

تقرير عن نشاط قسم التدريب والإجراءات خلال مراحل العملية الإنتخابية

من 03/15 وحتى 2012/07/15

مقدمة:

يعتبر قسم التدريب والإجراءات أحد أقسام إدارة العمليات الإنتخابية التابعة للإدارة المركزية للإنتخابات لإنتخاب المؤتمر الوطني العام 2012، وتتمثل أهم مهام القسم في رسم وتنفيذ كافة الخطط التدريبية التي تهدف إلى تأهيل الكوادر الوطنية التي تشارك في جميع مراحل العملية الإنتخابية بدءاً من تسجيل الناخبين وإنهاءً بعملية الإقتراع (التصويت) مروراً بكافة المراحل المصاحبة لتنفيذ هذه الخطط التدريبية.

كما أنيط بهذا القسم مهمة التنسيق والمشاركة مع فريق الدعم الفني التابع للأمم المتحدة في إعداد أدلة الإجراءات سواء المتعلقة بمرحلة التسجيل أو الإقتراع وما صاحب هذه العملية من إعداد لمواد تدريبية (مقروءة ومرئية) تشمل مخططات توضيحية وقوائم فحص وتأكد وعروض تقديمية تدعم التدريب وتسهل مهمة العاملين بالإنتخابات.

كذلك قدم القسم الدعم الفني فيما يتعلق بإجراءات التسجيل وذلك عن طريق الزيارات الميدانية لمراكز التسجيل أو عن طريق الرد على إستفسارات المتصلين فيما يتعلق بكافة خطوات ومراحل التسجيل وما يصاحبها من صعوبات ومشاكل، وكذلك التنسيق مع باقي أقسام الإدارة لضمان حسن سير عملية تسجيل الناخبين من حيث وصول المواد، وتنفيذ التدريب التعويضي الذي أستجد نتيجة فتح مراكز تسجيل إضافية لدواعي خاصة.

ويهدف هذا التقرير إلى تسليط الضوء على نشاط القسم خلال جميع مراحل العملية الإنتخابية، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف سيتم تقسيم التقرير إلى المحاور التالية:

أولاً: ماحققة القسم من خلال تنفيذ خطته التدريبية:

حيث يخصص هذا المحور لإستعراض ما تم تحقيقه من خلال تنفيذ الخطط الهرمية التي أعدها القسم لغرض تنفيذ التدريب الخاص بمرحلتى التسجيل والإقتراع، متضمناً لإحصائيات تبين أعداد المدربين والمتدربين خلال المراحل المختلفة لهذه الخطط وكذلك بعض المعلومات ذات الصلة.

ثانياً: الصعوبات التي واجهت تنفيذ الخطط التدريبية:

ويتناول هذا المحور أهم ما واجه القسم من صعوبات خلال تنفيذ الخطط التدريبية متضمنة كافة الجوانب التي كان لها تأثير مهم على سير العملية التدريبية.

ثالثاً: آلية عمل قسم التدريب:

حيث يستعرض هذا المحور آلية العمل المتبعة بالقسم والكيفية التي يتم بها تقسيم المهام المنوطة بكل عضو من أعضاء القسم مبيناً طبيعة العلاقة التي تربط القسم بمشرفي التدريب والمدرّبين التابعين للدوائر الإنتخابية.

رابعاً: أهم الدروس المستفادة:

ويتضمن هذا المحور جملة من العبر والدروس المستفادة التي أمكن إستخلاصها خلال تنفيذ الخطط التدريبية والتي من شأنها الإسهام في تحسين الأداء عند تنفيذ أي خطط تدريبية مستقبلاً.

خامساً: رؤية قسم التدريب لتنمية قدرات الموظفين العاملين بالإدارة الإنتخابية:

إيماناً من أعضاء القسم بأهمية تنمية العنصر البشري والذي يمثل حجر الأساس في نجاح عمل مؤسسة المفوضية الوطنية العليا للإنتخابات، وإسهاماً من قسم التدريب والإجراءات في تطوير هذه المؤسسة، فقد خصص هذا المحور لطرح رؤية القسم فيما يتعلق بتنمية القدرات البشرية العاملة في مجال الإدارة الإنتخابية.

سادساً: التوصيات:

كان لزاماً في نهاية هذا التقرير الخروج بجملة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين أداء قسم التدريب في تنفيذ أي خطط تدريبية لاحقة، وكذلك تكون بمثابة خطط عمل للقسم في المستقبل.

سابعاً: الملحقات:

وتشمل مجموعة من الجداول والمخططات الزمنية التي تمثل الخطط التدريبية التي أشرف على تنفيذها القسم، وكذلك الأشكال والرسوم البيانية التي أعدت لغرض المساعدة في إستيعاب المستهدفين بالتدريب لإجراءات التسجيل والإقتراع.

أولاً: ماحققة القسم من خلال تنفيذ خطته التدريبية

كما هو معروف أن العملية الإنتخابية تتضمن مرحلتين رئيسيتين هما مرحلة التسجيل ومرحلة الإقتراع، وعليه فإن الخطط المرسومة من قبل قسم التدريب والإجراءات إنقسمت بدورها وفقاً لهاتين المرحلتين، وعليه فقد قام القسم بتنفيذ ومتابعة خطتين منفصلتين عن بعضهما حيث كان لكل مرحلة ظروفها وخصوصيتها من حيث الكم والكيف.

اتبع القسم في تنفيذ خطته التدريبية مايعرف بالأسلوب الهرمي في التدريب ويقصد بهذا الأسلوب أن يتم تنفيذ الخطة على مراحل تتضاعف فيها أعداد المتدربين من مرحلة إلى أخرى للوصول إلى العدد المستهدف بالتدريب والذي يكون كبير في العادة.

نحاول في هذا الجزء من التقرير تسليط الضوء على هاتين المرحلتين وذلك بإستعراض كافة المعلومات المتعلقة بأماكن وأعداد المدربين والمتدربين الذين استهدفوا بالتدريب وذلك لغرض تنفيذ مراحل العملية الإنتخابية.

1. الخطة الهرمية لمرحلة التسجيل:

بدء الإعداد لتنفيذ هذه المرحلة باجتماعات تحضيرية مع فريق الدعم الفني التابع للأمم المتحدة والتي ركزت على كيفية تنفيذ مايعرف بالخطة الهرمية ووضع برنامج أو مخطط زمني للتنفيذ بحيث يوضع موعد بدء التسجيل في الحسبان حتى لا يحدث أي تعارض بين موعد إنتهاء التدريب وموعد البدء في تسجيل الناخبين.

المرحلة الأولى (ورشة عمل إعداد المدربين الأساسيين):

- الهدف: إعداد الكوادر الوطنية اللازمة لتدريب عناصر اللازمة لتنفيذ مرحلة التسجيل.
- التاريخ: من 03 / 26 حتى 2012 / 03 / 29
- عدد الأيام: 4 أيام (الإثنين – الثلاثاء – الأربعاء - الخميس)
- المكان: المعهد الوطني للإدارة طرابلس
- عدد المستهدفين: 20 مدرب
- مواعيد التدريب: من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة الثالثة والنصف بعد الظهر.

روعي في تنفيذ هذه الورشة أن يكون المستهدفين بالتدريب من مختلف مناطق ليبيا وذلك توطئة للمراحل القادمة من الخطة التدريبية التي يتطلب تنفيذها عقد الدورات التدريبية على مستوى الدوائر الإنتخابية.

وانتهت الورشة بتوصيات اهمها اعداد تصور مختصر للمراحل التي تم مناقشتها ووضع بعض الحلول لها بما يتماشى وبيئة العمل المحلية، كما وزعت نماذج تقييم على كافة المشاركين لغرض تقييم ورشة العمل حيث تم تسليمها الى لجنة الاشراف وقد تضمن هذا التقييم بعض الملاحظات اهمها أن يتم التركيز على الجانب العملي التطبيقي، والإهتمام بالجانب الاعلامي.

المرحلة الثانية (دورة إعداد مدربي رؤساء مراكز التسجيل):

- الهدف: إعداد مدربين قادرين على تدريب مدراء مراكز تسجيل الناخبين على اجراءات التسجيل والنشر والاعتراض وتطبيقها بطريقة عملية صحيحة.
- التاريخ: من 04 / 11 حتى 2012 / 04 / 12
- عدد الأيام: 2 يوم (الإربعاء - الخميس)
- المكان: فندق باب البحر ومجمع قاعات ذات العماد بطرابلس
- عدد المستهدفين: 105 متدرب عدد القاعات: 5 قاعات
- عدد المتدربين داخل كل مجموعة: (19 – 23) متدرب
- عدد المدربين: 10 بواقع مدربين في كل قاعة.
- عدد المحاور التدريبية التي تلقاها المتدرب: (5) محاور
- مواعيد التدريب: من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة الثالثة والنصف بعد الظهر.
- عدد المتدربين من خارج مدينة طرابلس: 89 متدرب
- عدد المتدربين نزلاء في الفندق: 81 متدرب
- عدد المدربين نزلاء في الفندق: 7 مدرب
- عدد افراد فريق الاشراف: (6) موظف
- عدد المتدربين موزعين حسب الدوائر الانتخابية التابعين لها:

العدد	الدائرة الانتخابية	ت	العدد	الدائرة الانتخابية	ت
9	غريان	8	4	طبرق	1
9	مصراته	9	7	البيضاء	2
9	الخمس	10	14	بنغازي	3
16	طرابلس	11	7	اجدابيا	4
9	العزيرية	12	3	سرت	5
7	الزاوية	13	5	سبها	6
105	المجموع		6	مرزق	7

وفي اختتام البرنامج التدريبي تم الاجتماع بجميع المدربين والمتدربين في قاعة الاجتماع بفندق باب البحر عرض فيه تقسيم المدربين على الدوائر الانتخابية كل حسب منطقتة وتمت الاجابة على التساؤلات التي طرحت من البعض في هذا الاجتماع بحضور السيد رئيس قسم التدريب والإجراءات والسيد نجيب مسعود (مدير إدارة الفروع بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم التابع لوزارة التربية والتعليم).

المرحلة الثالثة (تدريب رؤساء مراكز التسجيل):

- الهدف: تدريب رؤساء مراكز تسجيل الناخبين على اجراءات التسجيل والنشر والاعتراض وتطبيقها بطريقة عملية صحيحة.
- التاريخ: من 04 / 23 حتى 2012 / 04 / 24
- عدد الأيام: 2 يوم (الإثنين - الثلاثاء)
- عدد المستهدفين: 1446 مدير مركز تسجيل
- عدد المدربين: 104 وهم من تم إعدادهم بالمرحلة السابقة من الخطة.
- عدد المحاور التدريبية التي تلقاها المتدرب: (5) محاور
- مواعيد التدريب: من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة الثالثة والنصف بعد الظهر.
- المكان: 37 موقعاً موزعة على كافة مناطق ليبيا كما هو موضح بالجدول التالي:

ت	الدائرة الإنتخابية	عدد المواقع
1	طبرق	3
2	البيضاء	2
3	بنغازي	2
4	اجدابيا	3
5	سرت	1
6	سبها	3
7	مرزق	3
8	غريان	1
9	مصراته	3
10	الخمس	4
11	طرابلس	8
12	العزيرية	3
13	الزاوية	1
	المجموع	37

● شركاء قسم التدريب والإجراءات في تنفيذ البرنامج التدريبي:

لا يخفى على أحد أن اتساع الرقعة الجغرافية لليبيا تتطلب قدر كبير من الجهد للتنسيق وتنفيذ البرنامج التدريبي في هذه المرحلة والذي يتم تنفيذه على مستوى الدوائر الإنتخابية وفي عدد (37) موقعاً كذلك الأمر بالنسبة لتحديد أسماء المستهدفين بالتدريب والبالغ عددهم (1446) يمثلون مدراء مراكز التسجيل، ولكل ذلك كان لزاماً الإستعانة بجهات لها القدرة على توفير المطلوب في ظل ظروف ضيق الوقت ونقص العنصر البشري والذي لا يخفى على أحد.

- مشاركة وزارة التربية والتعليم:

تمثلت مساهمة وزارة التربية والتعليم في تكليف السيد مدير إدارة التوثيق والمعلومات بالوزارة، كمندوب عن الوزارة بالمفوضية وقد أوكلت له مهمة تحديد أسماء المدارس المستهدفة لتكون مقار لمراكز التسجيل، وبالتالي أستهداف مدراء هذه المدارس للعمل كرؤساء لمراكز التسجيل، ويستعرض التقرير في جزء لاحق أهم الصعوبات التي واجهت هذه المرحلة بكل نواحيها الجغرافية والديموغرافية واللوجستية هذه الصعوبات التي كان لها الأثر الكبير على تنفيذ الخطة التدريبية، حيث أن المستهدفين كرؤساء لمراكز التدريب هم الشريحة المستهدفة بالتدريب خلال هذه المرحلة من الخطة التدريبية، وكانت أحد أهم الصعوبات هو عدم ثبات الرقم النهائي لعدد مراكز التسجيل والذي كان يتغير بشكل يومي دون مبالغة.

- مشاركة المركز العام للتدريب وتطوير التعليم:

تم تكليف السيد مدير إدارة الفروع بالمركز، بالتعاون مع قسم التدريب والإجراءات للتنسيق في تنفيذ هذه المرحلة من الخطة التدريبية، وقد أمكن الإستفادة من الإنتشار الجغرافي لفروع هذا المركز التي تمتد على كامل تراب ليبيا، حيث كان لذلك الأثر الكبير في تكوين شبكة إتصالات أشرف عليها السيد مدير إدارة الفروع بالمركز، بحكم التبعية الإدارية لمدراء هذه الفروع له، وقد تم وضع خطة متكاملة تم فيها ربط هذه الفروع بقسم التدريب والإجراءات وذلك لتحقيق التالي:

- توفير القاعات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- توفير الدعم اللوجستي لإيصال مواد التدريب إلى أماكن التدريب.
- توفير الإقامة والإعاشة للمحتاجين إليها.

وقد تم توقيع مذكرة تفاهم بين كل من السيد مدير الإدارة المركزية للإنتخابات (د. علي عسكر)، والسيد مدير المركز العام للتدريب وتطوير التعليم، أتفق خلالها على تسهيل مبلغ مالي لتسهيل عمل المركز في سبيل إنجاح هذه المرحلة من الخطة التدريبية.

● النماذج المستخدمة في متابعة تنفيذ التدريب في المرحلة الثالثة:

نظراً لدقة وتعقيد إجراءات تنفيذ هذه المرحلة والعمل المطلوب للتنسيق بين كافة مواقع إنعقاد البرنامج التدريبي والتي تنتشر على رقعة جغرافية كبيرة، واستكمالاً للجهود المبذولة من قبل مندوب المركز العام للتدريب وتطوير التعليم، فقد قام قسم التدريب والإجراءات بتصميم بعض النماذج التي ساهمت وسهلت عملية متابعة التدريب وهذه النماذج هي:

- نموذج الخطة سي (Plan C):

بسبب طبيعة وحجم عملية التدريب وحادثة التجربة في موضوع الإنتخابات وفي ظل ضيق الوقت وصعوبة الإتصال بالمستهدفين بالتدريب ما اضطر قسم التدريب إلى توخي المرونة عند تخطيطه للعملية التدريبية وذلك بتجهيز أكثر من خطة وفق المعلومات المتوفرة من حيث أماكن التدريب وأعداد المستهدفين، وبالتالي فقد أطلقت تسمية (Plan C) لأنها سبقت بخطتين بديلتين هما A & B والموضح بالصفحة التالية نموذج له، هذا النموذج تم تصميمه لكل دائرة على حده وكان يحتوي كل المعلومات المطلوبة لضمان التنسيق الكامل بين كل الأطراف ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي. حيث كان لهذا النموذج بالغ الأثر في متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وكان بمثابة المرجع للقسم حال الإحتياج لأي معلومة.

(نموذج Plan C)

المفوضية الوطنية العليا للإنتخابات										الإدارة المركزية للإنتخابات										
المركز العام للتدريب وتطوير التعليم																				
										(1) كشف بمراكز التدريب والمشرقين عليها للدائرة الإنتخابية (طبرق)										
المدينة										المدى										
ت	المدى	العدد المستهدف	مكان التدريب	متمسق التدريب	رقم الهاتف	1	2	3	4	5	6	7	رقم الهاتف							
1	طبرق	37	مدرسة الشلة الثانوية	فخر الدين سعد	913203846	18	19						913203846							
2	درنة	31	مركز تدريب المعلمين	مسعود الويجي	925489872	31														
3	القبّة	18	مدرسة الاخلاص الثانوية	عبدالرحمن الحرّاق	924894054	18														
4	اجمالي المشرقين	86																		
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18	ت	أسم المغرب	رقم الهاتف	مكان التدريب	رقم القاعة															
19	1	هند عبد القادر حسن	927788755		1															
20	2	عثمان عاشور عبدالونيس	913526083	مدرسة الشلة الثانوية	2															
21	3	احمد رحيم ابو عجيله	923113455	مركز تدريب المعلمين	1															
22	4	صلاح محمود بونس	925510139	مدرسة الاخلاص الثانوية	1															
23	5																			
24																				
25																				
26																				
27																				
28																				

- نموذج متابعة نسبة الإنجاز:

بهدف متابعة تنفيذ الخطة التدريبية قام القسم بتصميم نموذج (أكسل) والمبين نموذج له بالصفحة التالية يحتوي على كافة المعلومات اللازمة والمتعلقة بأماكن التدريب وأعداد المستهدفين بالتدريب ونسبة إنجاز التدريب بشكل يومي، وهذا النموذج مكن القسم من الوقوف على الصعوبات التي كانت تواجه تنفيذ التدريب لحظة بلحظة من خلال الإتصال المباشر بمشرفي التدريب وتجميع الإحصائيات بأعداد الحضور والغياب.

تجدر الملاحظة هنا بأن هذه المتابعة أنتجت مشكلة مايعرف بـ(فاقد التدريب) بسبب تغيب أعداد من المستهدفين عن الحضور ما سبب في جهد إضافي على القسم أدى إلى تمديد فترة التدريب حتى اليوم 04/30 وهو اليوم السابق ليوم بدء عملية التسجيل، وقد انعكس ذلك سلباً على أداء بعض رؤساء مراكز التسجيل.

ت	الدائرة	المدينة	مكان التدريب	العدد المستهدف	24 - 23	الأيام 25	الأيام 26	الأيام 27	الأيام 28	الأيام 29	الأيام 30	Total Trained	%
1	طبرق	طبرق	مدرسة الشعبة الثانوية	37	36	1						37	100%
2		درنة	مركز تدريب المعلمين	31	29	1	1					31	100%
3		القيّة	مدرسة الاخلاص الثانوية		19								19
			المجموع	87	84	2	1					87	100%
1	البيضاء	البيضاء	مدرسة الجيل الاخضر	55	48						5	53	96%
2		المرج	مدرسة أسماء بنت أبي بكر	48	47				تأجيل	تأجيل	1	48	100%
			المجموع	103	95						6	101	98%
1	بنغازي	بنغازي	المعهد الوطني للإدارة	132				بدأ التدريب	102		30	132	100%
2		قمينيس - سلوق	المعهد العالي للمهن الشاملة	17	16	1						17	100%
			المجموع	149	149	1			102		30	149	100%
1	اجدابيا	اجدابيا	مدرسة عمر المختار	34	35	1						36	106%
2		جالو	مدرسة ابن رشد	13	13							13	100%
3		الكفرة	مدرسة الحاد المختار	13	0	0	0		تأجيل	تأجيل	10	10	77%
			المجموع	60	48	1	0				10	59	98%
1	سرت	سرت - الجفرة	مدرسة المنارة	58	51	7						58	100%
			المجموع	58	51	7						58	100%
1	سيها	سيها	المعهد الوطني للإدارة	30	25	5						30	100%
2		الشاطي، براك	مجمع المعامل براك	18	18							18	100%
3		الشاطي، ادري	مدرسة ابوبكر الصديق	9	9							9	100%
			المجموع	57	52	5						57	100%
1	أوباري	أوباري	مدرسة عمر الخطاب	22	22							22	100%
2		غات	أسماء بنت أبي بكر	6	6							6	100%
3		مرزق	مدرسة مرزق الثانوية	24	22	2						24	100%
			المجموع	52	50	2						52	100%
1	غريان	غريان	مدرسة القدس الثانوية	146	124	22						146	100%
			المجموع	146	124	22						146	100%
1	مصراتة	مصراتة	معهد الفندقة	67	63						4	67	100%
2		بن وليد	المعهد العالي للإلكترونيات	23	23							23	100%
3		زليطن	مدرسة زليطن الثانوية	49	25	24						49	100%
			المجموع	139	111	24					4	139	100%
1	الخميس	الخميس	مدرسة إبراهيم الرفاعي	35	35							35	100%
2		مسلاحة	مدرسة عثمان القرزاني	19	19							19	100%
3		تزهونة	مدرسة الخورزومي	33	35							33	94%
		القربولي، قصر الاخيار	مدرسة الاخيار الثانوية	23	23							22	96%
			المجموع	112	109							109	97%
1	طرابلس	عين زارة	مدرسة 28 هنيال	20	12	4						16	80%
2		سوق الجمعة (أ)	مدرسة البناء	26	18	6						24	92%
3		سوق الجمعة (ب)	مدرسة الثورة العربية	29	19	9					1	29	100%
4		تاجوراء	مدرسة منارة أوروبا	26	26							26	100%
5		طرابلس المركز	مدرسة صرخة العرية	33	21	9					3	33	100%
6		أنوسليم	مدرسة علي الشلمس	36	24	11						35	97%
7		حي الاندلس (أ)	مدرسة شهاده الخليج	26	25	1						26	100%
8		حي الاندلس (ب)	مدرسة 5 أكتوبر	30	20	4					1	25	83%
			المجموع	226	165	44	0				5	214	95%
1	العزوية	العزوية	مدرسة البوادي الثانوية	34	36							36	106%
2		قصر بن عثيمين السايح	ثانوية قصر بن عثيمين	36	30						4	34	94%
3		جذور	مدرسة الطاب التتار	43	37						5	42	98%
			المجموع	113	103						9	112	99%
1	الزاوية (المنطقة الغربية بالكامل)	ثانوية العلوم الاساسية مسراته		144	135				9		9	144	100%
		المجموع		144	135				9		9	144	100%
			الإجمالي	1446	1143	40	69	0	111	0.00	64.00	1427	99%

إحصائيات المرحلة الثالثة من الخطة الهرمية لمرحلة التسجيل

م	الدائرة	المدينة	مكان التدريب	عدد المدربين	العدد المستهدف	المجموع
1	طبرق	طبرق	مدرسة الشعلة الثانوية	4	37	85
2		درنة	مركز تدريب المعلمين		31	
3		القبة	مدرسة الاخلاص الثانوية		17	
4	البيضاء	البيضاء	مدرسة أسماء بنت أبوبكر	8	54	108
5		المرج	مدرسة الجبل الاخضر		54	
6	بنغازي	بنغازي	مدرسة خديجة الكبرى	16	132	149
7		قمنيس - سلوق	المعهد العالي للمهن الشاملة		17	
8	اجدابيا	اجدابيا	مدرسة عمر المختار	8	32	59
9		جالو	مدرسة ابن رشد		15	
10		الكفرة	مدرسة احفاد المختار		12	
11	سرت	سرت - الجفرة	مدرسة المنارة	4	54	54
12	سيها	سيها	المعهد الوطني للإدارة	4	30	57
13		الشاطيء براك	مجمع المعامل براك		17	
14		الشاطيء ادري	مدرسة ابوبكر الصديق		10	
15	أوباري	اوباري	مدرسة عمر الخطاب	4	22	55
16		غات	أسماء بنت ابوبكر		6	
17		مرزق	مدرسة مرزق الثانوية		27	
18	غريان	غريان	مدرسة القدس الثانوية	8	146	146
19	مصراته	مصراته	ثانوية علوم الحياة	8	67	139
20		بن وليد	المعهد العالي للإلكترونيات		22	
21		زليطن	مدرسة زليطن الثانوية		50	
22	الخميس	الخميس	مدرسة أبراهيم الرفاعي	8	35	112
23		مسلاته	مدرسة عثمان الفيزاني		19	
24		ترهونة	مدرسة الخاورزمي		35	
25		القربوللي - قصر الاخيار	مدرسة الاخيار الثانوية		23	
26	طرابلس	عين زارة	مدرسة 28 هنيبال	16	20	224
27		سوق الجمعة (أ)	مدرسة البناء		25	
28		سوق الجمعة (ب)	مدرسة الثورة العربية		36	
29		تاجوراء	مدرسة منارة أبورويه		26	
30		طرابلس المركز	مدرسة صرخة الحرية		34	
31		أبوسليم	مدرسة على الشامس		34	
32		حي الاندلس (أ)	مدرسة شهداء الخليج		26	
33		حي الاندلس (ب)	مدرسة 5 أكتوبر		23	
34	العزيرية	العزيرية	مدرسة السواني الثانوية	8	38	114
35		سيدي-قصر بن عشير	ثانوية قصر بن عشير		40	
36		جنزور	مدرسة الطالب الثائر		36	
37	الزاوية	الزاوية(المنطقة الغربيةبالكامل)	ثانوية العلوم الأساسية صبراته	8	144	144
			الإجمالي	104	1446	1446

المرحلة الرابعة (تدريب مدراء محطات التسجيل):

- الهدف: تدريب مدراء محطات تسجيل الناخبين على إجراءات التسجيل والنشر والاعتراض وتطبيقها بطريقة عملية صحيحة.
- التاريخ: عقب إنتهاء عملية تدريب رؤساء المراكز مباشرةً.
- عدد الأيام: الأيام المتوفرة عقب إنتهاء تدريب رؤساء المراكز وقبل يوم البدء في عملية تسجيل الناخبين.
- المكان: مقر المدارس المستهدفة كمراكز تسجيل موزعة على كافة مناطق ليبيا.
- عدد المستهدفين: 1446 مركز تسجيل $\times 4$ (2 لكل محطة) = 5784.
- عدد الموظفين العاملين بمرحلة التسجيل: $5 \times 1446 = 7230$.
- عدد المدربين: رؤساء مراكز التسجيل يتولون تدريب الموظفين العاملين معهم.

ولغرض متابعة التدريب في هذه المرحلة الأخيرة والحساسة، تم تكليف المدربين الذين أشرفوا على تدريب رؤساء المراكز بتقديم المساعدة الممكنة لرؤساء المراكز في سبيل تدريب الموظفين العاملين بمحطات التسجيل متى كان ذلك مطلوباً.

● نشاطات أخرى لقسم التدريب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي لمرحلة التسجيل:

- i. القيام بزيارات مشتركة مع فريق الأمم المتحدة لعدد من مواقع التدريب للوقوف على عملية التدريب والتأكد من حسن سيرها على الوجه المطلوب. كذلك القيام بزيارات عشوائية لبعض مراكز التسجيل للتأكد من مباشرة رؤساءها لعملية تدريب العاملين التابعين لهم، والذين يقومون بالعمل بمحطات التسجيل.
- ii. فور بدء عملية التسجيل بتاريخ 2012/5/1، تحول القسم إلى غرفة عمليات لدعم عملية تسجيل الناخبين وذلك بتوفير رقم هاتف أرضي (بالمجهود الذاتي) للرد على استفسارات العاملين بمراكز التسجيل على امتداد رقعة ليبيا، وقد تم اعداد نموذج لتدوين ملاحظات واستفسارات المتصلين، كما تم الإستعانة ببعض مدربي القسم للإجابة على هذه الإستفسارات.
- iii. أشرف القسم بالتعاون مع فريق الدعم من الأمم المتحدة والهيئة الليبية للإغاثة على تنفيذ الخطة التدريبية الخاصة بالمواطنين النازحين عن مناطقهم وذلك بتدريب رؤساء مراكز ومدراء محطات التسجيل.

iv. التنسيق مالياً وإدارياً مع الجهات التي تم تنفيذ التدريب بها لغرض توفير قاعة متكاملة التجهيز وشمل ذلك متابعة إصدار الصكوك المالية المتعلقة بهذه الجهات وهي:

- المعهد القومي للإدارة
- فندق باب البحر
- مجمع قاعات ذات العماد

v. الإشراف على توفير الإقامة للمشاركين من المناطق البعيدة بفندق باب البحر.

vi. الإشراف على عملية التنقل من وإلى مكان التدريب.

vii. متابعة الأمور الإدارية المتعلقة بمتابعة تسكين المتدربين بالفندق حيث تم تخصيص عدد (2) من موظفي القسم للعمل على هذا الأمر بحجرة تم تخصيصها من قبل إدارة الفندق حتى ساعات متأخرة جداً من الليل.

viii. الإشراف على اختيار وتقييم الوجبات الغذائية المقترحة والتي قدمت للمتدربين أثناء وجبتي الإفطار والغذاء.

ix. قام القسم بمتابعة عملية توقيع العقود للأخوة المدربين المستهدفين لتنفيذ المرحلة الثالثة من الخطة التدريبية. علماً بأن تبعية هؤلاء المدربين انتقلت للدوائر الإنتخابية التابعين لها في مرحلة لاحقة.

وختاماً وبالرغم من الصعوبات التي واجهت قسم التدريب والإجراءات في هذه المرحلة سواء ما يتعلق منها بنقص الخبرة الإنتخابية أو ضيق الوقت فإن النتائج التي أسفرت عنها عملية تسجيل الناخبين والذي وصل إلى 2,865,937 ناخب وناخبة لخير دليل على نجاح الخطة التدريبية التي رسمها وأشرف على تنفيذها عناصر ليبية وطنية وبمساعدة من فريق الدعم الفني للأمم المتحدة في مراحلها الأولى تحديداً.

2. الخطة الهرمية لمرحلة الإقتراع:

كما سبقت الإشارة أن العملية الإنتخابية تتضمن مرحلتين رئيسيتين هما مرحلة التسجيل والإقتراع، وعليه فإن الخطط المرسومة من قبل قسم التدريب والإجراءات إنقسمت بدورها وفقاً لهاتين المرحلتين، ونفرد هذا الجزء من التقرير لإستعراض ما تم تحقيقه لغرض إنجاز الخطة الهرمية الخاصة بعملية الإقتراع.

تجدر الإشارة هنا أن هذه الخطة تختلف عن سابقتها من حيث عدد المستهدفين بالتدريب نظراً لأن أعداد الموظفين بمراكز الإقتراع زاد من 7,230 تقريباً ليصل إلى 38,385 موظف، ويعود ذلك إلى أن عدد المحطات بمرحلة الإقتراع تضاعفت عن تلك في مرحلة التسجيل كون أن عملية الإقتراع تتم خلال 12 ساعة في حين أن مرحلة التسجيل تمت خلال 21 يوم، وبالتالي ولضمان إستيعاب أعداد المقترعين في هذا الزمن القصير كان لزاماً زيادة عدد المحطات من ناحية وزيادة عدد العاملين بهذه المحطات الأمر الذي قفز بأعداد المستهدفين بالتدريب إلى هذا الرقم الكبير والذي شكل تحدٍ كبير للقسم.

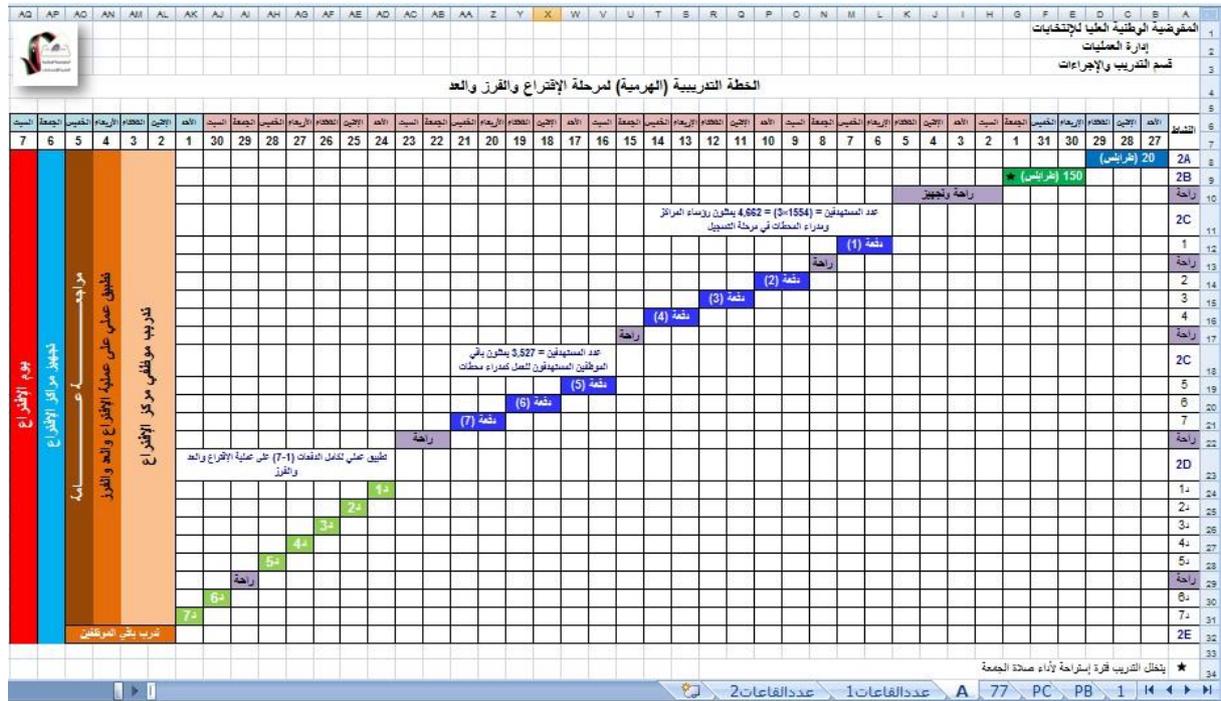
ومع كل هذه المعطيات والتي تبدو من الوهلة الأولى أنها ستزيد من صعوبة المهمة لأعضاء القسم في تنفيذ الخطة التدريبية المرسومة لمرحلة الإقتراع، فإن هناك ظروف أخرى توفرت خلال تنفيذ هذه المرحلة ساهمت في تسهيل مهمة القسم ومنها:

- الخبرة المتراكمة لأعضاء القسم والتي توافرت خلال تنفيذ الخطة التدريبية لمرحلة التسجيل.
- استفادة القسم من قوائم المدربين الذين أسهموا في تنفيذ الخطة التدريبية لمرحلة التسجيل وأرقام هواتفهم وبالتالي أختصر القسم مهمة تدبير المورد البشري اللازم لتنفيذ الخطة التدريبية.
- أتمام تكوين الدوائر الإنتخابية وبالتالي فقد لعبت هذه الدوائر نفس الدور الذي لعبه المركز العام للتدريب وتطوير التعليم في مرحلة التسجيل وذلك من خلال إشراكهم فيما يتعلق بتدبير القاعات التدريبية والإقامة والإعاشة المطلوبة خلال تنفيذ المرحلة الثالثة من هذه الخطة، غير أن ذلك لا ينفي أن هذه العلاقة قد سببت بعض الإشكالات (سيتم استعراضها في جزء لاحق من هذا التقرير).
- استخدام مقار المدارس التي أستخدمت كمراكز تسجيل لتكون مقار لمراكز الإقتراع وبالتالي يكون رؤساء مراكز ومدراء محطات التسجيل هم المستهدفين كرؤساء مراكز ومدراء محطات إقتراع، مع الأخذ في الإعتبار الأعداد الكبيرة التي سيتم إضافتها لشغل باقي الوظائف المستحدثة لتنفيذ مرحلة الإقتراع، وهذا سهّل عملية الإتصال بالعنصر البشري خلال تنفيذ التدريب.

● المخطط الزمني للخطة الهرمية لمرحلة الإقتراع:

من أجل تسهيل عملية تنفيذ ومتابعة الخطة الهرمية لمرحلة الإقتراع، قام القسم بتصميم مخطط زمني يحوي جميع البيانات والمعلومات اللازمة والتي تظهر المراحل المختلفة لهذه الخطة وصولاً إلى يوم الإقتراع.

تجدر الإشارة هنا أنه وبسبب تغيير موعد الإقتراع من 2010/06/19 إلى 2010/07/07، وحيث أنه قد سبق للقسم رسم خطة على أساس الموعد الأول فقد تم تعديل الخطة المبين نموذج لها أذناه بحيث يتم استثمار الوقت الإضافي المتوفر في دعم المستهدفين بالتدريب عن طريق تصميم تدريب عملي يحاكي عملية الفرز والعد.



وفيما يلي أستعراض لمراحل الخطة الهرمية لمرحلة الإقتراع متضمنة أهم المعلومات والإحصائيات التي تظهر حجم الخطة التدريبية من حيث أعداد المستهدفين بالتدريب:

المرحلة الأولى (2A) ورشة عمل إعداد المدربين الأساسيين:

- الهدف: إعداد الكوادر الوطنية اللازمة لتدريب عناصر اللازمة لتنفيذ مرحلة الإقتراع.
- التاريخ: من 05 / 27 حتى 2012 / 05 / 29
- عدد الأيام: 3 أيام (الأحد – الإثنين – الثلاثاء)
- المكان: فندق باب البحر بطرابلس
- عدد المستهدفين: 21 مدرب

المرحلة الثانية (2B) دورة إعداد مدربي رؤساء مراكز ومدراء محطات الإقتراع:

- الهدف: إعداد مدربين قادرين على تدريب مدراء مراكز ومدراء محطات الإقتراع على اجراءات الإقتراع والفرز والعد والتعبئة بطريقة عملية صحيحة.
- التاريخ: من 05 / 30 حتى 2012 / 06 / 01
- عدد الأيام: 3 أيام (الإربعاء - الخميس - الجمعة) وتخلل البرنامج التدريبي ليوم الجمعة فترة إستراحة لأداء الصلاة.
- المكان: قاعات فندق المهاري ومجمع قاعات ذات العماد بطرابلس
- عدد المستهدفين: 150 مدرب
- أستهدف هذا التدريب متدربين من مختلف الدوائر بحيث كان عدد المتدربين من كل دائرة يتوافق مع الإحتياجات التي تم تحديدها طبقاً لعدد محطات الإقتراع في كل مركز.
- بمقارنة أعداد المدربين المتواجدين بكل دائرة وأعداد المتدربين المستهدفين في المرحلة التالية (2C) تم إضافة أعداد المدربين في بعض الدوائر.
- عدد المتدربين موزعين حسب الدوائر الإنتخابية التابعين لها:

ت	الدوائر الانتخابية الرئيسية	العدد الفعلي
1	طبرق	8
2	البيضاء	9
3	بنغازي	15
4	اجدابيا	8
5	سرت	6
6	سبها	6
7	مرزق	6
8	غريان	13
9	مصراثة	13
10	الخمس	9
11	طرابلس	30
12	العزيرية	9
13	الزاوية	15
	الاجمالي المتدربين	147

وفي ختام هذه الدورة عقد إجتماع ضم كل من رئيس وأعضاء قسم التدريب والإجراءات وجميع مشرفي التدريب بالدوائر الانتخابية الثلاثة عشر، خصص لمناقشة المرحلة التالية من الخطة التدريبية وشملت:

- مناقشة الخطة التدريبية بشكل عام.
- مناقشة الخطة التدريبية لكل دائرة انتخابية.
- تحديد الصعوبات في تنفيذ التدريب لمرحلة الاقتراع .
- التأكيد على التعاون التام مع مدراء الدوائر الانتخابية.
- الاتفاق على تقديم الدعم والتعاون الكامل من مدراء الدوائر الانتخابية الى المدربين لإنجاح التدريب.

المرحلة الثالثة (2C) دورة تأهيل مدراء مراكز ومحطات الاقتراع:

- الهدف: تدريب مدراء مراكز ومدراء محطات الاقتراع على اجراءات الاقتراع والفرز والعد والتعبئة بطريقة عملية صحيحة.
- التاريخ: من 06 / 06 حتى 14 / 06 / 2012
- عدد الأيام: (نظراً لعدد المستهدفين الكبير تم تنفيذ هذه المرحلة على أربع دفعات).
- 1. الإربعاء – الخميس (06 – 07 / 06 / 2012)
- 2. السبت – الأحد (09 – 10 / 06 / 2012)
- 3. الإثنين – الثلاثاء (11 – 12 / 06 / 2012)
- 4. الإربعاء – الخميس (13 – 14 / 06 / 2012)
- المكان: القاعات التدريبية التي سيتم تجهيزها في كافة الدوائر الانتخابية
- عدد المستهدفين: 4,656 تقريباً
- أستهدف بالتدريب في هذه المرحلة كل من رؤساء المراكز وعدد (2) مدراء محطات لكل مركز من العاملين سابقاً في مرحلة التسجيل.

المرحلة الثالثة (2C) أستكمال تدريب باقي مدراء المحطات

- الهدف: يستهدف بالتدريب في هذه المرحلة المتبقي من الموظفين المستهدفين للعمل كمدراء محطات إقتراع والهدف من ذلك ضمان تأهيل كل مدراء المحطات وذلك نظراً لحساسية مرحلة الإقتراع والتي تتطلب الدقة بكل ما في الكلمة من معنى.

- التاريخ: من 06 / 16 حتى 2012 / 06 / 21
- عدد الأيام: (تم تنفيذ هذه المرحلة الإضافية على ثلاث دفعات).
- 5. السبت – الأحد (2012 / 06 / 17 – 16)
- 6. الإثنين – الثلاثاء (2012 / 06 / 19 – 18)
- 7. الأربعاء – الخميس (2012 / 06 / 21 – 20)
- المكان: نفس القاعات التدريبية التي نفذت فيها الدفعات (1 – 4)
- عدد المستهدفين: 3,527 تقريباً
- وضعت المراحل الإضافية (5,6,7) كحد أقصى لعدد الدفعات، حيث أمكن لبعض الدوائر أن تنجز هذا التدريب الإضافي في دفعة والبعض الآخر في دفعتين وبعضها في ثلاث دفعات كما هو مبين بالجدول التالي:

عدد الدفعات	عدد الدوائر	الدوائر الانتخابية
1	1	سرت والجفرة
2	8	طبرق – البيضاء – اجدابيا – سبها والشاطئ أوباري ومرزق – غريان – مصراتة – الخمس
3	4	بنغازي – طرابلس – العزيزية – الزاوية
المجموع	13	

المرحلة الرابعة (2D) التطبيق العملي لعملية الفرز والعد

- الهدف: دعم الموظفين العاملين بمراكز الإقتراع عن طريق تطبيق الإجراءات عملياً وذلك لترسيخ المعلومة ولضمان قدر أكبر من الكفاءة.
- الموضوع: تطبيق عملي لكامل المتدربين بالمرحلة الثالثة (2C) الدفعات (1-7) على عملية الإقتراع الفرز والعد والتعبئة.
- التاريخ: من 06 / 24 حتى 2012 / 07 / 01
- عدد الأيام: 7 أيام (الأحد – الإثنين – الثلاثاء – الأربعاء – الخميس – السبت – الأحد)
- المكان: القاعات التدريبية التي استخدمت لتنفيذ المرحلة الثالثة (2C)
- عدد المستهدفين: $8,183 = 3,527 + 4,656$

- تم تزويد مشرفي التدريب والمدربين ببرنامج مكتوب لعملية محاكاة واقعية لتنفيذ عملية الفرز والعد والتعبئة متضمنة كافة التفاصيل والمستلزمات لتنفيذ هذا التدريب العملي.

بإنهاء المرحلتين الثالثة بدفعاتها (1-7) والمرحلة الرابعة بدفعاتها (1-7) يكون جميع رؤساء مراكز ومدراء محطات الإقتراع المستهدفين بالتدريب في هاتين المرحلتين والبالغ عددهم 8,183 (وفقاً لإحصائيات قسم التنسيق الميداني بالمفوضية) قد تلقوا التدريب بدون أي إستثناءات.

إحصائية بأعداد مراكز الإقتراع والمستهدفين بالتدريب في المرحلة الثالثة والرابعة

م	الدائرة الانتخابية	عدد مراكز الإقتراع	عدد المحطات	العدد الكلي للمستهدفين	المستهدفين بالتدريب (4,3,2,1)	المستهدفين بالتدريب (7,6,5)	عدد القاعات الكلي	عدد المدربين	عدد القاعات لكل دفعة	عدد الجولات
1	طبرق	94	376	470	282	188	8	8	4	2
2	البيضاء	97	365	462	291	171	7	9	4	2
3	بنغازي	176	840	1016	528	488	20	15	7	3
4	اجدابيا	61	244	305	183	122	5	8	4	2
5	سرت والجفرة	59	184	243	177	66	3	6	3	1
6	سبها والشاطئ	63	218	281	189	92	4	6	3	2
7	أوباري ومرزق	64	216	280	192	88	4	6	3	2
8	غريان	144	542	686	432	254	11	13	6	2
9	مصراتة	145	535	680	435	245	10	13	6	2
10	الخمس	105	371	476	315	161	7	9	4	2
11	طرابلس	278	1638	1916	834	1082	44	30	15	3
12	العزيرية	93	393	486	279	207	9	9	4	3
13	الزاوية	173	709	882	519	363	15	15	7	3
	المجموع	1552	6631	8183	4656	3527		147		

المرحلة الخامسة (2E) تدريب الموظفين العاملين بمحطات الإقتراع

- الهدف: تدريب باقي الموظفين العاملين بمحطات الإقتراع
- التاريخ: من 07 / 02 حتى 2012 / 07 / 05
- عدد الأيام: 4 أيام (الإثنين – الثلاثاء – الأربعاء - الخميس)
- المكان: مقرات مراكز الإقتراع
- عدد المستهدفين: 38,385 – 8,183 = 30,202

● أشرف على التدريب في هذه المرحلة (في كل مركز إقتراع) فريق متكون من رئيس مركز الإقتراع ومدراء المحطات الذين تلقوا التدريب الأساسي والتكميلي (العملي) في المرحلة الثالثة (2C) والمرحلة الرابعة (2D) على أن يتضمن هذا البرنامج الحساس والنهائي على التالي:

1. يومان للتدريب على عمليات الإقتراع والعد والفرز والتعبئة.
2. يوم للتطبيق العملي بإستخدام تمرين المحاكاة لعملية الفرز والعد والتعبئة.
3. يوم أخير للمراجعة وضمان فهم كل المستهدفين لمهامهم وواجباتهم.

أن هدف قسم التدريب من خلال تنفيذه لكافة مراحل الخطط التدريبية هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من جودة التدريب بالرغم من وجود ظروف قاهرة سبق الإشارة إليها بإختصار في أجزاء سابقة من هذا التقرير، ولم تكن المرحلة الأخيرة من الخطة الهرمية لمرحلة الإقتراع بمنأى عن هذه الإشكالات والصعوبات، ولتفادي تكرار المعلومات سيتم التطرق لهذه الصعوبات في جزء لاحق من هذا التقرير خصص لذلك.

● دعم قسم التدريب للدوائر الإنتخابية:

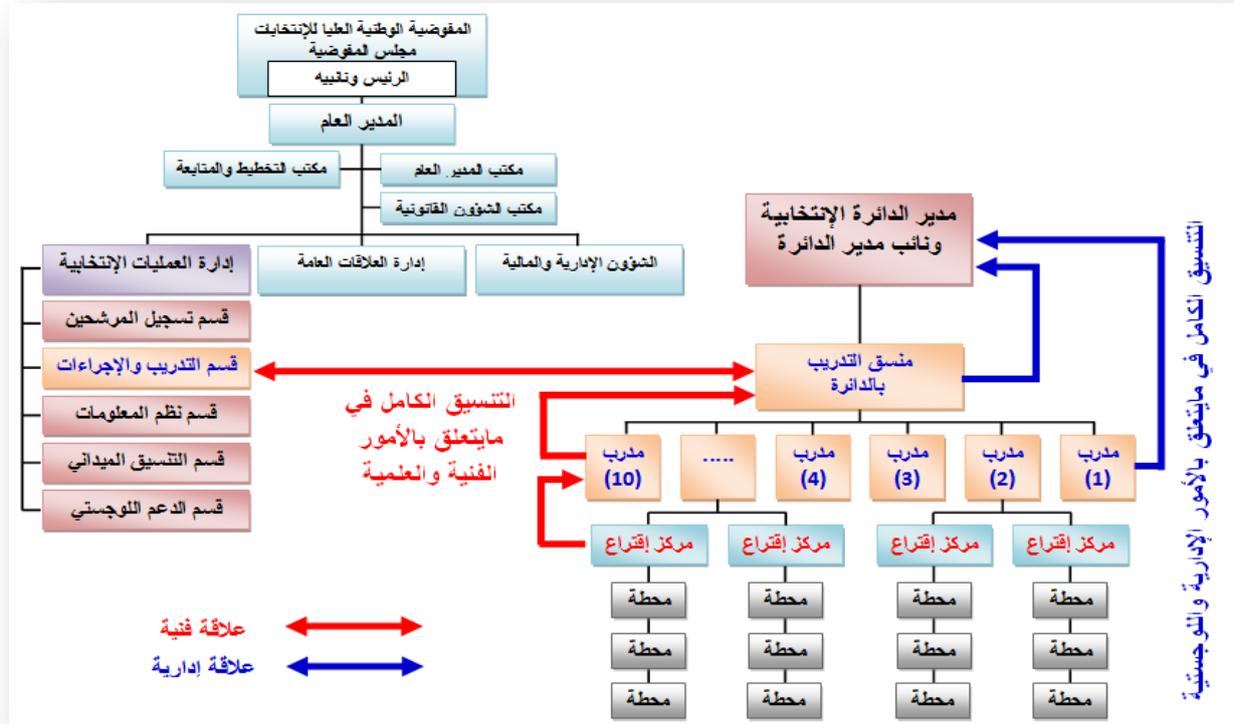
أحساساً من قسم التدريب بأهمية وضرورة تلافي أوجه القصور التي شابت تنفيذ المراحل السابقة من الخطة التدريبية واستكمالاً لدوره في هذه المرحلة الحساسة، رأى القسم ضرورة دعم الدوائر الإنتخابية وذلك بعدة أوجه وطرق نستعرضها في النقاط التالية:

- المشاركة في ورشة العمل لمدراء الدوائر الإنتخابية:

شارك القسم في ورشة العمل التي نظمتها إدارة العمليات الإنتخابية بالمفوضية الوطنية العليا للإنتخابات يوم الإثنين 2012/06/04 بفندق باب البحر، والتي خصصت لإستعراض إستعدادات الإدارة لمرحلة الإقتراع.

حيث خصص المحور الأول في برنامج الورشة لعرض ومناقشة (الخطة التدريبية لمرحلة الإقتراع والعد والتعبئة) والتي أعدها وأشرف على تنفيذها قسم التدريب والإجراءات بالمفوضية، وقد قدم أحد أعضاء القسم عرضاً تقديمياً تناول خلاله بالشرح كافة المستويات التدريبية لهذه الخطة سواء ما تم إنجازه منها أو ما هو تحت التنفيذ. وأختتم رئيس القسم هذا المحور بتوضيح لطبيعة العلاقة الإدارية والفنية التي تربط المدربين المؤهلين في مراحل التدريب الأولى والثانية مع كل من الإدارة المركزية والدوائر الإنتخابية التي يقعوا في نطاقها. ويبين الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة.

طبيعة العلاقة الإدارية والفنية التي تربط المدربين مع كل من الإدارة المركزية والدوائر الإنتخابية



عقب ذلك أستعرض أحد أعضاء القسم المحور الثاني والذي خصص لشرح مراحل عملية الإقتراع مركزاً على الجانب التطبيقي بإستخدام وسائل ومواد التدريب التي صنعت خصيصاً للمفوضية الوطنية العليا للإنتخابات، وقد لوحظ التفاعل والجدية لفهم مراحل هذه العملية من قبل جميع الحاضرين.

- المراسلات:

أن أحد الأدوات التي كان قسم التدريب يعول عليها في الإتصال بالدوائر الإنتخابية علاوة على الإتصالات الهاتفية هي شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، فبالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذي تم تخصيصه لمدراء الدوائر تم فتح عدد 200 بريد إلكتروني خصصت لجميع مشرفي التدريب وكذلك المدربين بالدوائر، وقد كان لإستخدام هذه الوسيلة الأثر الكبير في ربط كافة الدوائر بقسم التدريب.

وفي سبيل وضع مدراء الدوائر في صورة ما يجري من عملية تدريبية وحثهم على متابعة التدريب بالتنسيق مع مشرفي التدريب بدوائرهم تم إرسال العديد من المراسلات التي

كانت تصدر من المفوضية بكافة المستويات سواء على مستوى مجلس المفوضية أو الإدارة المركزية أو إدارة العمليات وحتى على مستوى قسم التدريب والإجراءات.

كما تم إرسال الخطة التدريبية الكاملة لمرحلة الإقتراع والتي أعدها قسم التدريب وكذلك مجموعة من المواد التدريبية الداعمة للتدريب (والموضحة بالفقرة التالية)، وتم التشديد من خلال المراسلات على ضرورة التقيد التام بتنفيذ الخطة كما خطط لها.

ومن ناحية أخرى طلب من مشرفي التدريب بالدوائر إرسال خططهم الفرعية والتي تتسجم مع الخطة العامة المرسومة وبالتالي تمكن القسم من ربط كافة الدوائر ومتابعتها وتوجيهها وتصحيح مسار التدريب عند إكتشاف أي خلل في التنفيذ.

- الزيارات الميدانية ضمن وفود المفوضية:

للقوف على جاهزية الدوائر الإنتخابية وإستعداداتها لإستقبال يوم الإقتراع قامت المفوضية بإرسال عديد من الوفود إلى الدوائر الإنتخابية وقد إنتهز قسم التدريب هذه الفرصة ليكون من ضمن أعضاء هذه الوفود لمتابعة تنفيذ الخطط التدريبية المرسومة من قبل القسم وقد شملت هذه الزيارات كل من الدوائر الإنتخابية (أوباري - سبها - غريان - مصراتة).

- المواد التدريبية المقرّوة:

ضمن الجهد الذي بذله القسم في دعم تنفيذ الخطة التدريبية وإيماناً منه بعظم المهمة الملقاة على عاتق الموظفين العاملين بمراكز الإقتراع والظروف الغير إعتيادية التي ستواجههم يوم الإقتراع وخصوصاً في نهاية اليوم حيث يكون التعب قد أخذ مأخذه منهم، فقد قام القسم بإنتاج بعض المواد الإرشادية التي قد تساعد هؤلاء الموظفين عندما يكونوا عند الحد الأدنى من الإنتاجية وتمثلت هذه المواد في:

1. عدد (3) مخططات بيانية تبين مراحل عملية الفرز والعد وتعبئة الأكياس الآمنة لنظامي القوائم والفردى.
2. عدد (6) قوائم فحص وتأكد (Checklists) صممت لكل موظف في مركز الإقتراع تهدف إلى تذكير العاملين بالمهام المناطة بهم قبل ويوم الإقتراع خطوة بخطوة.

• المساهمة في تثقيف الناخبين:

ساهم قسم التدريب في مجال تثقيف الناخبين بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بالمفوضية وتمثلت هذه المساهمة في:

1. إنتاج عرض مرئي بصوت أحد أعضاء القسم مدته 2:58 دقيقة، يشرح النظام الانتخابي المتبع في إنتخاب المؤتمر الوطني العام.
2. إنتاج حلقات مرئية بالتعاون مع إدارة الأعلام تم تنفيذها بالمعهد العالي للموسيقى بطرابلس، ساهم في تقديمها عدد من المدربين.
3. التعاون مع قسم تثقيف الناخبين في مراجعة العديد من المواد والملصقات التثقيفية والكتيبات الإرشادية التي تهدف إلى مساعدة المواطنين على فهم العملية الانتخابية.
4. مشاركة أعضاء القسم في العديد من اللقاءات المرئية والمسموعة في مختلف القنوات الوطنية والعربية والعالمية، سواء بالحضور الشخصي لمقار هذه القنوات أو إستقبال المراسلين بمكتب القسم بالمفوضية.

وختاماً.... حاولنا خلال هذا المحور من التقرير استعراض ما تم تحقيقه من خلال تنفيذ الخطط الهرمية التي أعدها القسم لغرض تنفيذ التدريب الخاص بمرحلتى التسجيل والإقتراع، متضمناً كافة الأنشطة الأخرى التي شارك بها القسم بالتعاون مع إدارات وأقسام أخرى بالمفوضية، كما تضمن إحصائيات مختلفة أظهرت بيانات ومعلومات تتعلق بأعداد المتدربين خلال المراحل المختلفة لهذه الخطط وكذلك بعض المعلومات ذات الصلة. ويخصص المحور التالي للحديث عن أهم ما واجه القسم من صعوبات خلال تنفيذ الخطط التدريبية متضمنة كافة الجوانب التي كان لها تأثير مهم على سير العملية التدريبية.

نهاية المحور

ثانياً: الصعوبات التي واجهت تنفيذ الخطط التدريبية

بالرغم من حجم العمل الملقى على عاتق القسم والذي تم إستعراض نتائجه في المحور السابق من هذا التقرير، فقد كان للإنجاز الباهر الذي حققته المفوضية الوطنية العليا للإنتخابات والمتمثل في إنجاح العملية الإنتخابية والتي تجرى لأول مرة منذ ما يقرب من نصف القرن لخير دليل على أن القسم قد أدى المهمة الموكلة إليه بنجاح، وبالرغم من ذلك لم يخلى الأمر من وجود بعض الإختناقات والصعوبات التي واجهت القسم خلال تصديه لهذه المهمة والتي عمل القسم جاهداً على إجتيازها والتعامل معها لإيمانه بأن تقاوم هذه الصعوبات قد يؤدي في النتيجة إلى عرقلة عمل القسم.

وقد خصص هذا الجزء من التقرير لإستعراض بعض أهم هذه الصعوبات والتي نهدف من خلال عرضها بهذا التقرير تسليط الضوء عليها لغرض العمل على تلافيتها أو التعامل معها في أي عملية إنتخابية قادمة:

• الصعوبات التي برزت في بداية عمل القسم:

بداية لم تكن عملية الانتخابات مفهومة للعاملين بالقسم، بالإضافة الى ان مهام القسم لم تكن محددة بالصورة الصحيحة، كما أن الوصف والتوصيف الوظيفي لم يكن موجود. ناهيك عن عامل الوقت والذي لم يكن يسمح بترتيب كل تلك الأمور حيث كان المطلوب الشروع في وضع الخطط والبرامج التدريبية لاستدراك مرحلة التسجيل والتي كان من المقرر لها ان تبدأ في ظرف اسبوعين من بداية العمل الامر الذي كان يبدو شبه مستحيل في ظل الظروف التي كانت سائدة من عدم توفر الامكانيات من مكاتب ومستلزمات كالحواسيب والطابعات وغيرها من الضروريات اللازمة للبدء في مثل هذه البرامج. ولولا الشعور السائد بأهمية الانتخابات وتأثيرات فشلها على مستقبل ليبيا لما استمر العاملون في العمل.

• العلاقة بين العاملين والإدارة:

لم يتم تحديد العلاقة بين العاملين والإدارة إلا في شهر مايو(حيث تم توقيع العقود)، والواقع ان العاملين بالقسم كانوا يعملون دون تحديد لمرتباتهم او المقابل المالي للأعمال التي سيئذونها او حقوقهم وواجباتهم. وبالتالي فان مبدءا الجزاء والعقاب بالنسبة للعاملين لم يكن من الامور التي يمكن تطبيقها.

• الإمكانيات التدريبية:

كما ان البحث عن القاعات المناسبة لتنفيذ الورشة تطلب الكثير من الجهد، حيث تم باستخدام العلاقات الشخصية لبعض العاملين بالقسم.

• عشر إصدار دليل موظفي التسجيل:

لم يتم تحديد الجهة القائمة بمتابعة اصدار دليل التسجيل كما استغرقت عملية اعداد وكتابة وتصحيح دليل تسجيل الناخبين فترة طويلة نسبيا. حتى ان ورشة العمل الاولى تمت باستخدام مسودات مقترحة للدليل.

• إختيار العنصر البشري اللازم للعملية التدريبية:

جرت العادة عند الشروع في البدء في أي برنامج ان يتم التجهيز وفي متسع من الوقت لوضع معايير الاختيار ومواصفات المستهدفين لشغل الوظائف وعدد العاملين على تنفيذ البرنامج والذي كان يتطلب الاطلاع على السيرة الذاتية لكل مترشح وإجراء المقابلات الشخصية وإعداد امتحانات لتحديد المستويات ومن ثم تقرير مدى صلاحيتهم للاشتراك في العملية التدريبية ومدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة وغيرها من الاجراءات المتبعة والمعروفة للجميع. غير ان الوقت لم يتوفر لذلك، وبالتالي فقد تمت الترشيحات استنادا على الدفع بالمدرسين عن طريق التزكية. والتي لم تكن موفقة في بعض الحالات، ولم يتوفر الوقت لاستبدال العناصر التي ثبت عدم كفاءتها، اذ يتطلب الامر وضع خطة وتنفيذ برنامج تدريبي الامر الذي يبدو مستحيل في ظل ظروف ضيق الوقت وكثرة الالتزامات الواجب تنفيذها.

• عدم توفر الخدمات المصاحبة:

في بداية العمل بالقسم لم يكن هناك اقسام تهتم بالخدمات مثل اجراء الحجوزات بالفنادق وتذاكر السفر ونقل مستلزمات التدريب والإعاشة وبالتالي فان الامور اللوجستية المتعلقة بالتدريب كانت من ضمن الاعمال التي ارهقت كاهل القسم. ومن جهة أخرى وجهة القسم صعوبة في عملية الإتصال مما أضطر القسم الى توفير هاتف شخصي للقيام بمتابعة عملية التدريب، غير ان الامر تحسن لاحقا وبصوره ملحوظة.

• العلاقة بين القسم والدوائر الإنتخابية:

باشر القسم في تنفيذ الخطط التدريبية قبل أن يتم تكوين الدوائر الإنتخابية والتي كان من المفترض أن تقوم بترشيح مدربين من قبلها، وحيث أنه كان لزاماً على القسم البدء في العملية التدريبية فقد تم الإختيار بمعرفة القسم مع الأخذ في الإعتبار كما أشرنا سابقاً عامل الوقت الذي أثر في عملية الإختيار، وبالتالي واجه القسم صعوبة في التعامل مع الدوائر الإنتخابية التي كانت ترى أنها ليست مسئولة عن هذا الإختيار، كان غاب التوافق في العديد من الحالات بين رؤساء الدوائر والمدربين، وقد تكررت جملة (انتم من قام باختيار المدربين و عليكم تحمل مشاكلهم والتعامل معهم).

● الضغط النفسي وهاجس الفشل:

لقد كان التخوف من فشل العملية الانتخابية من اكبر الهواجس التي تؤرق العاملين بالقسم وعليه فان التأكد من مدى دعم المتدربين ومساندتهم لثورة 17 فبراير، وبالتالي دعمهم لإنجاح الانتخابات من الامور التي استنفذت الكثير من الجهد، حيث كان هناك تخوف من تدخل يفشل العملية، وقد أستلم القسم العديد من الشكاوى من قبل بعض الاشخاص الذين كانوا يطعنون في بعض المدرسين بحجة موالاتهم للنظام السابق.

● إدارة الوقت خلال تنفيذ ورشة العمل الأولى:

بسبب تولي فريق الدعم التابع للأمم المتحدة أمر تنفيذ ورشة العمل الأولى، وبسبب عدم الرغبة في التدخل بسبب حداثة التجربة، غير أن خبرة أعضاء القسم (بناءً على الخلفية التدريبية التي يملكونها) فقد لوحظ سوء في إدارة وقت الورشة سواء من حيث الإستغلال الأمثل للزمن المخصص للمحاضرات حيث كان الترجمة تأخذ حيز كبير من هذا الوقت. كما أنعكس مستوى المشاركين (مع أنهم يحملون شهادات عليا) في فعاليات الورشة وظهر ذلك جلياً من خلال النقاش الذي كان يأخذ منحى بعيدة عن صلب الموضوع.

● عدم ثبات عدد مراكز التسجيل:

عدم ثبات واستقرار عدد مراكز التسجيل وازدياده بصورة يومية ويكفي ان نعلم بان العدد لم يستقر حتى المراحل الاخيرة من فترة التسجيل وان الفرق بين عدد المراكز المقترحة في بداية مرحلة التسجيل يفوق المئة مركز موزعه على كافة ربوع ليبيا، أي بما يعادل زيادة اربع مراكز يوميا، يحتاج العاملون فيها الى التدريب على اجراءات التسجيل وتأمين المدرسين والمواد اللازمة لإتمام العملية.

● الجدية والشعور بالمسؤولية من قبل المدرسين والمتدربين:

بالنسبة للمدرسين لم يكن الجميع على نفس القدر من الحس بخطورة المرحلة والمسؤولية ولم يتوفر الوقت حتى للتفكير في استبدالهم، وفي كثير من الاحيان استدعت الضرورة الى التذكير بالشهداء والثورة والتضحيات. وتجدر الاشارة هنا الى ان عمليات التقييم حتى وان تمت واسفرت نتائجها عن اكتشاف القصور في المدرسين، فان عملية الاستبدال او الاستبعاد لم تكن وارده لضيق الوقت.

أما بالنسبة للمستهدفين للعمل بمراكز التسجيل فقد لوحظ غياب العديد منهم وتحججهم بكافة الأعذار وقد واجهنا صعوبات في تدارك الموقف، ومن ناحية آخر وبالرغم من التشديد على

اهمية الاختيار بالنسبة للعاملين في مراكز التسجيل والاقتراع إلا ان البعض لم يولي عملية التدريب كثير الاهتمام وخاصة في مرحلة التسجيل. (تحسن الامر في مرحلة الاقتراع).

• ضعف عملية الإتصال بين وزارة التعليم والمستهدفين كرؤساء مراكز تسجيل:

لوحظ عدم فاعلية نظام الإتصال بين المستويات المختلفة بوزارة التربية والتعليم وظهر ذلك من خلال حالة الإرباك في إبلاغ المستهدفين بالتدريب من مدراء مراكز التسجيل بمواعيد وأماكن التدريب، وقد احدث هذا الأمر إرباكا كبيرا لكافة العاملين على العملية التدريبية، وأدى إلى عدم انجاز البرامج التدريبية في الأوقات المحددة لها، وكثرة الغياب في القاعات، مما نتج عنه حدوث نقص في العدد المستهدف، وبالتالي الاستمرار في متابعة التدريب لاستدراك النقص.

• عدم وصول مواد التدريب من الخارج:

تأخر وصول مواد التدريب الخاصة بمرحلة التسجيل. وعدم وضوح التاريخ المحدد لوصول المواد، حيث ان الطائرة لم تتحصل على بعض الاذونات مما أدى إلى تأخيرها. الأمر الذي احدث نوع من الإرباك في تنفيذ الدورة الأولى في مرحلة التسجيل.

• الوضع الأمني:

لا يخفي على أحد الظروف التي مرت وتمر بها بلادنا من تدهور للوضع الأمني والذي ألقى بظلاله الثقيلة على سير العملية التدريبية، حيث حال في عدد محدود من المناطق دون تنفيذ الخطط التدريبية كما رسم لها.

• التعامل مع الحالات الخاصة (تسجيل النازحين):

لم تكن عملية تدريب القائمين على مراكز تسجيل النازحين من الامور المثارة طيلة فترة الإعداد وفجأة برزت وبصورة ملحّة، حيث اصبح لزاما على قسم التدريب الاسراع في تدريب الموظفين القائمين على ادارة مراكز تسجيل النازحين. ناهيك عن كتابه اجراءات محدده خاصة بهذه العملية.

• تداخل بعض البرامج مع برنامج وخطة القسم:

وكمثال على هذا التداخل وجود العديد من المستهدفين كمدرّبين لرؤساء مراكز التسجيل منخرطين في برنامج (بريدج) والذي سبب بعض الإرباك في تنفيذ خطط القسم تمثلت في تزامن تنفيذ الخطة التدريبية مع هذه البرامج حيث لوحظ ميول هؤلاء للالتزام بهذا البرنامج على حساب الخطة التدريبية للقسم. ومن جهة أخرى لم يتمكن القسم من تنفيذ ورشة عمل

متعلقة بإجراءات التسجيل كان تستهدف شريحة الكشافة والمرشدات وذلك بسبب إنشغال القسم في تنفيذ مهمته الرئيسية وهي تدريب المستهدفين بالعمل بمراكز التسجيل.

● بيئة العمل غير المريحة دخل مكتب القسم:

تردد بعض المدربين على القسم سواء للاستفسار عن بعض المعلومات او الاستفسار عن الخطط المستقبلية، أدى إلى نوع من الازدحام في القسم، وبطبيعة الحال فان أبواب القسم كانت مفتوحة للجميع، إذ أن طبيعة القسم تختلف عن باقي الأقسام وكان الجميع يطلب المعلومات عن الانتخابات من القسم، سواء من مؤسسات المجتمع المدني أو الراغبين في زيادة معرفتهم بالعملية الانتخابية. وقد أثر ذلك في أداء أعضاء القسم لأعمالهم الأمر الذي كان يضطرهم للبقاء إلى ساعات متأخرة في الليل لإنجاز ما لم يكن من الممكن إنجازه أثناء ساعات الدوام الرسمي.

..... نهاية المحور

ثالثاً: آلية عمل قسم التدريب

يستدعي الأمر لفهم طبيعة العمل والآلية التي تم إتباعها لإنجاز المهام الموكلة إلى قسم التدريب والإجراءات، الإحاطة بطبيعة وشكل العناصر البشرية المكونة لمنظومة العمل، حيث يمكن تقسيم العاملون في مجال التدريب، إلى عدة مجموعات تعمل بصورة متكاملة على النحو التالي:

- العاملين بقسم التدريب والإجراءات بمقر الإدارة المركزية (موظفي القسم).
- المدربين التابعين للإدارة المركزية.
- مشرفي التدريب في الدوائر.
- المدربين الرئيسيين في الدوائر.
- رؤساء مراكز التسجيل والاقتراع (حيث يقومون بتدريب العاملين معهم).

حيث تقوم كل مجموعة بدور معين ومهام محددة وفقاً للآتي:

• العاملين بقسم التدريب والإجراءات بمقر الإدارة المركزية:

يحتاج إنجاز العمليات الانتخابية إلى تخطيط مسبق وإعداد جيد لكل الكوادر المشاركة في جميع مراحلها وفي وقت قصير نسبياً، الأمر الذي يتطلب توقيتاً حذراً ومدروساً لكافة النشاطات التدريبية ومتابعة مستمرة للتحقق من وصول المعلومات بشكل دقيق وكامل إلى أدنى مستوي من العملية التدريبية.

ونحاول من خلال النقاط التالية إستعراض بعض الأمور التي كان لها الأثر الكبير في تسيير مهام القسم في المراحل الأولى من التدريب والتي على ضوءها تم تحديد عدد العاملين بالقسم:

- عدد العاملين لم يحدد عن طريق هيكل تنظيمي او مواصفات محددة، بل ان الامر نتج من خلال معايشة تجارب يومية.
- في البداية كان عدد المترددين على القسم كبيراً معظمهم كانوا يأتون بصورة متقطعة، منهم من يأتي متأخر ومنهم من يغادر مبكراً. ولم يكن الحضور والانصراف مقيداً بسجل، كما أن العلاقة بين العاملين والمفوضيه لم تكن محددة، وعلى ضوء ذلك، بالإمكان تخيل عملية التواجد بالقسم.
- الإمكانيات لم تكن متوفرة سواء المكاتب أو الأثاث أو وسائل الاتصال والحواسيب والطابعات الأمر الذي ساهم في عدم استقرار الأوضاع في القسم في المراحل الأولى لبدء العمل.

● بسبب عدم توفر الإمكانيات، ناهيك عن عدم توفر الدراية الكافية بالعملية الانتخابية فإن حماس العاملين في تلك الفترة كان متفاوتاً، فمنهم من كان يشتغل لساعات متأخرة يومياً دافعهم حب الوطن والرغبة في إنجاح الانتخابات، ومنهم من يعتبرها وظيفة ينتظر ان يتم تكليفه بالعمل في ساعات الدوام الرسمي. وإجمالاً فإن العمل بالقسم كان يحكمه الوازع الوطني والالتزام الشخصي أكثر من إي شيء آخر.

ومع الأخذ في الاعتبار النقاط السابقة، فإن من شأن الملاحظات التالية تسليط الضوء على بيئة العمل السائدة آنذاك، والتي أدت إلى اختيار العاملين في القسم، والتي من أهمها:

1. ضيق الوقت، حيث كان الهدف هو إجراء الانتخابات في موعدها المحدد بالإعلان الدستوري. وعليه كان التركيز منصب على إختيار الأفراد الذين بإمكانهم العمل تحت الضغط دون تدمير والذين تركوا كافة الالتزامات الوظيفية والعائلية واستمروا في العمل اليومي دون كلل أو ملل.

2. في ما يخص اختيار العاملين لم يكن دور فريق الدعم التابع للأمم المتحدة مؤثر وبارز، وقد تباينت الآراء في مواصفات الأشخاص والتخصصات المطلوبة للمستهدفين في المساهمة في تنفيذ البرامج، بين اختيار المتمرسين في مجال التدريب وبين الشباب حديثي التخرج. حيث كان شغلهم الشاغل في تلك الفترة هو كتابة دليل العاملين في التسجيل، والذي استهلك الكثير من الجهد والوقت.

3. نتيجة لعدم الخبرة في الانتخابات وما تتطلبه من إعدادات، ناهيك عن عدم المقدرة على تقدير حجم العمل فقد كان تقدير العدد المطلوب من العاملين يشكل تحدياً بحد ذاته.

واستناد الى ما سبق سرده في الفقرات السابقة فقد استقر الوضع على تحديد عدد من الموظفين للعمل في القسم للقيام بالاتي:

- التخطيط لعملية التدريب.
- الإشراف على ومتابعة عملية التدريب.
- تصميم وإعداد الإجراءات الخاصة بالعملية الانتخابية.
- إصدار واعتماد المواد التدريبية (الحقائب التدريبية- دليل موظفي التسجيل- دليل لموظفي الاقتراع - مواد مرئية ومسموعة).

• المدربين التابعين للإدارة المركزية:

يعتبر استخدام إستراتيجية التدريب الهرمي (Cascade Training) في اغلب الإدارات الانتخابية وفقاً لخطط مدروسة تشمل مجموعة من المستويات التدريبية من الطرق المتبعة في مجال التدريب، التي تختصر الكثير من الوقت. ويستدعي استخدام هذه الطريقة وجود عدد من المدربين الأساسيين لتبدأ بهم عملية التدريب.

وقد كان احد المقترحات ينص على أن يتم اختيار عدد من المدربين الأساسيين يكافئ عدد الدوائر الانتخابية، يقومون ببدء سلسلة التدريب ومن ثم يقومون بمتابعة التدريب كل في الدائرة المكلف بمتابعتها. على أن يستمر الجميع في العمل داخل القسم.

بينما تمت مناقشة مقترح آخر يستند على اختيار مجموعة من المدربين من مختلف المناطق يقومون ببدء سلسلة التدريب ومن تم متابعة التدريب كل حسب منطقته. على ان تبقى مجموعة من المدربين يتبعون الإدارة المركزية للمساهمة في أعمال القسم عند الحاجة وتوفير الدعم في حالة وجود نقص أو قصور في إحدى الدوائر.

وقد لوحظ أن العدد الكبير من المدربين داخل القسم لم يكن مجدياً، إذ كانت تدور الكثير من الأحاديث الجانبية والتي لاعلاقة لها بعمل القسم، كما أن الحسم في بعض النقاط يستغرق الكثير من الوقت والجدل. ولذلك استقر الأمر على المقترح الثاني، على أن يقتصر دور المدربين في دعم العملية التدريبية، دون الحاجة إلى تواجدهم الدائم في القسم. وقد كانت مهامهم تتمثل في:

• المساهمة في المناقشات التي تجري قبل الشروع في تنفيذ الخطط التدريبية.

• المساهمة في إعداد الحقايب التدريبية.

• القيام بتنفيذ الدورات التدريبية حسب الخطط الموضوعية.

• متابعة التدريب في بعض الدوائر.

• سد النقص من المدربين عند الحاجة.

• مشرفي التدريب في الدوائر

لا يخفى على احد الاتساع الجغرافي لبلدنا الحبيب ليبيا، الأمر الذي كان يشكل هاجسا كبير لدى قسم التدريب من حيث إيجاد آلية لمتابعة وإنجاح العملية التدريبية، ولذلك فقد تم الاتجاه الى استقطاب بعض المدربين من مختلف المناطق لحضور ورش العمل والمساهمة في النقاش اللازم لوضع البرامج والخطط، هذا بالإضافة إلى مشاركتهم في تنفيذ البرامج

التدريبية وقد كان الهدف من ذلك تكوين خبرات ومرجعية لباقي المدربين لاحقا. وإعداد مشرفين على التدريب في الدوائر الانتخابية. وعليه فقد كانت مهام مشرفي التدريب محددة في الآتي:

- الربط بين قسم التدريب والمدربين في الدوائر.
- متابعة التدريب في الدوائر.
- ضمان توفير مستلزمات ومعدات التدريب في جميع القاعات التدريبية.
- تزويد القسم بالبيانات والإحصاءات الخاصة بالتدريب.
- الإبلاغ عن المشاكل في حالة حدوثها.
- تزويد الدوائر الانتخابية بالمعلومات والرد على الاستفسارات الخاصة بإجراءات التسجيل والاقتراع.
- تقسيم المدربين التابعين للدوائر ومتابعتهم وتقديم الدعم الفني لهم.

• المدربين الرئيسيين في الدوائر:

تم تحديد عدد المدربين في كل دائرة استنادا إلى حجم الدوائر، وفق الجدول التالي:

عدد المدربين	الدوائر
16	طرابلس - بنغازي
8	البيضاء - اجدابيا - مصراته - الخمس العزيرية - غريان - الزاوية
4	طبرق - سبها - سرت - اوباري

وذلك بناء على قرار مجلس المفوضية رقم 18 لسنة 2012 ميلادية بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي للجان الفرعية الرئيسية للانتخابات، وذلك في مرحلة التسجيل، غير ان العدد لم يكن كافيا في مرحلة الاقتراع وتم إضافة عدد آخر من المدربين حسب حاجة كل دائرة وفق الجدول التالي:

العدد	الدائرة الانتخابية	ت	العدد	الدائرة الانتخابية	ت
6	غريان	7	طبرق	1	
6	مصراته	8	البيضاء	2	
1	الخمس	9	بنغازي	3	
11	طرابلس	10	اجدابيا	4	
6	العزيرية	11	سرت	5	
7	الزاوية	12	أوباري	6	
59	المجموع				

تجدر الإشارة هنا وكما سبق ذكره، ان اختيار المدربين تم قبل أن تباشر الدوائر الانتخابية أعمالها. وقد أوكلت لهم القيام بالأعمال التالية:

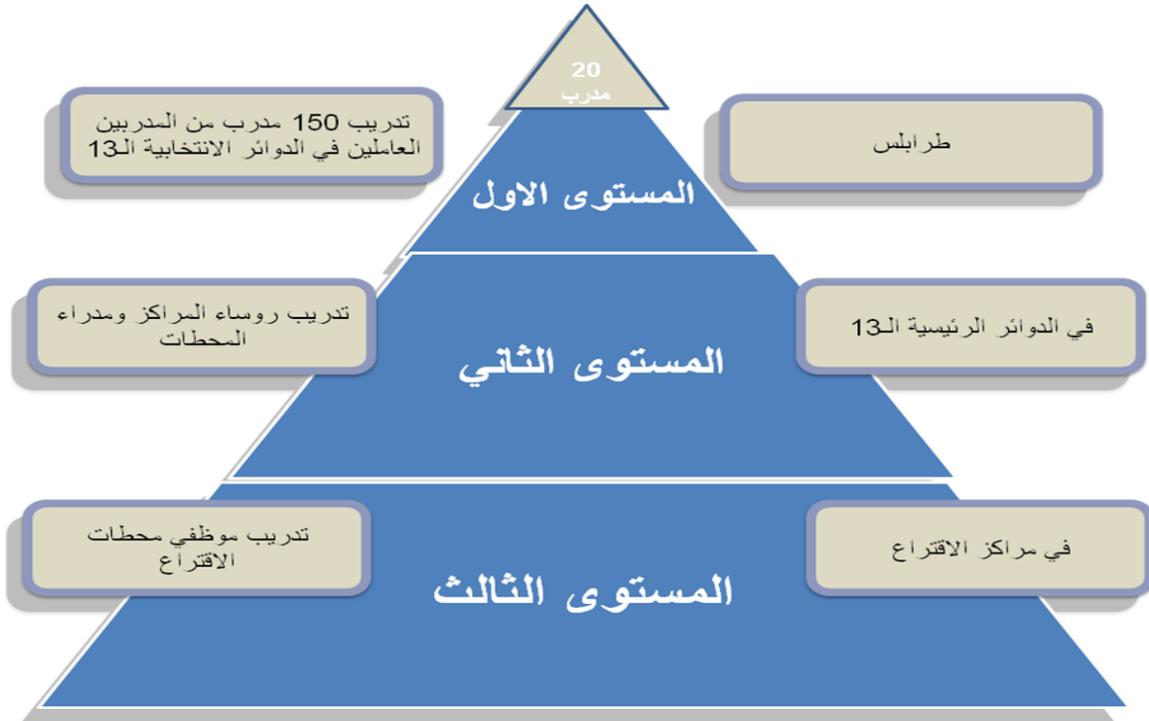
- حضور الدورات التدريبية التي تقام في طرابلس.
- القيام بتدريب رؤساء مراكز التسجيل والاقتراع ومدراء محطات الاقتراع.
- متابعة مراكز التسجيل والاقتراع وتقديم الدعم الفني والرد على الاستفسارات.

• رؤساء مراكز التسجيل والاقتراع:

بالرغم من المساهمة الفعّالة والدور المهم الذي لعبه رؤساء مراكز التسجيل والاقتراع في إنجاح العملية الانتخابية، إلا أن علاقة قسم التدريب بهم لم تكن مباشرة، وقد تمت الإشارة لهم في سياق هذا التقرير حتى تكتمل الصورة للقارئ. إذ يقتصر دور هذه الفئة على القيام بالأعمال التالية:

- تلقي المعلومات من المدربين والإطلاع على الأدلة المعدة من قبل القسم.
- تدريب العاملين في مراكز التسجيل والاقتراع.

والشكل التالي يوضح مستويات التدريب المختلفة في الخطة التدريبية (الهرمية) لمرحلة الاقتراع والفرز والعد.



الخطة التدريبية (الهرمية) لمرحلة الاقتراع والفرز والعد

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن إتباع طرق أخرى للتدريب مثل طريقة التدريب بواسطة فرق متنقلة من المدربين والتي تتطلب وقتاً أطول، أو أتباع طريقة التدريب المتوازي والتي تتطلب عدد كبير نسبياً من المدربين. ولهذا تكون طريقة التدريب الهرمي هي أفضل اختيار لقسم التدريب للقيام بعملية التدريب للانتخابات المؤتمر الوطني العام من حيث تنفيذ التدريب في وقت ضيق وبعده اقل من المدربين.

• المواصفات المطلوبة للعاملين بقسم التدريب والية الاختيار:

لقد أتاحت الانتخابات للمؤتمر الوطني العام فرصة فريدة لكل العاملين بقسم التدريب في اكتساب مهارات جديدة لأول مرة بعد سنوات عديدة من عدم ممارسة العمل الانتخابي في ليبيا، ولقد تشرف موظفو القسم بالتخطيط والإشراف والمتابعة على جميع مراحل العملية الانتخابية بالرغم من صعوبة التدريب على عملية تسجيل الناخبين وعملية الاقتراع وما تحتاجه من وقت للوصول بالمعلومات إلى أدنى مستوى في خطة التدريب الهرمي المتبع للتدريب على عمليتي التسجيل والاقتراع.

وتعتبر احتياجات الإدارة المركزية للعمليات الانتخابية للموظفين (دورية) ولذلك يمكن تقسيم الموظفين إلى دائمين ومؤقتين. وهناك من طرح سؤال مهم جداً على إدارة القسم وهو ((هل عدد موظفين قسم التدريب الدائمين كان كافياً للقيام بالتخطيط وتنفيذ ومتابعة مثل هذا النوع من التدريب؟))، والجواب هو (نعم)، لأن موظفي القسم كانوا يقومون بأداء عملهم وفق ثلاث وحدات مستقلة:

- وحدة تخطيط التدريب.
- وحدة الإشراف والمتابعة.
- وحدة التصميم وإعداد الإجراءات.

أما بالنسبة إلى احتياجات قسم التدريب من العاملين كما هو الحال في جميع الأقسام التابعة للإدارة المركزية للانتخابات فيمكن وصفها بأنها دورية وفي فترات عمل محددة، لذلك فعلى قسم التدريب اعتماد الخطط الفعالة التي تمكنه من الاستعانة بموظفين مؤقتين (بما يعرف بالعمالة الموسمية).

يتولى قسم التدريب تنظيم وتحديد المهارات والشهادات المطلوبة والاختبارات وإجراء المقابلات الشخصية لاختيار الأفضل للقيام بعملية التدريب بصورة جيدة، بالإضافة إلى استعداد القسم للإستفادة من التجربة السابقة لاختيار الكادر التدريبي الجيد في المستقبل.

ومن خلال معايشة الواقع وخوض هذه التجربة المشرفة فإننا نقترح أن تتوفر في العاملين بقسم التدريب المواصفات التالية:

- المقدرة على العمل تحت ضغوط كبيره.
 - خبره في مجال التدريب وإعداد البرامج التدريبية لا تقل عن 5 سنوات.
 - إجادة اللغة الانجليزية.
 - المقدرة على استخدام تطبيقات الحاسب الآلي.
- كما نقترح أن تشكل لجنة تقوم بالاتي:
- وضع آلية واضحة لاختيار المدربين تتضمن مواصفات المدربين الذين سيتم الاستعانة بهم في الأعمال القادمة.
 - إعداد صيغة العقد الخاص بالمدربين، بحيث تتم تغطية كافة الجوانب.
 - إعداد خطط المتابعة لكافة مراحل التدريب.
 - إعداد مواصفات الخبرات الدولية المطلوبة والتي تحتاجها البرامج المستقبلية.
 - دراسة السيرة الذاتية وإجراء المقابلات الشخصية للخبرات الأجنبية، وتقرير مدى الحاجة لمساهمتها في تنفيذ البرامج من عدمه.

..... نهاية المحور

رابعاً: أهم الدروس المستفادة

من خلال خوض هذه التجربة المشرفة والعمل لفترة تتعدى الأربعة أشهر، لا بد من التأكيد على أن المرحلة لم تكن بسيطة وسهلة، وقد شابها العديد من التجارب والنجاحات والمشاكل. ونتيجة لكل ذلك، فانه وبلا شك هناك العديد من الدروس المستفادة يمكن استغلالها لوضع سياسات واضحة لتحسين جودة الأداء لقسم التدريب والإجراءات والاستفادة منها في المستقبل نوجزها في النقاط التالية:

- إن العمل تحت الضغط وفي ظروف مشابهه لتلك التي كانت سائدة وخاصة في بدايات العمل والتي يخبرها جيدا العاملون الذين عاصرواها منذ البداية. تتطلب توظيف أفراد لهم ملكات خاصة.

- عند إبرام العقود مع المدربين كانت الشروط غير واضحة وكذلك لم يتم التنسيق بشأن المكافآت، الأمر الذي تسبب في العديد من المشاكل. ما يؤكد على ضرورة التنسيق مع المختصين في القسم لوضع الشروط والقواعد التي يجب علي المدرب التقيد بها.

- عند وضع الخطة التدريبية في المرحلة الأولى من التدريب على عملية تسجيل الناخبين وتحديد وقت ومكان التدريب، كان من المفترض أن تكون المواد والمستلزمات التدريبية متوفرة قبل بدء العملية التدريبية وخاصة المواد المستوردة من الخارج حتى يتم استخدامها أثناء التدريب ولكن للأسف تأخرت هذه المواد ولم يكون الوقت يسعنا لأخذ الإجراءات البديلة ولا يسمح بالانتظار. لذلك يفضل توفير وتجهيز مستلزمات التدريب بوقت كافي والبحث عن البدائل المحلية في توفير مثل هذه المستلزمات قدر الامكان.

- يتطلب تنفيذ برامج التدريب أن تكون الخطط الموضوعة للتدريب مرنة بحيث يتم استيعاب أي تغير في الوعاء الزمني المخطط له وكذلك وضع خطط بديله لتجنب أي صعوبات أو حوادث أو نقص في المواد أو تأخيرها قد تؤثر في تنفيذ البرنامج التدريبي، خاصة وان تدارك الأخطاء يبدو شبه مستحيل في مرحلة الاقتراع.

- لوحظ أثناء تنفيذ العملية التدريبية عدم كفاءة بعض المتدربين، ونقصد بالمتدربين هنا كل العاملين المناط بهم واجب نقل المعلومات والمعارف في جميع المستويات المختلفة من

إستراتيجية التدريب الهرمي خاصة في مهارات الاتصال وطرق التدريب بالرغم من إن معظم هؤلاء المتدربين كانوا مدرسين يتبعون وزارة التربية والتعليم. الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية اختيار المستهدفين في متسع من الوقت.

● تبرز أهمية إشراك بعض المتخصصين في مجال التدريب والعاملين في الوزارات الأخرى مثل وزارة العمل، وزارة النفط، وزارة التعليم التقني، وزارة التعليم العالي، وغيرها في هذا المجال وإعدادهم في متسع من الوقت والاستعانة بهم عند الحاجة. مع التأكيد على ضرورة العمل علي وضع خطة لمتابعة المتدربين وخصوصا في مراحلها الأخيرة التي تستهدف الفئات التي يناط بها العمل علي تنفيذ العملية الانتخابية.

● من خلال متابعة تنفيذ العملية التدريبية من قبل قسم التدريب كان هناك ضعف في جودة الأداء بالنسبة لبعض مشرفي التدريب بالدوائر الانتخابية وهذا ناتج عن عدم وجود معايير وضوابط للتوظيف والتي نقترح أخذها في الاعتبار في الاختيار مستقبلاً، كامتحانات القبول أو المقابلات شخصية أو مؤهلات وشهادات معينة لاختيار أفضل المتقدمين.

● فريق الدعم التدريبي التابع للأمم المتحدة قام بجهد يشكر عليه ولكننا لاحظنا أن هناك فروقات كبيرة وواضحة بين قدرات وكفاءات عناصر الفريق. وعليه فان التأكيد على استجلاب الكفاءات والخبرات أمر في غاية الأهمية هذا بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة التنسيق مع الأمم المتحدة في العمل على إيفاد مجموعة من الموظفين والمدرسين بقسم التدريب والإجراءات إلى بعض الدول لتبادل الخبرات وزيادة المعرفة في المجال الانتخابي.

● كان الحرص كبيرا على توحيد المادة العلمية التي يتم تداولها خلال كافة المراحل من الخطة، وعلى أن تكون المرجعية موحدة لمصدر المعلومات، وبذلك يتم تلافي اي اجتهادات من شأنها خلق نوع من الالتباس في المعلومات، الأمر الذي سيؤثر سلبا على عمل القائمين على تنفيذ الإجراءات سواء في مراكز التسجيل أو الاقتراع. وقد كان

التوجيه الدائم للمدربين والمتدربين بإعتماد الأدلة التي يصدرها القسم كمصدر رئيسي للمعلومات دون الخوض في جدال ومناقشات مربكة للعملية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن القسم قام بتجهيز عدد 120 قرص مدمج تحتوي على العروض التقديمية الموحدة لاستخدامها من قبل المدربين في مرحلة التسجيل. و بالمثل في مرحلة الاقتراع فقد تم إرسال العروض الموحدة إلى كل المدربين عن طريق البريد الإلكتروني الذي تم إنشاؤه لاستخدامه في مثل هذه الحالات.

- لا يقتصر التدريب على إعداد المادة العلمية و تنفيذ الخطط و إلقاء المحاضرات، بل يستدعى الأمر الأخذ في الاعتبار عمليات تنقل المتدربين و خدمات الإعاشة و الإقامة للقادمين من أماكن بعيدة. وعليه فمن الأهمية بمكان الإعداد الجيد وبصوره مسبقاً ورصد الموارد المالية و البشرية للقيام بالخدمات و الأعمال المصاحبة للعملية التدريبية.
- اعتمدت عمليات التسجيل والاقتراع على استخدام الكوادر العاملة في مجال التعليم، وقد تزامنت فترة التدريب في مراحلها الأخيرة مع فترة اجراء الامتحانات النهائية، مما ترتب عليه إجراء تحويل بالخطة التدريبية بما يتوافق وزمن إجراء الإمتحانات والزمن المتاح للمدرسين للإنخراط بالبرنامج التدريبي.

..... نهاية المحور

خامساً: رؤية قسم التدريب لتنمية قدرات الموظفين العاملين بالإدارة الانتخابية

لأهمية تنمية العنصر البشري والذي يمثل القاعدة الأساسية في نجاح أي مؤسسة قائمة على أسس ومعايير دولية وإسهاماً من قسم التدريب والاجراءات في تطوير عمل المفوضية الوطنية العليا للانتخابات، فقد خصص هذا المحور لطرح رؤية القسم في ما يخص تنمية القدرات البشرية بما لا يتعارض والمبادئ الدولية المتعارف عليها في إدارة الانتخابات، والذين يشترط ان تتوفر فيهم التحلي بصفات ملاءمة، من أهمها التزامهم بمبادئ إدارة الانتخابات، بما في ذلك النزاهة، والحياد، والاستقلالية، والشفافية، والكفاءة والخدمة الجيدة.

وكمدخل لهذا المحور ولكي يتم معرفة البرامج التدريبية المناسبة للإدارة الانتخابية المهنية يستوجب علينا معرفة ماهية الإدارة المهنية للانتخابات وتوظيف موظفيها.

● الإدارة الانتخابية المهنية:

إن الشرط الرئيسي لاعتبار الادارة الانتخابية مهنية هو التزامها بالنصوص القانونية المتعلقة بالانتخابات، بما فيها الضوابط، والإجراءات والأدلة التنفيذية، وعليه تطلق صفة المهنية على الأفراد العاملين في الإدارة الانتخابية المتمتعين بمجموعة من المؤهلات تتعدى المهارات الفنية والإدارية المطلوبة في باقي مجالات العمل.

بالإضافة إلى تلك المهارات، يجب على العاملين في الإدارة الانتخابية المهنية استيفاء الشروط التالية:

- أن يتمتعوا بفهم كامل الاستراتيجيات وتعزيز وتنمية الديمقراطية.
- أن يظهروا التزاماً واضحاً بكافة المبادئ التي تقوم عليها الممارسات الانتخابية الصحيحة .
- أن يسخروا كامل قواهم لتقديم خدمات انتخابية نوعية لكافة الشركاء في العملية الانتخابية.

تسهم المؤهلات المهنية المتخصصة، المترامنة مع الخبرات الإدارية والفنية ذات العلاقة، في تعزيز مهنية أعضاء الإدارة الانتخابية وموظفيها. زد على ذلك ضرورة التزام العاملين في إدارة الانتخابات بمبادئ الممارسة الانتخابية الجيدة والتي تشمل:

- **النزاهة:** وتعني القدرة على العمل باستقلالية ودون الانحياز لأي حزب أو جهة، وذلك من خلال الامتناع عن العمل لصالح أية أحزاب أو مجموعات دون غيرها، والابتعاد عن أية ممارسات فاسدة، ومن خلال الالتزام الصريح بالنصوص القانونية المختلفة.

- **الحيادية:** وتعني القدرة على العمل بعدل والتعامل مع كافة الشركاء على قدم المساواة ومنحهم ذات الفرص دون تمييز، ومعاملتهم باستمرار على هذا الأساس من المساواة.
- **الاستقلالية:** وتعني القدرة على القيام بالمهام دون الخضوع لأي تأثير من أية جهة كانت أو العمل رهن إشارتها، كالسلطة التنفيذية أو الحزب الحاكم.
- **الشفافية:** وتعني قدرة الإدارة الانتخابية على العمل بشكل منفتح وصادق، وتوفير الفرصة لكافة الشركاء للاطلاع على كافة تفاصيل العملية الانتخابية وعمل الإدارة دون تأخير.
- **الكفاءة:** وتعني الاستخدام الأمثل لكافة الموارد على اختلافها، وإدارة الأموال المخصصة للانتخابات بحكمة، والتحضير لكافة الفعاليات وتنفيذها بما يحقق ضرورات الاستدامة وترشيد الكلفة.
- **الخدمة:** وتعني توجيه كافة فعاليات الإدارة الانتخابية لهدف تقديم الخدمات الانتخابية النوعية لكافة الشركاء في العملية الانتخابية، وبخاصة جمهور الناخبين.
- **الانفتاح:** ويعني للاستعداد الدائم لتقديم كافة المعلومات لكل الشركاء دون استثناء.
- **المهنية:** وتعني تنفيذ الإجراءات الانتخابية بدقة شديدة كأحد العناصر الرئيسية لتنظيم انتخابات تتمتع بالمصداقية، وذلك من خلال تحقق الإدارة الانتخابية من أن كافة موظفيها يتمتعون بالمؤهلات التي تمكنهم من تطبيق أعلى معايير المهنية في كل ما يقومون به من أعمال فنية، وتأهيلهم لذلك عند الحاجة حيث أن التدريب المهني يعزز الثقة العامة بأن مجمل العملية في أيدي أمينة.

إن غالبية أعضاء الإدارة الانتخابية عادةً ما لا يملكون خبرةً كافية في كافة مجالات المسؤولية المتعلقة بقيادة وإدارة العمليات الانتخابية. لذا لا تقل برامج تطوير القدرات المهنية الخاصة بأعضاء تلك الإدارة أهمية عن ضرورة تنمية وتأهيل الكادر التنفيذي لها لتحقيق مستويات متميزة من الأداء.

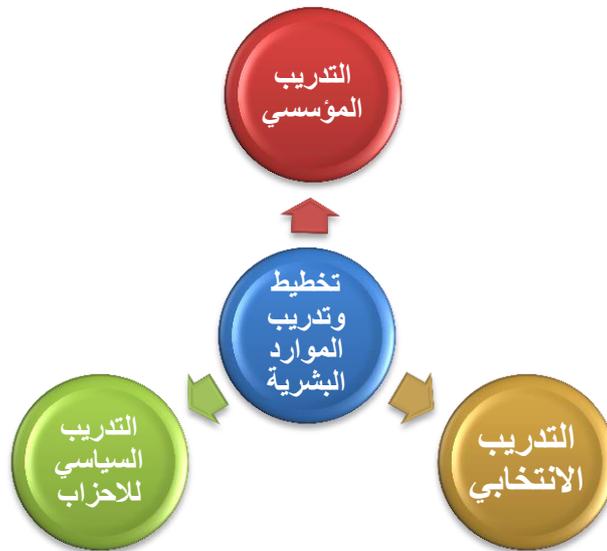
وتعتمد قدرة الإدارة الانتخابية على تنفيذ كافة مهامها ومسؤولياتها الانتخابية إلى حد كبير على قدرات وأداء جهازها التنفيذي. ويمكن للإدارة الانتخابية تطوير تلك القدرات من خلال اعتماد وتنفيذ استراتيجيات ملائمة لتوظيف موظفيها، وبرامج تدريبية جادة لتنمية مهاراتهم، بمن فيهم الموظفين الدائمين والمؤقتين. وتتشابه التحديات التي تواجهها الإدارات

الانتخابية في هذا الخصوص على اختلاف أشكالها، المستقلة، والحكومية والمختلطة، إلا أنها قد تأخذ أنماطاً متفاوتة، من أسس المهنية في إدارة الانتخابات العمل على تدريب وتطوير مهارات طواقم الموظفين العاملين في الإدارة الانتخابية، الدائمين في الفترات الزمنية التي تفصل بين كل عملية انتخابية والتي تليها، قد تعني بأنه لا يمكن حتى لأكثر الموظفين خبرةً في العمل الانتخابي الاعتماد على خبراتهم السابقة فقط للقيام بمهامه على أفضل وجه.

(1) تنمية قدرات الموظفين الدائمين والهيكل التنظيمي للإدارة الانتخابية

تستهدف تنمية قدرات الموظفين الدائمين والهيكل التنظيمي للإدارة الانتخابية بناء تلك القدرات على المدى الطويل وتلبية احتياجاتهم في تطوير المهارات، أخذاً بعين الاعتبار متطلبات تطوير الفرص المهنية لهم. ويهدف ذلك بشكل أساسي إلى موازنة الأهداف الاستراتيجية للإدارة الانتخابية والمهارات اللازمة لتحقيقها مع أهداف موظفيها في التقدم وتحسين فرصهم المهنية. لذا يسهم اعتماد سياسة فعالة في هذا الاتجاه في استدامة الإدارة الانتخابية ككل.

إدارة الانتخابات عملية معقدة وتتطلب توظيف أعداد كبيرة من العاملين فيها، لذلك فإن قيام إدارة خاصة (لتخطيط و تدريب الموارد البشرية) تتمتع بالمهارات المطلوبة تلعب دوراً هاماً في إنجاح العملية الانتخابية، كما وأن التخطيط المسبق والجيد لنوعية الموظفين الضروريين وكيفية انتقائهم يعتبر أمراً مفصلياً، وذلك يتطلب توصيفاً دقيقاً لمهام الوظيفة وطبيعة المهارات المطلوبة لتأديتها قبل العمل على تعيين الموظفين للقيام بها، إن ذلك يتطلب إعداد هيكلية متكاملة للوظائف والمسؤوليات المختلفة، ويجب أن تأخذ تلك الهيكلية بعين الاعتبار المهام المختلفة التي يجب القيام بها قبل و أثناء و بعد الانتخابات.



قد تشمل هيكلية الإدارة الانتخابية على وحدات إدارية متخصصة مثل إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية التي تختص بالتدريب المؤسسي وتدريب الاحزاب السياسية ومؤسسات المجتمع المدني على نظام الحكم والديمقراطية والتدريب الانتخابي لموظفي الانتخابات، مكتب تكنولوجيا المعلومات، إدارة الشؤون الادارية والمالية، المكتب القانونية، مكتب العلاقات العامة، الإدارة السياسية والاحزاب، إدارة التخطيط والمتابعة والمعلوماتية. وتحتاج كل وحدة إدارية ضمن الإدارة الانتخابية مهارات مختلفة، مثل:

المستهدفين	الادوار المنوطة بهم
سياسيون	مختصون في دراسة الاحزاب السياسية وانواع الحكم والديموقراطية
قانونيين متمرسون	مختصون في الشؤون القانونية
مدربون ومعلمون	لأقسام التدريب والتوعية الانتخابية والمدنية
إداريون	مختصون في علم الادارة لأعداد خطط استراتيجية للمؤسسة
إداريون	في الجهاز الاداري للمؤسسة (للقيام بإعمال الإدارية و تخطيط للموارد البشرية تكون جزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة)
محاسبون	لأعداد الموازنات والميزانيات والمرتببات بالقسم المالي
مهندسون	مختصون في الحاسوب لمكتب تكنولوجيا المعلومات بجميع انواعها

وعادةً ما تأخذ الإدارة الانتخابية ببعض الاعتبارات أثناء التخطيط لعمليات التوظيف، كالمهارات المطلوبة، وملاءمة المرشحين لشغل الوظائف لطبيعة العمل المطلوب، العمر، أو عدم وجود علاقة بين الموظف والأحزاب السياسية أو المرشحين أحياناً. وفي كثير من الأحيان نجد بأن العديد من الوظائف قد تم تحديدها مسبقاً في القوانين واللوائح، كمسؤولي الدوائر الانتخابية، أو موظفي الاقتراع والفرز، بالإضافة إلى تحديد مهام كل منها.

يجب على الإدارة الانتخابية اعتماد ممارسات ناجحة وجيدة لتعيين موظفيها، وذلك يتطلب التطرق إلى مسائل عدة، مثل الدرجات الوظيفية ومستويات المكافآت المختلفة، وشروط الخدمة، وتجهيزات المكاتب وإدارتها، على الرغم من أنها قد تبدو مسائل هامشية، إذ أن ذلك يسهم بنجاح العملية الانتخابية برمتها.

من المهم بمكان أن تعمل الإدارة الانتخابية على وضع استراتيجيات على المديين القصير والطويل لمعالجة متطلبات تنمية القدرات. فذلك يتطلب منها اعتماد ميزانية كافية، ومنفردة إذا أمكن، لهذا الغرض، الأمر الذي يفرض على الإدارة وضع مسائل التدريب وتنمية القدرات ضمن أولوياتها.

يجب أن تستند سياسة تنمية القدرات إلى تقييم للاحتياجات، وهو ما يمكن للإدارة الانتخابية القيام به مباشرةً وداخلياً، أو من خلال الاستعانة بخبراء خارجيين ومستشارين في الشؤون الإدارية. وتقوم عملية تقييم الاحتياجات على تحديد مهام الإدارة الانتخابية، ومقارنة مهارات ومؤهلات الموظفين مع تلك المهام، وبالتالي تحديد الفجوات التي تفضي إلى تحديد احتياجات الإدارة الانتخابية فيما يتعلق بالنشاطات التدريبية، على مستوى المؤسسة والأفراد على حد سواء، واقتراح أفضل السبل التدريبية التي تمكّن الإدارة من معالجة تلك الاحتياجات. لذلك تهدف برامج تنمية القدرات إلى تدريب كل موظف للقيام بمهامه بأعلى مستويات الكفاءة والمهنية.

من المجالات التي يمكن أن تشملها عملية تنمية القدرات، استناداً إلى تقييم الاحتياجات، ما يلي :

(أ) تنمية القدرات والمهارات العامة، مثل:

وتتضمن مجموعة المهارات والمعارف المطلوبة في بيئة العمل بالمؤسسات الحديثة والتي تمكن العاملين من مواكبة التطور الحاصل في إدارة الأعمال وتشمل:

- اجادة اللغات الحية (الانجليزية – الفرنسية – احدى اللغات اللاتينية).
- مهارات الاتصال المكتوبة والشفهية .
- مهارات العمل بشكل خلاق، ومهارات التجديد والشراكة في العمل .
- العمل كجزء من فريق متكامل .
- التحليل النقدي والاستراتيجي ومعالجة العقبات .
- إدارة الوقت وتنظيم المهام الفردية بنجاحة .
- مهارات حل النزاعات .
- إدارة المشاريع .
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- الإدارة، والمهارت القيادية، والتدريبية والإشرافية .

(ب) تنمية القدرات والمهارات الفنية المتعلقة بمهام القسم الخاص ضمن هيكلية الإدارة الانتخابية.

يمكن أن تأخذ عملية تنمية القدرات عدة أشكال أساسية، كالدورات التدريبية الخاصة وغير الرسمية لفترات قصيرة على شكل الاجتماعات والمتابعات الدورية للموظفين، أو تنظيم الندوات واللقاءات التدريبية، أو الإشراف المباشر والدائم من قبل كبار موظفي الإدارة الانتخابية على أعمال بقية الموظفين وإرشادهم المستمر، أو من خلال تنظيم

النشاطات التدريبية طويلة الأمد كالدورات أو البرامج الأكاديمية المتخصصة. ولا يسهم التواصل المستمر، عمودياً وأفقياً، داخل الإدارة الانتخابية في تحقيق أهداف تنمية القدرات فحسب، بل أنه يسهم في تركيز اهتمامات المؤسسة بشكل عام وفي تحسين مستويات أداء الموظفين.

(2) تحديد متطلبات عمليات التدريب والتأهيل

قبل الشروع بأية برامج تدريبية، يجب على الموظف المسؤول تحديد ماهية التدريب المطلوب تنفيذه، وهو ما يحتم عليه النظر في العمليات التي يجب تنفيذها وطبيعة الموظفين أو الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ تلك الأعمال. إذ يجب التحقق من توفير التدريب المطلوب لكل موظف لتمكينه من القيام بالمهام المطلوبة منه على وجه الخصوص. ومما يساعد على تحديد ذلك القيام بعمليات تقييم لأداء الموظفين ومواقعهم وإجراء المقابلات المتعلقة بذلك معهم.

عمليات التدريب الخاصة بالموظفين الدائمين يجب أن تستند إلى احتياجات هؤلاء الموظفين التدريبية وأن تأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم الوظيفية وما يتعلق بإمكانيات تقدمهم في السلم الوظيفي للمؤسسة. وبشكل عام، يحتاج الموظفون الدائمون إلى دورات تدريبية ذات مستوى أعلى من غيرها، يتم تنفيذها بشكل تسلسلي يتماشى مع تزايد انخراطهم في مسؤولياتهم الانتخابية واضطلاعهم بمهام انتخابية أكثر تعقيداً. إذ أنه من المعروف بأنه لا يمكن لأي مسؤول انتخابي أن يصل إلى درجة يعرف من خلالها كل ما يمكن معرفته حول العملية الانتخابية، حيث أن الانتخابات عملية معقدة تتطلب دراسة وتأهيل مستمر.

أما بالنسبة للموظفين المؤقتين فالمسألة أبسط وأقل تعقيداً. إذ أنهم عادةً ما يضطلعون بمهام انتخابية محددة، كعد وفرز الأصوات أو القيام بمهام مركز الاقتراع، مما يمكننا من توجيه عمليات التدريب لهذه المهام بشكل خاص، كما ويمكن توقيت تلك الفعاليات بما يضمن تأهيل الموظفين المؤقتين لتلك المهام أثناء العملية الانتخابية. ويجب أن تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحديد احتياجات التدريب، بما في ذلك ما يخص المهام الانتخابية المتخصصة وغير المتخصصة. ومن ثم يجب ترتيب تلك الفعاليات حسب أولويتها بالنسبة للعملية الانتخابية ووضع برنامج لتنفيذها بما يضمن تغطية احتياجات مختلف الفئات.

يعتبر تطوير برامج تدريبية محددة الهدف لكبار مسؤولي الانتخابات على ذات الأهمية الخاصة بتطوير تلك البرامج للموظفين الجدد. وإذا أمكن، فمن المفضل إشراك الأحزاب السياسية، والمرشحين والشركاء الآخرين في العملية التدريبية مما يرفع من كفاءتها المادية وشفافيتها. ففي كثير من البلدان تقوم الإدارة الانتخابية بتدريب المرشحين

وإعداد أدلة خاصة بهم، حيث أنه من مصلحة الجميع أن يعي المرشحون ما هو مسموح به وما هو ممنوع في العملية الانتخابية وما هي مسؤولياتهم فيها.

• الثبات في برامج التدريب

يجب إعداد برامج التدريب بحيث تغطي التعديلات الحاصلة في الإطار القانوني وفي الممارسات العملية والتحديث الناتج عن اعتماد الوسائل التكنولوجية في العملية الانتخابية. فالعملية الانتخابية محكومة بالقانون الذي يجب تطبيقه بثبات وتناسق، لذلك يجب تخصيص أجزاء مهمة من الفعاليات التدريبية لهذه المسائل. ومما يساعد على ذلك وجود وظيفة دائمة تختص بالتدريب، وتعمل على تحقيق مبدأ الثبات على امتداد البرامج التدريبية الانتخابية.

• التدريب الداخلي لموظفي الإدارة الانتخابية

يعتبر الاستثمار في تدريب موظفي الإدارة الانتخابية وتطوير قدراتهم أمراً أساسياً للارتقاء بكفاءة المؤسسة الانتخابية ككل. ويمكن للإدارة القيام بذلك من خلال تنظيم الدورات الداخلية، أو الاستعانة بالتنظيمات والجمعيات المهنية المتخصصة، أو من خلال برمجة فعاليات الإشراف والإرشاد المباشر لموظفيها من قبل الخبراء أو كبار موظفيها، أو من خلال استخدام إحدى وسائل التدريب المتوفرة كالدورة المعروفة باسم دورة بناء القدرات في مجالات الديمقراطية، وإدارة الحكم والانتخابات (بريدج)، والتي قامت بتطويرها المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات بالاشتراك مع قسم المساعدات الانتخابية التابع للأمم المتحدة ولجنة الانتخابات الأسترالية.

• التدريب الخارجي لموظفي الإدارة الانتخابية

التدريب الخارجي هو التدريب الذي يتم تنفيذه بالاستعانة بأشخاص من خارج الإدارة الانتخابية من خلال المستشارين الخارجيين، أو المتخصصين، أو المؤسسات المختصة. وهناك العديد من أنواع التدريب الخارجي، منها:

- تبادل المعلومات مع مدراء ومسؤولي الانتخابات الآخرين، الوطنيين أو الدوليين.
- إيفاد الموظفين للعمل والاستفادة من خبرات الآخرين، سواء ضمن أقسام الإدارة الانتخابية المختلفة أو خارجها.
- الاستعانة بخبراء خارجيين أو موظفي انتخابات خارجيين لتنفيذ فعاليات تدريبية، سواء في الداخل أو الخارج.
- إيفاد الموظفين للحصول العلمي التخصصي في الانتخابات في الجامعات المعروفة دولياً.

- الاستفادة من الفرص التدريبية من خلال العضوية في منظمات أو جمعيات خارجية.
- تنظيم اجتماعات لمسؤولي الانتخابات من مواقع أو بلدان مختلفة لمناقشة المشكلات والمسائل التي يواجهونها.

وعلى الرغم من أهمية التدريب الداخلي، إلا أن التدريب الخارجي من شأنه أن يضيف مزيداً من الاهتمام في العملية التدريبية، ويوفر فرصة للاستفادة من التجارب والممارسات التطبيقية الأخرى، بالإضافة إلى توفير فرصة لمناقشة المسائل التي تواجه موظفي الانتخابات مع أشخاص خارجيين يواجهون نفس المشكلات.

• تبادل المعلومات

من غير المفيد أن يعمل العديد من مسؤولي الانتخابات على معالجة ذات المسألة، فقليلة جداً هي المشكلات الانتخابية الفريدة أو التي تنفرد بها إدارة انتخابية بعينها دون غيرها. لذلك يعتبر تبادل المعلومات والممارسات أو التجارب وسيلة ممتازة وغير مكلفة من وسائل التدريب الخارجي. إذ يمكن لمسؤولي الانتخابات عقد اللقاءات الدولية، أو الإقليمية أو الوطنية لمناقشة المسائل الانتخابية المختلفة، وللاستفادة من تجارب بعضهم البعض، واعتماد حلول أو معالجات متفق عليها للمشكلات المحتملة أو القائمة. ولهذا الغرض يمكن تشكيل الشبكات أو الجمعيات التي تعنى بتسهيل عملية تبادل المعلومات والتجارب الانتخابية بين مسؤولي الانتخابات.

ويمكن للشبكة القيام بنشر دوريات لها يتم من خلالها تبادل المعلومات والتجارب بكلفة بسيطة. كما ويمكن تنظيم اللقاءات الإقليمية للاستفادة منها كوسائل تدريبية بمشاركة مصادر خارجية. وهو ما يمكن الاستفادة منه في الفترات التي تسبق العمليات الانتخابية الكبيرة، حيث تنحصر التكلفة التي يجب على المشاركين تكبدها فيما يتعلق بالسفر إلى موقع اللقاء. فعلى سبيل المثال، يمكن تنظيم لقاءات مع الموردين حيث يتم الحديث عن الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يتم استخدامها في الانتخابات، وبمشاركة خبراء آخرين كالخبراء القانونيين عندما يتطلب الأمر ذلك.

• الدورات والفعاليات التدريبية

الدورات والفعاليات التدريبية الإقليمية والدولية يمكن أن تتم بمشاركة من قبل موظفي الانتخابات والخبراء من حول العالم، ومن شأنها توفير فرصة للالتقاء بزملاء في العمل الانتخابي يواجهون نفس المسائل والمشاكل الانتخابية. حيث أن هذه الدورات توفر مساحة لموظفي الانتخابات من مختلف البلدان للالتقاء والاطلاع على أفكار جديدة وتبادل التجارب العملية ومناقشة التطورات الحديثة في إدارة العمليات الانتخابية. وعادةً ما يتم

التطرق خلال هذه اللقاءات لمسائل انتخابية مختلفة تهم كافة المشاركين. كما وأن ورش العمل والندوات الإقليمية والدولية تعتبر فرصاً تدريبية جيدة لموظفي الانتخابات والتي يجب على الإدارات الانتخابية تشجيعها والمشاركة فيها.

• الدورات التعليمية لتأهيل موظفي الإدارة الانتخابية

يستوجب توفير الفرصة لموظفي الانتخابات المهنيين للحصول على شهادات عليا في إدارة الانتخابات وشؤون الحكم. ويقوم عدد متزايد من المؤسسات التعليمية العليا بتوفير دورات متخصصة في مواضيع تتعلق بإدارة الحكم والانتخابات. ومن المؤسسات الرائدة في هذا المجال الجامعة الأمريكية (في الولايات المتحدة الأمريكية)، وجامعة غريفيث (في أستراليا)، وجامعة باريس 2 (في فرنسا). أما جامعة كالغاري (في كندا) فتعمل على دراسة إمكانية تنظيم دورات تدريبية رسمية في إدارة الانتخابات.

بالإضافة إلى ذلك قامت بعض المؤسسات الدولية العاملة في مجال المساعدات الانتخابية بتطوير دورات متخصصة قصيرة الأمد نسبياً لفائدة العاملين في إدارة الانتخابات، كالدورة التدريبية الأساسية لإدارة الانتخابات التي طورتها المؤسسة الدولية للنظم الانتخابية (أيفيس)، والتي تم تنفيذها في عدة مواقع كسيراليون ونيجيريا.

و ايضا تقوم جمعية مديري الانتخابات في بريطانيا بتنظيم دورات تدريبية للعاملين في إدارة العمليات الانتخابية بشكل معتاد. وعادةً ما تفرض الإدارات الانتخابية (السلطات المحلية) في بريطانيا على كافة المتقدمين للوظائف الانتخابية أن يحصلوا على شهادة تأهيل من قبل تلك الجمعية. وفي جنوب أفريقيا تعمل لجنة الانتخابات المستقلة هناك على تطوير برنامج تدريب رسمي لموظفي الانتخابات يشمل على وسيلة لاعتماد مديري الانتخابات المؤهلين بشهادات رسمية. وفي البنغلادش قامت لجنة الانتخابات بتأسيس المعهد الوطني للتدريب في العاصمة دكا، والذي يقوم بتنظيم دورات تدريبية مكثفة لموظفي الانتخابات على مختلف المستويات، بما في ذلك الدورات الإلكترونية. أخيراً ففي المكسيك هناك شروط صارمة للانتساب إلى خدمة الانتخابات المهنية، والحصول على اعتماد من قبلها، بالإضافة إلى شروط التطوير المهني المستمر.

• المستشارون، والخبراء والمدربون الانتخابيون الخارجيون

عندما تبرز الحاجة لتدريب متخصص يتطلب تنفيذه مهارات وتجارب محددة، يمكن الاستفادة من خدمات الخبراء أو العاملين الخارجيين في الانتخابات. حيث يمكن توجيه جهود الخبراء والمستشارين الخارجيين لتنفيذ فعاليات تدريبية لموظفي الانتخابات حول جوانب محددة من العملية الانتخابية، كمهارات الحاسوب وتطبيقاتها الانتخابية، أو أي جزء

من فعاليات العملية الانتخابية. كما ويمكن الاستفادة من الخبراء الخارجيين لتدريب مدربي الإدارة الانتخابية.

ومن ميزات الاستعانة بالخبراء الخارجيين قدرتهم على توفير رؤية أو وجهة نظر خارجية وأكثر حياداً وموضوعية في كثير من المسائل الانتخابية. فهم ليسوا بحاجة للدفاع عن العملية الانتخابية، مما يمكنهم من تحديد مواقع الضعف التي قد يصعب لموظفي الانتخابات المحليين رؤيتها. كما ومن ميزاتهم قدرتهم على التخصص في مواضيع انتخابية محددة، بينما يتطلب من موظفي الانتخابات المحليين عادةً التعامل مع مجموعة كبيرة من المهام الانتخابية. فعلى سبيل المثال يمكن للمحامين المختصين تنفيذ الفعاليات التدريبية حول المسائل القانونية أو حول كيفية التحضير للعمليات القانونية، بينما يختص خبراء العلاقات العامة بما يتعلق بهذا الجانب، وخبراء تكنولوجيا المعلومات يركزون على التدريب في هذا المجال، إلخ. وبالإضافة إلى توظيف خبراتهم الواسعة لإيجاد حلول عملية لمشكلات انتخابية محددة، يمكن للخبراء الخارجيين الإسهام في رفع مستوى برامج التدريب بما يتماشى مع المعايير الدولية.

أما من عيوب اللجوء إلى الخبراء الخارجيين احتمال عدم إدراكهم للقيم والأهداف التي تعمل من خلالها الإدارة الانتخابية في بلد ما، إلا أن ذلك يمكن تجاوزه من خلال إطلاعهم على واقع الأمور بشكل وافي. كما ومن عيوب هذه الوسيلة في التدريب كلفتها العالية عادةً.

• الاستعانة بالخبرات الدولية

تمكنت الكثير من الإدارات الانتخابية من إيفاد موظفيها لمتابعة كيفية إدارة العمليات الانتخابية في بلدان أخرى، وذلك من خلال برامج التعاون الثنائية أو المتعددة، أو من خلال إيفاد بعض من موظفيها للاستفادة من خبرات المؤسسات والمنظمات الانتخابية والحصول على تدريب من قبلها. وتوفر هذه النشاطات وسيلة سريعة وغير مكلفة للحصول على أفكار جديدة والاطلاع على ممارسات انتخابية ناجحة في إدارة الانتخابات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشبكات والمنظمات الإقليمية المساعدة في تبادل المعلومات وتنظيم عمليات تبادل الخبرات والموظفين وتدريبهم.

يجب تنظيم الإدارة الانتخابية التي تعمل على الاستعانة بالخبرات الدولية بحيث تتحقق من نقل المهارات وبناء القدرات من خلال تمكين الخبراء من العمل بشكل فردي مع مختلف موظفيها وإرشادهم أثناء قيامهم بمهامهم، وذلك لضمان عدم ضياع الانجازات بعد مغادرة الخبراء. ويمكن للخبراء والمستشارين الدوليين كذلك مساعدة الإدارة الانتخابية في معالجة بعض العقبات والصعوبات المحددة، وتقديم النصح لأعضاء تلك الإدارة وموظفيها

حول كيفية العمل بما يتماشى مع المعايير الدولية للانتخابات، وبناء قدرات الإدارة الانتخابية الذاتية لمواجهة ومعالجات الصعوبات والتحديات التي تواجهها. وقد يكون الخبراء الدوليون من المتخصصين في ميادين ومواضيع انتخابية وفنية محددة، أو من العاملين المؤهلين في الإدارة الانتخابية في بلدان أخرى.

• عمليات الإيفاد الانتخابي

يستوجب تنظيم عمليات إيفاد لموظفي الانتخابات إلى إدارات انتخابية خارج البلاد لفترات زمنية محددة، حيث تمكنت الكثير من تلك الإدارات من إيفاد موظفين لديها للعمل مع إدارات انتخابية في بلدان أخرى. وهو ما يعتبر وسيلة ناجعة لتمكين الموظف من الاستفادة من طرق مختلفة لتنظيم الانتخابات، ولتبادل الآراء، ولمعاينة كيفية معالجة المشكلات الانتخابية في بلدان أخرى أو في ظل أطر مختلفة.

يتزايد اللجوء إلى عمليات الإيفاد من هذا النوع دولياً. وهو ما يسهم في انتشار الأفكار والحلول الجيدة بسرعة حول العالم، إذ أن هذه الفعالية تفيد الطرفين، حيث سيحضر الزائر معه أفكاراً جديدة وتوجهات مختلفة يمكن للإدارة الانتخابية التي تستقبله الاستفادة منها.

..... نهاية المحور

سادساً: التوصيات

كان لزاماً في نهاية هذا التقرير الخروج بجملته من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين أداء قسم التدريب في تنفيذ أي خطط تدريبية لاحقة، وكذلك تكون بمثابة خطط عمل للقسم في المستقبل.

1. تكوين فريق متخصص للقيام بكتابة الاجراءات والادلة ووضعها في صورة ميسره وقابلة للتطبيق.

2. تكوين فريق عمل لمتابعة سير العمليات التدريبية ومراقبة أداء المدربين لكل مراحل التدريب، واعداد النماذج الخاصة بالمتابعة ووضع التصور الكفيل بانجاح مهامه.

3. الاهتمام بالجانب الاعلامي والتثقيفي، لما له من دور في التمهيد لانجاح الخطط التدريبية، من خلال نشر الثقافة الانتخابية ورفع الروح المعنوية للعاملين في مجال التدريب.

4. وضع الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام بصورة دقيقة، مع التركيز على الوصف والتوصيف الوظيفي للعاملين، مما يساهم في وضع برامج تدريبية فعّالة.

5. انشاء قاعدة بيانات تحتوي على كافة المعلومات المتعلقة بالمدرّبين واماكن التدريب.

6. التأكيد على اهمية الخدمات المصاحبة للعملية التدريبية مثل الإقامة والإعاشة والتي تساهم في إنجاح التدريب، والاعداد لها في متسع من الوقت.

7. التأكيد على دور الذي يلعبه المدربين سواء في الادارة المركزية أو في الدوائر الفرعية وتوفير الدعم الكامل لهم والذي من شأنه المساهمة في انجاح مهامهم.

8. التعاون مع الادارات والأقسام الاخرى في انتاج المواد السمعية والبصرية (كالأشرطة المرئية والملصقات) لغرض المساعدة انجاح البرامج التدريبية.

9. دراسة إمكانية إنشاء مركز متخصص للتدريب الانتخابي يكون رافد لتوسيع المعرفة الانتخابية.

10. مراعاة الدقة في اختيار العناصر الداعمة والتي يتم اعتبارها خبرات لدعم العاملين بالقسم من حيث الكفاءة والمهارة ومدى الاضافة التي يقدموها للقسم .
11. وضع عامل الزمن موضع الاعتبار عند تحديد مواعيد الاستحقاقات الانتخابية و منح متسع من الوقت لتنفيذ الخطط و البرامج التدريبية.
12. وضع آلية قابلة للتطبيق، ومتفق عليها عند الاستعانة بموظفين عامين للعمل في الإدارة الانتخابية، كونهم يمتلكون المؤهلات والخبرة العملية التي تم اكتسابها في العمل بالقطاع العام.
13. تأسيس إدارة خاصة (لتخطيط وتدريب الموارد البشرية) تتمتع بالمهارات المطلوبة تلعب دوراً هاماً في إنجاح العملية الانتخابية.
14. التوظيف على أساس الكفاءة والمساواة بين المرأة والرجل وتوفير جو عادل وآمن للعمل، في تحقيق مسؤولية الإدارة الانتخابية كمؤسسة تعمل على تعزيز المساواة في الحياة العامة.
15. الاستثمار في تدريب موظفي الإدارة الانتخابية وتطوير قدراتهم أمراً أساسياً للارتقاء بكفاءة المؤسسة الانتخابية ككل، من خلال توفير الفرص للتحصيل الأكاديمي في كافة التخصصات الانتخابية المختلفة.
16. التأكيد على وجود مجموعة من المشرفين لكل عدد من الدوائر الانتخابية لمتابعة التدريب الانتخابي، مع ضرورة التركيز على التدريب العملي الذي يحتاجه المستهدفين الذين يجب أن تتوفر فيهم الموصفات والمهارات المطلوبة في تنفيذ المستويات الأخيرة من التدريب الانتخابي.

..... نهاية التقرير

سابعاً: الملحقات

رقم الصفحة	وصف الملحق	م
A	مخطط يوضح تعبئة محتويات الأكياس الآمنة (مرحلة التسجيل)	1
B	نموذج الخطة سي (Plan C)	2
C	نموذج متابعة نسبة إنجاز التدريب	3
D	المخطط الزمني للخطة التدريبية (الهرمية) لمرحلة الإقتراع	4
E	مخطط يبين طبيعة العلاقة بين المدربين والإدارة المركزية	5
F	مخطط توضيحي لعملية الفرز والعد للنظام الفردي	6
G	مخطط توضيحي لعملية الفرز والعد لنظام القوائم	7
H	مخطط تعبئة الأكياس	8
	إستمارات متابعة ومطابقة إجراءات الإقتراع:	
J - I	- إستمارة رئيس المركز	9
L - K	- إستمارة مدير المحطة	10
M	- إستمارة منظم الطابور	11
N	- إستمارة محقق الهوية	12
O	- إستمارة موزع أوراق الإقتراع	13
P	- إستمارة مراقب الصندوق	14