

# الفصل الثالث

## تنظيم

عملية مراقبة حيادية:

دليل من الألف إلى الياء

وهذا الفصل مقسم إلى خمسة أجزاء وثمانية وعشرين قسما (من الألف إلى الياء) كما يلي:

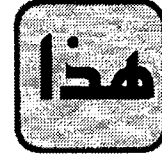
**الباب الأول:** بدء عمل مراقبة  
(من أ - خ)

**الباب الثاني:** إعداد العملية  
(من د - ض)

**الباب الثالث:** مراقبة مرحلة ما قبل الانتخابات  
(من ط - ف)

**الباب الرابع:** مراقبة مرحلة الانتخابات  
وما بعد الانتخابات  
(من ق - م)

**الباب الخامس:** أنشطة ما بعد الانتخابات  
(ن ، و ، هـ)



الفصل يصف الخطوات الضرورية لبدء وتنفيذ عملية مراقبة محلية فعالة وموثوق بها. ومع أن مادة هذا

الفصل قد وضعت ليستخدمها المراقبون المحايدون إلا أن العديد من المبادئ يمكن تطبيقها على المشروعات التي تديرها الأحزاب السياسية وكذلك المنظمات الدولية.

وغالبا ما تظهر المنظمات المحايدة لمراقبة الانتخابات في البلاد التي تجتاز تحولا إلى شكل أكثر ديمقراطية للحكم حيث تتميز البيئة السياسية بالارتباك وانعدام الثقة. وفي مثل هذا الوضع يمكن أن يجد المواطنون والأحزاب السياسية والمرشحون صعوبة في توفير الظروف اللازمة لإجراء انتخابات نزيهة وجادة ، وفي غمار هذه الظروف يقوم عمل المراقبة المحايدة بتقوية ودعم الثقة الجماهيرية عن طريق تأييد ومناصرة القوانين الانتخابية التي تؤدي إلى عملية انتخابية نزيهة وعن طريق تقديم مصادر للمعلومات موثوق فيها وعن طريق تأدية دور الشاهد المحايد لعمليات الاقتراع والفرز.

JUSTIN KUMARN ©



ALL O' WE MUS'  
PLAY WE PART  
CO'S ALL O' WE  
ARE OBSERVERS  
THIS TIME!

ELECTION

Electoral  
Assistance  
Bureau

1991

"Let's make every vote count."

106 Lahmi & New Garden St.  
Queenstown Tel: 62333

P. Harris

إعلان الخدمة العامة هذا يشجع المواطنين على أن يتأكدوا من أمانة انتخابات سنة ١٩٩١ م في جويانا ، وقد نشره في الصحف المحلية مكتب المساعدة المحلية ، وهو منظمة محايدة غير حكومية .

# ب.ب.ب.

## بدء عمل مراقبة

- أ) احتياج
- ب) خطة عامة
- ت) مداخل إلى التنظيم
- ث) لجنة المدراء وبنية تنظيمية ديمقراطية
- ج) المصادقية
- ح) تمويل العملية
- خ) معدات المكاتب

- المراقبة بسدها أم لا. وكي تصل إلى هذا القرار لا بد أن تأخذ في اعتبارك نقاطا عديدة منها:
- ١) ما إذا كانت قوانين الانتخابات محددة بوضوح وتتفق مع المعايير الأساسية الدولية.
  - ٢) ما إذا كانت هذه القوانين مفهومة من جانب موظفي الانتخابات والمرشحين السياسيين والشعب.
  - ٣) ما إذا كانت سلطات الانتخابات حيادية ومدربة تدريباً كافياً.
  - ٤) ما إذا كان هناك تاريخ لمشاكل سابقة خاصة بالانتخابات، وأو هناك احتمال لحدوث تلاعب.
  - ٥) ما إذا كانت الأحزاب السياسية المتنافسة وأو المرشحون قادرين على القيام بمراقبة فعالة للعمليات الانتخابية لكي يدافعوا عن مصالحهم.
  - ٦) ما إذا كان لوسائل الإعلام الإخبارية تاريخ سابق في عمل تغطية متوازنة وموضوعية للانتخابات.

في البيئة الانتخابية المليئة بالشك تؤدي عملية المراقبة الموثوق بها إلى تحسين احتمالات النجاح لانتخابات شرعية يقبل فيها الشعب والمتنافسون شرعية العملية. ويقدم الجزء الأول من هذا الفصل موجزا للأنشطة التي لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند الترتيب لتنظيم وتنفيذ عمل مراقبة محلي.

## احتياج

يقدم الفصلان الأول والثاني وصفا عاما للوظائف العديدة التي يمكن أن يقوم بها المراقبون، بما في ذلك تشجيع عملية انتخابية نزيهة خالية من التلاعب أو التهريب يؤمن الناخبون بشرعيتها<sup>(٤)</sup>. وقبل أن تقرر أن تبدأ في عمليكم لمراقبة أي انتخابات يجب أن تحاول أن تستنتج ما إذا كان هناك حاجة سوف تقوم

(٤) للمزيد من المناقشة عن نطاق الأنشطة التي يقوم بها المراقبون عادة انظر القسم أ ، ب «خطة عامة» .

وعندما تستطيع أن تضع تقييما أوليا واعيا لعملية الانتخابات فعليك أن تناقش نتائجك مع قادة منظماتك أو قادة ائتلاف المنظمات الذي تنتمي إليه. وعندئذ يمكنك أن تبدأ في وضع خطة عامة تتجاوب مع هذه الاحتياجات.

## خطة عامة

الخطة العامة (وتسمى أيضا برنامجا أو خطة العملية) وهي استراتيجيتك لتحقيق أهداف عمل المراقبة والتي تعكس أولويات المنظمة المبنية على تقييمك للاحتياجات والموارد المتاحة<sup>(٦)</sup>. وتصف خططك الوسائل التي تأمل أن تحقق بها أهدافا معينة، وبصفة عامة يستحسن أن تسجل العناصر الرئيسية للخطة كتابة (بما فيها الأهداف العامة والمبادئ الإرشادية والأهداف الفرعية والمهام).

**الأهداف العامة والمبادئ الإرشادية<sup>(٧)</sup> :** إن الأهداف العامة لمنظمتك هي الأساس الذي تبنى عليه أية خطة للمراقبة، ويجب أن تبدأ وضع خططك بمراجعة احتياجات العملية الانتخابية المتوافقة مع رغبات منظمتك وقدراتها وإمكاناتها. وتتضمن هذه المراجعة قرارات أساسية بخصوص السياسات المتخذة، وبالتالي تحتاج إلى مشاركة قادة المنظمة<sup>(٨)</sup>. وتتضمن الأهداف التقليدية لمنظمات المراقبة ما يلي: دعم الثقة الجماهيرية في عملية انتخابية شرعية، والمساعدة في تطوير قوانين وإجراءات انتخابات مناسبة، وتشجيع الفهم الجماهيري للعملية الانتخابية، والمساعدة في التوسط وحل الخلافات، وخفض مستويات العنف والترهيب والخوف، والحيلولة دون وقوع انتهاكات لقانون الانتخابات

(٧) ما إذا كان الجمهور على درجة عالية من الثقة في كيفية عمل سلطات الانتخابات والمتنافسين السياسيين.

وبعد أن تفرغ من الإجابة على هذه الأسئلة يجب أن تبدأ في ترتيب العوامل التي تشكل أخطر تهديد لعملية انتخابات شرعية ، مثل أعمال التهريب أثناء فترة الحملات الانتخابية أو المعالجة غير المتوازنة من وسائل الإعلام أو الغش والتلاعب أثناء عمليتي التصويت والفرز أو كل هذه الأمور جميعها.

وهناك العديد من مصادر المعلومات التي ستساعدك على الوصول لنتيجة. فيجب أن تحلل التقارير الإخبارية التي تقدمها وسائل الإعلام بجانب الدراسات المكتوبة أو المسجلة ، كما لا بد أيضا أن تلتقي بممثلي المؤسسات التي ستشترك بصورة تكاملية في العملية الانتخابية ، ومن ضمن هذه المؤسسات سائر الأحزاب السياسية وكذلك لجنة الانتخابات (وطنيا ومحليا) والمنظمات المدنية التي تنفذ برامج لتعليم الناخبين أو تدعم حقوق الإنسان وقوات الأمن ووسائل الإعلام. ومتى كان الأمر متاحا فاطلب منهم:

- (١) أن يشرحوا دورهم في الانتخابات.
- (٢) أن يقيموا العملية الانتخابية كما هي مخططة نظريا وكما هي حادثة فعليا.
- (٣) أن يصفوا الاهتمامات الكبرى للمؤسسة التي يمثلونها.

وفي أثناء قيامك بالبحث لا تهمل تصورات الناخبين العاديين إذ أن انطباعاتهم - سواء كانت دقيقة أم خاطئة - تمثل عاملا هاما في تحديد مصداقية الانتخابات<sup>(٥)</sup>.

(٥) انظر القسم (ظ) «التعليم المدني والانتخابي» للمزيد من المناقشة عن مراقبة المستوى العام لفهم الناخب عن الانتخابات .

(٦) انظر القسم (أ) «احتياج».

(٧) انظر الملحق رقم ٢ ، وهو نبذة أعدتها نامفيريل تصف الأهداف والمبادئ الإرشادية والمعلومات الأساسية الأخرى عن المنظمة.

(٨) انظر القسم (أ، ث) «لجنة المدراء وبنية تنظيمية ديمقراطية» .

**أهداف ومهام محددة:** قم بتقسيم أهدافك العامة إلى أجزاء مكونة لها (أهداف فرعية) ترمع أن تسعى لتحقيقها بنشاط. وهناك بضعة أهداف فرعية أساسية يجب لأي مجموعة تراقب الانتخابات أن تأخذها في الاعتبار، ومنها الملاحظة والتقييم والتقرير وتبني الإصلاحات. وستجد أن كلا من هذه الأهداف الفرعية يمكن أن يطبق على الأحداث المتنوعة التي تكون العملية الانتخابية. ولا بد لأي قائمة حزبية تعدد أهم أحداث الانتخابات أن تتضمن العناصر التالية:

وإبلاغ عنها عندما تحدث . وتساعدك عملية المراجعة على تصور وتحليل وتقييم خطتك وأيضاً على حذف البدائل التي ليس لها ارتباط مباشر بتحقيق أهدافك .

وبالمثل فيجب أن تعدد المبادئ التي توجه كل قرار وكل عمل تتخذه مجموعة المراقبة، ومن الأمثلة النموذجية لهذه المبادئ الحيادية وعدم العنف . ويمكنك أن تختار - كما فعلت مجموعات أخرى - مبادئ إرشادية لمنظمتك في قاعدة سلوك مكتوبة.

افتراض أن هدفك العام هو دعم الثقة الجماهيرية في شرعية العملية الانتخابية ، وكى تحقق هذا الهدف يمكن أن تتخذ لك هدفا فرعياً هو اتباع برنامج ما بهدف التأكد من أن الناخبين قد سجلوا أنفسهم تسجيلاً صحيحاً . وبينما أنت تستعد لتضع برنامجك للتسجيل ، افتراض أنك تحدد أن المشاكل الكبرى التي واجهتها الانتخابات السابقة كانت تتضمن:

أ) المسافات البعيدة بين مراكز التسجيل وبعضها البعض .  
ب) الشطب الخاطيء لعدد ليس بقليل من الأسماء من القوائم .

وعندئذ يمكنك أن تحدد أهدافك الفرعية للانتخابات القادمة كما يلي:

أ-١) تغيير مواقع مراكز التسجيل (مثلاً من مركز واحد كل ١٠٠ كيلومتر إلى واحد كل ٥٠ كيلومتراً) لتسهيل على المواطنين العاديين عملية التسجيل .

ب-١) الحلولة دون حدوث تلاعب في عملية التسجيل .

ولذلك تضع خطة بالمهام التي تحقق بها أهدافك الفرعية لتبلغ في نهاية الأمر هدفك العام . ويمكن أن تتضمن هذه المهام:

أ-١) المطالبة بإجراء تغييرات في تنظيمات الانتخابات لتيسير الوصول إلى مراكز التسجيل ، وذلك عن طريق:

١) تقديم رسائل ومقالات إلى الجرائد والصحف المحلية .

٢) طلب مساندة الأحزاب السياسية .

٣) مقابلة موظفي الحكومة لإقناعهم بأن يساندوا السياسات المقترحة .

٤) تنظيم لقاء جماهيري عام يناقش فيه الأمر علناً على الجميع .

ب-١) مراقبة عملية التسجيل عن طريق:

١) الدفاع عن إتاحة قوائم التسجيل للمتنافسين وللجمهور مع وقت كاف للمراجعة وإجراء التعديلات .

٢) إعلان نيتك أن تراقب العملية ووصفك لمنهجك .

٣) ضم وتدريب وتوزيع المتطوعين ليراقبوا عملية القيد في مراكز التسجيل المحلية .

٤) فحص عينة عشوائية لها دلالتها الإحصائية من التسجيلات للتحقق من دقة قوائم الناخبين .

٥) التأكد من وصول كل المتنافسين السياسيين إلى الجمهور في الوقت المناسب كى يقيموا ما إذا كان السجل يتضمن أسماء كان يجب أن تشطب أو يخلو من أسماء كان يجب أن يتضمنها .

٦) مراجعة جميع الأسماء التي شطبت من القائمة لتحديد ما إذا كانت قد شطبت بطريقة صحيحة أم لا .

٧) كتابة وتوزيع تقرير عن مدى دقة القائمة: أو

٨) التوضيحية بوسيلة يتم بها التأكد من إعادة تسجيل هؤلاء الذين شطبت أسماؤهم من القائمة بطريقة غير سليمة .



إيضاح ٢

- (١) وضع القانون الانتخابي .
  - (٢) تسجيل الناخبين .
  - (٣) تقسيم الدوائر الانتخابية .
  - (٤) تسجيل وتأهيل الأحزاب السياسية والمتنافسين في الانتخابات .
  - (٥) الحملة الانتخابية .
  - (٦) برامج تعليم الناخبين وتدريب موظفي الانتخابات .
  - (٧) الاقتراع وفرز الأصوات .
  - (٨) جدولة وإعلان النتائج الرسمية .
  - (٩) تنصيب الفائزين في الانتخابات .
- يمكن - وينبغي - أن يتم تركيز أهدافك في أهداف فرعية كي يمكنك أن تضع قائمة بالأنشطة المحددة (أي المهام) التي ستقوم بها لتحقيق أهدافك الفرعية وأهدافك العامة (انظر إيضاح رقم ٢) .
- ويناقد البابين الثاني والثالث من هذا الفصل خططاً ومناهج لمراقبة التسجيل وتحقيق أهداف المراقبة الفرعية الأخرى ، لكن فكر أولاً في هذه الاقتراحات العامة التي تخص كيفية تنفيذ الخطة .
- وضع جدول انتخابي تنازلي**
- يجب أن يكون أي عمل لمراقبة الانتخابات مخططاً ومنظماً لكي يتفق مع المواعيد النهائية العديدة الخاصة بالانتخابات. ويجب عليك كخطوة أولى في تخطيطك أن تضع قائمة تحدد فيها المواعيد والفترات الزمنية التي سوف تتم فيها أهم الأحداث الانتخابية مثل:
- (١) متى تناقش وتسري قوانين الانتخابات وقوانين الأحزاب السياسية.
  - (٢) متى يتم إعلان موعد الانتخابات.
- (٣) متى يتم تعيين لجنة الانتخابات الوطنية.
  - (٤) متى يجب على المنظمات المشتركة في العملية الانتخابية ، بما فيها مجموعات مراقبة الانتخابات المستقلة ، أن تسجل نفسها مع السلطات المناسبة.
  - (٥) متى يمكن للناخبين أن يسجلوا أنفسهم.
  - (٦) متى يمكن للجمهور أن يراجع وينقح ويطعن قوائم تسجيل الناخبين .
  - (٧) متى يمكن للأحزاب والمرشحين أن يتسجلوا.
  - (٨) متى تبدأ فترة الحملات الانتخابية ومتى تنتهي ، وخاصة مع تحديد آخر ميعاد يمكن أن تجرى فيه أنشطة سياسية (مثل: إعلان استطلاعات الرأي العام وتنظيم المسيرات والظهور في وسائل الإعلام العامة ، إلخ) .
  - (٩) متى يتم ضم وتدريب موظفي الانتخابات .
  - (١٠) متى يتقدم مراقبو مراكز الاقتراع والمراقبون الآخرون بطلبات اعتمادهم .
  - (١١) متى يتم توزيع مواد الانتخابات على مراكز الاقتراع .
  - (١٢) متى يتم التصويت .
  - (١٣) متى يتم إحصاء الأصوات وجدولتها وإعلانها.
  - (١٤) متى يتم تقديم الشكاوى والالتماسات
  - (١٥) متى يتم عقد انتخابات الإعادة (إذا كانت ستم) .
  - (١٦) متى يتم تنصيب المرشحين الفائزين .
- ويمثل الجدول الانتخابي التنازلي أداة مرئية مفيدة يمكن أن تساعدك في تحديد الأحداث التي يجب أن تراقبها وكيفية تنظيم خطتك وأي نوع من الأفراد والموارد المالية سوف يكون متاحاً ، وما هي الإعدادات اللوجيستية المطلوبة.

## وضع ميزانية

يجب عليك أيضا أن تضع تصورا عن الميزانية ، وهذه يجب أن توضع على أساس الدخل المتناظر<sup>(٩)</sup> والأموال المخصصة لمهام معينة. وغالبا ما يجب مع مهمة جديدة أن يتم إعداد العديد من الميزانيات المبنية على تقديرات الدخل المرتفعة والمنخفضة. ومن بين جوانب الإنفاق التي عليك أن تتوقعها ما يلي:

- ١) استئجار مكان للمكاتب الرئيسية والإقليمية .
  - ٢) المعدات المكتبية (مثل الحاسبات الآلية والآلات الكاتبة وآلات التصوير، إلخ).
  - ٣) المنافع الأساسية (مثل التدفئة والماء والكهرباء، إلخ).
  - ٤) مرتبات الموظفين سواء الذين يعملون وقتا كاملا أو بعض الوقت فقط .
  - ٥) الاتصالات (مثل فواتير الهواتف وتكلفة ترتيبها وأجهزة الفاكس ووسائط الحاسب الآلي والمعدات الأخرى وتكلفة البريد، إلخ).
  - ٦) لوازم المكتب (مثل الأقلام والورق والشرائط اللاصقة والديباسات ، إلخ).
  - ٧) تكاليف الطباعة والنسخ لأدوات الكتابة والكتيبات وشارات الهوية والملصقات وكتيبات التدريب والتقارير.
  - ٨) نفقات السفر لضم وتدريب المراقبين وللقيام بالمراقبة الفعلية.
  - ٩) التكاليف (النشرية) للأنشطة (مثل إيجار الموقع والطعام ومعدات الصوت، إلخ).
  - ١٠) الخدمات المهنية (مثل المحاسبين والمحامين والمتخصصين في الحاسب الآلي، إلخ).
- ويمكن ترشيد بعض هذه النفقات إذا استطعت

الحصول على معدات أو خدمات مجانية<sup>(١٠)</sup>. وفي جميع الأحوال يجب على العملية أن توضع نظاما لترخيص وتوثيق الدخل والمساهمات وأوجه الإنفاق كي تعمل بفعالية وتأثير ، بل وسمعتك الإدارية الجيدة والشفافية المحاسبية سوف تنعكس بأثر طيب على مصداقية المجموعة كمجموعة تراقب الانتخابات.

## إدارة الخطة

اقصر نفسك على القيام فقط بالمهام الفرعية والأنشطة المرتبطة بذلك بقدر ما تستطيع أن تنجز بينما تحتفظ بسمعة عن قدراتك وكفاءتك ومصداقيتك . ويمكن إضافة أهداف فرعية أخرى كلما توفر المزيد من الوقت والموارد .

وفي أي عملية مراقبة يوجد دائما عمل لا بد من تأديته لكنه يتطلب عددا من الأفراد يتجاوز عدد الموجودين. وفي مثل هذه الظروف يكون من الضروري أن تدير وقتك ووقت أفرادك بفعالية ، وذلك عن طريق:

- ١) تفويض الأعضاء في عملياتك بمهام حسب الإقليم الجغرافي والخبرة الوظيفية أو الاهتمامات الشخصية ، وخاصة عندما يكون لديك العديد من الأهداف الفرعية وخطة مركبة أو متعددة الجوانب .
- ٢) تنسيق الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة للتأكد من أن الأنشطة العديدة يتم القيام بها بكفاءة وباستمرار وفي اتفاق مع مبادئك الإرشادية .

وفي بعض الحالات تعين المنظمات فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد ليقوموا بتنسيق المعلومات والأنشطة بين العناصر المتعددة في عملية المراقبة.

(٩) انظر القسم (ح) «تمويل العملية» .

(١٠) نفس المرجع السابق.

- عقدت، إلخ)؟  
 (٢ هل يقوم أفراد المنظمة والمتطوعون بأداء مسؤولياتهم الفردية؟  
 (٣ هل هناك استجابة إيجابية من وسائل الإعلام والجمهور لأعمالك؟  
 (٤ هل لديك موارد كافية للإيفاء بحاجات البرنامج؟

وعندما يتم القيام بأنشطة متعددة في آن واحد وعلى مستويات متعددة فإن وظيفة الربط هذه تساعد على إيصال الحد الأقصى من المعلومات إلى صناعات القرارات وعلى توزيع الموارد بكفاءة.

ويمكن دعم التنسيق من خلال ترتيب لقاءات متكررة مع الأفراد المسؤولين عن مهام محددة ، بما فيهم مديرو المكاتب ومسؤولو اللوجيستيات . ومن خلال هذه الاجتماعات يمكنك أن تضمن أن تظل خطوط الاتصال مفتوحة كي تحدد وتحل المشاكل التي تظهر أثناء مراحل التخطيط أو التنفيذ لعملياتك الجماعية . وتذكر أيضا أن بعض أبعاد التنسيق ينبغي أن تركز على العلاقة بين عملياتك الميدانية (الإقليمية والمحلية) وبين مراكزك الرئيسية . وهذا يتيح للممثلين في كل الأقاليم أن يعرفوا ماذا يحدث في المناطق الأخرى للعملية كما يساعد على التأكد من أن الأقاليم تحظى باهتمام ومساندة مناسبين .

## مداخل إلى التنظيم



إن أغلب مجموعات المراقبة المدنية المحلية تنظم نفسها باستخدام أحد ثلاثة مناهج أساسية:

- (١ إجراء تحويل - أو إعادة توجيه مؤقتة - «مجموعة مدنية قائمة» إلى منظمة ينصب اهتمامها الأول على مراقبة انتخابات قادمة. وتتضمن مثل هذه المجموعات غالبا - ولكن لا تقتصر على - روابط حقوق الإنسان والنقابات العمالية والمنظمات الدينية والجمعيات الثقافية والنقابات المهنية واتحادات الطلبة ، أو  
 (٢ إنشاء منظمة جديدة للمراقبة المحايدة للانتخابات، أو  
 (٣ تكوين ائتلاف من منظمات متنوعة ينوي أفرادها أن يتعاونوا في مراقبة انتخابات ما.

والنموذج التنظيمي الذي تختاره سيعتمد على اعتبارات عدة ، فتوفر الموارد (البشرية والمادية) والقدرات المتخصصة والسمعة السياسية تعد بعض العوامل الوثيقة الصلة باختيار منهجك. وهناك نقاط قوة ونقاط ضعف في كل من هذه النماذج التي أسلفناها.

## تقييم ومراجعة الخطة

عندما تضع جدولا انتخابيا تنازليا وخطة لأنشطتك يجب كذلك أن تضع موعدا نهائيا يحدد المواعيد التي يجب بحلولها أن تكون الأنشطة المتنوعة قد تحققت. ومن واقع هذا الموعد النهائي ستستطيع أن تقيم كل فترة مدى تنفيذ خطتك وأن تضع التغييرات بناء على ما إذا كنت قد نجحت في العمل وفقا لمواعيدك المحددة ، وإحدى طرق تقييم خطتك هي أن تجيب عن بعض الأسئلة والتي تتضمن الآتي:  
 (١ هل أنت تحقق النتائج التي حددتها بآدئ ذي بدء (مثل: عدد المتطوعين الذين تم ضمهم والكتيبات التي وزعت وجلسات التدريب التي



على أنه يمكن في حالات أخرى أن ينشأ عن هذه السمات ذاتها مشاكل. وعلى سبيل المثال فوجود علاقات متوترة مع مجموعات أو أحزاب سياسية أخرى أو انتشار سمعة التحيز إلى حزب معين يمكن أن يؤدي إلى إعاقة الأنشطة والتحالفات المستقبلية. وبالمثل فإن أي منظمة سابقة الوجود يمكن أن تكون لها أولويات متضاربة أو يمكن أن تكون مترددة في تقديم الموارد المطلوبة لدعم عمل ناجح لمراقبة الانتخابات<sup>(١١)</sup>. وفي حالة الائتلاف يمكن أن يبرز تعقيد إضافي إذا كان لا بد أن تتخذ جميع القرارات عن طريق مفاوضات مطولة بين قادة المنظمات المختلفة (التي تكون الائتلاف) (انظر إيضاح رقم ٣).

وبالمقارنة مع ذلك نجد أن إنشاء منظمة جديدة قد يستلزم الكثير من الوقت، وأيضاً في أغلب الأحوال تكون فترة بداية أي منظمة مليئة بانعدام اليقين الذي ينتج بالطبع عن مساعي المنظمة الأولية لضم مديريين وموظفين تنفيذيين ولوضع الخطة واجتذاب موارد مالية، إلخ.

ومن التحديات الصعبة بصفة خاصة ضم قادة بارزين - ليس لهم سمعة حزبية قوية - لكي يشاركوا في منظمة جديدة. وهناك تحد آخر يتمثل في وضع بنية تنظيمية فعالة في إطار زمني قصير.

ومن الناحية الأخرى فعند مقارنة منظمة جديدة بائتلاف يضم مجموعات عديدة يتضح أنها لا تحتاج إلى توفيق سياساتها المتنافسة معاً أو توفيق أساليب الإدارة. ويمكن أيضاً للمجموعات الجديدة أن تستفيد من عدم وجود سمعة سابقة لها أو أية ارتباطات سابقة بمصالح حزبية. بالإضافة إلى ذلك فإنه كثيراً ما يحدث في أي مجموعة جديدة تدفق

تتميز المؤسسات السابقة الوجود بأن لها بنية تنظيمية وقيادة متمرسه وأعضاء واعترافاً جماهيرياً، وفي بعض الحالات يكون لها موارد مادية ومالية،

راقبت لجنة حقوق الإنسان (HRC) المعروفة انتخابات سنة ١٩٩٣ في باكستان، كمنظمة لها وجود سابق قبل الانتخابات اختارت اللجنة أن تعمل وحدها كي تصون صورتها كمؤسسة محترفة حيادية. وبالنظر إلى محدودية عدد أعضائها أدركت اللجنة أنها لا تستطيع أن تراقب كافة الجوانب وكل إقليم في البلد وحدها.

وهكذا قررت أن ترتب أولويات مراقبتها فركزت جهودها في الدوائر التي فيها: (١) تاريخ سابق لمشاكل انتخابية خطيرة (أو ٢) احتمال أن تكون نتائج الانتخابات فيها متقاربة للغاية.

وفي انتخابات سنة ١٩٩٤ في المكسيك قرر قادة العديد من المنظمات المدنية السابقة الوجود أن يراقبوا عينة توضيحية من مراكز الاقتراع البالغ عددها ٩٥٠٠٠ في المكسيك (عبر ٣٢ ولاية). ولكي ينسقوا ضم وتدريب وتوزيع عدد كاف من المتطوعين ليغطوا مراكز العينات قرر القادة أن يكونوا اتحاداً مدنياً ضم أكثر من ٤٠٠ منظمة فردية.



بعد سنوات عديدة من السيطرة الكلية للحزب الاشتراكي على الحكومة الألبانية وعلى المجتمع المدني فتحت انتخابات سنة ١٩٩٠ سنة ١٩٩٢ للمنافسة المتعددة الأحزاب. وكانت كل المنظمات المدنية الموجودة مرتبطة بشكل ما بالحزب الحاكم، فقرر الأفراد الذين أرادوا القيام

بمراقبة حيادية لانتخابات سنة ١٩٩٢ أن المنهج الوحيد الموثوق به هو إنشاء منظمة جديدة. وفي غضون ثلاثة أشهر قامت الجمعية الألبانية الثقافية الديمقراطية بضم وتدريب ٢١٠٠ مراقب بما فيهم أعضاء الاتحاد ومدرسون وطلبة وآخرون.

وقام المتطوعون بمراقبة الاقتراع والفرز بنجاح، وكانت منظمتهم أول منظمة تعلن نتائج الانتخابات الوطنية المؤقتة.



عندما رفض رئيس زامبيا كينيث كوندوا في بداية الأمر طلب المعارضة حضور مراقبين دوليين اقترحت مجموعة من الزامبيين تكوين فريق المراقبة الزامبي المستقل (زيمت ZIMT).

وقد تسجلت زيمت رسميا كجمعية خاضعة للقانون الزامبي في تموز/يوليه سنة ١٩٩١ ، وكونت مجلس إدارة شمل رجال الأعمال وممثلين لمهن قانونية وطبية ومحاسبية ومعمارية واثنين من قادة الطلبة وأعضاء عديدين من رجال الدين .

وقد صادفت زيمت بضع صعوبات داخلية مبكرا، فالعديد من المؤسسين الطبيعيين لزيمت ، بما فيهم رجال الدين والطلبة وآخرون قد اتهموا زيمت بأنها قد تأثرت تأثرا غير مناسب بالحزب الحاكم.

ورغم أن زيمت ضمت ممثلين للكنائس والاتحاد القانوني في هيئتها إلا أنها أصرت على أنها لم تكن منظمة مظلية وأن جميع أعضاء هيئتها عملوا بصفتهم الشخصية ، فلم يكونوا مكلفين أو مختارين كممثلين لمجموعات أخرى.

وسعى ممثلو الكنيسة والاتحاد القانوني والمجموعات المدنية الأخرى إلى أن ينالوا دورا مؤسسيا في العملية... وفي أوائل أيلول/سبتمبر ، عندما زاد عدم الاقتناع بزيمت ، استقال ثلاثة من ممثلي الكنيسة من مجلس الإدارة .

وبنهاية أيلول/سبتمبر اتحدت ست منظمات زامبية لتشكيل لجنة تنسيق مراقبة الانتخابات (زمك ZEMCC).

واختارت كل من المنظمات المؤسسة لزمك مندوبين ليشتركا في الهيئة ، ونشرت زمك كتيبات تدريب وأرسلت فرقا متنقلة لتدريب المتطوعين في سائر أنحاء البلاد واستخدمت وسائل الإعلام والمنابر لإيصال رسائل عن أنشطتها ومسؤوليات المواطنين. وقد قدر عدد المشاركين في جلسات زمك التدريبية بـ ٣٥٠٠ فرد.

وكان المستفيد من هذا العمل هو الشعب الزامبي الذي ذهب إلى مراكز الاقتراع بثقة عظيمة ، ومن الآن فصاعدا سوف تعتبر المراقبة المستقلة جزءا أساسيا من العملية الانتخابية في زامبيا.

هذا الإيضاح مأخوذ من «انتخابات ٣١ تشرين الأول/أكتوبر سنة ١٩٩١ الوطنية في زامبيا» ص ٦٣ و٦٤ ، ٦٨-٦٩ (الجمعية الوطنية الديمقراطية ومركز كارتر في جامعة إيموري ١٩٩٢).



## لجنة المدراء وبنية

### تنظيمية ديمقراطية (١٢)

من الاهتمام والحماس من شأنه أن يسهل - في ظروف معينة - بعض المهام مثل الضم وحشد المتطوعين واجتذاب انتباه وسائل الإعلام (انظر إيضاح رقم ٤).

إلا أنه نادرا ما يكون تأسيس منظمة جديدة أمرا سهلا ، كما يظهر من إيضاح رقم ٥.

وبالإضافة لاختيار نموذج للتنظيم فلا بد لعملك الرقابي أن يضع بنية تنظيمية وأن يقوم بضم الأفراد وتدريبهم وأن يجمع الموارد.

ويناقش القسم التالي دور وتشكيل قيادة منظمك.

الخطوة الأولى في تنظيم عملية مراقبة محلية محايدة هي تشكيل لجنة تدير كل القرارات الكبرى للعملية. وهذه اللجنة لها مسميات متنوعة فتسمى لجنة تنفيذية أو مجلس إدارة أو مجلسا منسقا أو لجنة قيادية. وتختار منظمات المراقبة بصفة عامة شخصا واحدا ليكون رئيسا أو رئيسة للجنة ، وأيضا أشخاصا آخرين ليشغل واحد منهم منصب نائب الرئيس والآخر منصب أمين الصندوق والثالث منصب السكرتير. كما تشكل اللجان الفرعية أيضا للتعامل مع موضوعات بعينها مثل جمع الأموال

ولا يمكن المغالاة في التأكيد على أهمية إدخال شخصيات بارزة في هذه اللجنة ، فالسمعة والاستقامة الشخصية لأعضاء اللجنة تدعم وتعزز شرعية العمل وتشجع المواطنين العاديين على أن يشتركوا في العمل كما أنها تساعد على ضمان تعامل الحكومة وهيئة الانتخابات والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام تعاملًا جديًا مع المنظمة. ولا يلزم أعضاء اللجنة أن يكون لهم خلفية سياسية ، بل يمكن ضم رياضيين مشهورين وشخصيات ثقافية إلى اللجنة - عندما يكونوا مناسبين لذلك - كي يقدموا شهرة وشعبية للجنة (انظر إيضاح رقم ٦).

ويحسب كيفية فهم دورها يمكن أن يكون للجنة المدراء عدة مسؤوليات منها:

- ١) تعيين مدير تنفيذي .
- ٢) وضع الأهداف العامة والمبادئ الموجهة والخطة المبدئية لمراقبة الانتخابات .
- ٣) مراجعة خطة المراقبة وتعديلها في حالة الضرورة .
- ٤) إعداد ميزانية .
- ٥) جمع الأموال .
- ٦) إجازة التصريحات العلنية .
- ٧) إقامة علاقات مع أعضاء الحكومة ومع القادة السياسيين ومع المنظمات المدنية الأخرى والمجتمع الدولي .
- ٨) تحمل المسؤولية القانونية عن العملية (مثل: توفير التسجيل والاعتماد القانونيين لعملية المراقبة).

وسوف تستفيد منظمك أو ائتلافك من المساعي المبذولة لوضع بنىات وإجراءات ديمقراطية لكي تدير شؤونها الخاصة ، فمثلا سوف تساعدك قواعد النظام

وضم المتطوعين والعلاقات مع الحكومة وتطوير إجراءات العمل الداخلية ، إلخ.

أسماء وأعمال رؤساء بعض منظمات المراقبة المحايدة البارزة تتضمن (١٣) :

نامفريل - القلبين : جوسيه كوسيبسيون ، رجل أعمال قيادي ومن نشطاء المجتمع المدني . والأسقف أنطونيو فورتيشي وهو قائد بارز في الكنيسة . لجنة لأجل انتخابات حرة - تشيلي : سيرجو مولينا



منسق للاتفاق الوطني ووزير سابق .

سي . إي . دي (CED) - باراجواي: رينيه ريكالدي ، سكرتير تنفيذي لجمعية كاثوليكية علمانية .

بافي - بلغاريا: كيفورك كيفوركين ، مضيف أشهر برنامج تلفزيوني في بلغاريا .

زملك - زامبيا: الموقر الأب فوستون ساكالا ، قائد الكنيسة الإنجليكانية في زامبيا .

نسفي (NCFE) - اليمن: مصطفى نعمان ، دبلوماسي سابق ومن نشطاء حقوق الإنسان .



لجنة من المدراء تزاوّل عملها ، نقلًا عن «الانتخابات ونحن» كتيب تدريبي أعدته مركز جويونا لأحد فروع منظمة جيرديس GERDES .

## المصداقية



- إن إظهار صورة المصداقية يدعم فعالية أي عملية مراقبة ، ومن ثم لا بد أن يلعب هذا الاعتبار دورا بارزا في اتخاذك للقرارات وقد تتأثر مصداقيتك إذا:
- (١) كنت مرتبطا عن قرب بمصالح حزبية أو لك صورة حزبية .
  - (٢) فشلت في شرح أهداف ومناهج عملك.
  - (٣) كنت تتبع منهجا خاطئا .
  - (٤) كنت تنفذ أنشطة بغير كفاءة .
  - (٥) كنت لا تعلن تقارير أنشطتك ونتائجك.

ويمكنك أن تتخذ أربع خطوات تأكيدية على الأقل لإرساء مصداقيتك:

### احتفظ بالاستقلال عن الجمعيات الحزبية وادعم (صورة الحيادية)

يمكن أن يصبح عملك الرقابي متلازما مع مؤسسات أخرى قبل أو أثناء فترة انتخابات ما ، وتنشأ هذه العلاقات عندما تقوم بتشكيل ائتلاف أو تنسيق عمليتك مع آخرين وعندما تتلقى تمويلا أو مساعدة أو إرشادا من مصدر بعينه ، أو - في بعض البيئات - بمجرد دخولك في اتصالات متكررة (مثلا: مع موظفي الحكومة أو قادة الأحزاب) .

ومع أن إقامة العلاقات مع المنظمات والمؤسسات الأخرى والاحتفاظ بها هو أمر أساسي في المراقبة ولا يشوه مصداقيتك بطريقة حتمية، إلا أن عليك أن تكون حريصا على أن تتحاشى الاعتماد الزائد على أي شخص أو مجموعة ذات مصالح حزبية. وإذا قررت أن عمل المراقبة يجب أن يرتبط مع المصالح

المتفق عليها بالتبادل (مثل إجراءات الاقتراع التي تستخدم عند اتخاذ القرارات الكبيرة) أو القوانين الثانوية على مناقشة وحل قضايا صعبة بفعالية وكفاءة أعلى<sup>(١٤)</sup>. والبديل الآخر ، والذي تصبح فيه المناهج غير الديمقراطية سمات مميزة لأعمالك، يمكن أن يجعل منك هدفا للاتهامات بازدواج المعايير. وفي بعض الحالات أجبرت هذه الظاهرة بعض الأعضاء البارزين في لجنة ما أو ائتلاف ما على الانسحاب من عمل مراقبة أو انتقاده ، وهذه الأحداث يمكن أن تكون محرجة وتقلل من مصداقية المجموعة.

وعند تكوينك لمنظمة جديدة يجب أن تقوم بعدة خطوات للتأكد من أن النظام القانوني لكيانك يسمح بسهولة إشراك أعضاء جدد في عملية صنع القرار . ومن المفضل أيضا أن تشجع إدخال أعضاء وقادة من قطاعات جغرافية وعرقية وعنصرية متنوعة من البلد وأن تصنع توازنا بين الرجال والنساء. وإذا كانت مجموعتك تعمل على مستوى الوطن فمن المهم أيضا أن تسهل قبول أي مراكز فرعية جديدة داخل المنظمة من سائر أنحاء البلاد. ويجب كذلك أن تفكر في إجراء عمليات ديمقراطية يتم في نهايتها اختيار أو إقرار قادة محليين ووطنيين - بما فيهم أعضاء لجنة المدراء - لمناصبهم أو عزلهم عنها .

مساهمات من مصالح حزبية فحاول أن تواجه المزاعم المحتملة القائلة بحدوث انحياز ، وذلك بالإصرار على - أو على الأقل بالدعوة إلى - مساهمات متساوية من كل المتنافسين في الانتخابات.

ويجب أن تدعم دوما صورة الحيادية (ويشار إليها أحيانا بأنها «محايدة أو غير حزبية أو غير سياسية أو مستقلة أو موضوعية»). إن مصداقيتك سوف تتأثر كثيرا بتشكيل لجنة المدراء وبسمعة رئيس اللجنة أيضا وبأعمال وسمعة كبار العاملين<sup>(١٦)</sup>. وكما هو الحال في منهج تكوين ائتلاف أو تلقي مساهمات فيجب أن تتحاشى تشكيل لجنة من المدراء قد تبدو بسبب ارتباطات أعضائها أنها تفضل مصلحة سياسة معينة دون غيرها (انظر إيضاح رقم ٨).

وبالمثل يجب أن يتعهد طاقم ومنتطوعو منظمته بأن يمتنعوا عن العمل من أجل أو إظهار أي تفضيل علني لنجاح أو هزيمة أي حزب سياسي بعينه أو أي مرشح<sup>(١٧)</sup>. ويجب أن يكون اهتمام المراقب الأول منصبا على حماية أمانة ونزاهة العملية الانتخابية بغض النظر عن من يفوز ومن يخسر. وعلى أية حال فإن هذا التوجه لا يمنع ولا ينبغي أن يمنع المراقبين عن التعبير عن اختيارهم السياسي الشخصي في سرية داخل حجيرة الاقتراع.

وفي الوقت نفسه يجب أن تدرك أن الحيادية والاستقلال عن المتنافسين السياسيين لا يعني أن منظمته يجب ألا يكون لها أي اتصال بأي حزب سياسي أو أي من المنظمات التي ينتمي إليها المرشحون، بل على النقيض لا بد أن توصل إلى المتنافسين السياسيين ماهية أهدافك ومبادئك التوجيهية وما هي غاية أنشطتك (ويجب أيضا ألا تحول دون إمكانية إسهامك في مستوى التعليم

الحزبية فاتخذ احتياطات خاصة للتأكد من أن الصورة الناتجة متزنة ولا تظهر أي تفضيل أو ميل لأي متنافس في الانتخابات بعينه (انظر إيضاح رقم ٧).

وعند جمع الأموال لعمليتك الرقابية كن على علم بأن استخدام موارد مساهمين لهم مصالح شخصية أو حزبية في المحصلة النهائية للانتخابات قد يعطي انطباعا بأنك سوف تكون بالتالي مديونا بالولاء والإخلاص لهؤلاء المساهمين<sup>(١٥)</sup>. وهذه الظاهرة يمكن أن تحدث حتى إذا كانت المساهمة مقدمة دون انتظار أو توقع أي شيء في المقابل. وإذا تلقيت

في باراجواي قامت أربع منظمات مدنية بتشكيل ساكا (SAKA) وهو ائتلاف لمراقبة انتخابات الرئاسة سنة ١٩٩٣. وقبل تكوين الائتلاف كان ينظر لإحدى المجموعات بأنها محايدة، وكان لمجموعتين أصغر سمعة بأنهما تفضلان أحزاب المعارضة السياسية، وكانت المجموعة الرابعة معروفة بأنها تساعد بشدة الحزب الحاكم. ورغم أن التشكيل المتباين لساكا جعل من العمليات اليومية تحديا خاصا إلا أن النتيجة كانت توازن المصالح الحزبية التي جعلت للائتلاف سمعة حيادية.



قبل أقل من ٣٠ يوما من أول انتخابات محلية متعددة الأحزاب في رومانيا سنة ١٩٩٢ واجهت الجمعية المؤيدة للديمقراطية أزمة وذلك أن رئيس ومؤسس الجمعية أدريان موروزي قد قبل دعوة من ائتلاف أحزاب المعارضة ليخوض معركة انتخابية لمنصب المحافظ في براسوف، وهي واحدة من أكبر مدن رومانيا، فانهاز في صف قضية حزبية. وعلى ضوء هذا طلبت الجمعية من موروزي أن يستقيل فوراً، ثم عينت الجمعية رئيستها المساعدة ماريان تاتا لتؤدي دور الرئيس وتحت في الحفاظ على صورتها المحايدة.



(١٥) انظر القسم (ج) «تمويل العملية».

(١٦) انظر القسم (أ) و(ن) «لجنة المدراء وبنية تنظيمية ديمقراطية».

(١٧) انظر أيضا القسم (ذ) «الضم».

ومن الأمور القيمة أيضا أن تشرك الآخرين في معرفة المعلومات عن أعمالك بعد أن تتم، فتوزيع التقارير المكتوبة والشفاهية عن أنشطتك ونتائجك يساعدك في توثيق إنجازاتك ويقدم مرجعا مفيدا لوسائل الإعلام وللمراقبي الانتخابات الآخرين (١٨).

### تأكد من سلامة خطتك ومنهجيتك

إن خطتك ومنهجيتك (١٩) (أي المدخل المحدد الذي تستخدمه لتنفيذ أنشطتك) تعتبران عائقين إذا بدا أنهما على خطأ وغير معقولتين وأن تنفيذهما غير محتمل. وهذا يعني أن خطتك يجب أن تكون معقولة من الناحية اللوجيستية والمالية كما يجب أن تظهر على أنها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، افتراضا أنها تنفذ بطريقة صحيحة. ويمكن لأي خطة أو منهجية أن تحافظ أفضل ما يمكن على هذه السلامة إذا كانت افتراضاتها الأساسية معقولة وصحيحة .

الانتخابي .. كما فعل العديد من المجموعات الحيادية - بأن ترعى المناظرات السياسية بين المرشحين). ومن شأن إبقاء خطوط الاتصال مفتوحة جعل المتنافسين يحترمون ويقدرن غاية منظمتك وقد يشجعهم أيضا على أن يقدموا لك معلومات تنفعك في أعمالك الرقابية فيما بعد.

### اتصل بوضوح وانتظام

يتردد العديد من مجموعات المراقبة في الإعلان عن أنشطتها . ويسود هذا الاتجاه غالبا في البيئات التي تتميز بالقمع الشديد أو الاستقطاب. ومع ذلك سوف تدعم مصداقيتك إلى حد أنك تتبع سياسة اتصال مفتوح مع الأحزاب السياسية ومع الحكومة ومع وسائل الإعلام . ويجب أن تقدم بوضوح وانفتاح أهدافك الرئيسية والفرعية وأنشطتك المقترحة كي تجيب على التساؤلات وتزيل أي لبس أو سوء فهم عن طبيعة عملك (انظر على سبيل المثال الكتيب الذي أعدته مجموعة نامفويل في الفلبين في الملحق رقم ٢) .

ويمكن لهذه الاتصالات أن تأخذ شكل مؤتمرات صحفية أو تصريحات صحفية أو إعلانات أو رسائل أو مكالمات هاتفية أو مقابلات شخصية. ويجب أن تعلن أي معلومات خاصة بأنشطتك قبل أن تبدأ تنفيذها ، فيساعد مثل هذا الإعلان المسبق عامة على منع التلاعب والتهديد كما أنه يمكن أيضا أن يسهل تنفيذ أنشطتك. بل أن إظهارك لإخلاصك وشجاعتك من خلال التصريحات العامة يقدم رسالة قوية عن أن عملك الرقابي يتصف بالجدية في تحقيق مهمته .



«هذه الانتخابات تخصك: اجعلها تنجح!» نقلًا عن Manual del Ciudadano، مرشد تدريبي لسنة ١٩٩٤ أعده مجلس الديمقراطية في المكسيك .

(١٨) انظر القسم (ن) «تقارير ما بعد الانتخابات» .

(١٩) سوف يتم مناقشة الموضوعات المتعلقة بالمنهجية في البابين الثاني والثالث من هذا الفصل ضمن إطار الأنشطة المحددة لمراقبة الانتخابات .

### نقد خطتك

إن أفضل الخطط والمنهجيات ستفقد قيمتها ما لم يتم تنفيذها بطريقة صحيحة ، وفي مثل هذه الحالة سوف تخسر عمليتك ومصداقيتها. ويتطلب التنفيذ الجيد الأفراد المناسبين والمواد الملائمة ويتطلب قبل كل شيء تدريباً جيداً (٢٠) انظر إيضاح رقم ٩).

ومن الشائع للنقاد أن يتهموا منظمات مراقبة الانتخابات بالانحياز أو بالعجز وعدم الكفاءة ، خاصة عندما تكون المنظمات حديثة العهد ولم يتم اختبارها بعد. ولذا فإن منهجك في تنفيذ الخطة يمثل أهم وأقوى دفاعاتك ضد مثل هذه الاتهامات. وإذا تميز أداء أعضائك بالحيادية والموضوعية والحرية فإن كل النقاد المتعقلين سوف ينتهي بهم الأمر إلى الصمت وسوف يكون هناك تأكيد على مصداقيتك .

### تمويل العملية

إن جمع الأموال لعمل مراقبة محلية يثير تحديات عديدة ، فالإطار الزمني القصير الأجل لتنظيم أي عملية غالباً ما يضع ضغطاً شديداً على هؤلاء المسؤولين عن جمع الأموال ، وربما يتنافس (عمل جمع الأموال) مع واجبات أخرى أكثر أهمية على ما يبدو.

ويجب ألا تتسبب ضرورة جمع المال هذه في تعريض حيادية المجموعة للشبهات كما أسلفنا في القسم (ج) «المصداقية» ، وبحسب الظروف فربما يتكون تصور عن أن منظمك متحيز إذا قبلت أموالاً من الحكومة أو من الأحزاب السياسية أو من أي مجموعات أخرى تقوم بمساندة متنافسين في الانتخابات.

اجتازت سمعة نامفرييل كمنظمة مراقبة مستقلة موثوق بها اختباراً عندما أعلنت نتائج انتخابات أيار/مايو ١٩٨٧ التشريعية في الفلبين وتضمنت أخطاء حسابية جسيمة. وعند اكتشاف هذا الخطأ راجعت نامفرييل إعلانها. ومع ذلك كانت الأحزاب المعارضة للرئيسة كورازون أكيينو مقتنعة



بأن نامفرييل كانت جزءاً من خطة لضمان الفوز الساحق للتشريعيين من أتباع أكيينو. ولكن في نهاية الأمر استطاعت نامفرييل بسمعتها المتأثرة وتصحيحها وتراجعها الفوري ورغبتها في أن تخضع نتائج الفرز السريع إلى فحص حسابي أن تقنع أغلبية الشعب بأن ذلك كان خطأً غير مقصود بالفعل.

افتراض على سبيل المثال أنك تضع هدفاً هو جمع نتائج فرز الأصوات من ١٠٠ لجنة فرز منتشرة في سائر أنحاء البلاد وأن خطتك ستقوم بنشر وتوزيع متطوع واحد ليراقب الفرز داخل كل لجنة ، ثم لم يمكنك أن تضم إلا ١٠ متطوعين فقط. عندئذ لن تكون خطتك معقولة من الناحية اللوجيستية ، وإذا لم يكن لديك المال والوسائل اللازمة لنقل متطوعيك فهناك خلل أيضاً في خطتك . وبالعكس افترض أن جميع متطوعيك قد صدرت لهم التعليمات بأن يجمعوا نتائج فرز الأصوات وذلك بأن يقوموا ببساطة بإجراء حديث مع أول مراقب تابع لحزب سياسي يلاقونه ممن كانوا بداخل مركز الفرز ، ولكن في هذا الموقف سوف تنتقد منهجيتك لأنك لا تستطيع أن تضمن أن كل بيانات النتائج موثوق فيها بطريقة مقنعة ، وهذا يعني أنه حتى إذا كانت منهجيتك قد نفذت بصورة صحيحة إلا أن النقاد يمكن أن يقولوا أنها تفتقر إلى النزاهة.

(٢٠) انظر القسم (ذ) «الضم» ، القسم (ر) «التدريب» والقسم (ز) «كتيب التدريب» لمزيد من النقاش حول هذا الموضوع .

ويجب عليك كخطوة أولى أن تحلل الميزانية لتحديد تقديرك للنفقات اللازمة لإجراء عمل مراقبة<sup>(٢١)</sup>. ثم بعد ذلك يجب عليك أن تضع خطة تجتذب بها الموارد ، ومن التقنيات الشائعة المستخدمة في جمع الأموال ما يلي:

- (١) رعاية الأحداث الترفيهية (مثل عشاء كبير أو عروض موسيقية، إلخ) فيها يحصل رسم دخول أو تطلب مساهمات طوعية .
- (٢) بيع بضائع أو خدمات (مثل : الأعمال الفنية والأطعمة وخدمات التنظيف، إلخ) مقابل ربح يقدم بدوره لعملية المراقبة .
- (٣) الاجتذاب المباشر للإسهامات بالمال والمعدات وأماكن للمكاتب والنقل، إلخ (وهذا يمكن تحقيقه باستخدام البريد والهاتف والصحف والجرائد والراديو والطلبات الشخصية .
- (٤) كتابة وتقديم طلبات مساعدة للهيئات والمؤسسات المانحة الأخرى .

ويجب بصفة عامة أن تبدأ باجتذاب موارد من الأفراد الذين يشاركونك إيمانك بأهمية عمل المراقبة، ويجب أيضا أن تضع أولوية كبرى للاتصال بالأفراد الذين لديهم إمكانية أن يساهموا بمبالغ كبيرة من المال أو من أي موارد أخرى قبل أن تطلب من الآخرين. ولا تقلل من أهمية الهبات الصغيرة التي تتلقاها من مصادر متعددة ، فالتأثير التراكمي للإسهامات الصغيرة الكثيرة يقدم أساسا للقول بمساندة جماهيرية واسعة (والتي تزيد من مصداقيتك) وكذلك تقدم الهبات الصغيرة مجموعات كبيرة من الأسماء يتم منها ضم المزيد من المتطوعين. وأخيرا فمن الحكمة أن تسجل اسم وعنوان كل مساهم بالإضافة إلى مقدار وتاريخ

إن قانون الانتخابات قد يقدم - أو لا يقدم - توجيهات محددة بخصوص جمع الأموال الحيادي . وفي الغالب فإن انتهاك شروط وروح مثل هذه اللوائح القانونية سوف يتعارض مع الهدف الرئيسي للعملية وبالتالي فيجب تفاديه .

ومن ضمن المصادر الشائعة لتمويل عمليات المراقبة المحلية ما يلي:

- (١) رسوم العضوية .
- (٢) أرباح مبيعات دعاية منظمك مثل الأزرار والقمصان والملصقات والأعلام .
- (٣) إسهامات من رجال الأعمال والأثرياء والذين يطلب من بعضهم أن يشترك في اللجنة القيادية .
- (٤) هبات في شكل مواد أو خدمات تقدمها الأنشطة التجارية والأفراد ، وتسمى أيضا مساهمات «عينية» (مثل المكاتب والمعدات والنقل ووسائل الاتصالات والخدمات القانونية والحسابة ومنازل للاجتماعات وطعام لمراقبي الانتخابات، إلخ) .
- (٥) منح من مؤسسات محلية أو دولية تهتم بدعم العمليات الديمقراطية .

وتقدم المنظمات الدولية غالبا إلى مجموعات مراقبة الانتخابات المحلية جزءا كبيرا من احتياجاتهم التمويلية الأولى. وترفض بعض المجموعات المساعدة المادية من أي مصادر خارجية إيمانا منها بأن جمع الأموال على المستوى المحلي يثبت مساندة جماهيرية ويتفادى أي تصور عن السيطرة الخارجية .

ويجب أن تعين فردا أو أكثر ليركز على استقطاب وجمع الموارد، ويكون العديد من المنظمات أيضا لجنة فرعية لهذا الغرض منبثقة من لجنة المدراء.

(٢١) انظر أيضا المناقشة عن الميزانيات في القسم أ ، ب «خطة عامة» .



- المشروعات بكفاءة.
- (٣) قدرة الكهرباء والمبنى اللازمة لت تركيب شبكات اتصالات والمعدات الأخرى (مثل آلات التصوير والهاتف والحاسبات الآلية).
- (٤) الملاءمة والراحة والأمن لطاقم المنظمة وللمتطوعين إذ يمكن أن يعملوا لساعات متأخرة تحت ظروف صعبة.
- (٥) سهولة وصول المواطنين العاديين إلى مكتبك.
- (٦) القرب من المشاركين الآخرين في العملية الانتخابية.
- (٧) إمكانية استخدام المكاتب بعد الانتخابات ، إذا ما قررت المنظمة أن تستمر في العمل (انظر إيضاح رقم ١٠).

الهيئة. إن هذه السجلات يمكن أن تكون واجبة بحكم القانون أو - وهو الأمر الأكثر أهمية - تقدم معلومات قيمة للمرة القادمة التي تطلب فيها مساعدة .

## معدات المكاتب



إن أي مكتب قومي أو أي مكاتب رئيسية تمثل المكان الذي يمكن أن يجتمع فيه طاقم مجموعة المراقبة ليعملوا ويخططوا ويتصلوا مع بعضهم البعض ومع المجموعات الإقليمية الأخرى ومع الآخرين. ومن ضمن العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار مكتب قومي ما يلي:

- (١) الموارد المالية التي يمكن تخصيصها لهذا الغرض (أي: كم يمكنك أن تدفع؟).
- (٢) أنماط المشروعات المتوقعة قبل وأثناء وبعد يوم الانتخابات (مثلا جمع المواد وعقد اجتماعات وإجراء جلسات تدريب وعقد مؤتمرات صحفية... إلخ) والمساحة المطلوبة لتنفيذ هذه

عند تكوينها في نيسان/أبريل سنة ١٩٩٠م اتخذت بافي مكاتبها في الدور الأرضي من قصر الثقافة الواقع بجوار مركز صوفيا ، عاصمة بلغاريا ، وهو من المعالم المعروفة للغاية في هذه المنطقة . ويحتوي على قاعات مؤتمرات وأسباب أخرى للراحة ، كما استخدم التلفزيون البلغاري أيضا قصر الثقافة كمركز رئيسي للث ليلة الانتخابات . وهكذا أتيح لبافي أن تنقل بسهولة ويسر المعلومات التي جمعت من جدولتها المتوازية للأصوات إلى إستوديو التلفزيون .



إيضاح ١٠



- (د) الأفراد  
 (ذ) الضم  
 (ر) التدريب  
 (ز) كتيب التدريب  
 (س) الإعلام  
 (ش) اللوجيستيات  
 (ص) التنسيق  
 (ض) الأمان

٢٠٠٠

## إعداد العملية

هذا القسم بإيجاز الأنماط المختلفة من «الأفراد» الذين ربما تحتاج أن تضمهم ، كما يحدد واجباتهم المتنوعة .

وإحدى المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتق لجنة المدراء هي اختيار مدير تنفيذي ليشراف على عملية المراقبة بكاملها ويديرها . ولا بد أن يكون لهذا المدير السلطة لكي :

- (١) يدير التنفيذ اليومي للخطة العامة .
- (٢) يضم ويدير الأفراد .
- (٣) يقيم علاقات مع موظفي الحكومة وقادة الأحزاب السياسية والصحفيين وممثلي المنظمات الأخرى .
- (٤) يتعامل مع أي مشاكل خطيرة ذات طبيعة سياسية أو إدارية .

ويمكن أن تتضمن بقية الطاقم في عملية المراقبة : طاقما إداريا يدير باقي أفراد الطاقم والمكتب (أو

## الأفراد



إن المراقبة نشاط يعتمد على عيون وآذان المراقبين . وبينما تتطلب التغطية الإعلامية للمراقبة في الصحف أو في الراديو مجرد عدد محدود من هؤلاء المراقبين ، نجد إلا أننا نجد على العكس من ذلك أن عمل إدارة وتنفيذ عملية على مستوى البلد لمراقبة عمليات التصويت وفرز الأصوات يوم الانتخابات غالبا ما يتطلب المئات بل حتى الآلاف من المراقبين ، ذلك بالإضافة إلى نواة ذات حجم معقول من المديرين والمستشارين المحترفين وطاقم تدعيمي . فأتساءل : انتخابات سنة ١٩٨٦م في الفلبين شارك أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ متطوع في عملية المراقبة التي قامت بها نامفربيل على مستوى البلد كله . وسواء كانت عملية المراقبة تستخدم ٥٠ مراقبا أو ٥٠٠,٠٠٠ ، فإن الموارد البشرية هي المدخل إلى النجاح . ويحدد

## الضم



ما إن تحدد نمط وعدد الأفراد اللازمين لشغل الأدوار الإدارية الوظيفية المتنوعة في العملية حتى يجب أن تبدأ عملية الضم. وسوف تحتاج كخطوة أولى أن تتعرف على المتطوعين الذين لديهم خبرة في ذلك الأمر ولديهم رغبة وإرادة أن يخصصوا وقتاً لعملك .

ويجب أن تبدأ بالإجابة على أسئلة عديدة تشابه تلك التي أخذتها في الاعتبار عند وضع الخطة التنظيمية وعند جمع المال وعند اختيار مساحة (مكان) المكتب .

كم عدد الأفراد - المؤهوبين منهم وغير المؤهوبين - الضروري لتحقيق أهدافك؟ ما هي أنواع الخبرة المهنية المطلوبة؟

كي تجيب على هذا السؤال يجب أولاً أن تحدد ما الذي تخطط لمراقبته. ومن القسم (ب) «خطة عامة» يجب أن تكون قد انتهيت من عملية تحليل ماهية الأهداف الفرعية والمهام المنتظرة، فمثلاً: هل ستراقب نزاهة وسائل الإعلام ، أم حيادية الشرطة ، أم دقة تسجيل الناخب ، أم التصويت والفرز ، أم كل هذه العناصر الانتخابية بجمليتها؟ ثم لا بد أن تحدد كيفية مراقبة هذه العناصر: هل ستقوم المنظمة بقراءة كل الصحف ، ومراقبة كل ضباط الشرطة ، وفحص كل سطر في سجل الناخبين ، ومراقبة كل لجنة اقتراع وفرز ، أم أنها سوف تختار عينة نموذجية تأخذ منها ملاحظاتها؟ ولا بد أيضاً أن تفكر في عاملَي الوقت والمكان: هل ستراقب لمدة أربعة شهور أم لأربعة أيام؟ هل ستراقب البلد كله أم بضعة أقاليم منه فقط؟

المكاتب) ، ويرد على الهاتف، ويعمل على الحاسبات الآلية ، ويقود السيارات ، ويحفظ بالمراسلات.

منسقين ميدانيين ينسقون الاتصال بين صناعات القرار المركزيين وبين المتطوعين في المستويات الإقليمية والمحلية . ويكونون مسؤولين عن ضم وتدريب وتوزيع المتطوعين والإشراف عليهم .

موظفي الإعلام الذين يجيبون عن أسئلة الصحافة، ويصممون الدعاية العامة للمنظمة ، ويضعون مواد التعليم المدني وكتيبات التدريب .

موظفي اللوجيستيات الذين يشرفون على توفير الاتصال والنقل وترتيب أماكن المبيت للعمليات .

مهنيين (مثل: محامين ومحاسبين وديموغرافيين وإحصائيين ومتخصصين في الحاسبات الآلية، إلخ) الذين يساعدون في إعداد طلبات رسمية للجنة الانتخابات وللمحاكم ، ويتلقون ويقيمون الشكاوى الخاصة بالمشاكل الانتخابية ، ويدفعون الفواتير والمرتبات، ويوفرون المسؤولية الحسائية المالية، ويصممون جدولة متوازنة ومستقلة للأصوات .

وسواء كانوا يعملون بأجر أو بدون أجر فيجب على الطاقم الإداري والمراقبين أن يلتزموا بحضور جلسات التدريب وأن يتبعوا التعليمات ويقبلوا تكليفات محددة. ويتوقف عدد الأفراد المكلفين بكل عملية على عدد السكان والمساحة الجغرافية للبلاد وعلى محيط الخطة التنظيمية ومدى توفر الطاقم والمتطوعين.

ويمكن لهؤلاء المهنيين أن يساعدوا في إدارة عمليات المنظمة التي تقوم بالمراقبة. وربما يكونون مناسبين بصورة نموذجية لوضع مادة تدريبية وتجهيز الأوراق المناسبة لتسجيل المنظمة وإعداد ميزانية وحساب النفقات .

كم عدد الأفراد المتوفرين فعلا لعملية المراقبة وما هي مواصفاتهم؟ وكيف يمكن للأعضاء المنضمين حديثا أن يكملوا أو يحسنوا هذه الإمكانيات الموجودة أساسا؟

يجب أن تبدأ بتكوين قائمة تضم الأفراد الذين أعلنوا عن رغبتهم في العمل لصالح عمل المراقبة والمهارات والخبرات التي يقدمونها (انظر تعريف رقم ٥).

عندئذ يجب أن تقارن هذه القائمة بقائمة أخرى كاملة بالمهام التي يجب القيام بها . ويجب أن تركز جهودك على ضم أفراد يمكنهم أن يؤديوا المهام التي ليس لديك لأجلها عدد كاف من الأفراد أو المهارات في قائمة أفرادك . ومن أجل الأغراض السياسية أو اللوجيستية (أو الثقافية) يجب أن تضم ممثلين لكل إقليم أو تمركز عرقي تخطط أن تراقب فيه . ولأجل تحقيق الهدف الأكثر أهمية وهو إثبات حياديتك يفضل غالبا أن تتأكد أن لمنظمتك - إلى أقصى حد ممكن - تركيبة متنوعة وعادلة من حيث الجنس والعرق والدين والإقليم والانتماءات السياسية السابقة.

أين تبحث عن أفراد لتضمهم إلى عملك؟

تعتبر المنظمات السابقة الوجود أسهل المصادر للحصول على المتطوعين وضمهم . ومن الأمثلة العامة لذلك: المجموعات الدينية المدنية ، واتحادات

وبعد أن تجيب على هذه الأسئلة سوف تبدأ في تكوين تصور لعدد الأفراد الذين سوف تحتاج إلى ضمهم . وأخيرا ، عندما تحصى عدد العمال الذين يجب ضمهم ، لا تنس أن تضع في حسابك متطوعين إضافيين سوف تحتاج إليهم ليحلوا محل العمال الذين سيرهقون أو يمرضون أو يتغيبون لأي سبب من الأسباب .

ويعتمد نمط الأفراد الذين لا بد أن تضمهم على إجابات الأسئلة التي طرحت في الفقرة السابقة . ففي اختيارك للأفراد الذين سيراقبون الانتخابات يجب أن تأخذ في اعتبارك ما إذا كانت هناك مهارات معينة مطلوبة: مثل القراءة ، والكتابة ، والتحدث بعدة لغات ، ومعرفة الرياضيات البسيطة ، واستخدام المعدات والتجهيزات (مثل الهاتف والحاسب الآلي وأجهزة الفاكس وآلات التصوير، إلخ) ، والقيادة . كما يجب أن تأخذ في اعتبارك أي متطلبات بدنية ضرورية للعمل ، مثلا: هل يجب أن يتمتع الأفراد برؤية وسمع جيدين؟ هل يجب أن يكونوا قادرين على السير لمسافات طويلة أو على الوقوف على أقدامهم طوال اليوم؟

ويمكنك أيضا أن تقرر ما إذا كانت خدمات المهنيين المدربين ستكون نافعة لأعمالك أم لا ، فمثلا إذا كنت تخطط لمراقبة تشريع أو حقوق الإنسان فقد تسعى لضم أناس ذوي تدريب قانوني، وإذا كنت تراقب موضوعات خاصة بتمويل حملة انتخابية فسوف تحتاج إلى محاسبين في فريقك ، وإذا كنت تجمع معلومات على قاعدة بيانات صادرة عن الحاسب الآلي لتجري جدولته متوازية للأصوات فسوف يكون أخصائيو الحاسبات الآلية والإحصاء عظيمي النفع لك .

كيف ستضم الأفراد؟ ما الذي ستقوله لهم عن عملية المراقبة والأنشطة المخطط لها كي تقنعهم بأن ينضموا لأعمالك؟

لا يمكنك أن تضم متطوعين بمجرد أن تطلب منهم أن يكونوا في مراكز التصويت يوم الانتخابات ليراقبوا الأحداث ، بل أن إعداد المراقبين ليؤدوا مسؤولياتهم يوم الانتخابات يتطلب تحضيراً وتدريباً ينفذان بعناية، ويبدأن من مرحلة الضم.

يجب أن تخطط لتدعو من ترى أنهم يمكن أن يتطوعوا لاجتماع الضم. وبالنسبة للمجموعات السابقة الوجود يمكنك أن تطلب من قادتها أن يسمحوا لك بأن تعقد اجتماعات دورية منتظمة أو تطلب مساعدتهم في ترتيب اجتماع خاص . وعندما تقوم بالضم من عموم الجمهور يجب أن تقوم بعمل دعاية عن اجتماعاتك عن طريق وسائل الإعلام ولصق وتوزيع الإعلانات وكذلك شفويا.

لذا يجب أن تضع رسالة قصيرة ذات مغزى لتجذب الناس . وعندما تقوم بعملية الضم لا بد لرسالتك أن:

- (١) توضح أهداف عملية المراقبة.
  - (٢) تصف الخطة العامة التي سوف تحقق بها الأهداف.
  - (٣) تحدد الأنشطة التي تحتاج إلى متطوعين وكيف أن هذه الأنشطة تحقق الأهداف الفرعية لخطة العملية.
  - (٤) تحدد واجبات ومسؤوليات المنضمين.
  - (٥) تطلب من المستمعين أن ينضموا لعملك (انظر إيضاح رقم ١٢).
- تذكر أهمية أن تطلب من كل متطوع أن يساعد

### قائمة

القائمة هي بيان ذو نقاط أو كتالوج بالإمكانات المتاحة مثل الممتلكات والأفراد والأموال . ويمكن أن تتضمن وصفا لسمات معينة (مثل سن الأفراد أو جنسهم أو مهاراتهم) ، والكميات المتاحة من الإمكانيات ، ومعلومات عن أين يمكن العثور عليهم أو الاتصال بهم .



يوضح العدد الضخم من متسلقي الجبال الذين أداروا الأندية المحلية في منظمة بافي البلغارية كيف أن منظمة سابقة الوجود استخدمت في ضم المتطوعين. وقد كان ميروسلاف سيفليفسكي، وهو المدير التنفيذي لبافي ، السكرتير التنفيذي لاتحاد متسلقي الجبال البلغاريين في نيسان/أبريل سنة ١٩٩٠. وطلب سيفليفسكي من العديد من زملائه السابقين أن ينظموا أندية بافي في أقاليمهم . وساعدته اتصالاته السابقة في عمل شبكة على مستوى البلد كله وأحضر إلى بافي أفراداً ذوا مهارات تنظيمية قديرة ويقدرون عمل الفريق .



الأعمال ، ومنظمات الطلبة أو منظمات حقوق الإنسان، والنوادي الاجتماعية (انظر إيضاح رقم ١١).

ويمكن أيضا أن تضم متطوعين من عموم الجمهور. ولكن الضم من هذا المصدر يستنزف وقتا كثيرا للغاية ، إذ أن شرح لمشروع ما لشخص لا يعرفك أو غير معتاد على المشروع يتطلب جهدا كبيرا. ومع ذلك فإن الجمهور العام هو في الغالب المصدر الوحيد الذي تجد منه أعدادا كبيرة من المتطوعين إذا كنت تخطط لعملية واسعة .

وأخبرهم بما يمكنهم أن يتوقعوه منك من تعليمات وإشراف وتكليفات ، كما يجب أن تخبرهم أيضا عن احتمالات دفع أو عدم دفع الأجور وتكلفة الطعام والنقل والمصاريف الأخرى.

وبالإضافة إلى ذلك فكن صريحا فيما يتعلق بتوقعاتك من الأفراد وأهمية كل متطوع للعملية كلها ، وعرفهم أن عملية المراقبة هي عمل جماعي يتطلب إخلاصا والتزاما جادين. وتأكد من أن تخبر المتطوعين عن قواعدك الخاصة بالحضور والتدريب والشباب والسلوك الحيادي والالتزام بقوانين الانتخابات، إلخ ، وشرح سبب وضع كل قاعدة من هذه القواعد كي تشجع على السلوك الذي ينعكس انعكاسا حسنا على عمل المراقبة.

أخيرا : لا تختتم تقديمك أو ته الاجتماع قبل أن تكون قد سجلت أسماء هؤلاء الذين يريدون أن يشتركوا في أعمالك ومعلومات عن كيفية الاتصال بهم . كما يجب أن تنتهز هذه الفرصة لتخبر المنضمين الجدد عن مهمتهم التالية ، فمثلا يمكن

في ضم متطوعين أكثر. فكل منهم له عائلة وأصدقاء وزملاء في الدراسة أو العمل. فمثلا في الفلبين ، قامت نامفرييل بزيادة مجموع أفرادها حتى بلغ ٥٠٠,٠٠٠ متطوع وذلك بأن اقترحت أن كل عضو جديد يجب أن يضم على الأقل خمسة متطوعين.

وكي ينجح أي اجتماع للضم يجب أن تدخل العديد من المناهج في تقديمك لعملك:

أولا: حاول أن توضح أهداف عمل المراقبة بطريقة تجعل كل واحد من مستمعيك يفهم ويعي لماذا وكيف ترتبط هذه الأهداف بحياته أو حياتها، أي اجعل الشرح شخصيا.

ثانيا: اشرح إلى من تتوقع أن يتطوعوا أن مراقبة الانتخابات هي طريقة يمكن بها لكل إنسان أن يشترك - فرديا - اشتراكا مباشرا في السياسة والحكم الديمقراطي.

ثالثا: ما دمت تطلب من الناس أن يساهموا بالوقت والجهد من أجل مكافأة مالية ضئيلة أو بدون مكافأة على الإطلاق، ضع في اعتبارك أن تقوم بالتقديم بطريقة جذابة وممتعة. فمثلا تقوم منظمات المراقبة غالبا بتقديم التسلية مثل الموسيقى والرقص والطعام أو الوعد بخبرة اجتماعية ممتعة كإجراء إضافي للمتطوعين.

رابعا: تأكد من أن توقعات من ينتظر تطوعهم تتفق مع حقيقة واقع ما سيطلب منهم أن يعملوه وما سوف تستطيع أن تقدمه لهم. والفهم الواضح بينك وبين المتطوعين يتطلب منك أن تتحدث بصراحة مع هؤلاء الذين سيصبحون مراقبين عن الشروط التي ينتظر منهم أن يشاركوا على أساسها.

استخدم «الاتحاد المساند للديمقراطية PDA» وسائل الإعلام العامة استخداما مؤثرا في ضم متطوعين قبل الانتخابات الشاملة للمجالس المحلية في رومانيا سنة ١٩٩٢. وقد حصل الاتحاد على موافقة من محطة التليفزيون لكي تذيع إعلانا قصيرا يدعم التعليم المدني. وكان موضوع هذا الإعلان هو «رومانيا تحتاجك أنت!» وأكد على أهمية الانتخابات القادمة وضرورة مشاركة المواطنين في مراقبة العملية. وأظهر متطوعي الاتحاد وهم يقومون بعملهم ويطلبون من كل المواطنين المهتمين أن يشاركوهم في عملهم. كما ضم الاتحاد أيضا متطوعين عن طريق شراء إعلان في الجرائد والصحف وتعليق الملصقات وتوزيع النشرات.



إيضاح ١٢

(انظر على سبيل المثال نموذج طلب البيانات الذي استخدمته نامفريل في ملحق ٢).

وبصفة عامة يجب للبيانات الموجودة في البطاقات أن توضع في ملفات المكاتب الرئيسية، وإذا أمكن فيفضل أن تحفظ في قاعدة بيانات كومبيوترية. واتخذ احتياطات معقولة للتأكد من أن هذه البيانات لا يستخدمها هؤلاء الذين يريدون أن يهددوا المتطوعين أو يعيقوا المراقبة.

ما هي الإجراءات التي سوف تتخذها لكي تضمن أن المنضمين سوف يحترمون ويدعمون سمعة منظمك بأنها تجري عملا جيدا حياديا؟

تذكر أن المصدقية هي خاصية أساسية لأي عملية مراقبة ناجحة. وأحد عناصر المصدقية هو الجودة، وأفضل وسيلة لضمان جودة عملية ما هي ضم وتدريب أفراد قادرين (٢٢). وإظهار صدق المحاييد بفعالية ونشاط هو عنصر آخر هام في تكوين أي عملية موثوق فيها. وأثناء عملية الضم يجب أن تضع الإجراءات التي سوف تحمي وتصون سمعة المنظمة بالحيادية وتدعم فهم المتطوعين للسلوك المتوقع منهم.

ويمكن لأي مجموعة للمراقبة أن تحمي سمعتها بأن لا تختار متطوعين إلا من بين هؤلاء الذين: يساندون أهداف المجموعة، وسوف يستجيبون لإشراف قادة المجموعة، وسوف يقومون بعمل معقول ليوفوا بواجبات عضويتهم ومسؤوليتهم.

ويمكن لمنظمات المراقبة أن تستخدم سبلا مختلفة لتحديد إخلاص والتزام المتطوعين الذين سينضمون

أن تذكرهم أن «تعالوا إلى أول اجتماعاتنا التدريبية في نفس المكان ونفس التوقيت بعد ثلاثة أسابيع من الآن». ويجب أن يطلب من كل المتطوعين أن يملؤوا بطاقة بيانات تتضمن التالي:

- (١) الاسم والعنوان ورقم الهاتف .
- (٢) مكان العمل .
- (٣) مهارات خاصة .
- (٤) الوقت/الأيام المتاحة للعمل .
- (٥) أسماء وأرقام هواتف أفراد آخرين قد يهتمون بالعملية .



في جويانا طلبت المجموعة المدنية الملقبة «مكتب المساعدة الانتخابية (EAB)» من مراقبيها أن يوقعوا على ما يلي:

**تعهد المراقب**

انتخابات السلطات المحلية ١٩٩٤ م

أنا الموقع أدناه أتعهد هنا:

- (١) أنني أوافق أن أعمل باسم مكتب المساعدة الانتخابية كمراقب مركز اقتراع في انتخابات السلطات المحلية في ٨ آب/أغسطس سنة ١٩٩٤ .
- (٢) أنني لست ناشطا ولا مرشحا لأي مجموعة أو حزب يخوض هذه الانتخابات .
- (٣) أنني قد حضرت جلسة تدريب وأنتي أعني تماما واجبات المراقب .
- (٤) أنني سوف أنفذ واجباتي بحيادية وموضوعية وبأقصى استطاعتي في التزام مني بتوجيهات المراقبة التي يقدمها مكتب المساعدة الانتخابية.
- (٥) أن التقارير الشفاهية والكتابية التي سأقدمها سوف تمثل وصفا دقيقا للوقائع والأحداث التي شهدتها بنفسى .

التوقيع

الاسم بحروف كبيرة



أن المجموعة منظمة تنظيماً جيداً وأن لديها منهجاً معيناً تتبعه في القيام بمهمتها. كما أنه يتيح للأفراد أن يلتقوا ببعضهم البعض ويدعم الحماس والوفاء والشعور بالإخلاص المشترك للمهمة.

وإن برامج تدريب أولئك الذين سيقومون بالمراقبة تتنوع في المجال والتركيز والفترة. وها هي الأسئلة الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنظيم برنامج تدريب :

(١) من هو الشخص المتاح ليراقب جلسات التدريب؟ (مثلاً: قادة المنظمة أو مجموعة مدربة من الموظفين الصغار أو خبراء وظيفيون أو خبراء دوليون أو مسؤولون محليون، إلخ).

(٢) من هم الذين سيحضرون جلسات التدريب؟ (مثلاً: الذين سيقومون بالتدريب في المستقبل، أو مراقبو ما قبل الانتخابات أو المراقبون في يوم الانتخابات، أو مراقبو مراكز الاقتراع من الحزب السياسي، أو موظفون حكوميون، أو الصحفيون، إلخ).

(٣) ما هي المواد التدريبية والوثائق التي يجب إعدادها؟ (مثلاً: وصف المنظمة - بما في ذلك أهدافها الفرعية، ومواعيد هامة، وأسماء وعناوين وأرقام هواتف، وكتيبات إرشادات - وقوائم المراجعة أو أية استمارات أخرى، وقواعد السلوك (قواعد إجرائية)، وقوانين الانتخابات، ووسائل تعليمية أخرى مثل: عينة من المواد الانتخابية والجدول البيانية المتغيرة وشرائح لجهاز العرض وشرائط مسموعة أو مرئية، إلخ).

(٤) أي ترتيبات لوجيستية وأية تكلفة تلزم لتنفيذ برنامج التدريب؟ (مثلاً: قاعات الاجتماع والنقل والبدلات اليومية والطعام والإقامة، إلخ).

إليها بهذه الخطوط الإرشادية، بما في ذلك طلب رسوم اشتراك. وكفي تحمي نفسك أو - على الأقل - كي تضمن مستوى معين من الالتزام لدى متطوعيك، يمكن أن تطلب منهم أن يوقعوا بطاقة تعهد يعد بها المشارك أن يقوم بنشاط المراقبة كله بطريقة حيادية أثناء فترة الانتخابات (انظر إيضاح رقم ١٣).

وبعد أن أخذت خطوات للتأثير على نمط الأفراد الذين قبلوا في عمل المراقبة يجب أيضاً أن تضع إجراءات للسيطرة على المتطوعين الذين يظلون في العملية. وكثيراً ما يحدث أن ينضم أناس في البداية لمنظمتك ثم فيما بعد يتصرفوا بطريقة ترغمك على إعفائهم من مهامهم. فكفي تستعد لهذا الاحتمال يجب أن تكتب المعايير والإجراءات التي سوف يتم بها فصل الأفراد، ويجب أن تعلن وتشرح سياستك بوضوح لكل الأفراد المنضمين حديثاً أثناء توجيههم الأول أو أثناء جلساتهم التدريبية.

## التدريب



يمكنك أن تضمن جودة وحيادية عمليتك بتدريب الأفراد على المهارات والمعلومات العامة المرتبطة بمراقبة الانتخابات.

معظم طاقم الأفراد، وخاصة المراقبون الفعليون، لا يفهمون ولا يعون دورهم في عمل المراقبة إلا بعد أن يكملوا برنامجاً تدريبياً. لذلك يجب إعطاء اهتمام دقيق لوضع وتصميم برنامج التدريب الذي يشكل جزءاً أساسياً من عملية مراقبة الانتخابات الشاملة. وبالإضافة إلى تقديم التعليمات والإرشادات لمن سيقومون بالمراقبة فإن برنامج التدريب يثبت للجماهير

ويجرون أنشطة تقليد (لما يديرون عليه) ، كما يتيح أيضا للمتدربين فرصة ليطرحوا أسئلة مباشرة على المدرب. ومن ناحية أخرى قد تضطر إلى الاقتصار على استخدام التدريب غير المباشر، فاستخدام وسائل الإعلام العامة مثل الصحف أو الراديو هو أحد أمثلة التدريب غير المباشر. لكن بينما يتيح لك هذا المنهج أن تصل إلى عدد كبير من الناس في فترة زمنية قصيرة إلا أنه يحد بشدة من استخدام الوسائل التعليمية ومن فرصة طرح الأسئلة.

وتتخذ منظمات المراقبة عادة مزيجاً من الأنظمة الثلاثة التالية:

(١) تدريب المدربين (النظام الهرمي)

(٢) ورش العمل المتنقلة

(٣) أيام التدريب الوطنية

**النظام الهرمي** يسمى هكذا لأنك إذا رسمت صورة لتصف بها تدفق المعلومات من المدرب الأصلي إلى المتدربين الموجودين في أقصى مركز محلي (المراقبين المحليين) بدت الصورة وكأنها هرم. والمفهوم القائم خلف هذا المنهج هو أنك إذا ركزت على تقديم المعلومات والإرشادات وأساليب لإجراء التدريب لمجموعة صغيرة من الأفراد فسوف يتعلمون المواد تعليماً جيداً يكفي لأن يمكنهم من القيام بتدريب آخرين نفس هذا التدريب. وفي الواقع فإن أية مجموعة تنال تدريباً جيداً تكون لها القوة والقدرة على أن تكرر هذا التدريب. فمثلاً، إذا دربت ١٠ أفراد تدريباً كافياً ، سيصبحون عندئذ مدربين. وإذا درب كل عضو منهم مجموعة من ١٠ أفراد آخرين سيكونون قد اتصلوا بمئة فرد وهؤلاء يمكنهم أن يكرروا العملية حتى يصلوا إلى ألف وهكذا.

(٥) ما هي المعلومات والإرشادات والمهارات التي تنوي أن تعلمها أثناء فترة التدريب؟

(٦) ما هو المستوى الثقافي للأفراد الذين يحضرون التدريب وما مدى معرفتهم بأهداف المنظمة وبالإجراءات القانونية والإدارية للانتخابات، وما هي التوترات والضغوط المتضمنة في العمل مع منظمة حيادية؟

(٧) ما هو النموذج (أو النماذج) الذي يجب استخدامه لتوصيل أنماط مختلفة من المعلومات؟ (مثلاً: محاضرات ، وورش عمل ، وجلسات للأسئلة والأجوبة ، وأنشطة التقليد ، وتمثيل الأدوار).

(٨) ما الأنظمة التي سوف تستخدمها لتوصيل معلومات التدريب إلى الأفراد المناسبين؟

**نظام التدريب:** عندما تضع تصوراً عن منهجك في التدريب سوف تواجه التحدي المتمثل في توصيل المعلومات والإرشادات والمهارات الضرورية لطاقتهم أفرادك<sup>(٢٣)</sup>. وإذا كنت تحاول أن تراقب الأحداث التي تقع على المستوى المحلي (مثل قيد الناخبين ، والتصويت والفرز، وأعمال التهديد، إلخ) فمن المحتمل أن تحتاج أيضاً إلى ضم وتدريب مراقبين على المستوى المحلي. والوصف المقدم هنا ينطبق أساساً على التدريب الذي يقصد منه الوصول إلى المستوى المحلي.

ويوجد في اختيارك لمنهجك عوامل هامة تتضمن مقدار الوقت المتاح لك ونوعية ما يتوفر للعمل من الموارد المالية والاتصالات والمواصلات. فمن ناحية قد يكون لديك الوقت والموارد الكافية لتتخذ منهجاً جماهيرياً يتلقى فيه الأفراد تدريباً في أقصى مستوى محلي. وهذا المنهج له ميزة السماح للمدربين بأن يوزعوا المواد ويستخدموا وسائل الإيضاح المرئية

(٢٣) انظر أيضاً القسم (أ ، ب) «خطة عامة» والقسم (د) «الضم» والقسم (ش) «اللوجيستيات».

كفاءات كافية بإمكانهم أن يسافروا عبر البلاد لفترة طويلة .

ويمكن في تنوع آخر استخدام الفرق المتنقلة كبديل لنظام تدريب المدربين . وفي هذا النظام تكلف فرق خاصة بأن تقوم بجولة انطلاقا من المكان المركزي لتجري برامج تدريبية على طول طريق فيه محطات وقوف محددة مخططة ، ثم تعود في النهاية إلى المكاتب الرئيسية المركزية . ويمكن أن يمثل هؤلاء المدربون المصدر الوحيد للمعلومات والإرشادات والمهارات التي تنقل إلى المتدربين حتى في أقصى المستويات المحلية . وهذا النموذج ، والذي يعتمد على الاستخدام المستمر للمدربين المتمرسين ، يساعد على ضمان تحقيق مستوى عال من الكفاءة والانتظام في التدريب . وبالإضافة إلى ذلك فكثيرا ما يكون حضور مدربين من المكاتب الرئيسية المركزية سببا في بعث الحماس على المستوى المحلي كما أنه يشجع على الانضمام للعمل .

وهناك اختيار ثالث يتضمن رعاية أيام تدريب قومية تعقد خلالها جلسات تدريبية في وقت واحد في سائر أنحاء البلاد . وبينما يسمح هذا النظام للمنظمة أن تصنع حدثا وطنيا ذا درجة عالية من الجاذبية ، فإنه يتطلب في بداية الأمر فترة مكثفة من النشاط لا بد أن يتم فيها تدريب العديد من المدربين ولا بد فيها من تصميم كمية هائلة من المواد وإنتاجها وتوزيعها .

**المدربون:** من الأهمية أن تحدد وتدريب المدربين الذين - بدورهم - سوف يدرّبون كل الأفراد في عملياتك للمراقبة . والأفراد الذين لهم خبرة بالتحديث إلى مجموعات كبيرة وتوصيل الإرشادات يمثلون في الغالب المرشحين النموذجيين . وقد اعتمد العديد من

ويحتاج نظام الاتصال الشخصي هذا إلى مواصلات . فلكي تنشر معلومات التدريب عبر البلاد لا بد إما أن تأتي بالمتدربين المحليين إلى المدربين أو أن تذهب بالمدربين إلى المتدربين المحليين . وعند استخدام هذه الطريقة يجمع الأفراد من الأقاليم أو المدن البعيدة في مكان مركزي مثل العاصمة أو أي مدن هامة أخرى) وهكذا يمكن لهم بدورهم أن يرجعوا إلى مدنهم حيث سوف يكررون التدريب مع آخرين . والمدربون الذين انتهوا حديثا من تدريبهم يكررون عندئذ العملية للأفراد الذين يتم إحضارهم من القرى والمدن البعيدة . ويعود أهالي القرى والمدن بدورهم إلى مواطنهم ليستمروا في اتباع نفس النسق .

ويتيح لك هذا المنهج غير المركزي أن تكون سريعا مؤسسة واسعة مستخدما الحد الأدنى من الموارد اللوجستية والتنظيمية . وما دام إشرافك المباشر غائبا إلى حد كبير في التدريب الذي يتم خارج العاصمة يجب أن تدرك أنه سوف يكون لك سيطرة أقل على هؤلاء الذين يتم ضمهم وعلى جودة واستمرارية تدريبهم .

أما النظام الثاني الذي يتم فيه توزيع مجموعة من المدربين ليزوروا المتدربين المحليين وهؤلاء بدورهم يكررون التدريب لأسرتهم وأصدقائهم في نفس المنطقة المحلية ، فهو اختلاف بسيط عن النظام الموصوف أعلاه ، وهذا النظام يوظف نموذجا فرقا متنقلة يتكون كل منها من مدربين أو ثلاثة .

ويساعد هذا النظام على الاحتفاظ بجودة واستمرارية التدريب من مستوى إلى المستوى التالي . ويمكن أيضا توفير التكاليف بخفض عدد الأفراد الذين يحتاجون النقل إلى أماكن قاعات التدريب . ومن الصعوبات المحتملة العثور على مدربين ذوي

فيمكنك مثلا أن تدعوهم ليشرحوا ويفسروا قوانين الانتخابات والإجراءات المتعلقة بها ، وليشتركوا في جلسات الأسئلة والأجوبة ، أو فقط مجرد أن يشاهدوا المناقشة. ومن ناحية أخرى توجد بعض الحالات تكون فيها مشاركة أناس من خارج منظمتك سببا لمنع أو تعطيل التدريب . وفي هذه الحالات أفضل شيء هو أن تقصر المشاركة على الأعضاء أو المؤيدين فقط .

**جدول الأعمال :** يجب أن تعد جدول أعمال لبرنامج التدريب يتيح الفرصة لتناول النقاط التالية :  
(١) تعريف المتدربين والمشاركين بعضهم على بعض .

منظمات المراقبة على مدرسي المدارس ، والأساتذة ، وقادة الكنائس ، وقادة المنظمات المدنية ليلعبوا دور المدربين .

**الجمهور:** يجب أن تفكر في دعوة مجموعات أخرى إلى جلساتك التدريبية بجانب المنضمين إليك ومن ينتظر انضمامهم إليك . وبالتحديد عندما تدعو (أو على الأقل تحظر) موظفي الحكومة ومثلي الحزب السياسي والصحفيين أو المراقبين الدوليين أن يحضروا بعضا من برامجك التدريبية ، فإنك تدعم سمعتك وتبرهن على الطبيعة المحايدة لعملك وتقوي العلاقات مع هذه المؤسسات الهامة . وفي حالات عديدة تضيف مشاركة هذه المنظمات إلى كفاءة البرنامج ،

في توجو قامت مجموعة المراقبة المحلية جيوديس (GERDES) بأنشطة تقليد لعملية التصويت للمتدربين ولمن ينتظر أن يتطوعوا للعمل . وكان هدف هذا التقليد هو أن يعطي للمشاهدين فكرة أوضح عن أية مشاكل يجب توقع حدوثها عند المراقبة يوم الانتخابات . وقبل هذا التمرين أعد المدربون كل المواد والمعدات الضرورية :

- كانت قائمة القيد لوحا من ورق خط به مساحات تحدد اسم وعنوان وتوقيع الناخب .
- صنعت بطاقات الاقتراع من قطع مقصوصة من الورق الأبيض ، وقد كتب على البطاقات رموز لثلاثة مرشحين وهي : ديك ونجمة وزهرة .



- تم صنع صندوق اقتراع باستخدام صندوق من الورق المقوى مع فتحة صغيرة في قمته .
- تم إحضار حجارة لكي يوضع الحجر على أصابع هؤلاء الذين أدلوا بأصواتهم .
- وضعت ستارة من نافذة قريبة على كرسي لتصنع بذلك حجيرة الاقتراع .

وبدأ المدربون باختيار خمسة أفراد من الحاضرين ليؤدوا دور موظفي الانتخابات . وجلس هؤلاء على منضدة في مقدمة الحجرة ، وكانت مسؤوليتهم الأولى أن يقوموا بتسجيل الناخبين . ثم اختار المدربون ٢٠ متطوعا من المشاهدين ليقيدوا أنفسهم كناخبين . وعندما اكتمل القيد اختير المراقبون من الحاضرين ، واحد لكل حزب سياسي ، واثنا ليمثلا مجموعة مراقبة محايدة ، واثنا ليمثلا مراقبين دوليين ، وأخيرا تم تكليف متطوع بأن يمثل الجيش .

ثم بدأت عملية التصويت بحسب قانون انتخابات توجو . وأشرف موظفو الانتخابات على كل مرحلة من مراحل العملية : فتح مركز الاقتراع ، والتصويت ، وإغلاق مركز الاقتراع ، وحل الخلافات ، وفرز الأصوات وحصرها ، وإعلان النتائج . وكان المراقبون يراقبونهم عن كثب خلال هذه العملية كلها .

ولكي يجعل المدربون هذا التمرين أكثر تحديا وصعوبة اتفقوا مع بعض الناخبين وبعض موظفي الانتخابات على أن يثيروا فوضى وتسيبا ، وتضمن هذا محاولات للتصويت مرتين والتصويت بدون قيد والتلاعب بصندوق الاقتراع وعمل دعاية داخل لجنة الانتخاب ، إلخ . وقد تم تعليم المراقبين والموظفين كيفية التعامل مع المشاكل وتسجيل أي شكاوى ، وقد كان هناك تشجيع للمشاهدين لكي يطرحوا أسئلة طوال هذه التمثيلية .

## كُتَيْب التَّدْرِيب



إذا ما كان بالإمكان فيجب أن تصدر كتيب تدريب لتدعم وتقوي المعلومات التي تقدم أثناء برنامج التدريب، لأن إصدار كتيب للتدريب يساعد كلا من المنظمة والمتطوعين . فكتابة وإصدار الوثيقة يشجعان المنظمة ويدفعانها إلى تحسين أكثر لأهدافها الفرعية ولوضع خطة يتم بها تحقيق هذه الأهداف . ويستفيد المتطوعون من المصدر المكتوب الذي يمكن الرجوع إليه وإعادة قراءته بعد انتهاء جلسة التدريب .

ويجب على أي كتيب مكتوب بوضوح وإيجاز أن يحدد دور وواجبات ومسؤوليات مراقبي الانتخابات. والكتيب الجيد هو الذي يسهل استخدامه والذي يسمح لقراءته أن يجدوا بسرعة معلومات عن نقطة معينة. وتساعد الصور والرسومات والتصويرات القصصية على سهولة فهم النص .

وتتنوع المحتويات المحددة لكتيب التدريب بحسب البيئة الخاصة بكل انتخابات وبمحو أنشطة مراقبتك. ويصدر معظم المراقبين المحليين كتيبات تتضمن بعض أو كل المعلومات الأساسية التالية:

(١) مقدمة تصف باختصار تكوين المنظمة وأهدافها الأساسية .  
(٢) رؤية تاريخية موجزة توضح دلالة وأهمية الانتخابات القادمة .

(٣) مراجعة قصيرة لتطور أعمال مراقبة الانتخابات الحيادية والتي يجب أن تؤكد للمراقبين أن المهمة الموضوعية أمامهم ليست مستحيلة وقد أنجزتها منظمات أخرى (ويمكن أخذ أمثلة من وصف المجموعات الموجود في الفصل الثاني من

(٢) التعريف بالمنظمة وهدف برنامج التدريب (مثل وصف مجموعة المراقبة وميثاقها وأهدافها وأنشطتها حتى اللحظة الحاضرة، وشرح الأهداف الفرعية وجدول أعمال جلسة التدريب).

(٣) توزيع كتيب تدريب ومواد أخرى .

(٤) مراجعة إجراءات الانتخابات .

(٥) مناقشة تقنيات المراقبة .

(٦) تدريبات التقليد وتمثيل الأدوار .

(٧) صنع مواقف وتحديات معينة يمكن أن يواجهها المراقبون في تأدية عملهم .

(٨) جدول زمني لتنفيذ خطة العمل .

(٩) أسئلة وأجوبة .

ويمكن مناقشة بعض من هذه النقاط في خمس أو عشر دقائق، بينما هناك نقاط أخرى ، مثل مراجعة إجراءات الانتخاب، قد تتطلب ساعة أو ساعتين. وتذكر أن تقدم فترات راحة في الجلسات ، إذ أثبتت التجربة أن المتدربين يجدون صعوبة في الاحتفاظ بتركيزهم لأكثر من ٥٠ دقيقة في المرة الواحدة ، بغض النظر عن مدى جاذبية الموضوع .

وقد أثبتت التمثيليات أنها واحدة من أحب طرق توصيل المعلومات عن العمليات الانتخابية ومراقبتها، وواحدة من أكثر الطرق فاعلية أيضا. ويجب أن يسمح جدول التدريب بوقت كاف لتمارين التقليد والتمثيل وبفترة لتبادل الأسئلة والأجوبة (انظر إيضاح رقم ١٤) .

هذا الكتاب) .

٤) موجز لقاعدة التنظيمات الانتخابية يتضمن وصفا لمسؤوليات موظفي الانتخابات المختلفين وإجراءات الانتخابات وآليات كتابة وتقديم الشكاوى (تنشر اللجنة المركزية للانتخابات غالبا عينات من هذه المواد. ويمكن أن تنسخ وتدخلها ضمن موادك أنت).

٥) لائحة السلوك للمراقبين تصف الخطوط الإرشادية للسلوك المقبول .

٦) وصف للأنشطة التي يقوم بها المراقبون قبل وأثناء يوم الانتخابات والتفاصيل المتضمنة في عمل مراقب الانتخابات بما فيها:

- أ) متى يصل إلى اللجنة المحددة له .
- ب) مع من يتحدث عند وصوله .
- ج) ماذا يفعل إذا حدثت مشاكل .
- د) أين يقدم التقارير المكتوبة أو الشفاهية .

وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يتضمن الكتيب قوائم مراجعة مصممة خصيصا أو أي استمارات أخرى يسجل فيها المراقبون ملاحظاتهم مع شرح الاستخدام الصحيح لهذه الاستمارات (انظر ملحق رقم ٣) .

وإذا كانت عملية مراقبتك تزداد صعوبة ، أو إذا كانت الفرق تكلف بأعمال خاصة ، فيمكن أن تعد كتيبات متخصصة تتفق مع هذه الأعمال الخاصة. ومن ضمن ما يمكن أن يتناوله الكتيب المتخصص النقاط الآتية:

١) مراقبة فترة ما قبل الحملة الانتخابية (مثلا: الإصلاحات الانتخابية ، وقيد الناخبين ، وتسجيل الحزب ، والترشيح ، وتحديد الدوائر

الانتخابية، إلخ) .

٢) مراقبة فترة الحملة الانتخابية (مثلا: التغطية الإعلامية ، وأعمال الترهيب ، وتعليم الناخب ، وأنشطة الحزب السياسي ، وتمويل الحملة الانتخابية ، وحيادية موظفي الانتخابات، إلخ) .

٣) مراقبة مدى استعداد مديري الانتخابات .

٤) مراقبة التصويت والفرز .

٥) عمل جدولة متوازنة للأصوات .

٦) مراقبة عملية الشكاوى الانتخابية .

ويجب أن تحسب الوقت الذي تحتاجه لإصدار كتيبات التدريب بدءا من التصور ومرورا بالكتابة والطبع وانتهاء بالتوزيع. وهناك ميل عام للتقليل من أهمية طول الوقت اللازم لتكميل هذه العملية ، الأمر الذي من شأنه أن يعطل التدريب ويعوق خطة المراقبة بجملتها. وفي جميع الأحوال يجب أن توفر في ميزانيتك التمويل اللازم لطباعة وتوزيع الكتيبات لكل المراقبين كي يستطيعوا أن يحتفظوا بها لتكون مرجعا لهم في المستقبل خلال مهمتهم الرقابية.

## الإعلام



يجب أن تضع ضمن خطتك العامة عنصر تقديم المعلومات عن عملك الرقابي إلى الجمهور وإلى الصحافة وكذلك إلى أعضاء منظماتك. ومن شأن أي إستراتيجية للمعلومات العامة مخططة تخطيطا جيدا ومنفذة بطريقة صحيحة أن تحدد ما إذا كنت ستضم وتدرّب متطوعين كافين لينجزوا عمليتك وإذا كانت عمليتك مسموعة ومفهومة ومؤثرة. ولذلك لا

(٣) الإجابة على التساؤلات أو الاتهامات الموجهة إلى منظمتك .  
 (٤) التقرير عن أنشطتك ونتائجك وتقييماتك وأو توصياتك .

ويجب لكل المعلومات التي توزع خارج عمليتك أن تعكس دوماً وبدقة أهدافك وأنشطتك. ولذا فمن الأهمية بمكان أن كل الاتصالات الأساسية ، من كتيبات تدريب إلى التصريحات الصحفية ، يجب أن يضع لها مكتب الإعلام تصوراً ويراجعها مع مساعدة الأعضاء الآخرين في عمليتك والذين لهم علاقة بذلك .

ويجب أن يلتزم سائر أعضاء منظمتك بالحدز في الحديث إلى مراسلي وسائل الإعلام. وتمنع معظم المنظمات الجميع ما عدا موظفي الإعلام أن يتحدثوا مع وسائل الإعلام - إلا إذا صرح لهم أن يقوموا بذلك - وذلك لكي تتفادى إصدار رسائل متضاربة أو تقييمات سابقة لأوانها .

لهذا السبب يجب أن تفكر في وضع وتوزيع خطوط إرشادية خاصة بوسائل الإعلام لسائر أعضاء منظمتك كي يعرفوا كيف تريدكم أن يتعاملوا مع وسائل الإعلام وكيف يحولون الاستفسارات إلى مكتب الإعلام .

وما إن توضع الإستراتيجية والرسالة حتى يكون مكتب الإعلام ملزماً بصورة مستمرة بنقل المعلومات داخل وخارج منظمتك. ويبدأ ذلك الواجب عندما تعلن المنظمة أولاً عن وجودها ونيتها لمراقبة الانتخابات ، وتستمر حتى يتم التقرير عن كل نتائج المنظمة والإجابة على الأسئلة .

بد أن تتعلم أن تستخدم بكفاءة الرسائل والمعلومات والإعلانات والأخبار الجديدة والمقابلات والاجتماعات وقنوات الاتصال الأخرى .

وعملية إدارة الإعلام هي من أصعب الواجبات في عملية المراقبة. وهكذا يجب أن تكلف واحداً أو أكثر من موظفي الإعلام أو من موظفي الصحافة لكي يسدوا احتياجات أعلامك. وعسى أن يكون الأفراد الذين لهم خبرات صحفية أو تحريرية ولهم القدرة على صياغة الرسائل خبير مرشحين لهذا العمل، كما تكون الخبرة في استخدام أو صنع عمل فني أو في تصميم نصوص أو في الطباعة أيضاً مفيدة. ومن الأمور التي لها أهمية خاصة أن يكون موظفو الإعلام قادرين على التحدث بكفاءة أمام كاميرا تلفزيونية أو ميكروفون راديو أو حشد كبير من المستمعين .

ويقع على مكتب الإعلام العديد من المسؤوليات، وأولها العمل مع لجنة المدراء والمدير التنفيذي لتحديد احتياجات وأولويات الاتصالات لمنظمتك. وعندئذ، وبالتنسيق مع وضع الخطة العامة ، يجب على مكتب الإعلام أن يضع استراتيجية لسد هذه الاحتياجات. وتتضمن عناصر أي استراتيجية جيدة تحديد نمط الاتصال (مثلاً: تعليمي، مقنع) والجمهور الذي تتم مخاطبته وما هي أفضل وسيلة اتصال تخدم أهدافك .

ومكتب الإعلام مسؤول أيضاً عن وضع الرسالة المحددة التي تحتاجها مجموعتك لتقوم بالاتصال، ويمكن أن يكون دور الرسالة:

- (١) ضم أو تدريب متطوعين
- (٢) تقديم النصح للجمهور وللموظفي الانتخابات عن منهجيتك وأنشطتك المقترحة .

تصل فيها وسائل الإعلام العامة إلى عدد محدود من الناس. وبينما من الممكن أن يكون الاتصال الشخصي أقوى طريقة لتوصيل رسالة ما إلا أن عيبه يتمثل في أنه أقل فعالية وكفاءة من المطبوعات أو وسائل الإعلام الإيجابية .

### المطبوعات

يستخدم العديد من مجموعات المراقبة المطبوعات مثل الملصقات ونشرات المعلومات والكتيبات الإرشادية والتقارير المكتوبة لتوصيل رسالة ما (انظر تعريف رقم ٦).

ويمكن أن تقوم منظمك بتصميم وكتابة وتسليم المطبوعات وحدها باستقلالية. وباستثناء عملية الطباعة الفعلية أو عملية إعادة الإصدار ، فإن المطبوعات تقدم للمجموعة المراقبة مزية عدم طلب مساعدة من أي وسيط ، ولا إمكانية تدخله (مثل جريدة من الجرائد أو الراديو أو التلفزيون).

ويجب على موظف المعلومات العامة كخطوة أولى أن يجهز المواد التي تشرح المعلومات الأساسية عن منظمك. وكثيرا ما تأخذ هذه المواد شكل وثيقة (ولها مسميات متنوعة، مثل نشرة ومطوية) مكونة من صفحة إلى عشر صفحات يمكن توزيعها بالبريد أو باليد (٢٤). ويمكن أن يكون للنشرة العديد من الاستخدامات، فيمكن أن توزعها مع التصريحات الصحفية أو توزعها باليد في الاجتماعات أو تضمينها وسط مطبوعات أخرى. ويجب أن تصف هذه النشرة أصول وأهداف ومنهجية المنظمة ، كما يجب أن تتضمن معلومات أساسية عن قادة المنظمة والأعضاء والمكان ورقم الهاتف، إلخ. والعديد من المنظمات تعيد معالجة بعض أو كل هذه المعلومات بإرفاقها مع

### قنوات الاتصال : يمكنك أن تنقل رسالتك

من خلال ثلاثة أنماط من القنوات:

- (١) الاتصال الشخصي
- (٢) المطبوعات
- (٣) وسائل الإعلام العامة

### الاتصال الشخصي

في كل مرة تخاطب فيها مستمعا مخاطبة شخصية تستخدم قناة اتصال تسمى «اتصالا شخصيا» ، وتعتبر اللقاءات الشخصية والمكالمات الهاتفية والاجتماعات العامة والمؤتمرات واللقاءات أنماطا عديدة من الاتصالات الشخصية.

ويقوم الاتصال الشخصي بنقل أسلوب وشعور منظمك ورسالتك. وبالنظر إلى الطبيعة الفورية التفاعلية لهذه الوسيلة يمكنك أن تؤكد أيضا على النقاط الهامة وتعديل وتكيف تقديمك حسب ردود أفعال المستمع . وأهم شيء هو أن قناة الاتصال هذه تقدم فرصة للمستمع لي طرح فيها أسئلة.

والاتصال الشخصي نافع على وجه الخصوص في البلاد التي فيها مستوى منخفض من التعليم والتي

### مطبوعات

يمكن أن يستخدم مصطلح «مطبوعات» للدلالة على إصدار مادة مطبوعة تقدم للتوزيع . وفي هذا القسم من الكتاب تشير المطبوعات إلى المواد التي يعدها وينشرها «مصدر» الرسالة (وهو في هذه الحالة مجموعة المراقبة) ، مستخدما وسيلة واقعة تحت تصرف المصدر ، تتميز لها عن تلك الاتصالات التي يعدها ويوزعها «الآخرون» عن مجموعة المراقبة أو تلك التي تستخدم وسيلة خارج سيطرة المجموعة (مثل الصحف أو الراديو، كما سنناقش).



تعريف ٦



منظمتك مسؤول عن وضع المسودات والتحرير والنشر. وإذا قررت أن تصدر تقارير فلا بد أيضا أن تقرر متى ولمن سوف توزع هذه التقارير. وكذا يجب أن تحدد ما هو حجم المعلومات التي ستعلنها وفي أي نقاط. وأحد الخيارات ، وإن كان مغالاة ، هو أن لا تعلن عن أي معلومات على الإطلاق ، بينما هناك منهج آخر يتضمن الإعلان عن المعلومات العامة عن أهدافك ومنهجيتك وأفرادك وأنشطتك الانتخابية وخططك المستقبلية ، مع الامتناع عن ذكر أي تعليق عن نتائجك أو تقييماتك. وهناك اختيار ثالث يتضمن كل هذه العناصر ويضع تأكيدا كبيرا على نتائجك وتقييماتك وتوصياتك.

### وسائل الإعلام العامة

تشير وسائل الإعلام العامة إلى الصحافة المطبوعة (الجرائد والصحف) وإلى الوسائل الإلكترونية (راديو وتلفزيون) (٢٦). وأكثر ملامح وسائل الإعلام العامة جاذبية هي قدرتها على الوصول سريعا إلى قاعدة عريضة من الناس ، ويتضح هذا الملمح بجلاء بصفة خاصة عند استخدام الراديو ويتضح بدرجة أقل عند استخدام التلفزيون. وهذا لا يتأثران بالمشاكل الشائعة مثل الأمية والمسافات البعيدة والطرق السيئة. ومن ناحية أخرى فإن لوسائل الإعلام العامة عيوبها ، فمع بعض الاستثناءات (والتي سنناقشها في السطور التالية) يكون استخدام وسائل الإعلام العامة مكلفا للغاية ، وفي بعض البلاد أيضا يكون الوصول إلى الإذاعة والتلفزيونات والراديو محددا للغاية. بل ولأن كاتبتي التقارير والمحررين والناشرين/المنتجين يقفون بينك وبين توزيع معلوماتك ، لذا يمكنهم أن يتحكموا في تحديد وقت ومضمون رسالتك ، ويمكن أن يحاولوا أن يتحدثوا مصداقتك .

نص مواد مكتوبة أخرى أو إدخالها فيه ، بما في ذلك الاقتراحات وكتيبات التدريب والتصريحات الصحفية والتقارير.

ويجب أن يعطى اهتمام خاص لعمل إصدار التقارير المكتوبة. وقد كتبت مجموعات المراقبة حول العالم أنماطا متنوعة من التقارير بما فيها: تحليلات لقانون الانتخابات ، واقتراحات بإصلاح النظام الانتخابي ، وتقييمات سابقة للانتخابات ، ودراسة لحيدة وسائل الإعلام ، وتقارير ما بعد الانتخابات (أولية ومؤقتة) وكذلك تقارير شاملة عن العملية الانتخابية بجملة.

والتقارير عن المعلومات التي تجمعها هي السجل العام الذي يمكن أن يتم منه تقييم مصداقتك والذي يمكن به تقييم شرعية الانتخابات. وتتضمن هذه التقارير إجابات لأسئلة عن أهدافك ومنهجيتك وتنفيذك وحياديتك ونتائجك واستنتاجاتك وتوصياتك. وسوف تحدد المعلومات التي تعلنها والطريقة التي تعلنها بها - إلى حد كبير - تأثير فعالية منظمتك ، وأيضا التقارير التي تكتبها وتوزعها هي مصدر قيم للمعلومات لأجيال المستقبل من مراقبي الانتخابات في بلدك. وأخيرا تقدم التقارير دليلا ملموسا (٢٥) على أنشطتك ويمكن أن تسهم في نجاحك في الحصول على تمويل وعلى ضم متطوعين في المستقبل.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من المنظمات الحديثة النشأة غير معتادة على - أو تخاف من - احتمال نشر المعلومات عن نفسها أو عن نتائجها . ولذلك يمكن أن يكون من الحكمة أن تتناول أسئلة معينة أثناء اجتماعاتك التخطيطية ، فمثلا يجب أن تحدد ما هو منهجك في كتابة التقارير وأي عضو من

(٢٥) انظر القسم (ن) «تقارير ما بعد الانتخابات» القسم (ح) «تمويل العملية» والقسم (د) «الضم» والملحق رقم ٤ .

(٢٦) انظر أيضا قسم «وسائل الإعلام» لمزيد من المناقشة عن مراقبة وسائل الإعلام العامة .

نقاط مثل القيد والافتراء والحقوق والواجبات الأساسية فيما يتعلق بالعملية الانتخابية ومعلومات عن كل المرشحين.

ويمكنك أيضا أن تختار أن تقدم رسالة عامة أو مقالا قصيرا للنشر في الصحف. وهذه الاتصالات ، التي تسمى أحيانا «رسائل إلى المحرر أو تعليقا أو مقالات آراء» لا تكلف شيئا ويمكن أن تصل إلى قاعدة عريضة من الناس. وعلى أية حال ليس لديك أية ضمانات أنها سوف تنشر. لذلك يجب أن لا تعتمد على هذه الوسيلة وحدها فقط.

وبالطبع إذا جذبت - بقصد أو بدون قصد - انتباه وسائل الإعلام العامة بشيء يتميز «بقصة إخبارية» فإن المعلومات الخاصة بهذه القصة سوف تطبع أو تداع. وبالرغم من أن هناك تكلفة مالية ضئيلة أو معدومة لهذا الاتصال إلا أنه من سوء الحظ ليس هناك بالمثل إلا فرصة محدودة لتضمن المساعدة أو توقيت الرسالة المرسل.

وإذا ما كان بالإمكان التأثير على التغطية الإخبارية التي تقدمها وسائل الإعلام العامة فيجب أن يبذل مكتب الإعلام كل جهد لتحقيق هذا (أي التأثير عليها). وتستلزم هذه المسؤولية انتباهها دائما ، بما في ذلك الإجابة على أسئلة المقررين ، والرد على النقد ، وإجراء مقابلات وتلخيصات لأنشطتك ، وإخطار وسائل الإعلام مسبقا بالأحداث المستقبلية.

**البيانات الصحفية:** للحصول على انتباه أكثر من قبل وسائل الإعلام يجب أن يعرف مكتب الإعلام كيف يصدر «تصريحا صحفيا» ، والتصريح الصحفي هو إخطار مكتوب قصير جدا (عادة صفحة واحدة) يعلن عن حدث قد يجذب انتباه القراء أو

ولأجل تحقيق هدف هذا الكتاب يجب أن تنظر إلى استخدام وسائل الإعلام العامة من منظورين:

الأول منهما يناقش الاتصالات التي تصممها أنت وتنتجها وتصدرها بمبادرة منك أنت.

الثاني يرتبط بالتغطية الإخبارية ، والتي يمكن أن توصف بأنها الاتصالات التي تنتجها وتصدرها وسائل الإعلام العامة - بحسب مبادرة وتأويل الصحفيين والمراسلين والمحررين - عن أنشطتك.

والميزة الأساسية للاتصال الذي تبدأه وتقوم به أنت هي أنه يكون لديك تحكم تام في رسالتك وتوقيتك. وعلى أية حال فنادرا ما يسمح أصحاب الصحف ومحطات الإذاعة باستخدام خدماتهم مجانا. ولذلك فمن العيوب البارزة للاتصال الذي تبدأه أنت التكلفة الباهظة.

والاتصالات التي يحكم عليها بأنها «في الصالح العام» أو «من أجل المصلحة العامة» تسمى أحيانا «إعلانات خدمات عامة» وأحيانا تقوم وسائل الإعلام العامة بنشر أو إذاعة هذه الاتصالات بالمجان اعترافا منها بقيمتها وأهميتها من أجل «الصالح العام» (أي: جمهور واع). وفي أحيان أخرى تقوم الحكومة أو أي مصادر أخرى بتحمل التكاليف. ولا بد لمثل هذه الاتصالات أن تفيد الجمهور بأكمله وليس فقط شريحة معينة من الجماعة لكي تحتفظ بسمتها كونها حقا من أجل الصالح العام. وهكذا يجب أن تكون وسائل إعلانات الخدمات حيادية. وتناقش إعلانات الخدمات غالبا موضوعات متعلقة بالعملية وليس سياسات أو انتقادات للمرشحين الفرديين. وفي حالة الانتخابات يمكن أن تستخدم إعلانات الخدمات كأداة لإجراء تعليم انتخابي عن

المستمعين أو المشاهدين.

والتصريحات الصحفية ومحادثات المتابعة التليفزيونية يمكن - إذا تم إعدادها بطريقة صحيحة وإذا تم توزيعها في أوقات مناسبة - أن تساعد على إقناع وسائل الإعلام بأن القصة والحدث يستحقان بالفعل أن تتم مناقشتهما في الصحف . ولذلك لا بد أن يقدم مكتب المعلومات العامة تفاصيل كافية عن أنشطتك (مثل لقاءات ضم المتطوعين ، والاجتماعات التي يتم فيها الدفاع عن الإصلاحات، ومراقبة الانتخابات، إلخ) والنتائج والتحليل التالية.

وقبل أن تصدر تصريحاً صحفياً يجب أن تفكر في عدد من العوامل التي سوف تحسن فرص التغطية<sup>(٢٧)</sup>:

(١) ضع قائمة صحفية. حدد المنظمات الإخبارية التي تتلقى التصريحات الصحفية والضيافة التي يفضلونها والمعلومات التي يطلبونها. وقم بتجميع العناوين وأرقام الهواتف والفاكسات وأسماء الأفراد المناسبين ، بما فيهم المحررون والمراسلون المختصون الذين سيقومون في الغالب بتغطية خبرك.

(٢) حدد المواعيد النهائية لكل منفذ إعلامي سوف تعمل معه. ومن الهام جداً أن تدرك أن منظمات الأخبار هذه تعمل بحسب مواعيد نهائية ، فمثلاً إذا كانت هناك جريدة تطبع للتوزيع يوم الأربعاء والموعد النهائي لتلقي المادة هو صباح الثلاثاء فإن أي قصة ترسل لهم يوم الثلاثاء بعد الظهر ستكون متأخرة جداً على النشر.

(٣) اذكر شيئاً في بياناتك الصحفية يستحق أن

يكون خبراً . فإذا اعتاد أحد المرسلين على تلقي تصريحات صحفية منك لا تستحق اهتمام الأنباء فيمكن أن يرفض هذا المراسل كل تصريحاتك الصحفية مستقبلاً حتى بدون قراءتها. ونفس الأمر ينطبق على القراء (المتوقع أن يقرأوا تصريحاتك) .

(٤) حاول أن تقصر تصريحك الصحفي على صفحة واحدة تلخص النقاط أو الموضوعات الأساسية وأهميتها .

(٥) جهز تصريحات صحفية تناسب وقتها . فلا تصدر تصريحاً بعد أسبوع من الحدث ، إذ لن ينشره أو يذيعه الإعلام. وبالمثل فلا تصدر تصريحاً قبل الحدث بفترة كبيرة لئلا ينسى المتلقون الحدث قبل أن يحدث.

(٦) استخدم لغة واضحة ومعبرة في التصريح الإعلامي. وللاستشهادات قيمة هامة خاصة في الصحف والتليفزيون.

(٧) إذا كان متاحاً فقدم لوسائل الإعلام الصحفية صوراً فوتوغرافية جيدة للأحداث وشرح بالتفصيل مضمون الصورة (مثلاً: أسماء الأشخاص الظاهرين في الصورة والتاريخ والمكان وطبيعة الحدث)، فالعديد من الصحف تميل إلى استخدام التصريحات الصحفية إذا كانت مرفقة بصور.

(٨) قم بمتابعة تصريحاتك الصحفية واتصل بهؤلاء الذين أرسلت إليهم التصريحات الصحفية لكي تتأكد من أنهم قد استلموها. وقبل أي حدث استفسر ما إذا كان هناك شخص ما من المنظمة الإعلامية ينوي حضور الحدث. وبعد

(٢٧) مقتبسة من:

T. King and C. Olsen, "Delivering the Message," *Uneven Paths: Advancing Democracy in Southern Africa*, (NDI, edited by Padraig O'Malley, 1993, New Namibia Books (PTY) Ltd.), Chapter 4.3.

أن يكون لهم - بصورة مثالية - خبرة في تنظيم أحداث كثيرة وخبرة عملية في أنظمة الاتصالات والنقل الأساسية. ومعظم أبعاد اللوجستيات يكون لها مضامين مالية هامة، ولذا فمن المستحسن أيضا أن تشجع التعاون القريب بين مكتب اللوجستيات وبين مكتب الحسابات أو مكتب الميزانية. وبالمثل فغالما أن تنفيذ كل نشاط ينبع من الخطة العامة ويؤثر عليها فيجب أن تتأكد من أن مكتب اللوجستيات يحضر مناقشات التخطيط ويقدم تقريرا عن أي نجاح أو فشل لوجستي في العملية.

ويجب أن تأخذ في الاعتبار ثلاث مكونات أساسية للوجستيات:

(١) الاتصال .

(٢) النقل .

(٣) أسباب المعيشة (أي الوجبات والمبيت) .

وعندما تضع أو تستخدم موارد اتصالاتك ونقلك وأسبابك للمعيشة ، يجب أن تحدد ما يلي:

(١) ما هي الكمية المطلوبة من كل منها؟

(٢) كم سيكلف ذلك؟

(٣) ما هي الإجراءات التي يجب اتباعها في إعداد الموارد واستخدامها؟

(٤) ما هي القيود على استخدامها؟

(٥) ما هي الأطر الزمنية أو المواعيد النهائية اللازمة؟

(٦) بمن سوف تتصل (مثلا: السائق ، حارس الفندق ، المورد ، إلخ) بخصوص استخدامها وكيف يمكن الاتصال بهم؟

**الاتصال:** لعل الاتصال هو أهم قدرة تحتاجها عملياتك الرقابية كي تنجح، ويتمثل في قدرتك أن

الحدث اتصل بالصحيفة التي حضرتت لكي تجيب على أية أسئلة وتؤكد النقاط والموضوعات الأساسية.

(٩) كون علاقات وصلات طيبة مع المرسلين في المنظمات الإخبارية ، فمثل هذا الاتصال عامل أساسي للنجاح.

(١٠) تأكد عند جميع التصريحات الصحفية أن تذكر اسم موظفك المختص للمعلومات العامة ورقم الهاتف والعنوان الذي يمكن الاتصال به عن طريقه.

## اللوجستيات



يصف هذا الكتاب العديد من الأنشطة التي يمكن أن تحاول عملية مراقبتك القيام بها. وكما اقترح في الفصول السابقة فإن تكوين منظمة جيدة ووضع خطة مناسبة هما خطوتان أساسيتان. واللوجستيات تمس كل بعد من أبعاد تنفيذ المكونات المتنوعة لخطتك، كما هي موضحة في الخطوات التالية (انظر تعريف رقم ٧).

يجب أولا أن تفكر في تخصيص موظف للوجستيات أو مكتب للوجستيات في منظمك ليكون مسؤولا عن التخطيط والإشراف الخاص بذلك. ويجب على الأفراد في مكتب اللوجستيات

## اللوجستيات

مصطلح «اللوجستيات» هو إشارة عامة إلى كل الأنشطة المرتبطة بالتنفيذ المادي لعملية ما.



تعريف ٧

بالدراجة ، وأنظمة المخاطبة الجماهيرية، بالإضافة إلى إعادة إصدار المواد المطبوعة (التصوير) والقنوات المتنوعة الموصوفة في قسم «الإعلام». وأنظمة الاتصال المتخصصة مثل تلك التي تستخدم في الترجمة الشفاهية والمكتوبة وفي الاتصالات المتنقلة (مثل راديو مرسل ومستقبل والهواتف المحمولة) يمكن أن تكون نافعة أيضا.

وأي نظام فعال يمكن أيضا أن يتضمن إجراءات يتصل الأفراد عبرها بعضهم ببعض. فمثلا تضع بعض المنظمات نظاما يسمى «شجرة الهاتف» (إشارة إلى الساق التي تقود إلى الأفرع والتي تتصل بالأغصان الصغيرة لأي شجرة). وفي هذا الإجراء يبدأ شخص (في جذر الشجرة) بنقل رسالة إلى خمسة أعضاء في العملية. وكل من هؤلاء الخمسة يكلف بأن يتصل بخمسة آخرين ، وهؤلاء بدورهم يكلفون بأن يكرروا العملية وهكذا. والوسيلة لنجاح شجرة الهاتف هي التأكد من أن كل شخص لديه وسيلة اتصال (مثل: هاتف أو وسيلة لنقل الفرد ليقوم باتصال شخصي) ويعرف أين يمكنه أن يتصل بالشخص التالي (مثلا: أرقام هواتفهم وعناوينهم). ويمكن لشجرة الهاتف أن تستخدم بطريقة عكسية لنقل معلومات إلى مكاتبك الرئيسية المركزية عندما يكون عدد كبير من المتطوعين في خضم العمل ، كما هو الحال في يوم الانتخابات.

وتعتبر قيود التكنولوجيا والبنية الأساسية والميزانية اعتبارات هامة. فمثلا: تخصيص موارد لشراء أجهزة فاكس ليس خطة جيدة في بلد لا تعمل فيه الهواتف جيدا. كما أن الحاسبات الآلية تكون عديمة القيمة إذا لم يكن لديك برنامج التشغيل المناسب أو الأفراد المدربون للعمل عليها. والتعقيد

منسقين ميدانيين إقليميين لاجتماع ، أو أن تتلقى تقارير عاجلة عن مشاكل تتعلق بالانتخابات، أو أن تضع مسودة لتصريح صحفي تعلن فيه عن نتائجك. وفيما يخص معظم الاتصالات فإن مكتب الإعلام يجب أن يقرر أية معلومات يجب أن تعلن وتذاع وسائر التفاصيل عن كيفية وتوقيت إعلانها (٢٨). وبالمثل فيمكن للمديرين في المكاتب الرئيسية وفي الهيئات أن يتحملوا مسؤولية معرفة متى يحتاجون للاتصال والكيفية التي يريدونه بها. لكن يجب عليهم وعلى كل شخص آخر في منظمتك أن يحصلوا أولا على نظام يتصلون به. فمن المهام الأساسية لمكتب اللوجستيات أن يضع ويحافظ على البنية الأساسية والمعلومات الضرورية (مثل الأسماء وأرقام الهواتف، إلخ).

أولا: لا بد أن تحدد كل من محتاج الاتصال بهم وكيف يمكن الوصول إليهم. وفي المراحل الأولى لعملية المراقبة يجب أن تجمع الأسماء والمعلومات الضرورية (مثل أرقام الهواتف والعناوين، إلخ) الخاصة بأعضاء لجناتك القيادية وبطاقم الأفراد وبالمتطوعين، بالإضافة إلى ممثلي الحكومة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام والمنظمات المدنية الأخرى. سجل هذه المعلومات بحيث تكون آمنة لكن سهلة الاسترجاع ، ومتى كان متاحا فاستخدم قواعد بيانات كمبيوترية بسيطة لهذا الغرض .

ثانيا: ضع نظاما شاملا يمكن به للمشاركين في عمليتك أن يتصلوا. وتتضمن أي قائمة جزئية للوسائل التي يمكن أن تستخدمها في هذا النظام ما يلي: الهاتف ، والفاكس ، والبريد الإلكتروني (عن طريق الحاسب الآلي) والبريد العادي ، وخدمات التوصيل ، وحاملي الرسائل سواء على الأقدام أو

قائمة بالأحداث كما ناقشناها في القسم «خطة عامة» لكي تحدد أي نوع من النقل سيكون مطلوباً لتنفيذ الخطة العامة ومدى تكراره وحجمه. وغالباً ما تعتمد الأنشطة مثل الضم والتدريب ومراقبة يوم الانتخابات اعتماداً شديداً على النقل.

ويمكن أن تكون أساليب النقل غالية وأن يصعب الحصول عليها، وخاصة في البلاد ذات النمو الاقتصادي الضعيف. ولذلك لا بد أن تضع قائمة بالمصادر المتاحة لك<sup>(٢٩)</sup>. أولاً خطط لاستخدام أي وسائل نقل متاحة بالجمان (مثل المشي، وركوب الدراجات، والركوب مع شخص آخر في سيارته، واستعارة السيارات المتبرع بها مؤقتاً أو استخدام سيارات المتطوعين). ثم فكر كيف يمكن للنقل العام أن يسد احتياجاتك، فسيارات الأجرة والحافلات (الباصات) والقوارب ومترو الأنفاق والقطار اختيارات غالية نسبياً، وإذا ما نظرنا إلى التوقيت والوفرة فنجد أنها تفتقر إلى المرونة وإمكانية الاعتماد عليها. وأخيراً يجب أن تقرر ما الذي يجب أن تشتريه أو تستأجره. ويبدو هذا المنهج في بداية الأمر وكأنه يتطلب أموالاً ليست قليلة، إلا أنه يمكن أن يكون أكثر المناهج اقتصاداً إذا كنت تطلب استخداماً متكرراً ووفرة مستمرة.

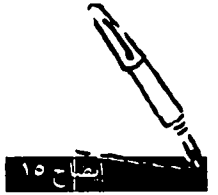
حاول أيضاً أن توفق بين نوع المواصلات المطلوبة وبين متطلبات الواجب. فمثلاً يمكن أن تحتاج إلى سيارة ذات دفع رباعي لنقل المدربين إلى الأقاليم الريفية ولكن ليس لتوصيل رسائل بين أقسام مدينة واحدة.

والتكلفة العالية ليساً أفضل مؤشرين على نظام اتصال ناجح. فالوسائل التي توفر سرعة ودقة الاتصالات وإمكانية الاعتماد عليها سوف تخدم احتياجاتك بصورة أفضل، كما يمكنها أيضاً أن توفر أموالك.

**النقل:** بالإضافة إلى القدرة على الاتصال فإن أي عمل ناجح لمراقبة الانتخابات لا بد أن تكون لديه القدرة على نقل المواد والأفراد، فمثلاً هناك حاجة للنقل لتوصيل مواد الضم إلى المكاتب الرئيسية الإقليمية أو لأخذ المراقبين لمراكز الاقتراع، أو لنقل المدربين بالطيران إلى المناطق البعيدة في البلد.

ويجب أن تبدأ بتحديد احتياجات النقل. وهكذا يمكن أن يكون من المفيد أن ترجع إلى ، أو أن تضع

في انتخابات سنة ١٩٩٤ في جنوب إفريقيا توقفت مجموعة المراقبة المحلية «نيون NEON» تقريباً عن العمل أثناء الفترة الحرجة أثناء فرز الانتخابات. وذلك أن البعض من متطوعي نيون، والعديد منهم كان قد جازف بحياته في القيام بواجباتهم الرقابية، اعتقد أن قادة نيون قد وعدوا بأن يدفعوا أجوراً عينية و/أو تكاليف الطعام. وبعد الاقتراع (وبعد الكثير من عملية المراقبة)، عندما شرح القادة أن هذا التصور غير صحيح، كان العديد من المتطوعين محبطين وغاضبين لدرجة أنهم أضربوا عن العمل، وتضررت سمعة ومصداقية نيون بشدة عندما تحول الإضراب إلى أعمال عنف.



إصلاح ١٥

### خطة الطوارئ

خطة الطوارئ هي خطة بالأنشطة التي يجب القيام بها إذا حدثت ظروف غير متوقعة.



تعريف ٨

(٢٩) انظر أيضاً القسم (أ، ب) «خطة عامة» لمناقشة الميزانية.

ليس أو سوء فهم لسياستك أو أي عدم استمرارية في تطبيقها، مهما كان بسيطاً ، فيمكن أن ينزعج المتطوعون للغاية. وهكذا يجب أن تفكر بجدية في وضع سياسة وتوصيلها إلى كل العاملين قبل بدء أنشطتهم وأن تستخدم هذه السياسة بعدل واستمرارية (انظر إيضاح رقم ١٥) .

وفي النهاية تتضمن أية عملية لوجيستية على خطة طوارئ لأي أنظمة أو إجراءات لا تعمل كما كان متوقفاً (انظر التعريف رقم ٨) .

ويجب أن تتوقع خطط الطوارئ أي عدد من المشاكل المحتملة التي يمكن أن تهدد الاستقرار اللوجستي لعمل المراقبة ، فقد لا تعمل الهواتف أو قد يتم تخريبها ، ويمكن أن يقطع التيار الكهربائي ، ويمكن للأمطار الغزيرة أو أي طقس قاس آخر أن يعرض طرق النقل للخطر. ولذلك يجب أن تدخل الوسائل البديلة لإنجاز الأهداف اللوجيستية في الخطة الأصلية.

وكما أسلفنا فإن الترتيبات اللوجيستية لا تتطلب بالضرورة تكنولوجيا معقدة أو أنظمة شاملة. وفي الغالب فإن أكثر الأنظمة بساطة يكون له نفس الفعالية والكفاءة واحتمال تعطله أقل كما يسهل الارتجال في استخدامها. وهكذا فقد مثلت الخطط اللوجيستية التي تستخدم الدراجات أو الرسل الراجلين أو التبليغ الشفاهي أو إعلانات الراديو أجزاء أساسية لأعمال مراقبة ناجحة .

**المبيت:** كما ذكرنا آنفاً فتنفيذ أي عمل لمراقبة الانتخابات يمكن أن يتطلب ساعات طويلة من العمل وسفراً لمسافات طويلة. وفي الحالات التي يسافر فيها الأفراد بعيداً عن منازلهم لا بد أن تكون مستعداً لتقديم مبيت ووجبات كافية لهم.

فمثلاً عندما يقوم المدربون بجولة عبر العواصم الإقليمية في البلد ، قد يتعدون عن منازلهم لأسبوعين أو ثلاثة. والحل غير المكلف للمبيت هو أن تجد أعضاء أو مساندين لعمل المراقبة يمكنهم أن يقدموا حجرات إضافية في منازلهم . وعندما لا يكون المبيت المجاني متاحاً ، تحتاج أن تحجز غرفاً في فندق.

ويستلزم عقد الاجتماعات أيضاً وجود أماكن وهكذا ستحتاج أن تحدد وتحجز استخدام المساحة التي ستعقد فيها مؤتمرات أو ورش عمل تدريبية أو اجتماعات لضم متطوعين أو اجتماعات إستراتيجية . وغالباً ما تستخدم مجموعات المراقبة قاعات الاستماع ، وفصول المدارس ، وقاعات المؤتمرات في الفنادق الكبرى وفي المباني الحكومية ، والأماكن المفتوحة في ملاعب كرة القدم أو ميادين القرى لعقد الاجتماعات الموسعة .

وعندما يكون المراقبون مشغولين أثناء مواعيد الوجبات العادية ، تقدم عمليات المراقبة أحياناً طعاماً أو بدلاً مالياً عن تكلفة الوجبات التي يشتريها المراقبون. وتنوع التقاليد الخاصة بهذه الممارسة من بلد لآخر، إذ أن العديد من المنظمات لا يكون لديها المال الكافي لتدفع تكلفة الطعام. وسيكون عليك أيضاً أن تقرر ما الذي يمكنك تقديمه وما هي السياسة العادلة (التي يجب عليك اتباعها). وقد أظهرت الخبرة من أرجاء العالم أنه إذا كان هناك أي

## التنسيق



إن مجموعة المراقبة المحايدة نادرا ما تكون وحدها في مراقبة أي انتخابات انتقالية ، ففي الغالب تقوم الأحزاب السياسية بإجراء نوع من المراقبة بالإضافة إلى وسائل الإعلام الإخبارية والمنظمات الدولية ومجموعات محلية أخرى. ويمكن أن تدعم عملياتك إذا قمت بالتنسيق مع هذه الأعمال الأخرى.

ويمكن للتنسيق أن يتخذ عدة مناهج. فيمكن للمجموعات التي تختار أوسع نمط للتنسيق أن تتفق على: المشاركة في الواجبات تصفها خطة عامة يصادق عليها الجميع معا ، ووضع قاعدة عامة للسلوك وطلب الإذعان لها ، واستمارات التقارير ، والإجراءات الديمقراطية العملية لاتخاذ القرار ، وتوحيد التدريب وخطط التوزيع ، والمشاركة في جمع المعلومات ، وفي بعض الحالات أيضا إصدار تقرير مشترك.

وبالمقارنة فعندما تتخذ المجموعات منهجا أقل تنسيقا ، يمكن أن توافق على أن تشارك بصورة غير رسمية في المعلومات من وقت لآخر أو أن تجري أنشطة مشتركة في بعض الأحيان. وفي ظل هذا المنهج تنفذ المجموعات عملياتها باستقلالية. ودرجات التنسيق المتنوعة يمكن أن تتضمن التنسيق في مشاريع معينة ، مثل الجدولة المتوازية للأصوات أو المشاركة الرسمية في المعلومات في لقاءات دورية محددة المواعيد.

وتتنوع العلاقة بين مجموعة محلية مستقلة لمراقبة الانتخابات وبين المراقبين الدوليين من بلد لآخر ومن

في انتخابات اليمن الوطنية سنة ١٩٩٣ ، وبعد أن اعتمدت السلطات الحكومية المجموعة المدنية «نسفي NCFE» لتراقب كل أبعاد عملية الانتخابات ، وضعت نسفي خطة عمل رقابي شامل ، بما في ذلك جدولة متوازية للأصوات.

وباقتراب يوم الانتخابات قامت الحكومة على غير

توقع بإلغاء اعتماد المجموعة المدنية . وبينما ظلت نسفي تطالب بالرجوع عن هذا القرار حتى يوم الانتخابات ، أعدت خطة طوارئ بديلة في حالة فشل طلبها . وصدرت التعليمات لتطوعي نسفي أن يحاولوا مراقبة الأنشطة - كما كان مخططا له في البداية - وإذا لم يسمح لهم بالوصول إلى داخل مراكز الاقتراع (كما كان الأمر فعلا في النهاية) فيجب أن ينتظروا خارجا ويقابلوا الناخبين ومراقبي الأحزاب لمراكز الاقتراع وأن يجمعوا أقصى قدر ممكن من المعلومات في قوائم مراجعة أعدتها ووزعتها نسفي . وقد مكنت خطة نسفي البديلة هذه أكثر من ٤ آلاف متطوع من أن يحبطوا إمكانية التلاعب وأن يعطوا ثقة للناخبين وأن يجمعوا تقارير مفيدة عن العملية.



إيضاح ١٦

في زامبيا كانت الخطوة الأولى لعملية فرز الأصوات لانتخابات الرئاسة سنة ١٩٩١ هي نقل صناديق الاقتراع وهي مغلقة من مراكز الاقتراع الفردية إلى مراكز فرز مركزية . وكان المراقبون المحليون قلقين من احتمال أن يتم التلاعب بصناديق الاقتراع ، وخاصة أثناء عملية النقل ،

إذا ابتعدت عن نظر المراقبين . والذي زاد الأمر تعقيدا أن حدد موقع العديد من مراكز الفرز بعيدا عن مواقع مراكز الاقتراع ، وكان عدد السيارات المتوفرة غير كاف لنقل الصناديق والمراقبين المرافقين معا. لكن المراقبين أصروا على أن يرافقوا موظفي مراكز الاقتراع وصناديق الاقتراع على أقدامهم حتى مراكز الفرز .

وفي بعض الحالات حمل المراقبون الصناديق إلى مراكز الفرز على رؤوسهم طوال طرق قطعها على الأقدام أو عبر الأنهار .



إيضاح ١٧



وبالنسبة لمجموعة المراقبة يمكن أن تتسبب قضايا الأمن في إثارة معضلات صعبة فيما يخص السياسات، فعلى سبيل المثال الإعلان عن وجود المراقبين ومواجهة التسيبات هما نشاطان يساعدان على دعم الثقة في عملية الانتخابات. ولكن تحقيق وإنجاز هذه الأهداف يمكن أن يتطلب تعريض المتطوعين للخطر. ويجب أن يكون المراقبون واعين بأن بعض الأفراد والمؤسسات التي يمثلونها قد ينظر إلى أعمالهم على اعتبار أنها محرجة ومجرمة، ولكي يقوم الأفراد أو المجموعات بمنع المراقبين من الإعلان عن نتائجهم يمكن أن يحاولوا تهديدهم وتخويفهم أو تعجيزهم.

وليس هناك حل بسيط لهذه المعضلة رغم أنه يمكنك أن تتخذ خطوات لتتفادي مشاكل الأمن، ولكن لا بد من تناول هذه المواقف بحذر وحيطة عندما تثار. أولاً: لا تدع أن الموضوع ليس له وجود. وإذا كان لديك سبب لتعتقد أن هناك مواقف خطيرة محتملة يمكن أن يواجهها مراقبك فيجب أن تناقش هذا الموضوع. ولا بد أن تبدأ المناقشة في لجنة المدراء

انتخابات لأخرى. ففي بعض البلاد تقوم المنظمات بضم وتدريب وتوزيع أفراد من أهل البلد يعملون تحت رعاية المجموعة الدولية. وفي بلدان أخرى يمكن أن تقدم المنظمات الدولية المساعدة المادية أو التقنية من أجل تكوين مجموعة مراقبة محلية تعمل بعدئذ ككيان مستقل تماما. ويمكن أن تختار المجموعة المحلية - أو لا تختار - أن تنسق أنشطة المراقبة مع المساعدين الدوليين. وأخيرا يتخذ بعض المراقبين الدوليين موقفا انعزاليا إزاء المجموعات المراقبة المحلية، وفي هذه الحالات يمكن أن يقتصر التنسيق بين المجموعات الدولية ونظيراتها المحلية على المشاركة في التقارير.

ويجب أن تدرك أنه في بعض الظروف يمكن للتنسيق أن يثير الشبهات حول استقلالية مجموعتك الرقابية وحول حياديتها. ويمكن أن يحدث هذا إذا كانت إحدى المنظمات التي تنسق معها حزبية للغاية، أو إذا لم تكن صادقة في إجراء عملية عالية الجودة، أو إذا كانت تميل لاستخدام إجراءات غير ديمقراطية في إدارة عملياتها (٣٠). وفي هذه الحالات لا بد أن تتخذ خطوات لتفادي الإضرار بمصداقية مؤسستك، وقد يعني هذا سحب مشاركتك من التنسيق في العمل.

### أمثلة للسياسات والإجراءات الأمنية

- يجب أن يبلغ كل المراقبين المدير التنفيذي (و/أو الشرطة) عن أية تهديدات أو عنف.
- يجب أن يتابع المدير التنفيذي كل تقارير التهديد والعنف مع الشرطة.
- يجب على المراقبين أن يناؤا بأنفسهم فورا عن البيئات ذات الأخطار المحتملة، وأن يتصلوا بمشرفهم طلبا لتعليمات جديدة.
- عندما تكون الشرطة وسلطات الحكومة هي مصدر المشكلة، يجب أن تراقب أنشطتهم وتعاملهم (أو عدم تعاملهم) مع الشكاوي وأن يتم إبلاغ وسائل الإعلام والمؤسسات الدولية.

### الأمن



كثيرا ما تجرى الانتخابات الانتقالية في بيئات متقلبة، ويمكن أن يتسبب أي موقف سياسي مستقطب أو تاريخ يتميز بالعنف أو صراع مسلح في الإقليم في رفع درجة الاهتمام بأمن وسلامة هؤلاء الذين يشاركون في العملية الانتخابية، بما فيهم المراقبون المحليون.

الذين يجب عليهم اتخاذ سياسات واجراءات مناسبة لهذا الأمر (انظر الأمثلة).

يجب عندئذ أن تنقل وتعزز السياسات والإجراءات لسائر أفراد عمليتك وأن تدخل مناقشة للمعلومات الخاصة بذلك في إطار كتيبك التدريبي وورش العمل التدريبية ومحادثاتك مع المراقبين الأفراد ، إذ يحتاجون أن يعرفوا كيف يحددون أي مشكلة يحتمل وقوعها وكيف تريد منهم أن يتفاعلوا معها. ويمكن أيضا أن تقيم قنوات اتصال بين عمليتك وبين مكاتب قوات الأمن المحلية والإقليمية والوطنية . وعليك كحد أدنى أن تعطي المراقبين رقم هاتف للاتصال بك في حالة الطوارئ (انظر إيضاح ١٨) .

وترتبط موضوعات الأمن أيضا بتقييم الحرية التي يقوم بها المرشحون بحملاتهم الانتخابية ويصوت بها الناخبون ويعمل بها موظفو الانتخابات. أما عن كيفية مراقبة تأثير الأمن والتهديد على هذه الأنشطة فسوف يناقش ذلك باستفاضة أكثر في الأقسام (ط - غ ، ق ، ك).

واجهت الجمعية الألبانية للثقافة الديمقراطية (SDC) مشاكل مع التهديد الانتخابي في انتخابات سنة ١٩٩٤ السابقة. وقد قام مراقبو هذه الجمعية بتوثيق الأحداث في مواجهة تهديدات فردية. وبعد يوم الانتخابات تلقى أعضاء الجمعية اتصالات عديدة تسمى لتنتهي المجموعة عن إعلان نتائجها. وفكرت الجمعية الألبانية بدقة ويحرص في التبعات المحتملة لأعضائها واتخذت الاحتياطات لتحميهم (وأيضا لتحمي مصادر المعلومات التي أرادت أن تظل غير معروفة. وعندئذ استنتج قادة المجموعة أن أهمية إعلان المعلومات بطريقة متزنة وحرفية هي أهم وأعظم من المخاطر ، حيث أنها تثبت قدرة المجموعة في مواجهة التهديد والضغوط الخارجية. وفي مناورة وقائية حشدت الجمعية الألبانية أيضا مساندة من المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (NDI) وآخرين لتثبيت التضامن الدولي كدعم لسلامة وأمن أعضاء الجمعية الألبانية. ثم عقدت الجمعية (SDC) مؤتمرا صحفيا لتعلن بياناتها عن الانتخابات بلا خوف.

