

المباشرة بالعمل

Chapter Two
Getting Started

إنّ نجاح الفرز السريع منوط بقاعدة العمل التمهيدية التي أرساها المسؤولون في مراحل المشروع الأولى. يناقش هذا الفصل واجبات الأسابيع الأولى من مشروع الفرز السريع. أمّا مهمّات إنشاء المشروع الأساسية، فتتصّ على:

- استقطاب الرؤساء وفريق العمل؛
- تطوير المخطّطات الاستراتيجية؛ و
- تصميم الموازنات وطرائق جمع الأموال.

لا تختلف مهمّات تأليف فريق العمل والتخطيط وجمع الأموال عن غيرها داخل المجموعات التي تنشأ حديثاً. تتمتع المجموعات القائمة بأفضلية تحويل طاقم عملها الخبير إلى مشروع الفرز السريع. لكنّ لما كانت عمليّات الفرز السريع تستهلك الكثير من الوقت، خصوصاً بين الأشهر الأربعة والستة التي تسبق الانتخابات، فمن غير المناسب عادةً الطلب من أعضاء فريق العمل أن يوزّعوا وقتهم بين الفرز السريع وغيره من المشاريع.

**تُنصح المنظمات غير
الحزبية التي تجري
الفرز السريع بمباشرة
التخطيط وجمع
الأموال قبل سنة من
بدء الانتخابات.**

بالرغم من أنّ بعض عمليّات الفرز السريع قد شهدت تنظيماً في أوقات قصيرة جداً إبان الظروف المتأزّمة، تُنصح المنظمات غير الحزبية التي تجري الفرز السريع بمباشرة التخطيط وجمع الأموال قبل سنة من بدء الانتخابات على الأقل¹. يجب أن يبدأ استقطاب المتطوّعين قبل حوالي ثمانية أشهر من الانتخابات، خاصة بالنسبة للمجموعات التي لا تملك شبكات متوافرة مسبقاً. على المخطّطين أن يعوا الحاجة إلى المتطوّعين في كل منطقة من البلاد، بغض النظر عن بعدها أو عن صعوبة الوصول إليها. يجب أن يبدأ عمل الفريق الفتيّ حالما تنتهي مرحلة حشد المتطوّعين، إذ أنّ الحصول على المعدّات وتركيب البرامج والأجهزة المعلوماتية ونظام الاتصالات الضروريّ قد يستغرقان عدّة أشهر.

¹ تمّ تنظيم الفرز السريع في باناما سنة 1989 خلال خمسة أسابيع لكنّه حظي بفرصة الاعتماد على موارد الكنيسة الكاثوليكية وبنيتها التنظيمية القائمة. نظمت الجمعية البلغارية من أجل انتخابات عادلة وصون الحقوق المدنية (BAFECE) الفرز السريع في بلغاريا خلال حوالي شهرين، لكنّ الدولة شهدت حينها انفتاحاً ديمقراطياً غير متوقّع أدى إلى زيادة الحماس إلى حدّ كبير على الصعيد المحلي، ولفت أنظار المجتمع الدولي. تستلزم معظم عمليّات الفرز السريع بين سنة أشهر وسنة من التنظيم في المرحلة الأولى. ولكنّ تمّ التنبّه من أنّ فترة الستة أشهر غير كافية في العديد من البلدان، على غرار ما حصل في أذربيجان وغانا حيث ألغت مجموعات عمليّات الفرز السريع مخطّطات المراقبة الخاصة بها بسبب ضيق الوقت المخصّص للإعداد المناسب.

يشدد هذا الفصل على أهمية إبقاء المسألة السياسية في الحسبان بما أنّ تنظيم فرز سريع قد يجذب دعم الفصائل السياسية و/أو معارضتها. من هنا، يجب أن يضع المسؤولون هذه المسألة نصب أعينهم قبل كل شيء آخر، خاصة وأنّ تجاهل الأثر السياسي على قرارات كيفية التنظيم، والأشخاص الذين يجب توظيفهم، وأمور أخرى، قد يسيء على نحو خطير إلى مصداقية الفرز السريع. تتضمّن الأخطاء الشائعة المماثلة توظيف أفراد يشتهرون بتحزّبهم، أو بماضي مثير للجدل، أو قبول الهبات من الأفراد أو الجماعات المشهورة بتاريخها السياسي.² لا بل إنّ القرارات نفسها التي تبدو غير ضارة قد يكون لها أثرٌ سياسي، مثلما حصل مع المنظمة النيكاراغوية "الأخلاق والشفافية" عندما اتّهم مراقبوها بصلات حزبية، بسبب استثماراتها المطبوعة بالخير نفسه الذي استعمله حزب سياسي في حملته الدعائية. فضلاً عن أنّ الفرز السريع يستفزّ بعض المجموعات السياسية أو يهدّدها، خاصة تلك التي ينتسب أعضاؤها إلى الحكومة. وبالتالي، يجب بذل جهود كبيرة لتحليل المشهد السياسي المتغيّر، وضمان عدم تحيّر المشروع، وحياده على نطاق واسع في نظر الآخرين.

الرؤساء وفريق العمل

يشكل الرؤساء والموظفون الكبار مجموعة تمثل صورة وجه المنظمة العامة. لذا يجب أن تظهر مصداقية هذه المجموعة في الإجمال. وتعبيراً على ما ذكرناه في الفصل الأول، تتألف المصداقية من عنصرين: الاستقلالية والكفاءة. ومن أجل أن تظهر المجموعات استقلاليتها، تستبعد غالباً الأفراد المعروفين بخلفيات حزبية وسياسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسعى المجموعات إلى إشراك ممثلين عن مجموعات اجتماعية مختلفة من أجل ضمان حيادها السياسي. لكن لا بدّ من منح الرؤساء وفريق العمل والمتطوعين هيكلية منظمة، كي تلمس القطاعات العامة كافة، لا النخبة السياسية وحسب، مصداقية المجهود المبذول. بعبارة أخرى، يجب تولية المرأة مناصب أساسية ضمن القيادة وفريق العمل والمتطوعين؛ ولا ننسى الأهمية التي يكتسبها دمج مجموعات إثنائية ولغوية ودينية أخرى. أما من أجل التعبير عن الكفاءة، فيجب أن تعيّن المجموعات أفراداً جديرين بالإحترام في المناصب التوظيفية، يؤدون عملهم بفعالية.

مجلس الإدارة

لعله من المفيد في أغلب الأحيان إنشاء هيئة مراقبة، كمجلس إدارة، استعداداً لمشروع الفرز السريع، سواء أجرت منظمة واحدة هذا الفرز السريع أم أجراه ائتلاف. على كل منظمة أن تحلّل شكل مجلس الإدارة ووظائفه (المشار إليه عموماً بالمجلس التنفيذي أو اللجنة التوجيهية) قبل الشروع في فرز سريع. أمّا المجلس المثالي، فمن شأنه أن:

- يشتمل على عدّة أفراد يتمتّعون بسمعة حسنة واحترام؛
- يمثّل عينة من المجتمع، ويتضمّن ناشطين مدنيين ومحترفين وجامعيين ورجال أعمال وزعماء روجيين؛

إنّ تجاهل الأثر

السياسي على

قرارات كيفية التنظيم

والأشخاص الذين

يجب توظيفهم وأمور

أخرى قد يسيء على

نحو خطير إلى

مصداقية الفرز

السريع.

لا بدّ من منح

الرؤساء وفريق

العمل والمتطوعين

هيكلية منظمة كي

تلمس القطاعات

العامة كافة، لا النخبة

السياسية وحسب،

مصداقية المجهود

المبذول.

² كما أشير أعلاه، على الأحزاب السياسية أن تبرهن عن مصداقية فرزها السريع، في حال ظهر أنّه يمكن الوثوق بنتائجها. أما الذين يجرون عمليات الفرز السريع لصالح حزب ما فعليهم أن يقوموا بالأمر نفسه شرط الحصول على نتائج دقيقة. يمكن أن ترسخ الثقة بفضل استقطاب المتطوعين من الخارج، والخبراء المحايدين سياسياً، بهدف تصميم الفرز السريع وإعادة النظر بتطبيقه. يمكن أن يبقى الحزب مسيطراً على النتائج كما في حالة معطيات استطلاع الرأي. وبواسطة عمليات الفرز السريع الموثوق بها، يستطيع الحزب تقييم عمليات اليوم الانتخابي بدقة، وهو أمر أساسي للحكم على نتائج الانتخابات وتقديم الشكاوى.

ماذا يحدث إذا لم يجد رعاة الفرز السريع رؤساء وفريق عمل لا يتمتعون بالحياد الكامل؟

لا بد من بذل كل جهد ممكن أحياناً لبلوغ التوازن والاستقلالية بدلاً من الحياد. لكن من العسير في بعض البلدان استقطاب أفراد لا تجارب سياسية ماضية لديهم، لا سيما في البلدان التي شهدت نزاعات داخلية، حيث شارك كل شخص في النشاطات الحزبية أو أُجبر على إعلان ولائه لأحد الأحزاب. في هذه الحالات، قد تفرّر منظمات المراقبة المحلية استقطاب رؤساء يمثلون كلّ التوجهات السياسية في البلاد. يمكنهم أن يميزوا بين من يملك تاريخاً متحزباً أو نشاطاً حزبياً حالياً، ويختاروا بالتالي الرؤساء وفريق العمل الممتنعين عن النشاط الأخير لدى مشاركتهم في مشروع الفرز السريع. يكمن الهدف في إقناع الأحزاب السياسية والسلطات الانتخابية والمُتبرعين والجمهور بأن المجموعة ستعمل باستقلالية بغض النظر عن نتائج الانتخابات.

- يتمتع بتوازن جغرافي وعرقي وإثني وأفراد من الجنسين؛
- يتميز بمصداقيته واستقلاليته وحياده في نظر معظم المواطنين والسياسيين.

تختلف واجبات مجلس الإدارة باختلاف المنظمات التي تطبق الفرز السريع. فإذا كان فريق العمل يتمتع بالخبرة بشكل خاص، قد يضطلع المجلس بدور استشاري ويمتنع عن التدخل. في التجربة الأولى لمراقبة الانتخابات، قد تفضل المنظمة المعنية أن يشارك مجلس الإدارة على نحو مباشر في عمليات يومية.

مجلس إدارة ناجح-المثال النيكاراغوي

في سنة 1995 كانت مجموعة من الناشطين المحليين متلهفة لإضطلاع النيكاراغويين بدور بارز في تعزيز ديمقراطية البلد الهشة وصون نزاهة الانتخابات. فأسس الناشطون المجموعة المدنية غير المتحزبة "الأخلاق والشفافية" (ETHICS AND TRANSPARENCY - ET) لمراقبة الانتخابات الوطنية سنة 1996. ضمت قيادة هذه المجموعة رؤساء سابقين من اليسار واليمين، ورؤساء مجموعات حقوق الإنسان الأساسية الثلاث، ومسؤولي الكنيسة الكاثوليكية والكنيسة الإنجيلية، وأعضاء من رجال الأعمال وجامعيين بارزين. وقد انتسبوا إلى مجموعة واسعة من المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مشاريع تطوير فئات من القاعدة الشعبية، وحشدوا 4200 متطوع لمراقبة العملية الانتخابية وإجراء فرز سريع. برهنت معطيات الفرز السريع عن دورها الحاسم في التأكيد للجمهور النيكاراغوي والمجتمع الدولي بأن مرشح الحزب الدستوري الحرّ (PLC) أرنولدو أليمان قد هزم دانيال أورتيغا، مرشح أف.أس.أل.أن. (FSLN). وأعلنت الصحافة الدولية بأن مجموعة "الأخلاق والشفافية" هي "الفائز الحقيقي" في نيكاراغوا، وهي قاعدة صالحة قد ترسو عليها الآن مشاركة مدنية أكبر.³ لا تزال مجموعة "الأخلاق والشفافية" منظمة قوية، وقد طلبت منها الحكومة الاضطلاع بدور ريادي في تنظيم حوار وطني يلي الانتخابات. كما راقبت لاحقاً الانتخابات المحلية، وأجرت فرزاً سريعاً جديراً بالملاحظة في انتخابات 2001 الوطنية.

الأخلاق والشفافية (ET)



³ افتتاحية صحيفة الـ "واشنطن بوست"، 24 تشرين الأول/أكتوبر 1996. كما ذكرت أيضاً الـ "ايكونوميست" والـ "نيويورك تايمز" الدور الذي لعبته مجموعة "الأخلاق والشفافية".

يتولى أعضاء مجلس الإدارة بعض الأمور التالية أو كلها:

- العمل كهيئة تتخذ القرارات في مسائل كأهداف المشاريع والسياسات والتطبيق؛
- استقطاب مدير تنفيذي أو استخدامه لمراقبة عمليات المشاريع اليومية، وتقديم النصائح حول استخدام موظفين إضافيين لتنظيم المهام وتطبيقها؛
- إدارة علاقات المنظمة الخارجية، وإقامة علاقات مع السلطات الانتخابية والحكومة والأحزاب السياسية ورجال الأعمال والمجتمع المدني والمتبرعين والمجتمع الدولي، والمحافظة على هذه العلاقات؛
- إدارة المدير التنفيذي أو معاونته في جمع الأموال اللازمة؛
- العمل كمتحدث بلسان المجموعة وتمثيلها في الوظائف العامة والمؤتمرات الصحافية والأحداث الإعلامية؛
- تأسيس اللجان لدراسة المسائل الطارئة المهمة كالمشاكل التي تسبق الانتخابات أو الحقوق القانونية لمراقبي الانتخابات؛ و
- الترخيص للبيانات العامة أو المصادقة عليها.

الموظفون الرئيسون

على المجموعات أن تراعي عدداً من العناصر لدى توظيف الأفراد لمنصب رئاسي أو لمنصب مأجور. تشمل هذه العناصر:

- المهارة والخبرة الفنية؛
- أهداف الفرز السريع؛ و
- التدخّلات السياسية المحتملة.

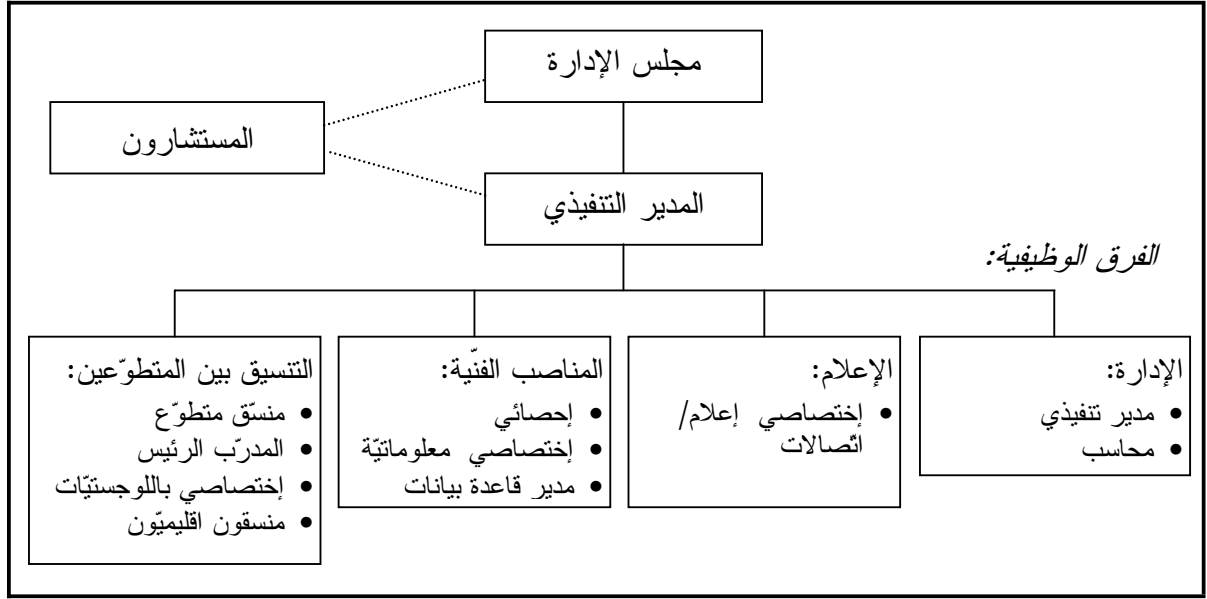
تتشابه المهارات الفنية المطلوبة لفرز سريع ناجح في البلدان كافة، وهي مذكورة أدناه ضمن مواصفات العمل. تؤثر أهداف كل فرز سريع في المقاربة العامة للتوظيف (مثلاً، تروج الحملات الإعلامية القوية للفرز السريع بفعالية، مما يساعد على ردع عمليات الاحتيال). تشبه اعتبارات التوظيف السياسية تلك التي تنطبق على مجلس

الصورة 2-1:
الفرق الوظيفية

مناصب الموظفين الرئيسية	الفريق الوظيفي
مدير تنفيذي محاسب	الإدارة:
إختصاصي إعلام / اتصالات	الإعلام:
إحصائي (دوام جزئي) إختصاصي معلوماتية مدير قاعدة بيانات	المناصب الفنية:
منسق المتطوعين المدرّب الرئيس إختصاصي باللوجستيات منسقون إقليميون	التنسيق بين المتطوعين:

الإدارة. تجدر الإشارة إلى أنّ المجموعات قد تتطلب الحياد السياسي أو تسعى إلى التوازن السياسي، أو تمثل المجموعات الثقافية أو الإثنية أو الإقليمية. من هنا، يُنظّم الموظفون عادة ضمن فرق وظيفية، كما يظهر الجدول أدناه:⁴

رسم بياني تنظيمي نموذجي:



الصورة 2-2:
تنظيم الفرز السريع

عادةً، يتسلّم العضو الأكثر خبرة بين الموظفين، في كل فريق وظيفي، زمام هذا الفريق، مما يسهّل اتخاذ القرارات وتواتر الاتصالات بين فرق العمل.

يتطلب المدير التنفيذي، ومهام الفريق الوظيفي، على الدوام تقريباً، إلتزامات زمنية كبيرة و/أو مهارات تقنية خاصة، تكون بالتالي مدفوعة. لا يتلقى المنسقون الإقليميون أجراً عادةً، غير أنهم يتولّون هذا المنصب مدركين أنّه سيتمّ تعويض سائر النفقات.

تحّد الاعتبارات الماليّة عادةً من قدرة منظمة على استخدام موظفين ضمن دوام كامل، لاسيّما في بداية المشروع. في المراحل الأولى من عمليّة التخطيط والتنظيم، يمكن أن يجمع أعضاء كل فريق بين المناصب المختلفة، أو يوكلوا المهمّات إلى المتطوعين أو يستعينوا بأعضاء من مجلس الإدارة. نقدّم بعض الأمثلة على واجبات العمل الخلاقة:

- يتولّى المحاسب مسؤوليات إدارة المكتب؛
- يدير المتطوع منطقة الاستقبال؛
- يقدّم الإحصائي استشارات في دوام جزئي؛
- يصمّم إختصاصي المعلوماتية أيضاً نظام قاعدة البيانات؛ و
- يُصمّم المحامون أو الأساتذة المتطوعون الكتيبات والاستمارات.

⁴ يناقش هذا الفصل عمل الفريق الإداري، بينما يناقش الفصل الثالث العمل الإعلامي، أمّا الفصل الرابع فيعرض لمسؤوليات فريق التنسيق المتطوع، ويشرح الفصلان السادس والسابع العمل الفتي.

قد يفسد عدد من العناصر، كتأخر التمويل أو المشاريع الثانوية، جداول العمل الحافلة مما يؤدي إلى زيادة كمية العمل إلى حد كبير - فضلاً عن القلق - في الأشهر التي تسبق الانتخابات. تتضمن بعض أهم الأساليب المؤدية إلى زيادة الإنتاجية لدى اقتراب موعد الانتخابات ما يلي:

- زيادة عدد الموظفين ليشمل أخصائيين لوجستيين يوقرون التجهيزات الحاسوبية ومعدات الاتصالات، أو مديري قاعدة البيانات من أجل تجديد معلومات المتطوعين باستمرار وإصدار أوراق الاعتماد؛
- تأليف فرق متطوعين متنقلة من أجل استكمال تدريب مراقبي الفرز السريع أو تعزيزه؛
- الاستعانة بالمتطوعين لتقديم العون في المشاريع الهامة، كتوزيع الرزم الصحافية أو الإمدادات على شبكة المتطوعين.

نعرض أدناه نموذجاً من مواصفات الوظائف، يشمل معظم مناصب الموظفين بالإضافة إلى واجباتهم ومؤهلاتهم:

المدير التنفيذي

الواجبات:

- يدير مخطط الفرز السريع وينقذه.
- يستخدم الموظفين الجدد ويشرف على عمل الفرق الوظيفية ويضمن فعالية العمل ونوعيته.
- يدير الموازنة ويعاون مجلس الإدارة عبر اقتراحات ونشاطات أخرى لجمع الأموال.
- يراقب المشاكل السياسية كافة التي تؤثر على تطبيق الفرز السريع ويحلها.
- يوجه الجهود لالتماس تفويض المراقبين من أجل مراقبة عمليات التصويت وتعداد الأصوات والجدولة قانونياً، والحصول على هذا التفويض.
- يقدم النصح إلى مجلس الإدارة بشأن العلاقات الخارجية، ويزود المجلس بتقارير دائمة حول تقدم العمليات الداخلية، وينبئه إلى المشاكل المحتملة.
- يمثل المنظمة مع أعضاء من مجلس الإدارة والموظفين، في الأحداث العامة والصحافية، تمثيلاً مناسباً.

المؤهلات:

- أن يكون مديراً قد أثبت نفسه في هذا المنصب، ومن المفضل في منظمة تطوعية كبيرة.
- أن يبدي التزامات صريحة من أجل ضمان نزاهة الانتخابات؛ ومن المفضل أن يملك خبرة متعلقة بالانتخابات.
- أن يتمتع بسمعة في الاحتراف والقدرة على الحيادية السياسية.
- أن يحافظ على اتصالات مكثفة ضمن المجتمعات السياسية و/أو الانتخابية.
- أن يتمتع ببعض الخبرة في مجال المعلوماتية.
- أن يستعد للعمل لساعات طويلة تحت وطأة ضغط شديد (وفق إدارة المشروع).
- أن يتمتع بأفاق واسعة في التنظيم.
- أن يملك مهارات تنظيمية ممتازة.
- أن يملك مهارات اتصال ممتازة.

المحاسب

الواجبات:

- يكون مسؤولاً عن النشاطات المرتبطة بالمحاسبة العامة والموازنة والهيئات الفرعية.
- يشرف على الحسابات وفقاً لأنظمة الوكالة المانحة ومعاييرها.
- يمثل صلة وصل بين المنظمة المراقبة للانتخابات ووكالات التمويل في المسائل المتعلقة بالمحاسبة.
- يقيم دورياً حالة المشروع الماليّة ويبلغ المدير التنفيذي عنها.
- يعاون المدير التنفيذي ومجلس الإدارة في الاقتراحات ويقدم النصح لهما.

المؤهلات:

- أن يكون محاسباً عاماً قانونياً قد اكتسب خبرة العمل مع موازنات كبيرة.
- أن يكون قد اكتسب خبرة العمل مع مجموعة واسعة من الوكالات التمويلية الدولية.
- أن يتمتع بالخبرة العملية في البرامج الحاسوبية لمعالجة النصوص وتطبيقات الجداول الحسابية والمحاسبة وبرنامج متعلق بالمالية.

إختصاصي إعلام/ اتصالات

الواجبات:

- يطور، بالتعاون مع مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، "رسالة" المشروع العام، وفي نقاط محددة في مراحل المشروع المختلفة.
- يطور استراتيجيّة إعلامية من أجل إنتاج الدعاية ويروج صورة عن المصادقية والحيادية.
- ينمي العلاقات مع الوسائل الإعلامية الوطنية والدولية ويحافظ عليها، ويجد الفرص السانحة لإطلاع الإعلام عن عمل المنظمة.
- يُعلم الصحفيين المحليين والدوليين عن الفرز السريع إذا لزم الأمر.
- يقيم مقاربات فردية بخصوص العلاقات العامة، ويوجهها إلى الجمهور الأساسي.
- يقدم النصح والمبادئ التوجيهية إلى مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والفرق الوظيفية والمنسقين الإقليميين حول كيفية التعاطي مع وسائل الإعلام.
- ينظم المؤتمرات الصحافية للمرحلة التي تسبق الانتخابات ومرحلة الانتخابات التجريبية، بالإضافة إلى فترة اليوم الانتخابي والفترة التي تليها؛ كما أنه يصمم الرزم الصحافية وينتجها وينشرها خلال الأحداث كافة.
- يقدم المعلومات إلى الإعلام وكل من له علاقة بالمشروع من خلال نشر بيانات صحفية ونشرات إخبارية ومواد إخبارية أخرى (مما يرفع معنويات الموظفين ويساعد الجميع على البقاء "ضمن رسالة" المشروع).

المؤهلات:

- أن يملك خبرة عالية في العلاقات العامة أو الصحافة.
- أن يتمتع بخبرة في حقل وسائل الإعلام المحلية والدولية.
- أن يتمتع بمهارات تواصل تحليلية وشفهية ومكتوبة استثنائية.
- أن يملك القدرة على التواصل أمام آلات التصوير التلفزيونية أو أمام المذيع (بالإضافة إلى تدريب المتحدثين بلسان المنظمة).

المنسق بين المتطوعين

الواجبات:

- يصمّم البنية اللازمة لشبكة تطوّع وطنية، تدمج منسّقين إقليميين وتؤسّس مكاتب إقليمية (ومكاتب محلية إذا لزم الأمر).
- يحقّز الرؤساء الإقليميين والمحليين ويقدم المساعدة خلال استقطاب العناصر المتطوّعة الجديدة.
- يتولّى تصميم استمارات المراقبين؛ وينسق مع المدرب واختصاصي القانون الانتخابي ومصمّم برامج الفرز السريع الالكترونية، ويدقق في الاستمارات مع مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- يعمل بالتعاون مع المنسّقين الإقليميين ومهندس المعلوماتية من أجل تصميم هيكلية نظام اتصالات اليوم الانتخابي.
- يؤدّي دوره كصلة وصل بين رؤساء المنظمة وبين شبكة القاعدة.
- يعمل مع اختصاصي اللوجستية ويتأكد من أنّ الرؤساء الإقليميين والمحليين ينالون الموارد اللازمة مثل مواد التدريب، وقوائم التدقيق الخاصة بالمراقب، وبطاقة هوية المراقب، وميزانية صغيرة (إذا أمكن الأمر).

المؤهلات:

- أن يملك الخبرة في استقطاب المتطوعين وتنظيمهم.
- أن يتمتع بشخصية حماسية ونشيطة؛ ومستعدّ للعمل لساعات طويلة.
- أن يتمتع بمهارات تواصل ممتازة.
- أن يملك الخبرة في مجال الأعمال المرتبطة بالانتخابات وقدرة على الحكم السياسي الصائب.
- أن يتألف والمناطق الريفية في البلد والمناطق التي تقع خارج نطاق العاصمة.

المدرب الرئيس

الواجبات:

- يعاون منسق المتطوعين في تصميم استمارات المراقب.
- يصمّم مواد التدريب كافة، بما في ذلك الكتيبات والأدوات البصرية وتصوير الفيديو والنشرات المجانية، إلخ.
- يصمّم برنامج خاص لتدريب المدربين (أو إذا أمكن يعيّن مواعيد حلقات العمل ويقوم بإدارتها) من أجل ضمان تدريب متناسق وفعال للمراقب.
- يعاون مدير قاعدة البيانات في تطوير برنامج تدريب لعامل مقسّم الهاتف/ معالجي المعطيات.
- يعاون، إذا أمكن، اختصاصي الإعلام في تصميم برنامج تدريب للصحافيين.

المؤهلات:

- أن يملك الخبرة في تعليم البالغين وتدريبهم.
- أن يتمتع بشخصية متحمسة ونشيطة، وبرغبة في العمل لساعات طويلة والسفر.
- أن يملك خبرة في تصميم المواد التربوية.
- أن يملك خبرة في الأعمال المتصلة بالانتخابات.
- أن يتألف والمناطق التي تقع خارج نطاق العاصمة في البلد.

إختصاصي باللوجستيات

الواجبات:

- ينسق الدعم اللوجستي ويوقره لسفر موظفي مركز المجموعة العام.
- ينشئ الأنظمة ويتخذ الإجراءات لمساندة شبكة المتطوعين.
- يؤمن الإمدادات ويوزعها على شبكة المتطوعين. تشمل الإمدادات مواد كالأموال ورزم التدريب وبطاقات الهوية الخاصة بالمراقب وأوراق الاعتماد القانونية وقوائم تدقيق المراقب والتقارير وبرامج التحديث.
- ينسق كل النواحي اللوجستية للمؤتمرات والأحداث الخاصة التي تعقد في العاصمة، بما في ذلك توفير الأمان لمواقع البرامج والمسكن والتنقلات.
- يوقر معلومات مناسبة لمهندس المعلوماتية للقيام بالتحسينات الممكنة في نظام الاتصالات اليوم الانتخابي، بناء على الاتصال مع شبكة المتطوعين.
- ينسق المتطلبات اللوجستية مع (محاسب) موازنة المنظمة.

المؤهلات:

- أن يملك خبرة العمل على اللوجستيات أو التخطيط للأحداث مع المنظمات المدنية الموسعة.
- أن يتمتع بقدرات تنظيمية ممتازة وقدرة على ملاحظة التفاصيل.
- أن يملك معرفة عملية ببرامج معالجة النصوص وتطبيقات الجداول الحسابية المعتمدة على الحاسوب.

المنسق الإقليمي

الواجبات:

- يؤسس مكتب إقليمي.
- يستقطب مراقبي الفرز السريع في المنطقة الجغرافية التي تقع تحت مسؤوليته.
- يهيء المتطوعين من أجل تقاسم المسؤوليات بأسلوب يشابه أسلوب المكاتب الرئيسية: منسق، ومحاسب، ومسؤول عن استقطاب المتطوعين وتدريبهم وجمع المعطيات والاتصالات.
- يشرف على استقطاب المراقبين الإقليميين وتدريبهم بالتعاون مع المنسق التطوعي الوطني.
- يسهل الاتصال بين مراكز المنظمة الرئيسية وبين المتطوعين المحليين.
- يعاون المنسق التطوعي الوطني ومهندس المعلوماتية في تصميم الناحية الإقليمية من نظام اتصالات اليوم الانتخابي.
- يعتبر مسؤولاً عن توزيع مراقبي اليوم الانتخابي في أرجاء المنطقة المعنية.
- يطلب المعدات والإمدادات والمعلومات الضرورية من المركز الرئيس ويوزعها. كما يجمع المواد والمعلومات اللازمة ويرسلها إلى المركز الرئيس.
- يبلغ السلطات الانتخابية المحلية والأقطاب السياسية والجمهور عن نشاطات المنظمة (بواسطة نشرات توجيهية يصدرها المركز الرئيس).
- يمثل المنظمة المراقبة في الأحداث العامة الإقليمية.

المؤهلات:

- أن يكون رئيساً إقليمياً جديراً بالاحترام، ويتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع المدني والسياسي ومجتمع الأعمال ووسائل الإعلام.
- أن يتمتع بسمعة في الاحتراف وقدرة على البقاء محايداً سياسياً.
- أن يبدي رغبة في تكريس الكثير من الوقت لمشروع الفرز السريع.
- أن يكشف عن خبرة في استقطاب المتطوعين وتدريبهم.
- أن يكون محقراً ممتازاً.

مدير قاعدة بيانات

الواجبات:

- يقدم النصح للمنسق التطوعي والمدرّب حول تصميم استمارات المراقب، من أجل التأكد من أن كل شيء يهدف إلى معالجة البيانات.
- يصمّم برنامجاً إلكترونياً أو يحصل عليه لمعالجة المعلومات التي جمعت على قوائم التدقيق الخاصة بمتطوعي الفرز السريع.
- يصمّم أو يحصل على برنامج إلكتروني ضروري لإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن مئات آلاف المتطوعين في شبكة المراقبة ومراكز الاقتراع التي تتضمنها العيّنة.
- يبتكر الأدوات اللازمة لأمن البيانات ويطبقها (كرموز تُخصّص للمتطوعين).
- يكون مسؤولاً عن اختبار كلّ البرامج الإلكترونية المستعملة لإدخال معطيات اليوم الانتخابي وتحليلها والتبليغ عنها.
- يعمل مع منسق المتطوعين ومهندس المعلوماتيّة من أجل استقطاب الأشخاص الذين سيتلقون معطيات الفرز السريع ويدخلونها، وبهدف تدريبهم أيضاً (عمّال مقسم الهاتف/ معالجو البيانات).
- ينسق النشاطات مع الإحصائيّ ومع محلي معطيات اليوم الانتخابي.

المؤهّلات:

- أن يكون اختصاصياً في أنظمة المعلومات الإدارية وعلوم الحاسوب.
- أن يملك القدرة على تحديد المشاكل وجمع المعطيات والوصول إلى استنتاجات.
- أن يتمتع بالخبرة في تعليم الطلاب أو المتطوعين وإدارتهم.

إختصاصي المعلوماتيّة

الواجبات:

- يقدم النصح لمنسق المتطوعين والمدرّب حول تصميم استمارات المراقب. يوفّر معلومات حول قدرة المنظمة على معالجة بعض كميات المعلومات ضمن الإطار الزمني المطلوب في اليوم الانتخابي.
- يشرف على تصميم شبكة هاتفية وحاسوبية، وعلى إنشائها، من أجل إدخال معطيات اليوم الانتخابي وتحليلها وإبلاغها.

المؤهّلات:

- أن يكون اختصاصياً في أنظمة المعلومات الإدارية وعلوم الحاسوب.
- أن يملك القدرة على كشف المشاكل المتعلقة بأنظمة أجهزة الحاسوب وتسويتها.
- أن يتمتع بالخبرة في تعليم الطلاب أو المتطوعين وإدارتهم.

الإحصائي (خبير الإحصاءات)

الواجبات:

- يصمّم عيّنة إحصائية ويأخذها من المراكز الاقتراعية للفرز السريع.
- يقدم الشروحات عن تصميم العيّنة إلى المدير التنفيذي والفرق الوظيفية ومجلس الإدارة بالإضافة إلى توفيرها دورياً في اجتماعات خارجية.
- يقدم المعلومات عن الاستراتيجيات اللازمة لتحليل معطيات اليوم الانتخابي والإبلاغ عنها.
- يجري اتصالات مع منسق المتطوعين بخصوص استراتيجيات استقطاب المتطوعين بأعداد كافية وتدريبهم، في المناطق التي تؤخذ منها العيّات.
- يشترك في تجربة تحاكي الواقع، لاختبار الاتصال في الفرز السريع ومعالجة المعطيات وأنظمة الإبلاغ، والأفضل أن ينجز ذلك قبل أسبوعين من موعد الانتخابات.
- يمثل المنظمة في الأحداث الإعلامية، بالشكل المناسب، بما في ذلك

الأحداث الإعلامية الترويجية، ومؤتمر صحفي يُقام خلال اليوم التجريبي، ومؤتمرات صحفية أخرى في اليوم الانتخابي.

المؤهلات:

- أن يكون خبير إحصاءات وعالمًا في الاجتماع، خاضعًا لتدريب رسمي وجديرًا بالاحترام.
- أن يملك خبرة في أنظمة إدارة قاعدة البيانات.
- أن يظهر معرفة في المعطيات الديموغرافية وما يمت إليها بصلة.
- أن يملك القدرة على العمل بالتعاون مع الخبراء الدوليين في ظل بيئة شديدة الضغط.
- أن يكون ذا تاريخ بحياده السياسي.

تخطيط المشروع

لا يكتمل نجاح الفرز السريع إلا بمهارات في ميدان تخطيط المشروع. ولعلّ التخطيط الأفضل للمهمات الأكثر تعقيداً وحساسية، من حيث التوقيت، يتم عكسياً، أي عبر المباشرة بالمهمات الأقرب من المواعيد الزمنية النهائية؛ ممّا يدفع إلى التركيز على أهمية إنجاز العمل في الموعد المحدد له. كما يحثّ هذا الأمر المنظمين على تكييف النشاطات خلال المدة المتبقية لهم من أجل بلوغ الأهداف. يتم وصف مقارنة التخطيط العكسية أدناه في ثلاث مراحل: وضع لائحة بالأعمال الواجب تنفيذها، وإنشاء جدول زمني، وتوزيع المسؤوليات.

المرحلة الأولى: وضع لائحة بالأحداث والنشاطات والتطورات المفصلية الهامة
تقضي المرحلة الأولى في التخطيط العكسي بتصور يوم انتخابي ناجح، ثمّ تدوين لائحة بالتواريخ المهمة والأحداث المفصلية والنشاطات التي يجب أن تنفذ قبل هذا التاريخ.

المرحلة الثانية: تحديد النشاطات وفق جدول زمني

تشمل مرحلة التخطيط العكسي التالية تدوين النشاطات كافة وفق جدول زمني رئيس. يتضمّن الرسم البياني الأساسي مواعيد الإنجاز والأحداث والنشاطات كافة التي تؤدي إلى الفترة التي تسبق الانتخابات مباشرة، وتتضمنها في الوقت عينه، وتعكس صورة مسبقة وواضحة عن العمل. على كل فريق وظيفي أن يطور خريطة الجدول الزمني الخاص به، على أن يكون ذا صلة دقيقة برسم الجدول الزمني الرئيس. يجب أن تكون الرسوم البيانية محور النقاش المركزي خلال الاجتماعات التي تضم الموظفين كافة، كي يعي جميع من في المركز الرئيس الأحداث الهامة، بالإضافة إلى أيّ تعديل يطرأ على جدول الأعمال.

المرحلة الثالثة: تحديد المهمات

بالإضافة إلى الجدول الزمني الرئيس، يترتب على المدير التنفيذي أن يتعاون والموظفين من أجل توزيع الأعمال المطلوبة لإجراء كلّ نشاط. من هنا، لا بدّ من تفويض المهمات بشكل حكيم. يتطلب كل نشاط المشاركة العملية من أكثر من فرد وأحياناً من الفرق الفنية كافة. تظهر هذه النقطة بوضوح من خلال الصورة 2-3 التي تعرض توكيل المهمات عند استقطاب المتطوعين.

اعتبارات تخطيط استراتيجي للجدول الزمني

تعدّ هذه الجداول الزمنية وسيلة قيمة، نظراً إلى أنها تتيح للمنظمات مقارنة مشروع معقد للغاية، بالتطرق إلى نشاط واحد في كل مرة على حدة، من دون نسيان الأهداف النهائية. إنّ منح التخطيط الوقت الكافي يتيح للمجموعات العمل بفعالية أكبر من

لعلّ التخطيط الأفضل
للمهمات الأكثر تعقيداً
وحساسية من حيث
التوقيت يتم عكسياً،
أي عبر المباشرة
بالمهمات الأقرب من
المواعيد الزمنية
النهائية.

⁵ يتضمّن الملحق 12 مخطط عمل/جدول زمني لفرز سريع أجري في نيكاراغوا، أمّا الملحق 2 فيعرض مخطط عمل في أندونيسيا.

النشاط: استقطاب المتطوعين	المهمة -	موكلة إلى -
طلب التعاون من المنظمات الخارجية، مع إمكانية الاتصال بمتطوعين:	المدير التنفيذي	
تطوير رسالة ومواد لاستقطاب المتطوعين:	منسق المتطوعين اختصاصي الإعلام	
تحديد عدد الأهداف والمناطق الجغرافية المستهدفة:	الإحصائي	
تشكيل لجان إقليمية:	منسق المتطوعين بالتعاون مع أعضاء من مجلس الإدارة ومنسقين إقليميين	
تشكيل لجان بلدية:	منسق المتطوعين بالتعاون مع المنسقين الإقليميين	
اتخاذ الترتيبات اللازمة لرحلات استقطاب المتطوعين:	اختصاصي اللوجستية	
تنظيم اجتماعات الاستقطاب:	المنسقين الإقليميين	
تسهيل اجتماعات الاستقطاب:	المنسقين الإقليميين بمساعدة منسق المتطوعين	
جمع قاعدة بيانات المتطوعين:	مدير قاعدة البيانات	

العمل على أساس تفاعلي ومتخصص، كما يقلص من خطر التعرض للأزمات وللفشل. من هنا، يجب اتخاذ عدة أمور في الحسبان لدى استعمال هذه التقنية:

- تذكر الانتخابات التجريبية - تُجري معظم المجموعات انتخابات تجريبية لعملية الفرز السريع برمتها قبل حوالي أسبوعين من يوم الانتخابات. لذا يجدر إبقاء ذلك بعين الاعتبار لدى تصميم الميزانيات وإدراج جداول النشاطات الزمنية ولائحات المهام. في الواقع، على المخططين أن يتعاملوا مع الانتخابات التجريبية على أنها اليوم الانتخابي الفعلي. من هنا، يجب إنجاز كافة النشاطات اللازمة للاستعداد لليوم الانتخابي بحلول يوم الانتخابات التجريبية لا اليوم الانتخابي نفسه. (راجع الفقرة المخصصة للأسئلة الشائعة للمزيد من المعلومات.)

- إتاحة سوء الحسابات - غالباً ما تتميز الحسابات التقديرية للوقت والموارد، اللازمة لتطبيق المهام الفردية، بنظرة متفائلة. لذا لا بدّ من مراعاة الوقت الإضافي لدى إعداد الجدول الزمني للسماح بهوامش الخطأ.

إنّ منح التخطيط
الوقت الكافي يتيح
للمجموعات العمل
بفعالية أكبر من
العمل على أساس
تفاعلي ومتخصص.

- **المراجعة والتبسيط دوريًا** - يستقي المصطلح "لوجستية" لفظه من "المنطق" (الجذر نفسه في الأجنبية). فعلى التخطيط لعملية الفرز السريع أن يكون عملية منطقية. لذا لا بدّ من تبسيط عناصر هذه النشاطات كافة قدر المستطاع، حتى تبلغ مستوى أولياً ووظيفياً. فمن المرجح أن يكون تصميم كل نظام يتسم بالتعقيد معقداً فعلاً.
- **مراعاة معادلة التعقيد/الوقت/الميزانية** - عندما تصبح العناصر التكتيكية أكثر تعقيداً، فإنها تستلزم عادةً وقتاً أكبر لتنفيذها (حتى إذا كان يفترض بالتعقيد أن يقصر من وقت العملية) وتكلفة أعلى. أما التبسيط، فيكون أسرع وأوفر في الغالب.
- **التنسيق** - يمثل التنسيق الحلّ الأساسي لتحقيق قدرة تنظيمية قصوى. لا بدّ من تنسيق المهامّ الموزعة بشكل منظم بما أن عمل بعض المجموعات الوظيفية لا يمكن أن يبدأ إلا لدى إتمام العمل الموكل إلى مجموعات وظيفية أخرى.

أسئلة متكررة

ماذا يقصد بالانتخابات التجريبية وهل هي أساسية لنجاح عملية الفرز السريع؟

تختبر الانتخابات التجريبية عملياً كل وجه من أوجه عملية الفرز السريع. يبلغ المراقبون عن معطيات مفترضة إلى القواعد المركزية ومراكز جمع المعطيات الاحتياطية. تتم معالجة المعلومات وتحليلها كما يفترض أن تعالج في اليوم الانتخابي. يكشف هذا التمرين مكان الضعف في مخطط الفرز السريع وشبكة المتطوعين وأنظمة الاتصالات ومعالجة المعطيات. تُجرى الانتخابات التجريبية قبل أسبوعين تقريباً من تاريخ الانتخابات لإتاحة الوقت الكافي للمنظمين لتصحيح الأخطاء.

تحولت هذه التجربة إلى ممارسة اعتيادية لأسباب عديدة. كما ذكر أعلاه، يمكنها أن تقلص من الخطأ الذي يحصل في اليوم الانتخابي وتزيد من فعالية استخراج المعطيات. كما أنها تمنح الرؤساء فرصة مناقشة سيناريوهات مختلفة لليوم الانتخابي وتحسين بروتوكولات استعمال المعطيات، مما يقلص من احتمال الخلافات الداخلية يوم الانتخابات. فضلاً عن أنّ الانتخابات التجريبية تلهم المتطوعين والموظفين والرؤساء، فهي توفر أول دليل ملموس على ضمان نجاح الفرز السريع. ولا شك في أنّ الانتخابات التجريبية الناجحة ستؤسس لمصادقية الفرز السريع. يمكن أن ينشر المنظمون عدد المتطوعين الذين شاركوا في الانتخابات التجريبية ونسبة الاتصالات الواردة وقدرة نظام الاتصال أو جمع المعطيات على استقبال المعطيات ومعالجتها سريعاً. كما يستطيع المانحون، وممثلو الإعلام، ومسؤولو الانتخابات، وأي من المنظمات المنتسبة غير الحكومية، حضور العملية إذا سمح الوضع الأمني بذلك.

تحفيز الموظفين

على المدراء التنفيذيين الناجحين أن يحقّروا أعضاء مجلس الإدارة بإشراكهم في عملية التخطيط. فمن المرجح أن يأخذ أعضاء المجلس، والموظفون الذين يشعرون بامتلاكهم زمام المشروع، أكثر من غيرهم، المبادرة في مجالاتهم الخاصة؛ فتبقى معنوياتهم مرتفعة بالرغم من العمل تحت وطأة ضغطٍ شديد. كما

تثمر مقارنة التخطيط الديمقراطي عن فوائد عملية. فيلعب الموظفون الاستشاريون دوراً حاسماً للحرص على تنفيذ خطط العمل. على أعضاء المجلس والموظفين الذين يتعهدون بالعمل أن يستوعبوا مفهوم الالتزام المطلوب ويقبلوا به سلفاً. كما يمكن أن يقوم الأفراد الذين اعتادوا عملية الفرز السريع كاملةً بمجموعة أوسع من الأدوار، في حال مواجهة أزمة تنظيمية أو سياسية.

على المدراء التنفيذيين الناجحين أن يغتنموا كل فرصة سانحة لمدح الموظفين على عمل قاموا به على أكمل وجه. قد يتضمن هذا المديح شهادات تقدير، وثناءً مباشراً من أعضاء المجلس، واحتفالات غير رسمية لبلوغ مراحل مفصلية، أو حتى تقديم علاوات. ومن الطبيعي أن تتدرج في هذا المضمار كل الجهود المبذولة لشكر الموظف الذي يعمل عادةً خلال ساعات طويلة، ضمن بيئة ضاغطة، مع إدراك قيمة هذا الاستثمار العملي ومردودته على نجاح المشروع.

الميزانيات وجمع الأموال

يواجه تطوير الميزانيات وجمع الأموال لمشروع الفرز السريع تحديات جمة. فحتاج المنظمة التي تعمل ضمن مواعيد إنجاز صارمة إلى التركيز بشكل كثيف وفوري على جمع الأموال. بعد تأمين التمويل اللازم لتغطية التكاليف المقدرة، قد يرغم حدث مفاجيء المسؤولين على إجراء تعديل، وبالتالي زيادة الكلفة. هذان مثالان على أحداث تجبر المجموعات على رفع الميزانيات:

- قد تصدر السلطات الانتخابية في اللحظة الأخيرة ملحقاً إضافياً يتعلق بلائحة المراكز الاقتراعية. عندئذ، يُضطر المنظمون إلى زيادة حجم العينة التي تستلزم بدورها استقطاب عدد إضافي من المتطوعين وتدريبهم.

- يبلغ منسق المتطوعين عن العدد المطلوب من المتطوعين قبل الانتخابات بوقت طويل. كما يتلقى التماسات متكررة من المنظمين المحليين من أجل السماح لعدد إضافي من طالبي التطوع بالمشاركة في الفرز السريع، أو في المراقبة العامة لليوم الانتخابي. عند ذلك، يقرر الرؤساء اللجوء إلى المانحين سعياً لدعم إضافي، من أجل استقبال عدد من المراقبين يفوق العدد المتوقع أساساً.

الكلفة

تختلف كلفة إجراء عملية فرز سريع اختلافاً جذرياً وفقاً لنوع الفرز. أما العناصر الأكثر تحديداً لهذا الاختلاف فهي حجم الدولة حيث يُجرى الفرز، وبنيتها التحتية. فيكلف الفرز السريع في بلد صغير يحظى ببنية تحتية متطورة أقل من كلفته في بلد كبير لا يملك سوى بنية تحتية فقيرة، من ناحية المواصلات والاتصالات. أضف إلى ذلك ثلاثة عناصر - هي السرعة والشمولية والدقة - تؤثر على الكلفة مباشرة:

- **السرعة** - ما هي أهداف جمع البيانات والإبلاغ عنها؟ في حال أرادت منظمة ما الحصول على المعلومات سريعاً، عليها تأمين المزيد من أجهزة الاتصالات ومعالجة البيانات.

- **الشمولية** - ما هو عدد المراكز الاقتراعية التي سيتم تغطيتها؟ تستلزم التغطية الأوسع عدداً أكبر من المتطوعين، والمزيد من التدريب، وتكاليف أعلى في اليوم الانتخابي، وعدداً أكبر من أجهزة الحواسيب من أجل معالجة كميات أكبر من البيانات.

تحتاج المنظمة التي

تعمل ضمن مواعيد

إنجاز صارمة إلى

التركيز بشكل كثيف

وفوري على جمع

الأموال.

تؤثر ثلاثة عناصر -

هي السرعة

والشمولية والدقة -

على الكلفة مباشرة.

- **الدقة** - نظراً إلى السياق السياسي، إلى أي حد يجب أن يكون الفرز السريع دقيقاً؟ إذا أظهرت المؤشرات أن المعركة بين مرشحين أو أكثر ستكون حامية ومتقاربة، يجب أن يتضمن التصميم أنظمة اتصال وقاعدة بيانات أكثر تطوراً. تتطلب هوامش الخطأ الأصغر أنظمة أفضل وبالتالي أكثر كلفة.

يؤثر التوقيت الذي تؤخذ خلاله العينة العشوائية من المراكز الاقتراعية على الكلفة تأثيراً مباشراً. فكلما أخذ المنظمون هذه العينة في وقت أبكر، كلما ارتفع احتمال تقليص الكلفة. ومن شأن العينة أن تسهل عملية تحليل موقع مراكز المعطيات (المراكز الاقتراعية) وتؤدي إلى تيسير برامج استقطاب المتطوعين وتدريبهم. لكن غياب المعلومات الأساسية، كلائحة نهائية بالمراكز الاقتراعية، يحول دون استخراج العينة؛ مما يرغب المجموعات على إطلاق حملة تطوع تفنقر إلى هدف واضح، لكنها أكثر شمولية وأعلى كلفة.

تمثل الميزانية الجزء
الأساسي من
المقترحات المرفوعة

إلى المانحين

المحتملين. تثبت
الميزانية المعقولة
أهداف الفرز السريع،
مع توقعات تمويل
واقعية.

نفقات الميزانية

ما لم تبدأ المجموعة في الحصول على تمويل كاف، تشكل ميزانيتها الجزء الأساسي من المقترحات المرفوعة إلى المانحين المحتملين. تثبت الميزانية المعقولة أهداف الفرز السريع، مع توقعات تمويل واقعية. يمكن أن تعكس الميزانية الأساسية خطط بلوغ الأهداف من دون التقيد بحدود يفرضاها الممول، أي سيناريو "العالم المثالي" بمعنى آخر. أما في حال كانت احتمالات التمويل الكامل والملائم ضئيلة جداً، فقد يحتاج الرؤساء إلى تعديل هذه الخطط أو تبديلها إلى حد كبير. لذا عليهم أن يتقدموا إلى الممولين المحتملين في أقرب وقت ممكن، من أجل جمع المعلومات حول اهتماماتهم وتوقعاتهم. كما يجب إطلاع الممولين على المقابل لدعمهم المالي، متواضعاً كان أم سخياً.

تصبح الميزانية، إلى جانب هدفها الأساسي في جمع الأموال، نقطة مرجعية هامة بالنسبة للموظفين، خاصة وأنها توفر الأموال لمهام خاصة. تشمل الفئات المتوقعة للبنود المتسلسلة:

1. الموظفين المأجورين (الأجور والفوائد)
2. نفقات المكتب (الثابتة والمؤقتة، بالنسبة للمراكز الرئيسة الوطنية والإقليمية)
3. استقطاب المتطوعين (نفقات السفر والأجور اليومية للأشخاص المحليين والإقليميين الذين يتسقطبون المتطوعين، ونفقات الاجتماعات)
4. تدريب المتطوعين (إنتاج مواد التدريب، وكتيبات المراقبين واستمارات الفرز السريع؛ ونفقات السفر والأجور اليومية للمدربين والمراقبين المتطوعين؛ وغيرها من نفقات الاجتماعات)
5. أنظمة الاتصالات/إدارة قاعدة البيانات (الهواتف والحواسيب والآلات الطابعة)
6. اليوم الانتخابي (التنقلات والأجور اليومية والمكالمات الهاتفية للمراقبين؛ التنقلات والأجور اليومية لمتطوعي المراكز الرئيسة المحلية والإقليمية، كعمال قسم الهاتف ومعالجي المعطيات)
7. الدعاية/الإعلانات
8. الخدمات التعاقدية (مثلاً، الرسوم القانونية والمستشارين)
9. إدارة الميزانية والمحاسبة

من الجيد إعداد عدة
مسودات للميزانيات
استناداً إلى إسقاطات
مرتفعة ومنخفضة.

من الجيد إعداد عدة مسودات للميزانيات، استناداً إلى اسقاطات مرتفعة ومنخفضة. يمكن أن يتبدل حجم مشروع الفرز السريع ومجاله خلال الفترة التي تسبق الانتخابات. على سبيل المثال، قد تبدل منظمة ما سياستها قياساً على عدد المتطوعين الذين يجب استقطابهم. فبعد أن كانت قد قرّرت، أساساً، رفع عدد المتطوعين لمعادلة حجم العينة التقديريّ أو تجاوزه بشكل طفيف، من المحتمل أن تتفاجأ بعددهم الكبير، مما يدفعها لاختيار العناصر الملائمة واحتوائها. كما يمكن أن تتبدل الأهداف الكبرى لدى اقتراب موعد الانتخابات. ففعل مجموعة ما كانت تنوي، على سبيل المثال، إجراء المراقبة في عدد من المراكز الاقتراعية، يكفي لتوفير هامش خطأ بنسبة 3-/+ بالمئة من الفرز السريع، لا أكثر. غير أنه لدى اقتراب الانتخابات، قد يتراءى لها أن السباق قد ينتهي بتعادل فعليّ في النقاط. نتيجة لذلك، يجب زيادة عدد مراكز التصويت إلى حد كبير من أجل تقليص هامش الخطأ إلى 1-/+ بالمئة أو أقلّ.

يجب أن تعكس الميزانية كلفة دعم أدنى عدد من المتطوعين المطلوبين للفرز السريع، بالإضافة إلى أنظمة الاتصالات ومعالجة البيانات الأوفر ثمناً. كما ينبغي أن تدعم الصيغ الثانية واللاحقة أعداداً أكبر من المتطوعين، وتغطية أشمل، وأجهزة اتصالات ومعالجة بيانات أكثر.

أسرار النجاح

إدارة الميزانية

تتضمن النصائح المفيدة لإدارة كل ميزانية فرز سريع:

- تأمين عدد كاف من الموظفين. تُعدّ المحاسبة المتعلقة بالفرز السريع عملاً كبيراً ومعقداً، لا سيما في حال حصلت المنظمة على التمويل من مصادر مختلفة. فقد أرغم أحد المحاسبين مثلاً على إدارة 12 حساباً مصرفياً مختلفاً. فيترتب على المجموعات التي ليس في مقدورها تحمّل تكاليف التوظيف أن تستقطب متطوعين مؤهلين.
- العمل مع المدير التنفيذي من أجل تحديد سياسات واضحة للنشاطات، على غرار سفر الموظفين والتعويض والتزود بالسلع والخدمات. (قد تطلب الوكالات المانحة المختلفة إجراءات مختلفة).
- تكريس الوقت الكافي لإقامة علاقات حسنة مع المانحين. فتحتاج مجموعات المراقبة المحلية والمانحين، غالباً، إلى العمل سوية وبشكل وثيق، في ظلّ مواعيد إنجاز وشيكة جداً وظروف سياسية مجهدة.
- الإطلاع على متطلبات المانحين ومواعيد تسليم الأعمال النهائية وأنظمة المحاسبة الملائمة واحترامها.
- الاستعداد مسبقاً للأوقات التي ستشهد ارتفاعاً في النفقات، مثلاً خلال نشاط تدريبي واسع النطاق أو في اليوم الانتخابي. يجب أن تتأكد المجموعات التي تحصل على الأموال بالتقسيم من أنّ مواعيد تسديد الأقساط تسمح بالنفقات النقدية الكبيرة للتدريب، واليوم الانتخابي، والمرحلة التي تلي الانتخابات مباشرةً.

على الرؤساء أن
يسعوا إلى تحصيل
الدعم المالي من
المصادر المحايدة
سياسياً أو التأكد من
أن الممولين متنوعون
ومتوازنون من
الناحية السياسية.

الصورة 2-4:
مصادر التمويل لمنظمة
مراقبة الانتخابات البيروفية،
ترانسبارنثيا، 2001،
الانتخابات الوطنية.

جمع الأموال

عندما تضع منظمة ما ميزانية فرز سريع واقعية، يمكنها أن تشجع بحملة جمع الأموال. تتضمن مقاربات جمع الأموال التي تستعملها عادة منظمات مراقبة الانتخابات:

- كتابة الاقتراحات وإرسالها إلى المنظمات والمؤسسات المانحة الأخرى؛
- طلب المساهمات المالية أو تلك التي تشمل السلع أو الخدمات مباشرة، بواسطة البريد أو الهاتف أو الإعلام أو حتى شخصياً؛
- بيع السلع أو تقديم الخدمات بهدف الربح، مثل بيع الأدوات الصغيرة أو الترويجية الخاصة بالمنظمة (القمصان والأزرار والصور)؛ و
- رعاية أحداث ترفيهية كعشاء رسمي أو حفلة موسيقية يُشترط لها رسم دخول أو هبات.

المساعدة البيروفية

تيليفونيكيا بيرو (خدمة الهاتف في البيرو) - تكاليف الهاتف
أيروكونتينانته (Aerocontinente) - أجور السفر بالطائرة
المنظمات الأهلية في البيرو - المكاتب والأثاث وأجهزة الحواسيب، إلخ.
مساهمون منفردون - الطعام للمراقبين

المساعدة الدولية

الجمعية الدولية للتعاون والتنمية (ACDI) - كندا
المجموعة الألمانية للتعاون الفني (GTZ) - ألمانيا
الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (ASDI) - السويد
الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC) - سويسرا
وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID) - الولايات المتحدة الأمريكية
(وفرت الوكالة الأميركية USAID مساعدة أساسية إلى مجموعة ترانسبارنثيا
Transparencia منذ سنة 1995).

حكومة الدانمارك

حكومة فنلندا

حكومة بريطانيا العظمى (قسم التنمية الدولية - DFID)

حكومة هولندا

الاتحاد الأوروبي

معهد المجتمع المفتوح - الولايات المتحدة الأمريكية
برودريك دلتن (المشاطرة الأخوية) - بلجيكا

يمكن أن تساعد مقارنة جمع الأموال في التأسيس لمصادقية المنظمة، فتمنحها سمعة الاستقلالية. من هنا، يجب مراعاة ما يلي:

- **الفعالية** - تتعكس عملية جمع الأموال والمحاسبة الفعالة انعكاساً سلبياً على مصداقية المنظمة وقد تزيد من إمكانية الحصول على الدعم المالي.
- **الحياد أو التوازن** - يفضل أن تؤخذ سمعة كل ممول محتمل وتاريخه السياسي في الحسبان، أفرداً كان أم منظمة محلية أم دولية. على الرؤساء أن يسعوا إلى

- تحصيل الدعم المالي من المصادر المحايدة سياسياً أو التأكد من أن الممولين متنوعون ومتوازنون من الناحية السياسية.
- الشفافية- يمكن أن يحول نشر مصادر التمويل دون ظهور الشبهات، كما يمكنه أن يحرم المنتقدين من اغتنام الفرصة لطرح مزاعم لا أساس لها من الصحة، أو إطلاق الشائعات حول ممولين ذوي دوافع سياسية.
- محليّ أو دولي- تجدر الإشارة ثانية إلى ضرورة التنويع، لا سيّما على الأمد الطويل. قد يواجه المانحون المحليون المزيد من الأخطار التي تهدّد نجاح الفرز السريع. قد يكون مصدر التمويل المحلي أكثر استقراراً، فيصبح محلّ ثقة المجموعات التي تخطّط لمتابعة العمل بعد الانتخابات. أما الحصول على الدعم من المصادر الداخلية، فيمكن أن يعزّز من مصداقية المنظمة حيال الأقطاب السياسيّة المحليّة والمجتمع الدولي. غير أنّه من المحتمل أن تمنح المؤسسات الدوليّة، بما في ذلك السفارات ومنظمات المساعدة الحكوميّة والمنظمات الأهليّة والمؤسسات الماليّة، مبالغ أكبر من المال. ينطبق هذا الأمر بشكل خاص على المؤسسات في البلدان التي تملك صلات مهمّة، سواء اقتصاديّة أو جغرافيّة أو من أيّ نوع آخر، مع البلد حيث تجري الانتخابات.

تذكير



تعتبر أسابيع العمل الأولى في مشروع الفرز السريع حاسمة في نجاحه النهائي. على القادة:

- تقييم بنية مجلس الإدارة وواجباته؛
- توظيف الأشخاص المؤهلين والمتفانين في عملهم؛
- تخصيص وقت كبير للتخطيط الاستراتيجي؛
- تصميم ميزات واقعيّة؛ و
- التماس الأموال بواسطة أساليب متنوّعة ومن مصادر مختلفة.