتماما/عناية». بمخاطبه (وليس بنفسه)،

– ينبغي للمتلقي من جهته أن يقوم باستنساخ-تسجيل للرسالة (في ذاكرته) دون تحوير، وأن يُبدي ما يؤكد أنه قد تلقاها (بكلمة «نعم») أو بإشارة من رأسه تفيد الإيجاب) وأنه قد حصل لديه فهم جيّد.

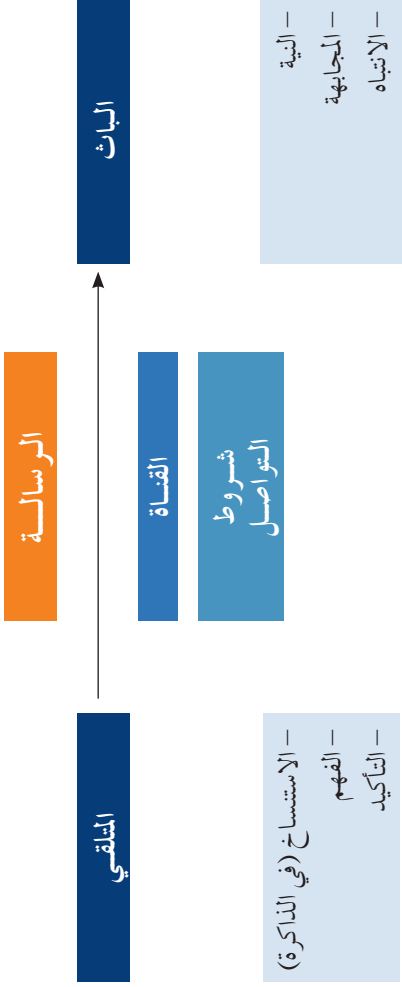
إن كل مصطلح من تلك المصطلحات الفنية ينبغي أن يُفسّر تفسيراً واضحاً مدعوماً ببعض الشواهد اللفظية مصحوباً بالإشارات الجسمانية والمحاكاة الضرورية معززة ببعض المحاولات (أحيانا غير المقصودة) من المشاركين.

ورغم طابع هذه الترسيمة المبسط جدا، فإنه يسمح بعد بإغناء معارف المشاركين في مجال التواصل أو تنشيطها وتمكينهم من ضرب من شبكة قراءة وتأويل لعدد من الإشارات والمبادلات اليومية المقصود منها أو العفوي. كما يجب تقديم شواهد مثلة لتلك الظروف بواسطة عدد من مواقف المشاركين والمدرّب خلال المبادلات، الثنائي منها أو في صُلب المجموعة، لتسجيل طلب تناول للكلمة، والتشديد على رد فعل، والدلالة على تلقّي رسالة ما بواسطة الكلام أو الحركة الجسمانية، أو النظر أو المحاكاة، الخ. ويتعين تحليل جميع تلك الشواهد وتشرحها في الجلسة العامة بحضور الجميع لدعم الشروط المذكّر بها أعلاه.

إن السؤال البديهي الذي يفرض نفسه هو التالي : هل يتعلق الأمر بنقل للمعلومات أم بتواصل بآتم معنى الكلمة؟ تساعد الإجابات المقترحة من المشاركين على التوصل إلى خاتمة مفادها أن ذلك إنما هو اتصال في اتجاه واحد وليس تواسلا رغم أن مجرد إتيان المتلقي / المتقبل لحركات جسمانية أو نظرات تضيفي على ذلك الفعل بعدا تبادليا، وإذن بعدا تواسليا ويشكل ذلك أيضا أقساما حقيقية من تواصل حقيقي يتضمن ردود فعل من المتلقي تسمى أيضا «تغذية مرتدة بالمعلومات» («feed-back»).

\* كان شانون مهندسا في شركة «بال» Bell و وكان يعمل على صنع آلة جديدة تشتغل على نحو «مماثل» لعمل الدماغ البشري، هو الكمبيوتر أو الحاسوب الذي سيظهر فيما بعد. وفضل ترسيمته أنها اقترحت في آونة لم يكن التواصل، الذي كان دوما موجودا، قد تمت شكلته/تمذجته وأنها ترسيمة اتخذت مرجعا على مدى عقود من الزمان.

## الترسيمة الخطية (شانون، 1949) شروط التواصل



الشرط  
الوضوح  
انتباه المتلقي

يسهله استنساخ (استحضار)  
جيد في الذاكرة ولكن يمكن  
أن يكون الاستحضار بدون  
فهم

التأكيد لا يعني الموافقة على  
الفكرة

الاستنساخ  
تلقي رسالة وتسجيلها دون  
نقص أو تشويه

الفهم  
تمثل معنى الرسالة، التصنيف،  
الاستعمال

التأكيد  
دليل على المتابعة واستلام  
الرسالة

وضوح النية :  
- اللهجة المناسبة (البرة)  
- التعبير الواضح

المجابهة  
• الهدوء  
• برودة الأعصاب

الانتباه  
• موجه أكثر نحو الخارج |  
الداخل  
• غير متأثر بالمؤثرات الخارجية

النية  
إرادة الإعلام بشيء ما

المجابهة  
أرادة مجابهة شخص ما حول شيء  
ما

الانتباه  
توجيه إدراكنا نحو شيء أو  
شخص

## 4.1. عملية التواصل بين الأشخاص

تكون المرحلة السابقة من الترسمة الخطية قد أعدت المشاركين إعدادا جيّدا كي يحلّلوا ويعيشوا أوضاعا تواصلية متشعبة، شبيهة بتلك التي كثيرا ما يواجهها رجل السياسة أو يكون طرفا فيها.

وقد آن الأوان لتقديم التواصل بين الأشخاص، باعتباره عملية أو مسارا، من خلال اعتبار القسم الأيمن من اللوحة أسفله، على سبورة عرض البطاقات أو على عارضة البيانات الإلكترونية **Data show**. ونشاهد في وسط ذلك الجزء، المكونات الأساسية الأربعة :

الباث، والرسالة، والقناة والمتلقي. ويتم إطلاق عملية التواصل بين الأشخاص في شكل ترسمة دائرية (لا خطية) كثيرا ما يغير المتخاطبون خلالها أدوارهم :

– في البداية يكون الباث هو ب 1، والمتلقي هو م 1

– ثم يغير المتلقي م 1 دوره فيصبح الباث ب 2، وأنداك يصبح الباث ب 1 المتلقي م 2

– في اللحظة الموالية، يصبح المتلقي م 2 الباث ب 3 ويصبح الباث ب 2 المتلقي م 3

– وهكذا دواليك، على نحو دائري يترجم عن عملية التواصل بين الأشخاص.

ويوصى ببناء هذه الترسمة على نحو تدريجي مع المشاركين، وفق تقنية سبورة عرض اللوحات، من خلال كشف البطاقات/ اللوحات أو قلب اللوحات تباعا الواحدة تلو الأخرى (مع تحريكها في حال استعمال عارضة البيانات الإلكترونية). كما يتم القيام بذلك من خلال المنهج القائم على طرح الأسئلة/المساءلة بهدف جعل المشاركين يسهمون في الإنتاج الجماعي لتلك الترسمة الدائرية، من خلال استغلال وتثمين جميع ما يديه الحاضرون في القاعة من ملاحظات.

إن الترسمة الدائرية للتواصل بين الأشخاص تستعيد ذلك التعاقب المنظم لبرهات زمنية في منتهى القصر يتم خلالها تقاسم الأدوار واحترام جميع الأطراف لذلك على نحو جيّد. والواقع أن الأمور لا تتم على نحو منظم/ مهيكّل مثل ذلك التنظيم، بل تجري الأمور في الواقع كما في شريط يُثّ بسرعه الطبيعية، وربما على نحو مستعجل، مع مزيج من الانقطاعات، وقطع بعضهم الكلام عن بعض عن إرادة/ قصد إن قليلا وإن كثيرا، وتغذية مرتدة بالمعلومات وأوقات تفاهم / عدم تفاهم .

وهذه «الفوضى» هي أيضا التواصل بين الأشخاص في واقع الأمر مع إمكانية التوسيع والشكلنة.

وفعلا ، فطبقا للموقف الذي تتبناه مدرسة بالو التو Palo Alto، عندما يكون شخصان في وضعية تواصل، فالواقع أننا بإزاء منظومتين في وضعية تواصل، وكل شخص يتدخل بصفته ناتجا عن منظومة قائمة الذات على حدة.

ولتقديم هذا الأمر يتم الاستناد - إلى سائر اللوحة ، لاسيما المؤطر الذي في القسم الأيسر وهو يوضح أن المنظومتين تتواصلان في سياق أو مناخ معلوم يمكنه، فضلا عن ذلك أن يؤثر تأثيرات مختلفة في المنظومتين /الشخصين الذين يتسمان بسمات مخصوصة.

وهي سمات يحدثها الفرد نفسه (من سنّ وجنس، ونشاط وطبع ...) كما تحدثها المنظومة التي أنتجته (أي أسرته، وسلالته، وتاريخه ودينه، والبلاد...) هذا من جهة وكذلك بتأثير متمايز من البيئة | السياق الذي فيه يجري التواصل من جهة أخرى. وهكذا فنحن بعيدون جدا عن ترسيمة شانون المبسطة إلى حد كاريكاتوري. بل إن الواقع أكثر تشعبا من ذلك لأن ما هو لفظي يتداخل مع ما ليس لفظيا كما يتداخل الوعي مع اللاوعي، والصريح مع الضمني، والمعلن مع المحجوب، والمعيش مع المدرك (العودة إلى القسم الأيمن من اللوحة، أسفله) وتوجد مقابلات أخرى عديدة وفويرقات تجعل أنه لئن كانت كل وضعية وضعية تواصلية، فإن التفاهم بين الأشخاص ليس بالأمر المضمون من ذلك التواصل، وأنّى يكون ذلك.

يتعين على المدرب تطوير جميع تلك الأفكار وضرب أمثلة لها تصحبها مساهمات المشاركين من خلال مختلف وضعيات التواصل التي تعرّض في السياسة. وتلك الأوجه أساسية من أجل تفاهم جيد بين الأشخاص بوجه عام ولعمل السياسي بوجه خاص. والمشاركون مؤهلون لتمثّل تلك الأفكار وإغنائها من خلال تجاربهم اليومية التي تشدد على تشعب مهمة رجل السياسة في مجال التواصل: فعليه في نهاية الأمر أن يكون «متبها متيقظا» مع حسن قدرته على التواصل في مداخلاته، ولكن أيضا وعلى نحو خاص من خلال إصغائه ومن خلال ملاحظته لمجرى المناقشات. وستظهر «واجبات» أخرى على رجل السياسة احترامها في أوضاع تواصل سياسي أخرى سيتم تحليلها فيما بعد ضمن هذه الورشة: ولا سيما منها التواصل في صلب المجموعة **communication de groupe** والتواصل الجماهيري **communication de masse**.



## 5.1. التواصل في صلب المجموعات والتنشيط السياسي

يندرج تدخلنا هذه المرحلة في صميم وضعية نموذجية لنشاط تواصل سياسي فيها مجموعة من المشاركين وسياسي منشط مكلف بإدارة المناقشات. ومن الضروري في البداية تقديم بعض التوضيحات عن بعض المصطلحات.

### 1.5.1 المصطلحات

قصد تجنّب سوء التفاهم بشأن التواصل في صلب مجموعة من مصلحة المدرب أن يبدأ هذه المرحلة بتمرين مصطلحي صغير لتحديد الأوجه الفارقة والمشاركة بين العبارات الثلاث المتجاورة وطرح أسئلة بشأن محتوى العبارات الثلاث ألا وهي :

– دينامية المجموعة (la dynamique de groupe)

– تقنيات إدارة المجموعة (les techniques de groupe)

– تنشيط المجموعة (l'animation de groupe)

يحسن تنظيم مناقشات المشاركين ضمن مجموعات عمل ثلاث\* تخصص للعبارات الثلاث. وتكفي لذلك حوالي عشر دقائق حتى تتمكن كل مجموعة من عرض مقترحات في جلسة عامة يحضرها الجميع مع نقاش وتعقيبات من المدرب.

\* مؤطر مجموعات العمل. ولكن كل عمل في صلب مجموعة ينبغي أن يكون مسبقا بجلسة عامة علنية تحضيرية وتفسيرية.

وعلى العموم ، يتجلى أن دينامية المجموعة غير معروفة على نحو جيد وكثيرا ما تلتبس مع حركية المجموعة (Dynamisme de groupe) أما تقنيات المجموعة فهي معروفة على نحو أفضل بقليل، ولكن ليس بالقدر الكافي، ويبدو التنشيط صلب مجموعة بمثابة عبارة يحشر فيها كل شيء، و تدل على ضرب من الجهل الحقيقي بتلك العبارة. إن تلك «التقديرات» المعنوية عندما يعرضها المدرب بوضوح، ولكن بكثير من «لطيف تواصل» من شأنها أن توفظ في المشاركين حب الاطلاع والانتباه وأن تجعلهم يتقبلون بكثير اهتمام التعريفات / التفسيرات الدقيقة التي يقوم المدرب آنذاك بعرضها .

– دينامية المجموعة : الآليات وظواهر حياة المجموعة، في الواقع لا في النظرية

– إدارة المجموعة : مجموع الأدوات والوسائل، والحيل الشخصية، وغيرها مما يسمح بإدارة عمل مجموعة والتأثير فيها.

– تنشيط المجموعة : تقديم الدعم والتنسيق النشط لعمل مجموعة ما لمساعدتها على بلوغ أهدافها الخاصة.

آنذاك يفهم المشاركون أن تنشيط المجموعة، كما هو معرّف، يقتضي

– معرفة جيدة بدنامية المجموعة، أي الآليات والظواهر الطبيعية لحياة مجموعة ما من أجل القيام بكشف جيّد للوضعية،

– تحكّم جيّد في تقنيات إدارة المجموعة، أي مجموع المناهج والأدوات والوسائل الواجب استعمالها لإدارة عمل مجموعة ما (والتأثير فيها)، بهدف اختيار أوفق التقنيات ملائمة للوضعية.

ولن يتردد المدرب في ضرب الأمثلة الموضحة لتلك الشروح بواسطة بعض الشواهد الحيّة والواقعية، المعيشة من قبل المشاركين منذ بداية الدورة، وأن يُشهدهم على هذا التمثيل أو ذاك و حملهم على أن يقوموا هم أنفسهم باستعراض وتفسير أمثلة أخرى. وهكذا فإن كل مشارك يبدأ هكذا في إدراك دوره بصفته رجل سياسة – منشطا وفي الآن نفسه صعوبة الاضطلاع به على نحو جيّد، لا سيما وأن جوانب/مظاهر أخرى جديدة أكثر بكل عنايته.

### 2.5.1 خصائص النقاش صُلبَ مجموعة وقواعد التنشيط

قصد تمكين المشاركين / رجال السياسة من من أدوات وقواعد أكثر دقة وملاءمة لكل وضعية، يقدم المدرب في أربع نقاط، الخصائص الأساسية المميزة للنقاش في صلب مجموعة، ذاك النقاش الذي قد يكون عليه أن ينظمه ويديره، وكذلك الاحتياطات والقواعد (المشار إليها بسهم أفقي) المناسبة في مجال التنشيط. ويستند المنشط إلى اللوحة أسفله يستنسخا في شكل صور شفيفة/بطاقات ويعرضها وفق الترتيب الذي وقع عليه الاختيار هنا، باعتبارها تفسيرات/توصيات موجهة للسياسي/السياسية.

– تعريف المجموعة وخصائصها المميزة : مكوناتها، تركيبها، الهدف المطلوب ؛ يتعيّن على رجل السياسة/ المنشط أن يعرف أن المجموعة ensemble يختلف عن حاصل somme عدد الأفراد وأن يولي عنايته/اهتمامه بالكيان (المجموعة) بقدر اهتمامه بالعناصر المكونة لها (أي الأشخاص إذا أخذوا فرادى)، مع الرجوع دوما إلى الهدف الذي تم تحديده والانتهاؤ إليه. في هذه الوضعية



التواصلية، يتعلق الأمر بفريق يعد حوالي خمسة عشر شخصا، مثلما هو الشأن خلال اجتماع الحزب، على الصعيد الجهوي، مثلا، عندما يضطلع السياسي أو السياسية بدور تنشيط اللقاء. وبوجه عام، فإن المجموعة تكون مختلطة من الجنسين، اللهم إلا إذا اختارت المسؤولية السياسية أن تتوجه على نحو مخصوص إلى النساء (الريفيات على سبيل المثال). أخيرا فإن الهدف المطلوب رهين الهدف من اللقاء المعقود ورهين أسباب تنظيمه؛ وينبغي لرجل السياسة/المسؤولية السياسية السهر على جعل المشاركين يتبنون ذلك الهدف بصفته هدفهم الخاص، حتى يحظى باهتمامهم ويشد انتباههم.

- **وضع المنشط:** ينبغي قبوله بصفته مبدأ/إدارة مناقشات المجموعة وينبغي للمنشط أن يتأكد من ذلك على نحو مباشر، واضح وصريح، بمعالجة الصعوبات المحتملة المترتبة عن قبول هذا المبدأ. وبالنسبة إلى السياسي/السياسية الذي ينظم/ينشط اللقاء، فقد تبدو له وضعيته بديهية ومقبولة، ولكن ينبغي مع ذلك تخصيص بضع دقائق للتأكد من الأمر ولكي تقبله المجموعة. ولا يتعلق الأمر بطبيعة الحال، بطرح السؤال على نحو فجّ ومباشر، ولكن يتعين القيام بذلك على نحو غير مباشر من خلال عرض التذكير. بمنهاج اللقاء من حيث التواصل: ألا وهو المنهاج التشاركي التوافقي. إن التذكير بقواعد هذا المنهاج وقبوله (انظر حلقة الانطلاق، أعلاه) تضي على المنشط مزيدا من الشرعية إزاء المجموعة فتقبله إذ تصادق على «الميثاق».

- **عدم التجانس/ثراء المجموعة:** إن معظم المجموعات غير متجانسة وذلك بالنظر إلى مميزات عديدة تم ذكرها أعلاه، لا سيما من حيث حاجيات مختلف المشاركين وتطلعاتهم؛ وينبغي لرجل السياسة / المنشط، وهو يتعرف على تلك الفوارق أن يحولها إلى عوامل ثراء وعوامل إضفاء الدينامية على مناقشات المجموعة.

- **النقاش في صلب المجموعة ظاهرة متحوّلة وليست ثابتة** ويمكن أن تتراوح بين الإصغاء في أدب و الانتشاء والملل مروراً بالحماس بنسبة من الالتزام ومن حمل الآخريين على الالتزام تقل أو تكثر؛ وينبغي لرجل السياسة/المنشط أن يحسن تبين مختلف تلك الأوقات وأن يتكيف معها مستعملا التقنيات المناسبة مع إيلاء الثقة للمجموعة وإشراكها حسب المقتضيات، لتعزيز الأوقات الإيجابية أو تحسين الوضعية.

يمكن لبعض المشاركين أن يستعرضوا صعوبات التواصل/التنشيط المصادفة على الصعيد الميداني؛ وتتم مناقشتها بسرعة مع الإعلان عن أنها ستكون محل دراسة فيما بعد.

إن عرض تلك الحالات/الوضعيات والمواقف التي ينبغي أن يقفها/المنشط أمر ينبغي أن يقوم به المدرب من خلال إشراك الحاضرين في وصف تلك الوضعية أو السمة المميزة، استنادا إلى أمثلة واقعية مع اقتراح «حلول» لمعالجتها معالجة صحيحة/سليمة. إن هذه البيداغوجيا النشيطة والتشاركية مفيدة إلى حد بعيد، ولكن يتعين على المدرب أن يتجنب الوقوع في أسلوب مدرسي يُعطل انخراط المشاركين في العملية. وعلى هؤلاء أن يدركوا تلك الشروح لا فقط باعتبارها معرفة/ savoir ومهارة/ savoir faire وآداب سلوك/ avoir être ينبغي معرفتها والتحكم فيها ولكن أيضا باعتبارها أدوات/تقنيات لتحسين تواصلهم السياسي.

## قواعد تنشيط

### المناقشات السياسية في صلب المجموعة

#### 1. المجموعة :

مجموعة من الأشخاص مجتمعين مدة من الوقت ونشاط معلوم لبلوغ هدف مشترك

تختلف المجموعة عن حصيلة الأشخاص

#### 2. وضع المدرب :

هو مبدئيا مقبول ولكن قد يظهر المسكوت عنه

#### 3. كل مجموعة هي

مجموعة غير متجانسة/ ثرية :

- بسبب عوامل فردية واجتماعية- ثقافية
- الحاجات\التطلعات

#### 4. النقاش صلب المجموعة ظاهرة مرنة

- يمكن أن تمر بلحظات شديدة الاختلاف
- الانخراط في أدب بنسبة تقل أو تكثر
- الحماس
- الملل
- المجابهة\التعارض
- النزاعات

#### ← المنشط : ينبغي

أن يكون متنبها للمجموعة والأفراد مع مراعاة الهدف

#### ← التأكد من ذلك

والتعامل\معالجة الصعوبات المحتملة الناجمة عن ذلك القبول

#### ← على المنشط أن

يتعرف على تلك الفروق وأن يحولها إلى عامل ثراء\دينامية

على المنشط أن يدرك مختلف تلك اللحظات وأن يحسن إدارتها مع ثقته في المجموعة وتجنب ما يمكن أن يحدث من انحرافات في إدارة المجموعة مع استعماله تقنيات إدارة المجموعة المناسبة لمقتضى الحال.

### 3.5.1 أوجه الخلل أو التشويش (Perturbations) التي قد تطرأ على النقاش السياسي في صلب مجموعة وصعوبات التنشيط

إن ما يطرأ من أوجه خلل/تشويش على النقاش السياسي في صلب مجموعة سيكون الآن محل تحليل منهجي بعد أن تم استعراضه على نحو سريع في المرحلة السابقة. وفي مجال بيداغوجيا الكهول النشيطة والتشاركية، يتم ذلك على نحو مفيد، أولاً أثناء عمل المجموعات ثم خلال جلسة عامة علنية (انظر أعلاه المؤطر الخاص بأعمال/أشغال المجموعات). ولكن كل عمل في صلب مجموعة ينبغي أن يكون مسبقاً بجلسة عامة علنية وظيفتها الإعداد والشرح.

والهدف من الجلسة العامة العلنية هنا، هو جعل المشاركين يكتشفون من خلال مشاركتهم الأسباب الرئيسية لما يطرأ من تشويش/خلل على التواصل في صلب المجموعة وصعوبات التنشيط. آنذاك يقوم المدرب بتنسيق عملية «عصف ذهني موجه»، أي نقاش جماعي بهدف جمع مقترحات / استلام مقترحات المشاركين بخصوص الاضطرابات، مع محاولة تصنيف تلك المقترحات ضمن أربعة أصناف متميزة. عرض البطاقات بحسب أصنافها، دونما تقديم/إعلان عن اسم كل صنف منها، مع الاستعانة بالمشاركين. حمل المشاركون على التعليق على تلك الأصناف حتى يكتشفوا طبيعة كل صنف منها. جعلهم يصادقون/يوافقون على تسميات الأصناف الثلاثة وتكون قريبة من :

– الإعداد والتنظيم

– موقف كافة المجموعة

– موقف بعض المشاركين صعيبي المراس، و

– أداء المنشط

بوجه عام/على العموم، يكتشف المشاركون أيضاً (وإذا لم يفعلوا يمكن للمدرب أن يساعدهم/يدفعهم في هذا الاتجاه) أن لا وجود إلا لبعض البطاقات بحسب كل صنف وأن تحليل أسباب التشويش الذي يطرأ على التواصل ضمن المجموعات ليس تحليلاً ضافياً. وبتلك الملاحظة يكون التخلص إلى ما يلي: يدعو المدرب المشاركون إلى تكميل ذلك التحليل بالنسبة إلى الأصناف الأربعة المعنية، في صلب مجموعات العمل الأربع (لمدة تناهز ثلاثين دقيقة)، مع احترام التوصيات المضمنة في المؤطر أعلاه بشأن الأعمال في صلب الفرق.

تعرض كل مجموعة نتائج عملها، ويقدم المدرب الصنفين الأولين من الأسباب بالعود إلى اللوحة أسفله والتعقيبات المرافقة لها.

- إطار العمل وتنظيمه/ النقاش ضمن المجموعة : إن سوء إعداد ورشة العمل، والمحل غير الملائم، وظروف الاستقبال ومجريات الأعمال والحضور غير المنتظم لبعض المشاركين تشكل، بالنسبة إلى هذا الصنف أشد العوامل العامة التي تدخل تشويشا على التواصل وعلى المناقشات في صلب مجموعة العمل.

يشدد المدرب على أنه في ظل غياب مصلحة تتولى التنظيم تتسم بحسن الأداء صلب الحزب (أو خليته الجهوية)، على رجل السياسة أن يتأكد بنفسه (أو عن طريق مساعد قريب جدا جدير بالثقة في هذا الميدان) من حسن إعداد جميع هذه الجوانب للحد من هذا النوع من التشويش على المناقشات السياسية صلب المجموعة («باعتبارها شأنه هو»)، إلى أدنى قدر ممكن.

- موقف المجموعة : تشكل المجموعة مثلما وضحنا ذلك آنفا، كيانا قائم الذات، يتميز تميزا واضحا عن إجمالي الأفراد المكونين لها. ويمكن أن تتولد عن دينامية تلك المجموعة مواقف مساعدة إن قليلا وإن كثيرا على تقدم المناقشة، بصرف النظر عن الحماس الجماعي الذي ينبغي للمنشط أن يستفيد منه على أفضل نحو ممكن لكنه يمكن أن يترك مكانه/أن يحل محله، في أفضل الأحوال لسلبية المجموعة، وفي انعكس الأحوال لعدوانيتها. ويتعين على المنشط أن يتبين في الإبان تلك المواقف وأن يحاول معرفة أسبابها (وهي من بين تلك المذكورة في الصفحة الموالية أو معرفة أسبابها الأخرى) حتى يعالجها على أفضل نحو ممكن وبأسرع وقت ممكن قبل أن تستفحل دينامية المجموعة مفضية إلى وضعيات بالغة السلبية. وعلى سبيل المثال، فإن تنازع المصالح التي يمكن أن توجد في صلب مثل تلك المجموعة، التي تجمع ممثلين عن أحزاب سياسية عديدة يمكن أن تتفاقم على غير ما يرغب فيه / رغم أنف المنشط إن هو لم يعتمد في الإبان الموقف الأكثر مناسبة لمقتضى الحال.

- مواقف بعض المشاركين صعيبي المراس (difficiles) صحيح أن المجموعة كيان قائم الذات، ولكنها أيضا كوكبة من الأشخاص لهم مواقف/يتبنون مواقف مساندة إن قليلا لكي تجري المناقشات على نحو جيد ولكنها مواقف قد تصبح سلبية على نحو صريح إذا لم يولها المنشط العناية الضرورية لكي يتبينها في الإبان ويعالجها. وعلى سبيل المثال والذكر لا على سبيل الحصر، يمكن الإشارة (انظر الصفحة الموالية) : فهنالك المشارك الذي ينزع إلى السيطرة والهيمنة،

والفكه المازح، وهنالك المهذار، والسكوت الصموت ومن قَرَف كل شيء ولكن هنالك أيضا رأس الجماعة، والسليبي، والحجول إلخ. وكل شخصية من هذه الشخصيات ينبغي تفسيرها بدقة بمساعدة بعض المشاركين، من خلال محاكاة مواقف كل منها، وهيئة الجسدية، وحركاته الجسمانية، ومن تقطيباته، يمكنه أن يتسبب في التشويش على مناقشات المجموعة، لا سيما إذا تقمص بعض المشاركين شخصية أخرى وتبنوا تباعا، عن قصد أو عن غير قصد مواقف يمكن أن تعيق تقدم المناقشة. ويمكن أن يصبح تنشيط النقاش من الصعوبة بمكان إذا استهدف هذا المشارك أو ذاك مشاركا آخر أو، في أتعس الحالات، إذا استهدف المنشط نفسه.

ثم يتم تجسيم هذه التفسيرات من خلال لعبة أداء الأدوار : «من هو من ؟ وكيف يجب التعامل معه ؟». يختار مشارك متطوع يتسم بقوة الإرادة موضوع نقاش يتولى فيما بعد تنشيطه ويغادر القاعة برهة من الزمن. وفي غياب ذلك المنشط، يتقاسم سائر المشاركين الأدوار التي ينبغي أدائها بصفتهم مشاركين ذوي مراس صعب. يعود المشارك المتطوع عند ذلك إلى القاعة وينشط النقاش حول الموضوع الذي كان قد اختاره بنفسه، خلال المدة المحدد سلفا، 15 (خمس عشرة) دقيقة (بدون أي تدخل من المدرب)، مع محاولة تحديد هوية مختلف الشخصيات التي يتم أداء أدوارها والتعامل معها طبقا لقواعد التنشيط الجيد للمجموعات. وأثناء العمل في العمق مع المشاركين، ينبغي تحليل دينامية المجموعة والتعرف على مختلف المشاركين ذوي المراس الصعب و مختلف سلوكياتهم، مع استعمال التقنيات الجيدة التي تُعتمد في إدارة المجموعات لمواجهةها والتقدم بالنقاش. إنه تحدّ يصعب مجابته، لا سيما بالنسبة إلى منشط مبتدئ. وفي نهاية الفترة الزمنية المخصصة لذلك، يوقف المدرب التمرين ويطلب من المنشط المدرب أن يقيّم أداءه الخاص فيما يتعلق بجوهر ما قام به، وأن يستعرض ما لاحظته بشأن المشاركين من ذوي المراس الصعب : من أدى الدور الفلاني ومن كان من ؟ وكيف تعامل مع مختلف تلك الشخصيات ؟ وهكذا يؤكد المشاركون المستفسرون أو ينفون تلك التعريفات مُقيمين طريقة التعامل الذي تعامل وفقها المنشط.

وتجري لعبة الأدوار هذه عامة في مناخ طيب، لا سيما إذا كان المنشط قد طلب من المشاركين في البداية أن لا يبالغوا في أداء أدوارهم وأن يسهموا في النقاش إسهاما جديا، تجنبنا لما عسى أن يحدث من انحرافات. وهذا التمرين يلقي اهتماما بل حتى حماسا حقيقيا من المشاركين فتراهم كثيرا ما يطلّبون بإعادة إجرائه. وبحسب الوقت المتاح، يمكن للمدرب أن ينظم بين حصة وثلاث حصص يخصصها لهذه التمرين (يستغرق إجمالي كل حصة بين 30 و 45 دقيقة)، دون أن ينسى

حسن استغلالها عامة على نحو جيد. بمعنى أن تلك الشخصيات موجودة في واقع الأمر ضمن المجموعات وأنها كثيرا ما تدخل التشويش على العمل/النقاش. ومن ثمة تبدو وجهة اختيار التقنيات التي على المنشط المتدرّب أن يقرر استعمالها .

– آخر صنف من الأسباب المشوشة للعمل/النقاش في صلب المجموعة يمكن أن يتأتى من موقف المنشط نفسه وسلوكه المهني : بسبب عدم كفاية معرفته بدنامية المجموعات والتحكم الجزئي في تقنيات المجموعات، وسوء إدارة المجموعة أو بسبب أحداث خاصة قد تجري، أو بسبب عدم كفاية تشبّع بمضمون عمل المجموعات، موضوع الحصة ولو أن معرفة معمّقة بها ليست ضرورية، أو بسبب موقف شخصي/تواصل، ينظر إليه المشاركون نظرة سلبية ، الخ. (العودة إلى العمود الأخير من اللوحة أسفله).

ويتعين على المدرّب، مع تقديمه هذه الأصناف الأربعة، أن يُشرك في ذلك المشاركين في الدورة بهدف (حملهم على) ذكر الحلول والتقنيات الممكنة للتعامل مع هذا الموقف أو ذاك صلب المجموعة أو مع هذه الشخصية صعبة المراس أو تلك أو لتدارك خطأ محتمل ارتكّب عند إعداد الأعمال أو تنظيمها.

## أوجه الخلل أو التشويش (Perturbations) التي قد تظراً على النقاش السياسي في صلب المجموعة وصعوبات التنشيط

التشويش المرتبط بالمنشط	التشويش المتعلق بالإنطار وتنظيم العمل في المجموعة
موقف غير مناسب	سوء الأعداد : • الأهداف • المشاركين • التوقيت
لا يتحكم في تقنيات التنشيط	التشويش المرتبط بموقف المجموعة مجموعة سلبية : • الانتقال من مرحلة إلى أخرى • المشاركون مغلوبون على أمرهم، تعبون
اللغة التي يستعملها المنشط	موقف المنشط : • مجموعة عدوانية : • تضارب مصالح في صلب المجموعة الواحدة • موقف المنشط
ينشط بفرط في التوجيه	الفكاهة : • هو البهلوان غير الضار العدواني
المنهج المعتمد غير مناسب	المهدار : • قلما يسمع، يفرط في الكلام، يسعى إلى جلب اهتمام الآخرين وتقديرهم
منشط متسلط	الذي يظن نفسه «عالمًا علامة»
سوء استعمال المحامل	الأخروس الصامت : منقول - خجول - صعب التواصل
إدارة المشاكل خلال نقاش غير فعال	العدواني المتالي السلمي

## الحلقة 2

# التسويق واستراتيجية التواصل السياسيين

### 1.2 النهج العام / المقاربة العامة للتسويق

بعد أن اعتبر التواصل عملية قائمة الذات، سننظر فيه الآن، في علاقته بالتسويق السياسي، وسيكتسب، منذ ذلك الحين، وظيفة جديدة من حيث هو وسيلة عمل تستهدف المواطن- الناخب. وللقيام بذلك، يتعين في البداية عرض المقاربة العامة للتسويق وتطبيقها بعد ذلك على المجال السياسي.

وفقا لمقاربتنا البيداغوجية الموجهة إلى الكهول، سيتم تقديم هذا العرض بطريقة تدريجية، نشيطة وتشاركية، من خلال إشراك ممثلي الأحزاب في إنتاج-توضيح "هذه المقاربة التسويقية".

إن التسويق جزء من تلك المجالات حيث: «يعتقد جميع الناس أنهم يفهمون بعض الفهم»، إن لم نقل أكثر... ولكنها دوما معرفة تقريبية (جدا)، وجزئية وحتى خاطئة. ويمكن أن يُخضع هذا الحصة من حصص «العصف الذهني الموجه». يطرح المدرّب السؤال: «بماذا توحى إليك كلمة تسويق؟» ويطلب جوابا واحدا من كل مشارك، على بطاقة. ويتم تجميع الإجابات تباعا حالما يتم تقديمها ويحيط المدرّب بها علما ويصنّفها ذهنيا (لنفسه) ضمن مجموعتين كبيرين: «ما يُرى» و«ما لا يُرى». ثم يعرض البطاقات بعد ذلك واحدة واحدة طالبا من المشاركين أن يقترحوا عليه، بداية من البطاقة الثانية، وضع البطاقات بعضها إلى جوار بعض بحسب تقارب المحتوى (بهدف الكشف عن المجموعتين)، حتى إن اقتضى الأمر تغيير مكان هذه البطاقة أو تلك مرّات عديدة. وعندما يتم عرضها، يجعل المشاركين يكتشفون (بأنفسهم) معنى وجود بعضها إلى جوار بعض، حتى يصل إلى المجموعتين.

إن معظم العبارات والكلمات الرئيسية التابعة للتسويق تكون عامة موجودة على البطاقات، وفي كثير من الأحيان، بطريقة صحيحة/كاملة إن قليلا وإن كثيرا. ولكن، كما هو الشأن في كثير من الأحيان، يفهم التسويق بمعناه الأشد حصرية، بتسويته/بالخلط بينه وبين الإشهار. آنذاك يأخذ المدرّب الوقت الكافي لكي يفسّر التسويق باعتباره «جبل الثلج»، بأن يرسم خطا أفقيا بنقاط متتابعة يمثل سطح الماء، فاصلا بين المجموعتين من البطاقات المصنّفة، بطبيعة الحال، بطريقة إيحائية (مستلهما من اللوحة أسفله التي يتم إعادة تشكيلها تدريجيا).

مع الاستناد قليلا إلى أولئك الذين / اللائي يعرفون بعد (قليلا/كثيرا) التسويق (ويطلب منهم بوضوح أن لا يسيروا على نحو أسرع من المجموعة حتى لا يفسدوا التأثير-الاكتشاف، ويا له من أمر مهمّ في بيداغوجيا/ تعليم الكهول !!) جعل المشاركين يكتشفون، بكثير من الصبر، أن



الطرف المرئي/البارز من جبل الثلج/التسويق، يوافق أعمال التسويق، التي تسمى التسويق العملي **opérationnel** أو التسويق في شكل حزمة **marketing mix** أما الطرف الخفي وغير المرئي / الذي يغمره الماء من جبل الثلج/التسويق، وهي بنفس القدر من الأهمية، فيوافقها إعداد الأعمال، وهو التسويق الاستراتيجي الذي يسمح بصنع هوية المنتج الذي تريد المؤسسة نقله /تبليغه إلى مشتريها - زبائنها ومنهم المستهلك. ولكن تلك الهوية ليست ظاهرة إلا من خلال الصورة التي يُدركها المستهلك كما هي مُشكلة بواسطة التسويق العملياني. ومن ثمة ضرورة التناسق الشامل بين دينك الطرفين من جبل الثلج ، حتى تعبر تلك الصورة عن الهوية بأكبر قد من الأمانة.

إن التسويق الاستراتيجي يوافق القسم السفلي من اللوحة أسفله، ويتم كشفه من خلال قلب البطاقات الواحدة تلو الأخرى ومع إشراك الحاضرين في ذلك الاكتشاف ؛ وتتضمن تباعا

- دراسات (السوق) لتجميع المعلومات ذات الصلة بالمستهلكين وبالتنافس،

- تجزئة السوق، لتحديد مختلف الأصناف/الأجزاء من المستهلكين،

- استهداف جزء (أو، وهي حالة نادرة كافة) المستهلكين الذين يتعين استهدافهم و

- تنزيل المنتج في ذهن المستهلك بالمقارنة مع الجهات المنافسة.

إن التسويق المزيح أو العملياني يوافق الخط الذي يقع مباشرة تحت «سطح الماء»، وينبغي اكتشافه بنفس الطريقة التي تم بها اكتشاف التسويق الاستراتيجي. وهو يتضمن الأركان الأربعة :

- المنتج المقترح على المستهلك

- الثمن الذي تعتزم المؤسسة بيعه به

- الموقع الذي يكون فيه المنتج معروضا/مُتاحا، و

- الإشهار أو أعمال التواصل حتى يتعرف على المنتج /يستحسنه مختلف الزبائن.

وهنا يفرض تناسق آخر نفسه بالنسبة إلى كل ركن من الأركان الأربعة وفيما بين كل ركن من الأركان الأربعة لنقل صورة واضحة لا مشوشة الملامح أو غائمة بواسطة رسائل مختلفة بين كل ركن من تلك الأركان، دون أن ننسى التناسق الشامل المشار إليه أعلاه. وهكذا فإذا قررت المؤسسة تنزيل منتجها باعتباره من الصنف العالي، فينبغي

- أن تكون للمنتج مميزات مخصوصة : من حيث التركيبة، والعلامة، والتغليف، إلخ .

- أن يكون سعره أرفع من سعر أي منتج عادي/مبتذل من نفس الصنف،
  - أن يتم عرض المنتج في أماكن مخصوصة : مغازات من طراز عال وليس في أي مكان، في المغازات الكبرى، و
  - أن لا يكون محل أي إشهار لأن ذلك النوع من المنتج («يبيع نفسه بنفسه»)
- إن هذا البحث عن التناسق بعد أساسي من عمل التسويق حتى تتمكن المؤسسة من «صنع ما باعته بعد». ومعنى ذلك أنه، بفضل تصور وجيه للمنتج، من زاويتي كل من المستهلك والمنافسة، يكون بيعه مضمونا بعد، كما لو أنه «قد تم بيعه بعد».



## 2.2. محاولة تطبيق على التسويق السياسي

إن نقل مقاربة التسويق العام إلى المجال السياسي ليس بالأمر السهل ولا الآلي. صحيح أن المقاربة والروح يظلان على ما هما عليه (تقديم شيء ما في أفضل صورة له حتى يستحسنه من سيقومون ربّما باقتنائه)، ولكنك «لا تتبع رجل السياسة كما يباع الجبن أو الياغرت»، وفقا للصيغة المكرّسة لدى أعداء عملية النقل هذه. فهوّلاء كثيرا ما يجعلون التسويق السياسي بمثابة الدعاية السياسية التي تقوم بها الأنظمة الشمولية في الكتلة الاشتراكية الشيوعية سابقا للتباهي بـ «إنجازاتها» وفرضها، في كثير من الأحيان بصورة ما بعدية.

وإذن فهي «محاولة تطبيقية» سنقوم بها الآن، لا سيما وأن الأمر لا يتعلق ببيع منتج مادي محسوس ولكن الترويج لـ «منتوج» يصعب الإحاطة به لأنه موسوم سمة قوية بالعامل الإنساني. ولن يكون هذا العمل التطبيقي مهيكلًا طبقًا لمقاربة التسويق ولكنه سيتضمن الأعمال والمراحل التي يمكن أن تُلحق أولا بالتسويق السياسي الاستراتيجي، ثم ستتعلق (وهو موضوع الحلقة القادمة) بالأركان الأربعة، باعتبارها مكونات من خطة عمل التسويق العملياني.

### 1.2.2 كشف شامل : المشهد السياسي بالبلاد التونسية

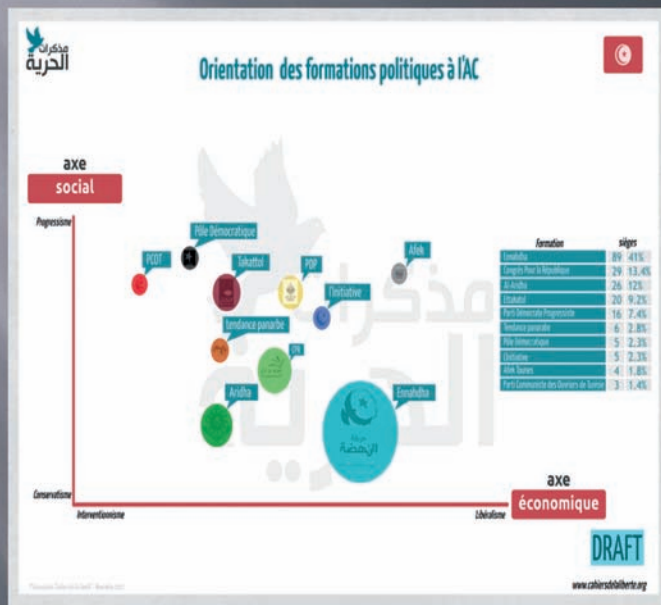
هي المرحلة الأولى التي يمكن أن تكون محل دراسة سوق للتسويق الاستراتيجي. غير أن البيانات/المعلومات المتاحة أو الواجب جمعها متفرقة وجزئية ومنحازة. وفعلا فإن المسار الديمقراطي في تونس مازال يخطو خطواته الأولى وليس لمعظم الأحزاب العديدة سوى تجربة سياسية أولية. وهكذا فإن ملامح الخطوط الكبرى للخارطة السياسية مازالت لم ترسم بكل دقة ولم تستقر على حال من الأحوال. هي غير واضحة الملامح لأنها تشير فقط إلى النزعة المعلن عنها من عشرات الأحزاب، وغير مستقرّة/ثابتة لأن بعض عمليات «الانصهار»، والانضمامات وغيرها من التحالفات تشق باستمرار هذا المشهد السياسي ... الذي يشهد حراكا و الذي يصعب إدراكه من قبل غير أهل الدراية/المختصين ويشكلون الأغلبية الساحقة من الناخبين التونسيين.

ينبغي للمدرّب أن يوضح جميع هذه الاعتبارات وأن يدعّ المشاركين يُساعدونه للقيام بكشف شامل بتلك العناصر.

في مرحلة أولى، يتعلق الأمر بمجرد استعراض أسماء الأحزاب الممثلة في قاعة التدريب، حوالي خمسة عشر حزبا. بعد ذلك يقوم المدرّب بتكميل تلك القائمة الأولى من خلال تضمينها أحزاب

أخرى غير ممثلة. غير أن تلك القائمة الموسعة لا تشكل بعد «المشهد» السياسي. يُسأل المشاركون عن إمكانية وأساليب الوصول إلى معرفة/تحليل أفضل لهذا المشهد السياسي. أي أنواع من المعلومات ينبغي تحصيلها عن الأحزاب لبناء ترتيب أو تصنيف أنموذجي (typologie) لتلك الأحزاب؟ يُترك المشاركون يقدمون مقترحات ويُشرع حتى في تطبيقها في ذلك الاتجاه. حملهم على أن يلاحظوا خاصة أن الإيديولوجيا التي تدافع عنها الأحزاب لا تشكل معيارا كافيا للتمييز بينها لأنها تمثل مفهوما مبهما أكثر مما تشكل واقع ملموسا، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإنه لا يتم الإعلان عنها دوما بوضوح. وأخيرا يقترح على المشاركين تصنيف الأحزاب وفقا لمعايير تخصّص وتهم كل مواطن على نحو مباشر: ألا وهي التوجهات الاقتصادية والتوجهات الاجتماعية لكل حزب (الرسم البياني – الصورة الشفيفة أسفله، يتم التعليق عليها).

## La scène politique de l'après Elections:



- تُبنى الصورة البيانية مع المشاركين على النحو التالي :
- أولاً تُضبط قائمة بالأحزاب الممثلة بالمجلس التأسيسي، مع التذكير بعدد المقاعد التي تحصل عليها كل حزب .
  - يُرسم سطح المحورين للتوجيهين الاقتصادي والاجتماعي للأحزاب
  - يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات عمل
  - يطلب من كل مجموعة أن تضع مختلف الأحزاب على الرسم البياني (بين 15 و 20 دقيقة)
  - استعراض نتائج أشغال المجموعات الأربع
  - التعقيب الجماعي على الرسوم البيانية الثلاثة المعروضة
  - القيام بالتأليف من خلال عرض الرسم البياني المذكور أعلاه والصور الشفيفة الثلاث الواردة أسفله (وقد أعدها أحمد فرحات حمودي خلال دورة تدريب المدربين في التسويق والتواصل السياسيين، في أفريل 2012 بتونس).

#### (I) الأقطاب السياسية الرئيسية حالياً بالبلاد التونسية

- 1 - التحالف الحكومي : الترويكا
  - حزب حركة النهضة
  - التكتل الديمقراطي من أجل العمل والحريات
  - حزب المؤتمر من أجل الجمهورية
- 2 - الأحزاب الوسطية الاشتراكية (الاجتماعية الديمقراطية)
  - الحزب الجمهوري
  - المسار الديمقراطي الاشتراكي
- 3 - أحزاب اليسار الاشتراكي
  - حركة الوطنيين الديمقراطيين
  - حزب العمل الوطني الديمقراطي
  - الحزب الاشتراكي اليساري

- 4 - أحزاب اليسار الراديكالي
- حزب العمال الشيوعي التونسي
  - الجبهة الوطنية التونسية
  - النضال الديمقراطي التقدمي MDP
- مع بعض المجموعات السياسية الصغرى غير المنظمة (الرابطة الثورية...)
- 5 - الأحزاب ذات المرجعية الدستورية ولا سيما:
- الحزب الوطني
  - حزب المبادرة
- 6 - الأحزاب القومية:
- الحركة الشعبية الوحدوية التقدمية
  - حزب الطليعة
  - الجبهة الشعبية الوحدوية

- 7 - أحزاب وسطية جديدة مثل حركة مواطنة، حزب المجعد، حزب العدالة والتنمية، حزب الأمة، حركة الإرادة الشعبية، إلخ
- 8 - أحزاب من أقصى اليمين ومنها على سبيل المثال حزب التحرير ومجموعات سلفية أخرى.
- 9 - شبكات وجمعيات سياسية يتزايد تأثيرها، مثل شبكة "دستورنا"، حزب القراصنة والمستقلين

## 2.2.2. تحليل الحزب من الداخل

يمكن أن يمثل هذا التحليل مكملا للكشف الداخلي بهدف السماح بتموقع الحزب داخليا في صلب المشهد السياسي الموضح أعلاه.

الهدف : تحكّم المشاركين في تقنيات الكشف وتطبيقها : مواطن القوة - مواطن الضعف - الفرص المتاحة - التهديدات SWOT، FFOM بالفرنسية والإنجليزية. وهكذا يعرف الحزب مواطن القوة فيه

ونقاط الضعف على الصعيد الداخلي وكذلك التهديدات والفرص المتاحة على الصعيد الخارجي، وهو ما يسهل توقعه .

يفسر المدرب هذه التقنية بادئا بالكيان الذي سيكون موضوع تحليل: ألا وهو الحزب بجميع هيئاته، سواء على الصعيد المركزي أو على صعيد مختلف الجهات التي هو فيها حاضر.

إن مواطن القوة هي الخصائص الداخلية للحزب التي تُكسبه بعض المزايا على منافسيه. أما مواطن الضعف، فهي بعكس ذلك، الخصائص الداخلية للحزب التي تمثل ضربا من «العائق». ويتعين تعزيز مواطن القوة وتممينها، والتخفيف من حدة مواطن الضعف، وربما التخلص منها.

أما الفرص فهي الخصائص المواتية في البيئة، والتي ينبغي اعتبارها بمثابة «فرص» على الحزب أن يغتنمها. أما التهديدات، فهي مثلما يدل على ذلك اسمها، خصائص تتعلق بالبيئة غير مواتية للحزب ولا يجب تجاهلها وينبغي التوقّي منها .

ينبغي أن يجري العمل في صلب أربع مجموعات من المشاركين تعالج فيها على التوالي مواطن القوة، مواطن الضعف، الفرص والتهديدات. ثم تعرض النتائج بعد ذلك في جلسة عامة علنية لمناقشتها باعتبارها مكونا بآتم معنى الكلمة من مكونات التكوين. وينبغي التوصل إلى تأمين ضرب من التناسق في الجلسة العلنية، رغم الصعوبة الموضوعية المتمثلة في أن المجموعات لا تحيل بالضرورة على حزب حقيقي، فما بالك بإحالتها على حزب بعينه، ولكن على خصائص عامة يمكن أن تمثل هذا المواطن أو ذاك من مواطن القوة أو من مواطن الضعف، وهذه الفرصة أو ذاك التحدي. ويمكن أن يتمثل البديل في اختيار التوافق على حزب حقيقي وتحليله من قبل المجموعات الأربع، ولكن العمل قد يكون أكثر صعوبة من حيث إدارته لأن أعضاء الحزب المختار ومناصره قد ينزعون إلى تضخيم مواطن القوة والفرص المتاحة والحال أن معارضيهم يمكنهم أن يضحّموا مواطن الضعف فيه والتهديدات التي يمكن أن تتأتى من بيئته. وعلى المدرب أن يخفف من حدة هذه النزعات حتى يكون التمرين مفيدا من وجهة نظر منهجية وحتى يفضي إلى خلاصات ذات صلة.

وهذه بعض الأمثلة عن بعض النتائج نثبتها أسفله حتى «يستلهم» منها المدرب خلال مناقشة التحليل في جلسة عامة علنية، وتعلق بحالة حزب افتراضي

مواطن القوة

– الترخيص والتأشيرة

- الموارد البشرية والمادية
- التحالفات مع أحزاب وجمعيات أخرى
- حسن التنسيق الداخلي
- تضامن الفريق المسيرّ وتضامن أعضائه
- السمة النضالية للأعضاء ومصداقيتهم، إلخ .

#### الفرص

- مشهد سياسي بدون حزب مهيمن بالمعنى الحقيقي للكلمة
- حماس كبير من التونسيين تجاه السياسة
- مواقف الأحزاب التي مع التحالفات

#### التحديات

- وجود بعض الأحزاب المتنافسة القوية وذات القاعدة الشعبية و/أو الجهوية
- المنافسة غير الشريفة من قِبَل الخصوم السياسيين
- تسلل بعض العناصر المشوشة، سيئة النية، الانتهازية أو المتحسسة
- الإشاعات وحملات الثلب التي تنال من صورة الحزب و/أو من صورة أحد زعمائه
- ردود الفعل العصبية أو غير المنسّقة على نحو جيد والتي تستند إلى معلومات مغلوطة
- المسائل المحرّجة التي لم يتم الاستعداد لها
- المواقف المتخذة في عجلة من الأمر بشأن حوادث مهمة لأول وهلة ولكن لم يتم الثبت منها انطلاقاً من هذا التحليل يمكن للحزب أن يستهدف ناخبيه.

### 3.2.2. استهداف الناخبين وتوقع الحزب ضمن المشهد السياسي بالبلاد التونسية

اعتباراً لكون التجربة الديمقراطية حديثة العهد جداً بالبلاد التونسية وأن معظم الأحزاب السياسية هي في مرحلة انطلاقها، فإن استهداف ناخبي حزب ما عملية ما تزال صعبة وغير دقيقة. ومعظم الأحزاب تود أن تبلغ أقصى عدد ممكن من الناخبين، بواسطة برامج انتخابية من النوع «المتسم بالعمومية»، تكرر تقريباً نفس الأهداف المجسّمة لتطلعات السكان: ألا وهي التشغيل والتنمية الجهوية المتوازنة، الكرامة، إلخ .



ولعل الاستهداف التقريبي، يتم تعديله جزئية بمحاولة تموقع أكثر وضوحا ضمن المشهد السياسي الوطني ممثلا من خلال الرسم البياني الموضح أعلاه. فيكون على الحزب أن يذكر للناخبين على الأقل محوره الاقتصادي والاجتماعي وعند الاقتضاء، توجهه الإيديولوجي/السياسي الذي ينتزّل في مجال خاص به متميز له، يمكن التعرف عليه جيدا من قبل أولئك الناخبين .

**الهدف من هذه المرحلة :** استهداف مجموعات وأصناف اجتماعية، تحديد الأهداف، ثم أدوات الاستهداف.

**كيفية سير العملية :**

- أعمال في صلب مجموعات
- عروض - مناقشات في جلسات عامة علنية
- عملية تأليف / عرض تألّفي يقوم بها/ يقدمها المدرب

**النتائج :**

**المجموعة 1 :** القنوات والوسائل التي تمكن من الوصول إلى الناخبين

- الشبكات الاجتماعية
- المطويات و الملصقات
- الناطق الرسمي
- لقاءات فردية وشخصيات محلية ذات تأثير
- لقاءات و حفلات /احتفالات شتى

**المجموعة 2 :** القنوات والوسائل التي تمكن من الوصول إلى الناخبين

1. لقاءات مع شخصيات مهمة/ذات تأثير
2. تظاهرات ولقاءات شتى
3. إعلانات/ملصقات على الجدران ولافتات
4. مناقشات تغطيتها وسائل الإعلام (الإذاعة والتلفزيون)
5. متابعة لصيقة للمنافسين
6. أمسيات /حفلات

7. العمل الجمعياتي التطوعي
  8. المساعدات
  9. الأدوات الإلكترونية
  10. وسائل الإعلام والعلاقات مع الصحفيين
  11. العمل الميداني اللصيق
  12. العلاقات مع منظمات المجتمع المدني
- المناقشة في الجلسة العامة العلنية بشأن الأدوات المقترحة وعلاقتها مع مختلف الأغراض المستهدفة، من قبيل : الشباب بوجه عام، الطلبة، العاطلين، المهنيين والنساء (بما في ذلك اللائي مازلن بالبيت) – عرض تألفني يقوم به المدرّب.

## الحلقة 3

# خطة العمل وأدوات التواصل السياسي

### 1.3. خطة عمل التسويق السياسي : الأركان الأربعة

إذا نقلنا المقاربة التي تعتمد في التسويق والمنهج المترتب عنها إلى المجال السياسي فإنهما يتبينان من خلال المقارنات التالية (انظر القسم العلوي من اللوحة الخاصة بالمقاربة العامة للتسويق، على الصفحات السابقة) :

- المنتج هو رجل السياسة، حزبه والبرنامج الذي عنه يدافع. ويجب أن يجد فيه المواطن ما يكفي من القيمة/القيم حتى يقبل أن يدفع، أي أن يمنحه صوته.
  - الثمن، ممثلها هنا في صوت المواطن، وهو قابل للاستعمال مرة واحدة لا غير، خلال عملية انتخابية (لاحظ الاحتياط المتمثل في الإصبع المغموسة في الحبر الأزرق)،
  - الترويج/الإشهار : هو مجموع الأعمال التواصلية للإعلام بوجود حزب وشمينه من قبل المواطن حتى يصوت لفائدته وينخرط فيه ويعيد التصويت لذلك الحزب، في أكثر ما يمكن من المناسبات، و
  - المكان/الموقع : معناه جميع الفضاءات والأماكن التي يزورها أو يتردد عليها رجل السياسة في ما يقوم به من أعمال يومية أو خلال العمليات الانتخابية.
- يجب زيادة توضيح مفهوم المنتج السياسي، لا سيما أن المشاركين (ورجال السياسة بوجه عام) ليسوا متعودين على هذه المصطلحات. والمنتج في مصطلحات التسويق ليس كائنا غير قابل للتجزئة ولكنه يتألف من صنفين من الكيان متكاملين (انظر اللوحة أسفله ذات الصلة بخطة عمل التسويق)
- لبّ المنتج، أي ما يستعمله «المستهلك» حقا. هو في مجال الصناعات الغذائية، على سبيل المثال، الطعام الذي سيدخله المستهلك إلى معدته : فهو العصير والتفاح والبسكويت، إلخ. ولئن كان من غير البديهي تحديد لبّ المنتج في السياسة على وجه الدقة، فإنه يمكن اعتباره بمثابة برنامج الحزب أو رجل السياسة الذي يجسم الحزب على المستوى الوطني و خاصة على الصعيد المحلي، الذي يقيم المواطن - الناخب علاقة به أكبر، على صعيد الواقع.
  - (سائر) ما يتعلّق به من صفات «تحيّط» بلبّ المنتج وتؤثر أيضا (وأحيانا أكثر من تأثيره) في اختيار المستهلك /المواطن. وبالنسبة إلى رجل السياسة يمكن أن نفكر في مظهره الخلفي، وفي هندامه، وفي طريقته في التحدث إلى الناخبين، إلخ.

فعلى الحزب إذن، مع العمل على برنامج، وفضلا عن ذلك، أن يولي أقصى قدر من العناية لاختيار/ تعيين ممثليه الوطنيين والجهويين والمحليين وتلقينهم أفضل طريقة لتمثيلة من خلال مجموع ما يتعلق به من خصائص.

### تعميق - شكلنة

يقدم لبّ المنتج - وكل صفة من الصفات تُسند إليه - للناخب/ المواطن فائدة ما أو قيمة مخصوصة نرمز إليها  $V_i$  والقيمة الجملية التي يقدمها/ المنتج هي حصيلة جميع القيم  $V_i$  وإذن فإنه يمكننا أن نكتب  $V = \sum V_i$  ولا يتم شراء المنتج إلا إذا كانت القيمة  $V$  متكافئة على الأقل (في ذهن المستهلك) مع الثمن  $P$  الذي سيدفع:

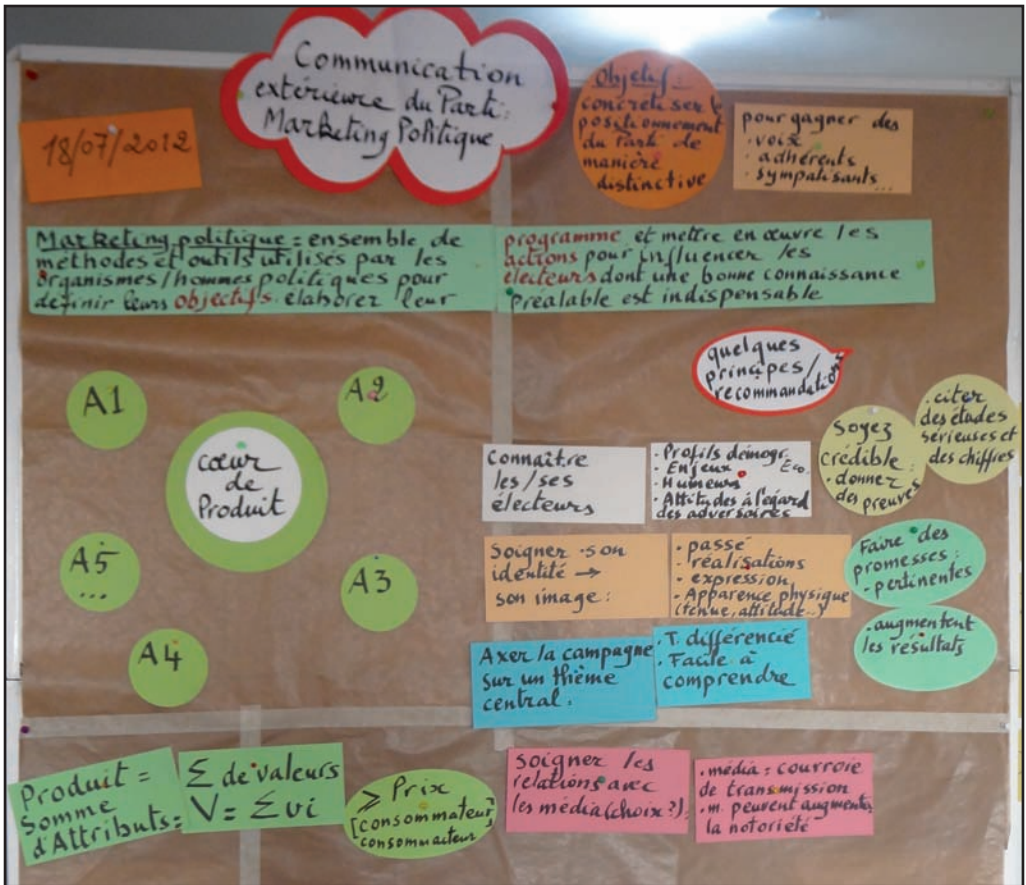
$$V \geq P$$

ومعنى هذا في السياسية أن الناخب لن يقبل منح صوته ذلك الحزب إلا إذا كانت القيمة الجملية المدركة مكافئة على الأقل لذلك الصوت، أي أنها جديرة بأن يضحى بصوته و«يفقد» هكذا الصوت الذي لن يكون بعدها في حوزته.

إن نفس مقتضيات التناسق مطلوبة هنا على أصعدة مختلفة لأنها يمكن أن تكون حاسمة في اختيارات الناخبين، المتهيين للمسارعة بتبين ما في المترشحين والأحزاب من عدم تناسق (حتى حيث لا وجود له) والتنديد به. أولا بين الأركان الأربعة، لنقل صورة متناسقة عن الحزب وتأمين إدراك الناخبين لصورة واضحة لا مشوشة بسبب ما يحتمل أن يكون موجودا من عدم تناسق ومن تباين في صلب كل ركن من الأركان، ثم لتعزيز هوية الحزب والصورة التي ستدرك عنه.

يترك المدرب النقاش الضروري يجري في كنف الانضباط اللازم لحسن تمثيل الحزب، وفق ما يُصدره من «تعليمات» لمثليه، والحاجة إلى تشخيص أولئك الممثلين للحزب، وفقا للخصائص المميزة لكل مطمح من مطامحه وخصائص مستوى التمثيلية من وطني أو جهوي أو محلي، حتى تتوافق الإجابات مع التطلعات الخاصة لناخبيه المحتملين.

ولذلك يتعين احترام بعض المبادئ المعروضة على القسم الأيمن من اللوحة أسفله، يعرضها المدرب ويشرحها، مع إشراك الحاضرين.



النهج العام للتسويق

### 2.3. صياغة شعار حزب سياسي

من خلال الإحالة على خطة العمل أو التسويق العملي وبناء عليها، يمكن أن يعتبر الشعار بمثابة أداة إشهار لحزب، ومن ثمة ينبغي أن يولى لصياغته أهمية كبرى.

الهدف من المرحلة : حمل المشاركين على إعداد شعارات لحزب سياسي .

يفسر المدرب دور الشعار وخصائصه ومميزاته: أن يكون واضحا، موجزا، مخصوصا/مميزا، يسهل تذكره دون أي التباس.. الخ.

يتم توزيع المشاركين على مجموعات تعد كل واحدة ثلاثة أشخاص حتى تكون مشاركة كل عضو أوسع ما يمكن. هنا أيضا لا تتم أية إحالة خاصة على حزب موجود على أرضية الواقع، ولكن يتم صياغة شعارات في المطلق.

يجب أن تُعرض الشعارات المصاغة وأن تُناقش في جلسة عامة علنية، مع تجنب الشعارات ذات الصبغة العامة جدا والتي لا تميز الحزب بالقدر الكافي.

على سبيل المثال، هذه بعض الشعارات التي تمت صياغتها من قبل بعض المشاركين في الدورات التدريبية السابقة الخاصة بالتواصل والتسويق السياسيين (يمكن الاستلham منها).

– «خدمة الشعب ديدنا»

– «العدالة وتجديد الأفكار»

– «تنمية بشرية، عدالة اجتماعية، وحدة وطنية»

– «حرية، عدالة جهوية، تقدم للجميع»

– «أمناء، خطوة خطوة، بنينا تونسنا»

– «الحرية، كل الحرية للشعب، الوفاء، كل الوفاء للأمة»

– «المجد للشعب والنخوة للأمة»

– «الخلود للشهداء والنصر للأمة العربية»

– «شغل، حرية، كرامة وطنية»

– «معا من أجل الحرية والكرامة والتنمية الشاملة والمتضامنة»

على أثر ذلك، يمكن للمدرب أيضا أن يحيل على شعارات عديدة أخرى استعملت في حملات انتخابية فرنسية وإنجليزية وأمريكية جمعتها إحدى المشاركات في دورة تدريبية حول التواصل والتسويق السياسيين وندرجها في الصفحة الموالية.

SLOGAN	condidat / parti	Election	resultat
A Chicken in Every Pot. A car in every garage Un poulet dans chaque casserole, une voiture dans chaque garage)	Herbert Hoover	Présidentielle des États-Unis, 1928	Victoire
Don't change horse in midstream Ne changez pas de cheval au milieu du gué)	Franklin Delano Roosevelt	Présidentielle des États-Unis, 1944	Victoire
La force tranquille	François Mitterrand	Présidentielle française, 1981	Victoire
Il faut un président à la France	Valéry Giscard d'Estaing	Présidentielle française, 1981	Défaite
Le président qu'il nous faut	Jacques Chirac	Présidentielle française, 1981	Premier tou
Au secours ! La droite revient !	Parti socialiste (France)	Législatives françaises, 1986	Défaite
Vivement Demain !	Rassemblement pour la République	Législatives françaises, 1986	Victoire
La France unie	François Mitterrand	Présidentielle française, 1988	Victoire
Vous irez plus loin ensemble	Jacques Chirac	Présidentielle française, 1988	Défaite
Du sérieux, du solide, du vrai	Raymond Barre	Présidentielle française, 1988	Premier tou
La France pour tous	Jacques Chirac	Présidentielle française, 1995	Victoire
Le président du vrai changement	Lionel Jospin	Présidentielle française, 1995	Défaite
It's the economy, stupid !	Bill Clinton	Présidentielle des États-Unis, 1992	Victoire
La France en grand, la France ensemble	Jacques Chirac	Présidentielle française, 2002	Victoire
Présider autrement une France plus juste	Lionel Jospin	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Une force pour la France	Jean-Marie Le Pen	Présidentielle française, 2002	Défaite
La relève	François Bayrou	Présidentielle française, 2002	Premier tou
La République, force de la France	Jean-Pierre Chevènement	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Choisir sa vie	Noël Mamère	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Toujours le camp des travailleurs	Arlette Laguiller	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Vos vies valent plus que leurs profits	Olivier Besancenon	Présidentielle française, 2002 et 2007	Premier tou
Pour faire enfin bouger la France	Alain Madelin	Présidentielle française, 2002	Premier tou
India shining (L'Inde qui brille)	Bharatiya Janata Party	Élections générales en Inde, 2004	Défaite
Contigo fuertes en Europa (Avec toi, forts)	Parti populaire Espagne	Élections européennes de 2004	Défaite
Volvemos a Europa (Nous revenons en E)	Parti socialiste ouvrier espagnol	Élections européennes de 2004	Victoire
Quand c'est vert, on avance	Ecolo	Élections fédérales de 1999	Victoire
Ensemble tout devient possible	Nicolas Sarkozy	Élection présidentielle française 2007	Victoire
La France de toutes nos forces	François Bayrou	Élection présidentielle française 2007	Premier tou
Osez Bové	José Bové	Élection présidentielle française 2007	Premier tou
Vive la Vie, Vive la République et Vive la France	Jean-Marie Le Pen	Élection présidentielle française de 2007	Premier tou

Le slogan politique ou slogan de campagne est principalement utilisé lors des campagnes électorales pour symboliser ou résumer le programme ou l'idéologie d'un candidat ou parti politique. C'est un élément primordial de l'image et de la communication

### 3.3. الحملة الانتخابية

تشكل الانتخابات علامة متميزة في حياة الحزب من الأحزاب، وتمثل الحملة الانتخابية أداة لإعداد الحزب لتلك الانتخابات.

#### 1.3.3 رسم أهداف حملة انتخابية

- الهدف من هذه المرحلة التدريبية : أن يتحكم المشاركون في إعداد أهداف حملات ينبغي أن تكون
- دقيقة/قابلة للقياس
  - قابلة للفهم والتذكر من قبل المواطن المتوسط
  - تمثل تحديا يهيم المواطن ويمكن للحزب أن يجابهه، وإذن فهي أهداف قابلة للإنجاز،
  - عدم تقديم وعود كاذبة، وأكثر من ذلك تجنب الوعود التي من قبيل المزايدة
  - يتم بلوغها في أجل قصير نسبيا بعد الانتخابات (دقة التوقيت)، رغم أنه من الممكن أيضا الإعلان عن أهداف أبعد مدى.

#### كيف تجري العملية :

- يعرض المدرب مختلف مميزات الأهداف من حملة انتخابية معينة (تكون قابلة للقياس، قابلة للإنجاز، قابلة للبرمجة)
  - تجري الأشغال في 3 أو 4 مجموعات لصياغة أهداف حملة انتخابية (حوالي 15 دقيقة)
  - عرض - مناقشة في جلسة عامة علنية لنتائج أشغال المجموعات، بالرجوع إلى المميزات المعلن عنها
  - يقوم المدرب بتعقيبات - أعمال تأليفية
- النتائج : على سبيل التمثيل، إليك أسفله بعض نتائج الأهداف المقترحة من قبل 4 مجموعات عمل خلال إحدى الدورات التدريبية السابقة.

هدف المجموعة 1 : التواصل مع أكبر عدد ممكن من الناخبين من أجل تعبئتهم

هدف المجموعة 2 : إحداث 300 موطن شغل في ظرف 5 سنوات

هدف المجموعة 3 : التشغيل أولوية والتنمية حق واجب.

هدف المجموعة 4 : إحداث 100000 موطن شغل في القطاع العمومي وإصلاح نظام التشغيل

يقوم المدرب بتعقيب وتأليف، لا سيما فيما يتعلق بالفرق بين هدف من الحملة الانتخابية وهدف من مجرد المشاركة في العمل السياسي بوجه عام. إن الهدف من حملة انتخابية ما، يستحسن أن يكون



متعدد الأبعاد، مع محافظته على الموضوع، أي أن يتعلق بأكثر من وجه / جانب / مظهر (aspect) حتى يجد فيه أكثر من صنف من المواطنين - الناخبين ما يكفي لتلبية رغباتهم / ما يشفي غليلهم، وأن يستجيب إلى تطلعاتهم، وأن يصوتوا لفائدة ذلك الحزب.

في هذا الاتجاه، ملاحظة الطابع متعدد الأبعاد الذي تتسم به الشواهد المثلة أسفله وضرورة أن يكون هنالك هدف من الحملة يتعلّق بمجالين أو ثلاثة مجالات مناسب لمجالات توقعات الناخبين في سياق ما بعد الثورة: اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا (الديمقراطية)

### 2.3.3. مكونات حملة انتخابية

علاوة على الهدف منها، تتضمن الحملة الانتخابية عديدا من العناصر الأخرى لها نفس الأهمية: هي الرسالة، والمجموعة المستهدفة، والأدوات ذات الصلة والناجعة للتأثير فيها/ الوصول إليها. الهدف من المرحلة: تحكّم المشاركين في تطوير حملة انتخابية منظّمة من خلال تمييزها عن الارتجال في الانتخابات

#### كيف تجري العملية

- عرض يقوم به المدربّ عن الحملة الانتخابية، مكوناتها، وأدوات إجرائها / إدارتها
- تجري الأعمال في 3 مجموعات
- عرض - نقاش في الجلسة العامة العلنية
- يتولى المدربّ التعقيب والتأليف

النتائج: على سبيل التمثيل، إليك أسفله نتائج تمرين خلال دورة تدريبية في الغرض

#### المجموعة 1

الرسالة: «شعب واحد (يد واحدة) لضمان مستقبلنا»

الهدف: الوصول إلى 10 بالمائة من النساء

المجموعة المستهدفة: الشباب بين 18 و40 سنة

الدراسة: تبين أن المشغل الرئيسي لدى الشباب هو التشغيل.

الأدوات: - حملة لتشجيع الشباب على الانخراط في القوائم الانتخابية،

- حشد شخصيات من الشباب معروفين ومتناغمين مع توجهات الحزب

## المجموعة 2

الرسالة : « حمل الجماعة ريش »

الهدف : كسب 10000 صوت

الدراسة : عملية سبر للآراء

المجموعة المستهدفة : نساء مهمّشات وعاملات صيانة

الأدوات : - الاتصال المباشر من خلال لقاءات مع الناخبين

- إشراك نساء في الحملة

- الإصغاء إلى المشاكل ومقترحات الحلول المباشرة والقابلة للتحقيق

- تنظيم لقاءات حول تلك القضايا مع المسؤولين المعنيين

- اختيار مكونات مهمة يوم الانتخابات

## المجموعة 3

الرسالة : « شغل، حرية، كرامة وطنية »

الهدف : كسب مقعد في كل دائرة انتخابية

المجموعة - المستهدفة/الأدوات :

- من تتراوح أعمارهم بين 18/24 سنة : فايسبوك، مطويات، ملصقات، اجتماعات

عمومية، أعمال تنشيط في الأحياء، موسيقى

- من تتراوح أعمارهم بين 25/45 سنة : الهاتف، مطويات، ملصقات، اجتماعات

عمومية وندوات علمية ومنتديات

- من تتراوح أعمارهم بين 65 فما فوق : زيارات إلى المنازل، الإذاعة، التلفزيون،

حصص إصغاء وأعمال جماهيرية

تعقيب المدرب فيما يتعلق بهيكل مجموع الحملة : إنجاز دراسات و إعداد برنامج مفصل للحملة.

## 4.3 الائتلافات السياسية

قد تتاح لحزب سياسي خلال حياته فرصة لائتلاف سياسي وقد يكون من مصلحته في الدخول

فيه. وينبغي أن نميز تمييزاً واضحاً بين الائتلاف والانصهار.

الائتلاف السياسي : هو «تحالف استراتيجي» مع تشكيلة سياسية فأكثر بهدف القيام معا بعملية انتخابية أو بهدف الحكم معا. وهي تترك كل مجموعة قائمة بذاتها بحيث يمكنها هكذا أن تكون لها مواقف مخصوصة تختلف إن قليلا وإن كثيرا بشأن بعض المسائل ( الإحالة على الترويكا في السلطة بالبلاد التونسية وبعض الخصوصيات أو أوجه التباين في المواقف التي شهدتها ذلك التحالف/الائتلاف دون أن يتسبب في انفجاره (حتى الآن ؟)

الانصهار : هو اتحاد بين تشكيلتين سياسيتين فأكثر، مع تداعيات تتصل بوجود/اضمحلال واحدة أو أكثر لفائدة تشكيلة مهيمنة في صلب عملية الانصهار، طبقا لنتائج مفاوضات الانصهار.

الهدف من المرحلة : تعزيز الوعي بشأن أهمية التحالفات السياسية وبشأن تنوعها، من خلال تحليل نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف، وكذلك التحكم في أدوات التفاوض لتعزيز الاتفاقيات والتغلب على أوجه التباين.

كيف تجري العملية :

- يقدم المدرب عرضا حول مختلف أنواع التحالف
- عمل في صلب المجموعات
- عروض مناقشات في جلسة عامة علنية
- يقدم المدرب تعقيبات وعملا تأليفيا

النتائج : على سبيل المثال، إليك أسفله نتائج تمرين خلال دورة تدريبية في الغرض

المجموعة 1 : أوجه الاتفاق والاختلاف في المجال الاقتصادي

أوجه الاتفاق :

- تجميد التداين مدة 3 سنوات
- مراجعة الاتفاقيات المبرمة سابقا
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة
- تحكم الدولة في الأسعار، لا سيما في المناطق غير المحرومة
- تحديد سن التقاعد ب 55 سنة للتخفيف من حدة مشاكل التشغيل

أوجه التباين :

- تخفيض الضرائب على رؤوس الأموال الوطنية
- إحداث سوق مشتركة

- تخفيض الاستثمارات السياحية بوجه عام
- تشجيع المصارف الإسلامية

المجموعة 2 : أوجه الاتفاق والتباين في المجال الثقافي  
أوجه الاتفاق :

- الاشتراك في الانتماء إلى الثقافة العربية الإسلامية
- التصدي للمشاريع "التي تفرّق ولا تجمع"
- احترام حرية الإبداع دون المس بالمقدسات
- إعداد مشروع ثقافي عصري
- السعي من أجل تربية ديمقراطية وشعبية
- منع القطاع الخاص من الاستثمار في القطاع التربوي
- إعادة تأهيل المدرسة الزيتونية

أوجه الاختلاف

- تشجيع نشر الروح العلمية والإبداع وجميع القيم الإنسانية النبيلة
- دعم المبدعين والتصدي لهيمنة الدولة ورأس المال
- ديمقراطية التعليم ومجانيته

المجموعة 3 : أوجه الاتفاق والاختلاف في الميدان السياسي  
أوجه الاتفاق :

- الفصل بين السلطات الثلاث
- حرية الإعلام
- لا يتجاوز المجلس التأسيسي مدة 18 شهرا
- اعتماد سياسة خارجية تستند إلى علاقات تعاون مع البلدان الشقيقة والصديقة

أوجه الاختلاف :

- النظام السياسي
- طبيعة الدستور

بصرف النظر عن نتائج التمرين الذي تم إجراؤه خلال الفترة التدريبية، ينبغي للمدرّب أن يشدد على ضرورة مناقشة أوجه الاتفاق/الاختلاف مناقشة جيدة، لا سيما فيما يتعلق بالمسائل الرئيسية.

## الحلقة الختامية

### تقييم المتدربين للدورة التدريبية وكلمة الاختتام

في نهاية الفترة التدريبية، يُدعى المشاركون إلى حصة تقييم للحلقة التدريبية تكون غُفلا (بدون ذكر الأسماء)، بملاء بطاقة تتضمن 8 جوانب :

- مضمون التدريب
- المقاربة البيداغوجية التي أجراها المدربون
- المشاركة الجماعية
- المشاركة الشخصية لكل مشارك
- مدة التدريب
- الظروف العامة التي جرت فيها الدورة التدريبية: القاعة، الإيواء، الطعام
- تقييم شخصي للمدرب (في صورة وجود مدربين اثنين، تخصيص سطر لكل مدرّب، يذكر بالاسم)
- تعليقات حرّة

من جهة أخرى تختار درجة الرضى بالنسبة إلى كل مظهر من المظاهر من بين ثلاث درجات مقترحة : غير راض، راض، راض جدا، مع وضع علامة X

بعد ذلك، يجب أن يتولى مشاركان متطوعان نقلها على جدول تألّفي، نقلا أميناً، مع العلم أن جميع حالات عدم الإجابة ممكنة. بعد ملء الجدول يتم التعقيب عليه في جلسة عامة علنية من قبل المشاركين أنفسهم. وهو ما يمكن أن يتيح لهم فرصة قراء «بعض التعليقات الحرة» التي تقدم هكذا بعض الملاحظات التكميلية وبعض التقديرات الخاصة حول بعض الجوانب

يتوجه المدرب بالشكر إلى المشاركين على هذا التقييم الكامل والصريح الذي سيسمح بتجويد الدورات القائمة سواء على صعيد المحتوى أو على صعيد المقاربة والمناهج/الأدوات البيداغوجية. ثم يشكرهم كذلك على مشاركتهم وضلوعهم في العملية وانخراطهم في هذه الحلقة التدريبية، مؤملاً رؤيتهم في مناسبات أخرى

هكذا تنتهي الورشة، يشكر المدرب المنظمين على الفرصة المتاحة ويحيل إليهم الكلمة لإلقاء كلمة الختام وتوزيع شهادات التدريب، دون نسيان النقاط صورة جماعية.

## بعض الخلاصات

**بيداغوجيا الكهول أو تعليم الكهول**، منهج تعليمي نشيط وتفاعلي يستند إلى تضافر عمل  
ثلاثة مكونات:

- موضوع التدريب
  - المشاركون
  - المدربون
- الموضوع يحدد مضمون التدريب المخصوص (التسويق والتواصل السياسي) الذي سيفصل تباعا كلما تقدمت أعمال الورشة
  - المشاركون هم أعضاء الأحزاب السياسية وإطاراتها الذي تتوفر لديهم تجربة عملية للسياسة والذين يدعون إلى تقديم مساهمات طوال الفترة التدريبية
  - المدربون المؤهلون في ما يتعلق بموضوع مضمون التدريب ولاسيما ممن يتوخون مواقف وسلوكيات تدعم تعليم الكهول النشط والتفاعلي

**التسويق السياسي**. إن نقل النهج العام المعتمد في التسويق إلى مجال السياسة ليس بالأمر السهل ولا الآلي. صحيح أن المقاربة والروح تظلان على ما هما عليه (تقديم شيء ما في أفضل صورة حتى يقدره المقتنون\المشتركون المحتملون حق قدره)، ولكنك «لا تباع رجل السياسة كما تباع الجبن أو الياغرت»، وفق الصيغة المكرسة لدى خصوم عملية النقل هذه. فهؤلاء كثيرا ما لا يميزون بين التسويق السياسي والدعاية السياسية التي تقوم بها الأنظمة الكليانية في الكتلة الاشتراكية - الشيوعية سابقا لتفخر بـ «إنجازاتها» وتفرضها بصفة ما بعدية.

فالأمر لا يتعلق ببيع منتج مادي محسوس ولكن بالترويج لـ «منتوج» يصعب الإحاطة به لأنه موسوم وسما قويا بالعامل البشري. ولذلك فإن هذا التطبيق لن يكون مهيكلًا وفقا للنهج المعتمد في التسويق ولكنه سيتضمن أعمالا ومراحل يمكن أن تُلحق في البداية بالتسويق السياسي الاستراتيجي.

## خطة عمل التسويق السياسي : الأركان الأربعة

إذا نقلنا المقاربة التي تعتمد في التسويق والمنهج المترتب عنها إلى المجال السياسي ، فإنهما يتبينان من خلال المقارنات التالية :

- المنتج هو رجل السياسة، حزبه والبرنامج الذي عنه يدافع. ويجب أن يجد فيه المواطن ما يكفي من القيمة/القيم حتى يقبل أن يدفع، أي أن يمنحه صوته.
  - الثمن، ممثلاً هنا في صوت المواطن، وهو قابل للاستعمال مرة واحدة لا غير، خلال عملية انتخابية (لاحظ الاحتياط المتمثل في الإصبع المغموسة في الحبر الأزرق)،
  - الترويج/الإشهار : هو مجموع الأعمال التواصلية للإعلام بوجود حزب وتتمينه من قبل المواطن حتى يصوت لفائدته وينخرط فيه ويعيد التصويت لذلك الحزب، في أكثر ما يمكن من المناسبات، و
  - المكان/الموقع: معناه جميع الفضاءات والأماكن التي يزورها أو يتردد عليها رجل السياسة في ما يقوم به من أعمال يومية أو خلال العمليات الانتخابية.
- إن رجل السياسة هو قبل كل شيء رجل عمومي، وهو لم يعد (أو يكاد) ملكاً لنفسه. فكل ما يفعله أو يقوله (أو لا يفعله - لا يقوله) واضح جلي للمواطنين-الناخبين الذين لن يترددوا في تأويله ، وفي القيام بعمليات ربط حقيقية أو افتراضية واستخلاص النتائج منها (وقد لا تكون وجيهة أو ذات صلة) وينون انطلاقاً منها مواقفهم الانتخابية.

## الحملة الانتخابية

تشكل الانتخابات علامة متميزة في حياة الحزب من الأحزاب، وتمثل الحملة الانتخابية أداة لإعداد الحزب لتلك الانتخابات ولإعلام المواطن- الناخب وجلب انتباهه وإقناعه بالتصويت لمرشح(ي) الحزب.

## يجب أن تكون أهداف الحملة الانتخابية

- دقيقة/قابلة للقياس
- قابلة للفهم والتذكر من قبل المواطن العادي
- تمثل تحديا يهم المواطن ويمكن للحزب أن يجابهه، وإذن فهي أهداف قابلة للإنجاز،
- عدم تقديم وعود كاذبة، وأكثر من ذلك تجنب الوعود التي من قبيل المزايدة
- يتم بلوغها في أجل قصير نسبيا بعد الانتخابات (دقة التوقيت)، رغم أنه من الممكن أيضا الإعلان عن أهداف أبعد مدى.

**الائتلاف السياسي،** «تحالف تكتيكي» مع تشكيلة سياسية فأكثر بهدف القيام معا بعملية انتخابية أو بهدف الحكم معا. وهي تترك كل مجموعة قائمة بذاتها بحيث يمكنها هكذا أن تكون لها مواقف مخصوصة تختلف إن قليلا وإن كثيرا بشأن بعض المسائل.

**الانصهار** هو اتحاد بين تشكيلتين سياسيتين فأكثر، مع تداعيات تتصل بوجود/اضمحلال واحدة أو أكثر لفائدة تشكيلة مهيمنة في صلب عملية الانصهار، طبقا لنتائج مفاوضات الانصهار.