

برنامج المجتمع المدني العراقي



الدليل الإرشادي

حول

أدوات تشخيص الفساد الإداري

صدر هذا الدليل في يونيو 2006

قائمة بالمحتويات

رقم	المحتوى التدريبي
3	مقدمة الدليل
4	1- المنظور التاريخي للفساد
4	2- تعريف الفساد الإداري
5	3- أنماط الفساد الإداري
6	4- الفساد العابر للحدود
7	5- تحليل الفساد الإداري
9	6- سبل مكافحة الفساد الإداري
10	7- آليات ترويج الشفافية
13	8- استراتيجيات ترويج الشفافية
14	9- أدوات مراقبة وتقييم الفساد الإداري
15	10- أولاً: قائمة التدقيق البلدية
16	11- ثانياً: مسح الفساد الحضري
17	12- ثالثاً: أداة تقييم/قياس مدى قابلية الأجهزة والمؤسسات البلدية للفساد:
18	13- رابعاً: تقييم الفساد بالمشاركة
21	14- خامساً: بطاقات التقرير/الإبلاغ
22	15- سادساً: السجل العام للفعاليات والماليات

مقدمة

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري من أبرز المشكلات التي اتفقت تقارير الخبراء والمتخصصين علي ضرورة مكافحتها وتطويرها وعلاجها خاصة في الدول النامية كهدف أساسي لا بد من تحقيقه. ومن الجدير بالذكر أن الدول النامية لا تنفرد وحدها بهذه الظاهرة ولكن الفساد الإداري موجود أيضاً في المجتمعات المتقدمة. ولا يوجد اتفاق أو إجماع حول تعريف الفساد الإداري فمنهم من يربطه بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد ونظم عقائدية وسياسية وبيئية، ومنهم من جعل الفساد الإداري نتاج التسبب وسوء الإدارة أو استجابة للحاجة والعوز أو رد فعل لأوضاع سياسية أو نفسية أو اجتماعية محددة.

ولا يعد اهتمام المجتمع الدولي بمسائل الفساد ظاهرة عابرة، إذ صار من المسلم به حالياً أن الفساد يؤدي إلي عرقلة النمو الاقتصادي والاجتماعي، علاوة على ما قد يسفر عنه من انتهاكات لحقوق الإنسان في الدول التي

وليست معالجة الفساد مجرد مسألة تطبيق القانون فمن علل الفساد نظام النزاهة في البلد نفسه وبالتالي يتعين اصلاح النظام الوطني للنزاهة، وفي اطار هذا الجهد من المهم في البداية ان تتوفر الارادة السياسية لاجراء التغييرات التشريعية او الادارية الفعالة بما يكفي لاحتواء الفساد كما يلزم ان تعمل يدا في يد بالاطراف الفاعلة الرئيسية الثلاثة في المجتمع الا وهي:

الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، وثمة حاجة الى تضافر طاقات هذه العناصر الثلاثة لضمان احداث تغيير ايجابي في المواقف المعنوية والاخلاقية من اجل تحقيق اصلاحات هادفة.

وقد تزايد دور واهمية المؤسسات الدولية في مجال معالجة الفساد تزيادا كبيرا خلال السنوات القلائل الماضية، فعلى الصعيدين الدولي والوطني اعلنت هذه المؤسسات الحرب على الفساد واتخذت اجراءات ملموسة للحد من انتشاره.

ومن امثلة التدابير الفعالة الرامية الى التخلص من الفساد اقرار توصيات واتفاقيات دولية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) وسن مبادئ توجيهية محددة في مجال ابرام الصفقات العامة (البنك الدولي ، ولجنة المساعدة الانمائية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) ووضع مشاريع لتشجيع المزيد من الرصد والشفافية والمسائلة (برنامج الامم المتحدة الانمائي ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية) في البلدان التي تعمل فيها وكالات الدول المانحة.

المنظور التاريخي للفساد:

ظاهرة الفساد ليست ظاهرة حديثة وهي ليست مرتبطة بزمان أو مكان معين ولكنها موجودة من قديم الأزل في بعض البلدان والحضارات القديمة، ففي ديسمبر 1997 أُبلِغَ أن فريق علماء آثار هولنديّ وجد في راکا في سوريا حوالي 150 كتابة مسماريّة تبين أن الموقع احتوى على مركز إداريّ للحضارة الأشوريّة ترجع إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد، وجد في أرشيف خاص بجهة مسؤولة عن الأمن في تلك البلاد (ربّما نظير لوزارة الدّاخليّة في العصر الحديث)، بيانات عن الموظفين الذين كانوا يقبلون الرشاوى، وهذه البيانات تتضمن أسماء المسؤولين الكبار و اسم لأميرة أشوريّة، وامتدت ظاهرة الفساد علي مر العصور وفي مختلف البلدان والأزمان كانت هناك بعض الظواهر العالمية للفساد التي تمثلت في الرشاوى والعمولات مقابل تسهيل الحصول علي الخدمات والمنافع في معظم بلدان العالم.

وهذا يؤكد علي أن جذور الفساد ممتدة في أعماق التاريخ وليست وليدة الوقت الحاضر، ولكن تم تناولها حديثا لما لها من خطورة علي السلام والأمن الدوليين

ويعاني المجتمع العراقي في الوقت الحاضر من انتشار الفساد في بعض الدوائر العامة والحكومية وخاصة التي لها علاقة مباشرة بتوفير الخدمات والمصالح الرئيسية للمواطنين، وبالتالي فإن المجتمع المدني العراقي ومنظّماته المختلفة يقع عليه العبء الأكبر في دراسة وتشخيص ظاهرة الفساد الإداري حتي يمكن تحديد أسبابها ومحاولة القضاء عليها.

تعريف الفساد الإداري

يستحيل على المرء أن لا يدوق عسلا أو سماً امتد إليه لسانه، فإنه يستحيل أيضا على من يدير أموال الحكومة ألا يدوق من ثروة الملك ولو نذرا قليلا.

{من كتابات كوتيليا ” رئيس وزراء الملك في الهند القديمة ” 300 قبل الميلاد }

الفساد: في اللغة هو العطب والتلف وخروج الشيء عن الاعتدال ونقيضه الصلاح. وقد وردت مادة فسد في القرآن الكريم في خمسين آية تضمنت شتى أنواع الفساد مبينة خطورته ونتائج السيئة وحذرت المفسدين كما في قوله تعالى: { وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين } .

أما عن تعريف الفساد الإداري، فإنه يعني استغلال موظفي الدولة لمواقع عملهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع ومآرب شخصية يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة. وبعبارة أخرى، هو سلوك غير رسمي تفرضه ظروف معينة، ويقتضيه التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي تتعرض له المجتمعات من حين لآخر.

ويعرّف صندوق النقد الدولي الفساد الإداري في تقريره الصادر عام 1996 بأنه: سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها أو يستجديها ويبتزها.

وجاء في موسوعة العلوم الاجتماعية تعريف الفساد الإداري: بأنه استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة بما في ذلك، كافة أنواع رشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين أو القضاة. ولكنه يستبعد الرشاوى التي تحدث في ما بين مؤسسات القطاع الخاص.

أنماط الفساد الإداري:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للفساد الإداري داخل الدوائر الحكومية هي: العرضي أو الصغير، والشامل، وفيما يلي تفصيل كل نوع:

1. الفساد العرضي أو الصغير Petty Corruption، وهو التعبير الذي صكه البنك الدولي، ويشير إلى كافة أشكال الفساد الصغيرة والعرضية التي تعبر عن سلوك شخصي أكثر مما تعبر عن نظام عام بالمنظمة. مثال على ذلك: الاختلاس والاستحواذ على نطاق صغير بما في ذلك تلقي الرشاوى، والمحسوبية، وسرقة الأدوات المكتبية أو بعض المبالغ الصغيرة، أو المبالغة في تقدير أثمان الأنشطة أو الجهود الميدانية من خلال الادعاء باستخدام عمالة أكثر مما جرى الاستعانة بها بالفعل بهدف الحصول على المكافآت والرواتب الخاصة بهم.
2. الفساد المنتظم أو النظامي Systematic Corruption، وهو الذي يحدث حين تتحول إدارة المنظمة إلى إدارة فساد. بمعنى آخر أن يدير العمل برمته شبكة مترابطة للفساد يستفيد ويعتمد كل عنصر منها على الآخر. مثال على ذلك، الفساد الذي يحدث نتيجة شبكة من الفساد تضم رئيس الدائرة ومدير المشروعات والمسؤولين عن الشؤون المالية.
3. الفساد الشامل، وهو النهب الواسع النطاق للأموال والممتلكات الحكومية عن طريق صفقات وهمية، أو تسديد أثمان سلع وهمية؛ تحويل ممتلكات عامة إلى مصالح خاصة بدعوى المصلحة الوطنية، الرشاوى والعمولات، التواطؤ من أجل سلب العموم؛ النهب والاستحواذ على نطاق واسع عن طريق المناقصات العامة، ومنح الامتيازات الاقتصادية الخاصة وتقديم الهبات والرشاوى السياسية الكبيرة لتحقيق أغراض سياسية.

مقارنة بين الأنواع المختلفة للفساد ونمط الإدارة:

النوع	الفاعلون الرئيسيين	نمط الإدارة
العرضي أو الصغير	صغار الموظفين، الموظفون ذوو المصلحة، الأفراد الانتهازيون	الديموقراطي
النظامي أو المنتظم	موظفون عموميين، ساسة، ممثلو الجهات المانحة والبلدان المستفيدة، النخب الإدارية، رجال الأعمال والوسطاء	الفوضوي
الشامل	النخب الإدارية، الساسة، رجال الأعمال؛ الفئات العليا من المستخدمين	الدكتاتوري

الفساد العابر للحدود:

إن عولمة الأسواق والفوارق الإنمائية بين الشعوب قد عملت على توجيه الانتباه إلى معضلة الفساد العابر للحدود. فالفساد العابر للحدود الذي ينطوي على مصالح وفاعلين ورؤوس أموال وعمليات اقتصادية على الصعيد الدولي (سواء أكانت مشروعة أم غير مشروعة) يعد أحد أكثر المشاكل خطورة في البلدان الغنية والبلدان النامية على السواء الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الأسئلة الهامة لدى المحللين والراغبين في الإصلاح في مختلف دول العالم. وفي حين قد تتعاضد صعوبات جمع البيانات في حالات الفساد الداخلي، فإنها في حالة الفساد العابر للحدود تكون أكثر صعوبة وأشد تعقيداً. فالعالم التي تنتقل رؤوس الأموال والأشخاص والمعلومات والخبرات بحرية وبسرعة من مكان إلى آخر يوفر فرصاً جديدة وعديدة لظهور شتى ألوان الفساد. ومما يزيد الأمر صعوبة، قدرة العناصر التي تمارس الفساد عبر الحدود على القيام بأعمالها التجارية في كل مكان تقريباً مما يجعل من الصعب، بل من المستحيل أحياناً، مسألته في كل مكان تمارس فيه نشاطها. وعندما تقرر الحكومات أو المنظمات الدولية مواجهة المشكلة، فإن النتيجة غالباً ما تكون محدودة ومتناثرة، إذ أن حكومات الدول النامية والمنظمات الدولية التي لا تتوافر لديها إلا موارد وسلطات محدودة ومقيدة قد لا تكون الند القادر سياسياً أو اقتصادياً على مواجهة ذوي المصالح القوية الذين كثيراً ما يعملون في الخفاء على توجيه الدواليب التي تحرك الفساد العابر للحدود.

وللفساد العابر للحدود أوجه تشابه مع الفساد الداخلي سواء من حيث أسبابه أو من حيث عواقبه فالبلدان التي تعاني من مشاكل الفساد الداخلي يحتمل أن تكون أيضاً شديدة التعرض لكافة أشكال الفساد العابر للحدود. وبالتالي يتعين أن تكون استراتيجيات الإصلاح متكاملة، إذ أنه في العديد من الحالات تكون الروابط بين الفساد العابر للحدود والفساد الداخلي وثيقاً ومباشرة إذ غالباً ما يحتاج ممارسو الفساد العابر للحدود إلى تعاون المسؤولين المحليين لتنفيذ خططهم و/أو التستر عليها.

وثمة روابط أخرى طويلة الأمد وعامة. فإذا كانت المصالح الاقتصادية توظف الفساد العابر للحدود للحصول على امتيازات غير عادلة تجاه المنافسين الدوليين أو الداخليين، فإن من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى انعدام الفاعلية الاقتصادية. وفي البلدان النامية بصفة خاصة، يكون على المنافسين الداخليين العمل في ظل وضع غير ملائم تماماً، وقد يجبرون على التخلي عن أعمالهم التجارية نهائياً مما يؤدي إلى عرقلة جهود التنمية الاقتصادية وتزايد صعوبة الحفاظ على تنمية متوازنة داخل البلد كما تقل الفرص الاقتصادية المشروعة. وقد لا يجد العديد من أصحاب الأعمال والشركات بد من التعامل مع ذوي المصالح الممارسين للفساد مما يؤدي إلى المزيد من الفساد الداخلي. وعلى الصعيد السياسي، فإن المسؤولين الذين يحققون ثروات طائلة من خلال تسهيل الفساد العابر للحدود لن يكون لديهم الاستعداد للتخلي عن مناصبهم المتميزة عن طيب خاطر بل قد يفسدون العملية السياسية برمتها باستخدام وسائل الترهيب والغش والمحسوبية واسعة النطاق وما إلى ذلك. ولعل النتيجة المترتبة على ذلك في الأمد القصير هي تزايد كل من الفساد الداخلي والفساد العابر للحدود ويؤدي في النهاية إلى تعويق التنمية السياسية والاقتصادية المستدامة.

تحليل الفساد الإداري:

يمكن التركيز من الناحية التحليلية على أربعة اتجاهات رئيسية، يركز كل منها على أحد جوانب مفهوم الفساد الإداري على النحو التالي:

الاتجاه الأول: ويركز على الوظيفة العامة، وينظر إلى ظاهرة الفساد الإداري باعتبارها خروج للموظف عن مقتضيات الوظيفة العامة والقواعد المحددة لها التي يتعين عليه الالتزام بها رغبة منه في تحقيق نفع خاص على حساب هذه الوظيفة.

الاتجاه الثاني: ويركز على إدخال منطوق وتأثير السوق أو الوضع الاقتصادي للدولة على الوظيفة العامة، حيث يكون على المواطن أو الموظف دفع أسعار عالية للحصول على المنافع المرغوبة من سلع وخدمات.

الاتجاه الثالث: ويركز على المصلحة العامة من حيث ممارسة الموظف للسلطة الرسمية تحت ستار المشروعية القانونية لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة.

الاتجاه الرابع: ويركز على السلوك الأخلاقي، الذي يتمثل في الخروج عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق مآرب خاصة، غالباً ما تكون على حساب المصلحة العامة.

مظاهر الفساد الإداري

المجموعة الأولى : الفساد التنظيمي:

- 1- عدم احترام وقت العمل
- 2- امتناع الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه
- 3- التراخي
- 4- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء
- 5- النكوص (الإحجام عن العمل)
- 6- السلبية والانعزالية
- 7- عدم تحمل المسؤولية
- 8- إفشاء أسرار العمل

المجموعة الثانية: الانحرافات السلوكية:

- 1- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة
- 2- جمع الموظف بين الوظيفة وبين أعمال أخرى
- 3- سوء استعمال السلطة
- 4- المحسوبية
- 5- الوساطة

المجموعة الثالثة: الانحرافات المالية:

- 1- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون
- 2- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة
- 3- مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية
- 4- فرض المغارم
- 5- الإسراف أو إهدار المال العام

المجموعة الرابعة: الانحرافات الجنائية:

- 1- الرشوة
- 2- اختلاس المال العام
- 3- التزوير

سبل مكافحة الفساد :

تأخذ سبل مكافحة الفساد والسلوكيات اللاأخلاقية عدة أشكال تدور في مجملها حول تجفيف المنابع التي تشجع على وجود الفساد في المنظمة والتي سبق الحديث عنها.

ويمكن تلخيص هذه الأساليب فيما يلي :

- 1 – تقوية أنظمة المساءلة والشفافية داخل الدوائر الحكومية. وسوف يتم شرح ذلك بالتفصيل عند الحديث عن المساءلة والشفافية.
- 2 – تقوية دور المستفيدين من خدمات الدائرة الذين يستطيعون دائماً الحفاظ على نزاهة عملية تنفيذ البرامج التنموية على أرض الواقع.
- 3 – تبنى المنظمة لما يعرف باسم "الميثاق الأخلاقي" ويشمل جملة المبادئ والأخلاقية التي يجب على العاملين بالمنظمة احترامها والعمل بمقتضاها (مثل التأكيد على عدم استخدام موارد المنظمة وامكاناتها في غير الأغراض التي خصصت لأجلها). إن الإعلان عن هذه المبادئ قد يشكل جداراً أخلاقياً لكل شخص/فرد في مواجهة إغراءات سوء استخدام الموقع الوظيفي.
- 4 – التأكيد على أن يكون نظام الإدارة السائد في المنظمة يقوم على عدد من المبادئ الأساسية التي يصعب أن ينتشر الفساد في ظل وجودها مثل الانفتاح والديمقراطية والمشاركة وتداول المعلومات. يساعد ذلك على تحقيق النزاهة في العمل.

التوعية بمكافحة الفساد الإداري:

يتم توعية وتعريف المواطنين بظاهرة الفساد وأنواعه وأسبابه وخطورته على تقدم ورفاهية المجتمع وذلك باستخدام أساليب وأدوات التوعية والتثقيف والتعريف بالفساد وخطورته على المجتمع من خلال ثلاث مراحل رئيسية:

1. **منع الفساد:** وهو ما يسمى بالأسلوب الوقائي والذي يعتمد بشكل أساسي على توعية وتعريف المواطنين بظاهرة الفساد وأنواعه وأسبابه وخطورته على تقدم ورفاهية المجتمع وذلك باستخدام أساليب وأدوات التوعية والتثقيف والتعريف بالفساد وخطورته على المجتمع Awareness raising
2. **كشف الفساد:** وهو ما يسمى بالأسلوب العلاجي والذي يعمل على تمكين منظمات المجتمع المختلفة من المشاركة بفاعلية في مراقبة ممارسات وأداء المؤسسات الحكومية لرصد وكشف الأنواع المختلفة من الفساد باستخدام آليات المساءلة والشفافية Transparency & Accountability.
3. **مواجهة الفساد:** وذلك باتخاذ الإجراءات الرادعة لمنع انتشار الفساد والحد منه وتكوين رأي عام قوي داخل المجتمع لمحاربة تلك الظاهرة وذلك باستخدام أسلوب تنظيم حملات الدعوة والمساندة Advocacy Campaigns لبناء قاعدة شعبية وتشكيل التحالفات لدعم ومساندة الجهود الرامية لمواجهة ظاهرة الفساد.

آليات ترويج الشفافية:

مفهوم الشفافية : Transparency :

يقصد بالشفافية طرح القضايا العامة أو التي تهم جماعة بعينها للنقاش الحر، وتبادل الرأي حولها ، وتداول المعلومات بشأنها ، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك ما يحدث في المجال العام بموضوعية ، ويساعد ذلك على تحقيق مساءلة أفضل. ومن الملاحظ أن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطرديّة، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة والعكس صحيح.

آليات ترويج الشفافية:

- 1- الحكومة الوطنية.
- 2- الحكومة المحلية.
- 3- القطاع الخاص.
- 4- منظمات المجتمع المدني.
- 5- أجهزة الإعلام.
- 6- المواطنون.

أولاً: الحكومة الوطنية:

تعد الحكومة الوطنية الأساس الذي تقوم عليه، والحكومة الوطنية مسؤولة أمام الأجهزة الديمقراطية للرقابة، وملتزمة بأحكام القانون، وتحترم المعايير الدولية لحقوق الإنسان، وذلك يمنحها الحق في التصرف نيابة عن المواطنين. وهذه الشرعية هي التي تُعطي الحكومة القوة لفرض الإصلاحات اللازمة لقمع الفساد“

وفي ظل مفهوم الحكم الديمقراطي يصبح أمام الحكومة الوطنية عدة مهام أساسية هي:

- تطبيق نظام للحكم والإدارة يقوم على اللامركزية والديمقراطية.
- التأكيد على أهمية النظام القانوني الذي يحقق العدالة ويكفل مساواة الأفراد أمام القانون.
- تدعيم المساواة واحترام حقوق الإنسان وبخاصة الفئات المهمشة والأقليات.
- الحفاظ على الأمن في المجتمع بشقيه الداخلي والخارجي.
- وضع السياسات الاقتصادية الكفيلة بخلق الظروف المواتية لنمو الاقتصاديات الكلية وتوليد دخل مستمر للإنفاق على المشروعات العامة.

ثانياً: الحكومة المحلية:

الحكومات المحلية هي المسؤولة عن إدارة شئون المجتمع علي مستوي الإقليم أو المحافظة أو المركز، وتستند شرعية الحكومة المحليّة على نفس المبادئ التي تستند إليها الحكومة الوطنية مما يعطيها حق التصرف نيابة عن الناس لحماية مصالحهم.

إن ميزتها النسبية في تنمية الحكم الرشيد في المناطق الحضرية والريفية وفي التصدي للفساد إنما تكمن في قربها من المواطنين، مما يتيح لها فرصة أفضل لفهم الأوضاع القائمة، ومن ثم، محاربة الفساد والتصرف بناء علي رغبات مواطنيها.

ثالثاً: القطاع الخاص:

هو الذي النوع من المنظمات التي تهدف إلي الربح بما لا يتعارض مع مصالح المواطنين أو مصالح المجتمع، يلعب القطاع الخاص - الضلع الثالث في شراكة الحكم الداخلي - دوراً مهماً في مساعدة المواطنين على إيجاد سبل العيش الكريم، وإطلاق طاقاتهم، وتطوير الظروف المعيشية Living Conditions ويتحقق ذلك من خلال التوسع في الاستثمار وخلق فرص عمل متزايدة، وتمدد الاقتصاد الوطني إلى ما وراء حدود الدولة. وهو ما يسهم - بالقطع - في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. ويلاحظ أن الشركات عابرة الحدود Transnational Corporation تستطيع أن تمتد بتأثيرها إلى ما وراء حدود الدول في الوقت الذي تعجز فيه الحكومات عن تحقيق ذلك.

وتستند شرعية القطاع الخاص على دوره في إيجاد الوظائف وفرص العمل وبالتالي توفير مورد للدخل للحكومة من خلال الضرائب التي تستقطع من الأجور والمرتبات، وتستخدم حصيلة هذه الضرائب بدورها في إعداد وتنفيذ البرامج والخدمات الاجتماعية التي تفيد المواطنين، ومن ثم فإن هناك اعتماد متبادل بين المجال الاقتصادي والمجال الاجتماعي في المجتمع، وهكذا فإن للقطاع الخاص حق مشروع في محاربة الفساد وذلك لتجنب ما قد يترتب عليه من التكلفة الإضافية للإنتاج، وفي ذات الوقت، فإن من واجبه أيضاً تجنب دفع الرشاوى حتى لا يؤدي ذلك الي ارتفاع مبالغ فيه في أسعار منتجاته.

رابعاً: منظمات المجتمع المدني Civil Society

يقصد بمنظمات المجتمع المدني تلك المنظمات غير الحكومية وغير الأثرية التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة وتنشأ لخدمة قضية أو تحقيق مصلحة أو التعبير عن هموم ومشاعر مشتركة بشكل سلمي متحضر.

ومن الأمثلة على منظمات المجتمع المدني الأحزاب السياسية والمنظمات غير الحكومية/منظمات المجتمع المدني والنقابات والروابط المهنية.

وفي إطار الحكم الديمقراطي الرشيد تقوم منظمات المجتمع المدني بعدة أدوار تتكامل من خلالها مع الدولة والقطاع الخاص:

- توفر هذه المنظمات في ظل ثقافة العولمة إطاراً مؤسسياً للأفراد والجماعات الدينية والجماعات التي تشعر أن هويتهم مهددة أو غير القادرة على التعبير عن ثقافتها وقيمتها وتلعب عادة المنظمات الثقافية دوراً في دعم اندماج الجماعات المتنوعة داخل مجتمعاتها وهو ما يدعم النسيج الاجتماعي.
- تخلق منظمات المجتمع المدني حالة من الحيوية الفكرية في المجتمعات. وذلك من خلال إدارة النقاش والجدل حول القضايا العامة، بلورة مواقف موحدة تجاه القضايا التي تهم المجموع الشعبي، أو القضايا التي تهم فئات بعينها. وفي هذا الصدد فإنه من المأمول أن تلعب منظمات المجتمع

وتستند شرعية هذه المنظمات الي قدرتها علي الدفاع بإخلاص عن مصالح المواطنين، وخصوصا المجموعات المهمشة وقليلة التمثيل مثل النساء والفقراء حيث انها لا تسعى للربح. تعد الشفافية من الأمور الحيوية لهذه المنظمات كما هو الحال بالنسبة للحكومة والقطاع الخاص. ان عدم توافر الشفافية والتصرفات غير المهنية والمتحيزة للمنظمات غير الحكومية من شأنها أن تؤدي الي فقدان مصداقيتها لدى الجماهير وتقويض دورها الدفاعي.

خامسا: أجهزة الإعلام:

أجهزة الإعلام لها دور هام في محاربة الفساد ولترويح الحكم المدني الجيد، ولا يجب أن يقتصر هذا الدور علي فضح الفساد، وإنما يجب أن يكون للإعلام دور كذلك في كشف الحقائق وتوعية المواطنين لإحداث التغيير البناء في المجتمع من خلال إبراز النجاحات والممارسات الجيدة بهدف تحقيق أهداف التنمية، وكما هو الحال بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني فإن عدم توافر الشفافية والتصرفات غير المهنية والمتحيزة من شأنها أن تؤدي إلي فقدان مصداقيتها لدى أفراد المجتمع.

سادسا: المواطنون:

وهم الأفراد والجماعات المختلفة التي يتكون المجتمع، ولا يمكن أن تنجح حملة محاربة الفساد بدون وجود أفراد لديهم التزام واضح بحقوق الإنسان، ولديهم أيضاً الاستعداد لتحمل مسؤولية الترويج للحكم الجيد والعدل والمشاركة الفعالة في صنع القرارات التي يمكن أن تؤثر في حياته. ان حملات التوعية العامة التي تقوم بإعلام الناس بحقوقهم يمكن أن تلعب دوراً هاماً في الترويج لمثل هذا المشاركة. كما أن للأفراد في مواقع القيادة دور هام في هذا المجال من خلال ممارستهم لأعمالهم بنزاهة وعدل بحيث يكونوا قدوة لمن وضعوا ثقتهم فيهم.

استراتيجيات ترويج الشفافية:

- 1- التقييم والمراقبة.
- 2- موائيق الشرف والنزاهة.
- 3- المشاركة الشعبية.
- 4- اصلاح المؤسسات.
- 5- استهداف قضايا محددة.

أولاً: التقييم والمراقبة:

التقييم والمراقبة: يتطلب ذلك فهم أنواع وحجم الفساد ودرجة الشفافية في أجهزة الحكم المحلي، حتى يمكن إيجاد قاعدة بيانات أساسية يمكن من خلالها قياس ما قد يحدث من تحسن في مستوى الشفافية، ولهذه الإستراتيجية قيمة كبيرة لزيادة الوعي العام وتحريك الدوائر المنوط بها مواجهة الفساد.

ثانياً: المشاركة الشعبية:

ويقصد بذلك مشاركة الأطراف المعنية بما فيهم أصحاب المصلحة في مواجهة ومحاربة الفساد الإداري من خلال تيسير حصول تلك الأطراف علي المعلومات وأيضاً تيسير الإجراءات التي من شأنها مساعدة أصحاب المصلحة/ الأطراف المعنية على أن يُشاركوا بفاعلية في اتخاذ القرارات التي من شأنها حماية ووقاية المجتمع من الظواهر السلبية مثل الفساد الإداري.

ثالثاً: موائيق الشرف والنزاهة:

موائيق الشرف والنزاهة هي مجموعة الأدوات والآليات التي يتم استخدامها في مراقبة سلوكيات القائمين علي مصالح المجتمع لضمان التزامهم ومحاسبتهم إذا أخلوا بالثقة التي أعطيت لهم من قبل المواطنين، وهي عبارة عن مجموعة القواعد والقوانين والأعراف الاجتماعية المتعارف عليها وهي ملزمة لجميع أفراد المجتمع رؤساء ومرؤوسين وتكون أيضا رادعة في حالة ظهور أي مظهر من مظاهر السلبية والانحراف داخل المجتمع بما فيها الفساد الإداري، ومن أمثلة تلك القواعد والإجراءات المساءلة والشفافية.

رابعاً: إصلاح المؤسسات:

يتضمن ذلك تيسير وتبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية داخل منظمات المجتمع المختلفة حتى يمكننا تفادي تفشي الفساد الإداري حيث أن تعقيد الإجراءات وعدم تيسير حصول المواطنين علي الخدمات المطلوبة يؤدي إلي استغلال الموظفين لمناصبهم وتفشي بعض الظواهر السلبية مثل الرشوة ومحاباة الأهل والأقارب والمعارف، ولذلك فإن وضوح الإجراءات وعدم تعقيدها يؤدي إلي معرفة المواطنين لواجباتهم وحقوقهم وبالتالي يكونوا خط الدفاع الأول في مواجهة ظواهر الفساد الإداري والانحرافات الأخرى، كما يؤدي وضوح الإجراءات وعدم تعقيدها إلي مشاركة المواطنين في عملية دعم واتخاذ القرارات العامة وتحمل المسؤولية الأدبية تجاه المجتمع.

خامساً: استهداف قضايا محددة:

ويعني ذلك التركيز علي قضايا محددة يمكن تناولها كمدخل لتحسين مستوى الشفافية داخل المنظمات المختلفة في المجتمع، ويجب ان تكون هذه القضايا من بين القضايا المحورية التي يمكن من خلالها حشد الجهود لإحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة في نظم الحكم والإدارة على المستوى المحلي وكذلك تدعيم مفاهيم المساءلة والديمقراطية والمشاركة الشعبية.

أدوات مراقبة وتقييم الفساد الإداري:

1. قائمة التدقيق البلدية
2. مسح الفساد الحضري
3. تقييم نقاط الضعف بالمجلس البلدي
4. تقييم الفساد بالمشاركة
5. بطاقات الإبلاغ/التقرير
6. السجل العام للفعاليات والماليات

الهدف من مراقبة النشاطات الحكومية والأداء الحكومي على المستوى المحلي:

- زيادة معرفة المواطنين بما يفعله ممثليهم المحليين.
- اطلاع المسؤولين بأجهزة الحكومة المحليّة ذاتهم بما يجري داخل وحداتها ودوائرها المختلفة، ويتضمن ذلك كبار الموظفين والمسؤولين المنتخبين، وذلك حتى يثمكئوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء والعمل بشكل فعال مع المجتمع المدني.
- توفير عنصر المساءلة، بما في ذلك المساءلة العامّة والمساءلة الداخلية.

مزايا إشراك المجتمع المدني في أنشطة المراقبة والتقييم:

- يمكن من خلالها توفير مراقبين خارجيين من ذوي الخبرة في عمليات التقييم والرقابة. وبذلك يضمن الجمهور الحصول على معلومات موضوعية ونزيهة من جهة غير متحيزة.
- يمكن أن تساعد عمليات الرقابة في الترويج لأنشطة الحكومة المحلية، بالإضافة إلى التأثير على القضايا المثارة وتوفير الدعم لحملة نشر الشفافية.

مؤشرات تقييم مستوى الشفافية في الحكومة المحليّة:

فيما يلي أمثلة لمجموعة من الأسئلة التي يمكن أن استخدامها في قياس مستوى الشفافية في الدوائر الحكومية المحلية وهي:

1. هل الحكومة المحليّة مساءلة ديمقراطياً؟

2. هل تخضع لتدقيق مستقل؟
3. هل تعقد اجتماعات الهيئات والأجهزة المحلية أمام الجمهور العام أم أن هناك أسباب خاصة لعقدتها بشكل منفرد (سواء كان ذلك وفق القانون أم لاتفاقات وقواعد أخرى متعارف عليها؟
4. هل الإدارات المحلية خاضعة للسلطة القضائية لمحقق/محامي عام أو أي هيئة أخرى مستقلة؟
5. هل توجد سجلات تدون بها الهدايا التي تقدم للمسؤولين عن المواقع الحساسة؟ إذا كان الأمر كذلك، هل للمواطنين في المجتمع حق الإطلاع على هذه السجلات؟
6. هل هناك نشرات رسمية للحكومة المحلية يسهل الوصول إليها وتشمّل العقود، العروض والمناقصات والميزانيات والحسابات؟
7. هل يوجد بيان موقع ومُنشور يتضمن ما يحق للمواطنين أن يطلبوه من المسؤولين المنتخبين أو المعيّنين في الحكومة المحلية التابعين لها؟
8. هل يطلب من المسؤولين المنتخبين المنتخبين محلياً القيام بالكشف العلني لدخولهم وأصول ممتلكاتهم (وممتلكات أقربائهم المباشرين) قبل تقلد مناصبهم الحكومية؟

أدوات مراقبة وتقييم الفساد الإداري:

أولاً: قائمة التدقيق البلدية **Municipal Checklist**

مقدمة:

- تهدف الي الحد من منافذ وفرص الفساد ضمن الإدارة المحلية/البلدية، وهي مفيدة لفحص ما يجري ضمن الادارات المحلية والشروط والقواعد التي يمكن من خلالها إدانة النشاطات الفاسدة على المستوى المحلي.
- تُركّز قائمة التدقيق البلدية بشكل مُحدّد على النظام الحكومي المحلي وتُهدَفُ الي قياس مدى ضعف النظام وقابليته لإساءة استعمال السلطة والموارد المتاحة.

الغرض:

- تحديد وتُركيز الضوء علي المواقع الحساسة (الاكثر عرضة للفساد) لدى الإدارة البلدية وذلك لمنع حدوث إساءة لاستعمال السلطة والموارد.
- توفر قاعدة مشتركة من المعلومات لتمكين جميع الأطراف المهتمة من معرفة كيف تعمل البلدية (المؤسسة). كما أن نشر هذه المعلومات يُساعدُ على دعم وتنمية الشفافية.

ارتباطها بالشفافية:

- تلقي قائمة التدقيق البلدية الضوء على المعلومات التي يتم من خلالها (بالإضافة الي الوسائل الأخرى) التفاعل بين المسؤولين والمستخدمين البلديين. وغالباً ما تتضمن هذه المعلومات مؤشرات مختلفة المصادر للممارسات الفاسدة التي يجب نشرها على نطاق واسع بحيث تصل إلى الأطراف المهتمة (أصحاب المصلحة) وعمامة الناس.
- إن تأثير القرارات المتمخضة عن قائمة التدقيق البلدية من شأنها المساعدة في الوصول الي الشفافية وتشجيع الالتزام بها على المستوى المحلي.

كيف تعمل / العناصر الرئيسية: التركيب/الهيكل

- تضم قائمة التدقيق، سلسلة من الأسئلة الموزعة على الأقسام والجوانب المختلفة للإدارة البلدية، وبخاصة الأكثر عرضة للفساد وسوء استخدام السلطة والموارد، وتلك التي تكون في حاجة الي مزيد من الدعم حتى تصبح قادرة على مواجهة قضايا الفساد. تتضمن هذه القائمة العناصر التالية:
 - الإطار الأخلاقي للإدارة البلدية
 - الشكاوى العمامة
 - القيادة
 - الموارد البشرية

- وَضْع الميزانية
- المشتريات
- إجراءات التدقيق

- لقائمة التدقيق أهمية كبرى، فهي تستعمل لتقييم أجهزة الحكومة المحلية وذلك بتضمين تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة والمعنيين بحيث تضمن حدوث تقدير دقيق يتضمن وجهات نظر مختلف الأطراف المعنية لما يحدث من فساد ضمن البلدية، بالإضافة إلى توفير قاعدة خارجية لمراقبة أداء البلدية
- يُمكن أن يُنفذ التقييم عن طريق قائمة التدقيق من خلال العديد من الطرق من بينها، لقاءات المجموعات الصغيرة بوحدة العمل الفردية، وورشات العمل الكبيرة، والدراسات التدقيقية التي تتم بمعرفة مدقق خارجي. إنَّ المبدأ الأساسي لكل هذه الفعاليات هي أنها يجب أن تنفذ بالتعاون مع موظفي الإدارة البلدية.

كيف تعملُ / العناصر الرئيسية: تحليل النتائج

- يُمكن أن تلعب قائمة التدقيق دوراً هاماً في مُساعدة مختلف الأطراف المعنية وأصحاب المصالح المختلفون على فهم نقاط القوة والضعف للأنظمة البلدية.
- إنَّ الهدف النهائي هو إنتاج قائمة للتدقيق تُعملُ كقاعدة للتغيير ضمن الإدارة البلدية.
- يمكن أن تعمل قائمة التدقيق كأداة تقييم ذاتية للبلديات، مما يساعد على بناء مجتمع واع ومتطور. ولهذا السبب، يُوصي بأن تتاح الفرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في وضع قائمة التدقيق البلدية. ويُمكن أن يتحقق ذلك من خلال المقابلات والاجتماعات مع المجموعات المهمة، بالإضافة إلى الاجتماعات العلنية الأوسع نطاقاً. علاوة على ذلك، فإن مشاركة نتائج التقييم المستندة على قائمة التدقيق والخطوات المقترحة من قبل البلدية يُمكن أن تؤدي الي بناء الثقة بين أصحاب المصلحة والحكومة المحلية وتحسين مستوى الشفافية بصفة عامة.

ثانياً: مسح الفساد الحضري Urban Corruption Survey

مقدمة

يعد أسلوب مسح الفساد الحضري Urban Corruption Survey أحد الأدوات التي يمكن أن يستخدمها أصحاب المصلحة وأفراد المجتمع للوقوف على الحقائق المتعلقة بالفساد في المناطق الحضرية، وإلقاء الضوء على ما يجري من فساد داخل مؤسسات الحكم على المستوى المحلي. ويعد هذا التقييم ضرورياً لصياغة الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها ليست فقط التصدي للمشاكل القائمة، ولكن أيضاً المساعدة على تطوير الأنظمة لضمان وجود مستوى أفضل من الشفافية في المستقبل.

الغرض:

- لتحديد المنظمات أو المؤسسات أو الأقسام داخل المؤسسات التي يشيع بها الفساد،
- لتحديد تكلفة الفساد بالنسبة للمواطن العادي،
- لزيادة وعي واهتمام الجمهور العام بالقضايا التي تُحيط بالفساد،
- توفير الأساس الذي تبنى عليه الخطوات التي يجب اتخاذها على ضوء نتائج المسح

الارتباط بالشفافية:

- إنَّ مسح الفساد الحضري هو الأداة التي يمكن من خلالها التعرف على الممارسات غير الأخلاقية في مناطق حضرية بعينها، وإلقاء الضوء على تصورات الناس العاديين لما يجري من فساد في مؤسسات الحكومة على المستوى المحلي.
- يمكن لدليل الفساد الحضري / الرشوة، الذي تتم صياغته نتيجة المسح، أن يلعب دوراً هاماً في تطوير الإجراءات الملائمة لمواجهة الرشوة وتحسين مستوى الشفافية

مسح الفساد الحضري

العناصر الرئيسية: تصميم الإطار

- يجب تحديد أهداف المسح بشكل واضح منذ البداية. ويمكن تطبيق المسح في كلٍّ أو بعض من المؤسسات أو الوكالات العمومية على المستوى المحلي، أو حتى على نشاطات أو أقسام معينة ضمن

العناصر الرئيسية : اداة المسح

- تعد استمارة الاستقراء/الاستبيان التقليدية الأداة الأكثر شعبية لأسلوب المسح، ويتوقف نجاح المسح على مدى جودة استمارة الاستبيان الخاصة به.
- يجب أن تهدف استمارة الاستبيان إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، ولكنها في ذات الوقت يجب أن تكون بسيطة وواضحة ومفهومة لدى مختلف المستجيبين أو مصادر المعلومات.
- يجب أن تكون أسئلة الاستمارة منظمة وقصيرة وبعدها مناسب.
- يجب توفير الوقت الكافي لتصميم استمارة المسح، ويمكن الاستعانة بذوي الخبرة حتى تأتي الاستمارة على النحو المطلوب والمناسب.
- ينبغي، ما أمكن، إجراء اختبار قبلي على أسئلة الاستمارة حتى يمكن إزالة ما قد يكتنف بعضها من غموض.
- **العناصر الرئيسية: كيف يعمل:**
- التمويل
- التقارير
- الاستعانة بأجهزة الاعلام

ثالثاً: ت**مقدمة:**

- تعد أداة قياس مدى قابلية الأجهزة والمؤسسات البلدية للفساد، إلى جانب قائمة المراجعة والتدقيق البلدية من بين الأدوات التي يُمكنُ أن تُطبَّقَ من قِبَل البلدية والمنظمات الخارجية للوقوف على مدى التزام الحكومة المحليّة بقضايا الشفافية والنزاهة. تُركِّزُ هذه الأداة على ثلاث محاور:
1. إلى أي مدى تتساهل أو تسمح بيئة الرقابة العامّة للحكومة المحليّة بحدوث الفساد في أجهزتها؛
 2. ما إذا كان هناك نشاط معيّن عرضة للفساد أكثر من غيره؛
 3. مدى كفاية وكفاءة طرق ونظم الرقابة الحالية للسيطرة على الفساد

الغرض:

1. لتوضيح المناطق المختلفة ضمن البلدية التي قد تكون عرضة لإساءة استخدام السلطة أو لسوء إدارة ما بها من موارد؛
2. لتوجيه أنظار المسؤولين والمصلحين نحو الخطوات الواجب اتباعها لتحسين مستوى الشفافية والنزاهة والحد من قابلية البلديات للفساد.

ارتباطها بالشفافية:

ان تقييم مدى قابلية الأجهزة والمؤسسات البلدية للفساد (الضعف البلدي) من شأنه توفير الكثير من المعلومات مما يفيد بشكل خاص في تحديد منافذ الفساد في النظام المحلي. إن التحليل الشامل للنظام يُمكنُ أن يُشيرَ إلى التغييرات التي يجب إجراؤها لخفض معدل الفساد وتحسين الشفافية في الحكومة المحليّة

كيف يعمل / العناصر الرئيسية

- كما هو الحال في قائمة المراجعة البلدية، يستخدم منهج تقييم الضعف البلدي سلسلة من الأسئلة التي يلزم الاجابة عليها بعد فحص هيكلية البلدية فحصاً دقيقاً. يجري تحليل هذه الردود بعد ذلك للوقوف على مواطن الضعف أو القابلية للفساد في المؤسسات البلدية.
- أخيراً، يتم اقتراح العلاجات المناسبة لتحسين البيئة البلدية بصفة عامة والحد من أخطار الفساد في المناطق المُشخّصة.

رابعاً: تقييم الفساد بالمشاركة (PCA)**منهج لتحديد مدى تأثير الفساد على فقراء الحضر****مقدمة:**

هي الأداة التي تُركّزُ على تأثير الفساد على الشريحة الأكثر ضعفاً من بين أصحاب المصلحة - الفقراء الحصريون.

الغرض:

- فهم التأثيرات الضارة للفساد على حياة الفقراء
- إبلاغ مثل هذه المعلومات على نحو واسع إلى صنّاع القرار والجمهور العام.
- مُساعدة المجتمعات التي حصل فيها تقييم للفساد بالمشاركة على التخطيط للعمل على الحد من الفساد.

ارتباطها بالشفافية:

لا يوجد توثيق جيد لتأثير الفساد على الفئات الفقيرة، إلا أنه من الحقائق المسلم بها أن الممارسات الفاسدة أو غير الاخلاقية وبخاصة فيما يتعلق توزيع الأراضي أو تقديم الخدمات يُمكنُ أن تُؤدّي إلى المزيد من التهميش للفقراء. إلا أن بذل الجهد للوقوف على تأثير الممارسات الفاسدة أو غير الاخلاقية على فقراء الحضر، من شأنه أن يساعد على تحسين الإستراتيجيات اللازمة لمعالجة المشكلة.

كيف يعمل / العناصر الرئيسية-إجراء الاتصالات

من المُهم تحديد منظمة أو هيئة تحوز على ثقة الفئات الفقيرة في المحاور العامّة التي سيتم جمع المعلومات حولها. وهذه الهيئة عادة ما تُكونُ منظمة غير حكومية لها برنامجٌ حاليٌ في ذلك المحور (مثل خدمات الائتمان أو الصحة، أو تنمية المجتمع).

كيف يعمل / العناصر الرئيسية-بناء الفريق

- تحديد المجتمع المراد دراسته
- بناء فريق عمل
- مناقشات جماعية مركزة (الجماعات البورية)
- توليف المعلومات لتقديمها للمجتمع
- مشاركة النتائج مع المجتمع و صانعي القرار

أدوات تقييم الفساد بالمشاركة:**المقابلات:**

تتمثل في الحوار مع أفراد المجتمع سواء كانوا أفراداً أم جماعات وهي إما: مقابلة جماعية أو مقابلة فردية

المقابلات الفردية:

في هذا النوع من المقابلات يتحاور فريق البحث مع شخص واحد فقط وعادة ما يكون هذا الشخص مسؤل عن جهة معينة أو مقدم للمعلومات التاريخية عن المجتمع أو أحد أفراد الأسرة للتعرف على معلومات تخصه أو تخص المجتمع الذي يعيش أو يعمل به.

المقابلات الفردية: تتيح الفرصة لمن يتم التقابل معهم للتعبير عن وجهة نظرهم الشخصية في القضايا المطروحة دون تدخل أو مقاطعة من شخص آخر.

من مزايا المقابلات الفردية أنها تتيح لبعض المتقابل معهم أن يتناولوا كل الموضوعات بتفصيلات وتفسيرها من جانبهم أكثر مما لو كانوا في مقابلة جماعية ويخرجون من ذكرها خاصة إذا كانت تتعلق بنواحي خاصة بالعمل أو شخصية أو أسرية.

إرشادات المقابلة مع فرد

- 1- أعد جيداً للمقابلة من خلال تجهيز الفريق وإعداد قائمة المراجعة.
- 2- من المفضل تحديد ميعاد الزيارة وتعريف من تقابله بهذا الميعاد من خلال عضو المجتمع المشارك في الفريق.
- 3- ابدأ الزيارة بتوجيه التحية وراعى ثقافة المجتمع في إلقاء التحية والسلام.
- 4- قم بتعريف أعضاء الفريق والهدف من الزيارة.

- 5- أعط عضو المجتمع الفرصة للتأقلم مع باقى أعضاء الفريق.
- 6- من المفضل أن يبدأ أحد أعضاء الفريق الحديث عن أمور عامة لفتح الحوار وتشجيع الفرد المتقابل معه على الحديث.
- 7- كن منصتا أكثر من كونك متكلما وتجنب مقاطعة من تحاوره.
- 8- يتم التنسيق بين أعضاء الفريق فى إدارة الحوار ومن المفضل أن يتم توزيع المهام كالتالي:-
أ- أحد أعضاء الفريق قائدا ويقوم بإدارة الحوار ومن الممكن أن يعاونه فرد آخر.
ب- أحد أعضاء الفريق يقوم بالتسجيل.
ت- أحد أعضاء الفريق يقوم بمهمة الملاحظة وتسجيلها.
- 9- لا تكمل الإجابات نيابة عن الشخص الذى تقوم بالحوار معه.
- 10- كن مرنا واستخدم لغة سهلة مفهومة ويستحسن أن تتعرف مسبقا على لمحة عن ثقافة مجتمع من تحاوره واعرف الكلمات والعبارات التى قد تكون عادية فى ثقافتك ولكنها تحمل معانى أخرى فى ثقافة من تحاوره.
- 11- حاول دائما أن تكتسب مهارة معرفة لغة الجسد وتفسيرها سواء من ناحيتك أو من ناحية من تحاوره.
- 12- راعى عدم الاستهتار بمن تحاوره حتى وإن كان يبدو فى مظهره بسيطا متواضعا ولا تهتمش أي معلومة يوفرها لك.
- 13- إذا حدث إسهاب فى موضوع معين دون الآخر اعرف سبب ذلك ولماذا لا يمثل الموضوع المهمل أهمية بالنسبة لمن تحاوره.

المقابلات الجماعية:

في هذا النوع من المقابلات يتحاور فريق البحث مع مجموعة أفراد متجانسين حول قضية أو موضوع معين يقع في محيط اهتمامات تلك المجموعة، ويكون اللقاء في مكان محدد بعيدا عن وسائل الشوشرة والإزعاج ويتيح للمجموعة الفرصة للحوار والمناقشة بعيدا عن مؤثرات خارجية وعادة يجب ألا يزيد عدد أفراد المجموعة عن عشرة أفراد لإتاحة الفرصة لكل عضو من أعضاء المجموعة في المشاركة والتعبير عن رأيه.

الملاحظة المباشرة

هي استخدام هادف لجميع الحواس مثل النظر والسمع والشم واللمس والتذوق لتكوين انطباع مبدئي عن المشكلة أو الظاهرة أو القضية بصفة عامة للتعرف على المشكلة أو الظاهرة أو القضية بشكل عام.

قواعد استخدام الملاحظة:

- تحديد هدف وموضوع الملاحظة.
- تحديد الأشياء أو الظواهر أو الأماكن التي سيتم ملاحظتها.
- تسجيل البيانات والمعلومات التي تمت ملاحظتها.

قواعد استخدام الملاحظة:

- تحديد هدف وموضوع الملاحظة.
- تحديد الأشياء أو الظواهر أو الأماكن التي سيتم ملاحظتها.
- تسجيل البيانات والمعلومات التي تمت ملاحظتها.
- تحليل البيانات والمعلومات الناتجة عن عملية الملاحظة.

مجموعات المناقشة المركزة

قائمة الموضوعات (المراجعة): يسترشد فريق البحث أثناء الحوار بقائمة موضوعات تساعده على تغطية جوانب مختلفة من الأحوال المعيشية لأفراد المجتمع قائمة الموضوعات (المراجعة): فريق البحث لا يتناول الموضوعات حسب ترتيبها في (قائمة المراجعة) بل تثار الموضوعات حسب كلام الناس وآرائهم

خامسا: بطاقات التقرير/الإبلاغ

الغرض:

- بطاقات التقرير / الإبلاغ هي أداة لتشجيع الإحساس بالمسؤولية العامة لدى المواطنين. وتستخدم في كل من القطاع الخاص والعام لقياس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم عن طريق إجراء استطلاعات الرأي.
- كما تستخدم بطاقة التقرير لفحص الخدمات المقدمة من قبل الإدارة المحلية عن طريق مسح آراء المستفيدين من هذه الخدمات لترتيبها طبقاً لمقياس الكفاءة والجودة.
- إن الغرض الأكبر من أداة بطاقة التقرير هو أن تستعمل نتائج المسح لتحسين الخدمات المقدمة و لتحري أسباب عدم مطابقة الخدمة المقدمة مع ما هو متوقع.

ارتباطها بالشفافية:

- تعد بطاقة التقرير أحد الطرق التي يمكن من خلالها ضمان توافر الشفافية في مجال الخدمات الحكومية. وغالباً ما يتضمن المسح المواطنين المستفيدين أو المقصودين بالخدمات بالإضافة إلى دافعي الضرائب. وتستخدم لقياس مدى رضى المواطنين عن هذه الخدمات، وكشف المقصرين للجمهور.
- كما يُستعمل هذا المسح لإيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين الخدمات التي لم تقدم بصورة مرضية.

كيف يعمل / العناصر الرئيسية

لتنفيذ مبادرة ناجحة لبطاقات التقرير، يلزم تواجد أربعة مرتكزات:

1. فهم السياق السياسي والاجتماعي وهيكلية المال العام
2. الكفاءة التقنية والعلمية لتنفيذ وتحليل المسح
3. أجهزة الإعلام وجهود للدعوة والترويج لإظهار النتائج للرأي العام
4. خطوات تهدف إلى وضع العمل المدني في إطار مؤسسي

العناصر الرئيسية

- تعريف العناصر و المجالات و الهدف
- تصميم الاستفتاء (الاستمارة)
- تحديد العينة
- تنفيذ المسح
- تحليل البيانات
- النشر

سادساً: السجل العام للفعاليات والماليات PROOF**مقدمة:**

يعد التدقيق والبيانات المالية الربع سنوية من بين الآليات المعترف بها عالمياً كآليات ومعايير لقياس مدى التقدم. إن قطاع شركات الأعمال والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني لم يبنوا فقط هذا المفهوم، وإنما استعملوه كذلك كقاعدة لقياس مستوى الأداء ووضع أسس الحكم الداخلي الرشيد في هذه المؤسسات. إن الحكومات أيضاً في حاجة لاعتناق هذا المفهوم وتطبيقه.

الغرض:

- لتوفير إطار كفاء وفعال للأداء المنتظم للتقارير التي سيتم تقديمها من قبل الحكومات المحلية.
- لتقليل فرص سوء الإدارة والاختلاس المالي في المجالس البلدية والوكالات العمومية الأخرى.
- يُهدفُ لبناء أو رفع مستوى الثقة العامة في الأنظمة الحكومية بشكل عام.

ارتباطها بالشفافية:

- يتطلب هذا الأسلوب نشر المعلومات المالية المحلية المتعلقة بالخدمات الحكومية على ان تُفحص هذه المعلومات من قبل المجاميع المنظمة و عامة الشعب .
- إن تدفق مثل هذه المعلومات إلى عامة الشعب من شأنه طبع التعاملات المالية للسلطة البلدية بطابع الشفافية.
- يؤدي الفحص الذي تقوم به المجاميع المنظمة إلى تحسين مستوى الشفافية حيث يضمن استعمال المال العام فيما يعود بالنفع على الجمهور العام.
- إن السجل العام للفعاليات والماليات PROOF هو أداة جديدة وصاعدة تم اختبارها في مدينة واحدة فقط (بانجالور بالهند). وهي أداة بسيطة للغاية تعتمد على عنصر أساسي واحد هو استعداد الحكومة المحلية لمشاركة ما لديها من معلومات مع المواطنين وأصحاب المصلحة.

كَيْفَ يَعْمَلُ / العنصرُ الرئيسيُّ

- تُركّزُ الأداةُ على ثلاث محاور هي:
- الحُصُولُ على البيانات المالية البلدية
- مؤشرات الأداء
- التحليل العام والمناقشة الإدارية

الأدوات لتحسين الحصول على المعلومات والإشراك العام

1. الاجتماعات العلنية
2. قوانين الاجتماعات المفتوحة
3. قوانين الحصول على المعلومات
4. إدارة وحوسبة السجلات
5. الحكومة الإلكترونية
6. التدريب الإعلامي
7. أدوات التعليم والتوعية العامة
8. أدوات المشاركة العامة