

## الفصل الرابع

# إنشاء شبكة المتطوعين

## Chapter Four

## Building the Volunteer Network

لا يمكن أن تحصل عمليات الفرز السريع من دون شبكات متطوعين على قدر عالٍ من التنظيم والتدريب. يعيش معظم مئات أو آلاف الأشخاص الذين يشكلون هذه الشبكات خارج نطاق عاصمة الدولة، أو يعملون هناك، ولا يكونون بالتالي على مرأى من رؤساء المنظمة والمانحين الدوليين والصحافة. من هنا، غالباً ما تكون جهودهم البطولية في الواقع غير ملموسة. إليكم حالة تمت إلى هذا الموضوع بصلة:

رينا ميدال التي تبلغ 56 سنة من العمر هي مراقبة متطوعة في الفرز السريع، في ديريامبا، نيكاراغوا. ضمن برنامج التدريب الذي ترعاه مجموعة "أخلاق وشفافية"، أوكل إليها أبعد مركز اقتراع في بلديتها. حاول أصدقاؤها إقناعها بتبديل هذا المركز غير أنها أبت ذلك؛ وفي يوم الانتخابات استقلت حافلة لمدة ساعتين، ثم ركبت شاحنة صغيرة لمدة ساعة، وأخيراً امتنعت حصاناً لساعتين صعوداً لبلوغ مركز الاقتراع. في ليلة الانتخابات، وبالرغم من أن عملية الفرز لم تنته حتى الساعة الثامنة مساءً، امتنعت الجواد مجدداً وانحدرت نزولاً على الجبل ثم استقلت الشاحنة الصغيرة إلى أقرب هاتف لإبلاغ تقريرها. وعندما سُئلت عن سبب إصرارها على اختيار أصعب مركز، صرحت ببساطة: "حُباً بالوطن".

تعتمد شبكات التطوع الفعلية على طاقة مواطنين مثل رينا ميدال. يصف هذا الفصل كيفية تصميم استمارات الفرز السريع ومواد التدريب، وإنشاء شبكة وطنية، وتدريب المتطوعين ومؤازرتهم. ترمي المعلومات إلى مساعدة المجموعات التي تحاول استقطاب أعداد كبيرة من المراقبين، وتدريبهم في إطار زمني ثابت وقصير نسبياً.

لقد وصف الفصل الثاني فريقاً تنسيقاً تطوعياً. في هذا الفريق، يتولى منسق المتطوعين مسؤولية استقطاب العناصر الجديدة، والبقاء على اتصال بشبكة المتطوعين، كما يترتب عليه أخذ المبادرة عند تصميم استمارات المراقب. أما قائد التدريب فيبتكر، بالتعاون مع موظفين آخرين، استمارات المراقب وكتيبات التعليمات، ثم يصمم برنامج تدريب وطني للمتطوعين ويشرف عليه. أخيراً، يساند اختصاصي اللوجستيات المنسق والمدرّب.

يمكن أن يسهل الرؤساء عمل فريق التنسيق بين المتطوعين عبر طرائق ثلاث. عليهم أولاً توفير الموارد الكافية. يجب تصميم هذا الجزء من الميزانية بعناية من أجل السماح للمنسقين والمدربين بالحد الأقصى من المرونة والتحرك. أضف إلى أنه يجب أن يتمكن المنسقون والمدربون من بدء عملهم قبل ستة أشهر من موعد الانتخابات على الأقل. عليهم ثانياً أن يبدلوا ما في وسعهم لأخذ العينة العشوائية باكراً من المراكز الاقتراعية. في حال التمكن من أخذ العينات قبل أن يدخل استقطاب المتطوعين وتدريبهم مرحلتها الجديدة، يمكن أن يركز الفريق جهوده على استقطابهم في المواقع المطلوبة الدقيقة.<sup>1</sup> أما ثالثاً وأخيراً، فيترتب على الأشخاص الذين يقومون بالاستقطاب إنشاء شبكة مراقبين تعكس حالة المجتمع. من أجل تحقيق هذا الأمر، عليهم التشديد على التوازن بين الجنسين، والسعي إلى تمثيل مجموعة متنوعة من الفرق الإثنية واللغوية والدينية ومن مختلف الأعمار وغيرها. يشمل هذا التمثيل عدداً كبيراً من الأشخاص، ويسهل التغطية الوطنية، كما يساعد على ترسيخ مصداقية واسعة النطاق للفرز السريع. أضف إلى ذلك أن مراكز الاقتراع أو صفوف المقترعين تُفصل على أساس الجنس في بعض البلدان، مما يتطلب 50 بالمئة من المراقبات على الأقل.

يترتب على  
الأشخاص الذين  
يقومون بالاستقطاب  
إنشاء شبكة مراقبين  
تعكس حالة المجتمع.

في حال عجز المسؤولون عن أخذ العينة العشوائية باكراً من مراكز الاقتراع لاستعمالها في الفرز السريع، على خبير الإحصاءات أن يقدّر عدد المتطوعين اللازمين في كل منطقة محلية، من أجل متابعة استقطاب المتطوعين وتدريبهم. من الأفضل المبالغة في تقدير العدد المطلوب. في معظم البلدان، يراقب المتطوعون الذين يتضح، في نهاية المطاف، أنهم لا يؤدون دوراً في الفرز السريع، مراكز اقتراع غير مأخوذة من العينة، ويبلغون عن النتائج لتحليلها على حدة، أي بعيداً عن نتائج الفرز السريع.

### أسرار النجاح

إنشاء شبكة متطوعين فعالة للفرز السريع:

- الموارد الكافية الأولية - توفر المرونة والحركة؛
- أخذ العينة مسبقاً - يتيح التركيز المناطقي ويفعل النفقات؛ و
- أخذ المتطوعين من قطاعات المجتمع كافة - يسهل التغطية الشاملة ويعزز المصداقية.

### تصميم المواد

لا بدّ من تصميم استمارات مراقبة ومواد تدريبية واضحة ومبسطة. فدقة الفرز السريع منوطة مباشرةً بنوعية المواد المُصاغة لتدريب المتطوعين وجمع المعطيات. تضمن هذه المواد التدريب الموحد والثقة بالمعلومات التي يتم جمعها.

يترتب على فريق التنسيق بين المتطوعين أن يركز على تصميم المواد في أقرب وقت ممكن، ما إن تتوفر القوانين (أو الأنظمة) التي تحدّد عمليات التصويت والفرز طبعاً. فتشكل استمارات المراقبين والكتيبات أهمّ المواد التي سيعدها الفريق.

دقة الفرز السريع  
منوطة مباشرةً  
بنوعية المواد  
المُصاغة لتدريب  
المتطوعين وجمع  
المعطيات.

<sup>1</sup> راجع الفصل الخامس، المبادئ الإحصائية وعمليات الفرز السريع، للمزيد من المعلومات حول هذه العملية.

1. *استمارات المراقب* - تضع معظم المجموعات استمارات منفصلة لمراقبي الفرز السريع، والمتطوعين المتمركزين في مراكز الاقتراع التي لا يُجرى فيها الفرز السريع. يبلغ عادة مراقبو الفرز السريع عن المعلومات بواسطة الهاتف. أما المتطوعون في المواقع الأخرى فيستعملون نظام اتصال منفصل.

2. *كُتَيْب المراقب* - يحتوي هذا الكُتَيْب على المعلومات ذات الصلة بالعملیات الانتخابية كما يشرح تدريباً عملاً مراقب الانتخابات. (كما ذكر أدناه، من الضروري تأمين الكتب التي تستعمل لتدريب المدربين والمنسقين الإقليميين والمجموعات الأخرى أيضاً).

### الاستمارات

يصمّم منسق المتطوعين عادة الاستمارات، على أن يقوم بهذا العمل بالتعاون الوثيق مع المدرب، والمدير التنفيذي، وأحد الأشخاص من الفريق الفني الذي يركّز على تحليل المعطيات، بالإضافة إلى اختصاصي أو أكثر في القانون الانتخابي. تبدأ العملية برؤية مسبقة لليوم الانتخابي، وتحليل المشاكل التي سجلها تاريخ هذه العملية، ولائحة من القضايا التي تثير قلق المرشحين والمجموعات الأساسية الأخرى، أكثر من غيرها. يجري تقليص بنود هذه اللائحة لتضم فقط القضايا الأساسية المتعلقة بصياغة الاستمارات التي تنطرق إلى المعطيات المتصلة بنوعية العملية، على ألا تكون معقدة. ثم تُصاغ الأسئلة على نحو يعكس تسلسل الأحداث الحقيقي، وتتضمن المصطلحات الواردة في القانون الانتخابي وتلك التي تستعملها السلطات الانتخابية.<sup>2</sup> فتكشف إجابات المراقبين عن الأسئلة عن مواطن القوة و/أو الضعف في عمليات اليوم الانتخابي.

يتمّ تصميم الاستمارة الأولى لجمع المعلومات حول فتح مراكز الاقتراع أبوابها، وبدء إجراءات التصويت. أما الاستمارة الثانية، فتصمّم لجمع المعلومات العامة حول إجراءات التصويت والفرز. يسجل المراقبون في الاستمارة الثانية أيضاً نتائج فرز الأصوات. قد تُخصّص العديد من البلدان استمارة ثالثة، أطول من الأولى والثانية أحياناً، للمراقبين الذين لا يجرون الفرز السريع. فتُجمع معطيات هذه الاستمارة وتُحلل من أجل تضمينها في تقارير مفصلة تلي الانتخابات. كلما كانت التقارير مفصلة كلما أصبحت أكثر حسماً للنزاعات الانتخابية المستجدة.

إنّ فحص الاستمارات الميداني مهمٌّ جداً للتأكد من أنّ المتطوعين يفهمون الأسئلة كما تمّ التخطيط لها.

على فريق التنسيق بين المتطوعين أن يطلب من المدير التنفيذي ومن مجلس الإدارة مراجعة هذه الاستمارات بشكل كامل؛ فيجب أن تفهم هذه الجهات تماماً نوع المعلومات التي ستحصل عليها في اليوم الانتخابي. في بعض البلدان، لم يول رؤساء المنظمة اهتماماً باستمارات المراقب، فكانت النتيجة أنهم اكتشفوا قبل موعد الانتخابات بقليل، أو في اليوم الانتخابي عينه، أنّ أحد الأسئلة الأساسية، برأيهم، لم يتمّ طرحه. في مثل هذه الحال، يستحيل جمع معلومات منهجية حول قضية حرجة، بعد فوات الأوان؛ ممّا يدفع بالرؤساء إلى الاتصال بأعضاء اللجنة المحلية للاستفهام عن انطباعاتها وجمع أقاويل أقلّ مصداقية. من هنا، يجرى الإهمال والتخطيط غير الملائم تكاليف باهظة يمكن تفاديها عادة.

<sup>2</sup> راجع الفصل السادس، العنصر النوعي في الفرز السريع، للاطلاع على دليل تفصيلي حول تصميم الاستمارات.

كما يجب اختبار الاستمارات ميدانياً مع المتطوعين. غالباً ما يعتبر المسؤولون الاختبار الميداني تذبذباً فيمتنعون عن إجرائه لاعتبارات زمنية، غير أنهم لا بد من أن يتأكدوا من أن المتطوعين قد فهموا الأسئلة بالشكل الذي قد طرحت به. فضلاً عن أن المنسقين والمتطوعين الآخرين يملكون في الغالب خبرة وافرة حول العمل داخل مراكز الاقتراع. فضلاً عن قيام العديد منهم بالتصويت في ما مضى، فقد اعتادوا أن يشغلوا منصباً في مركز اقتراعي، مما يمكنهم من تقديم مساهمة ثمينة حول المصطلحات المستعملة في الأسئلة المطروحة في الاستمارات.

### أثر استمارات المراقبين - حالة بيلاروسيا 2001

تمكّن مراقبو الفرز السريع في الانتخابات الرئاسية التي جرت في بيلاروسيا، سنة 2001، من جمع النتائج الانتخابية؛ غير أنهم كانوا يعجزون غالباً عن التحقق من تسجيل الأوراق الانتخابية لصالح من صادق المسؤولون على صوته. فما لبث أن نتج قلقٌ كبير جرّاء مسألة تلاعب المسؤولين بالفرز، ومنحهم رئيس الولاية الحالية أصواتاً، علماً بأنّ أصوات الناخبين التي أسقطوها في صناديق الاقتراع كانت تؤيد المعارضة. لم تدرج مجموعة الفرز السريع والمراقبة الموسعة سؤالاً حول هذه المشكلة ضمن استمارتها. نتيجة لذلك، قررت رئاسة المجموعة عدم نشر النتائج الرقمية بما أنّها لم تكن على ثقة كافية بأنّ الأرقام التي نقلها مراقبو الفرز السريع عكست الأصوات الحقيقية. أمّا غياب المعطيات النوعية حول هذه المشكلة فقد عرض هذا القرار للانتقادات.

### الكتيبات

كتيب المراقب هو عبارة عن صيغة مكثفة تحتوي على كافة المعلومات التي يحصل عليها المتطوعون خلال برنامج التدريب الخاص بهم. يبقى هذا الكتيب بحيازة المتطوع، فيشجعه المسؤولون على أخذه إلى منزله ومطالعه مجدداً قبل موعد اليوم الانتخابي. كما يمكن إنتاج نسخة صغيرة من الكتيب، بحجم الجيب، كي يحملها المراقب معه في اليوم الانتخابي كمرجع سريع وميسر.

يشكل الكتيب مرجعاً في غاية الأهمية إن صُمم بالشكل المناسب، فيتيح نقل المعلومات والرسائل الملائمة على الأصعدة كافة، وفي جميع المناطق الجغرافية. وهو أمر هام للغاية لدى استعمال المنظمات مقارنة التدريب المتسلسل، حيث يدرّب موظفو المراكز الأساسية الرؤساء الإقليميين، فيدرّب هؤلاء الرؤساء ضمن البلديات الذين يدرّبون بدورهم مراقبي الفرز السريع. يعزّز كتيب المراقب التماسك عندما يعيق ضيق الوقت الرؤساء المحليين من الإشراف على برامج التدريب كافة.

يشكل الكتيب مرجعاً في غاية الأهمية إن صُمم بالشكل المناسب، فيتيح نقل المعلومات والرسائل الملائمة على الأصعدة كافة.

تضمّ محتويات كتيب المراقب النموذجي:

- وصف للمنظمة بما في ذلك المهمة والأهداف وكيفية الاتصال بها.
- شرح سريع لمفهوم الفرز السريع.
- مقتطفات من قانون انتخابي ذي صلة.
- تكرار لمدونة قواعد سلوك المراقب، تضمّ تشديداً على الحياد والدقة في نقل النتائج.
- تعليمات تدريجية حول واجبات المراقب في اليوم الانتخابي.
- الأعراض التي يجب تذكرها أو جلبها يوم الانتخابات.
- أرقام الهاتف ومعلومات اتصال أخرى في حال نشوء مشكلات أثناء مراقبة الانتخابات.

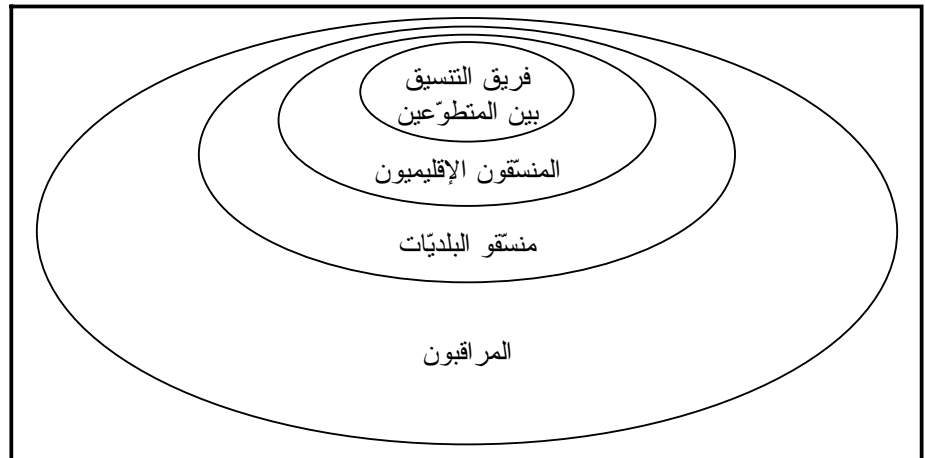
على المنسق المتطوع والمدرّب أن يضعوا أيضاً كتيّبات خاصة موجّهة إلى مجموعات المتطوّعين، غير مرافقي الفرز السريع. تُصاغ هذه الكتيّبات الخاصة من أجل الأشخاص التالي ذكرهم:

- المدرّبين (افتراضاً بأن المدرّب القائد سيشكل فريقاً يغطي أرجاء البلد كافة)؛
- المنسقين في الأقاليم والبلديات؛
- عمال مقسم الهاتف/معالجي المعطيات في مركز جمع المعطيات الأساسي؛
- عمال مقسم الهاتف داخل شبكة منازل خاصة أو مكاتب في العاصمة؛
- سائقي الدراجات الهوائية والنارية وسائقي السيارات المسؤولين عن جمع الاستمارات من شبكة المنازل الخاصة أو المكاتب في العاصمة؛ و
- عمال مقسم الهاتف في المكاتب الإقليمية.

تصف هذه الكتيّبات، مثلها مثل كتيّب المراقب، المنظمة وتحدّد الفرز السريع، وتعيد النظر في قانون انتخابات مرتبط بالموضوع، وتعيد التذكير بمدونة قواعد السلوك. كما تتضمّن وصفاً تدريجياً لواجبات كلّ مجموعة. لا بدّ من أن يتضمّن كلّ كتيّب، يرمي إلى تدريب المدرّبين، معلومات حول أدوات التعليم كاستعمال تقنيّات تعليميّة مرتكزة على الاختبار، بالإضافة إلى المحاضرات التي تستعين بالأواح ورسوم تفسيرية وأدوات مرئية وأفلام الفيديو إلخ. غير أنّه من الأفضل المحافظة على بساطة هذه الأدوات. تجدر الإشارة إلى أنه من غير الملائم، إن لم نقل من المستحيل، استعمال الابتكارات التكنولوجية كالمحاضرات المرتكزة على برنامج PowerPoint الإلكتروني في المناطق الريفية، في العديد من البلدان.

### استقطاب المتطوّعين

تُقسم عملية استقطاب المتطوّعين عادةً إلى ثلاث مراحل رئيسية. في المرحلة الأولى، تتشكل اللجان خارج العاصمة من أجل إدارة كمية العمل الهائلة التي يستلزمها إنشاء شبكة من المتطوّعين بشكل أفضل. في المرحلة الثانية، يتمّ استقطاب المتطوّعين المحليين ليراقبوا عمليّات الفرز السريع ويؤدّوا مجموعة متنوّعة من أدوار الدعم المطلوبة قبل اليوم الانتخابي وبعده. أمّا في المرحلة الثالثة، فيحدّد فريق تنسيق المتطوّعين مجموعات من المتطوّعين لمساندة المكتب الوطني، خلال الفترة المؤدّية إلى الانتخابات، ولشغل مناصب أساسية خلال اليوم الانتخابي. تظهر الصورة 4-1 بنية شبكة نموذجية من المتطوّعين:



الصورة 4-1:  
هيكلية شبكة المتطوّعين

### اللجان الإقليمية والبلدية

لعلّ الطريقة الأكثر فعالية لاستقطاب المتطوعين، في فترة قصيرة من الزمن، تكمن في توكيل المقدار الأكبر من العمل إلى لجان إقليمية و/أو بلدية. وبالتالي، تتألف المرحلة الأولى من عمل المنسق التطوعي الوطني من التنقل بين أرجاء البلد، من أجل تشكيل هذه اللجان.<sup>3</sup>

أنشئ منظمة فعّالة

متعددة الطبقات؛ لكن

تذكر أن الإفراط في

عدد الطبقات ضمن

المنظمة الواحدة

يؤدي إلى تعقيد

الاتصالات، فيصعب

بالتالي توفير عاملي

التماسك والنوعية

عند تدريب

المتطوعين.

يرتبط عدد اللجان وموقعها بحجم كلّ دولة ومميزاتها الجغرافية والأقسام الإدارية/السياسية فيها. يترتب على المنظمين الوطنيين إنشاء منظمة فعّالة متعددة الطبقات للحرص على عدم خضوع أيّ أحدٍ لضغط عمل كبير. غير أنّ الإفراط في عدد الطبقات داخل المنظمة الواحدة يؤدي إلى تعقيد الاتصالات، فيصعب بالتالي توفير عاملي التماسك والنوعية عند تدريب المتطوعين. أما النموذج الأمثل فهو عدم تواجد أكثر من طبقتين من اللجان خارج المكتب الوطني، إحداهما في القسم الإداري الأكبر كالمقاطعة أو الولاية أو المحافظة أو المنطقة. أما الثانية فتكون على مستوى البلدية أو الدائرة الانتخابية.<sup>4</sup>

تتألف كلّ لجنة، نموذجياً، من منسق ومدرب واختصاصي لوجستيات كحدّ أدنى. تعكس عادة هذه الأدوار تنظيم المكتب الوطني الداخلي؛ ونتيجة لذلك، يمكن أن يتصل كلّ عضو بنظيره الوطني. يبني المنسقون الإقليميون أواصر علاقة مع منسق المتطوعين الوطني، أمّا المدربون الإقليميون فيستشيرون رئيس المدربين الوطني، وهكذا دواليك. بالإضافة إلى ما ذكر للتو، يجب أن يراعى حجم المسؤوليات في المناطق والبلديات وتشكيلها وتقسيمها، على أن تلبّي خصائص المنطقة الجغرافية والسياسية التي يتم تغطيتها.

يجمع الموظفون الوطنيون، بصورة دورية، الرؤساء الإقليميين في موقع مركزيّ. فيستفيد الرؤساء الإقليميون من التدريب كمجموعة وفق طرائق ثلاث. أولاً، ينمّون هوية تنظيمية ضرورية لتحفيزهم. ثانياً، يتأكد فريق العمل الوطني بأنّ التعليمات والرسائل قد نقلت على نحو منسجم في أرجاء البلد كلّها. وثالثاً، يكتشف الرؤساء الإقليميون والوطنيون في مناقشات مفتوحة المواضيع المثيرة للقلق، كما يتشاركون في استنباط الحلول الممكنة.

### المتطوعون المحليون

يتمّ استقطاب العدد الأكبر من المتطوعين على أقصى مستوى من المحلية، لتغطية مراكز الاقتراع التي تقع في جوارهم.<sup>5</sup> بهذه الطريقة، تتشكل الاجتماعات التطوعية من أفراد يعرفون بعضهم البعض، وبإمكانهم استبعاد الأفراد المعروفين بسمعة حزبية واضحة. وبغية حثّ الناس على حضور الاجتماعات الأولى، يلجأ الأشخاص المسؤولين عن عمليات الاستقطاب إلى ثلاث تقنيات أساسية:

(أ) الانضمام إلى الشبكات القائمة (على غرار المجموعات الدينية العلمانية

وشبكات حقوق الإنسان والشبكات النسائية والطلابية)؛

<sup>3</sup> راجع الملحق الخامس 5، للاطلاع على عينة عن رسالة تطوعية وجهت إلى المنسقين الذين تستخدمهم مجموعة "العين المدنية" (Civic Eye) في سلوفاكيا.

<sup>4</sup> راجع الملحق السادس 6، للاطلاع على رسم بياني يظهر المكاتب الإقليمية في صربيا.

<sup>5</sup> تم إنشاء هذه الطريقة في الأساس من أجل ضمان قدرة المراقبين على التصويت. في العديد من البلدان، تتم دعوة المواطنين إلى التصويت في مراكز اقتراعية خاصة على مقربة من أماكن سكنهم القانونية، ومن المهم عدم حرمان المراقبين من التصويت.

عندما يختار أحد  
الأشخاص التطوع،  
يُصبح محفزاً  
لمتطوعين جدد من  
أعضاء عائلته أو  
أصدقائه أو جيرانه أو  
زملائه.

(ب) إقامة اتصالات مع مؤسسات تتمتع بتقدير عالٍ كالجامعات ووسائل الإعلام واتحاد الأساتذة ونقابات العمال والمجموعات الزراعية؛ و  
(ج) طلب الموافقة من مواطنين محترمين ليساعدوا في جهود الاستقطاب.

عندما يختار أحد الأشخاص التطوع، يُصبح محفزاً لمتطوعين جدد من أعضاء عائلته أو أصدقائه أو جيرانه أو زملائه. من خلال هذه المقاربة، فإن الشبكة تنمو على نحو سريع.

على الرؤساء الوطنيين والإقليميين حضور العدد الأكبر من هذه الاجتماعات. قد يزيد حضور بعض الضيوف من نسبة المشاركة، كما يمكن أن يغتنم الرؤساء هذه المناسبة للتحقق من تقدّم الأشخاص المحليين الذين يعملون في الاستقطاب، ومن نوعية المتطوعين الجدد الذين يدخلون المنظمة.

على الرؤساء الوطنيين إعلام الأشخاص المحليين الذين يعملون على الاستقطاب عن عدد المتطوعين اللازم. فيُحدّد حجم العينة الأعداد التي يجب أن يستهدفها المتطوعون المحليون. غير أنّ بعض المجموعات التي ترمي إلى إشراك أكبر قدر ممكن من الأشخاص في العملية الانتخابية قد تطلق حملة تطوع واسعة، وتخطّط لاستقطاب أعداد إضافية من المتطوعين في المشروع. تجدر الإشارة إلى أنّ القيود المالية وضيق الوقت قد يحذّان من إمكانية إطلاق حملة واسعة النطاق.

يضمّ المتطوعون المطلوبون على الأصعدة البلدية:

- مراقبين يشرفون من داخل مراكز الاقتراع (غالباً ما يشكلون فرقاً مؤلفة من شخصين من أجل تأمين المساءلة واقتسام الأعمال والتخفيف من التهديدات المحتملة)؛
- السعاة الذين يجمعون الاستثمارات ويبلغون المعلومات في حال مُنع المراقبون من الخروج من مراكز الاقتراع وإعادة الدخول إليها؛
- الموظفين الذين يوقرون المساندة في المكتب؛
- مجموعات المراقبة البديلة عن المراقبين الذين يتعبون أو يمرضون أو يتغيّبون؛
- مراقبين متنقلين يتحققون من بيع الأصوات، أو عمليات التهديد، أو معرقلي دخول الناخبين المحتملين، خارج مراكز الاقتراع وفي أرجائها... من أجل تحسين تحليل العملية النوعي؛
- المراقبين الذين يغطّون النشاطات في المكاتب الانتخابية ضمن الأقاليم والبلديات ويبلغون عنها؛ و
- عمال مقسم الهاتف، وفق الحاجة.

#### المتطوعون في العمليات المركزية

في خضمّ عملية استقطاب العناصر الجديدة من مراقبي الفرز السريع، ينتقل منسق المتطوعين إلى العمليات المركزية. يستفيد الموظفون الوطنيون، كالمدير التنفيذي وإختصاصيي اللوجستيات والمدربين وإختصاصيي الإعلام والمحاسب، من مساندة المتطوعين. وبتزايد طلب المساندة في المراكز الرئيسية مع اقتراب موعد الانتخابات، تشمل الأعمال المُلقاة على عاتق المتطوعين:

- استقبال الضيوف والإجابة على الهاتف؛
- توضيب رزم المواد الموجهة إلى المواقع الميدانية؛

- جمع الرزم الصحفية وتوزيعها؛
- مشاركة المحاسب في حفظ السجلات؛ و
- تأمين سائقين احتياطيين للإجابة عن المنهكين.

لعلّ العمل الأهم الذي يستغرق الكثير من الوقت هو تحديد الأشخاص الذين سيضطلعون بالأدوار المختلفة في عملية جمع المعطيات.<sup>6</sup> وبهدف استقطاب المتطوعين، تشمل المهام الرئيسة التي يجب توليها يوم الانتخابات:

- الإجابة على الهواتف ومعالجة التقارير في مركز جمع المعطيات الأساسي؛
- تأمين موظفين لشبكة احتياطية من مراكز جمع المعطيات في العاصمة؛<sup>7</sup> و
- جمع الاستثمارات من مراكز جمع المعطيات الاحتياطية في العاصمة، وتتمّ هذه العملية عادة بواسطة الدراجات النارية أو السيارات.

يجري هذا العمل بالتعاون مع الفريق التقني. أما عدد الأشخاص اللازمين لتنفيذه، فيرتبط بنوع النظام المُصمّم، وكمية المعطيات المجموعة، وسرعة معالجة هذه المعطيات. وفي العموم، كلما بلغ النظام درجة أعلى من التطور، كلما زاد الطلب على المتطوعين اللازمين لتنفيذ عمليات اليوم الانتخابي.

#### إقناع المتطوعين الجدد وانتقاؤهم

على الأشخاص الذين يستقربون المتطوعين على الأصعدة الوطنية والمحلية أن يتوجّهوا إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من الجمهور، كجزء من جهودهم المبذولة لإيجاد المتطوعين المتحمّسين. وسواء كان الجمهور يضمّ رؤساء مدنيين أو روجيين، أو منظمات محترفة، أو نواد اجتماعية، أو مزيجاً من كلّ هذه العناصر، أو أعضاء من عامة الشعب، فعلى الأشخاص المسؤولين عن استقطاب المتطوعين أن يبرعوا في إجراء محاضرات قصيرة وإيجابية، تحتوي على مفهوم واضح. أما المحاضرة فتتضمّن:

يجب نشر رسالة

استقطاب المتطوعين

ونقاط المحاضرة

الإجمالية في وسائل

الإعلام بأكبر قدر

ممكن.

- رسائل موجزة حول سبب أهمية هذا المجهود بالنسبة إلى البلد في هذا الوقت؛
- استعراض عامّ لنشاطات المجموعة المتعلقة بالانتخابات (إذا كان قابلاً للتطبيق)؛
- السبب الذي دفع المجموعة إلى إجراء الفرز السريع؛
- شرح أهمية المهارات والاستقلالية في عمليات الفرز السريع؛
- مخطّط مختصر؛
- الأشخاص المطلوبين وواجباتهم؛ و
- دعوة حماسية للانضمام.

يجب نشر رسالة استقطاب المتطوعين ونقاط المحاضرة الإجمالية في وسائل الإعلام بأكبر قدر ممكن، ممّا يزيد من الوعي تجاه المشروع؛ وبالتالي، يعود الاعتراف به بالفائدة على الأشخاص المسؤولين عن استقطاب المتطوعين على الصعيد الوطني والإقليمي والمحلي. كما يساهم ذلك في تعزيز مصداقية المجموعة في نظر لجنة الانتخابات، والعامّة، والشخصيات السياسية، والجمهور الأساسي.

<sup>6</sup> راجع الفصل السابع، جمع بيانات الفرز السريع وتحليلها، للمزيد من المعلومات.

<sup>7</sup> راجع الفصل السابع، جمع بيانات الفرز السريع وتحليلها، للاطلاع على وصف لمراكز جمع المعطيات الاحتياطية.



بعد أن يفرغ الرؤساء من استقطاب المتطوعين، يقدمون شرحاً مفصلاً حول ماهية الفرز السريع وسبب أهميته في السياق السياسي الوطني. كما يشرحون الجدول الزمني الإجمالي الذي يُعنى بالتنظيم استعداداً للانتخابات. وأخيراً، يراجعون المتطلبات الخاصة بالمناصب التي يجب شغلها. تشمل هذه المتطلبات المحتملة والسمات المرغوب فيها ما يلي:

- المصدقية كعامل محايد والالتزام بالحياد خلال العملية؛
- القدرة على تخصيص الوقت للعمل؛
- المهارات كالقراءة والكتابة والقيادة واستعمال بعض الأجهزة كالهواتف والفاكسات والحواسيب؛
- المتطلبات البدنية كسلامة البصر والسمع، والقدرة على الوقوف لمدة طويلة أو السير لمسافات طويلة على القدمين؛ و
- الخبرة (لمشاريع خاصة) في مجالات كالقانون والصحافة والبرمجة الحاسوبية وإدارة قاعدة البيانات والتعليم والمحاسبة.

من المفيد، حتى في هذه المرحلة المبكرة، تقديم مدونة قواعد سلوك تصف حقوق المراقبين والمسؤوليات المتوقعة عليهم. تركز مدونة السلوك على مهمة المنظمة، وأهدافها، والمتطلبات الواردة في القانون، والأنظمة الانتخابية الوطنية، والمعايير الدولية.<sup>8</sup>

### أسئلة متكررة

#### هل يشكل إنشاء قاعدة بيانات لكل المتطوعين مسألة أساسية؟

تتصّل إحدى أفكار مجموعات الفرز السريع الجديدة على جعل معلومات السيرة الذاتية الخاصة بكل المتطوعين مركزية. فمن شأن ذلك أن يسهل عدداً من مهمات فريق التنسيق بين المتطوعين:

- إنتاج بطاقات الهوية الخاصة بالمتطوعين؛
- المحافظة على صورة إجمالية عن الأحداث الهامة كمعرفة عدد المتطوعين الذين تم استقطابهم، فأتموا تدريبهم، أو تلقوا وثائق تعرّف عنهم كمراقبين؛
- وضع لوائح ديمغرافية مفصلة بالمتطوعين، على أساس الجنس والعمر واللغة والمجموعة الإثنية والمنطقة الجغرافية؛
- الإصدار التعليمات والطلبات والشهادات سريعاً بالنسبة للمجموعات العاملة ضمن شبكة المتطوعين أو الشبكة كاملة؛ و
- طبع المعلومات الشخصية من أجل المشرفين على المراقبين الذين لا يجرون تقارير حول اليوم الانتخابي في الوقت المناسب، لاستعادة المعطيات الناقصة سريعاً.

يمكن أن تتضمن قاعدة البيانات اهتمامات المتطوعين في النشاطات المختلفة التي تلي الانتخابات، وهو أمر ذو أهمية بالنسبة للمجهود الذي تبذله المجموعة في الفترة التالية للانتخابات.

وبالطبع، لا بدّ من إحاطة قواعد البيانات هذه بالأمان والخصوصية واتخاذ تدابير الحيطة اللازمة. غير أنّ التجارب قد برهنت في معظم الحالات بأنّ الفوائد قد تجاوزت، إلى حدّ بعيد، معظم المشاكل المحتملة.

<sup>8</sup> راجع الملحق 3 والملحق 4 للمزيد من المعلومات حول الأحكام التي تضمن للمواطنين حق مراقبة الانتخابات. راجع الملحق 3-د وعينات من مدونات قواعد السلوك من سيبيرليون وبنغلادش.

لدى انتهاء كل اجتماع حول استقطاب العناصر الجديدة، يوجّه الرؤساء دعوة إلى المشاركين المهتمين لملاء طلب، بهدف الانضمام إلى المنظمة. يتضمن الطلب السيرة الذاتية الأساسية والمعلومات الشخصية التي ستدرج لاحقاً في قاعدة البيانات المركزية. كما يجب أن يرفق هذا النموذج بتعهد عدم الانحياز. يوافق المتطوعون على الالتزام بالشروط التي تنصّ عليها مدونة قواعد السلوك، كما يتعهدون بألا يكونوا ناشطين أو مرشحين لأيّ حزب سياسي، ويمتنعون عن المشاركة في النشاطات الحزبية من خلال الانتخابات. يفضل المحافظة على نماذج التّعهد في مكان أمين، لإثبات توقيع المراقبين كافة على هذا التّعهد، في حال أثّرت الشكوك حول أيّ منهم. ويختتم الاجتماع عند قراءة العديد من الأشخاص المسؤولين عن استقطاب العناصر الجديدة، التّعهد وتوقيعه.<sup>9</sup>

يوافق المتطوعون

على الالتزام

بالشروط التي تنصّ

عليها مدونة قواعد

السلوك.

### التدريب

يجري تدريب المتطوعين عامة في مراحل ثلاث تعكس أولويات استقطابهم كما هي مذكورة أعلاه. في المرحلة الأولى، يتمّ تدريب أعضاء اللجان الإقليمية والبلدية. ثمّ تنظّم في المرحلة الثانية حلقات العمل للمراقبين الفعليين الذين سيعملون داخل مراكز الاقتراع ويبلغون عن تقاريرهم بواسطة الهاتف. لدى اقتراب موعد الانتخابات، يعمل المدربون مع إخصائيين في الحاسوب من أجل تدريب كلّ الذين سيعملون في جمع المعطيات.

### تدريب اللجان الإقليمية والبلدية

توزّع أولى برامج التدريب على الفرز السريع على اللجان الإقليمية. يكون تصميم هذه البرامج معقداً للغاية بما أنّه يُتوقع من أعضاء اللجنة أداء مجموعة واسعة ومتنوعة من الأعمال، تتراوح بين استقطاب المتطوعين وتدريبهم وبين إقامة أواصر علاقة وطيدة مع مسؤولي الانتخابات المحليين. يقرّر بعض المدربين الوطنيين جمع أعضاء اللجنة مرةً لأيام عدّة، في حين يقدم آخرون سلسلة من حلقات العمل التي تتناول كل المسائل. أمّا المواضيع المطروحة فتشمل:

- ماهية الفرز السريع؛
- سبب أهمية الفرز السريع؛
- كيفية إجراء الفرز السريع؛
- القانون والأنظمة الانتخابية وبخاصة الأقسام المتصلة بعملية التصويت والفرز وحقوق المراقبين والمسؤوليات المتوجبة عليهم؛
- واجبات اللجان الإقليمية؛
- واجبات اللجان البلدية؛
- واجبات مراقبي الفرز السريع؛
- كيفية إقامة المكاتب الإقليمية والبلدية؛
- جدول زمني بالنشاطات التي تسبق الانتخابات؛ و
- كيفية مساندة المكتب الوطني للرؤساء الإقليميين (مثلاً، هل سيقدم مكافأة مالية أو تعويض مقابل النفقات).

بعد انتهاء تدريب الرؤساء الإقليميين، يطلب منهم إنشاء اللجان البلدية وتدريبها في مناطقهم. أمّا جدول العمل فشبيه للغاية بالجدول

<sup>9</sup> راجع الملحق 17 إلى ج 7 لرؤية عيّنة من تعهدات الحياض من أوكرانيا وغوايانا وكازاخستان.

المذكور أعلاه. على الممثلين الوافدين من المركز الرئيسي أن يؤازروا الرؤساء الإقليميين، خلال تدريبهم الرؤساء على صعيد البلديات، كلما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً.

### تدريب المتطوعين المحليين

بعد تدريب اللجان الإقليمية والبلدية كافة، تركز المنظمة على المتطوعين الذين سيعملون داخل المراكز الاقتراعية يوم الانتخابات. يشكل الوقت والموارد العنصرين الأساسيين اللذين يحددان الاستراتيجية المثبتة لبلوغ آلاف الأشخاص على نحو سريع. أما الخيارات الأساسية، فتلاثة:

يجب المحافظة على حد أدنى من اللامركزية في عمليات الفرز السريع لأنه لا بد من تقليص عدد الأخطاء في المحتوى وعدم التناسق في النوعية.

- نظام هرمي أو تسلسلي - يهيئ المدرب الرئيس، أو المدربون الرئيسون، الرؤساء الإقليميين من أجل تدريب الرؤساء، على صعيد البلديات، الذين يدرسون بدورهم مراقبي الفرز السريع. إنها طريقة سريعة ولامركزية واقتصادية.
- الفرق المتنقلة - تتشكل الفرق وتعدّ على الصعيد المركزي، فتتقسم الفرق الفردية وتغطي أقساماً من البلد، حتى تتسع رقعة التدريب لتشمل المناطق كافة. يتسم هذا النظام بقدرته على المحافظة على التناسق والنوعية بشكل أفضل.
- يوم تدريب وطني - يُعدّ عدد كافٍ من المدربين، فيوزعون لتغطية البلد بكامله في نهار واحد. فيرسل على سبيل المثال فريق لتدريب المراقبين في كل دائرة انتخابية. تتسم هذه الطريقة بسرعتها وتخدم حدثاً وطنياً بارزاً، غير أنها تتطلب الإعداد المكثف.

تطبق معظم المنظمات مزيجاً من الخيارات المذكورة أعلاه. لكن أيّاً كانت التقنيات المستعملة، يجب إيلاء التناسق الأولوية. وفي العموم، يجب المحافظة على حد أدنى من اللامركزية في عمليات الفرز السريع لأنه لا بد من تقليص عدد الأخطاء في المحتوى، وعدم التناسق في النوعية. تعزز الاستثمارات والكتيبات ذات النوعية الجيدة التماسك، غير أنه من المستحسن إرسال مندوب من المركز الرئيس ليكون حاضراً في أكبر عدد ممكن من برامج التدريب.

تجري بعض المنظمات التي تعدّ لعمليات الفرز السريع عمليات تدريب متوازية، في المناطق الحضرية الكبرى كالعواصم.

تجري بعض المنظمات التي تعدّ لعمليات الفرز السريع عمليات تدريب متوازية، في المناطق الحضرية الكبرى كالعواصم. في هذا السياق، لا بد من التأكد من تأمين العوامل الملائمة لهذه المدن، كالموظفين والوقت والموارد، بما أنها ستشمل تجمعاً كبيراً من المراكز الاقتراعية وبالتالي مراكز عينية. ففي نيكاراغوا سنة 2001 على سبيل المثال، تمّ تحديد حوالي ثلث المراكز العينية في العاصمة ماناغوا. وقد وكّلت المجموعة المدنية "أخلاق وشفافية" منسقاً، بدوام كامل، من أجل استقطاب مراقبي ماناغوا وتدريبهم؛ فكانت النتيجة حوالي 100 بالمئة من التغطية في اليوم الانتخابي.

### تدريب المتطوعين للعمليات المركزية

على فريق التنسيق بين المتطوعين أن يدرّب أيضاً المتطوعين لتقديم المساعدة في المكتب الوطني. كما يجب تدريب متطوعي المركز الرئيس جميعاً، أكانوا يعاونون المدير التنفيذي، أو المدربين، أو موظفي اللوجستيات، أو اختصاصيي المعلومات، أو المحاسبين، ويجب اعتمادهم أيضاً كمرافقين. فيتيح لهم هذا الأمر تفهماً وثيقاً للعمل، ولمسؤوليات من يقومون بمعاونتهم. كما يعدّهم هذا النوع من التدريب ليحلّوا محل المراقبين في العاصمة، إذا لزم الأمر.

تعتبر ثلاث مجموعات متخصصة من المتطوعين مسؤولة عن جمع المعطيات، لذا يجب أن تخضع لتدريبات منفصلة. وهي كما ذكر أعلاه:

- تجيب على الهاتف وتعالج التقارير في مركز جمع البيانات؛
- تجيب على الهاتف وتعالج التقارير في مراكز جمع البيانات الإحتياطية؛
- تستقلّ الدراجات النارية أو السيارات من أجل جمع الاستثمارات من شبكة المنازل أو المكاتب الخاصة في العاصمة.

يجب على فريق التنسيق بين المتطوعين أن يضافر جهوده مع الفريق الفني، للعمل على برامج التدريب التي يصممها كلا الطرفين ويُسلمها المدرب الرئيس واختصاصي المعلوماتية. تقتضي هذه الأعمال معرفة مشتركة بشبكة المتطوعين ونظام جمع البيانات وتحليلها.

إنّ عمليات الفرز السريع مشاريع فريدة من نوعها،

تستلزم بالتالي مناهج تدريبية خاصة، وتتأثر بالوقت

والسياسة، كما أنّها تقوم بدور تحفيزي وتدريب في الوقت نفسه.

#### تقنيات التدريب

لا يهدف هذا الكتيب إلى مناقشة معمقة لمناهج تعليم البالغين، والتي قد تكون غير ضرورية على الأرجح، لأنّه يجب للمجموعات أن تحصل على مدرب واحد كلّ موسم على الأقل، شرط أن يكون قد اكتسب المهارات اللازمة لتدريب الموظفين. على المدرب الرئيس أن يتمتع بخبرة وافية في تصميم المواد والبرامج التدريبية للبالغين، وأن يكون قد اكتسب بعض الخبرة في العمل مع المتطوعين. بالرغم من ذلك، تعتبر عمليات الفرز السريع مشاريع فريدة من نوعها، تستلزم بالتالي مناهج تدريبية خاصة، وتتأثر بالوقت والسياسة. على المدربين أن يحقزوا المتطوعين ويلقنهم كيفية القيام بأعمال متخصصة. نقدّم لكم في ما يلي بعض التقنيات والنشاطات التي برهنت عن فعاليتها:

- البدء بالصورة الشاملة: إلهام المتطوعين، من خلال شرح لم يعتبر الفرز السريع عملية أساسية، نظراً إلى السياق السياسي الحالي؛ ثم الانتقال إلى مخطط المنظمة الإجمالي؛ بالإضافة إلى تنقيف المشاركين بخصوص أجزاء متعلقة بالعملية الانتخابية، والاختتام بالتدريب على أعمال محدّدة.

- توفير السياق التاريخي والسياسي: شرح تاريخ عمليات الفرز السريع، وكيفية تطبيقها بنجاح إقليمياً وحول العالم. من المفيد إشراك ضيوف دوليين في جلسات التدريب، على غرار المستشارين أو المانحين أو الشخصيات المحلية البارزة التي شاركت في عمليات الفرز السريع في بلدان أخرى. تكشف هذه المشاركة عن فائدتها بصورة خاصة لدى تدريب الموظفين الوطنيين ورؤساء اللجان الإقليمية.

- إظهار جدوى المخطط: لدى تفصيل مخططات المنظمة، يجب شرح سبب اتخاذ بعض القرارات. فعالباً ما يُطلب من المراقبين الإبلاغ عن التقرير نفسه في ثلاث مكالمات هاتفية مختلفة. على المدربين أن يشرحوا أنّ التّيار الكهربائي قد قطع في الباراغواي والبيرو، في مراكز جمع المعطيات الأساسي خلال اليوم الانتخابي، لذا كان لا بدّ من إجراء الاتصالات بواسطة الهواتف الإحتياطية في المنازل الخاصة. من هنا، لا شكّ في أنّه من الأكثر ترجيحاً أن ينجز المتطوعون مهمّاتهم على أكمل وجه إذا أدركوا أهميتها.

**يجب إعداد التدريب**

**على نحو يجعل**

**المراقبين يمرّون**

**بتجربة المراقبة.**

• الاستعانة بالكثيبيات: بفضل الكثيبيات الحسنة التصميم، تصبح برامج التدريب منتظمة للغاية. تأكد من أنّ التعليمات والرسائل متناسقة، من أجل تفادي الالتباس في الأدوار والوظائف، وشجّع المتطوّعين على دراستها خارج إطار برنامج التدريب.

• استعمال التقنيات المرتكزة على الاختبار: بما أنّ العديد من مراقبي عمليّات الفرز السريع سيحظون بدورة تدريب فعلية واحدة ليس إلا، يجب إعداد التدريب على نحو يجعلهم يمرّون بتجربة المراقبة. يجب أن يقوم المتطوّعون بتجربة عملية التصويت والفرز، فيجسّدون المشاكل التي قد تعترضهم في تمثيلات وهمية. أما الأساليب الأهمّ، فتكمن في اللجوء إلى المناقشات والامتحانات وبرامج الألعاب بين الأصحاب، من أجل التأكد من أنّ المشاركين قد حفظوا أدوارهم على نحو جيّد.<sup>10، 11</sup>

• توفير الوقت الدائم لدورات تدريبية صغيرة: خصّص الوقت للمدريين ليلتقوا بالمدرّبين أو المشتركين الفرديين على حدة من أجل إقامة مخططات عمل واقعية وحلّ المشاكل الخاصة بالمنطقة المحلية. استعن بهذه الدورات من أجل التطرّق إلى التفاصيل المهمة، ككيفية الوصول إلى مركز اقتراعيّ ناءٍ، أو حلّ المسائل الحساسة كالأمر الماليّة.

• التحدّث عن "سياسات" الفرز السريع: غالباً ما يواجه رعاة الفرز السريع ومنظموه معارضة من الأحزاب السياسيّة و/أو السلطات الانتخابيّة. يجب طمأنة المشاركين إلى أنّ الأمر طبيعيّ ومتوقّع، فتشجيعهم على مناقشة مخاوفهم، واللجوء إلى العصف الذهني، واستنتاج الحلول في حال وجّهت التهم إلى المجموعة علناً أو عبر الصحافة. تذكر تلقين رسالة المنظّمة بخصوص هذه النقاط وتعزيزها، كي تكون الإجابة المحليّة مناسكة مع الرسالة الوطنيّة.

• تضمين مناقشة حول الإجراءات الأمنية: قد تكون الإجراءات الأمنيّة مهمة في حال وقوع حوادث عنف في الماضي، أو احتمال التنافس الحادّ في الانتخابات. يحافظ القيّمون على سرية العينة؛ فغالباً ما يجهل المراقبون المركز الاقتراعي الذي سيقومون بتغطيته، حتى ما قبل الانتخابات بقليل. يمكن منح المراقبين رموزاً للتعريف عن أنفسهم، لدى نقلهم نتائج الانتخابات. أمّا حين يتعرّض الأمان للتهديد، فيتوجّب على اللجان المحليّة إرسال المراقبين ضمن فرق موسّعة ونزويدهم بالآليات. تجدر الإشارة إلى أنّه يجب التطرّق إلى هذا النوع من المشاكل خلال اجتماع التخطيط الذي أتينا على ذكره أعلاه.

**تعلن العديد من**

**المجموعات عن**

**النشاطات التدريبية**

**لكي تثبت للسلطات**

**الانتخابية والأحزاب**

**السياسية والجمهور**

**بأنّها منظّمة على خير**

**وجه من التنظيم وفي**

**طور النمو الدائم.**

تعلن العديد من المجموعات عن النشاطات التدريبية لكي تثبت للسلطات الانتخابية، والأحزاب السياسية، والجمهور، أنّها منظّمة على خير وجه من التنظيم وفي طور النمو الدائم. تسلط البرامج التدريبية الحسنة التصميم الضوء على التزام المجموعة بالاحتراف والإنصاف والاستقلالية. أضف إلى أنّ نشر مواد التدريب ولوائح تحقيق المراقبين يدعمان وظيفة الفرز السريع الرادعة.

<sup>10</sup> راجع دليل الحبيب للتدريب الخاص بالمعهد الديمقراطي الوطني، (1998)؛ ج.براتي وإ.غيت، دليل المدرّب للتعليم والتحرك بالمشاركة، (1999)، الصفحات 1-12؛ ج. إيبينغتون، المدرّب الفائز، (1996)، الصفحات 174-179، 1996.

<sup>11</sup> راجع الملحق 8، للاطلاع على اختبار تدريب مخصّص لعمليات الفرز السريع.

### تحفيز المتطوعين

غالباً ما يولي فريق التنسيق بين المتطوعين أهمية صغيرة لتحفيز أعضائه، رغم أنه يشكل جزءاً أساسياً من عمل الفريق. فلا يجدر بالمسؤولين إظهار تقديرهم بتفاني المتطوعين وحسب، بل عليهم الالتزام بذلك كشرطٍ أساسي من نجاح المجهود. فالعديد منهم يؤمنون على معلومات في غاية الأهمية، كما يطلب منهم تأدية أدوار حيوية وضرورية. من هنا، من الأرجح ألا يجتهد من لا يرضى بوظيفته في عمله.

من شأن رسالة الاستقطاب الفعالة أن تحفز المتطوعين منذ بداية مسيرتهم. وبالفعل، فقد برهنت التجربة في مختلف أرجاء العالم بأنه، ما إن يفهم المتطوعون سير الفرز السريع وسبب أهميته، فإنهم يعبرون عن تقديرهم للفرصة التي تسنح لهم تأدية خطوة ملموسة، كالترويج للديمقراطية في بلادهم أو تعزيزها. كما يمكن لمس الحماس الذي يجتاحهم لدى قراءتهم تعهد الحياض وتوقيعه، فيثير تحفيزهم إلهام الآخرين.

على فريق التنسيق بين المتطوعين أن يقيم رضاهم باستمرار، خلال الفترة التي تسبق الانتخابات، وبخاصة في اللجان الإقليمية والبلدية المنهكة بأعمالها. فيجب أن يتصل المنسق الوطني بهم بصورة دورية، من خلال زيارتهم أو مكالمتهم هاتفياً. كما يجب التطرق إلى أية مشكلة، أو سوء تفاهم، وحله قبل أن يتحول إلى عائق أكبر في وجه نجاح الفرز السريع. تُثمر هذه المحادثات عن فائدة جانبية، عندما يزود المنسقون الإقليميون ومنسقو البلديات المتطوعين بمعلومات حول النشاطات التي تسبق الانتخابات أو حول البيئة السياسية.

على فريق التنسيق  
بين المتطوعين أن  
يقيم رضاهم  
باستمرار، وبخاصة  
في اللجان الإقليمية  
والبلدية المنهكة  
بأعمالها.

### أسرار النجاح

ساعدت النشاطات الإضافية التالية في تحفيز المتطوعين في العديد من البلدان:

- توجيه مجلس الإدارة أو شخصيات بارزة أخرى رسائل الشكر؛
- توفير القمصان أو القبعات أو الملابس الأخرى التي تعرّف المتطوع بأنه عضو ينتمي إلى المنظمة؛
- إعطاء الهدايا، كحقائب الظهر واليد، إلى المتطوعين الذين يقومون بأدوار القيادة؛
- إصدار الشهادات للمتطوعين لدى بلوغهم مراحل هامة كتحقيق أهداف استقطاب المتطوعين، أو تأدية مهمتهم التجريبية بنجاح، وفي نهاية المشروع أيضاً؛
- إظهار المتطوعين في الأحداث الإعلامية وفي الأفلام الدعائية القصيرة؛
- دعوة المتطوعين الإقليميين إلى حضور الاجتماعات مع المانحين، ومسؤولي الانتخابات، وبعثات مراقبة الانتخابات الدولية؛
- تنظيم احتفالات بنجاح عملية فرز سريع، واجتماعات لاستخلاص الخبرات التي اكتسبها المتطوعون، ومناقشة الدروس التي تعلموها.

الصورة 2-4:  
شهادة مراقب انتخابات  
متطوع



## اللوجستيات

على فريق التنسيق بين المتطوعين أن يحدّد مئات أو آلاف المتطوعين، ويستقطبهم، ويدربهم، ويوزّع المهام عليهم. فتكون بالتالي اللوجستيات اللازمة لدعم هذا الفريق، وتزويده بالمواد الضرورية، هائلة ومخيفة أحياناً. للأسف، غالباً ما يساء تقدير التكلفة والوقت اللازمين لإتمام هذه المهمات. عندئذٍ، ليس من الغريب أن يُرغم رعاة الفرز السريع على التقليل من تقديراتهم (ومن حجم عيّناتهم)، عندما تسمي ضخامة هذه المهمات وتعقيدها جليّتين.

يقسم عمل موظّف اللوجستيات عامة إلى جزئين: (1) تنظيم ترتيبات سفر الموظفين والمتطوعين، و (2) جلب المواد والإمدادات وتوزيعها. خلال مراحل استقطاب المتطوعين وتدريبهم لمشروع الفرز السريع، يجب إنجاز مقدار كبير من الأعمال كتنظيم سفر الموظفين، بما في ذلك النقل ووجبات الطعام ومحل الإقامة. لكن لدى اقتراب موعد الانتخابات، قد تقوم مهمات تزويد الشبكة بمختلف المواد اللازمة بإرهاق كاهل موظف اللوجستيات، وهي تضم:

- الإمدادات والمعدات الأساسية للمكتب؛
- المواد التدريبية؛
- المال أو إعادة تعويض المال من أجل تغطية تكاليف التنظيم والتدريب الوطنية والإقليمية والمحلية؛
- أجور اليوم الانتخابي اليومية؛
- استمارات اليوم الانتخابي ولوائح التحقيق؛
- أجهزة الاتصالات كالهواتف وأجهزة الراديو والفاكسات؛ و
- معدات معالجة المعطيات كالحواسيب والآلات الطباعة.

فيما يعتبر المنسق (أو المنسقة) بين المتطوعين عنصراً أساسياً عند إجراء الاتصالات بين الرؤساء الإقليميين والمحليين والمتطوعين، عليه في الوقت عينه التعويل على موظف اللوجستيات للاهتمام بالدعم المحلي واللوجستي.

بهدف تأدية العمل على أكمل وجه، على موظف اللوجستيات أن ينسق نشاطاته (أو نشاطاتها) مع الموظّفين الآخرين كالمدير التنفيذي ومنسق المتطوعين والمحاسب، من أجل إنشاء الأنظمة وتحديد السياسات لتسليم المواد والحصول عليها. في ما يلي لائحة من التوصيات الموجهة إلى موظف اللوجستيات:

- إسع للحصول على النصائح من الشبكة؛ لا تنسَ أنّ كل منطقة تشتم بميزة لوجستية فريدة. أطلب الحصول على المعلومات حول الأساليب الفضلى لتوزيع المعلومات أو المواد. إحفظ هذه المعلومات ضمن قاعدة بيانات.
- أنشئ أنظمة احتياطية لكل منطقة. استعلم عن النقل البري في حال إلغاء الرحلات الجوية. استعلم عن مكان وجود شبكة اتصالات لاسلكية في حال تعطل خطوط الهاتف.
- اختر المنهج البدائي بدلاً من المنهج الحديث. ففي المبدأ تتعرض الأنظمة الأساسية إلى مخاطر تعطل أقلّ. خطّط لاستعمال وسائل النقل والاتصالات الأبسط، ولا تحول إلى أنظمة أكثر تطوراً إلا عندما تسمي هذه الأنظمة الأساسية بطيئة للغاية.
- حدّد الوقت اللازم لإنجاز العملية. لعلّ الأهم هو تقدير الوقت لبعث "الرسالة الأخيرة" كي تصل إلى شبكة المتطوعين بكاملها. إذا كانت هذه العملية تستلزم خمسة أيام، فما من داع إلى الكثير من القلق حول تبدل التعليمات قبل ثلاثة أيام من موعد الانتخابات!

#### تخصيص الوقت والموظفين الكافيين

يشكل إنشاء شبكة المتطوعين وتعزيزها، إلى حدّ كبير، المرحلة الأكثر استغراقاً للوقت، عند إعداد عملية الفرز السريع. من المهم التركيز على أنّ هذا العمل سيتواصل بعد اليوم الانتخابي. ففي العديد من البلدان، تتواصل عملية الفرز لأيام أو حتى لأسابيع عدّة. غالباً ما يطلب من المراقبين التحقق من الشكاوى، أو مراقبة حلّ التحديات في المكاتب المحلية والإقليمية. بالإضافة إلى ذلك، على المكتب الوطني أن يكون مستعداً لاستقبال المكالمات الميدانية، بما أنّ رؤساء اللجان والمراقبين سيترحون عليه الأسئلة، ويتوقعون بالتالي أن يطلعوا على التطورات الجديدة في الفترة التي تلي الانتخابات. وأخيراً، يستلزم جمع كلّ الاستثمارات وقتاً هائلاً. من هنا، يجب مراعاة كلّ هذه الأمور واعتبارها من العوامل الهامة لدى التخطيط لمرحلة ما بعد الانتخابات.

#### تذكير

إنّ الجزء الأكبر في عملية الفرز السريع هو إنشاء شبكة من المراقبين المتطوعين وتدريبهم. تتكوّن عناصر هذا العمل الأساسية من:

1. تصميم استمارات المراقب والكتيبات التي تتضمن التعليمات؛
2. استقطاب المتطوعين في كلّ منطقة من البلد؛
3. تدريب المتطوعين على العملية الانتخابية وعلى واجباتهم؛ و
4. إدارة اللوجستيات اللازمة لاستقطاب المتطوعين وتدريبهم بالإضافة إلى دعم الشبكة.