



# أشكال الإدارة الانتخابية

لمحة عامة عن دليل المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات



سلسلة مطبوعات المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات حول العمليات الانتخابية

أشكال النظم الانتخابية: لحة عامة عن دليل المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات  
*Electoral System Design: An Overview of the New International IDEA Handbook*

لا تمثل منشورات المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات أية مصالح قومية أو سياسية أياً كانت. ولا تعكس بالضرورة الآراء الواردة في هذا الكتيب آراء المؤسسة أو مجلس إدارتها أو الأعضاء في هيئتها العامة. كما لا تمثل الخرائط التي يشتمل عليها هذا الكتيب أي حكم من جانب المؤسسة حول الوضعية القانونية لأي إقليم أو للحدود الدولية القائمة. ولا يعكس موقع أي بلد أو إقليم على الخارطة أي موقف سياسي للمؤسسة. لقد تم وضع هذه الخرائط من أجل إضفاء المزيد من التوضيح للنص فحسب.

© المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات ٢٠١٢

يتعين تقديم طلبات الحصول على إذن لاستتساخ أو إعادة إنتاج أو ترجمة كل أو أي جزء من هذه المطبوعة إلى العنوان التالي:

International IDEA  
SE -10 3 34 Stockholm, Sweden  
تصميم الغلاف والخرائط: ترايدلز فورم، السويد  
تصميم النسخة العربية: توربوديزاين/رام الله.

صورة الغلاف الأمامي (الجهة اليمنى): كلاوس فيشر © سكانبيكس

صورة الغلاف الأمامي (الجهة اليسرى): يوري كورتيز © سكانبيكس

صورة الغلاف الخلفي: © EPA/Scanpix

الرقم الدولي المعياري للكتاب (ISBN): 978-91-86565-48-0

٤	من يقوم بتنظيم الانتخابات
٩	الإطار القانوني – السياق العام لدور الإدارة الانتخابية وصلاتها
١٠	صلاحيات الإدارة الانتخابية ومهامها ومسؤولياتها
١٢	تركيبة الإدارة الانتخابية وأدوارها
١٦	برمجة أعمال الإدارة الانتخابية وتنفيذها
١٨	تنمية الإدارة المهنية للانتخابات
٢١	تمويل الإدارات الانتخابية
٢٣	علاقة الإدارة الانتخابية بأصحاب الشأن والمصلحة
٢٤	تقييم أداء الإدارة الانتخابية
٢٦	استدامة الإدارة الانتخابية
٢٨	شبكات الإدارة الانتخابية
٢٨	إصلاح العمليات الانتخابية
٢٩	قائمة المصطلحات

## من يقوم بتنظيم الانتخابات

منذ ما يقارب منتصف فترة الثمانينيات من القرن الماضي، كان هناك اهتمام كبير بإجراء انتخابات ديمقراطية، والتدقيق فيها. كما كان هناك التزام غير مسبوق في شتى أنحاء العالم بإجراء إصلاح انتخابي.

وغالباً ما كان الاهتمام العام يتركز على إصلاح النظم الانتخابية لتعزيز التمثيل النيابي. ومع ذلك، فإن الإصلاحات المتعلقة بآلية تنظيم وإدارة العمليات الانتخابية تتطوي أيضاً على أهمية مماثلة. وتشتمل هذه الاهتمامات على توجه نحو تأسيس هيئات مستقلة للإدارة الانتخابية تتمتع بصلاحيات ومسؤوليات متعددة ومختلفة، وتحسين تنظيم عملية الانتخابات من أجل تقديم خدمات انتخابية عالية الجودة وذات فاعلية أكثر مع العمل في نفس الوقت على تعزيز حرية ونزاهة ومصداقية الأحداث الانتخابية، وخاصة في الديمقراطيات الناشئة.

وتعتبر الانتخابات عمليات معقدة ومتخصصة وتدار إلى أكبر حد ممكن من قبل هيئة أو هيئات تتمتع بمسؤوليات محددة للإدارة الانتخابية. وقد تمت صياغة عبارة «الإدارة الانتخابية» (Electoral Management Body (EMB)، كمصطلح يشير إلى الهيئة أو الهيئات المقامة لغرض واحد وهو إدارة بعض أو جميع العناصر الأساسية للعملية الانتخابية، والتي تشمل ما يلي:

- أ) تحديد أصحاب حق الاقتراع؛
- ب) استقبال واعتماد طلبات الترشيح للانتخابات؛
- ج) تنظيم وتنفيذ عمليات الاقتراع؛
- د) فرز وعد الأصوات؛
- هـ) جدولة النتائج.
- هـ) تجميع وإعداد نتائج الانتخابات

وبالإضافة لهذه العناصر الأساسية، فإن الإدارة الانتخابية قد تضطلع بمهام أخرى للمساعدة في إجراء الانتخابات وتطبيق أدوات الديمقراطية المباشرة. وقد تكون الإدارة الانتخابية مؤسسة مستقلة بذاتها، أو وحدة إدارية محددة ضمن مؤسسة أكبر قد تكون لها مهام أخرى غير انتخابية. ويمكن القيام بالمهام الأساسية والفعاليت الانتخابية الأخرى من قبل هيئة واحدة، كما يمكن إسنادها إلى هيئات متعددة. كما يحتمل توزيع المسؤوليات الانتخابية بين هيئات مختلفة على المستوى الوطني والإقليمي.

## ثلاثة أشكال للإدارة الانتخابية

ثمة ثلاثة أشكال عامة للإدارة الانتخابية:

- الإدارة الانتخابية المستقلة
- الإدارة الانتخابية الحكومية
- الإدارة الانتخابية المختلطة

وهناك النموذج المستقل للإدارة الانتخابية في البلدان التي تقوم بتنظيم الانتخابات وإدارتها فيها هيئة مستقلة بذاتها ومنفصلة عن الجهاز التنفيذي للحكومة، ولديها ميزانيتها الخاصة التي تديرها بنفسها. وفي النموذج المستقل، لا تعتبر الإدارة الانتخابية مسؤولة أمام أي وزارة أو دائرة حكومية، ولكنها مع ذلك، قد تكون مسؤولة أمام الهيئة

تعتبر عملية الانتخاب أو الاقتراع الديمقراطي المباشر - مثل الاستفتاء العام - بمثابة أكبر نشاط فردي يتم تنظيمه في دولة ما.

يمكن القيام بالمهام الأساسية والفعاليت الانتخابية الأخرى من قبل هيئة واحدة، كما يمكن إسنادها إلى هيئات متعددة.

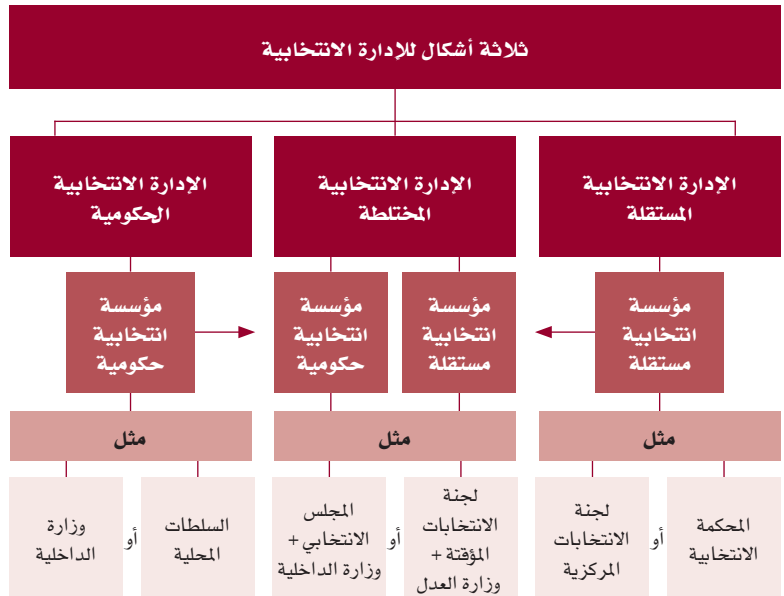
أظهرت دراسة مسحية أجرتها المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات عام ٢٠٠٦ في ٢١٤ دولة ومنطقة في شتى أنحاء العالم، أن ٥٥ بالمائة من الدول استخدمت النموذج المستقل، و ٢٦ بالمائة اتبعت النموذج الحكومي، و ١٥ بالمائة جاءت وفق النموذج المختلط، في حين أن نسبة الأربع بالمائة المتبقية تمثل الأقطار التي لا تجري انتخابات مباشرة على المستوى الوطني.

التشريعية أو القضائية أو رئيس الدولة.

وهناك **النموذج الحكومي للإدارة الانتخابية** في البلدان التي يقوم الجهاز التنفيذي فيها بتنظيم الانتخابات وإدارتها عن طريق إحدى الوزارات مثل وزارة الداخلية، و/أو عن طريق السلطات المحلية. وتعمل الإدارات الانتخابية هذه تحت إشراف الجهاز التنفيذي بالدولة وتعتبر مسؤولة أمام أحد وزراء الحكومة.

ويشتمل **النموذج المختلط للإدارة الانتخابية** على هيكل مزدوج ذي مكون رقابي أو إشرافي وله سياساته الخاصة، وهو مستقل عن الجهاز التنفيذي للحكومة (كما هو الحال في النموذج المستقل)، ومكون آخر تنفيذي قائم ضمن دائرة أو وزارة حكومية وطنية و/أو محلية (كما هو الحال في النموذج الحكومي). والعلاقة بين مكونات الإدارات الانتخابية غير محددة بصورة واضحة دائماً في التشريعات كما لا يتم تفسيرها بدقة من قبل الجهات ذات العلاقة.

### شكل رقم (١) : الأشكال الثلاثة للإدارة الانتخابية



ولا يعني هذا أن النماذج الثلاثة للإدارة الانتخابية تشتمل على أنماط سلوكية متميزة عن بعضها البعض، حيث أن العديد من أنماط إدارة الانتخابات تقع ضمن كل نموذج من النماذج الثلاثة للإدارة الانتخابية. وقد تكون هيئات الانتخابات دائمة أو مؤقتة، كما قد تكون مركزية أو لامركزية بدرجات متفاوتة. ولكل هيكلية مزاياها أو مساوئها مما يتطلب تقييمها بكل حرص وفقاً للظروف الخاصة بكل بلد.

### الإدارات الانتخابية الدائمة والمؤقتة

تشتمل العملية الانتخابية على العديد من المراحل. ويفضل في نهاية كل عملية انتخابية واحدة الشروع في العمل على المرحلة التالية. وتشكل العملية برمتها كامل الدورة الانتخابية بدءاً بوضع القوانين واللوائح، ويليها تسجيل الناخبين، وتسمية الأحزاب و/أو المرشحين المتقدمين لخوض الانتخابات، وإجراء الحملات الانتخابية، وتليها عمليات الاقتراع، وفرز بطاقات الاقتراع، وجدولة نتائج الاقتراع، وإعلان النتائج، وحل النزاعات، وتعيين

ويشتمل كل نموذج من نماذج إدارة الانتخابات على خواص أساسية مشتركة، وكثير من الاختلافات أيضاً. ولا تعتمد طريقة عمل الإدارة الانتخابية على النموذج المستخدم فحسب، بل إنها تعتمد أيضاً على أطر عمل انتخابية أخرى وعوامل اجتماعية وثقافية وسياسية.

وبغض النظر عن النموذج المستخدم، فإن جميع الإدارات الانتخابية تتطلب اتباع مبادئ إرشادية تشتمل على الاستقلالية في اتخاذ القرار والحيادية والنزاهة والشفافية والكفاءة والفاعلية.

جدول رقم (١) : الصفات العامة لأشكال الإدارة الانتخابية الثلاثة ومكوناتها

الترتيبات الخاصة بكل شكل ومكوناته	الإدارة المستقلة	الإدارة الحكومية	الإدارة المختلطة
	هيئة انتخابية مستقلة	هيئة انتخابية حكومية	الهيئة المستقلة الهيئة الحكومية
<b>الترتيبات التنظيمية</b>	مستقلة تنظيمياً عن السلطة التنفيذية	تتبع تنظيمياً إحدى الوزارات أو الدوائر الحكومية أو السلطات المحلية	تتبع تنظيمياً إحدى الوزارات أو الدوائر الحكومية أو السلطات المحلية
<b>الترتيبات التنفيذية</b>	تضطلع بمسؤولية تنظيمية وتنفيذية كاملة	تخضع لتوجيهات الحكومة في تنظيم وتنفيذ الانتخابات	تخضع لتوجيهات الحكومة في تنظيم وتنفيذ الانتخابات، بالإضافة إلى خضوعها لإشراف الهيئة المستقلة وسياساتها الانتخابية العامة
<b>المسؤولية</b>	غير مسؤولة أمام السلطة التنفيذية، إلا أنها مسؤولة عادةً أمام السلطة التشريعية، أو القضاء أو رئيس البلاد	مسؤولة كلياً أمام السلطة التنفيذية	غير مسؤولة أمام السلطة التنفيذية، إلا أنها مسؤولة عادةً أمام السلطة التشريعية، أو القضاء أو رئيس البلاد
<b>الصلاحيات</b>	تتمتع بصلاحيه وضع الضوابط القانونية بشكل مستقل استناداً للقانون*	تتبع صلاحياتها في المسائل التنفيذية فقط	تتمتع غالباً بصلاحيه وضع الضوابط القانونية بشكل مستقل استناداً للقانون، بالإضافة إلى إشراف على أعمال الهيئة التنفيذية
<b>التشكيله</b>	تتألف من أعضاء لا يتبعون الحكومة أثناء عملهم في الهيئة	يقوم على رأسها أحد الوزراء أو الموظفين الحكوميين، وباستثناء بعض الحالات فهي لا تتألف من أعضاء، بل لها أمانة عامة فقط	يتبعون الحكومة أثناء عملهم في الهيئة
<b>مدة العضوية</b>	يتمتع الأعضاء بضمانات تتعلق بمدة عضويتهم، إلا أن العضوية قد لا تكون لفترة محددة بالضرورة	لا يتمتع موظفوها بضمانات تتعلق بمدة عملهم فيها	يتمتع الأعضاء بضمانات تتعلق بمدة عضويتهم، إلا أن العضوية قد لا تكون لفترة محددة بالضرورة
<b>الميزانية</b>	تمتلك وتدير ميزانيتها الخاصة باستقلال تام عن المتابعة اليومية من قبل السلطة التنفيذية	تعتبر ميزانيتها جزءاً من ميزانية إحدى الوزارات أو السلطات المحلية	تمتلك ميزانيتها الخاصة

\* لا تمتلك بعض البلدان العاملة بالإدارة الانتخابية المستقلة أو المختلطة هيئات انتخابية مستقلة تتمتع بصلاحيات وضع الضوابط القانونية، كما هو الحال في نغاريما على سبيل المثال.

المنتخبين في المناصب المقررة، والسعي لتعلم الدروس المستفادة من العملية - ومن ثم العودة لبدء دورة الحدث الانتخابي المقبل. ولتحديد فيما إذا كان من الملائم وجود هيئة إدارة انتخابية دائمة أو مؤقتة، ينبغي إمعان النظر في أعباء العمل التي تشمل عليها كامل الدورة الانتخابية. وعندما يتبين أن من الملائم وجود إدارة مؤقتة للانتخابات، فإن من الضروري النظر في كيفية الحفاظ على الذاكرة المؤسسية المتعلقة بالانتخابات. وفي بعض الحالات، قد يستوجب أن يكون النموذج الحكومي للإدارة الانتخابية مؤقتاً لأن الموظفين العموميين الذين يديرون الانتخابات لديهم مهام أخرى بوظائف دائمة في الأوقات الواقعة بين فترات الانتخابات المتعاقبة. كما أن بعض الإدارات الانتخابية بالنموذج المستقل لها هيئات مركزية للإدارة الانتخابية وتتواجد مع هيئات مؤقتة ثانوية للإدارة الانتخابية على المستوى الإقليمي أو المحلي.

## الإدارة الانتخابية المركزية واللامركزية

يحدد نظام الحكومة في أي بلد إلى حد كبير مدى المركزية في صلاحية الإدارة الانتخابية أو تداولها. وقد يميز إطار العمل القانوني بين الصلاحيات والوظائف الموكلة للإدارة الانتخابية المركزية أو الوطنية وتلك الموكلة للإدارات الانتخابية الإقليمية أو المحلية. وقد تعتمد البلدان التي تستخدم النموذج الحكومي أو المختلط على السلطات المحلية لإجراء كل أو بعض الفعاليات الانتخابية. وعلى كل، قد يصعب ذلك من الحفاظ على نسق العملية الانتخابية، وجودة الخدمة، بالإضافة إلى حرية الانتخابات نفسها ونزاهتها.

## شكل رقم (٢) الدورة الانتخابية



وفي البلدان الفيدرالية، قد توجد هيئات منفصلة للإدارة الانتخابية على المستوى الوطني ومستوى كل ولاية/مقاطعة، وغالباً ما تعمل هذه تحت أطر عمل قانونية مختلفة لدرجة أنها قد تعمل حتى على تنفيذ نظم انتخابية مختلفة. وتتفاوت العلاقة بين الإدارات الانتخابية هذه، كما تختلف الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة انتخابية على المستوى الوطني أو الإقليمي أو المحلي، وكذا الحال مع أدوات الديمقراطية المباشرة، بين بلد وآخر.

## الإدارة الانتخابية الانتقالية

قد تستفيد الإدارة الانتخابية المشكّلة بصورة مؤقتة لتسهيل إجراء انتخابات انتقالية من ضم خبراء دوليين إليها ومن تشكيلها تحت رعاية المجتمع الدولي. وهذا من شأنه المساعدة في إدارة الصراعات، وزيادة ثقة أصحاب الشأن والمصلحة وتوفير مستوى أعلى من الخبراء الفنيين والخبرات. وقد تتألف الإدارة الانتخابية الانتقالية أيضاً من مواطني البلد فقط، وغالباً ما تشمل على ممثلين عن الأحزاب السياسية من أجل بناء المساندة التوافقية للانتخابات.

## بعض المبادئ الإرشادية للإدارة الانتخابية

تحتاج كل إدارة انتخابية، مهما كان النموذج المستخدم فيها، إلى أن تتأكد من أنها قادرة على ضمان شرعية العمليات التي تتولى مسؤوليتها وضمان مصداقيتها من خلال تطبيق المبادئ التالية، والتي تشكل أساس الإدارة الانتخابية.

(أ) **الاستقلالية**: ينتظر من أي إدارة انتخابية أن تكون "مستقلة دون خوف" في صنع قراراتها، وفي مقاومة أي محاولات حكومية، أو سياسية، أو حزبية أو غير أخلاقية لتوجيه قراراتها أو التأثير بصورة غير ملائمة عليها. وتعتبر ثقافة الاستقلالية، والقيادة الحازمة، والتزام أعضاء الإدارة الانتخابية وتمسكهم باتخاذ القرارات المستقلة، أهم بكثير من الاستقلالية "الهيكليّة" الرسمية.

(ب) **الحيادية**: يتعين على أية إدارة انتخابية أن تعامل جميع المشاركين في العملية الانتخابية بالعدالة والمساواة والتوازن، وفقاً للقانون، ودون تقديم أو إظهار أي محاباة لأي توجه سياسي أو لأية مجموعة ذات مصلحة سياسية معينة.

(ج) **النزاهة**: إن التزام جميع أعضاء وموظفي الإدارة الانتخابية وتحليهم بالنزاهة في سلوكهم يؤكد النزاهة المؤسسية للإدارة الانتخابية. وتتطلب النزاهة أن تتصرف الإدارة الانتخابية بصورة أخلاقية كلياً وأن تنقيد بالمتطلبات الدستورية والقانونية. ومن شأن مدونات السلوك الصارمة والسياسات المتعلقة بتضارب المصالح أن تزيد من الثقة في نزاهة الإدارة الانتخابية.

(د) **الشفافية**: تمهد الشفافية في الإدارة التنفيذية والمالية لتدقيق الجمهور في قرارات وأنشطة الإدارة الانتخابية. ويعتبر تعزيز مصداقية العمليات الانتخابية من الممارسات الأساسية الجيدة دائماً سواء حدد ذلك بقانون أو لم يحدد.

(هـ) **الكفاءة والفعالية**: تلتزم الإدارة الانتخابية، بصفحتها وصية على الأموال العامة، بإنفاق وإدارة مواردها المالية والبشرية والمادية على نحو مسؤول وكفاء وفعال التكلفة.



(و) **الخدمة:** تنشأ الإدارات الانتخابية من أجل خدمة أصحاب الشأن والعلاقة لديها. كما أن تطوير وتعميم معايير أداء الخدمات تقوم على أسس الوقت والكم والكيف في جميع أنشطتها من شأنه توفير حوافز داخلية لأعضاء وموظفي الإدارة الانتخابية لتقديم خدمات عالية الجودة ومعايير تمكن أصحاب العلاقة بواسطتها من تقييم أداء الإدارات الانتخابية.

(ز) **المهنية:** يعتبر التنفيذ الدقيق والصحيح للإجراءات الانتخابية بمثابة العنصر الرئيسي للقيام بإجراء انتخابات ذات مصداقية. كما تحتاج الإدارة الانتخابية إلى التأكد من أن جميع موظفي الانتخابات، سواء الموظفين الرئيسيين أو العاملين بصورة مؤقتة، مدربون تدريباً جيداً ومتمتعون بالمهارات اللازمة لتطبيق أعلى المعايير المهنية في أعمالهم الفنية. ويعمل التدريب المهني على طمأننة الجمهور على أن العملية الانتخابية برمتها في أيدٍ آمنة.

## الإطار القانوني – السياق العام لدور الإدارة الانتخابية وملاحياتها

إن العمليات الانتخابية هي أنشطة معقدة تنطوي على معايير محددة، وتتطلب توضيحات قانونية جلية وسهلة وشاملة نسبياً من أجل تعزيز التناسق والمساواة والفهم العام لأطر العمل الانتخابية لدى جميع أصحاب الشأن والعلاقة.

تعمل المعاهدات والاتفاقيات

الدولية على توفير إطار عمل

للمبادئ والمعايير يمكن من خلالها

توضيح وتقييم الترتيبات القانونية

للانتخابات.

من الممارسات الجيدة توفير جميع

مكونات الإطار القانوني للانتخابات

بصورة مجانية وعلنية لتمكين

أصحاب العلاقة من الاطلاع عليها

ومناقشتها.

من شأن التأكيدات المبينة بالتفصيل عن العمليات الانتخابية في القانون، والمدعومة بالسلطة الدستورية، أن تعزز الثقة في تناسق الإدارة الانتخابية ونزاهتها وعدالتها، وتوفر فرصاً واضحة للإصلاح وتدارك الأمور قانونياً. كما يتفاوت مستوى التفصيل في مختلف مستويات الإطار القانوني من بلد لآخر، اعتماداً على عوامل شتى، مثل الأنظمة القانونية ومعدلات الثقة في قدرة الإدارة الانتخابية على اتخاذ قرارات وسياسات عادلة ومتسقة. وبالنسبة للثقة في العمليات الانتخابية، من الضروري أن تكون جميع أجزاء الإطار القانوني ومكوناته متوفرة ومتاحة بصورة علنية للاطلاع عليها، وأن تتم مناقشتها ودراستها مع أصحاب الشأن والعلاقة. كما يمكن توضيح الإطار القانوني الانتخابي الذي تعمل ضمنه الإدارة الانتخابية في أنواع مختلفة من الأدوات مثل:

(أ) المعاهدات والاتفاقيات الدولية؛

(ب) الدستور؛

(ج) القانون التشريعي الوطني وما دون الوطني؛

(د) نظم الإدارة الانتخابية والهيئات الأخرى؛

(هـ) القوانين والاتفاقات الاعتيادية؛

(و) السياسات الإدارية للإدارة الانتخابية والهيئات الأخرى؛

(ز) مدونات السلوك.

ويرد استعراض القضايا المتعلقة بتصميم إطار العمل القانوني للانتخابات أو مراجعته في مطبوعة المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات تحت العنوان التالي: «المعايير الانتخابية العالمية: إرشادات المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات لمراجعة إطار العمل القانوني للانتخابات».

## الدستور

ثمة توجه نحو توضيح القضايا الانتخابية الرئيسية في الدستور، حيث أن ذلك قد يعمل على توفير وسائل عملية لتعزيز المبادئ الانتخابية ضد التحايل من جانب الحزب الحاكم. وغالباً ما تشمل هذه المبادئ على ما يلي:

قد تعمل القضايا الانتخابية الرئيسية  
الموضحة في الدستور على تحسين  
المبادئ الانتخابية ضد أي تحايل  
أو تلاعب من جانب الأغليات  
البرلمانية.

يحتاج القانون الانتخابي إلى أن يظل  
متسقاً، إما من خلال قانون واحد  
يغطي جميع الفعاليات الانتخابية أو  
عن طريق مجموعة قوانين متناسقة  
بغاية مع بعضها البعض.

- أ) استقلالية الإدارة الانتخابية، وتركيبها، ومدة عضويتها، وصلاحياتها ووظائفها؛
- ب) النظم الانتخابية؛
- ج) حقوق الاقتراع و/أو المؤهلات؛
- د) حقوق الأحزاب السياسية و/أو الترشح؛
- هـ) مواعيد الانتخابات أو الحد الأقصى للفواصل الزمني بينها لإجرائها؛
- و) آليات حل النزاعات الانتخابية.

## القوانين الانتخابية: القوانين والمراسيم

قد يتخذ القانون التشريعي الانتخابي شكل قانون واحد أو عدة قوانين يتعين أن تظل متناسقة. وقد يكون وضع قانون واحد شامل لتغطية كل الفعاليات الانتخابية أمراً مرهقاً، ولكنه قد يسهل الرجوع إليه والمراجعة. كما أن القوانين المنفصلة بشأن القضايا الانتخابية الفردية تعمل كمرجع سهل إلى الفعاليات الانتخابية المحددة، ولكنها قد تستغرق وقتاً مطولاً لمطالعتها، أو قد تتطوي على صعوبة في التأكد من عدم وجود تضارب أو تعارض فيما بين محتوياتها.

ومن الممارسات الجيدة أن يعمل التشريع الانتخابي على توضيح وضع الإدارات الانتخابية الوطنية وأية هيئات فرعية للإدارة الانتخابية، بما في ذلك مسؤولياتها، وصلاحياتها، ووظائفها. كما تعد من الممارسات الجيدة أن يعمل التشريع الانتخابي على توفير إطار عمل تفصيلي بصورة كافية لضمان الفاعلية والنزاهة في جميع المسائل المتعلقة بالإدارة الانتخابية.

ويتعين إيجاد التوازن بين النص القطعي والتناسق في إطار العمل القانوني، والسماح بالمرونة للإدارات الانتخابية للاستجابة بفاعلية للأوضاع الانتخابية المتغيرة، فكثيراً ما سيعتمد مقدار التفاصيل الانتخابية في الصكوك ذات المستوى الأعلى - مثل الدساتير والقانون التشريعي - على مستوى الثقة بالمشاركين في العملية السياسية وبأداء الإدارة الانتخابية.

## اللوائح الانتخابية

في بعض الحالات النادرة، تتمتع الإدارة الانتخابية بصلاحيات سن قوانين أو لوائح غير قابلة للمراجعة. وعادة ما تعتبر الإدارات الانتخابية أو الجهاز التنفيذي للحكومة أكثر قدرة على وضع لوائح متناسقة تسد الثغرات الملحوظة في القوانين، مع إخضاعها لشكل أو آخر من المراجعة القضائية. كما تستطيع الإدارة الانتخابية وضع سياساتها الإدارية الخاصة بها. ومن الضروري أن تعمل الإدارة الانتخابية على استشارة أصحاب المصلحة والعلاقة عند صياغة أو تعديل اللوائح والسياسات من أجل إعلامهم وتأمين قبولهم لها.

## ملاحيات الإدارة الانتخابية ومهامها ومسؤولياتها

ثمة تشكيلة واسعة من نماذج صلاحيات الإدارة الانتخابية ووظائفها، وتتأثر هذه بعوامل شتى مثل هيكلية الدولة، والديموغرافيا، والنظام الانتخابي، ومفاوضات التحول الديمقراطي بين القوى السياسية، ووجود جهات أخرى تعمل على تقديم خدمات انتخابية. وتتمتع كثير من الإدارات الانتخابية بصلاحيات وضع قواعد ولوائح وقرارات تعتبر ملزمة ومتناسقة ومتماشية مع الدستور واللوائح الانتخابية. كما تتمتع بعض الإدارات الانتخابية

بالإضافة للعناصر الأساسية، قد تغطي صلاحيات ووظائف الإدارة الانتخابية عدداً متنوعاً من الفعاليات قد يقل أو يكثر حسب بعض العوامل مثل هيكلية الدولة، والنظام الانتخابي، وعدد ونوع المنظمات التي تقدم الخدمات الانتخابية.

من شأن وجود مدونة سلوك نافذة، يشترط توقيعها من قبل جميع الموظفين والعاملين في الإدارة الانتخابية، أن يساعد الإدارة في الحفاظ على النزاهة الانتخابية والأخلاقيات وعدم التحيز والخدمة ومعايير المهنية.

تتحمل الإدارات الانتخابية مسؤوليات سلوكية وتواصلية تجاه المجتمعات التي تقوم على خدمتها، وقد تتعدى هذه المسؤوليات نطاق المهام المحددة لها في الإطار القانوني للانتخابات.

بصلاحيات تنفيذية وتشريعية وقضائية، ولذلك فإن قراراتها غير خاضعة للمراجعة من قبل أي جهاز حكومي آخر. كما يتمتع البعض الآخر منها بصلاحيات قضائية بالإضافة لصلاحيات تنفيذية. ومع ذلك، تتمتع غالبية الإدارات الانتخابية بصلاحيات ذات طبيعة تنفيذية في المقام الأول تتعلق بتنفيذ الفعاليات الانتخابية وتكون خاضعة للمراجعة من قبل المحاكم.

## حجم الصلاحيات والمهام

تعتبر الإدارة الانتخابية في العديد من البلدان مسؤولة عن سلسلة واسعة من الفعاليات عبر مسار الدورة الانتخابية. وقد يفيد ذلك في رفع مستوى النزاهة الانتخابية من خلال ضمان عمل الإدارة الانتخابية على ممارسة ضوابط تعكس مسؤوليتها عن العملية الانتخابية برمتها.

وبالإضافة للصلاحيات والمهام المتعلقة بالعناصر الأساسية (أو الجوهرية) للإدارة الانتخابية (أنظر صفحة ٤)، فإن الصلاحيات والمهام غير الجوهرية التي يمكن أن تضطلع بها الإدارة الانتخابية تشمل تسجيل الناخبين، وترسيم الدوائر الانتخابية، واللوائح المتعلقة بالأحزاب السياسية، وإعلان النتائج الانتخابية وتوثيقها، والقضاء في النزاعات الانتخابية، وتوعية المواطنين، وإعلام الناخبين، والتخطيط الانتخابي اللوجستي، وتدريب موظفي الإدارة الانتخابية، وتنظيم وإجراء وسائل الديمقراطية المباشرة مثل الاستفتاءات.

## توزيع المهام بين الأجهزة الانتخابية المختلفة

من المعتاد بالنسبة لبعض المهام غير الجوهرية للإدارة الانتخابية أن يتم تفويضها في الإطار القانوني الانتخابي إلى مؤسسة أخرى متخصصة. وقد تشمل هذه المهام على ترسيم الدوائر الانتخابية، وتسجيل الناخبين، وتسجيل وتمويل الأحزاب السياسية، وحل النزاعات الانتخابية، والتصديق على النتائج الانتخابية وإعلانها، وتثقيف الناخبين وإعلامهم. وفي حالة إناطة المهام الانتخابية لأكثر من مؤسسة واحدة، يتعين على إطار العمل القانوني والسياسي أن ينص بوضوح على المسؤوليات الوظيفية لكل مؤسسة.

## مسؤوليات الإدارة الانتخابية تجاه المجتمع

لا يعمل التشريع الانتخابي في بعض البلدان على تحديد صلاحيات ومهام الإدارة الانتخابية فحسب، بل يعمل أيضاً على تحديد مسؤولياتها أو "التزاماتها". وتشمل هذه غالباً معايير المساءلة، كما قد تشمل أيضاً عناصر سلوكية بشأن كيفية تصرف الإدارة الانتخابية. وتتحمل الإدارة الانتخابية مسؤوليات مجتمعية أكثر من مجرد المتطلبات القانونية الدنيا، وهذه تشمل العمل على زيادة التوازن النوعي بين الجنسين ضمن الإدارة الانتخابية نفسها وفي الحياة السياسية، والمساواة في التعامل مع القضايا العرقية، وتعزيز المساواة والإنصاف في المنافسات الانتخابية، والتعامل مع الجميع على قدم المساواة عند إتاحة الخدمات الانتخابية، وخاصة الفئات المهمشة في المجتمع، وإقرار الممارسات المعتادة حيثما تكون متناسقة مع مبادئ الإدارة الانتخابية.

## مدونات السلوك/مواثيق الشرف

يعد وجود مدونة سلوك/ميثاق شرف ينص على القواعد التي تحكم سلوك وتصرفات أعضاء الإدارة الانتخابية وجميع موظفيها أمراً ضرورياً لجميع الإدارات الانتخابية. وفيما يلي المسائل الأساسية التي يتعين إدراجها في ميثاق الشرف:

(أ) الالتزام التام بالمحافظة على نزاهة جميع العمليات الانتخابية؛

- ب) دعم مبدأ عدم التحيز الحزبي؛  
ج) تجنب تضارب المصالح؛  
د) تقديم أجود أنواع الخدمة للناخبين وأصحاب المصالح الآخرين؛  
هـ) التقيد باللوائح والتوجيهات الإدارية.

ومن الممارسات الجيدة في هذا الشأن مطالبة جميع أعضاء الإدارة الانتخابية وموظفيها والمتعاقدين معها بالموافقة رسمياً على مدونة السلوك كشرط لتعيينهم. كما يفيد أيضاً مطالبة جميع الموردين والمقاولين لدى الإدارة الانتخابية بقبول شروط المدونة رسمياً.

## تركيبة الإدارة الانتخابية وأدوارها

تتطلب أنشطة الإدارة الانتخابية على العموم تحديد سياساتها وتنفيذ عمليات إدارية ولوجستية أساسية. وفي ظل النموذج الحكومي للإدارة الانتخابية، يقوم بهاتين المهمتين موظفون عموميون، وفي النموذج المستقل، يقوم بتوجيه الإدارة الانتخابية "مجلس" من أعضاء الإدارة الانتخابية - مثل شخص أو أشخاص من خارج الجهاز التنفيذي للحكومة، ويتم تعيين هؤلاء بصورة خاصة لهذه المهمة. وفي بعض الاستثناءات القليلة والنادرة، عادة لا يكون للإدارة الانتخابية بحسب النموذج الحكومي أعضاء، بل موظفون في الأمانة العامة.

### عضوية الإدارة الانتخابية

تشتمل العوامل التي تحدد حجم عضوية الإدارة الانتخابية وبرنامج عملها على حجم الدولة وعدد سكانها وقضاياها الاقتصادية وجغرافيتها السياسية وصلاحيات الإدارة الانتخابية ومهامها وقوة الأمانة التابعة لها ونوع النموذج المستخدم في إدارة الانتخابات. ومن المفيد في هذا الشأن أن تعمل الإدارة الانتخابية على تعيين أعضاء يتمتعون بالخبرات والمهارات الواسعة الضرورية لضمان أداء الإدارة لمهامها بفعالية.

### منزلة أعضاء الإدارة الانتخابية

يحتاج أعضاء الإدارة الانتخابية إلى التمتع بمنزلة خاصة تؤهلهم لفرض احترامهم على نظرائهم في القطاعات الأخرى من المجتمع. وفي بعض البلدان، ينص إطار العمل القانوني على إجراء مزدوج لتعيين أعضاء الإدارة الانتخابية، أحدهما للرئيس المعين على مستوى أعلى والثاني لجميع أعضاء الإدارة الآخرين. وتعتبر منزلة رئيس الإدارة بصفته "الأول بين آخرين متساوين في المنزلة" أقوى عندما تكون الإدارة في مهدها وفي حاجة إلى تنشئة، وحينما يكون المنصب بدوام كامل.

### أعضاء الإدارة الانتخابية: خبراء مرموقون أم مراقبون على بعضهم البعض؟

يتوقف نمط عضوية الإدارة الانتخابية الملائم لبلد ما على البيئة السياسية السائدة ومرحلة التطور الديمقراطي في ذلك البلد. وتعتبر بعض الأنماط أكثر إيجابية لاستقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرها.

كما تشمل القواعد العامة الثلاثة لعضوية الإدارة الانتخابية التعددية الحزبية والخبرة والمشاركة.

وتتألف الإدارة الانتخابية المرتكزة على التعددية الحزبية من أعضاء مرشحين من عدد

لا يوجد عدد أمثل لأعضاء الإدارة الانتخابية، كما لا يوجد مبدأ عام يفيد بتفضيل تعيين أعضاء الإدارة الانتخابية بدوام كامل أو جزئي.

القواعد الثلاثة العامة في تعيين عضوية الإدارة الانتخابية هي: التعددية الحزبية والخبرة والمشاركة.

من الأحزاب السياسية. وكثيراً ما كانت البلدان التي تمر بمراحل انتقالية صعبة في التحول من نظام حكم استبدادي إلى نظام ديمقراطي تفضل اختيار الإدارة الانتخابية على أساس التعددية الحزبية.

ويعتقد الكثير من محلي الانتخابات أن وجود ممثلين من الأحزاب السياسية يعمل على خلق التوافق بين مختلف أطراف المنافسة الانتخابية، ويسهم في زيادة الشفافية. ومع ذلك، فقد تطوي الإدارة الانتخابية التي تركز على التعددية الحزبية على خطورة، حيث أنها قد تحول دون اتخاذ القرار بسهولة، خاصة في الأوضاع التي تكون فيها المصالح الحيوية للأحزاب السياسية عرضة للخطر.

تتكون الإدارة الانتخابية المؤلفة من الخبراء أو غير الحزبيين من أعضاء غير منحازين سياسياً يتم تعيينهم على أساس مهاراتهم المهنية، وغالباً ما يضمنون شخصيات عامة مرموقة ومشهورة بالحياد السياسي. وفي كثير من الأحيان، يتطلب إطار العمل القانوني في الإدارة الانتخابية المؤلفة من الخبراء ألا يكون هؤلاء الأعضاء نشطاء في السياسات الحزبية خلال الماضي القريب، وألا يجمعوا بين عضويتهم في أحزاب سياسية وعضويتهم في الإدارة الانتخابية.

تتألف الإدارة الانتخابية المختلطة من ممثلين عن الأحزاب السياسية وأعضاء محايدين سياسياً. وينتج عن ذلك إدارة عادلة في التعامل مع الجميع وتحوز على قبول الأحزاب السياسية واستحسانها وتكون شفافة في عملياتها، ولكنها قد تعني أيضاً أن الإدارة ربما تعاني من ضعف في اتخاذ القرارات.

## تفرغ أعضاء الإدارة الانتخابية كلياً أم جزئياً

تتوقف مسألة الأفضلية في تشكيل عضوية الإدارة الانتخابية من أعضاء متفرغين كلياً أم جزئياً على الظروف الانتخابية والإدارية القائمة. وقد يكون تعيين أعضاء متفرغين كلياً في الإدارة خياراً مفضلاً في حالة تكرار حدوث الأنشطة الانتخابية، في حين أنه في البلدان التي تكون فيها مواعيد الانتخابات محددة بصورة ثابتة وتكون فيها مسؤوليات الإدارة محدودة بين الفترات الانتخابية، فمن المفضل أنذاك استخدام الأعضاء المتفرغين جزئياً. كما أن من الممكن أن يكون أعضاء الإدارة متفرغين جزئياً خارج الفترات الانتخابية وكلياً خلال الفترات الانتخابية.

## عدد أعضاء الإدارة الانتخابية

يتفاوت عدد أعضاء الإدارة الانتخابية ويختلف بصورة كبيرة بين شتى بلدان العالم، وعادة ما يتم تحديده ضمن إطار العمل القانوني. ومن شأن وجود عدد كبير من الأعضاء في الإدارة الانتخابية أن يتيح تمثيلاً أوسع، في حين أن العدد القليل من الأعضاء من شأنه تسهيل المناقشات وسرعة التوصل للقرارات. ويجري في بعض البلدان زيادة عدد أعضاء الإدارة خلال فترة الانتخابات.

يضمن تفاوت عدد أعضاء الإدارة الانتخابية تمرير القرارات بأغلبية بسيطة من الأصوات دون الحاجة للالتجاء إلى إجراءات مثل إعطاء صوت لرئيس الهيئة في الاقتراع.

تعمل فترات الخدمة الثابتة والمضمونة لأعضاء الإدارة الانتخابية على توفير الثقة والتجدد في المؤسسة، في حين تعمل فترات الخدمة المتأرجحة على تقليل حدوث الاضطرابات وتساعد في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية للإدارة الانتخابية.

المزايا	المساوئ
<p><b>الإدارة المستقلة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر جواً ملائماً لتطوير هوية واضحة المعالم للمؤسسة الانتخابية والارتقاء بمهنية العاملين فيها</li> <li>• من الممكن ألا تخضع للتقييدات حول من يمكنهم العمل في الإدارة الانتخابية، إذ يمكنها اللجوء للخبرات الخارجية</li> <li>• قد يسهم التركيز على الفعاليات الانتخابية بشكل كامل في تحقيق تخطيط أفضل وتنظيم أكثر تماسكاً للفعاليات الانتخابية</li> <li>• يمكنها التحكم بشكل تام بمواردها وتنفيذ كافة الفعاليات والأنشطة الانتخابية</li> <li>• تضع إدارة العملية الانتخابية تحت إشراف موحد حتى في حال اللجوء إلى موزدين ومنفذين من جهات مختلفة</li> <li>• تسهم في رفع مستويات شرعية العملية الانتخابية، إذ ينظر للإدارة الانتخابية على أنها محايدة وأقل عرضة للمؤثرات السياسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون معزولة عن دوائر القرار المتعلقة بالأطر السياسية والانتخابية</li> <li>• قد تفتقر للتأثير السياسي الكافي لضمان التمويل اللازم وفي الوقت الملائم</li> <li>• قد يؤدي التناوب في عضويتها إلى الإضرار بالتجربة المؤسساتية ومتطلبات حفظ الذاكرة الانتخابية</li> <li>• قد تفتقر للمؤهلات والتجربة المطلوبة للتعامل مع الأجواء البيروقراطية والمؤسساتية المحيطة بها</li> <li>• قد تكون عالية الكلفة، حيث أن الاستقلال التنظيمي قد يجعل من الصعب اللجوء إلى الاستفادة من المؤسسات الحكومية للمساعدة في تنفيذ العمليات الانتخابية دون مقابل أو بكلفة محدودة</li> </ul>
<p><b>الإدارة الحكومية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتمتع بقدرة ذاتية على تجديد ذاكرتها المؤسساتية وضمان الاستمرارية</li> <li>• يمكنها الاستفادة من خدمات مجموعة من الموظفين المتمرسين في عملهم</li> <li>• تتمتع بموقع جيد للتعاون مع الدوائر الحكومية الأخرى لتقديم الخدمات الانتخابية</li> <li>• تتمتع بميزات تتعلق بالكلفة من خلال تنسيق الموارد بين مختلف الدوائر الحكومية وضمها</li> <li>• تمتلك قدرة أكبر على التأثير في الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تعاني من نقص في مصداقيتها، حيث ينظر للإدارة الانتخابية على أنها تتبع للحكومة الحالية أو تخضع لضغوطات سياسية</li> <li>• تخضع لقرارات الدوائر الحكومية أو السلطات المحلية الداخلية فيما يتعلق بتخصيص الموارد ورسم السياسات الانتخابية</li> <li>• قد لا تمتلك موظفين يتمتعون بالمؤهلات الانتخابية الملائمة</li> <li>• قد لا تتلاءم طرق الإدارة البيروقراطية مع متطلبات الإدارة الانتخابية</li> <li>• قد تتوزع الإدارة الانتخابية بين عدد من دوائر وفروع السلطة التنفيذية والتي قد تعمل بموجب أولويات متضاربة فيما بينها</li> </ul>
<p><b>الإدارة المختلطة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تسهم مصداقية الأعضاء في المؤسسة المستقلة في إضفاء صفة الشرعية على العملية الانتخابية. كما وأن المؤسسة الحكومية فيها تتمتع بقدرة ذاتية على تجديد ذاكرتها المؤسساتية وضمان الاستمرارية</li> <li>• يمكنها الاستفادة من خدمات مجموعة من الموظفين المتمرسين في عملهم، بالإضافة إلى الخبرات الخارجية المستقلة</li> <li>• تتمتع المؤسسة أو الهيئة الحكومية فيها بموقع جيد للتعاون مع الدوائر الحكومية الأخرى لتقديم الخدمات الانتخابية</li> <li>• تتحكم الهيئة المستقلة فيها بمواردها وسياساتها، بينما تتمتع الهيئة الحكومية بميزات تتعلق بالكلفة من خلال تنسيق الموارد بين مختلف الدوائر الحكومية وضمها</li> <li>• تمكنها تركيبتها المزججة من تدقيق ومتابعة أعمالها داخلياً بمعزل عن الرقابة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تعاني من نقض في مصداقيتها، حيث تقوم جهات حكومية بتنفيذ الفعاليات الانتخابية، في الوقت الذي قد لا تكفي الصلاحيات الإشرافية لمعالجة أي شذوذ قد يحصل</li> <li>• قد يؤدي التناوب في عضوية هيئتها المستقلة إلى الإضرار بالتجربة المؤسساتية ومتطلبات حفظ الذاكرة الانتخابية</li> <li>• قد تفتقر هيئتها المستقلة للتأثير السياسي الكافي لضمان التمويل اللازم وفي الوقت الملائم، بينما تخضع هيئتها الحكومية لقرارات الدوائر الحكومية أو السلطات المحلية الداخلية فيما يتعلق بتخصيص الموارد ورسم السياسات الانتخابية</li> <li>• قد تفتقر هيئتها المستقلة للمؤهلات السياسية الكافية، بينما قد لا تتلاءم طرق الإدارة البيروقراطية لهيئتها الحكومية مع متطلبات الإدارة الانتخابية</li> <li>• قد تتوزع الإدارة الانتخابية بين عدد من دوائر وفروع السلطة التنفيذية والتي قد تعمل بموجب أولويات متضاربة فيما بينها</li> </ul>

## فترة الخدمة في الإدارة الانتخابية الدائمة

تحدد فترة الخدمة في العديد من الإدارات الانتخابية الدائمة ، وفي البعض الآخر، تكون هذه المدة غير محددة – أي أن الأعضاء يبقون في مناصبهم حتى يبلغوا سن التقاعد، وذلك ما لم يستقيلوا من أنفسهم أو يتم عزلهم. ويعمل تحديد فترة شغل المنصب على تشجيع الأفكار الجديدة من خلال التعيينات الجديدة، ولكن ذلك قد يؤدي إلى تقويض الخبرة المؤسسية، في حين يساعد تعاقب فترات تولي المناصب في عضوية الإدارات الانتخابية في الاحتفاظ بالخبرات المؤسسية ويعمل على سلاسة التعاقب في القيادة.

## استقطاب وتعيين أعضاء الإدارة الانتخابية

قد تتم عمليات استقطاب أعضاء الإدارة الانتخابية واختيارهم من خلال الترشيحات المغلقة، أو عن طريق الإعلانات المفتوحة، كما قد تشمل على نوع من الاختبار الخاص أو العام للكفاءة والنزاهة، وقد تعمل على التوظيف من خلال مجموعة من المرشحين أو قد يتم توظيف العدد المحدد من المرشحين. وفي بعض البلدان، قد تشارك بعض الهيئات القضائية أو غير الحكومية في انتقاء المرشحين لعضوية الإدارة الانتخابية. وقد تكون عمليات الانتقاء مفتوحة أكثر للإدارات الانتخابية القائمة على الخبراء أكثر من تلك القائمة سواء كلياً أو جزئياً على ترشيحات من الأحزاب السياسية.

ولعل أفضل عملية يمكن القيام بها لانتقاء أعضاء الإدارة الانتخابية واختيارهم هي التي تتم عن طريق الإعلان عن توظيف أعضاء وتحديد مستويات جميع المتقدمين لشغل المناصب ودرجاتهم بموجب اختبار شفاف لتحديد مدى «الكفاءة والملاءمة» للمنصب. كما أن توزيع صلاحيات اختيار وتعيين أعضاء الإدارة الانتخابية بين الجهاز التنفيذي والقضائي في الدولة من شأنه توفير ضوابط وتوازنات في إجراءات التعيين وتعزيز عملية التعيين نفسها.

## المؤهلات المطلوبة لعضوية الإدارة الانتخابية

من المعتاد في الإدارة الانتخابية ذات التعددية الحزبية أن تعتمد الأحزاب السياسية لاستخدام معايير خاصة بها لتعيين ممثلها في الإدارة الانتخابية، في حين أنه في حالات الإدارة الانتخابية المؤلفة من الخبراء فقد يحدد القانون الانتخابي مجموعة تفصيلية من المؤهلات الشخصية لشغل عضوية الإدارة الانتخابية. ومن المعتاد أن يشترط في المتقدمين لشغل العضوية ضرورة استيفاء معايير الكفاءة المهنية والسمعة الطيبة والحياد السياسي. كما قد تشمل المتطلبات الرسمية لتولي عضوية الإدارة على الجنسية والسن ومكان الإقامة. وقد تشمل المؤهلات المهنية المطلوبة على التدريبات والخبرات القانونية. وتعمل بعض أطر العمل القانونية على استبعاد بعض المؤهلات تحديداً عن تولي عضوية الإدارة الانتخابية، مثل شغل المتقدم مناصب أخرى غير متطابقة مثل المناصب الحكومية أو الحزبية.

## ضمان شروط الخدمة ومدة العضوية لأعضاء الإدارة الانتخابية

تعمل الضمانات الدستورية أو القانونية لشروط خدمة أعضاء الإدارة الانتخابية، وتوفير الحصانة لهم ضد أي مضايقات أو محاولات غير مبررة لعزلهم من مناصبهم على تمكين أعضاء الإدارة من القيام بأعمالهم من غير تحيز ومهنية دون خوف أو محاباة ومقاومة الضغوط السياسية. وفي كثير من البلدان، تماثل الحماية القانونية المقدمة لأعضاء الإدارة الانتخابية طوال فترة توليهم مناصبهم نفس الحماية المقدمة لكبار الموظفين القضائيين.

من أجل ضمان الاستقلالية في إجراءات الإدارات الانتخابية، من الضروري أن يحدد إطار العمل القانوني الأسس التي يتم بموجبها عزل أعضاء الهيئة من مناصبهم قبل انتهاء المدة المحددة لخدمتهم.

لعل أكثر الإجراءات المعمول بها لتعيين الإدارة الانتخابية هي قيام أحد الأجهزة الحكومية بالترشيح وتولي جهة أخرى مهمة التصديق على هذا الترشيح. وقد يشرع في هذه العملية الجهاز التنفيذي وينتهي منها الجهاز التشريعي، أو العكس.

تزداد ثقة الجمهور في الإدارة الانتخابية عندما يشمل التشريع الانتخابي على تحديد المؤهلات في تعيينات الإدارات الانتخابية بصورة جلية وملائمة للمهام المعقدة لإدارة العمليات الانتخابية بشكل محايد، وآليات الاختيار والتعيين الشفافة والقائمة على أساس مؤهلات المرشحين.

يعتبر ضمان فترة خدمة أعضاء الإدارة الانتخابية مسألة ضرورية لرفع مستوى الثقة في المؤسسة والاستقلالية في الإجراء.

## اتخاذ القرار من قبل الإدارات الانتخابية

يحتاج أعضاء الإدارة الانتخابية لتبني آليات لاتخاذ القرار وللإدارة - مثل الأوامر الثابتة التي تضمن شفافية الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرار لدى الإدارة، والأنظمة الداخلية اللازمة للإدارة الجيدة - والتي تعتبر ملائمة لنمط الإدارة الانتخابية والثقافة الإدارية السائدة في الدولة. وقد يكون من المفيد لعضوية الإدارة الانتخابية تشكيل لجان ثانوية للتعامل مع مختلف المسائل المتعلقة بالإدارة الانتخابية، ويمكن أن تكون اجتماعات الإدارة الانتخابية مغلقة أو مفتوحة للجمهور. وتعمل الاجتماعات المفتوحة على زيادة ثقة الجمهور في الإدارة وأنشطتها، في حين أن الاجتماعات المغلقة قد تتيح مناقشة القضايا الحساسة بصراحة. وسواء كانت الاجتماعات مفتوحة أو مغلقة، فإن اجتماعات الإدارة الانتخابية تتطلب إتباعها بإعلان عام أو عقد مؤتمر إعلامي للإفصاح عما دار في الاجتماعات من مناقشات والنتائج التي أسفرت عنها.

## العلاقات بين أعضاء الإدارة الانتخابية وأمانتها العامة

تعتبر العلاقة الجيدة بين أعضاء الإدارة الانتخابية وأمانتها العامة حيوية وذات أهمية بالغة لضمان فعالية أداء الإدارة. ويمكن تعزيز هذه العلاقة من خلال العمل على تحديد الصلاحيات والمهام بوضوح والتواصل بين الأمانة العامة والأعضاء، وتوضيح التسلسل الوظيفي بين أعضاء الإدارة وأفراد الأمانة العامة لديها، وتوظيف الكفاءات التي تحرص على الاحترام المتبادل.

## برمجة أعمال الإدارة الانتخابية وتنفيذها

تعتبر الأمانة العامة للإدارة الانتخابية بمثابة الكيان المعني بتنفيذ السياسات في جميع أشكال الإدارة الانتخابية؛ ففي الإدارة الانتخابية الحكومية، تكاد الأمانة العامة أن تعتبر دائماً بمثابة الهيئة الإدارية للانتخابات نفسها، وقد تعمل على المساعدة في وضع السياسة العامة للانتخابات تحت توجيه وإشراف الجهاز التنفيذي للحكومة. وفي الإدارة الانتخابية المستقلة، تكون الأمانة العامة هي الكيان القائم دون مستوى أعضاء الإدارة الانتخابية المختصين بصنع القرار، وتشتمل على موظفي الإدارة المسؤولين عن تنفيذ العمليات الانتخابية. وفي حالة الإدارة المختلطة، يمثل المكون الحكومي فيها الأمانة العامة لها ويكون مسؤولاً عن تنفيذ الفعاليات الانتخابية، في حين يكون للمكون المستقل أمانة عامة خاصة به لخدمة احتياجات إدارتها التي تتبع قيادتها.

## الأمانة العامة للإدارة الانتخابية والخدمة العامة

في البلدان التي تستخدم الشكل الحكومي أو المختلط في الإدارة الانتخابية، يقوم الجهاز التنفيذي بتنفيذ عمليات الانتخابات عن طريق إحدى الوزارات أو السلطات المحلية. ويكون أعضاء الأمانة العامة فيه من الموظفين العموميين حيث يعيّنون ويعملون بموجب قواعد الخدمة العامة في الدولة وشروطها. وقد يكون هؤلاء الموظفون العموميون معينين في الإدارة الانتخابية بدوام كامل، أو قد تكون لهم وظائف أخرى ويتم استخدامهم في الفعاليات الانتخابية أثناء الانتخابات فقط. وفي بعض الإدارات الانتخابية المستقلة، قد تعين الإدارة موظفي أمانتها العامة بموجب هياكل وظيفية وشروط عمل حسبما تحددها الإدارة نفسها، في حين يحدث في البعض الآخر منها أن يكون موظفو الأمانة العامة للإدارة من بين الموظفين العموميين، وتكون رواتبهم وخدماتهم مرتبطة بتلك الموجودة في نظام الخدمة العامة بالدولة.

تعتبر الأمانة العامة للإدارة الانتخابية بمثابة الكيان المعني بتنفيذ السياسات في جميع أشكال الإدارات الانتخابية.



قد تكون الإدارات الانتخابية أكثر فعالية إذا كانت مخولة بصورة مباشرة بتوظيف الموظفين اللازمين لأماناتها العامة ممن تناط بهم مهام تنفيذ سياسات الإدارات نفسها، وتحديد شروط توظيفهم وإنهاء خدمتهم.

تتميز الهياكل التنظيمية الناجحة للإدارات الانتخابية بالمرونة في مواجهة المتطلبات الانتخابية المتغيرة.

عادة ما يتم تقسيم الأمانات العامة للإدارات الانتخابية في قسمين أحدهما للخدمات التنفيذية أو التشغيلية، والآخر للخدمات المؤسسية، مع ربط المهام التي لا تقع ضمن هذه الخدمات مباشرة بمكتب الأمانة في المقر الرئيسي للإدارة.

وعند الاعتماد على استخدام الموظفين العموميين كأعضاء أمانة عامة للإدارة الانتخابية، ينطوي ذلك على عدة فوائد، مثل توفر المهنية ومعرفة القطاع العام والتوفير في التكاليف وحيازة مسار وظيفي واضح. ومع ذلك، فقد ينطوي الأمر على بعض المساوئ - إذ قد يفتقر الموظفون العموميون إلى المهارات الانتخابية المحددة، وقد لا يعتبرون حياديين، ويحتمل ألا تكون مرتباتهم جيدة لضمان الولاء من جانبهم، كما قد يكونون عرضة لنقلهم من الإدارة الانتخابية وتحويلهم إلى جهات أخرى في أي وقت.

## وضع هيكلية الأمانة العامة للإدارة الانتخابية

تحتاج كل إدارة انتخابية إلى وضع هيكل تنظيمي فعال، يدمج عمليات البرمجة وتقديم الخدمات والضبط الإداري، ويسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأقل تكلفة ممكنة من خلال تعيين الأعداد اللازمة من الموظفين الماهرين في المواقع الملائمة وعلى مستويات الأقدمية ممن يخضعون للمساءلة. وقد تستفيد الإدارات الانتخابية من الحفاظ على وجود فريق إداري قوي ودائم ومستقر على قاعدة واسعة في مختلف الفعاليات المنوطة بها، حتى يتم التعامل مع ذروة الفعاليات بكفاءة عالية. ويتعين على الإدارات الانتخابية اللامركزية الاهتمام بوضع آليات مساءلة فعالة لتلائم الهيكل القانوني الخاص بها.

وقد تكون الإدارات الانتخابية المستقلة التي تتمتع بصلاحيات توظيف الموظفين اللازمين لها وإنهاء خدماتهم في أفضل وضع لتحديد هيكل تنظيمي مرن وملائم لأمانتها العامة، في حين أن جميع الإدارات الانتخابية التي تعتمد على استخدام الموظفين العموميين قد تواجه قيوداً ومشكلات. كما أن الإدارات الانتخابية الحكومية أو المختلطة قد تواجه قيوداً ومشكلات أكبر من ذلك، خاصة إذا كان الموظفون فيها متفرغين جزئياً للقيام ببعض الأعمال الانتخابية.

### الهيكلية المثلى للأمانة العامة للإدارة الانتخابية

ثمة بعض المفاهيم العامة التي يتعين النظر فيها عند وضع هيكلية الأمانة العامة للإدارة الانتخابية، حيث يتعين فيها أن تعمل على:

- تقليل عدد المستويات الإدارية؛
- ربط الهيكل التنظيمي بالخطة الاستراتيجية؛
- التركيز على تقديم الخدمة؛
- تسهيل الاتصال والتواصل على المستويين الأفقي والعمودي؛
- ربط توقعات مخرجات العمل بكل وحدة تنظيمية؛
- تشجيع الدعم الإداري لمناطق العمليات؛
- شمول مهمة تدقيق داخلي قوية

## التخطيط الاستراتيجي

غياب الخطة الاستراتيجية من الإدارة الانتخابية يجعلها بمثابة قبطان بدون بوصلة.

تعتبر الخطة الاستراتيجية للإدارة الانتخابية بمثابة أساس لجميع أنشطتها، وتوضح رؤية الإدارة الانتخابية لفترة زمنية محددة، وكذا أهدافها وقيمتها وأغراضها ونتائجها ومؤشرات أدائها. كما تمثل الأساس للقرارات الجوهرية المتعلقة بأنشطة الإدارة - بما فيها تخطيط العمليات وتوفير الموارد اللازمة ومعايير الخدمات، وتعمل بمثابة معيار لأداء الإدارة الانتخابية لدى أصحاب المصلحة والعلاقة.

وقد تقوم الإدارة الانتخابية بتيسير تطوير خطة استراتيجية تتولى تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات التي تراها الإدارة في سياق عملها الانتخابي المنظور. ومن شأن مشاركة أصحاب العلاقة في تطوير الخطط الاستراتيجية للإدارة الانتخابية ومراقبتها ومراجعتها أن تركز على تقديم الخدمات فضلاً عن العمل على زيادة الثقة بالإدارة الانتخابية.

## التخطيط التشغيلي/التنفيذي

تحتاج كل إدارة انتخابية لوضع خطط تنفيذية على أساس الأهداف المبينة في الخطة الاستراتيجية والتي تعمل على توضيح العمليات التشغيلية أو التنفيذية كل على حدة وتوضيح كيفية تكاملها وتواريخ الانتهاء من إنجازها ومسؤوليات العمل فيها. ومن الضروري ربط التخطيط بالدورة الانتخابية، وعليه، يمكن آنذاك تقسيمها إلى عدة مراحل.

ويصبح التخطيط التنفيذي أكثر فعالية عند انخراط موظفي الأمانة العامة في تخطيط أنشطتهم الخاصة بهم. ويتعين تقسيم خطط العمل لكل من أنشطة الإدارة الانتخابية إلى مهام وأعباء عمل خاصة بكل من الأقسام، وبعدها يتم توزيع المهام على الوحدات العاملة ثم على مستوى الموظفين في الإدارة. وقد يتطلب الأمر تنسيق الفعاليات بواسطة لجنة مؤلفة من كبار موظفي الأمانة العامة للإدارة، وقد يشاركها في ذلك أحد أعضاء الإدارة أنفسهم. ويؤكد تصديق أعضاء الإدارة الانتخابية رسمياً على الخطط التنفيذية على أهميتها.

وتعكس البرامج الزمنية نطاق أنشطة الإدارة الانتخابية وتعاقبها. ويكمن الغرض الرئيسي من البرنامج الزمني الانتخابي في مساعدة الإدارة الانتخابية في الحفاظ على خططها واستعداداتها حسب الجدول المحدد لها للالتزام بالمواعيد النهائية لمسؤولياتها التشريعية والإدارية. كما يعكس البرنامج المعلومات اللازمة للجمهور والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام بشأن تواريخ مباشرة الفعاليات الرئيسية والانتهاؤها منها، مما يزيد من الشفافية ويخلق صورة علاقات عامة إيجابية للإدارة الانتخابية.

تتطور الخطط العملية على نحو مفيد إلى برنامج انتخابي تفصيلي، ويعمل إصدار نسخة مبسطة من هذا البرنامج على تقديم معلومات قيمة واستحداث وسيلة لزيادة الشفافية عند توزيعها على الجمهور.

يحتاج أعضاء الإدارة الانتخابية وموظفوها إلى مهارات ملائمة، والأهم من ذلك، عليهم التقيد والالتزام التام بأصول الإدارة الانتخابية المهنية ومبادئها.

## تنمية الإدارة المهنية للانتخابات

بالإضافة إلى المؤهلات المهنية والتخصصية وتوفر الخبرة الفنية، يحتاج أعضاء الإدارة الانتخابية المتخصصون إلى فهم واستيعاب الاستراتيجيات اللازمة لتعزيز التطور الديمقراطي، والالتزام بتقديم أرفع مستويات الخدمة الجيدة، والتقيد بمبادئ النزاهة والحياد والاستقلالية والشفافية والفعالية والاهتمام بالخدمة التي تمثل أسس الممارسة الانتخابية الجيدة.

وقد تؤدي المخاوف العامة بشأن مهنية أعضاء الإدارة الانتخابية إلى المطالبة بإصلاحات مؤسسية. وهناك العديد من المشكلات التي يتعين على الإدارة الانتخابية مواجهتها والتغلب عليها في سبيل تحقيق مستوى مقبول من المهنية في عملها. وقد تكمن بعض تلك المشكلات في الإدارة الانتخابية نفسها، مثل قضايا السلوك أو التخطيط أو تحديد أولويات الموارد اللازمة للعمل، وقد تكون بعض المشكلات الأخرى ناجمة عن عوامل قائمة في البيئة الخارجية المحيطة بالإدارة الانتخابية، مثل المناخ السياسي، والجودة والتوقيت المحددين لتنفيذ الإطار القانوني الانتخابي، وانعدام الاستمرارية في العمليات الانتخابية، والتمويل غير الكافي أو المتأخر.

## الأمانات العامة للإدارات الانتخابية: موظفون خاصون بالإدارة الانتخابية أم موظفون عموميون؟

إن ممارسات التوظيف والتعيين المنصفة - بما فيها عمليات التوظيف المفتوحة على أساس الكفاءة والموازنة بين الجنسين وبيئة العمل الآمنة والنزاهة - تقي بالمسؤولية الداخلية للإدارة الانتخابية بصفقتها مؤسسة تعمل على نشر وتعزيز المساواة في الحياة العامة.

إن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين في الإدارة الانتخابية يعتبر أمراً حيوياً لتحسين الفاعلية الشاملة في أداء الإدارة الانتخابية.

قد يخلق الاعتماد على الموظفين العموميين بالعمل في الأمانة العامة للإدارة الانتخابية تحديات مهنية في الإدارة؛ فعلى سبيل المثال، في الإدارة الانتخابية الحكومية، قد لا يكون العمل الانتخابي المهنة الخاصة بموظفي الخدمة العامة، في حين أن الإدارات الانتخابية التي تستطيع تعيين موظفيها الخاصين بها دون الخضوع لقوانين الخدمة العامة قد تكون قادرة على تقديم حوافز لاستقطاب موظفين ذوي مستويات عالية من الكفاءة ولاجتذاب مسارات توظيفية من شأنها المساعدة في احتراف الموظفين واحتفاظها بهم لأبعد مدى. وقد تتطلب ظروف الخدمة تعويض الموظفين عن ساعات العمل الإضافية خلال فترة الانتخابات، مما يجعل توفير المرونة في أوضاع العمل أكثر صعوبة لدى الإدارات الانتخابية التي تستخدم الموظفين العموميين كموظفي انتخابات لديها. وفي الوقت الذي يسهم فيه البحث عن مصادر خارجية لأداء الأعمال الانتخابية في توفير المرونة، فقد يضر ذلك بديمومة الإدارات الانتخابية، ويشيع حالة من عدم الرضا والارتياح في أوساط موظفيها.

### الموظفون الدائمون والمؤقتون

تتسم متطلبات الإدارة الانتخابية من الموظفين بدوريتها، وتشتمل على فترات ذروة لا تبرز الاحتفاظ بعدد كافٍ من الموظفين الدائمين طوال الدورة الانتخابية التي تمتد عادة لسنوات. وتحتاج كل إدارة انتخابية لتصميم استراتيجيات ملائمة لزيادة الفاعلية في طريقة استخدام الموظفين المؤقتين، والتي قد تشتمل على عمليات انتقاء آنية، وتوفير حوافز وفرص تدريب للمشاركين فيها، وآليات للاتصال والتواصل المنتظم مع موظفين سابقين أو مؤقتين محتملين.

### إجراءات انتقاء موظفي الأمانة العامة للإدارة الانتخابية وتعيينهم

تتمثل إجراءات التعيين الجيدة لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارة الانتخابية في القيام بعملية اختيار مفتوحة، مع الإعلان عن الوظائف الشاغرة على نطاق واسع، وتحديد المهارات والمؤهلات والمميزات الشخصية المطلوبة في المتقدمين بطلبات عمل لكل وظيفة شاغرة، وانتقاء الموظفين الملائمين للوظائف بشفاافية حسب مؤهلاتهم. وحيث أن الإدارات الانتخابية تمثل منظمات ينتظر منها أن تكون قدوة ومثالاً عالياً في التصرف بعدل وإنصاف، فعليها أن تعمل على زيادة التوازن بين الجنسين في التعيين في الإدارة الانتخابية من خلال تطبيق سياسات انتقاء وتعيين وتدريب حساسة تراعي الجنسين.

كما أن انتقاء موظفين بأعداد كافية للعمل لمدة قصيرة كموظفين في الإدارة الانتخابية، وخاصة في محطات الاقتراع، يعتبر مهمة هائلة للغاية. ومن بين الحلول الممكنة لتلك المهمة الاستعانة بهيئات مثل الحكومات المحلية أو الأحزاب السياسية أو السلطات التقليدية من أجل انتقاء أو انتداب موظفين من الدوائر والوزارات الحكومية، والإعلان على نطاق واسع عن الحاجة لموظفين، أو فرض خدمات انتخابية مؤقتة بصورة إلزامية على بعض العاملين فيها.

### تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم

يعتبر التدريب الفعال لجميع موظفي الإدارة الانتخابية بمثابة ركيزة احتراف مهني في الإدارة الانتخابية. ويقوم التدريب على أساس مبادئ الممارسة الانتخابية الجيدة، ويتطلب أن يبقى ذلك نشاطاً متواصلاً للتمكن من التعامل مع المتغيرات في البيئة الانتخابية.

ويعمل التطوير التنظيمي وتطوير الموظفين على إعارة الاهتمام لمتطلبات المهارات

وبناء القدرات على المدى البعيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة الانتخابية، مع أخذ عملية التطوير المهني للموظفين بعين الاعتبار. ويرتكز ذلك على أساس تقييم الاحتياجات - الذي يعمل على تحديد الفجوات المحوطة فيما بين مستويات مهارات الموظفين الحقيقية والمهارات المطلوبة لتنفيذ جميع مهام الإدارة الانتخابية - والتي يمكن من خلالها أنذاك تحديد الاحتياجات التنظيمية والتدريبية اللازمة للموظفين، وتبني الأيديولوجيات التدريبية الملائمة. ومن ثم يمكن الشروع في عملية تدريب الموظفين من خلال تقديم الدورات الداخلية، أو عن طريق المؤسسات المهنية، والدراسات الأكاديمية في مجال الإدارة الانتخابية، والإرشاد والتوجيه، ونقل المهارات من قبل المديرين والخبراء والاستشاريين، أو من خلال استخدام منهاج إدارة الانتخابات مثل مشروع "بناء الموارد في مجال الديمقراطية والحوكمة والانتخابات" (المعروف بالمختصر الإنجليزي "BRIDGE" للعنوان التالي: Building Resources in Democracy, Governance and Elections) وهي دورة قامت بوضعها كل من المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، ومفوضية الانتخابات الأسترالية، وشعبة المساعدة الانتخابية في الأمم المتحدة.

ويعتبر التدريب العملي أو التشغيلي للموظفين المؤقتين قبل كل فعالية انتخابية عنصراً هاماً لتقديم خدمة انتخابية فعالة. وتتجلى فاعليته القصوى عندما يركز على عمليات فنية بعينها ويشتمل على المحاكاة معززاً بمواد جيدة النوعية وتقييم صارم للتدريب. وتتعدد المناهج والأساليب التي يمكن استخدامها في تقديم تدريب عملي، وتشتمل على ما يلي:

أ) التدريب التسلسلي - حيث يتم بموجبه تدريب مجموعة رئيسية في مختلف المسائل الانتخابية الفنية وطرق التدريب - وهو ما يعرف بعبارة "تدريب المدربين" - الذين بدورهم يدرّبون بعض الأشخاص الآخرين ممن هم في مستوى أقل من مستوى المدربين. وبعد ذلك يقوم المستوى الثاني الذي تم تدريبه بتدريب مستوى ثالث، وهكذا دواليك، حتى يتم تدريب جميع الموظفين أو العاملين المستهدفين بالتدريب؛

ب) التدريب بواسطة فرق التدريب المتنقلة - حيث تقوم مجموعة صغيرة من الفرق المتنقلة من المدربين المختصين بإجراء تدريب لجميع الموظفين على جميع المستويات؛

ج) التدريب المتزامن - حيث ينخرط خلاله عدد كافٍ من المدربين المختصين في تدريب جميع الموظفين المؤقتين في يوم واحد أو في غضون سلسلة من الأيام.

وعادة ما تحتاج الإدارة الانتخابية لتوفير تدريب عملي أو تشغيلي بصورة عاجلة لعدد كبير من الموظفين المستخدمين في فعالية انتخابية. ويتطلب تدريب الفرق المتنقلة جدول تدريب طويل الأمد نسبياً، ولذا يجري في العادة اللجوء للتدريب المتعاقب، مع أنه يتطلب توقيتاً دقيقاً وضوابط للجودة وضمان وصول المعلومات الكاملة والصحيحة إلى جميع مستويات التعاقب التدريبي خلال فترة زمنية ملائمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد عدد مستويات التدريب وحصرها بناء على الوقت المتاح وعدد المتدربين. ومن الضروري للإدارة الانتخابية أن تعمل على وضع قاعدة بيانات بأسماء الموظفين المؤقتين الذين تم تدريبهم من قبل، وتبين أن أداءهم كان مرضياً خلال الفعاليات الانتخابية السابقة حتى يتسنى الاتصال بهؤلاء الأشخاص لإعادة تعيينهم في الفعاليات الانتخابية المستقبلية.

وتحتاج الإدارات الانتخابية لضمان توفر مجموعة ملائمة من مواد التدريب لاستخدامها في دورات التدريب ولأنشطة المراجعة المستمرة. وقد تشتمل مواد التدريب اللازمة على تعليمات، وكراسات تدريبية، ونماذج مستندات ومواد انتخابية، وسيناريوهات محاكاة

وتمثيل أدوار، ومواد سمعية ومرئية. كما يعتبر استخدام قوائم التدقيق البسيطة ووسائل الإيضاح بمثابة وسائل تدريب مساعدة فعالة، خاصة بالنسبة للموظفين المؤقتين ممن تولك لهم سلسلة محدودة من المهام.

تضع التقنيات الحديثة والمطالبة بأعلى مستويات النزاهة وبيانات ميسرة للجميع، مطالب جديدة لزيادة تمويل الانتخابات، وتؤدي في بعض الأحيان إلى الاعتماد على التمويل من جهات مانحة في الديمقراطيات الناشئة.

تتفاوت الاحتياجات التمويلية اللازمة للإدارة الانتخابية من سنة لأخرى، مما يتطلب وضع تقديرات دقيقة للميزانية بناءً على الاحتياجات من الموارد اللازمة لتحقيق النتائج الاستراتيجية المخططة.

تحتاج الإدارات الانتخابية لتأسيس مستويات متدرجة من الضوابط المالية، مثل الموافقات الصادرة للمشتريات والمصروفات، ومراقبة الميزانية الداخلية في وحدات العمل وسائر أقسام الإدارة الانتخابية، وإجراء تدقيقات منتظمة داخلية وخارجية.

بعض الخطوات الهامة لتنمية القدرات في سبيل امتهان الإدارة الانتخابية:

- أ. اعتماد وسائل التدريب والتأهيل الرسمية.
- ب. قيام مؤسسات مهنية ومستدامة لإدارة الانتخابات لضمان وحماية الاهتمامات المهنية للعاملين في إدارة العمليات الانتخابية وضبط سلوكهم الأخلاقي.
- ج. إيجاد مجموعة من الموارد وشبكات من الخبرات التي يمكن للعاملين في الإدارة الانتخابية العودة إليها واستشارتها في تنفيذ مهامهم المهنية.
- د. تطوير الفرص المهنية وإمكانات التقدم المهني للعاملين في إدارة الانتخابات.

## تمويل الإدارة الانتخابية

### ما هي التكاليف الانتخابية التي يجب تمويلها؟

تقاس التكاليف الانتخابية بمستويات مختلفة من الشمولية وتحت ظروف مختلفة في شتى البلدان مما يجعل مقارنة فعالية التكاليف بين الإدارات الانتخابية صعبة للغاية. ويعمل «مشروع كلفة التسجيل والانتخابات» المشار إليه بالمختصر الانجليزي (CORE) برعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمؤسسة الدولية للنظم الانتخابية على تقسيم التكاليف الانتخابية إلى ثلاث فئات هي:

- أ) التكاليف الأساسية (أو المباشرة) - وهي تكاليف «عادية» تعزى مباشرة إلى الانتخابات؛
- ب) التكاليف غير المحصورة (أو غير المباشرة) - وهي تكاليف الدعم المدرجة في ميزانيات منظمات أخرى غير الإدارة الانتخابية؛
- ج) تكاليف النزاهة - وهي تكاليف إضافية مطلوبة لضمان نزاهة العمليات الانتخابية الهشة والناشئة حديثاً.

وتتفاوت مستويات هذه التكاليف من بلد لآخر ومن إدارة انتخابية لأخرى بشكل كبير؛ فعلى سبيل المثال، تنفرد الإدارة الانتخابية المستقلة على الأرجح بمسؤولية الوظائف الانتخابية، وبالتالي فهي تمتلك مستويات أعلى من التكاليف التي يمكن تحديدها بشكل واضح كتكاليف مباشرة، بينما تنقلص تكاليفها غير المباشرة بالنسبة إلى الإدارة الانتخابية الحكومية أو المختلطة. وقد يعمل مستوى التكاليف الأعلى الذي يمكن تحديده على الفور على أن يعطي انطباعاً زائفاً بارتفاع الكلفة الفعلية. أعلى عن الكلفة الفعلية. وفي الديمقراطيات النامية، قد تكون مستويات التكاليف العالية لازمة من أجل الحفاظ على مصداقية العملية الانتخابية.

### من يمول الإدارة الانتخابية وكيف؟

قد يأتي تمويل الانتخابات من الميزانية الحكومية من مصدر واحد أو من مصادر متعددة،

وقد يكون مخصصاً لمؤسسة انتخابية واحدة أو لمؤسسات انتخابية متعددة. وفي حالة اقتراح الإدارة الانتخابية تخصيص ميزانيات انتخابية، يتعين موافقة السلطة التشريعية بالدولة عليها ثم يتم صرفها للإدارة الانتخابية عن طريق إحدى الوزارات الحكومية، مع أن ذلك قد يؤثر سلباً على التصورات المتعلقة بقدرة الإدارة الانتخابية على العمل بصورة مستقلة وفي أوقات ملائمة. وفي الديمقراطيات الناشئة بصورة خاصة، قد يأتي قسم كبير من التمويل الانتخابي من وكالات مانحة. وفي الوقت الذي يكون فيه للمساعدة الممنوحة أثر إيجابي على المعايير الفنية الانتخابية وعلى مستوى النزاهة، يتعين توجيه الأرصدة الممنوحة لأهداف مدرجة في سلم أولويات الإدارة الانتخابية من أجل تعزيز استدامة تلك المنح المقدمة.

وعندما تعمل الإدارة الانتخابية على ضبط أموالها المخصصة وعمليات إنفاقها وانسيابية النقد، فمن شأن ذلك زيادة الثقة في مصداقيتها، وقد يساعد ذلك في صرف التمويلات الانتخابية لها في حينها. ومع ذلك، يتعين على الإدارة الانتخابية وضع ما يكفي من ضوابط صارمة على تخصيص الميزانية والإنفاق والمدفوعات لمنع حدوث أخطاء أو احتيال.

### طرق إعداد ميزانية الإدارة الانتخابية

تستخدم الإدارة الانتخابية طرقاً مختلفة لوضع الميزانيات الانتخابية منها الميزانيات التراكمية (والتي تعتمد على المخصصات المالية السابقة) أو الميزانية بأساس الصفر أو المستحدثة (والقائمة على الفعاليات المطلوبة مستقبلاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية). وقد يتطلب وضع الميزانية المستحدثة قدراً أكبر من المهارة والجهد في البداية، ولكنه يعمل على تخصيص الموارد بصورة أكثر فاعلية ويربط أنشطة الإدارة الانتخابية وأدائها مع الأهداف المدرجة في الخطة الاستراتيجية للإدارة. ويعمل ذلك على تحسين مساءلة الإدارة الانتخابية بدرجة كبيرة، كما يساعدها في التركيز على تقديم خدمة بتكلفة مجدية. ويتطلب ذلك أن تكون لجميع الأقسام بالإدارة الانتخابية خطط عمل منفردة لكل قسم بحيث تكون مفصلة وفقاً للأهداف الاستراتيجية للإدارة الانتخابية.

### إدارة الأصول والموجودات

ثمة أربعة مستويات قياسية لضبط الإدارة المالية لدى الإدارة الانتخابية، وهي عمليات الموافقة على المشتريات والنفقات، والمراقبة الداخلية، والمراجعة والتدقيق الداخلي، والمراجعة والتقييم الخارجي. وتعتبر هذه الضوابط ضرورية لضمان تصحيح الأخطاء ومنع الممارسات الفاسدة أو غير القانونية.

وفي بعض السياقات المعقدة لأنشطة المشتريات، من المفضل أن تلجأ الإدارة الانتخابية لاستخدام وكالة مشتريات على مستوى القطاع العام. ومع ذلك، تستطيع الإدارة الانتخابية في معظم الحالات أن ترقى بالتزامها بالمواعيد النهائية الوشيكة لمتطلباتها الشرائية عن طريق إدارة مشترياتها بصورة مستقلة. وعلى كل، يتطلب ذلك من الإدارة الانتخابية العمل على ضمان النزاهة والقيمة مقابل المال في عملية الشراء. وتشتمل الضوابط اللازمة على فرض سياسات لمنع تضارب المصالح، ووضع مدونات للسلوك/مواثيق شرف وغيرها من الإجراءات لضمان عدم انحياز قراراتها الشرائية لأي من الباعة وأصحاب المصالح التجارية.

وتحتفظ الإدارات الانتخابية بأصول عامة وتخضع للمساءلة عن طرق استخدامها وإنفاقها وتوفيرها والتصرف بالملئيم بالمتبقي منها في نهاية الفترة المحددة لاستخدامها. ويعتبر التوقيت الفعال لشراء الأصول أمراً حيوياً لضمان استغلال التمويلات بطريقة فعالة وتوافر الأصول عند الفعاليات الانتخابية. ومن شأن النظم المهنية لإدارة الأصول، بما في ذلك سجلات الأصول

تحتاج الإدارة الانتخابية إلى تطوير ثقافة تشغيلية تجعلها سريعة الاستجابة لتوقعات واحتياجات أصحاب العلاقة لديها.

من شأن الحوار الشفاف والمهني مع أصحاب العلاقة والشأن الإسهام في زيادة الثقة في العمليات الانتخابية وقبول أنشطة الإدارة الانتخابية برضا وارتياح.

الكاملة والمحدثة باستمرار وسجلات فحص الأصول ومراجعتها وسجلات جرد المخزون، أن تساعد الإدارة الانتخابية على الاستعداد بصورة ملائمة لمواجهة الفعاليات الانتخابية.

وتعتبر عملية الأرشفة وحفظ الملفات مسألة هامة لحماية الذاكرة المؤسسية للإدارة الانتخابية وضمان حفظ المستندات والوثائق الانتخابية وسائر القيود والسجلات والمواد التي يمكن استخدامها مستقبلاً في الدعاوى القانونية أو في أعمال البحث بهدف تحسين العمليات الانتخابية بطريقة ملائمة. وتتطلب سياسات الأرشفة وحفظ الملفات أن تشمل على شروط لضمان أمن الوثائق، وشكل وأماكن حفظ السجلات (بما في ذلك تطبيق سياسات لتوفير ملفات إلكترونية احتياطية)، وحفظ السجلات التاريخية أو التخلص منها بطريقة غير ضارة بالبيئة.

## علاقة الإدارة الانتخابية بأصحاب الشأن والمصلحة

تعني عبارة المساءلة أنه يتعين على الإدارة الانتخابية أن تعمل بصورة دورية على تقديم بيانات شاملة لأصحاب العلاقة لديها والإفادة بفاعلية جميع أنشطتها واستيفائها المعايير القانونية والأخلاقية والخدمية المتعلقة بها.

يعمل الالتزام بالمساءلة أمام أصحاب العلاقة، على مساعدة الإدارة الانتخابية في تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، كما يؤثر إيجاباً على تصور الجمهور عن مهنية الإدارة الانتخابية ونزاهتها وحيادها.

إن أصحاب الشأن والمصلحة لدى الإدارة الانتخابية هم تلك الجماعات التي تؤثر في أفعال الإدارة الانتخابية التي تظل مسؤولة عنها أو تتأثر بها. أصحاب الشأن الأساسيون لدى الإدارة الانتخابية هم السلطة التشريعية والأحزاب السياسية والسلطة التنفيذية وموظفو الإدارة ذاتهم والناخبون ووسائل الإعلام وجمهور الناخبين ومنظمات المجتمع المدني وسائر مكونات السلطة القضائية ومراقبو الانتخابات والمانحون. أما أصحاب الشأن الثانويون المرتبطون بعلاقات غير وثيقة مع الإدارة الانتخابية فهم مختلف فئات الموردين وعامة الجمهور.

وتتطلب العلاقات مع أصحاب الشأن والعلاقة وجود إدارة نشطة ضمن الإدارة الانتخابية لنشر النوايا الحسنة وإظهار المصادقية من جانب الإدارة الانتخابية. ويمكن الإشارة إلى القوى المشتركة والتأثيرات والمصالح الخاصة بأصحاب العلاقة بعبارة « قيمة أصحاب المصلحة أو الشأن» في سياسات وإجراءات الإدارة الانتخابية. وتعتبر قيمة أصحاب العلاقة بمثابة الأساس الذي تستطيع الإدارة الانتخابية أن تبني عليه استراتيجية ملائمة لإقامة علاقات وطيدة وصحيحة مع كل شريك وتعزيز هذه العلاقة مع أخذ سلوك كل جهة تجاه الإدارة الانتخابية نفسها بعين الاعتبار.

وتحتاج الإدارة الانتخابية لمعاملة جميع أصحاب العلاقة لديها بالمساواة والحفاظ على اتصالاتها بهم واستشاراتها لهم. وتشتمل أساليب تحقيق هذا المطلب على عقد لقاءات للتشاور أو النقاش بشأن السياسات المتعلقة بقضايا مثل التخطيط الاستراتيجي أو الإصلاحات الانتخابية أو متطلبات توعية وتثقيف الناخبين، وتوفير التغطية الإعلامية، وإشراك أصحاب العلاقة في أنشطة الإدارة الانتخابية وتدريباتها، وتوزيع تقارير الإدارة الانتخابية على أوسع نطاق.

وعلى الرغم من قيام الإدارة الانتخابية ببذل الجهد، فقد تضطر للتعامل مع بعض الصعوبات من جانب أصحاب العلاقة. ويتعين على الإدارة الانتخابية أن تقرر فيما إذا كان يتعين عليها أن تتعامل مع تلك المواقف الصعبة مباشرة، مثل العمل عن طريق لجان تنسيقية مع أصحاب علاقة ذوي عضوية واسعة، أو بطريقة غير مباشرة باللجوء لمؤسسات أخرى مثل المحاكم لإبداء الرأي والتفسيرات بشأن النقاشات التي تدور حول القوانين. وقد تحتاج الإدارة لاتخاذ إجراءات دفاعية لحماية سمعتها باستخدام وسائل الإعلام وفرض الإعلان الأخرى لتوضيح موقفها من أي خلاف مع أصحاب العلاقة. ولعل أفضل دفاع للإدارة الانتخابية ضد أصحاب العلاقة من ذوي المراس الصعب يتمثل في المعايير العالية المتوفرة لديها في المهنية والنزاهة والشفافية وعدم التحيز وحسن الخدمة في جميع أنشطتها.

يتطلب مبدأ المساءلة أن تعمل الإدارة الانتخابية على تقديم معلومات عامة شاملة بشأن سياساتها والمحصلات المستهدفة من هذه السياسات، وأدائها، والموارد التي استخدمتها من قبل وتلك التي تعتمزم استخدامها فيما بعد. ولمساءلة الإدارة الانتخابية ثلاثة أشكال رئيسية هي: مساءلة «غير رسمية» من خلال استشارات واتصالات مع أصحاب المصلحة والعلاقة؛ ومساءلة «رسمية» من خلال تدقيقات الأداء والتقييمات والتقارير العلنية حول أنشطتها، والمساءلة المالية «الرسمية» من خلال التدقيقات المالية وتقديم بيانات مالية علنية.

### المساءلة بشأن الأداء

تشتمل الإدارة الانتخابية على آليتين داخليتين وخارجيتين بشأن المساءلة عن الأداء. وتشتمل وسائل المساءلة الداخلية على مراقبة الإدارة والتدقيق الداخلي لفحص مسائل الأداء، في حين تشتمل الإجراءات الخارجية على مراجعات ومتطلبات خارجية لتقديم التقارير والبيانات لأصحاب العلاقة مثل السلطة التشريعية. وفي حال توزيع تقارير وبيانات الإدارة الانتخابية على نطاق واسع، يساعد ذلك في إطلاع سلسلة واسعة من أصحاب العلاقة على التحديات التي تواجهها الإدارة والإنجازات التي تحققتها. وقد تكون هناك متطلبات قانونية أو متطلبات متعلقة بسياساتها ويتعين على الإدارة الانتخابية تقديم تقارير أداء سنوية أو عقب الأحداث الانتخابية بشأنها.

### المساءلة المالية

وعلى نسق مشابه، تجري مساءلة الإدارة الانتخابية مساءلة مالية داخلية وخارجية. وتشتمل الإجراءات المالية لمساءلة الإدارة هيكل التقارير المالية وتدابير الأداء في وضع الميزانية وآليات الرقابة المالية والتدقيقات الداخلية المنتظمة. وعادة ما تعمل الإدارات الانتخابية على إدراج البيانات المالية المدققة ضمن تقاريرها السنوية أو غيرها لتقديمها إلى السلطات التشريعية وأصحاب العلاقة الآخرين مثل الجهات المانحة. ومن شأن عملية المحاسبة المالية للإدارة الانتخابية من قبل لجنة من السلطة التشريعية، عادة ما تسمى لجنة المساءلة العامة، أن تعمل على إظهار نزاهة الإدارة الانتخابية عموماً من الناحية المالية.

### المساءلة المتعلقة باستخدام الأنظمة التكنولوجية المختلفة

لكي تؤكد الإدارات الانتخابية مصداقية عملياتها، عليها الحفاظ على مستويات عالية من ضمان ضبط الجودة والسلامة والأمن في أنظمتها الحاسوبية والتكنولوجية الحديثة الأخرى، حيث أن هذه الأجهزة قد تكون غير شفافة أو عسوية على الفهم بالنسبة لأصحاب المصلحة والعلاقة.

### أعمال الرقابة والتدقيق

يمكن للرقابة على الأداء والمسائل المالية أن تبين التدابير الجيدة التي تستخدمها الإدارة الانتخابية، كما تعمل على ردع التحايل والفساد وسوء الممارسة وكشفها، فضلاً عن إرشاد الإدارة الانتخابية لكيفية تحسين الأساليب التي تستخدمها من أجل التقيد بالاشتراطات المالية. وهكذا، يصبح في وسع الإدارة الانتخابية أن تعمل على تحسين أدائها العملي ونزاهتها المؤسسية من أجل تحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية.

قد تلجأ الإدارة الانتخابية، من أجل طمأنة أصحاب المصلحة والعلاقة بشأن فعاليتها الانتخابية ومصداقية أدائها، لاستخدام عدد متنوع من التدابير بما في ذلك ضوابط التحقق من الجودة قبل التطبيق وفي أوقات حقيقية، وبعدها تلجأ لاستخدام آليات التدقيق والتقييم والآراء الخارجية.



### بعض تدابير ضمان السلامة والأمن في الأنظمة الحاسوبية للإدارة الانتخابية :

- إعلان نتائج اختبار البيانات قبل التطبيق والتنفيذ؛
- استخدام أنظمة تشغيل وتطبيقات واضحة ومفتوحة المصادر؛
- عرض نسخ تجريبية من رموز برمجة الحاسوب بصورة علنية للحصول على تعليقات الجمهور وآرائه بشأنها؛
- اختبار نظام الترميز المستخدم في كل نظام حاسوبي لدى الإدارة الانتخابية بانتظام مقارنة بنسخة أصلية من نظام الترميز المعتمد؛
- التدقيق المنتظم لأنظمة الحواسيب، وخاصة بالنسبة لمزايا السلامة الأمنية المتوفرة فيها؛
- طلب أدلة مراجعة ورقية للمعاملات التي يتم إنجازها بواسطة أنظمة الكمبيوتر؛
- التأكد من توفر أنظمة احتياطية للنظم المستخدمة

قد تعمل مراجعة الأقران على إضفاء المزيد من المصداقية لنتائج التدقيقات والتقييمات والتوصيات التي تسفر عنها.

تشير عبارة الاستدامة إلى السياسات والممارسات الانتخابية فعالة التكلفة والواقعية التي تلبي احتياجات جميع أصحاب العلاقة في العمليات الانتخابية في الوقت الحالي وفي المستقبل وعلى الدوام.

تعتبر الاستدامة تحديًا كبيرًا في كثير من الديمقراطيات الناشئة حديثًا، حيث تعتمد بصورة كبيرة على مساعدة المانحين في العمليات الانتخابية، والتي قد لا تدوم من الناحية الاقتصادية، ولكنها ضرورية لضمان توفير الاستدامة السياسية.

وتعمل رقابة الأداء على فحص إنجازات الإدارة الانتخابية بموجب مؤشرات الأداء الخاصة بها، وتوقعات أصحاب العلاقة من خدماتها باستخدام تحليلات الجدوى الاقتصادية وفوائدها لتقييم الاقتصاد والكفاءة في أنشطتها. وعادة ما تعمل الرقابة على مراجعة للبيئة القانونية والتشغيلية للإدارة الانتخابية ومخططاتها وطرق تنفيذ خططها وتصورات الجهات الخارجية وآرائها بشأن أدائها. كما أن تأثيراتها قد تمتد لتشمل زيادة الفاعلية في استخدام الموارد ورفع مستوى الفاعلية العامة وتعزيز السياسات والإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمة والفهم الأفضل للمحاسبة.

ويعتبر التدقيق المالي الداخلي للإدارة الانتخابية بمثابة آلية الرقابة الداخلية الأخيرة لتعزيز مصداقيتها المالية ونزاهتها. كما يعمل التدقيق المالي الخارجي للإدارة الانتخابية على مراجعة حسابات الإدارة لتقديم رأي مستقل بشأن اكتمالها وامثالها للقواعد ونزاهتها ودقتها. كما أن أثر الرقابة والتدقيق المالي قد يعمل على تحسين الضوابط المالية الداخلية وزيادة التقيد بالقواعد ذات الصلة وترشيد استخدام الموارد المالية لدى الهيئة.

### التقييمات

كما هو الحال في أعمال الرقابة، قد تتولى الإدارة الانتخابية القيام بتقييمات لأجزاء محددة من أنشطتها أو لجمعياتها. ولا تعمل التقييمات على التثبيت من مدى جودة الأعمال التي قامت بها فحسب، بل إنها تعمل أيضاً على التحقق بان أهدافها الاستراتيجية ملائمة لبيئتها التي تعمل فيها وبأنها تلبية تطلعات أصحاب العلاقة والمصلحة واحتياجاتهم. وتعمل نتائج هذه التقييمات على تغذية دورة التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة الانتخابية. وتعتبر هذه طريقة فعالة لمساعدة الإدارة الانتخابية في مواجهة التحديات في بيئة خارجية حافلة بالتغيرات.

### التقييم الذي يعقب الانتخابات

يتزايد استخدام التقييم الذي يتبع العمليات الانتخابية من قبل الإدارة الانتخابية لتقييم مدى كفاءة الهياكل القانونية والإدارية للعمليات الانتخابية، إضافة إلى عوامل أخرى، فضلاً عن كفاءة أدائها في إجراء انتخابات ذات جدوى ومصداقية. كما أنها قد تغطي كلاً من جوانب النظام الانتخابي والعمليات الانتخابية والهياكل والقدرات الإدارية. ويمكن

للتوصيات الناجمة عن هذه التقييمات أن تصب في السياسة الداخلية للإدارة الانتخابية والإصلاح الإجرائي، وتأييد الإدارة الانتخابية للقيام بإصلاحات هيكلية، وذلك عبر مسار الدورة الانتخابية بأكمله.

## الرقابة الخارجية

تمثل الرقابة الخارجية على الإدارة الانتخابية جزءاً من مسألتها الخارجية، وقد يجري تنفيذها من خلال بعض الآليات مثل الرقابة أو التقييمات الخارجية، أو المراجعات من قبل لجنة مشكلة لغرض معين، أو لجنة مراجعة من السلطة التشريعية، مثل لجنة الشؤون الانتخابية، أو لجنة الحسابات العامة. وحتى تصبح الرقابة فاعلة تتطلب آلياتها إتاحة جميع المواد ذات الصلة والاتصال مع أي موظفين، ووجود ثقافة قوية مستقلة وغير متحيزة ومهنية، ووضع ضوابط جودة صارمة على عملها.

## استدامة الإدارة الانتخابية

بالرغم من القاعدة البديهية القائلة بعدم إمكانية «وضع سعر» على الديمقراطية، إلا إن العمل على زيادة استدامة الانتخابات الديمقراطية – أي قدرة الإدارة الانتخابية على الالتزام بمسؤولياتها على مدار سلسلة من الانتخابات – هو بمثابة مبدأ ينبغي أن تعتمده جميع الإدارات الانتخابية. وهناك ضغط متواصل على الإدارات الانتخابية لزيادة قدراتها وأدائها لتعزيز فاعليتها وكفاءتها لتحقيق هذا الهدف المنشود. وتشمل العناصر الرئيسية لاستدامة الإدارة الانتخابية ما يلي:

- أ) الاستدامة المؤسسية – ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير إطار انتخابي ملائم؛
- ب) الاستدامة المالية والاقتصادية – ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مستوى تمويل ملائم؛
- ج) استدامة الموارد البشرية – ويمكن تحقيق ذلك من خلال انتقاء عدد مناسب من الموظفين المؤهلين.

كما تظهر جوانب اجتماعية وسياسية وبيئية أخرى تتعلق باستدامة الإدارة الانتخابية، مثل مدى قدرة سياسات الإدارة الانتخابية وممارساتها على تعزيز المساواة الاجتماعية والانخراط السياسي وتقليل الصراع وتشجيع الاستدامة البيئية.

ومن شأن ربط سياسات وممارسات الإدارة الانتخابية بتعزيز الاستدامة أن يساعدها على تعزيز ثقة أصحاب العلاقة معها في العملية الانتخابية وفيها أيضاً؛ فعلى سبيل المثال، تتطلع كل من الحكومات والمانحين دوماً لأن ترى فاعلية استخدام التمويلات التي تقدمها للإدارة الانتخابية والتطوير المستمر لقدرات الإدارة من أجل تقليل الاعتماد على المدخلات الخارجية، وخاصة دعم المانحين.

## تقييم الاحتياجات

من شأن تقييم الاحتياجات أن يحدد قدرات الإدارة الانتخابية والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنظيم انتخابات حرة ونزيهة وإجرائها. كما يمكن استخدامها لتحديد عناصر استدامة الإدارة الانتخابية في ثلاثة مستويات هي:

- أ) مستوى النظام – بالنسبة للسياقات القانونية والمؤسسية التي تجري فيها الانتخابات؛

ب) المستوى التنظيمي – بخصوص أنشطة الإدارة الانتخابية، بما فيها الاستراتيجيات والثقافة والهيكل الإداري والتخطيط وصنع السياسات وعمليات التنفيذ والأداء المالي والعملياتي؛

ج) المستوى الفردي – بشأن قضايا معينة مثل كفاءة الموظفين وفرص تطوير الموظفين ومدى ولاء الموظفين لأهداف الإدارة الانتخابية.

## الاستدامة الانتخابية ومساعدات البلدان المانحة

في الديمقراطيات الحديثة والناشئة خاصة، قد تعمل مستويات دعم المانحين والتزامهم بذلك على تحسين نوعية أي عملية انتخابية، ولكن أثرها واعتماد الإدارة الانتخابية عليها قد يكون لهما وقع سلبي على استدامة الإدارة الانتخابية. وتدعو الحاجة لدعم المانحين إلى المساعدة في استدامة الإدارة الانتخابية من خلال ما يلي:

أ) كونها ملائمة لبيئة الإدارة الانتخابية؛

ب) كونها متزامنة ومنسقة لتلبية احتياجات الإدارة الانتخابية؛

ج) كونها داعمة لنقل المهارات والخبرات للإدارة الانتخابية؛

د) ضمان اشتغال إمكانات الإدارة الانتخابية على التكاليف المستقبلية.

وتعتبر التكنولوجيا الحديثة مغرية للإدارة الانتخابية، كما أنها في بعض الأحيان تجذب المانحين، ولكن يتعين على الإدارة الانتخابية اتخاذ القرار بشأن فائدتها على المدى البعيد وتأثيراتها على استدامة الإدارة الانتخابية. وينبغي تحديد نطاق استخدام الإدارة الانتخابية للتكنولوجيا الحديثة من خلال مستوى منح الموارد المقدمة من الدولة والفوائد المجنية من استعمالها.

## الممارسات التي تسهم في تحقيق الاستدامة

الجدوى الاقتصادية – أي تقديم خدمة فعالة مقابل تكلفة زهيدة – هي المقياس الرئيسي للاستدامة. ومع ذلك، لا يجوز السماح للوفورات بالإضرار بالاشتراطات الأساسية للانتخابات القانونية. وفي بعض الظروف، قد تتفوق اعتبارات الاستدامة السياسية على اعتبارات الاستدامة المالية.

ومن العناصر الهامة في استدامة الإدارة الانتخابية الموارد البشرية ومعرفتها وخبرتها كأعظم رصيد للإدارة الانتخابية، والاستثمار في تطوير هذه الموارد البشرية والاحتفاظ بها، وضمان الحفاظ على الذاكرة المؤسسية رغم خسارتها الموظفين المؤهلين.

إن التصميم الفعال للمواد، وسياسات الشراء والإدارة المرتكزة على احتياجات دقيقة وتحليلات الجدوى الاقتصادية والأدوات الأخرى مثل تقييم دورات الأعمار الافتراضية، تسهم أيضاً بصورة كبيرة في استدامة الإدارة الانتخابية.

## الانعكاسات الهيكلية والتكنولوجية لمسألة الاستدامة

تؤثر الاستدامة على اختيارات النظم الانتخابية وعلى أطر العمل والسياقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية بالغة الكلفة والتعقيد التي تتطلب أعلى مستويات النزاهة، مثل ترسيم الدوائر الانتخابية، وتسجيل الناخبين، وفرز الأصوات وعددها، وجدولة النتائج. ويتعين على الإدارة الانتخابية أن تفكر بعناية في مستويات النزاهة اللازمة والتكنولوجيا المستخدمة في هذه العمليات وتأثيرها على الاستدامة المالية والاجتماعية والسياسية.

## شبكات الإدارة الانتخابية

تعمل شبكات الإدارة الانتخابية على تشجيع تبادل المعلومات وتحسين العمليات الانتخابية، وتقدم فرصاً للإدارات الانتخابية لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة. كما تستطيع المنظمات الوطنية التي تشتمل على إدارات انتخابية أن تلعب دوراً بارزاً في التطوير المهني وتبادل المعلومات وتشكيل جماعات ضغط لتحقيق الإصلاحات الانتخابية. ويمكن للشبكات الإقليمية للإدارات الانتخابية أن تقدم فرصاً للإدارات الانتخابية لمساعدة بعضها البعض من خلال الاستفادة من خبرات الإدارات الانتخابية المنشأة منذ فترات طويلة، والتبادل الوظيفي، وإنشاء مجموعات بحث ومعلومات، ومشاركة المعدات. وتوفر شبكة المنظمة الانتخابية العالمية (GEO) فرصاً تعاونية للإدارات الانتخابية لتبادل المعرفة وتحسين الحوكمة الانتخابية.

وقد جرى تشكيل شبكات الدعم الانتخابي في كثير من أنحاء العالم على المستويات الوطنية والإقليمية التي تشتمل أيضاً على منظمات مجتمعية. وتستطيع شبكات الدعم الانتخابي هذه مساعدة الإدارات الانتخابية في العديد من الفعاليات مثل التدريب وتوعية الناخبين وتوفير المعلومات.

تتمثل أهمية الشبكات الانتخابية في تقديم الدعم للإدارات الانتخابية حول العالم لتمكينها من مواكبة سرعة التغير في البيئة الانتخابية.

لا يعتبر أي من جوانب الأمل أو النظم أو المؤسسات أو التخطيطات أو الإدارات أو العمليات الانتخابية محصناً ضد الإصلاح أو التحديث.

## إصلاح العمليات الانتخابية

إن التغيير الانتخابي لا يمكن الإشارة إليه كإصلاح إلا إذا كان هدفه الأساسي هو تحسين العملية الانتخابية، مثل زيادة عدم التحيز أو المشاركة أو الشفافية أو النزاهة أو الدقة. وهناك ثلاث نواحي للإصلاح الانتخابي يتعين على كل من الإدارة الانتخابية وذوي المصلحة والعلاقة أن يلعبوا دوراً في كل منها كما يلي:

- (أ) إصلاح الإطار القانوني - بما في ذلك الإصلاح المؤسسي للإدارة الانتخابية؛
- (ب) إصلاح العملية الإدارية - وتمثل تزويد الإدارة الانتخابية بالمبتكرات الاستراتيجية وغيرها مما يمكنها من الاضطلاع بمسؤولياتها القانونية وتقديم خدماتها بطرق أكثر فاعلية واستدامة؛
- (ج) إصلاح البيئة السياسية - مثل إعطاء الإدارة الانتخابية المزيد من الاستقلالية أو تشكيل إطار أكثر فاعلية وشفافية لتمويل الإدارة الانتخابية ومحاسبتها.

وقد تنشأ وسائل إطلاق الإصلاحات الانتخابية جراء نزاعات متعلقة بالانتخابات أو بسبب إخفاقات سياسية أو إدارية، أو إثر صدور تقارير إعلامية أو معلومات مستقلة عن الأداء الانتخابي، أو بفعل مراقبة داخلية للأداء من جانب إدارة الانتخابات نفسها. ويتطلب الإصلاح الانتخابي أن يدار بعناية للتأكد من أنه يحقق الغرض المأمول منه بدون إرباك الناخبين وبأقل قدر من التشويش للإدارة الانتخابية.

ويتعين على الإدارة الانتخابية أن يكون لديها استراتيجية واضحة للتطوير، وسرعة في الاستجابة والمبادرة بشأن تنفيذ الإصلاحات الانتخابية، وأن تلعب أدواراً حيوية كمنسقة للإصلاحات الانتخابية بشكل عام، وكمنفذة للإصلاحات المؤسسية، وكواضعة ومنفذة للإصلاحات الإدارية والفنية على السواء.

### Boundary delimitation

ترسيم الدوائر الانتخابية - العملية التي يتم من خلالها تقسيم البلاد، أو أجزاء منها، إلى دوائر انتخابية لأغراض تنظيم الانتخابات، وقد تشمل الدائرة الانتخابية كامل الوطن أو تنحصر في مناطق محددة، وقد تتطابق مع التقسيمات الإدارية القائمة في بلد ما.

### Campaign (electoral)

الحملة الانتخابية - الفعاليات السياسية، بما فيها اللقاءات الجماهيرية، والمؤتمرات، والخطابات، وعمليات البث، وجلسات الحوار والمناظرة، والفعاليات الإعلامية الأخرى المصممة لاطلاع الناخبين على برامج المرشحين أو الأحزاب السياسية الانتخابية وحشد التأييد لها، أو لأي من الخيارات المطروحة في أي من وسائل الديمقراطية المباشرة.

### Candidate

المرشح - هو شخص مسمى للتنافس في انتخابات إما بصفته كمثل حزب سياسي أو مستقلاً عن دعم أي حزب سياسي.

### Candidate nomination

تسمية المرشحين - العملية التي تقوم من خلالها الأحزاب والتنظيمات السياسية أو الأفراد بتقديم طلبات الترشيح للانتخابات، وذلك استناداً إلى المؤهلات التي ينص عليها القانون عادةً.

### Centralized EMB

الإدارة الانتخابية المركزية - إحدى طرق تنظيم الإدارة الانتخابية حيث تضطلع المؤسسة الانتخابية الوطنية بكافة المهام والعمليات الانتخابية على كافة المستويات، والتي عادة ما تقوم في البلدان التي تعمل بنظام الحكم والإدارة المركزيين.

### Certification of results

إقرار نتائج الانتخابات - عملية إقرار وتأكيد نتائج الانتخابات بشكل رسمي والمصادقة عليها، بحيث تصبح نهائية.

### Code of conduct

ميثاق الشرف/مدونة السلوك- مجموعة من القواعد العامة التي تعمل على تنظيم سلوكيات الموقعين على الميثاق/المدونة، كأعضاء وموظفي الإدارة الانتخابية، أو الأحزاب السياسية فيما يتعلق بعملهم أو مشاركتهم في العملية الانتخابية.

### Combined EMB

الإدارة الانتخابية المختلطة - أحد أشكال الإدارة الانتخابية ذات التركيبة المزدوجة، والتي تتشكل من مؤسسة تختص بوضع السياسات والقيام بالمهام الإشرافية وتكون مستقلة تماماً عن السلطة التنفيذية، ومؤسسة أخرى تختص بالمهام التنفيذية وتتبع لإحدى الوزارات أو الوكالات الحكومية أو للسلطات المحلية.

### Core costs

التكاليف الأساسية أو المباشرة (للعلمية الانتخابية)- التكاليف المتصلة بشكل روتيني

بتنظيم وتنفيذ الانتخابات في جو انتخابي مستقر. وتشتمل على تكاليف عمليات تسجيل الناخبين، وترسيم الدوائر الانتخابية، والاقتراع، وعد وفرز الأصوات، ونقل النتائج، وتوعية الناخبين، إلخ.

### **Decentralized EMB**

**الإدارة الانتخابية اللامركزية** - إحدى طرق تنظيم الإدارة الانتخابية حيث تقوم الإدارة الانتخابية المركزية بإيصال بعض المهام الانتخابية أو بعض العمليات الانتخابية لمؤسسات انتخابية تعمل على المستويات المحلية دون الوطنية، أو لفروع للإدارة الانتخابية المركزية على تلك المستويات.

### **Declaration of results**

**إعلان نتائج الانتخابات** - الإعلان الرسمي، كتابةً أو شفاهةً، عن نتائج أي انتخابات، والتي يمكن أن تشتمل على مجموع الأصوات التي حصل عليها كل مرشح أو حزب سياسي مشارك في الانتخابات، وأسماء الفائزين بالمقاعد التمثيلية التي يتم انتخابها استناداً إلى قانون الانتخابات، أو مجموع الأصوات التي حصل عليها كل خيار من الخيارات المطروحة في إحدى وسائل الديمقراطية المباشرة، كالاستفتاء مثلاً.

### **Diffuse costs**

**التكاليف غير المباشرة (للمعملية الانتخابية)** - التكاليف المتعلقة ببعض الخدمات الانتخابية والتي لا يمكن فصلها عن الميزانيات العامة لمؤسسات أخرى تساعد في تنظيم وتنفيذ العمليات الانتخابية.

### **Direct democracy instrument**

**وسائل الديمقراطية المباشرة** - الترتيبات التي يمكن للناخبين من خلالها المشاركة بشكل مباشر في شؤون البلاد، بالإضافة إلى الانتخابات، وهي الاستفتاء العام والمبادرات التشريعية الشعبية ومبادرات الاستفتاء على سحب الثقة من الرؤساء المنتخبين.

### **Elector**

**الناخب** - هو شخص مؤهل ومسجل للتصويت في انتخاب ما، أو بموجب وسيلة ديمقراطية مباشرة.

### **Electoral activity**

**الفعالية الانتخابية** - جزء من المهام الانتخابية يمكن إيصال تنفيذها لشخص أو مجموعة أشخاص. ويستخدم أحياناً للدلالة على مهمة انتخابية محددة.

### **Electoral administration**

**إدارة الانتخابات** - هي الإجراءات الضرورية لإجراء أو تنفيذ أي جانب من جوانب العملية الانتخابية.

### **Electoral commission**

**لجنة انتخابية** - تسمية تطلق عادة على هيئة إدارة انتخابية من النموذج المستقل أو مكون الإدارة الانتخابية من النموذج المختلط للإدارة الانتخابية.

## Electoral cycle

**الدورة الانتخابية** - المجموعة المتكاملة لكافة مراحل الإعداد للانتخابات، وتنفيذها وتقييمها، والتي تعتبر كحلقة انتخابية مستمرة. وبالإضافة إلى ما يتعلق بمراحل العملية الانتخابية بحد ذاتها، فهي تشمل على فترة ما قبل الانتخابات، حيث يتم تنفيذ فعاليات عدة مثل مراجعة الإطار القانوني والإجراءات الانتخابية المعتمدة، وتسجيل الناخبين، وكذلك على فترة ما بعد الانتخابات، ومن فعاليات عمليات التقييم والتدقيق، والأرشفة والحفاظ على ذاكرة المؤسسة، وعمليات التشاور والتحضير للانتخابات التالية.

## Electoral dispute resolution

**حل النزاعات الانتخابية** - عملية النظر في أية اعتراضات وطعون واستئنافات تتعلق بأى من مراحل العملية الانتخابية وفعاليتها، والفصل فيها.

## Electoral law

**القانون الانتخابي** - هو جزء أو أجزاء من التشريع القانوني الذي ينظم جميع جوانب عملية انتخاب المؤسسات السياسية الموضحة في دستور أو إطار مؤسساتي لدولة ما.

## Electoral management

**إدارة الأعمال الانتخابية** - هي عملية تنفيذ فعاليات ومهام ووظائف إدارة الانتخابات.

## Electoral management body (EMB)

**لجنة الإدارة الانتخابية (الإدارة الانتخابية)** - الجهاز الإداري المسؤول عن إدارة العملية الانتخابية والاشراف على مكوناتها الرئيسية، ويطلق عليها تسميات عدة منها اللجنة الانتخابية، اللجنة المركزية للانتخابات، اللجنة العليا للانتخابات، دائرة شؤون الانتخابات، الخ. ويمكن أن تشكل جهازاً إدارياً مستقلاً تماماً أو أن تتبع إحدى الإدارات الحكومية القائمة.

## Electoral process

**العملية الانتخابية** - المجموعة المتكاملة لكافة مراحل الإعداد للانتخابات محددة، وتنفيذها. وتشتمل هذه العملية عادةً على عدة مراحل مثل إقرار قانون الانتخابات، وتسجيل الناخبين، وتسمية المرشحين، والحملة الانتخابية، والاقتراع، وعد وفرز الأصوات ونقل النتائج، وحل النزاعات الانتخابية وإعلان نتائج الانتخابات.

## Electoral regulations

**الضوابط الانتخابية** - القواعد التي يتم وضعها والعمل بها بموجب القانون واستناداً إلى نصوصه، وذلك من قبل الإدارة الانتخابية عادة، وعملاً بصلاحيات معطاة بموجب القانون للقيام بذلك، بهدف تنظيم المواضيع والإجراءات المختلفة المتعلقة بتنظيم وإدارة الانتخابات.

## Electoral System

**النظام الانتخابي** - هي الآلية المعتمدة بشكل أساسي لترجمة أصوات الناخبين إلى مقاعد تمثيلية وتوزيعها بين مختلف المتنافسين في الانتخابات. ويحدد النظام الانتخابي مجموعة كبيرة من الجوانب المتعلقة بالعملية الانتخابية، حيث يؤثر ويتأثر بها. أما مكوناته الثلاثة الرئيسية فهي: المعادلة الانتخابية، وتركيب ورقة الاقتراع، وحجم الدوائر الانتخابية.

### Expert-based EMB

الإدارة الانتخابية المؤلفة من خبراء - المؤسسة الانتخابية المستقلة العاملة في ظل الإدارة الانتخابية المستقلة أو المختلطة، والتي تتألف من أعضاء يتم اختيارهم استناداً إلى خبراتهم وموقعهم الاجتماعي. وتسمى أحياناً بالإدارة الانتخابية غير الحزبية.

### Full-time EMB

الإدارة الانتخابية الدائمة - الإدارة الانتخابية العاملة على مدار الدورة الانتخابية، والتي تعنى بإدارة الشؤون الانتخابية أثناء الانتخابات وفي الفترات الواقعة بينها.

### Governmental model of electoral management

الإدارة الانتخابية الحكومية - أحد أشكال الإدارة الانتخابية حيث تقوم السلطة التنفيذية بتنظيم وإدارة الانتخابات من خلال إحدى الوزارات، كوزارة الداخلية مثلاً، أو من خلال السلطات المحلية.

### Independent model of electoral management

الإدارة الانتخابية المستقلة - أحد أشكال الإدارة الانتخابية، حيث يتم تنظيم وإدارة الانتخابات من خلال مؤسسة انتخابية مستقلة تماماً عن السلطة التنفيذية، والتي تمتلك وتدير ميزانيتها الخاصة بها.

### Mixed model of electoral management

الإدارة الانتخابية المختلطة - أحد أشكال الإدارة الانتخابية ذات التركيبة المزدوجة، والتي تتشكل من مؤسسة تختص بوضع السياسات والقيام بالمهام الإشرافية وتكون مستقلة تماماً عن السلطة التنفيذية، ومؤسسة أخرى تختص بالمهام التنفيذية وتتبع إحدى الوزارات أو الوكالات الحكومية أو السلطات المحلية.

### Integrity costs

التكاليف المتعلقة بالنزاهة الانتخابية - التكاليف التي تتعدى التكاليف الأساسية أو المباشرة الضرورية لضمان أمن، ونزاهة، وحيادية وعدالة العملية الانتخابية. وهذه التكاليف هامة بشكل خاص بالنسبة للانتخابات التي تعقب حالات الصراع والديمقراطيات الناشئة.

### Legal framework

الإطار القانوني - مجموعة من القوانين التي تتعلق بالعملية الانتخابية أو تؤثر بها بأي شكل كان، والتي تشمل بشكل أساسي الدستور، وقوانين الانتخابات، وقوانين أخرى ذات علاقة بقوانين الأحزاب السياسية، والقوانين التنظيمية للسلطة التشريعية، واللوائح والضوابط الانتخابية ومدونات السلوك.

### Lower-level EMB

الإدارة الانتخابية المحلية - الإدارة الانتخابية التي يتم تشكيلها على أي من المستويات دون المستوى الوطني، كالمحافظة، أو المقاطعة، أو الولاية، أو الدائرة، إلخ.



### Member (of an EMB)

عضو الإدارة الانتخابية - التسمية التي تطلق على العضو في اللجنة الانتخابية. وهو الشخص المعين أو المنتخب لعضوية اللجنة أو الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم الانتخابات وتنفيذ المهام والصلاحيات المعطاة للإدارة الانتخابية.

### Multiparty-based EMB

الإدارة الانتخابية الحزبية (المؤلفة من ممثلي الأحزاب) - الإدارة الانتخابية المؤلفة من أعضاء يتم تعيينهم جميعاً من قبل الأحزاب السياسية.

### Part-time EMB

الإدارة الانتخابية المتفرغة جزئياً - الإدارة الانتخابية التي لا يتفرغ أعضاؤها أو معظمهم للعمل فيها إلا جزئياً طوال مدة عضويتهم.

### Permanent EMB

الإدارة الانتخابية الدائمة - الإدارة الانتخابية العاملة على مدار الدورة الانتخابية، والتي تعنى بإدارة الشؤون الانتخابية أثناء الانتخابات وفي الفترات الواقعة بينها.

### Polling station

محطة الاقتراع - الموقع المعتمد لتنفيذ عمليات الاقتراع، حيث يتوجه الناخبون للإدلاء بأصواتهم بإشراف موظفي الاقتراع المعيّنين من قبل الإدارة الانتخابية، وعادة ما تكون غرفة واحدة تقع ضمن نطاق أحد مراكز الاقتراع.

### Referendum

الاستفتاء - إحدى وسائل الديمقراطية المباشرة، حيث يدلي الناخبون بأصواتهم للتعبير عن رأيهم في موضوع عام كتعديل الدستور مثلاً. ويمكن أن تكون نتائج الاستفتاء ملزمة أو لا.

### Regional EMB

الإدارة الانتخابية الإقليمية - هي عبارة عن هيئة إدارة انتخابية دون المستوى الوطني.

### Registration of political parties and candidates

تسجيل الأحزاب السياسية والمرشحين - هي عملية قبول الطلبات للترشح في انتخاب لأحزاب سياسية أو مرشحين ممن يستوفون معايير محددة.

### Registration of electors

تسجيل الناخبين - هي عملية إدخال أسماء الناخبين المؤهلين والبيانات الأخرى ذات الصلة في سجل أو قائمة الناخبين.

### Secretariat

الأمانة العامة - التركيبة التنظيمية التي تأتي بعد الهيئة المسؤولة عن وضع السياسات في الإدارة الانتخابية المستقلة أو المختلطة، والتي تضطلع بالمسؤوليات التنفيذية. أما في الإدارة الانتخابية الحكومية، فعادةً ما تشكل الأمانة العامة المكون الوحيد لتلك الإدارة، والتي قد تتمتع ببعض الصلاحيات لوضع السياسات الانتخابية العامة.

### Simple majority

الأغلبية البسيطة - حصول أي من المرشحين أو الأحزاب أو الخيارات المطروحة على عدد من الأصوات يفوق عدد الأصوات التي حصل عليها أي من المرشحين أو الأحزاب الآخرين أو الخيارات الأخرى، بغض النظر عن نسبة تلك الأصوات من المجموع العام.

### Subsidiary EMB

الإدارة الانتخابية الفرعية - المؤسسة الانتخابية التي تضطلع بمسؤوليات انتخابية على المستويات المحلية المختلفة والتي تعمل على مساندة الإدارة الانتخابية الرئيسية أو المركزية للقيام بمهامها.

### Tabulation

الجدولة - هي عملية تجميع نتيجة عد الأصوات المدلى بها في عملية انتخابية. وتسمى أيضاً دمج النتائج.

### Temporary EMB

الإدارة الانتخابية المؤقتة - الإدارة الانتخابية العاملة لفترات زمنية محددة فقط، وعادةً ما تنحصر بفترة الانتخابات.

### Transitional EMB

الإدارة الانتخابية الانتقالية - الإدارة الانتخابية التي يتم تشكيلها للعمل على تنظيم الانتخابات في المراحل الانتقالية، وعادة ما يتم تشكيلها تحت إشراف المجتمع الدولي، كالأمم المتحدة، وقد تتألف عضويتها أو تشمل على خبراء دوليين.

### Voter

الناخب - هو شخص يدلي بصوت في انتخابات ما أو في آلية ديمقراطية مباشرة.

### Voter education

تثقيف الناخبين - هي عملية يتم فيها إعلام الناس عن العملية الانتخابية والتفاصيل والإجراءات المتعلقة بتسجيل الناخبين، والاقتراع، والعناصر الأخرى المتعلقة بالعملية الانتخابية.

### Baseline budget (incremental budget)

الميزانية التراكمية - إحدى طرق إعداد ميزانية الانتخابات، وذلك استناداً إلى الاعتمادات القائمة في الميزانية السابقة والتي يتم تحديثها لتقدير الميزانية الجديدة. وتلائم هذه الوسيلة في إعداد الميزانية الحالات المستقرة نسبياً، بدلاً من الحالات التي تتصف أجوارها الانتخابية بديناميكية عالية.

### Zero base budget

ميزانية بأساس الصفر - هي أسلوب تشكيل ميزانية تعامل كل فترة تمويل لمنظمة ما كصفحة بيضاء، وتقدر التمويل المطلوب لتحقيق النتائج المخطط لها لتلك الفترة.



