

فوزوا بالتزاهة

كيفية كسب ثقة المواطن
بالأحزاب السياسية

فوزوا بالنزاهة: كيفية كسب ثقة المواطن بالأحزاب السياسية

إعداد: المعهد الديمقراطي الوطني

حقوق التأليف والنشر © 2021 المعهد الديمقراطي الوطني

جميع الحقوق محفوظة

يجوز استنساخ أجزاء من هذا الكتاب و/أو ترجمته لأغراض غير تجارية، شرط الاعتراف بالمعهد الديمقراطي الوطني كمصدر للمادة المنشورة وتزويده بنسخ عن أي ترجمة.

فوزوا بالتزاهة

كيفية كسب ثقة المواطن
بالأحزاب السياسية

المسؤولة التقنية

سارة ترافيس، برامج الأحزاب السياسية في المعهد الديمقراطي الوطني

لمحة عن المعهد الديمقراطي الوطني

المعهد الديمقراطي الوطني منظمة غير ربحية، غير حزبية وغير حكومية تلبّي تطلعات الشعوب من كافة أقطار العالم بالعيش في مجتمعات ديمقراطية، تعترف بحقوق الإنسان الأساسية وتروّج لها. عمل المعهد، منذ تأسيسه في العام ١٩٨٣، بالتعاون مع شركائه المحليين، على دعم وتعزيز المؤسسات والممارسات الديمقراطية من خلال تعزيز الأحزاب السياسية، والمنظمات المدنية، والبرلمانات، وصون الانتخابات، وتشجيع المشاركة المدنية، فضلاً عن الانفتاح والمساءلة في الحكم. وبفضل فريق من الموظفين والمتطوعين المتمرسين في مجال السياسة من أكثر من مئة دولة، نجح المعهد الديمقراطي الوطني في جمع أفراد ومجموعات بهدف تبادل الأفكار والمعارف والتجارب والخبرات. يطلّع شركاء المعهد عن كثب على أفضل الممارسات في مجال التطور الديمقراطي على المستوى الدولي، بشكل يمكن تعديله ليتوافق مع احتياجات بلدانهم. ويعتمد المعهد نهجاً متعدد الجنسيات يرسخ الرسالة الفائلة إنه رغم عدم وجود نموذج ديمقراطي واحد، فهناك مبادئ جوهرية معيّنة تتشاطرها الأنظمة الديمقراطية كافة. يدعم عمل المعهد المبادئ المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، كما يشجع على تطوير قنوات تواصل مؤسساتية بين المواطنين والمؤسسات السياسية والمسؤولين المنتخبين، ويعزز قدرة هؤلاء على تحسين مستوى الحياة بالنسبة إلى المواطنين كافة. للمزيد من المعلومات عن المعهد الديمقراطي الوطني، يرجى زيارة الموقع التالي:

www.ndi.org.

عرفان وتقدير

تولّت سارة ترافيس، وهي مسؤولة برنامج الأحزاب السياسية في المعهد الديمقراطي الوطني، إدارة هذا المشروع والإشراف التقني على منهجيته، بمساعدة من بريجيتا أو هلسون، إيفان دوهرتي، سيف أشياغبور وكيلور إيد في المعهد. ويودّ المعهد الديمقراطي الوطني أن يعرب عن شكره لفرانشيسكا بندا، من شركة بندا للاستشارات الدولية، على صياغة هذا العمل، فضلاً عن إيرين ماثيوز وشانون أوكونل على إجرائهما الأبحاث اللازمة التي أرست الأسس اللازمة له. ولا ننسى موظفي المعهد التالي ذكرهم الذين قدّموا مساهماتٍ قيّمةً في المرحلة التجريبية الأولية للمشروع وخلال فترة تطبيقه، وهم: أليخاندر غارسيا، ألكساندرا كرستيسكا، أندريس أوزوريو وليديا زافيروفسكا. كما نعرب عن امتناننا أيضاً لكلّ من أندريا فرنانديز، ديبغو غونزاليس، روبرت سكوت هيسلت وفرانشيسكو هيريرو على مساهماتهم. فضلاً عن ذلك، نخصّ بالشكر أنا راديسيفيك، وفريق البرنامج الإقليمي لنزاهة الأحزاب السياسية في المعهد الديمقراطي الوطني، لإلهامهم إيّانا بإجراء هذا العمل مع الأحزاب في مختلف أنحاء المعهد. بالإضافة إلى ذلك، تولى الموظفون التاليون في المعهد مراجعة مختلف مسودّات هذا العمل، من خلال توفير توصيات خلال اجتماع طاولة مستديرة انعقدت في نيسان/أبريل 2020، بهدف تحسين مادة الكتاب: أرتان أليجاج، آرون أزلتون، كريستيان برونر، ترايسي كوك، جوزف إزيكيلوف، كارولان هوبارد، أنا كوفاسيفيك-كادوفيك، بوديمير ميليش، صوفيا موستراب، نيكولاس مونتانو، نازهادا موزيكيندا، كايتي مادج، كامفورت بينجيلاني، دانا رادجيفيك، رايسا تاداد-هازل وليندساي ووركان. أخيراً، يعرب المعهد عن امتنانه للقادة السياسيين والناشطين المدنيين في كولومبيا ومقدونيا الشمالية الذين وافقوا على المشاركة في المرحلة التجريبية من هذا المشروع؛ فما كان هذا المشروع ليبصر النور لو لم يكن من وجهات نظرهم القيّمة.

توطئة

طيلة عقود، كانت المشاركة في العمل السياسي، في معظم أصقاع العالم، مرادفاً لدعم حزب سياسي، أو الانخراط في صفوفه، أو الترويج له. وما زالت الأحزاب السياسية تشكل ركناً أساسياً من أركان الديمقراطية. لذا، يجب أن تستمرّ بأداء أدوارٍ أساسية في عملية الحوكمة الديمقراطية، من خلال تمثيل المواطنين وتجميع شواغلهم ضمن سياسة مناسبة، وكذلك من خلال التدقيق في أهلية القادة السياسيين، وكيفية اختيارهم، والنأثير عليهم. لكنّ الفساد، والاستيلاء على سلطة الدولة، والشعبوية، والتنظيمات الحزبية المبهمة، تقوّض الثقة العامة بالأحزاب أينما كانت في العالم، كما توجّج انعدام الاستقرار السياسي. نتيجةً لذلك، بات المواطنون ينظرون إلى الأحزاب، أكثر فأكثر، ككيانات توجّهها النخبة، لا تمثّل المواطنين على نطاق واسع، وفوق ذلك غير مستعدّة لضمّ النساء وتمكينهنّ ولا حتى غيرهنّ من الجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، وغير ملتزمة بالشفافية والمساءلة وغير جديرة بالثقة بشكل عام.

من هذا المنطلق، لكي تتطوّر الأحزاب وتزدهر وتستمرّ في عالمنا اليوم، تحتاج إلى أدوات وخطط ونماذج أفضل لتصبح أكثر ارتكازاً على المواطنين، وشمولية، وأخلاقية، وشفافة، وقابلة للمساءلة. لكن بادئ ذي بدء، يجب أن تلتزم الأحزاب التزاماً حقيقياً بقيمها الحقيقية فتنشئ ثقافة من النزاهة، والانفتاح، والعدالة. فكما يذكر أحد الأقوال، «الثقافة تتناول الاستراتيجية على مائدة الفطور»، في إشارة إلى تفوّق الثقافة على الاستراتيجية من حيث الأهمية. في هذا الإطار، نأمل، في المعهد الديمقراطي الوطني، أن يكون إطار تقييم نزاهة الأحزاب السياسية، هذا، أداة مفيدة من أدوات التغيير.



برجيتا أولسون

مديرة برامج الأحزاب السياسية في المعهد الديمقراطي الوطني
وزيرة ونائبة سابقة في البرلمان السويدي



قائمة المحتويات

12	القسم 1: ما هي نزاهة الأحزاب السياسية ولم تحتل مكانة مهمة؟
13	ما هي نزاهة الأحزاب السياسية؟
16	لم تحتل نزاهة الأحزاب السياسية مكانة مهمة؟
17	القسم 2: كيفية استخدام تقييم «فوزوا بالنزاهة»
18	فوائد إجراء تقييم «فوزوا بالنزاهة»
18	كيفية إجراء تقييم «فوزوا بالنزاهة»
18	تشكيل فريق التقييم ضمن الحزب
18	الاستعانة بميسر داخلي
19	الاستعانة بميسر خارجي
19	فتح باب المشاركة في تقييم النزاهة أمام أعضاء إضافيين في الحزب
21	مقياس النزاهة والعلامات
23	القسم 3: تقييم «فوزوا بالنزاهة»
23	1. الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية
23	الهياكل التنظيمية وعملية صنع القرار
24	تحسين الهياكل الحزبية في المغرب
24	اختيار الأعضاء والقادة والموظفين
25	عمليات الرصد والامتثال ورفع الشكاوى
26	أسئلة تقييم النزاهة
29	2. الثقافة التنظيمية
30	المعايير السائدة لسلوك الأحزاب السياسية
30	كيفية التعامل مع حالات سوء السلوك
30	سلوك القيادة
31	تحسين الثقافة التنظيمية في البوسنة والهرسك وكوسوفو
32	أسئلة تقييم النزاهة

37	3. التدقيق في أهلية المرشحين واختيارهم
37	التدقيق في أهلية المرشحين
38	التدقيق في أهلية المرشحين في السلفادور وكوستاريكا
39	اختيار المرشحين
39	كلفة الترشح
41	أسئلة تقييم النزاهة

44	4. التنوع والإنصاف والشمولية للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً
44	الإنصاف بين الجنسين
45	تعزيز مراعاة المنظور الجنساني في جنوب أفريقيا
45	التنوع والإنصاف والشمولية
47	أسئلة تقييم النزاهة

51	5. جمع التبرعات والإدارة المالية
52	المعايير والقيود المفروضة على التبرعات والمانحين
52	الإدارة المالية وحفظ السجلات داخلياً
53	الكشف عن التبرعات والمانحين
53	الشفافية
53	الكشف المالي والشفافية في الهند وإسبانيا
54	شراء الأصوات واستخدام المحفزات المادية لتشجيع الناخبين
55	أسئلة تقييم النزاهة

59	القسم 4: دليل إلى كيفية تطبيق نتائج تقييم النزاهة
60	فتح باب النقاش مع قيادة الحزب
61	ترتيب إصلاحات النزاهة بحسب أولويتها
62	الانطلاق في مسيرة تطبيق إصلاحات النزاهة
62	تحديد أهداف النزاهة
63	تحديد حلفاء النزاهة
65	إعداد خريطة علاقات القوى
66	تحديد أفضل وقت لتطبيق إصلاحات النزاهة
66	إبلاغ الجمهور بمدى التقدم في تحقيق النزاهة

71	القسم 5: دليل إلى كيفية رصد وتقييم التقدم المحرز باتجاه تحقيق إصلاحات النزاهة
72	تقنيات الرصد والتقييم
73	كيفية رصد التقدم وتقييمه
75	تحويل التقييم إلى إجراءات

81

الملحق رقم 1: دليل المجتمع المدني ووسائل الإعلام إلى مساعدة الأحزاب على الفوز بالنزاهة

81

أنشطة المناصرة الخاصة بالمجتمع المدني في المكسيك

83

حملات الرصد التي يقوم بها المجتمع المدني في أوغندا

84

حملات الرصد التي تقوم بها وسائل الإعلام في كوستاريكا

84

القضايا الواجب أخذها في الاعتبار لتحسين نزاهة الأحزاب السياسية

88

دعم السلوك الأخلاقي للأحزاب السياسية

أوراق العمل

76

ورقة العمل 1: تحديد هدف النزاهة الخاص بالحزب

77

ورقة العمل 2: تحديد حلفاء النزاهة

78

ورقة العمل 3: إعداد خريطة بعلاقات القوى من أجل تحقيق إصلاحات النزاهة

79

ورقة العمل 4: جمع بيانات التقييم

80

ورقة العمل 5: خطة تطبيق النزاهة وتقييمها

دراسات الحالة

24

تحسين الهياكل الحزبية في المغرب

38

التدقيق في أهلية المرشحين في السلفادور وكوستاريكا

45

تعزيز مراعاة المنظور الجنساني في جنوب أفريقيا

53

الكشف المالي والشفافية في الهند وإسبانيا

82

أنشطة المناصرة الخاصة بالمجتمع المدني في المكسيك

83

حملات الرصد التي يقوم بها المجتمع المدني في أوغندا

84

حملات الرصد التي تقوم بها وسائل الإعلام في كوستاريكا

تعريف المصطلحات الرئيسية

التنمر سلوك غير مرغوب فيه يُقصد به إلحاق الأذى (لفظياً و/أو عاطفياً) بشخص لا يملك القدرة على الإجابة أو الرد. ¹	التنمر
طريقة تحديد الأحزاب السياسية للأشخاص الذين سيترشّحون باسمها خلال الانتخابات.	اختيار المرشّحين
عملية تقوم على التحرّي عن خلفيات أشخاص معيّنين لتبيّن ما إذا كانوا مؤهلين (بموجب قواعد الأحزاب) ليتمّ اختيارهم كمرشّحين.	التدقيق في أهلية المرشّحين
معاملة شخص أو مجموعة بشكل غير متساوٍ بناءً على مواصفات معيّنة (مثل الإثنية، أو الدين، أو التوجّه الجنسي، أو النوع الاجتماعي، أو السن، أو القدرة الجسدية). ²	التمييز
عملية منهجية هدفها تقدير التغييرات الناتجة عن الإصلاحات المطبّقة لتحقيق النزاهة.	التقييم
الممارسة والصفة التي تقوم على ضمّ الجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً و/أو تزويدها بفرص متكافئة ومنابر مجدّية للوصول إلى السلطة، بغية المشاركة في الهيئات الحزبية الداخلية وعملية صنع القرار.	التنوع، الإنصاف والشمولية
سلوك غير محبّب يُقصد به تخويف شخص ما أو إشعاره بالذل والإهانة. ³	التحرّش
عملية منهجية هدفها جمع معلومات بغية تتبّع مدى التقدّم في تطبيق الإصلاحات الرامية إلى تحقيق النزاهة.	الرصد
أشخاص ضمن الحزب يتمتعون بمقدار غير متناسب من السلطة والامتيازات التي تخولهم التحكّم بالنظام القائم.	النخب الحزبية
خاصية الأحزاب السياسية المرتكزة على المواطنين والشاملة للجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، والتي تشجّع على صنع القرارات بطريقة شاملة للجميع، والتصرّف بطريقة أخلاقية وشفافة وقابلة للمساءلة.	نزاهة الأحزاب السياسية
الفئات المجتمعية المقصية عن الدوائر الاجتماعية، الاقتصادية و/أو السياسية المهيمنة. تتفاوت الأمثلة تبعاً للبيئة القائمة فتضمّ – على سبيل المثال لا الحصر – الأشخاص غير الممثّلين بما فيه الكفاية بسبب عرقهم، أو طبقتهم الاجتماعية، أو دينهم، أو إثنيتهم، أو سنّهم، أو نوعهم الاجتماعي، أو توجّههم الجنسي (المثليون والمثليات ومزدوجو الميل الجنسي ومغايرو الهوية الجنسية وأحرار الهوية الجنسية وحاملو صفات الجنسين- المشار إليهم أيضاً بمجتمع الميم على نحوٍ يشمل كافة أطراف الجنس والجنسانية)، أو إعاقاتهم.	الجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً
كل من يتراوح عمره بين 18, 35 سنة، ⁴ بمن فيهم الأشخاص ذوو الهويات المتقاطعة (النساء، الأشخاص ذوو الإعاقة، أفراد مجتمع الميم، والأقليات الإثنية والدينية والظاهرة).	الشباب

كيفية استخدام كتيب «فوزوا بالنزاهة»

يتوجّه هذا الكتيب إلى الأحزاب السياسية وأفرادها من ذوي الفكر الإصلاحى الرامى إلى تحقيق النزاهة. وهو يهدف إلى مساعدة الأحزاب السياسية على إجراء تقييم ذاتى لإجراءاتها وممارساتها الداخلية المتعلقة بمسائل النزاهة (كالشفافية، والمساءلة وصنع القرار بطريقة شاملة للجميع)، فضلاً عن تحديد الإصلاحات المطلوبة لتحقيق النزاهة داخل الحزب وترتيبها بحسب أولويتها، والتخطيط لها جيداً.

يتضمّن كتيب «فوزوا بالنزاهة» الأقسام التالية:

- ما هي نزاهة الأحزاب السياسية ولم تحتلّ مكانةً مهمّة؟
- التقييم الذى يقترحه كتيب «فوزوا بالنزاهة»
- إرشادات بشأن كيفية تطبيق نتائج تقييم النزاهة
- إرشادات بشأن كيفية تتبّع التقدّم باتجاه تطبيق إصلاحات النزاهة
- أوراق عمل لمساعدة الأحزاب فى التطبيق العملى الرامى إلى النهوض بإصلاحات النزاهة
- إرشادات خاصة بالمجتمع المدنى ووسائل الإعلام، وهي شريكة بالغة الأهمية لنشر النزاهة السياسية على نطاق أوسع

يمكن قراءة هذا الكتيب من الألف إلى الياء، كما يمكن للأحزاب السياسية تصفحه بشكل سريع ثم اختيار أقسام التقييم الأكثر إثارة للاهتمام بالنسبة إليها. ستجد الأحزاب، فى مختلف صفحات هذا الدليل، أمثلةً عن أحزاب أخرى خضعت لإصلاحات من أجل تحقيق النزاهة، فضلاً عن نصائح عملية واقتراحات وأوراق عمل لمساعدتها على تعزيز طريقة عمل الحزب، سعياً إلى تحقيق هدف نهائى هو استعادة ثقة المواطن.



ما هي نزاهة الأحزاب السياسية ولم تحتل مكانة مهمة؟

ما هي نزاهة الأحزاب السياسية؟

يجب أن تؤدي الأحزاب السياسية أدواراً أساسية في عملية الحوكمة الديمقراطية، من خلال تمثيل المواطنين وتجميع شواغلهم ضمن سياسة مناسبة، وكذلك من خلال التدقيق في أهلية القادة السياسيين، وكيفية اختيارهم، والتأثير عليهم. لكن الفساد، والاستيلاء على سلطة الدولة، والشعبوية، والتنظيمات الحزبية المبهمة، تقوّض الثقة العامة بالأحزاب أينما كانت في العالم، وتوجّع انعدام الاستقرار السياسي. نتيجة لذلك، بات المواطنون ينظرون إلى الأحزاب، أكثر فأكثر، ككيانات توجّهها النخبة، لا تمثل الجمهور على نطاق واسع، وفوق ذلك غير مستعدة لضمّ النساء وتمكينهنّ ولا حتى غيرهنّ من الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، وغير ملتزمة بالشفافية والمساءلة، وغير جديرة بالثقة بشكل عام.

من الحلول المثبت أنها تحدث فرقاً في تغيير الآراء ووجهات النظر اختيار الأحزاب تصميم أنظمتها بنفسها، وتحديد الغرض والأخلاقيات التي ستعتمدها في ما يتعلق بمبدأ النزاهة. فهذا السبيل هو الذي سيؤدي إلى تحقيق أهمّ التغييرات في طريقة نظر الناخبين إلى الأحزاب السياسية.

لأغراض تتعلّق بإطار العمل هذا، يُعرّف مصطلح النزاهة الداخلية للأحزاب السياسية، بصفة عامة، على أنه:

التنظيم السياسي المرتكز على المواطنين. تشمل النزاهة الحزبية العمل لما يحقق أفضل مصالح المواطنين. فالحزب الذي يفوز بالانتخابات يحصل على فرصة وامتياز خدمة المواطنين من خلال السياسة. كما تتعلّق النزاهة أيضاً بالتركيز على الخدمات: فلا يخفى على أحد أنّ قادة الأحزاب، والمسؤولون المنتخبون، والقاعدة العريضة والجماهيرية من الأعضاء إنما يدخلون إلى عالم السياسة والحوكمة كموظفين لخدمة عامة الجمهور.



اعتناق مبادئ التنوع والإنصاف والشمولية. تعترف النزاهة الحزبية بوجود عوائق مؤسساتية واجتماعية وثقافية وفردية أمام الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً (مثل النساء، والشباب، والأشخاص ذوي الإعاقة، والأقليات على مستوى التوجّه الجنسي والتعبير الجندري، والأقليات الإثنية والدينية) وتسعى إلى تصويبها. لذا، تتطلب النزاهة توفير بيئة مؤاتية لهذه الفئات لتمكينها من تحقيق مشاركة هادفة، ولأخذها على محمل الجدّ ضمن هيئات صنع القرار، ومساعدتها على شغل أدوار قيادية عليا أخرى.



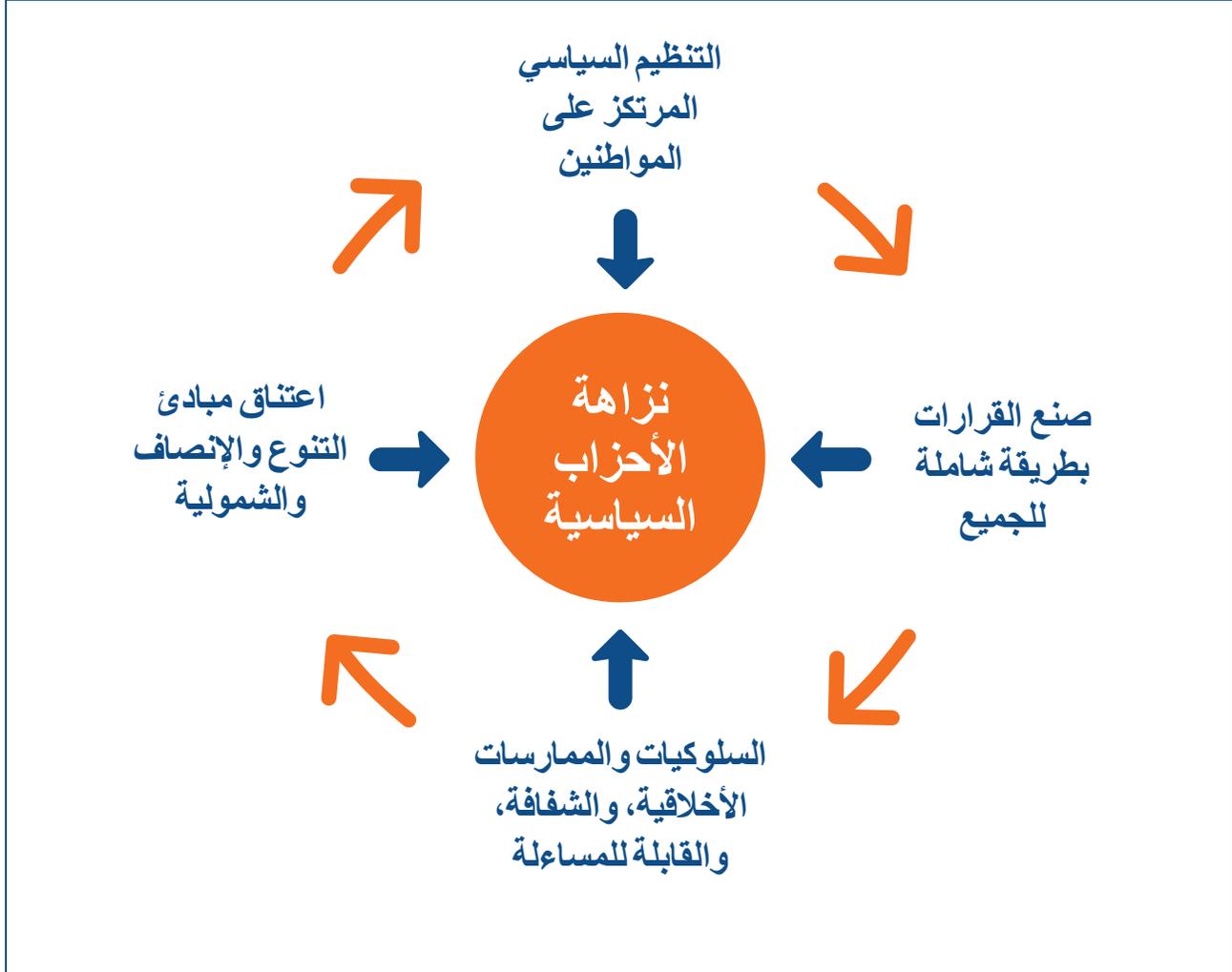


صنع القرارات بطريقة شاملة للجميع. تساهم النزاهة في وضع وتنفيذ آليات لضمان منح الفرص اللازمة لكافة أعضاء الأحزاب (بمن فيهم الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً) وفروعها المنضوية ضمن الهيكل الحزبي للتداول في الخيارات القائمة، والمساهمة في الأفكار، والتأثير على عملية صنع القرارات الحزبية.



السلوكيات والممارسات الأخلاقية والشفافة والقابلة للمساءلة. تساهم النزاهة الحزبية في وضع أنظمة وممارسات من السلوكيات الأخلاقية والقابلة للمساءلة التي ينبغي أن يعتمد عليها قادة الأحزاب والقاعدة الجماهيرية من الأعضاء لكي يتمكن الحزب من أداء وظائفه كما ينبغي. تنطبق هذه السلوكيات والممارسات أيضاً على كيفية تعامل الحزب مع الآخرين (المنافسين السياسيين) من خارج نطاق الحزب. فضلاً عن ذلك، تشمل النزاهة إدارة الأموال العامة وهبات المواطنين بطريقة حازمة وقوية، ومنع ورفض الأفعال التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مكاسب مالية شخصية على حساب ثقة الجمهور أو المساءلة المالية الرشيدة.

الصورة 1: النزاهة الداخلية للأحزاب السياسية



،لتحقيق النزاهة السياسية، يجدر بالأحزاب السياسية أن تقيم ممارساتها الداخلية بشكل منتظم، فتحدّد مجالات التحسين وتطبّق الإصلاحات المستدامة في ما يتعلق بما يلي:

- **الهيكل التنظيمية والعمليات الداخلية** التي تتطلّب صنع القرارات بطريقة شاملة للجميع، وتحدّد طريقة اختيار الأعضاء والموظفين وقادة الأحزاب، وكيفية تنظيم عمليات الرصد والامتثال ورفع الشكاوى بطريقة فعالة؛
- **الثقافة التنظيمية** التي تحفّز على تصرف أعضاء الحزب، وموظفيه، وقادة الأحزاب، والمسؤولين المنتخبين بطريقة أخلاقية وقابلة للمساءلة، وتشدّد على اعتماد محور تركيز يُعنى بالمواطنين والخدمات الموضوعة بتصرفهم؛
- **عمليات التدقيق في أهلية المرشحين واختيارهم** التي تحدّد ضرورة الامتثال لمعايير أخلاقية ومحدّدة بوضوح بغية تمثيل الحزب في أنظمة الحوكمة؛
- **التنوع والإنصاف والشمولية**، بحيث يتم إشراك النساء، والشباب، وغيرهم من الجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، إشراكاً فعالاً ضمن الهيكل الحزبي، سواء أكرسّحين أم في عملية صنع القرار؛
- **جمع التبرّعات السياسية والإدارة المالية** بطريقة شفافة وأخلاقية ومتوافقة مع الأطر القانونية للبلاد والنظام الداخلي للحزب المعني.

النزاهة هي مسألة شخصية وجماعية في آن. هدفها هو استعادة ثقة المواطنين بالأحزاب وتحسين قدرة الديمقراطية على تلبية احتياجات المواطنين المتنامية.

من وجهة النظر الجماعية، النزاهة هي المبدأ الذي تركز عليه الأحزاب لوضع أنظمة تشغيلية سليمة. يعني هذا الأمر أنّ عمليات الحزب وإجراءاته ومسلكياته الداخلية لا تدعو إلى التقيّد بمبادئ معيّنة فحسب، بل تشمل أيضاً تطبيق آليات وقاية واستجابة لتجنّب الأفعال غير الأخلاقية.

فضلاً عن ذلك، تتطلّب النزاهة الحقيقية التزام الأفراد- ضمن إطار بادرة أو تعهد يجب تجديده بانتظام لمواجهة انعدام الاستقرار والتحديات المعقدة- وتوفير الفرص التي تمثّل شكلاً متّصلاً من الحياة السياسية والعامة.

يُعتبر الجانبان الجماعي والفردى للنزاهة تكافليين، بمعنى أنّ كلاً منهما يغذي الآخر ويعزّزه. بالتساوي مع ذلك، إذا انطوى أحد الجانبين على أعمال مضلّلة، فقد يجازف بتحييد الجانب الآخر عن مساره أيضاً.

تعترف المنشورات الأكاديمية والتطبيقية بهذه المواصفات الحزبية الداخلية كجزء لا يتجزأ من الأنظمة السياسية السليمة. فيشير العلماء والباحثون إلى أنّ الأحزاب السياسية ذات المستوى المتين من النزاهة الداخلية تنهض بالانتخابات ذات المصدقية، وأنظمة التمويل السياسي الشفافة، والإعلام المستقل فعلياً، والعمليات السياسية المجرّدة من الفساد وتضارب المصالح

لم تحتلّ نزاهة الأحزاب السياسية مكانةً مهمةً؟

لما كان دور الأحزاب أساسياً لضمان سلامة الأنظمة الاجتماعية، فإنّ فشلها يؤدي إلى عواقب لا يقتصر صدها على قطاع السياسة المحدود. فلا يخفى على أحد أنّ انعدام الاستقرار السياسي يشكّل أرضيةً خصبةً لاستشراء الفقر، وانعدام المساواة الاجتماعي والاقتصادي، والنزوح، والرشاوى، والمعاناة الإنسانية. بطبيعة الحال، يستحقّ المواطنون أعلى درجةً من التمثيل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الأحزاب السياسية التي تلتزم بالنزاهة وتطبّق ممارسات مشرّفة في عملها. للأسف، من الملاحظ أنّ مدى تحقيق الأحزاب السياسية لذلك على مستوى عالمي متدنٍ لدرجةٍ مثيرة للقلق.

يجب أن تثبت الأحزاب السياسية التزاماً أكبر بقيم مثل النزاهة، والانفتاح، والعدالة للمساعدة في استرداد ثقة العامة.

- بلغت الثقة بالأحزاب السياسية مستوياتٍ متدنيةً على نحوٍ مقلق عبر العالم.⁵
- تزداد المشاركة في السياسة كلفةً، مما يجعل المشاركة في العمل السياسي ترفاً ليس بمتناول الجميع ويزيد من تعرّض المرء للفساد المالي.⁶
- باتت المنافسة السياسية والمناظرة تُعتبر عمليات تفتقر إلى التحضّر، لا بل تنطوي في العديد من الحالات على المزيد من العنف والانقسامات⁷، وهو أمرٌ يتفاقم أكثر فأكثر بفعل وسائل الإعلام الاجتماعي والرقمي.

لتحسين قدرة الحزب على كسب ثقة المواطن، يجب أن يكون الحزب مصدراً للرؤى، ويقدم نتائج ملموسة، وتكون له روابط بفئات سكانية متنوّعة. كما يجدر بالأحزاب أن تنتصرّف كآليات يمكن للمواطنين أن يشاركوا عبرها في عملية صنع القرار. جديرٌ بالذكر أنّ توقعات المجتمع المتعلقة بالنزاهة تتغيّر على مرّ الوقت، مع توقّع المواطنين أن تزداد نسبة الشفافية والسلوكيات القائمة على المبادئ. لذا، على الأحزاب أن تجري مراجعةً دوريةً لنفسها وأن تعتمد التعديلات المناسبة على مرّ الوقت. فضلاً عن ذلك، أكانت الأحزاب في صفوف السلطة أم المعارضة، يجب أن تكون قادرةً على الحكم، وأن تتمكن من فهم وحلّ المشاكل المعقدة والصعبة والعالية التكلفة في أغلب الأحيان.

كيفية استخدام تقييم «فوزوا بالنزاهة»

تمّ تصميم تقييم «فوزوا بالنزاهة» لتحسين نزاهة الأحزاب على المستوى الداخلي. وهو موجّه، في الوقت نفسه، إلى الأفراد ضمن حزب سياسي معيّن والجماعة التي تلتزم بالقيادة السياسية والنزاهة ضمن المنظمة. في هذا الإطار، يجب أن يكون التفكير الذاتي والتقييم ممارسةً منتظمةً لأي منظمة كجزءٍ من ثقافتها الداخلية الرامية إلى التعلّم والتحسين والنموّ. فالتقييمات أدوات مفيدة للتكوين أو استقطاب الأعضاء، كما يمكن أن تساعد الأحزاب على تحديد طرق لتحسين هيكلها الداخلية من أجل نيل ثقة المواطنين.

ليس من طريقة «صحيحة» أو «وحيدة» أو «نهج واحد يناسب الجميع» لإجراء تقييم داخلي. فتعتمد طريقة إجراء الحزب لتقييم النزاهة على عدة عوامل، كالوقت المتوفّر، والمحفّزات الدافعة إلى إجراء التقييم، ومدى التزام أو استعداد مسؤولي الحزب الرفيعي المستوى (على المستوى الوطني وما دون الوطني) للقيام بذلك، ومدى توفّر الموارد. مع ذلك، تبقى المبادئ الأساسية المتعلقة بنزاهة الأحزاب السياسية هي نفسها في مطلق الأحوال.

يجب أن تكون عمليات التقييم التي تتسم بالمصداقية شاملةً لأكبر عدد ممكن من الأعضاء التمثيليين في المنظمة، بقدر ما تدعو إليه الحاجة، بغية الحصول على المعلومات المرجوة، في بيئة خالية من الخوف من الانتقام أو القصاص، سعياً لتأمين ملاحظات ارتجاعية صادقة. لذا، يجب أن يكون القادة منفتحين على الانتقادات وتقبّل الملاحظات، وأن يجدوا طرقاً ليثبتوا أنهم يصغون باهتمام إلى أعضاء الحزب، ومناصريه، ومسؤوليه المنتخبين، وموظفيه. في العادة، يكون الأشخاص أكثر استثماراً لجهودهم ووقتهم في المنظمات إذا شعروا أنّ هناك من يسمعهم بشكل عادل وأنّ القيادة تصغي إلى آرائهم. بالفعل، لا تتعلق عملية التقييم ذات المصداقية بمجرد طرح الأسئلة، بل يجب أن تؤدي، وهنا الأهم، إلى صياغة استجابات وأفعال تدلّ على أنّ الحزب قد فكّر في الإجابات التي تلقّاها ملياً. من هنا، إنّ إجراء التقييم بناءً على متابعة محدودة أو ملاحظات ارتجاعية ضيقة النطاق يشكّل الطريقة الأضمن لتحديد أشخاص أبدوا ما يكفي من الاهتمام للإجابة عن الأسئلة في المقام الأول. كذلك، إنّ عدم التصرّف بناءً على النتائج التي أسفر عنها التقييم سيساهم بدوره في تحييد أعضاء الحزب المتقانيين الذين يريدون تعزيز الحزب لكي يصبح أكثر فعالية وجدارة بالثقة.

فوائد إجراء تقييم «فوزوا بالنزاهة»

تقطف الأحزاب فائدتين كبيرتين لدى إجراء تقييمات لتبَيّن مدى تمّعتها بالنزاهة. لعلّ أولى هاتين الفائدتين هي فرصة إشراك أعضائها في نشاط هادف خلال الفترة الفاصلة بين الانتخابات. فعندما يكون أعضاء الحزب قادرين على المساهمة بشكل ملحوظ في تنظيم الحزب وثقافته، سيميلون إلى الشعور بأنهم يملكون زمام المبادرة لدى تعزيز قيم الحزب والعمل على نجاحه خلال الانتخابات. أما الفائدة الثانية، فهي قدرة الحزب على بناء الثقة أو استعادتها في صفوف المواطنين المشكّكين به أو الذين خيّب الحزب آمالهم. فيعلم الناخبون جيّداً متى يكون حزب سياسي جيّداً بشأن صون نزاهته الداخلية وتحسين ممارساته ذات الصلة. في هذا الإطار، يمكن أن يكون تطبيق الإصلاحات الاستراتيجية تواصل فعالة يعتمد عليها الحزب.

كيفية إجراء تقييم «فوزوا بالنزاهة»

تمّ تصميم أداة التقييم في هذا الكتيّب لكي تستخدمها الأحزاب السياسية من تلقاء نفسها، خاصةً تلك التي تضع النزاهة نصب أعينها، أكان ذلك مع أو بدون دعم خارجي. فلا يخفى على أحد أنّ بعض المحادثات المتعلقة بالثقافة أو الممارسات الخاصة بحزب سياسي قد تكون حساسةً أو صعبةً، وبالتالي لا يمكن فتح باب النقاش الداخلي ووضع خطة مناسبة لتطبيق إصلاحات النزاهة إلا في بيئة تضمّ أشخاصاً من داخل الحزب. فإذا كان الحزب مستعداً للقيام بذلك، قد يجد أنّ الاستعانة بميسر خارجي خبير، ومحيد، وموثوق لتوجيه المنظمة من خلال تقييم مستوى النزاهة فيها أمر مفيد جداً. فليس من الممكن دوماً أن يتبيّن المرء بنفسه ما هي مشاكله أو تحدياته، خاصةً مع حدوث تغييرات على مرّ الوقت. ومع أنه من الأفضل أن تخضع الأحزاب لتقييم ذاتي كامل، إلا أنّ بعضها قد يفضّل التركيز على واحد أو أكثر من أقسام التقييم، خاصةً في حال وجود مسائل ملحة لا بدّ من معالجتها خلال فترة قصيرة. في مطلق الأحوال، يُعتبر أيّ تقدّم في تحقيق النزاهة داخل الحزب أمراً قيماً.

تشكيل فريق التقييم ضمن الحزب

بالإضافة إلى النصائح المذكورة أعلاه، إذا قرّر حزب إجراء تقييم للنزاهة، فلا بدّ من أن يشرف فريق متخصص على تنظيم هذا التقييم وتوجيهه. في أفضل الأحوال، يجب أن يتألّف فريق التقييم الأساسي من أشخاص يتصرفون على درجة عالية من النزاهة؛ ومن الأفضل أن يضمّ هذا الفريق قادةً رفيعي المستوى على المستوى الوطني ومستوى الفروع يتمتعون بالسلطة والأدوات اللازمة لتغيير النظام، فضلاً عن أعضاء وناشطين من القواعد الشعبية. فضلاً عن ذلك، من بالغ الأهمية مراعاة التنوّع الديموغرافي ضمن الفريق، كما ينبغي أن يكون الرجال والنساء ممثّلين على قدم المساواة بين المشاركين المعنيين بالتقييم. وليس هذا فحسب، بل يجب بذل جهود لضمّ ناشطين شباب وأشخاص من الجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً أيضاً. وبينما تتولى عيّنة تمثيلية موثوقة عن أعضاء الحزب الإجابة عن أسئلة التقييم، يكون الفريق الأساسي مسؤولاً عن تحليل النتائج، واقتراح التوصيات، والاتفاق على خطة للتطبيق.

الاستعانة بميسر داخلي

كما هو مذكور أعلاه، تُعتبر بعض المحادثات التي تدور حول الإصلاحات الحزبية الداخلية على درجة من الحساسية، وبالتالي قد يفضّل الحزب تقييم مستوى نزاهته من دون إشراك ميسر خارجي. يمكن أن يختار فريق التقييم الأساسي شخصاً أو أكثر لتنظيم عملية جمع الإجابات عن أسئلة التقييم، أو حتى إدارة مجموعات تركيز أو ورش عمل، سعياً إلى تكوين نظرة ثاقبة وفهم أعمق لنتائج التقييم، وذلك في حال كان بعض الأشخاص في الحزب يتمتعون بمهارات في التيسير.

الاستعانة بميسر خارجي

من شأن الاستعانة بميسر خارجي أن يتيح إجراء تحليل محايد لمستوى نزاهة حزب سياسي بعد استكمال التقييم. كما يمكن للميسر الخارجي أن يرفع توصيات لإجراء الإصلاحات المناسبة. لكن من الضروري تحديد الشخص المناسب للقيام بذلك بغية كسب ثقة أعضاء الحزب وضمان تحدّثهم بصراحة خلال مناقشة التحليلات. في هذا الإطار، من المفيد إشراك أعضاء الحزب في ترشيح أو اقتراح ميسرين موثوقين للمساعدة في اختيار شخص ذي مصداقية. يجب أن يتمتع الميسر الخارجي بقدرة على الوصول إلى كافة أعضاء الحزب ونتائج التقييم، بطريقة مستقلة وغير مقيدة، بغية تحليل مستوى نزاهة الحزب بفعالية ورفع التوصيات المحتملة لإجراء الإصلاحات. ولا يجدر بقيادة الحزب أن تتدخل في إدارة أدنى التفاصيل المتعلقة بالميسر الخارجي، بل عليها المحافظة على مسافة معيّنة من العملية. بالإضافة إلى هذه المقاربة، يمكن للميسر الخارجي أن ينظّم مناقشات تشاركية ضمن إطار مجموعات تركيز تضم أعضاء من الحزب لتكوين نظرة أكثر تعمقاً إلى مستوى نزاهة الحزب.

فتح باب المشاركة في تقييم النزاهة أمام أعضاء إضافيين في الحزب

تعكس العلامة التي ينالها الحزب في مجال النزاهة انطباعات فريق التقييم ومدى إلمامهم بطريقة عمل الحزب على مستوى الأبعاد الخمسة التالية:

- الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية؛
- الثقافة التنظيمية؛
- التدقيق في أهلية المرشحين واختيارهم؛
- التنوع والإنصاف والشمولية؛
- جمع التبرعات والإدارة المالية

صحيح أنّ فريق التقييم الأساسي لمستوى النزاهة يجب أن يعكس آراء عيّنة من الحزب، لكنه قد يرتني توسيع نطاق المشاركة لضمّ أعضاء إضافيين في الحزب، بعد أن يستكمل الفريق التقييم الأولي.

في كولومبيا، وسّع فريق تقييم نزاهة أحد الأحزاب نطاق المشاركة لضمّ مجموعة أوسع من المسؤولين والأعضاء الحزبيين. فأتاحت النتائج المتأتية عن التقييم الموسّع أن يكون الحزب نظرة أكثر شمولية عن مدى تمتعه بالنزاهة، وإلى أي مدى يلمّ الأعضاء بالقوانين الداخلية للحزب وممارساته الداخلية. نتيجة لذلك، اعتمد الحزب على النتائج الموسّعة لتطوير أنشطة التخطيط الاستراتيجي الخاصة به.



بغية توسيع نطاق الاستطلاع المتعلق بتقييم النزاهة، على الحزب اتّخاذ قرارات استراتيجية من خلال إرساء توازن مناسب بين الطلب من أعضاء الحزب كافة المشاركة في الاستطلاع من جهة واختيار أعضاء محدّدين بشكل استراتيجي للقيام بذلك من جهة أخرى. على سبيل المثال:

نقاط الضعف	نقاط القوة	المقاربة
يمثل عينة صغيرة عن الحزب	يضم الفريق مجموعة متنوعة من الأفراد من قيادة الحزب، وفروعه، ومجموعات المصلحة الحزبية الداخلية (مثلاً جناح المرأة، جناح الشباب)	يجري فريق تقييم النزاهة الاستطلاع بمفرده
قد يكون من الصعب تحديد أعضاء، إضافيين من خارج فريق تقييم النزاهة واختيارهم بشكل استراتيجي.	يؤمن لمحة أكثر شمولية عن نزاهة الحزب من خلال إشراك مجموعة متنوعة من الأفراد في الحزب ممن يعرفون كيف يعمل الحزب، فضلاً عن آخرين ممن قد يتم إقصاؤهم عن العمليات الداخلية لأسباب أخرى.	يوسّع فريق تقييم النزاهة نطاق المشاركة في الاستطلاع ليشمل مجموعة مختارة بعناية من الأعضاء الإضافيين.
قد يمتسي من الصعب إدارة النتائج المتأنية عن الاستطلاع والمتابعة وتحديد الإصلاحات.	تعتمد هذه الطريقة نهجاً شاملاً للحزب كله بغية فهم إلى أي مدى يتمتع الحزب بالنزاهة.	يشارك أعضاء الحزب كافة في الاستطلاع

أكان التقييم عمليةً داخليةً يديرها الحزب بنفسه أو إجراءً يشرف عليه ميسر خارجي، لا بدّ من التقيّد ببعض النصائح المفيدة بغية تحضير الأشخاص لاستخدام إطار التقييم، مثل:

تحديد الوقت المناسب لإجراء التقييم. عادةً ما يكون للحزب أولويات متنافسة في ما بينها، كما أنّ الأحداث الملحة أو الحساسية من حيث التوقيت غالباً ما تتسبب بطرح الأنشطة الطويلة المدى، أو العملية المنحى، جانباً. صحيح أنّ الحملات الانتخابية أو لويات ملحة فعلاً، لكن لا تسمح بأن تسمي حجةً لتأخير أو إلغاء المبادرات الإصلاحية الساعية إلى تحقيق النزاهة.	
قرّر من يجب أن يشارك. صحيح أنّ جمع العديد من الآراء ووجهات النظر أمرٌ مرغوب، إلا أنه ليس أمراً فعالاً دوماً، كما أنّ الجميع لا يشكّلون قيمةً إضافيةً لكلّ سؤال مطروح. على سبيل المثال، لا تعرف القاعدة العريضة لأعضاء الحزب بالضرورة كيف تتم إدارة الشؤون المالية، وبالتالي فإنّ إشراكها في تقييم النزاهة المالية للحزب قد لا يكون مهماً. في هذا الإطار، يجدر بالحزب أن يرسى توازناً بين اختيار الأعضاء بطريقة شمولية وتمثيلية من جهة واختيار عدد يمكن إدارته من المشاركين.	
قرّر كيف سيجمع الحزب المعلومات. هل سينظّم مجموعات تركيز أو ورش عمل ميسرة صغيرة؟ هل سيطلب من المجيبين ملء أوراق العمل الخاصة بكتيب "فوزوا بالنزاهة"؟ هل سيملاً الأشخاص نسخاً مطبوعة عن أوراق العمل أو هل سيصمّم الحزب استبياناً يمكن ملؤه عبر الإنترنت؟	
كن واضحاً وشفافاً مع أعضاء الحزب بشأن هدف التقييم. لمّ يقوم الحزب بذلك الآن؟ هل من أزمة يجب معالجتها أو هل ستكون عملية التقييم أداةً منتظمة تساعد في نموّ الحزب؟	
طمئن أعضاء الحزب إلى أنّ فريق النزاهة الحزبية مهتمّ كل الاهتمام بالحصول على تقييمات صادقة وصريحة، وأنّ أحداً لن يواجه انتقاماً أو قصاصاً جراء إبدائه انتقادات أو ملاحظات سلبية.	
أخبر أعضاء الحزب ما هو متوقّع منهم. كم من الوقت سيحتاجون لملء الاستبيان؟ هل سيشاركون في مجموعة تركيز؟ هل ستبقى الإجابات مجهولة المصدر؟	
اشرح ماذا سيحدث بعد التقييم وحدّد توقعات واقعية. من سيطّلع على النتائج؟ من سيدرس التقييم ويقدم توصيات للتغيير؟ كيف سيتم تطبيق النتائج؟	

مقياس النزاهة والعلامات

يمكن إيجاد مقياس النزاهة في نهاية كل قسم من أقسام التقييم. يهدف هذا المقياس إلى مساعدة فريق النزاهة في الحزب على ترتيب مجالات الإصلاح بحسب أولويتها. لا يخفى على أحد أنّ مختلف الأشخاص يملكون وجهات نظر مختلفة بشأن طريقة عمل الحزب وكيفية تطبيقه وتعزيزه للمسائل المتعلقة بالنزاهة. من هذا المنطلق، على كلّ عضو في فريق النزاهة أن يجري، في أفضل الأحوال، التقييم على حدة، قبل أن يلتئموا جميعاً لمقارنة النتائج وجمع كافة العلامات معاً. بعد ذلك، يحتسب فريق النزاهة معدّل كافة العلامات ليحدّد موقع الحزب على مقياس النزاهة.

النسبة	فئات علامات النزاهة
86%–100%	مستوى عال من النزاهة
71%–85%	النزاهة موجودة
51%–70%	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية
50% or less	إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب

على سبيل المثال، تصوّر أنّ فريق النزاهة في الحزب يضمّ خمسة أعضاء. لاحتساب معدّل العلامات، يجب أن يضيف الفريق العلامات التي حصل عليها الأعضاء الخمسة معاً، ثم اقتسام المجموع على خمسة. إذا كان الفريق يضمّ 10 أعضاء، فعلى الحزب إضافة علامات الأعضاء العشرة معاً، ثم اقتسام المجموع على عشرة، وهكذا دواليك.

للمساعدة في إجراء هذه العملية، يمكن للحزب الاستفادة من أدوات مثل «جداول غوغل» أو «مايكروسوفت إكسل» لإدراج الإجابات واحتساب علامات النزاهة بسهولة أكبر باستخدام معادلة «احتساب المتوسط». فمن شأن استخدام أدوات لاحتساب علامات النزاهة الخاصة بالحزب أن يضمن الدقة في البيانات، في عملية كان يمكن لتكون شاقة ومتعبة من دون هذه الأدوات.

بعد أن يحتسب فريق النزاهة العلامة النهائية، يمكنه البدء بمناقشة لم يتصرّف الحزب بالطريقة التي يتصرّف بها، ثم يُحدّد الإصلاحات الداخلية المناسبة لتحسينه. في هذا الإطار، يساعد القسمان 4 و5 من إطار التقييم الأحزاب على تطبيق ورصد وتقييم مدى التقدّم باتجاه تحقيق أهداف النزاهة الخاصة بها.

الجدول 1: مثال توضيحي لكيفية تحديد علامة النزاهة الخاصة بالحزب

قسم التقييم: الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية	
النقاط : 42	عضو الحزب 1
النقاط : 59	2 عضو الحزب
النقاط : 55	3 عضو الحزب
النقاط : 67	4 عضو الحزب
النقاط : 48	5 عضو الحزب
271	مجموع النقاط
54 علامة النزاهة الخاصة بحزبي	المعدّل (مجموع النقاط/ عدد أعضاء فريق (النزاهة الحزبي)

مستوى عال من النزاهة	النزاهة موجودة	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية	إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب	مقياس النزاهة
69-80	57-68	41-56	0-40	مجموع النقاط

نال حزبي علامة «النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية» على مقياس النزاهة بالنسبة إلى الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية.

تحليل علامات النزاهة

- مستوى عال من النزاهة: درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- النزاهة موجودة: درجة من النزاهة. راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية: درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب: درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجية لتصويب فجوات النزاهة ووطنها

تقييم «فوزوا بالنزاهة»



1. الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية

تُشكّل الأحزاب السياسية آليات للتعبير السياسي، وهي تسعى إلى تقلّد دور في عملية صنع القرارات العامة.⁸ بناءً عليه، فهي تتطلّب توفر هيكل تنظيمي، ونظام، ولوائح داخلية للتأكد من أنها ستمكّن من أداء هذه الوظيفة بطريقة محترفة وفعالة وأخلاقية.

يعتمد الهيكل التنظيمي الذي تطبّقه الأحزاب السياسية على المتطلبات القانونية المحلية، والوقائع الجغرافية، وأصول الحزب أو طريقة تشكيله، وحجمه، وموارده، وطموحه، ونوعاً ما على أيديولوجيته. فتستخدم الأحزاب دساتير، ولوائح داخلية، وأنظمة أساسية، وقوانين، وكتيبات قواعد و/أو قيم، وبيانات رؤية، لإيجاز الغرض من تأسيسها وكيفية تصرفها كمنظمات. يجب أن تكون الوثائق التي تنظّم هياكلها التنظيمية وعملياتها أقرب إلى الأدلة «الحية» القابلة للتعديل والمراجعة والتحديث مع تطوّر الحزب. في مطلق الأحوال، أياً كان نوع الوثيقة المعتمدة، هناك عدة خصائص تؤثر على ما إذا كانت الوثائق التوجيهية الأساسية للحزب تساهم في بناء النزاهة أو تقويضها.

من هنا، يركّز هذا القسم على أنظمة الحزب الداخلية التي توجّه مسار الهياكل التنظيمية وعمليات صنع القرار. فيتعمّق في القواعد التي تنظّم شؤون العضوية، وطريقة اختيار القادة، وكيفية إدارة الحزب للمناظرات والنزاعات ضمن المنظمة.

الهياكل التنظيمية وعملية صنع القرار

تؤثر كيفية اتخاذ القرارات والإعلان عنها- ومن يتخذها- تأثيراً بالغاً على مدى شعور الأعضاء والناخبين بالارتباط بأحزابهم السياسية. ففي العادة، لا يشعر أعضاء الأحزاب السياسية بأنّ هناك من يُشركهم بشكل كافٍ، خاصةً عندما يكون جلّ ما يقومون به هو قبول القرارات المنزلة عليها من قيادات الحزب. في الواقع، لكي يكون الحزب شمولياً فعلاً، يجب أن يوجد فرصاً للتداول في السياسات والقضايا، ومناقشتها، بدءاً بالفروع المحلية إلى المجلس التنفيذي للحزب. فضلاً عن ذلك، يشجّع الحزب الشامل للجميع كلاً من الأعضاء والناخبين على التواصل بدرجة أكبر مع المنظمة.⁹

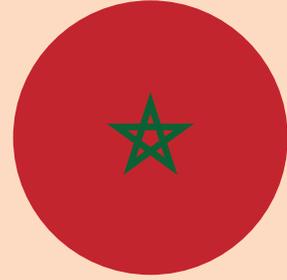
يجب أن تحدّد الوثائق الحزبية ما هي الهيئات واللجان الداخلية في الحزب (بما فيها الفروع الملحقة به والفروع المحلية أو الإقليمية)، وأن توضح سلطتها، وعمليات صنع القرار فيها، وأوجه ارتباط مختلف الهيئات ببعضها. كما يجب أن تتمتع هيئات الحزب بما يكفي من الموارد (أو تمكينها من جمع الموارد وتخصيصها)، مع درجة معيّنة من الاستقلالية للمشاركة في أنشطة تساهم في نموّ الحزب. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يحدّد النظام الأساسي للحزب عضوية الهيئات وكيفية اختيار الأعضاء، فضلاً عن ضرورة وضع المعايير التي تعكس أيديولوجية الحزب، وقيادته، ونزاهته. أما الإجراءات المكتوبة، فيجب أن

توضّح كيف تحقّق الهيئات تمثيلاً متساوياً بين الجنسين، مع اتّخاذ خطوات إيجابية لدمج السكّان أو الفئات أو الجماعات الممثّلين تمثيلاً ناقصاً، واستيعاب الأشخاص ذوي الإعاقة.

في أغلب الأحيان، لا تنشئ الأحزاب كافة الهيئات المذكورة في الوثائق التأسيسية، ولا تتّبع دوماً قواعد صنع القرار أو تحترم سلطة الهيئات المختلفة، لكن في مطلق الأحوال، يستحيل إجراء الإصلاحات أو المحاسبة على عمليات غير محدّدة بوضوح في الوثائق الحزبية.

تحسين الهياكل الحزبية في المغرب

في المغرب، قام حزب الحركة الشعبية والاتحاد الدستوري بإطلاق وتطبيق إجراءات لتعزيز أدوار الهيئات الجهوية ومسؤولياتها، مما سيمكنها من التمتع بالمزيد من السيطرة المحلية ويحسن قدرتها على التواصل مع المواطنين. فغير حزب الاتحاد الدستوري التعليمات الخاصة بمجالسه الجهوية لتتحوّل من مجرد هيئات تداولية إلى هيئات أساسية في عملية صنع القرار في المنطقة أو الجهة المعنية. أما أمين عام حزب الحركة الشعبية، فقد حثّ الفروع الجهوية بشكل علني على تحسين تنظيمها الداخلي، معيداً بذلك التأكيد على التزام الحزب بتحسين التواصل مع المواطنين، ومفسراً أنّ التواصل الفعلي مع المواطنين إنما يحدث على المستوى المحلي والجهوي، لكن لا يمكن تطبيقه بشكل فعال إذا لم تكن مكاتب فروع الحزب منظّمة ومجهزة لذلك بشكل مناسب.



اختيار الأعضاء والقادة والموظفين

يجب أن تحدّد الوثائق الحزبية وأن تشرح بوضوح من هم الأشخاص الذين يستطيعون أن يكونوا أعضاء، أو قادة، أو موظفين في الحزب.¹⁰ فينبغي أن يحدّد النظام الأساسي للحزب أو قوانينه الداخلية شروط **العضوية** وحقوق الأعضاء، وأدوارهم ومسؤولياتهم ضمن الحزب. يمكن أن تتضمن شروط العضوية الحد الأدنى لسنّ العضو، والأحكام التي تحظر انضمامه إلى حزب آخر. في العادة، تتضمن حقوق الأعضاء فرص المشاركة في إجراءات اختيار المرشّحين أو القادة، فضلاً عن عمليات صنع القرار الأخرى الخاصة بالحزب نفسه. ومن مسؤوليات الأعضاء النموذجية أيضاً تسديد شروط العضوية، والترويج لأهداف الحزب وغاياته، والامتنال للقواعد الحزبية. كما تجري العادة أيضاً أن تحدّد القواعد الحزبية الإجراءات المناسبة لصرف عضو من الحزب.

تمتثل الأحزاب السياسية لقواعد واضحة عند اختيار **قادة** الحزب. ففي معظم الأحزاب، تتمثّل أعلى هيئة لصنع القرارات بمؤتمر عام أو حزبي. فتوافق هذه الهيئة غالباً على التغييرات المقترحة لوثائق وسياسات الحزب الأساسية، كما تتمتع بمسؤوليات معيّنة على صعيد اختيار القادة، وتتخذ قرارات مهمة أخرى. ولما كانت هذه المؤتمرات تلتئم بوتيرة مختلفة، فإنّ الأحزاب السياسية تضع أحكاماً لإنشاء هيئة تُعنى بالإشراف على عمل الحزب وقيادته في المرحلة الفاصلة بين مؤتمرات حزبيين. فعادةً ما يكون هناك مجلس تنفيذي، يرأسه قادة الحزب، ويضمّ بين أعضائه مسؤولين تنفيذيين حزبيين رفيعي

المستوى. في هذا الإطار، يجب أن توضح التوجيهات المكتوبة، كحدّ أدنى، من هم الأفراد أو الكيانات الذين يتألف منهم فريق القيادة، وكيف يتم اختيار أعضائه، ومدة توليهم مناصبهم، وأمام من يكونون مساءلين. كذلك، تميل الأحزاب ذات المستويات العالية من النزاهة إلى تشجيع مشاركة واسعة ضمن الحزب عند اختيار القادة.

تميّز معظم الأحزاب بين المسؤولين المعنيين بتحديد استراتيجية الحزب **والموظفين** المكلفين بتطبيق القرارات التي يتخذها الحزب وإدارتها. في العادة، لا يمكن للموظفين الإداريين السعي إلى نيل مناصب أخرى ضمن الحزب، كإدراج أسمائهم على قوائم المرشحين لشغل منصب انتخابي عام على سبيل المثال. يساعد هذا الفصل في ضمان مساءلة الموظفين الإداريين بشكل كامل أمام قادة الحزب، وعدم استغلالهم الماكينة الحزبية لتحقيق أهدافهم السياسية الخاصة. في أغلب الأحيان، يتم انتخاب كبار المسؤولين المكلفين بمسؤوليات سياسية بشكل أساسي، وبالتالي فهم يتمتعون بصلاحيات واسعة من الحزب. أما الموظفون الإداريون، فيجوز أن يتم تعيينهم من قبل القيادة السياسية أو انتخابهم، وهم يعملون عادةً تحت إشراف مباشر من القادة السياسيين.

بالإضافة إلى توضيح المعايير وكيفية اختيار الأعضاء والقادة والموظفين، يجدر بالأحزاب السياسية صون أدوار الأفراد الذين تتألف منهم المنظمة ومسؤولياتهم. من هنا، يجب أن تتضمن الوثائق الحزبية مدونات بقواعد السلوك، وسياسات لمكافحة التحرش، والتمييز، وتحقيق المساواة بين الجنسين، والتنوع، ودعم الشباب. وسعيًا إلى تطوير النزاهة الحزبية، يجب أن تطبق الأحزاب قواعد عدم التسامح إطلاقاً مع الأفراد الذين يرتكبون تجاوزات مالية، أكان ذلك ضمن الحزب أم خارجه.

عمليات الرصد والامتثال ورفع الشكاوى

تتبع كافة المنظمات الملتزمة بالنزاهة آليات للرصد والتأكد من امتثال الأفراد بالقواعد وتصرفهم بطريقة أخلاقية. لذا، يجب أن تؤكد القواعد الحزبية بشكل واضح أي لجنة أو هيئة هي المسؤولة عن مراقبة انتهاكات النظام الداخلي أو قواعد السلوك. كما ينبغي أن يتمتع أفراد الحزب وموظفوه الإداريون بظروف عمل عادلة، على نحو خالٍ من التمييز والتهمر والتحرش بتوجيه من سياسات الموارد البشرية التقليدية.

في معظم الأحزاب السياسية الديمقراطية، من المحتم أن يشارك أعضاء متفانون وشغوفون في مناظرات داخلية حول القرارات، وهو أمر مرغوب أيضاً. لذا، يجب أن تستبق القواعد الحزبية وقوع أي نزاعات فتوقّر الأطر اللازمة لتعزيز النقاش البناء داخل الحزب. بالفعل، يمكن للقواعد المتعلقة بالفصل في الصراعات الداخلية أن تحول دون تفاقم المنازعات، وتقلل من تسربها إلى خارج الحزب إذا فُكر الأعضاء المتضررون في نقل مخاوفهم إلى الجمهور. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن ينصّ النظام الأساسي للحزب أو قوانينه الداخلية على إنشاء هيئات استئناف مستقلة داخلية لاستعراض المنازعات الناشئة بين المسؤولين الحزبيين والأعضاء الأفراد، أو بين مختلف الهياكل الحزبية، والبتّ فيها. وفي حين يستحقّ الأعضاء المتضررون فرصاً للتماس الجبر، من الضروري أن تتمتع القيادة أيضاً بخيار معاقبة الأعضاء المتمردين الذين تشكل تصرفاتهم خطراً على الحزب. من هذا المنطلق، يجب أن تفكر الأحزاب في تطبيق مجموعة من التدابير التي تحمي الحزب بينما تلتبي، في الوقت نفسه، احتياجات الأعضاء المتضررين ومخاوفهم المحتملة.



أسئلة تقييم النزاهة

الهيكل التنظيمية والعمليات الداخلية

تتوفر أحكام خطية لتنظيم الهيكل العام لحزبي وطريقة حوكمته، وهي تستوفي الشروط الدنيا القانونية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

هناك التزام خطي بتشجيع مشاركة المرأة على قدم المساواة مع الرجل في حزبي.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

قيّم حزبي قوانينه الداخلية لتبين إن كان من حواجز متصلة تحول دون مشاركة ملحوظة من المرأة أو الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

عملياً، ضمّت اللجنة التنفيذية الوطنية لحزبي (أو أعلى هيئة لصنع القرار)، خلال السنوات العشر الماضية، عدداً متساوياً من الرجال والنساء.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

عملياً، تضمّ اللجنة التنفيذية الوطنية لحزبي (أو أعلى هيئة لصنع القرار)، جناحاً للمرأة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

توجز وثائق حزبي التزام الحزب بالتنوع والإنصاف والشمولية تجاه الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

عملياً، تضمّ اللجنة التنفيذية الوطنية لحزبي (أو أعلى هيئة لصنع القرار) الأقليات الإثنية والدينية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

عملياً، تضمّ اللجنة التنفيذية الوطنية لحزبي (أو أعلى هيئة لصنع القرار) شباباً (في سنّ الخامسة والثلاثين وما دون).

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

عملياً، تضمّ اللجنة التنفيذية الوطنية لحزبي (أو أعلى هيئة لصنع القرار) قادة الفروع الحزبية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يعتمد حزبي نظام حوكمة داخلي خطي للبتّ في الولايات الثنائية (أي قدرة سياسي منتخب أو عدم قدرته على شغل مناصب عليا داخل الحزب).

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي نظام حوكمة داخلي خطي وهيكلأً خاصاً بصنع القرار يحدّد كيانات الحزب بالتفصيل، بما في ذلك أدوارها ومسؤولياتها.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يجوز عزل القائد من قبل أعضاء الحزب غير المنتمين إلى النخبة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

عملياً، تضمّ اللجنة التنفيذية الوطنية لحزبي (أو أعلى هيئة لصنع القرار) جناحاً للشباب.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يؤثر الناشطون الحزبيون على المستوى المتوسط ومستوى القواعد الشعبية على القرارات الحزبية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تتوفّر آليات أو فرص أخرى للتناقش في القرارات المحتملة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يحدّد النظام الأساسي لحزبي أو قوانينه الداخلية حقوق الأعضاء ومسؤولياتهم بشكل واضح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

عملياً، يشارك أفراد القاعدة الشعبية في حزبي في اختيار القادة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يحدّد النظام الأساسي لحزبي أو قوانينه الداخلية هيئةً مسؤولةً عن مراقبة انتهاكات القواعد الحزبية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي قواعد خطية للبتّ في طلبات الاستئناف والنظر في المنازعات داخل الحزب.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

صاغ حزبي سياسات خطية للموارد البشرية لتنظيم عملية تعيين الموظفين الإداريين والمهنيين أو إشراكهم.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية

مقياس النزاهة	إجراء إصلاحات النزاهة المطلوب	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية	النزاهة موجودة	مستوى عال من النزاهة
مجموع النقاط	0-40	41-56	57-68	69-80

نال حزبي _____ علامةً على مقياس النزاهة بالنسبة إلى الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية.

تحليل علامات النزاهة

- **مستوى عال من النزاهة:** درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- **النزاهة موجودة:** درجة من النزاهة. راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- **النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية:** درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- **إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب:** درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجية لتصويب فجوات النزاهة وطبقها

2. الثقافة التنظيمية



تشكل الثقافة الداخلية لأي منظمة محرّكاً بالغ الأهمية لسلوك الأعضاء على المستويات كافةً. من كبار المسؤولين الحزبيين إلى الناخبين والمناصرين. فالثقافة الداخلية هي البيئة التي يعمل ضمنها أعضاء الحزب، كما إنها تعرّف بالقيم العامة للمنظمة ومعتقداتها أمام الجماهير الداخلية والخارجية. ولعلّ أحد التعريفات النموذجية للثقافة التنظيمية هو «الطريقة التي ننفّذ بها الأمور في هذا المكان».¹¹ جديرٌ بالذكر أنّ بحثاً هامة في كلّ من القطاعين العام والخاص¹² قد حدّدت أنواع الممارسات والأنظمة الأرجح أن تعزّز الخيارات الأخلاقية. وتوجد أحزاباً سياسية أكثر سلامةً بشكل عام- فضلاً عن تلك التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة في السلوكيات أو الخطوات غير الأخلاقية.

كثيراً ما تنتظر الأحزاب السياسية إلى نفسها كمنظمات عاملة خارج الإطار النموذجي للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية. لكن مع أنّ الأحزاب تؤدي واجباً عاماً بالغ الأهمية- هو تمثيل احتياجات الناخبين وأرائهم، وبلورة واقتراح أفكار للمساهمة في حوكمة المجتمع- فهي لا تقدّم الخدمات بالطريقة نفسها التي قد تعتمد عليها مدرسة أو مستشفى. كما أنّ الأحزاب ليست شركات خاصة تركّز على المنتجات أو الأرباح. في الواقع، تحتلّ معظم الأحزاب السياسية مكانةً في الوسط بين الجمهور، ومؤسسات تقديم الخدمات، وشركات الأعمال الخاصة.

فضلاً عن ذلك، تتأثر الأحزاب السياسية بالشخصيات التي تقودها. فيهتمّ الناخبون والمناصرون غالباً، بشكل غير متناسب، بقيادة الأحزاب السياسية، متوقعين أن يتمتعوا بشخصية كاريزمية وأسرة، مما يجازف بتنامي ثقافة «تمجيد الشخصيات». فإذا ارتكزت الأنظمة والممارسات الحزبية على نزوات القائد أو تفضيلاته، على حساب المصلحة الفضلى للحزب السياسي ككل، من المحتمل أن تتعرّض المعايير الأخلاقية وأفضل الممارسات للتجاهل أو الإهمال- حتى ضمن المنظمات السياسية التي تعتبر أنها تتقيّد بالمبادئ كلياً. في الواقع، عادةً ما تواجه الأحزاب السياسية التي تستسلم لثقافة تمجيد الشخصيات انعدام الاستقرار، والنزاعات الداخلية، وأزمات تداول السلطة- خاصةً عندما يبدأ نفوذ القادة وتأثيرهم بالخفوت.

في نهاية الأمر، تعتمد الأحزاب السياسية الناجحة على المشاركة البناءة للأفراد (و غالباً ما يكونون متطوّعين) الذين، شأنهم شأن معظم الأشخاص، يفضلون البيئات الإيجابية التي تقدّر مساهماتهم. لكنّ المنظمات، لا سيما تلك التي تعتمد على المتطوّعين، تعاني من ثقافات عمل سلبية. من هنا، تساعد طريقة معاملة المنظمات لأفرادها هؤلاء الأشخاص على الازدهار والتطور أو تفودهم إلى الفشل أو المساومة على أخلاقياتهم.

تؤثر الثقافة الداخلية لحزب سياسي تأثيراً قوياً على مدى ازدهاره أو فشله. فمن شأن اختبار الظلم، والسلوك المسيء، والأنانية، أو الانتقام والقصاص، أن يدفع بأي عضو في الحزب أو مناصر له إلى الاستنتاج بأنّ ثقافة الحزب ليست غير منفتحة فحسب بل هي غير أخلاقية أيضاً، ومع الوقت ستنتابح خياراته السلوكية مع هذه البيئة.¹³ نسجاً على المنوال نفسه، إذا اعتُبر أنّ حزباً ما قد أنشأ أنظمتها وممارساته على أساس من الثقة والعدالة والمعايير الأخلاقية التي تنطبق على جميع من في المنظمة، فسيكون هذا الحزب أكثر ميلاً إلى تشجيع مستويات أعلى من التفاني، والابتكار البناء، والولاء في صفوف أعضائه ومناصريه.

من هذا المنطلق، يركّز هذا القسم على الديناميكيات والممارسات الداخلية للأحزاب السياسية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية، مثل معايير السلوك، وكيفية التعامل مع حالات إساءة السلوك، وسلوك القادة. كما يتمعن في مدى اتّسام الحزب، بصفته مكاناً للعمل، باللياقة والاحترام تجاه كلّ من يساهم في تكوين هيكله وتحقيق الغرض منه.

صحيح أن هذا القسم يركّز على الثقافة التنظيمية الداخلية، إلا أن الثقافة السلوكية التي يعتمدها الحزب السياسي مع محاوريه الخارجيين لا تقل أهمية بالنسبة إلى صحة النظام الديمقراطي المتعدد الأحزاب. فمن شأن احترام الأحزاب المعارضة الأخرى، والمواطنين، ووسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الديمقراطية، وأدوارها المشروعة أن يعزّز العمليات السياسية.

المعايير الساندة لسلوك الأحزاب السياسية

تعكس معايير السلوك «العقد الاجتماعي» أو مدونة قواعد السلوك المشتركة التي يعتمدها حزب سياسي بصفته كياناً وظيفياً. تمثل هذه المعايير طريقة إدارة الحزب لأعماله، كما توضّح طريقة تعامل الأشخاص مع بعضهم ضمن المنظمة. صحيح أن القوانين أو اللوائح الداخلية للحزب تحدّد عادةً الجوانب الرسمية لمعايير السلوك، إلا أن هذه الأخيرة تتجلى بشكل أوضح في الممارسات اليومية الحقيقية للحزب، كعمليات صنع القرارات والإعلان عنها. بطبيعة الحال، تُعتبر معايير السلوك والثقافة الداخلية، حتماً، قواعد تُتخذ بتوافق الآراء، مما يعني ضرورة احترامها والامتثال لها من قبل جميع من في المنظمة. في حال لم تلق معايير السلوك في الحزب احتراماً، على القيادة اتخاذ الإجراءات المناسبة بما يتوافق مع ذلك.

كيفية التعامل مع حالات سوء السلوك

تشكّل طريقة تعامل حزب سياسي مع حوادث سوء السلوك في صفوفه مؤشراً أساسياً إلى مدى قدرته على العمل بنزاهة. لذا، يجب أن توضّح الوثائق الحزبية ما هي الآليات الشفافية التي ينبغي اعتمادها للتعامل مع حالات سوء السلوك. بشكل عام، هناك ثلاثة عناصر ضرورية لتنظيم عمل الحزب في هذا المجال. أولاً، يجب أن تتيح الموارد والأنظمة والسياسات للموظفين والمسؤولين والأعضاء ذوي الصلة إثارة مشاكل سوء السلوك والإبلاغ عنها، وهم على يقين أنهم سيتلقون معاملةً عادلة ومهنية. ثانياً، يجب أن تتجنب الثقافة الداخلية للحزب أي عمل انتقامي أو قصاص ضد من يجرؤ على رفع صوته أو الإعراب عن قلقه. أخيراً، يجب أن يعمل الحزب على تطبيق الآليات المناسبة للحؤول دون إساءة السلوك، ومعاقبة المسيئين، بغض النظر عن ماهية دورهم في الحزب.

تفترض الثقافة التنظيمية القائمة على النزاهة بأن من يساهم في نموّ الحزب، من موظفين ومسؤولين وأعضاء ومناصرين، يتحمّل درجةً معيّنة من المسؤولية تجاه النتائج الأخلاقية لتصرفاته، ويتمتع بقدرة محدّدة على التحكم بها، وأنّ هناك أنظمة مطبّقة دعماً للإجراءات المتخذة للتعامل مع الأحداث أو الحالات غير الأخلاقية.¹⁴

سلوك القيادة

إذا تعرّضت الثقافة الداخلية لحزب سياسي للخطر أو باتت مضرّةً به، فمن الأرجح أن تكون المشاكل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالخيارات التي يتخذها فريق القيادة العليا، أو بفشله في معالجة هذه القضايا.

يمكن أن تخلف القيادة تأثيراً عميقاً على الثقافة الداخلية لمنظمة ما، كتحديد مدى تطورها أو تغييرها مع الوقت. في الواقع، تقوم عملية صنع القرارات القائمة على المبادئ على عنصر بالغ الأهمية هو القدرة على معرفة التبعات الأخلاقية لوضع أو تحدّد ما¹⁵ من هنا، تحدّد الإجراءات والمسلكيات التي يتخذها فريق القيادة العليا معايير بيئة الحزب التشغيلية، كما تدلّ جميع من في المنظمة على توجّه الحزب الأخلاقي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجُمهور أن يستشف من سلوك قيادة الحزب كيف يمكن لهذا الحزب أن يحكم ويتعامل مع المواطنين، في حال ومتى سنحت الفرصة له ذلك.

يُعتبر تقييم الثقافة التنظيمية الداخلية أمراً شائعاً، خاصةً وأنّ المعايير السلوكية غالباً ما تكون ظرفية وخاضعة للتحليل والتفسير. لكنّ السؤال الأساسي المتعلق بالثقافة التنظيمية يبقى، في الأساس، ما إذا كان القادة يُقدّمون في الغالب على سلوكيات تعزّز التوجّه الأخلاقي للحزب أو تضعفه.

تحسين الثقافة التنظيمية في البوسنة والهرسك وكوسوفو

في البوسنة والهرسك، أطلق الحزب الديمقراطي الاجتماعي عمليةً استشاريةً واسعة النطاق لتطوير مدونة أخلاقيات، تشمل هياكل حزبية متنوّعة. فأثمرت العملية عن صياغة وثيقة جديدة اعتمدها المجلس الأساسي للحزب بشكل رسمي. ومع أنّ هذه الوثيقة أبصرت النور حديثاً في الحزب، إلا أنّ الأعضاء لم يتردّدوا بالاستناد إلى أحكامها خلال المناظرات واجتماعات الحزب. وفي كوسوفو، سعى التحالف من أجل مستقبل كوسوفو وحزب كوسوفو الديمقراطي إلى تعزيز وإنفاذ معايير السلوك المسؤول والأخلاقي. فدمج الأول مدونة أخلاقيات ضمن النظام الأساسي للحزب، مما أدى إلى إنشاء لجنة تُعنى بالأخلاقيات، فيما اعتمد الثاني بنداً قانونياً بشأن الأخلاقيات. وكان كلا الحزبين قد اعتمدا هذه الإجراءات عام 2019، وبدأ بتطبيقها لدى اختيار وتسمية المرشحين للانتخابات، وكذلك للتشجيع على تعيين أشخاص نزيهين في المناصب الحزبية والحكومية.





أسئلة تقييم النزاهة

الثقافة التنظيمية

المعايير الساندة لسلوكيات الأحزاب السياسية

لقد قرأت مدونة قواعد السلوك الداخلية الخاصة بحزبي.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتقبّل حزبي الأفكار الجديدة لتطبيق التغيير ضمن المنظمة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يعتمد حزبي مدونة قواعد سلوك ومعايير سلوكية خطية داخلية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتم تنفيذ مدونة قواعد السلوك الخطية واحترامها.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تكافح مدونة قواعد السلوك مشكلة التتمّر بشكل واضح وصريح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

تكافح مدونة قواعد السلوك مشكلة التمييز بشكل واضح وصريح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

تكافح مدونة قواعد السلوك مشكلة التحرش بشكل واضح وصريح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

تكافح مدونة قواعد السلوك مشكلة التحرش الجنسي بشكل واضح وصريح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

تكافح مدونة قواعد السلوك مشكلة العنف بشكل واضح وصريح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتم احترام عملية معالجة التحرش الجنسي، والتنمر، وغيره من أشكال التحرش.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يتم تطبيق واحترام عمليات خطية واضحة للتعامل مع التحرش وإساءة المعاملة على الشبكة الإلكترونية والرقمية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتم تطبيق واحترام عمليات خطية واضحة للتعامل مع أعمال العنف.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتعامل كبار القادة الحزبيين مع الموظفين والأعضاء والمتطوعين في حزبي بمهنية وكرامة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تتوفر فرص متساوية بين الرجال والنساء للتقدم ضمن حزبي- إما كمرشّحين أو كموظفين في الحزب- بغض النظر عن السن.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تُنظّم عمليات ومنتديات داخلية لمعالجة الخلافات.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

بشكل عام، يتم اتخاذ كافة القرارات في حزبي بطريقة شفافة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

بشكل عام، يتم الإعلان عن كافة القرارات بشكل واضح.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يحترم حزبي الأحزاب السياسية المعارضة له.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يحترم حزبي منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يقدر حزبي مساهمة منظمات المجتمع المدني في قضايا السياسات التي تؤثر على المواطنين.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يدمج حزبي السياسات المقترحة من قبل منظمات المجتمع المدني ضمن برامجه الحزبية.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

كيفية التعامل مع سوء السلوك

يتبع حزبي إرشادات خطية للنظر في المظالم أو الشكاوى.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتم احترام عمليات رفع المظالم أو الشكاوى وحلها بطريقة شفافة.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يلقى أعضاء الحزب، ومسؤولوه المنتخبون، وقادته، وموظفوه الذين يبلغون عن تعرضهم لمعاملة سيئة أو أفعال غير أخلاقية معاملةً عادلةً مجردةً من أي عقاب أو عمل انتقامي.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

بإمكانني معارضة القرارات التي يتخذها كبار القادة الحزبيين أو الطعن فيها بشكل بناء دونما خوف من الانتقام.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

سلوك القيادة

يشارك كبار المسؤولين الحزبيين في إجراءات تُعتبر مفيدة لحزبي ولا تصبّ في مصلحتهم الخاصة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يعمل كبار المسؤولين في حزبي، خلف الكواليس، بطريقة تتوافق مع معتقدات الحزب ومعايير المعن عنها للجميع.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

إن كبار المسؤولين في حزبي مستعدون للاستماع إلى المعارضة البناءة والتحاور مع من يخالفهم الرأي.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يُساءل كبار المسؤولين في حزبي على قراراتهم أمام لجنة تنفيذية أو هيئة حزبية مماثلة.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يتصرّف كبار القادة في حزبي بطريقة أخلاقية وممتثلة لمدونة قواعد السلوك الحزبية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يتصرّف بقية أعضاء فريق القيادة العليا في الحزب بطريقة أخلاقية ومن خلال الامتثال لمدونة قواعد السلوك الحزبية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يعامل كبار القادة في حزبي الموظفين والمتطوعين باحترام.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

الثقافة التنظيمية

مستوى عال من النزاهة	النزاهة موجودة	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية	إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب	مقياس النزاهة
110-128	91-109	65-90	0-64	مجموع النقاط

نال حزبي _____ علامة على مقياس النزاهة بالنسبة إلى الثقافة التنظيمية.

تحليل علامات النزاهة

- مستوى عال من النزاهة: درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- النزاهة موجودة: درجة من النزاهة راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية: درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب: درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجيات لتصويب فجوات النزاهة وطبقها

3. التدقيق في أهلية المرشحين واختيارهم



تؤمن الأحزاب السياسية على تسمية المرشحين للمناصب العامة، والمتحدثين باسم الحزب، والممثلين لمصالح المواطنين في الهيئات التشريعية. لكن العلاقة التي تجمع الناخبين، أينما كانوا في العالم، بالأحزاب السياسية والمرشحين -الذين غالباً ما يقدمون وعوداً رنانة خلال الانتخابات، يتجاهلها الناخبون باعتبارها غير واقعية- هي علاقة غير مريحة يشوبها الانزعاج. فبات المواطنون ينظرون إلى الأحزاب، بشكل متزايد، كأندية للنخبة ذات قواعد دخول ومشاركة تقييدية للغاية، لا تلبى احتياجات المواطنين بوجه أعم، لا تلتزم بالشفافية والمساءلة، ولا تبدي استعداداً لضمّ وتمكين النساء والجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً. فضلاً عن ذلك، تساهم قضايا الفساد والإفلات من العقاب والمصلحة الذاتية في تقويض ثقة العامة بالأحزاب السياسية ومرشحيها أكثر فأكثر. في المقابل، إذا كان الحزب متركزاً على المواطن، وشاملاً للجميع، وأخلاقياً، وشفافاً، وقابلاً للمساءلة، يمكنه جذب المرشحين الذين يتمتعون بمواصفات إيجابية تضيء صفةً شرعيةً على الحزب وتزيد من ثقة الجمهور بالسياسة على نطاق أوسع.

في معظم الدول، يجب أن ينصّ التشريع أو القواعد الانتخابية على المعايير الدنيا والمؤهلات الخاصة بالمرشحين. على سبيل المثال، تحدّد اللوائح القانونية الرسمية حداً أدنى لسنّ الترشّح، وما إذا كان ينبغي على المرشحين أن يكونوا مواطنين أو مقيمين في الدائرة الانتخابية التي يترشّحون عنها. فضلاً عن ذلك، في العديد من الأنظمة الانتخابية، تمنع اللوائح الأشخاص من الترشّح لمنصب إذا كانوا قد أدينوا بجرائم جنائية أو مالية. وفي حال كان القانون ينصّ على كوتا جندرية، فعلى الأحزاب تسمية عدد أدنى من المرشحين النساء والرجال.

لكنّ اللوائح القانونية الرسمية ليست الأدوات الوحيدة الموجودة بتصريف الأحزاب السياسية عند اختيار المرشحين. فمن العناصر البالغة الأهمية لإعادة بناء الثقة بالأحزاب السياسية، تعزيز الآليات الداخلية للتدقيق في أهلية المرشحين واختيارهم، بغية تحديد واختيار مرشحين على قدر عالٍ من الجودة، يمكنهم قيادة التغيير في مجال الشفافية والنزاهة، وتمثيل المواطنين الذين يسعون إلى خدمتهم تمثيلاً حقيقياً. للقيام بذلك بشكل فعال، يجب أن تكون الهيئات الحزبية التي تدقق في أهلية المرشحين وتختارهم مستقلة، قائمة على القيم، شاملة للجميع، وأن تثبت تحليها بدرجة عالية من النزاهة في عملها.

من هذا المنطلق، يركّز هذا القسم على كيفية اختيار الأحزاب السياسية للأشخاص الذين سيمثلونها وينقلون صورتها خلال الانتخابات. كما يتمعن في ما إذا كانت هناك معايير أخلاقية يجدر بالمرشحين المحتملين استيفاؤها، وما هي هذه المعايير، ومن الجهات المشاركة في اختيار المرشحين. فضلاً عن ذلك، ينظر هذا القسم في كلفة الترشّح، وما إذا كانت الأحزاب تبذل جهوداً لتزويد المرشحين بفرص مالية متساوية.

التدقيق في أهلية المرشحين

يجب أن توضّح القواعد الحزبية ما هي المعايير الأخلاقية التي يجب أن يتحلّى بها المرشّحون المحتمل أن يشغلوا منصباً عاماً. في أفضل الأحوال، على الحزب أن يحدّد تفاصيل عملية التدقيق في أهلية المرشحين، مع إدراج هذه المعايير في وثائق الحزب الخطية، كالقوانين الداخلية أو النظام الأساسي. كما ينبغي أن تفوق هذه المعايير ما هو منصوص عليه في الشروط القانونية العامة بهدف عكس قيم الحزب وألوياته التي تثبت التزامه بالنزاهة. فمن شأن المعايير الصريحة (كوجود قائمة مرجعية مثلاً) أن يضمن تطبيق المسؤولين الحزبيين للقواعد والمعايير بشكل متساوٍ لدى التدقيق في أهلية المرشحين.

كحدّ أدنى، يجب أن تدقق الأحزاب في أهلية المرشحين المحتملين لتتأكد من عدم ارتكابهم أي أعمال جرمية، أو تجاوزات مالية، أو إقدامهم على أي سلوك عنيف أو تضارب في المصالح. فضلاً عن ذلك، يجدر بالأحزاب الراغبة في إثبات قدرتها على التسامح والنزاهة أن تضمن عدم إقدام المرشحين على تعابير أو أفعال تمييز أو سلوك يتناقض مع قيم الحزب أو أيديولوجيته.

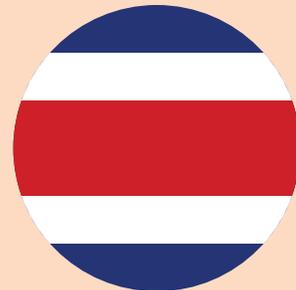
يمكن لعملية التدقيق التي تطال المرشحين لمناصب رسمية داخل الحزب أو خارجه أن تتخذ أشكالاً عدة، كإجراء مقابلات مع المرشحين المحتملين وأصدقائهم أو شركائهم. كذلك، من شأن التدقيق في الخلفية أو البحث في السجلات العامة أن يكشف عن أي تبعات قانونية أو مالية قد يتحملها الشخص المعني. فضلاً عن ذلك، يساعد البحث عن التصريحات العامة ومراجعتها، بما في ذلك على وسائل التواصل الاجتماعي، في فهم القيم التي يعتنقها هذا الشخص وآرائه. أخيراً، يمكن إلزام المرشحين بالتوقيع على مدونة لقواعد السلوك، تكون واجبة التنفيذ، لكي يفهم المرشح، والناخبون أيضاً، أنّ الحزب ملتزم بتأمين ممثلين يتبعون أسامي المعايير.

لا يخفى على أحد أنّ عملية التدقيق المتمعن تستغرق وقتاً وتتطلب توفر عددٍ كافٍ من الموظفين. لذا، بغية تجنب إثقال كاهل المسؤولين الحزبيين بمهام إضافية في فترة ما قبل الانتخابات الحافلة عادةً بالعديد من الواجبات، يمكن للأحزاب أن تبدأ بتشكيل فريق من المرشحين المحتملين وأن تدقق في أهليتهم خلال الفترة الفاصلة بين الانتخابات. فإذا تبين للحزب أنّ المرشحين المحتملين لا يستوفون المعايير الدنيا للنزاهة السياسية، حريّ به البحث عن مرشحين محتملين آخرين يستوفون هذه المعايير، واختيارهم لتمثيله. ومع أنّ التدقيق في أهلية المرشحين ليس إلا خطوة واحدة في عملية اختيار المرشحين، فهي خطوة بالغة الأهمية تساهم في تعزيز نزاهة الحزب، كما تساعد في توجيهه وإعلامه لكي يختار، في نهاية الأمر، أفضل الأشخاص المتوفرين لتمثيله خلال الانتخابات وما بعدها.

من العناصر المهمة في هذه العملية لجنة الترشيحات الحزبية- أو هيئة مماثلة لها. يجب أن تتضمن هذه اللجنة أو الهيئة عيّنة ممثلة عن الحزب (كـممثلين عن جناح المرأة أو الشباب) تكون مستقلة عن ضغوطات القيادات الحزبية، وتُعطي ما يكفي من القدرة والتأثير للتوصية باعتماد مرشحين معينين للمناصب الانتخابية. كما ينبغي تزويد هذه اللجنة أو الهيئة بموارد مالية وقدرات بشرية مناسبة.

التدقيق في أهلية المرشحين في السلفادور وكوستاريكا

في السلفادور، تصدر لجنة الانتخابات الوطنية التابعة لحزب التحالف الجمهوري القومي تعليمات لشرح الشروط المطلوبة من أجل تسجيل المرشحين. ومن هذه الشروط إبراز رسائل توصية من هيئات الحزب المحلية أو القطاعية، وإفادة مصدق عليها تشهد على صحة المعلومات المتعلقة بخلفية المرشح، وبيان التزام الشخص المعني بدستور الحزب الذي يتضمن شروطاً مثل الفترة الدنيا للعضوية، وضرورة إبراز دلائل واضحة على التحلي بالأخلاقيات الحسنة والتعليم، ومسار حياة يتوافق عادةً مع أيديولوجية الحزب.¹⁶ أما في كوستاريكا، فيشترط حزب العمل للمواطنين أن يشارك المرشحون المحتملون، قبل أن تسميهم الجمعية الوطنية للحزب، في دورة تدريبية سياسية، وهو أمر يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرار ترشيحهم¹⁷



اختيار المرشحين

تسترشد الأحزاب بعدة عوامل وتتاثر بها لدى اختيار المرشحين، كالنظام الانتخابي، والقوانين الخارجية، والثقافة السياسية المحلية، والقواعد الداخلية، والأيدولوجية، والحظوظ الانتخابية في الماضي والمستقبل. ويؤثر عاملان أساسيان، يقعان في حدود سيطرة الحزب، على مدى تمتعته بالنزاهة عند اختيار المرشحين. أولهما هو مستوى الشمولية في الهيئة أو الهيئات المسؤولة عن اختيار المرشحين، والآخر هو مستوى المركزية في عملية صنع القرار المتعلق بالاختيار.

يرتبط هذان العاملان ببعضهما نوعاً ما. فإذا كانت العملية على درجة عالية من المركزية، يعني هذا الأمر عادةً تدني عدد الأشخاص المشاركين في اختيار المرشحين. فإذا كان قائد الحزب على المستوى الوطني مسؤولاً عن اختيار المرشحين، ستكون المساحة السياسية لتأمين مشاركة أوسع في عملية الاختيار محدودة. في الواقع، تكون الطبيعة الديمقراطية للحزب ونزاهته معرّضتين للخطر إذا كان قائد الحزب هو الشخص الوحيد الذي يتولى اختيار المرشحين، حتى وإن أوصت بهم أو سمّتهم هيئات حزبية على المستوى الوطني أو ما دون الوطني. لذا، من شأن إشراك المزيد من الأعضاء - خاصةً من الهياكل الحزبية على مستوى الفروع - في عملية اختيار المرشحين أن يشجع على المشاركة النشطة في الحزب ويعزز القدرة على النمو الديمقراطي والتنافسي. في هذا الإطار، يمكن لجناحي المرأة والشباب أن يؤديا دوراً بالغ الأهمية في تسمية المرشحين واقتراح أسمائهم من صفوفهم الخاصة.

تتعدد أسباب تشجيع العمليات العادلة والديمقراطية عند اختيار المرشحين ضمن الأحزاب السياسية. فالأحزاب التي تعتمد عمليات ديمقراطية (لا على صعيد اختيار المرشحين فحسب) تمكّن المواطنين من النظر إليها ككيانات ديمقراطية وشاملة للجميع لدى توليها الحكم. زد على ذلك أنّ الأشخاص الطامحين إلى ترشيح أنفسهم سيكونون أكثر اهتماماً بالمشاركة في عمليات عادلة وشفافة، يحظون فيها بفرصة التقدّم، مما يزيد من أرجحية جذب الأحزاب السياسية لمرشحين من أصحاب المقدرّة العالية. بالإضافة إلى ذلك، عندما يشارك الناشطون والأعضاء في عملية الاختيار، ويكون لهم دور في اختيار من سيمثلهم، يصبحون أكثر اهتماماً ونشاطاً في الترويج لهؤلاء المرشحين وتنظيم الحملات الانتخابية دعوةً لانتخابهم.

يجب أن تنصّ الوثائق الحزبية على كيفية اختيار الأحزاب السياسية للمرشحين، وأن يتمّ وضعها بتصريف الجميع. ولعلّ أحد أهداف اعتماد عمليات واضحة وشفافة وتنافسية لاختيار المرشحين هي تخفيض أرجحية اختيار المرشحين غير المناسبين أخلاقياً¹⁸ فإذا كانت القواعد الخطية غير متوفرة، سيجازف هذا الأمر بخضوع عملية اختيار المرشحين لأهواء قادة الحزب وتفضيلاتهم، مما يكرّس المحسوبيات ويطيح بالنتائج أو التوصيات التي تسفر عنها عملية التدقيق في أهلية المرشحين. من الأسباب الأخرى لاعتماد عمليات خطية وواضحة، تمكين الحزب من تحديد مجالات التحسين والإصلاح. فيمكن لفحص عملية اختيار المرشحين ضمن حزب ما أن يحدّد مكامن انعدام المساواة في الفرص، والنواقص في جذب مرشحين ذوي كفاءات عالية يعكسون طبيعة المجتمعات المحلية.

كلفة الترشح

لا يخفى على أحد أنّ الأشخاص غير المنتمين للنخبة، والجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً (مثل النساء، والشباب، والأشخاص ذوي الإعاقة، وأفراد مجتمع الميم، والأقليات الإثنية والدينية والظاهرة)، يختبرون منذ البداية تمثيلاً ناقصاً إلى حدّ كبير في معتزك السياسة الرسمي، زد على ذلك أنّ ارتفاع التكاليف المترتبة على التنافس في الانتخابات يقيم حواجز أكبر وأكثر صلابة تثنيهم عن الترشح.

في الواقع، تخلف كلفة المشاركة في السياسة تبعات على نوعية التمثيل التي يؤمّنها أي حزب سياسي، فضلاً عن مدى قدرة هذا الحزب على حلّ المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المعقدة بعد فوزه في الانتخابات. فيميل العمل السياسي العالي التكلفة

إلى نشوء نظام مجرد من الأهلية، لا يشغل فيه المناصب العامة غالباً إلا الأشخاص الذين يستطيعون تكبّد ثمن خوض الانتخابات، عوضاً عن أولئك القادرين على القيام بهذه المهمة على أكمل وجه، لا بل المدركين للمشاكل الحقيقية التي تواجه مختلف المواطنين بشكل أفضل في بعض الأحيان.

لعلّ أبرز العيوب المتأتية عن ارتفاع كلفة المشاركة في السياسة هي غياب النساء وأفراد الجماعات التي لطالما كانت ممثلة تمثيلاً ناقصاً عن العمل السياسي. كيف لا وهذه الشريحة تملك احتمالات أقل بكثير للتمتع بالمستويات المطلوبة من الثروات الشخصية القابلة للتصرف، والمعارف الحزبية، وشبكات كبار المانحين. كما هو مذكور أعلاه، لا يكفي هذا الأمر بتقويض مبادئ المساواة والعدالة التي تُعتبر جوهرية بالنسبة إلى الأنظمة الديمقراطية، بل يحرم المجتمع أيضاً من معايير حوكمة أعلى ونتائج سياساتية أفضل. فالأحزاب التي تشترط على المرشّحين المحتملين تسديد رسم مقابل دراسة طلب ترشيحهم، أو التي لا تضع سقفاً لإنفاق الأشخاص من أجل أن يتّم اختيارهم، تقيد من قدرتها على جذب أفضل المواهب. زد على ذلك أنّ الأفراد القادرين على شراء ترشيحهم من خلال ثرواتهم الشخصية أو هبات خاصة- عوضاً عن استحقاق هذا الترشيح بجدارة- لا يقدمون ولاءهم عادةً إلا لكيان واحد: إما أنفسهم أو حاميتهم عوضاً عن الحزب نفسه.

من هنا، لدى تقييم كيفية تدقيق الحزب في أهلية المرشّحين واختيارهم، يجدر بالمدافعين عن نزاهة الأحزاب أن يتمعنوا في تفاصيل هذه العملية، مع الانقلاب على أوجه انعدام المساواة والأضرار التي تواجهها الجماعات الممثلة بشكل ناقص، ومدى مشاركة أعضاء الحزب من خارج فريق القيادة العليا في هذه العملية.



أسئلة تقييم النزاهة

التدقيق في أهلية المرشحين واختيارهم

التدقيق في أهلية المرشحين

تحدّد قواعد الحزب الخطية، بشكل واضح، من هي الهيئة الحزبية المسؤولة عن التدقيق في أهلية المرشحين، فضلاً عن العملية والإجراءات التي تتبّعها هذه الهيئة.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي معايير واضحة ومحدّدة، منصوص عليها خطياً في القواعد الحزبية، تمنع ترشيح الأشخاص الذين أُدينوا بتهم جنائية في الماضي أو الحاضر.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي معايير واضحة ومحدّدة، منصوص عليها خطياً في القواعد الحزبية، تمنع ترشيح الأشخاص الذين أُدينوا بارتكاب مخالفات مالية في الماضي أو الحاضر.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي معايير واضحة ومحدّدة، منصوص عليها خطياً في القواعد الحزبية، تمنع ترشيح الأشخاص الذين لديهم تضارب في المصالح.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي معايير واضحة ومحدّدة، منصوص عليها خطياً في القواعد الحزبية، تمنع ترشيح الأشخاص الذين أقدموا، في الماضي أو الحاضر، على تعابير أو أفعال تمييزية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يجري حزبي تدقيقاً منتظماً في خلفية المرشحين قبل تلقيهم رسمياً موافقة الحزب على ترشيحهم، أو السماح لهم بتسجيل أنفسهم كمرشّحين للانتخابات.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تحدّد قواعد حزبي بشكل واضح نوع الوثائق والمعلومات الأخرى التي يجدر بالمرشّحين المحتملين تقديمها لكي تتمّ دراسة طلب ترشيحهم.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

اختيار المرشحين

تؤثر النتائج والتوصيات المتأتية عن التدقيق في أهلية المرشحين على عملية اختيار المرشحين في حزبي.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

إنّ تفاصيل عملية اختيار المرشحين للمناصب العامة محدّدة بوضوح في الوثائق الخطية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

تُدرس طلبات المرشحات والمرشحين على قدم المساواة بغضّ النظر عن السنّ، أو الإثنية، أو الدين، أو التوجه الجنسي، أو أي وضع ظاهر آخر يدلّ على انتماء الشخص إلى الأقليات.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يساهم أعضاء من خارج المجلس التنفيذي في عملية اختيار المرشحين للمناصب العامة.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يساهم أعضاء من مكاتب الحزب الفرعية في عملية اختيار المرشحين للمناصب العامة.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

في سياق نظام التمثيل النسبي، يطبق حزبي كوتا تُدرج النساء في مراتب متقدّمة ضمن قوائم المرشحين للمناصب العامة (لا ضرورة للإجابة إذا كان بلدك يعتمد نظام الفوز للأكثر أصواتاً).

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

في سياق نظام الفوز للأكثر أصواتاً، يختار حزبي ترشيح نساء في الدوائر الانتخابية التي تشهد منافسةً عاليةً (لا ضرورة للإجابة إذا كان بلدك يعتمد نظام التمثيل النسبي).

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يختار حزبي ترشيح شباب في الدوائر الانتخابية التي تشهد منافسةً عاليةً.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

عند اختيار المرشحين، تُعطى الأولوية لمراعاة التنوّع والشمولية، من خلال ضمّ الجماعات الممثّلة عادةً تمثيلاً ناقصاً ومحاولة إعداد قائمة انتخابية تمثّل الجمهور فعلاً.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

كلفة الترشح

لا يُشترط من المرشّحين المحتملين تسديد رسم أو مساهمة مالية إلى حزبي لكي تتم دراسة طلب ترشيحهم.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

بعد اختيار مرشّحي الحزب، يمكن أن يتوقّع هؤلاء المرشّحون تلقي دعم مالي وموارد من حزبي لتمويل حملتهم الانتخابية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يتم تخصيص موارد الحملات والدعم المالي بشكل متساوٍ بين المرشّحين الرجال والنساء.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يتم تخصيص موارد الحملات والدعم المالي بشكل متساوٍ بين المرشّحين الأكبر والأصغر سناً (أي من تتراوح أعمارهم بين 18 و35 سنة).

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

التدقيق في أهلية المرشّحين واختيارهم

مقياس النزاهة	إجراء إصلاحات النزاهة المطلوب	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية	النزاهة موجودة	مستوى عال من النزاهة
مجموع النقاط	0-38	39-53	54-64	65-76

نال حزبي _____ علامةً على مقياس النزاهة بالنسبة إلى عملية التدقيق في أهلية المرشّحين واختيارهم.

تحليل علامات النزاهة

- مستوى عال من النزاهة: درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- النزاهة موجودة: درجة من النزاهة. راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية: درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب: درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجية لتصويب فجوات النزاهة وطبقها



4. التنوع والإنصاف والشمولية للجماعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً¹⁹

تعمل الكثير من الأحزاب على تطبيق ثقافات داخلية تنثني الناشطين الجدد عن المشاركة (كالنساء، والشبان والشابات، وغيرهم من الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً)، وذلك من خلال تكريس إجراءات وممارسات بالية وشبكات شخصية يُرغم الآخرون على التعامل/التأقلم معها، وتعكس غالباً المعايير الجندرية الذكورية، مع الاستخفاف بالأفكار الجديدة والمبتكرة. بطبيعة الحال، تحول هذه الثقافة الحزبية الداخلية دون الاستفادة من المشاركة الهادفة للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، مما يحجب تنوع الآراء والخبرات. في الواقع، لا تُعتبر الشمولية الفعالة عنصراً أساسياً من عناصر العمليات الديمقراطية والتمثيل والنزاهة السياسية فحسب، بل إن تعزيز التنوع يساهم أيضاً في نشوء أحزاب أكثر نجاحاً وصحةً. فضلاً عن ذلك، تحقق القيادة السياسية للنساء تقدماً في مجالات سياساتية أساسية بالنسبة إلى النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة²⁰²¹ - وهي فرصٌ تتعرض للإهمال عندما لا تعطي الأحزاب السياسية الأولوية لأدوار النساء الحقيقية.

من هذا المنطلق، يركّز هذا القسم على مدى ضمّ الأحزاب السياسية للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً. فلا يكتفي بتحليل المرشّحين، بل يقيّم المشاركة الهادفة والمتساوية للنساء في الهياكل الداخلية وعمليات صنع القرار. كما يتمعن في كيفية ضمان الأحزاب السياسية لمشاركة أفراد الفئات والجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.

الإنصاف بين الجنسين

تملك الأحزاب السياسية دوراً أساسياً في تعزيز وصور مشاركة المرأة على قدم المساواة في الحياة العامة. صحيحٌ أنّ النساء لا يشكّلن أقليةً من حيث عددهنّ، إلا أنّ مشاركتهنّ في السياسة ما زالت، إلى حدّ كبير، غير متساوية مع مشاركة الرجال، مع الإشارة إلى استمرار الحواجز المؤسسية، والاجتماعية-الاقتصادية، والفردية التي تحول دون دخولهنّ إلى الحياة السياسية وبقائهنّ فيها. فما زالت المرأة غير ممثلة بما فيه الكفاية في السياسة والمناصب العليا ضمن الأحزاب السياسية. لذا، يؤدي نقص تمثيل النساء إلى نشوء مجتمع محروم من حقوقه السياسية، كما يخلّف آثاراً سلبية على الأحزاب السياسية. فعندما لا تشارك المرأة بالتساوي مع الرجل في صياغة السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، تكون مصداقية الأحزاب محدودةً بنظر المواطنين. غير أنّ الإنصاف بين الجنسين لن يحدث من قبيل الصدفة، بل يتطلب استراتيجياتٍ مدروسةً وحساً قيادياً للحرص على أن تكون المرأة شريكاً على قدم المساواة مع الرجل في الحياة العامة والخاصة.

تعود مشاركة المرأة بفوائد مباشرة على الأحزاب، ويمكن أن تؤدي إلى تحسين أدائها الانتخابي وتعزيز قوتها بشكل عام. على سبيل المثال، بعد تطبيق كوتا للمرشّحات النساء على المستوى المحلي في إسبانيا، زادت كافة الأحزاب السياسية عدد النساء المرشّحات باسمها. لكنّ الأحزاب التي سجّلت زيادةً أكبر بكثير في عدد المرشّحات النساء حققت نتائج أقوى بدرجة ملحوظة من الأحزاب الأخرى، خاصةً على صعيد نيل نسبة أكبر من الأصوات بالمقارنة مع الأحزاب الأخرى في الدوائر نفسها²²

لكنّ المشاركة الهادفة والمتساوية للنساء في العمل السياسي لا تقتصر فقط على عدد المرشّحات النساء اللواتي تسميهنّ الأحزاب خلال الانتخابات. صحيحٌ أنّ المرشّحين والمسؤولين المنتخبين هم أوضح تجسيد لتعهد الحزب بتحقيق الإنصاف بين الجنسين في الحياة العامة، إلا أنّ أكبر التزام بتحقيق هذا الإنصاف يتخطى عملية اختيار المرشّحين. فهو يتطلب تأمين الإنصاف بين الجنسين ضمن الهياكل الحزبية الداخلية، بما في ذلك أين وكيف يتخذ الحزب قراراته، وإلى أي مدى يتمّ تطوير وتطبيق مقترحات السياسات المراعية للمنظور الجنساني، وكيف يتمّ توزيع الموارد.

تعزيز مراعاة المنظور الجنساني في جنوب أفريقيا

في جنوب أفريقيا، شغلت العصابة النسائية للمؤتمر الوطني الأفريقي مناصب قيادية أساسية في وقت مبكر من المرحلة التحويلية التي شهدتها البلاد والأحزاب في التسعينيات. فساهمت نهضة النساء المبكرة هذه، وتسلمهن مناصب أساسية، في ضمان مشاركتهن في عملية صنع القرار ضمن المؤتمر الوطني الأفريقي، وهو أمر استفدن منه لإضفاء الطابع المؤسسي على إطار الإنصاف بين الجنسين ضمن وثائق أساسية للحزب. كما أدت جهود المناصرة القوية. بما في ذلك اللجوء إلى الضغوطات الدولية. التي بذلتها ناشطات حزبيات إلى تطبيق الحزب لعدة آليات وسياسات طوعية (مثلاً، زيادة نسبة الكوتا من 30% إلى 50% عام 2004) لضمان تمثيل المرأة في سياسة جنوب أفريقيا. في الواقع، لا يعود نفوذ العصابة النسائية للمؤتمر الوطني الأفريقي إلى عدد النساء في البرلمان فحسب. فتشغل هؤلاء النساء أيضاً مناصب عند كل مستوى حكومي تقريباً، كما سبق لهنّ شغل مناصب كنايبة رئيس، ووزيرة، ورئيسة مجلس النواب، ورئيسة السوط في البرلمان. بالإضافة إلى ذلك، يتزايد تمثيل المرأة على مستوى الهياكل والمجالس البلدية²³



لعلّ الطريقة الوحيدة لتحقيق الإنصاف بين الجنسين في السياسة والحكومة هي عبر أخذ الأحزاب السياسية لمسألة الإنصاف بين الجنسين على محمل الجد، والعمل بشكل حثيث على الترويج للمرأة كصانعة قرار مؤثرة على مختلف مستويات منظماتها الحزبية. ولما كانت الهياكل الداخلية تمتثل للقواعد الحزبية الرسمية وتتأثر بالثقافة التنظيمية غير الرسمية، على الأحزاب السياسية مراجعة هذه القواعد والثقافة ملياً عند تقييم الحواجز التي تُبعد المرأة عن المشاركة المتساوية مع الرجل.

التنوع والإنصاف والشمولية

لا يُقصد بالشمولية ضمان مشاركة المرأة على قدم المساواة مع الرجل فحسب، بل هي أيضاً ضمان مشاركة بقية المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، كالشباب، والأقليات الإثنية/الدينية، وأفراد مجتمع الميم، والأشخاص ذوي الإعاقة. فإذا امتنعت الأحزاب السياسية عن تمثيل الناخبين الذين ترغب في جذبهم، ستفتقر إلى المصادقية اللازمة التي تخولها التحدّث والعمل باسمهم. بالفعل، تزداد المجتمعات تنوعاً، مما يتطلب من الأحزاب صياغة سياسات داخلية وخارجية تعكس شواغل الجماعات غير الممثلة بما فيه الكفاية.

من شأن دمج مجموعة متنوّعة من الأصوات والآراء، والتعامل معها بإنصاف عند تحديد أولويات الأحزاب السياسية، بما في ذلك السياسات نفسها، أن يزيد فرص نجاح الحزب. فلا يخفى على أحد أنّ معظم الأحزاب الناجحة في الأنظمة الديمقراطية لديها نقطة مشتركة واحدة، ألا وهي: التمتع بدعم واسع من قبل الجماعات المتنوّعة المعنية بنجاح الحزب. فالأحزاب التي تراعي الشمولية عند صنع السياسات واتخاذ القرارات تتمتع بدعم ناشطين موالين لها ومستعدين لبذل قصارى جهودهم من

أجل تحقيق فوز الحزب في الانتخابات. زد على أنّ المنظمات التي توجد بيئةً مفتوحةً ومرحبةً تكون أكثر قدرة على الاستمرارية وجذب الناخبين.

جديرٌ بالذكر أنّ أسئلة التقييم الواردة هنا ليست شاملة، بمعنى أنها لا تحيط بقضية دمج النساء والجماعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً من جميع النواحي. من الملاحظ أنّ الأحزاب السياسية التي تأخذ مسألة دمج النساء وإشراكهنّ بشكل متساوٍ على محمل الجد تجري، غالباً، مراجعات أو تقييمات جندرية متعمّقة. فتقيس هذه العمليات نظرة النساء والرجال إلى تولي المرأة للمناصب القيادية، وأنواع المعايير الاجتماعية التي يعتنقها أعضاء الأحزاب السياسية والمجتمع، فضلاً عن الحواجز الفردية والمؤسسية والاجتماعية-الاقتصادية القائمة للحؤول دون تحقيق الإنصاف بين الجنسين بشكل كامل.

في هذا الإطار، ستساعد أسئلة التقييم التالية في فهم ما هي الحواجز التي تحول دون دمج الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً وكيفية تخفيفها.



أسئلة تقييم النزاهة

التنوع والإنصاف والشمولية للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً

يوفر حزبي لأعضائه تدريبات وموارد مخصصة لمكافحة التمييز.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تشجع الثقافة التنظيمية لحزبي، بشكل حثيث، على تنمية الحس القيادي والمشاركة للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يضمّ حزبي لجنة غير تابعة لجناح المرأة الرسمي، تُعنى بالتكافؤ بين الجنسين وتقدّم النصح بشأن المسائل الداخلية المتعلقة بالإنصاف بين الجنسين ضمن الحزب.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

ينتج حزبي موادّ بلغات غير سائدة ويوزّعها.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

ينتج حزبي موادّ بلغة البرايل ويوزّعها، فضلاً عن تقنية ترجمة النصّ إلى صوت أو ما شابهها من الموارد الخاصة بأصحاب الإعاقة البصرية.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يستخدم حزبي مترجمين للغة الإشارة في المناسبات العامة.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يختار حزبي مواقع تسهّل وصول الكراسي المتحركة في المناسبات العامة.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يراعي حزبي الشمولية في الاجتماعات الداخلية والخارجية من خلال عقدها في أوقات ملائمة للأعضاء النساء والشباب.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يُعتبر جناح المرأة في حزبي ممثلاً بشكل واضح في الهياكل القيادية الحزبية.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يُعتبر جناح الشباب في حزبي ممثلاً بشكل واضح في الهياكل القيادية الحزبية.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يتمتع جناح المرأة في حزبي بموارد مالية وبشرية مناسبة يمكنه التحكّم بها بشكل مستقل.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يتمتع جناح الشباب في حزبي بموارد مالية وبشرية مناسبة يمكنه التحكّم بها بشكل مستقل.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يُعتبر جناح المرأة في حزبي هيئة مؤثرة أو مهمة ضمن الحزب.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يُعتبر جناح الشباب في حزبي هيئة مؤثرة أو مهمة ضمن الحزب.

لا أعرف	أبدأ	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تحظّر مدونة قواعد السلوك في حزبي كافة أشكال العنف ضد الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، سواء أداخل الحزب أم خارجه.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يطبق حزبي آلية إبلاغ واضحة عن العنف المرتكب ضد الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، لحماية الضحايا وإنزال العقاب المناسب بالجناة.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

من تقنيات استقطاب الأعضاء في حزبي التواصل الحثيث مع الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تشمل عملية صياغة السياسات في حزبي تلقي مساهمات من النساء.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تشمل عملية صياغة السياسات في حزبي تلقي مساهمات من الشباب.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تشمل عملية صياغة السياسات في حزبي تلقي مساهمات من الأشخاص ذوي الإعاقة.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تشمل عملية صياغة السياسات في حزبي تلقي مساهمات من الأقليات الإثنية والدينية.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

تشمل عملية صياغة السياسات في حزبي تلقي مساهمات من أفراد في مجتمع الميم.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يعتمد حزبي سياسات داعمة للشباب كجزء من برنامجه الخاص بسياساته الحزبية الخارجية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي سياسات داعمة للنساء كجزء من برنامجه الخاص بسياساته الحزبية الخارجية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي سياسات داعمة للأشخاص ذوي الإعاقة كجزء من برنامجه الخاص بسياساته الحزبية الخارجية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي سياسات غير تمييزية إثنياً ودينياً كجزء من برنامجه الخاص بسياساته الحزبية الخارجية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي سياسات داعمة لمجتمع الميم كجزء من برنامجه الخاص بسياساته الحزبية الخارجية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

التنوع والإنصاف والشمولية للأشخاص الممثلين عادةً تمثيلاً ناقصاً

مقياس النزاهة	إجراء إصلاحات النزاهة المطلوب	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية	النزاهة موجودة	مستوى عال من النزاهة
مجموع النقاط	0-56	57-79	80-95	96-112

نال حزبي _____ علامة على مقياس النزاهة بالنسبة إلى التنوع والإنصاف والشمولية للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.

تحليل علامات النزاهة

- مستوى عال من النزاهة: درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- النزاهة موجودة: درجة من النزاهة. راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية: درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب: درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجيات لتصويب فجوات النزاهة وطبقها

5. جمع التبرّعات والإدارة المالية



يستهلّز العديد من المواطنين بالأحزاب السياسية معتبرين إياها كيانات فاسدة. ومردّد هذه النظرة إلى سبيل لا متناهٍ من الفضائح الحزبية المتعلقة بالسياسة والمال. في الواقع، ما من قضية أخرى تسبّب المز يد من الصعوبات بالنسبة إلى الأحزاب السياسية، سواء أمن وجهة نظر تنظيمية واستراتيجية أم على صعيد إدارة العلاقات العامة. جديرٌ بالذكر أنّ الأحزاب السياسية تحتاج إلى موارد للتنافس في الانتخابات، ومزاولة عملها كمنظمات في الفترة الفاصلة بين الانتخابات، والاستثمار في التنمية والنمو والتعلّم. لكنّ طريقة جمع الأحزاب للموارد واستخدامها لها تحدّد ما إذا كانت تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الحوكمة السليمة أم أنها تعمل بتأثير من أجدات خارجية. أو حتى خفية. باختصار، تحدّد كيفية جمع الأحزاب للأموال وإنفاقها لها (وممن)، ودرجة شفافيّتها بشأن تمويلها، مستوى النزاهة الذي تتمتع أو لا تتمتع به.

يُعتبر تنظيم التمويل السياسي إحدى الطرق لضمان مستويات ضرورية من الاستقلالية، والشفافية، والمساواة ضمن نظام الحوكمة. غير أنّ هذا النوع من الأنظمة يستغرق وقتاً كما يتطلب إرادةً سياسية وحساً قيادياً لكي يكون فعالاً. **لحسن الحظ، ليست الأحزاب مضطرة للانتظار ريثما يتم إقرار القانون. فهناك عدة ممارسات داخلية يمكن للأحزاب اعتمادها بسرعة لنسج علاقات مشرّفة مع المانحين والممولين والناصريين، والكشف عن أعلى درجات النزاهة ضمن الحزب وخارجه.** على سبيل المثال، على الحزب أن يدرس أولاً مدى فعالية ممارساته الداخلية على صعيد الإدارة المالية وحفظ السجلات، فإجراء التحسينات اللازمة وفق ما يقتضيه الأمر، بناءً على النتائج التي يسفر عنها تقييم النزاهة. بعد ذلك، على الحزب إيجاد طرق لتحسين طريقة كشفه عن التبرّعات والمانحين للمساهمة في زيادة شفافيّته المالية (انظر الصورة 2).

تذكّر أنه، تبعاً لحالة إدارة الشؤون المالية وحفظ السجلات في الحزب، فإنّ إصلاح الأنظمة وطرح عمليات أكثر أخلاقية يتطلّبان جهوداً طويلة المدى لا يمكن استدامتها إلا من خلال فرض مستوى معيّن من الانضباط والرقابة.

من هذا المنطلق، يركّز هذا القسم على الجوانب الحساسة لكن الأساسية لنزاهة الأحزاب السياسية، أي كيفية جمعها الأموال وإنفاقها لها. كما يتمعن في ما إذا كانت الأحزاب تتلّغ عن المساهمات المالية والنفقات، وكيف تفعل ذلك، وما إذا كان الإنفاق على الحملات يحدث بطريقة أخلاقية وشفافة. أخيراً، وبشكل أساسي، ينظر هذا القسم في ما إذا كانت الأحزاب السياسية تعتمد ممارسات داخلية تشجع على النزاهة في مجال الإدارة المالية.

الصورة 2: سلّم الشفافية المالية لدى الأحزاب السياسية



المعايير والقيود المفروضة على التبرعات والمانحين

لا يجب على كل شخص أو كيان راغب في تقديم مساهمات مالية إلى حزب سياسي أن يتبرع بها فعلاً. ففي أغلب الأحيان، يتوقع المانحون الذين يقدمون تبرعات مالية إلى الأحزاب السياسية الحصول على مكاسب مادية أو مكافآت مقابل مساهماتهم، مما يعرض نزاهة الحزب للخطر. في الواقع، تحظر العديد من الأنظمة السياسية التبرعات من المنظمات والأفراد الذين يمكن أن تضر مشاركتهم في تمويل الأحزاب بالعملية الديمقراطية، أو حتى تعرّضها للخطر. لذا، تفرض العديد من الأنظمة حدوداً على مقدار التبرعات التي يمكن للأحزاب السياسية تلقيها، مما لا يساهم فقط في تقليل الحوافز التي تشجع على الكسب غير المشروع، بل يشجع الأحزاب السياسية أيضاً على التواصل مع عدد أكبر بكثير من المواطنين للالتماس تبرعات أقل قيمة، فتحشد بالتالي دعماً من الناخبين العاديين.

الإدارة المالية وحفظ السجلات داخلياً

تتردد العديد من الأحزاب في اعتماد الشفافية في شؤونها المالية نظراً إلى أنّ هذا الأمر سيكشف ضعف ممارساتها الداخلية في مجال الإدارة المالية، فضلاً عن بنيتها التحتية التنظيمية غير الملائمة. مع ذلك، من بالغ الأهمية أن تعطي الأحزاب الأولوية لمسألة حفظ السجلات بدقة، واعتماد أنظمة أو عمليات قابلة للمساءلة عند إدارة أموالها، بغية تحسين مستوى نزاهتها. في هذا الإطار، يساهم تطبيق إجراءات واضحة للإدارة المالية في المساءلة الداخلية للحزب، من خلال ضمان إنفاق الأموال على العمليات التي وافق عليها الحزب فقط. ويمكن للأحزاب أن تعتمد على نظامها الأساسي أو قوانينها الداخلية لتحديد مسؤولياتها على صعيد تقديم التقارير المالية، وإنشاء مجالس أو لجان رقابية داخلية تكون مسؤولة عن مراجعة الحسابات المالية الداخلية للحزب. فضلاً عن ذلك، من شأن وضع إجراءات خطية لحفظ السجلات، ومراجعتها من قبل موظفين متفانين، ومراجعتها بانتظام أن يتيح للمسؤولين الحزبيين معرفة أين وكيف تُنفق الأموال، ويساعد الحزب على الإيفاء بموجباته والتصريح بحساباته لدى السلطات المختصة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تطبق الأحزاب إجراءات متينة لتسجيل معاملاتها المالية، على نحو يشمل اعتماد أنظمة داخلية من **الضوابط والموازن** لضمان تعزيز الإشراف والرقابة. كما ينبغي الاستعانة ب**مراجع حسابات داخلي أو لجنة مالية** تكون مستقلة عن القيادة، ومنحها قدرة الاطلاع على كافة سجلات المعاملات المالية، بما في ذلك نفقات المرشحين والفروع الحزبية. وليس هذا فحسب، بل يجدر بالأحزاب توظيف **مراجعي حسابات مستقلين خارجيين** بشكل منتظم لمراجعة السجلات المالية للمنظمة أيضاً.

بالإضافة إلى ذلك، يجب اعتماد الشفافية على صعيد مصادر الدخل، وكيفية إنفاق الحزب لأمواله، وتفاصيل عملية صنع القرارات المتعلقة بالنفقات. كما يجدر بالأحزاب اعتماد **نظام لتتبع وتسجيل** كافة الإيرادات والتبرعات، بما في ذلك المساهمات العينية والمادية. وبالنسبة إلى **سياسات المشتريات**، فيجب أن تضمن أنّ الأموال المنفقة على الخدمات تستوفي شروط الأهلية والمنافسة والاستقلالية. أما وثائق الحزب، فيجب أن توجز المعايير المناسبة لمنح العطاءات والعقود، مع ضرورة إنشاء لجنة حزبية داخلية تكون مسؤولة عن مراجعة المناقصات وإقرار المشتريات.

جدير بالذكر أنّ غياب الإجراءات الشاملة والشفافة لإدارة الشؤون المالية تضرّ بديمقراطية الحزب الداخلية ونزاهته، كما تؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة تعرّض عملية إدارة التمويل الحزبي للغش والاحتيال.

الكشف عن التبرعات والمانحين

تتوفر عدة مقاربات لضمان الشفافية في إدارة الشؤون المالية للأحزاب السياسية والتزامها بالقوانين المتعلقة بقبول التبرعات. فتشترط بعض الأنظمة تقديم تقارير عامة ومنتظمة للإبلاغ عن التبرعات والمانحين. في بعض الحالات، يكفي أن تكشف الأحزاب عن هوية المانحين الذين يتبرعون بأموال تفوق سقفاً معيناً. وفي حالات أخرى، لا تكون الأحزاب ملزمة بالكشف عن هوية المانحين، بل بتقديم تقارير موجزة عن إيراداتها ونفقاتها.

في بعض الدول، تمتنع أحزاب المعارضة عن كشف هوية المانحين نظراً إلى خشيتهم التعرض للانتقام من السلطات الحاكمة. فتجادل هذه الأحزاب بأن قدرتها على جمع التبرعات تضعف كلما ازداد مستوى الشفافية. ومع أن هذا الأمر يُعدّ، للأسف، واقعاً بالنسبة إلى العديد من أحزاب المعارضة، إلا أن منها من يلتزم بالكشف عن موارده المالية، مما يلقي بضغوطات إضافية على أحزاب أخرى لكي تحذو حذوه.

الشفافية

لا شك في أن الأحزاب السياسية التي تعتمد، طوعاً، أعلى مستويات الشفافية الممكنة خلال جمعها التبرعات وإنفاقها- بغض النظر عن الشروط القانونية المطبقة في البلاد- ستكون الأكثر ميلاً بكثير إلى نسج علاقة مبنية على الثقة مع الناخبين. لذا، لضمان أقصى درجة من النزاهة، على الأحزاب السياسية الاحتفاظ بسجلات مالية سليمة ومناسبة، خاصة وأن هذا الأمر سيساعدها في توليد الثقة، وتحسين المصداقية، وتشجيع المساهمات المطلوبة لتمويل عمليات الحزب. في الواقع، سيكون المواطنون أكثر ميلاً إلى التبرع للأحزاب إذا علموا أنها تنفق أموالهم بطريقة مسؤولة وعادلة.²⁴ فضلاً عن ذلك، يُعتبر اعتماد الشفافية في الشؤون المالية للأحزاب السياسية أداة قيمة لتكوين الأحزاب واستقطاب أعضائها. من هذا المنطلق، إن فهم كيفية إنفاق الحزب لأمواله- وعلى ماذا- يحفز الأعضاء، بدرجة كبيرة، على الترويج للحزب والمشاركة في جهود جمع التبرعات.

الكشف المالي والشفافية في الهند وإسبانيا

لجأ حزب أم آدمي في الهند، بفضل غلبة الشباب على أعضائه نوعاً ما، إلى استخدام التكنولوجيا بشكل كبير لتحسين تواصله مع مناصريه وتعزيز مستوى الشفافية في إدارة شؤونه المالية. ولعلّ إحدى الصفات الأساسية التي ميّزت جهوده في تحقيق شفافية مالية أكبر، هي سعيه إلى التصريح على موقعه الإلكتروني عن كافة نفقاته وأمواله التي جمعها عن طريق التبرعات، مع إضافة معلومات عن أصول كل تبرع، وقيمته، والشهر الذي تمّ التبرع فيه، وتحديث المعلومات مباشرة. كما أتاح تحدي #أنا أمول الحزب الصادق الذي أطلقه الحزب للمناصرين تقديم تبرعات عبر تطبيق هاتفي، ثم استلام إيصال عبر رسالة هاتفية قصيرة أو البريد الإلكتروني، ليتم بعد ذلك نشر التبرع على الإنترنت.²⁵ أما في إسبانيا عام 2014، فقد وقع الحزب الاشتراكي الإسباني على اتفاق مع منظمة الشفافية الدولية- إسبانيا لنشر كشوفاته المالية وغيرها من وثائق الحزب الداخلية، بهدف تعزيز مستوى الشفافية المتزايد في الحزب²⁶



شراء الأصوات واستخدام المحفزات المادية لتشجيع الناخبين

يُعتبر شراء الأصوات ظاهرةً منتشرةً وحلقةً مفرغةً يصعب كسرها. بهدف القضاء على هذه الممارسة بشكل فعال، يجدر بالأحزاب كافة أن تمتنع عن شراء الأصوات. فإذا استمرّ ولو حزب واحد أو مرشّح واحد بهذا التقليد، لن يتوانى الناخبون- لا سيما المحتاجون أصحاب المداخل المتدنية- عن قبول الأموال والهدايا. لكن مع أنّ الناخبين قد يكونون محتاجين إلى الأموال فعلاً، فهم ليسوا بساذجين، وبالتالي فإنّ الأحزاب التي توزّع الأموال أو الهدايا تعرّض سمعتها النزيهة للخطر في أعين المواطنين.

لكن هناك خطر رفيع لا يكون واضحاً للعيان في أغلب الأحيان بسبب وجود بعض النفقات المشروعة في الحملات الانتخابية. على سبيل المثال، قد يُعتبر توفير المرطبات في المهرجانات الانتخابية أو تأمين النقلات إلى المراكز الاقتراعية نوعاً من شراء الأصوات. لكنّ هذه الأمثلة تصبّ ضمن إطار النفقات المنطقية للحملات في العديد من الأنظمة الديمقراطية. لذا، يجب أن تصرّح الحملات الانتخابية عن تكاليف نفقاتها المشروعة، كما يجب أن تكون شفافةً في ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعتمد الأحزاب السياسية الملتزمة التزاماً حقيقياً بالنزاهة قواعد داخلية تحظرّ شراء الأصوات، وتنزل عقوبةً صارمةً بالمرشّحين الذين يلجأون إلى الأموال أو الهدايا بغية جذب الأصوات. لتعزيز هذا الالتزام، يمكن للأحزاب أن تبحث عن حلفاء لها بين منظمات المجتمع المدني التي تعمل على قضايا نزاهة الانتخابات وشفافيتها. كما يجدر بالأحزاب أن تكون الرائدة في تعزيز الشفافية المالية، بما في ذلك عبر رفض شراء الأصوات، بهدف بناء الثقة وكسبها.



أسئلة تقييم النزاهة

جمع التبرعات والإدارة المالية

يعتمد حزبي قيوداً واضحةً منصوص عليها في لوائح الحزب لتحديد من يحقّ له التبرّع ومن لا يحقّ له ذلك، وذلك بالإضافة إلى تطبيقه لما يشترطه القانون.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحظّر حزبي تلقي التبرعات من الهيئات أو المؤسسات العامة.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحظّر حزبي تلقي التبرعات من الكيانات الأجنبية.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحظّر حزبي تلقي التبرعات من مانحين مجهولين.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحظّر حزبي تلقي التبرعات من شركات متعاقدة مع الحكومة.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يكشف حزبي عن المساهمات المالية التي يتلقاها من كافة الشركات.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحظّر حزبي تلقي التبرعات غير المباشرة (أي التي تُعطى إلى الحزب عن طريق شخص أو كيان آخر).

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحظر حزبي استخدام موارد الدولة لمقاصد حزبية (في ما خلا التمويل العام المتاح للأحزاب بحكم القانون).

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يفرض حزبي حداً على المبالغ التي يمكن للمانحين الأفراد المساهمة بها.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

ينشر حزبي بانتظام قائمة بكافة الأفراد والمنظمات الذين تبرعوا له بأموال.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

ينشر حزبي بانتظام كشوفات عامة بنفقاته.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يحظر حزبي بشكل واضح وصريح على المسؤولين أو المرشحين الحزبيين شراء الأصوات.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يضم حزبي فريقاً مهنياً متخصصاً في إدارة الشؤون المالية للحزب.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي توجيهات أو سياسات خطية لتنظيم شؤون المحاسبة المالية وحفظ السجلات.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يعتمد حزبي توجيهات أو سياسات واضحة بشأن من يمكنه تلقي الأموال وإنفاقها باسم الحزب.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يضم حزبي لجنة رقابة مالية داخلية مستقلة عن فريق القيادة.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يحول حزبي سجلاته المالية بشكل منتظم إلى مدقق حسابات خارجي مستقل لكي يتولى مراجعتها.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

يعتمد حزبي سياسات خطية لتنظيم المشتريات.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

يضمّ حزبي لجنة مشتريات داخلية تتولى مراجعة عملية منح العطاءات والإشراف عليها.

لا أعرف	كلا	نعم
0	1	4

تخضع عملية الإدارة المالية في حزبي للمساءلة أمام أعضاء الحزب، كما تتّسم بالشفافية بنظرهم.

لا أعرف	أبداً	أحياناً	غالباً	دائماً
0	1	2	3	4

جمع التبرعات والإدارة المالية

مقياس النزاهة	إجراء إصلاحات النزاهة المطلوب	النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية	النزاهة موجودة	مستوى عال من النزاهة
مجموع النقاط	0-40	41-56	57-68	69-80

نال حزبي _____ علامةً على مقياس النزاهة بالنسبة إلى جمع التبرعات والإدارة المالية.

تحليل علامات النزاهة

- مستوى عال من النزاهة: درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- النزاهة موجودة: درجة من النزاهة. راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية: درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب: درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجية لتصويب فجوات النزاهة وطبقها



دليل إلى كيفية تطبيق نتائج تقييم النزاهة

إذا سبق للحزب أن أجرى تقييماً لمستوى نزاهته، فهذا يعني أنه حقق إنجازاً كبيراً. فمن خلال الموافقة على فحص مجالات العمل الداخلية عبر هذه الأداة التقييمية، تُظهر قيادة الحزب اهتمامها بالنتائج والتزامها بتحسين نزاهة الحزب.

بعد جمع الحزب لكافة الإجابات عن أسئلة تقييم النزاهة، سيجد على الأرجح فروقات بين إجابات الأشخاص. فيملك مختلف الأشخاص وجهات نظر مختلفة تجاه طريقة عمل الحزب وكيفية تطبيقه وترويجه للقضايا المتعلقة بالنزاهة. في هذا الإطار، يجدر بالحزب جمع كافة هذه الإجابات وترتيبها في كل فئة لكي يتمكن من احتساب معدّل الحصائل النهائية وإعداد مقياس عام للنزاهة عن كل من الفئات الخمس التالية:



الهيكل التنظيمي



الثقافة التنظيمية



التدقيق في أهلية
المرشحين واختيارهم



التنوع والإتصاف
والشمولية



جمع التبرعات والإدارة
المالية

إذا نال الحزب أعلى مستوى من النزاهة في واحدة أو أكثر من الفئات المذكورة، فالأمر يستحق أن نتساءل عن السبب ونفحص العوامل التي ساهمت في تحقيقه هذا المستوى العالي. فمن شأن فهم المجالات التي ينجح فيها الحزب في تعزيز النزاهة وتطبيقها أن يساعده في تصميم وتطبيق إصلاحات في المجالات التي تتطلب تحسيناً. أما مستوى النزاهة اللذان يتطلبان التنبّه والتحليل، فهما المستويان الأدنى: «النزاهة في خطر» و«إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب».

تحليل علامات النزاهة

- مستوى عالٍ من النزاهة: درجة مرتفعة من النزاهة السياسية
- النزاهة موجودة: درجة من النزاهة. راقب الممارسات للمحافظة على النزاهة السياسية أو تحسينها
- النزاهة في خطر! قيم الممارسات الداخلية: درجة محدودة من النزاهة السياسية. قيم الممارسات وحدد المجالات المحتملة التي تحتاج إلى إصلاحات لتحسين مستوى النزاهة فيها
- إجراء إصلاحات النزاهة مطلوب: درجة متدنية من النزاهة السياسية. ضع استراتيجية لتصويب فجوات النزاهة وطبقها

إذا نال الحزب علامة أفضل على مقياس النزاهة في إحدى الفئات بالمقارنة مع الفئات الأخرى، فقد يشكّل هذا الأمر نقطة انطلاق ممتازة. فمن شأن تحسين الممارسات أو العمليات في حزب وجد طريقه إلى النزاهة أن يسهّل وصوله إلى النجاح ويؤدّد الزخم اللازم للتعامل مع المجالات الأكثر صعوبة التي نال فيها الحزب علامة أقل على مقياس النزاهة.

قد يتبيّن للحزب أنه سجّل علامة أعلى، ضمن الفئة نفسها، في بعض القضايا بالمقارنة مع البعض الآخر. مثلاً، قد يكتشف أنه يطبّق عمليةً واسعة وشمولية لاختيار المرشّحين لكنه لا يزال أي نوع من أنواع التدقيق في أهليتهم. لذا، بهدف زيادة نزاهة الحزب في هذه الفئة، يجب أن يكون الهدف العام للحزب هو زيادة مستوى النزاهة على صعيد التدقيق في أهلية المرشّحين.

في نهاية الأمر، يجب أن نخضع نتائج كل فئة لمناقشة وتحليل من قبل الفريق الذي يشرف على التقييم، وعلى هذا الأخير أن يلتزم بالمضي قدماً في إجراء الإصلاحات اللازمة. في بعض الأحيان، قد تكون هناك حاجة ملحة جداً إلى إجراء تحسينات كبيرة، فتغيير قائمة طويلة من العناصر والعمليات.

فتح باب النقاش مع قيادة الحزب

من خلال الموافقة على فحص مجالات العمل الداخلية التي تدقّق فيها هذه الأداة التقييمية، تُعرب قيادة الحزب عن درجة من الاهتمام بالنتائج والالتزام بتحسين نزاهة الحزب. لذا، بعد أن ينتهي فريق النزاهة من التقييم، تتمثّل الخطوة التالية بفتح باب النقاش مع قيادة الحزب.

يجب أن يُعلم فريق التقييم كبار أعضاء الحزب بنتائج التقييم، مشيراً إلى المجالات التي سجّل فيها الحزب علامةً عاليةً وتلك التي تحتاج إلى تحسين.

ضمن إطار هذه المحادثات، يجب أن يعدّ فريق تقييم النزاهة قائمةً بمجالات الإصلاح ذات الأولوية، فيقيس مدى انفتاح قيادة الحزب على الإصلاحات أو ممانعتها لها، ثم يعدّ خطة تطبيقية في ضوء ذلك (راجع الجدول 4).

كجزءٍ من هذه العملية، يجدر بفريق تقييم النزاهة القيام بما يلي:

- تحديد أين يكون فريق النزاهة مستعداً للمساومة، وعلى ماذا، لكي يكون جاهزاً للتفاوض (راجع «التوصّل إلى تسوية بشأن إصلاحات النزاهة» في هذا القسم)؛
- تحديد الحلفاء المؤيدين للإصلاحات والأشخاص المعارضين لها (راجع تمرين «إعداد خريطة علاقات القوى» في هذا القسم)؛
- إعداد استراتيجيات للتخفيف من المخاطر بهدف المضي قدماً في إصلاحات النزاهة حيثما ومتى أمكن (راجع الجدول 4).

إذا كان فريق تقييم النزاهة يعتقد أنّ قيادة الحزب ستمانع التغيير، عليه إذاً اتخاذ خطوات إضافية، مثل:

- التواصل مع الأعضاء الرفيعة المستوى لفهم المخاطر والمنافع المرتبطة بإصلاحات النزاهة من وجهة نظرهم؛
- ترتيب مجالات إصلاحات النزاهة بحسب أولويتها، خاصةً تلك التي تناسب قيم الحزب، والأولويات الحالية التي يمكن أن تحشد دعماً من القيادة؛
- تعديل الخطة التطبيقية لإدراج أنشطة إضافية يمكن مزاولتها مع القيادة وتطبيق الإصلاحات بوتيرة أطول

للمزيد من المعلومات، تمعّن في مختلف الإرشادات المتوفرة في هذا القسم، فضلاً عن كتيّب المعهد الديمقراطي الوطني Taking the Wheel and Piloting Change: A Framework for Party Reformers: التالي

ترتيب إصلاحات النزاهة بحسب أولويتها

قد يفضّل الحزب تنظيم ورشة عمل أو مجموعة تركيز مع ميسر، تشارك فيها قيادة الحزب، لقياس مدى دعمها وإشراكها في تحديد الأولويات واقتراح الحلول. ومن المفيد أيضاً التواصل مع أعضاء الحزب الرفيعة المستوى لفهم المجالات التي تشكّل «خطوطاً حمراء»، أي الحدود التي ينبغي عدم تجاوزها (أو التي لا يمكن تجاوزها في الوقت الحالي). ولما كان التواصل ينصّ على الإصغاء بقدر ما ينطوي على الكلام، فمن شأن هذا الأمر أن يمكّن الحزب من تكوين فكرة أكثر تعمقاً حول كيفية المضي قدماً، من خلال الإصغاء إلى رأي القيادة الحزبية بشأن نتائج التقييم.

بطبيعة الحال، لعلّ المجالات الأكثر بديهيةً للبدء بتحسين النزاهة هي تلك التي تحظى بدعم القيادة الحزبية. فمن شأن تطبيق إصلاحات النزاهة التي يتفق الجميع على ضرورتها أن يؤمّن للحزب «انتصارات سريعة» وأدلة تثبت قدرته على إجراء تغييرات. فضلاً عن ذلك، تعطي الانتصارات السريعة الحزب أيضاً الثقة اللازمة لمواصلة جهوده وتطبيق إصلاحات أكثر صعوبةً على المدى الطويل.

بالإضافة إلى القيادة الحزبية، قد يرغب الحزب بإطلاع فئات أساسية ضمن الحزب على النتائج والتماس ملاحظاتها عليها. جديرٌ بالذكر أنّ التقييم سيظهر ما هي العلامة التي نالها الحزب على النزاهة، لكنه لن يشرح السبب. من هنا، إذا نال الحزب علامةً متدنيةً على إدارته المالية مثلاً، عليه باستشارة الفريق أو المسؤولين عن إدارة الشؤون المالية في الحزب لتبيين مصدر المشاكل وكيفية معالجتها. قد يكون السبب بسيطاً، كعدم توفّر التدريب أو الرقابة ضمن الحزب. في هذا الإطار، من المفيد أيضاً الإصغاء إلى فئات مختلفة ضمن الحزب بغية تحديد الحلفاء الداعمين لتطبيق إصلاحات النزاهة. بالإضافة إلى ذلك، على فريق النزاهة في الحزب أن يُعلم جناح المرأة، وجناح الشباب، وبقية الجمعيات الرسمية المحتملة ضمن الحزب (كاللجنة التنفيذية الوطنية، والجناح المعني بقضايا مجتمع الميم إلخ.) للحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم بشأن سبل تحسين النزاهة. فالتواصل مع الأشخاص الأكثر تضرراً من غياب النزاهة سيساعد الحزب في ترتيب مجالات الإصلاح بحسب أولويتها، ويستقطب المزيد من المناصرين لجهوده.

الانطلاق في مسيرة تطبيق إصلاحات النزاهة

لا يخفى على أحد أنّ إصلاح حزب ما وتطبيق التغيير مسيرة تبدأ بخطوات صغيرة. كما تبدأ أيضاً بتكوين رؤية توضّح ما يرغب الحزب في تغييره، وتقسيم هذه الرؤية إلى عدة أجزاء قابلة للإدارة، فإعداد خطة لتطبيق التغيير المرجو.

يُعتبر **التخطيط** عمليةً مستمرةً ومتطورةً، مع الإشارة إلى أنّ كل خطة متينة تنطوي على عنصرين جوهريين، هما المرونة والهيكل المنظم. فيجب أن تكون الخطة قادرة على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، مع توفيرها في الوقت نفسه إطاراً يساعد على إبقاء الأهداف في مسارها الصحيح.

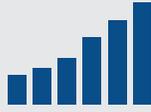
يرتبط نجاح أي خطة بالمعلومات التي تركز عليها. لذا، يجدر بنتائج التقييم أن توجّه الخطة إلى المسار المطلوب وتساعد الحزب على تحديد الأهداف المناسبة.

تجيب معظم الخطط عن ثلاثة أسئلة أساسية:

- إلى أين نريد أن نصل؟
- كيف سنصل إلى هذا المكان؟
- متى سنصل إليه؟

تحديد أهداف النزاهة

تتمثل المهمة الأولى عند التخطيط للإصلاحات بتحديد الأهداف التي ستساهم في إحداث التغيير داخل الحزب. ومع أنّ الأهداف يمكن أن تكون النتائج الأولية العامة التي يسعى الحزب إلى تحقيقها، يجدر بها، في مطلق الأحوال، أن تكون «أهدافاً ذكية» (سمارت) في الوقت نفسه. (راجع ورقة العمل 1 لتحديد الهدف الذكي للحزب).

S	M	A	R	T
محدد	قابل للقياس	قابل للتحقيق	ذو صلة	مقيّد زمنياً
				

عندما يكون الحزب أكثر **تحديداً** بشأن الهدف، سيساعده ذلك في تركيز جهوده والتعبير عن التغيير الذي يريد إحداثه. على سبيل المثال، إذا كان الهدف العام للحزب هو زيادة نزاهته على صعيد التدقيق في أهلية المرشحين، فسيكون بحاجة إلى توضيح الهدف أو الأهداف المطلوبة، على وجه التحديد، للوصول إلى مستوى النزاهة بشكل عام على هذا الصعيد، مسترشداً بالإجابات عن التقييم. مثلاً، إذا لم يكن الحزب يضم هيئة داخلية مسؤولة عن التدقيق في المرشحين، قد يكون هدفه في هذا المجال هو إنشاء لجنة مكلفة بهذه المهمة. لكنّ إنشاء اللجنة لا يشكل، بحد ذاته، خطوةً محدّدة جداً، كما إنه ليس مؤشراً إلى

أن التدقيق في المرشحين أصبح معمولاً به في الحزب؛ بل يجب أن يوضّح الحزب من سيكون مشاركاً في عملية الاختيار والمشاركة ضمن اللجنة والإجابة عن أسئلة أخرى. مثلاً:

- ماذا يريد الحزب أن تحقّقه اللجنة؟
- كيف ستدير اللجنة عملها؟
- ما هي المعايير التي ستركز عليها اللجنة للتدقيق في أهلية المرشحين؟
- من هم المرشّحون الذين ستدقّق اللجنة في أهليتهم؟
- متى ستدقّق اللجنة في أهلية المرشحين واستعداداً لأي انتخابات؟
- أمام من ستكون اللجنة مسؤولة؟

كلما كان الهدف محدّداً، أصبح أكثر **قابليةً للقياس**. فكيف يمكن للحزب قياس مدى نجاحه في إنشاء لجنة حزبية تتولى التدقيق في أهلية المرشحين؟ لما كانت عملية إنشاء اللجنة ومباشرتها بمهامها تنطوي على بعض الخطوات، يجدر بالحزب تحديد محطات قابلة للقياس لتتبع مدى التقدّم في تطبيق هذا الإصلاح ووضع معايير لتقييم النجاح. بعد أن يشكّل الحزب اللجنة، يمكنه مثلاً أن يتتبع ويقيس من هم الأعضاء الذين ستنشكّل منهم اللجنة وكم عددهم. كما يجوز له تحديد أهداف بالنسبة إلى عدد المعايير التي ستركز عليها اللجنة في عملها وعدد المرشحين الذين ستدقّق في أهليتهم.

لتبيّن ما إذا كان الهدف **قابلاً للتحقيق**، اسأل ما هي المهارات والمعلومات المطلوبة لتحقيق الهدف. على سبيل المثال، هل يملك الأشخاص الذين سيساهمون في مختلف خطوات إنشاء- والمشاركة في- لجنة التدقيق في المرشحين الوقت اللازم لهذه المهمة؟ فإذا لم يكن الوقت متاحاً، هل من أشخاص آخرين يمكن الاستعانة بهم للمساهمة في هذا الإصلاح؟ هل يملك الحزب ما يكفي من المعلومات بشأن معايير التدقيق والممارسات السليمة لإعداد عملية تخوّله البدء بالتدقيق في أهلية المرشحين؟ فإن لم يفعل، أين يمكنه الحصول على هذه المعلومات؟ في نهاية الأمر، يجب أن يحدّد الحزب إذا كان الهدف قابلاً للتحقيق. فهل يمكن أن ينال الإصلاح موافقة الحزب واعتماده فعلاً؟

صحيحٌ أنّ الهدف قد يبدو ضرورياً ومن الأرجح أن يزيد من نزاهة الحزب، لكن يجب أن يحدّد الحزب إذا كان **ذا صلة** بالموضوع أيضاً. فلأحزاب السياسية ما لا يُعدّ ولا يُحصى من الأولويات التي تتنافس في ما بينها وغيرها من الاعتبارات الاستراتيجية المتعلقة غالباً بالدورات الانتخابية. كذلك، من شأن إنشاء لجنة فعالة للتدقيق في أهلية المرشحين، مثلاً، أن يتطلّب وقتاً وجهوداً كان يمكن تخصيصها لأنشطة أخرى. لذا، يجب أن يفكّر الحزب في ما إذا كان الهدف يتناسب مع الاستراتيجية العامة للحزب، وما إذا كان الوقت مناسباً لتطبيق الإصلاح المطلوب.

أخيراً، يجب أن تكون الأهداف **مقيّدة زمنياً**. فمن شأن الالتزام بمهلة نهائية أن يساعد الجميع في التركيز على إنجاز الهدف ويحول دون سيطرة أحداث أخرى غير ذات صلة على الإصلاح المرجوّ.

تحديد حلفاء النزاهة

بعد أن يفرغ الحزب من توضيح أهداف النزاهة وترتيبها بحسب أولويتها، يجب أن يحدّد كيف سيطبّق هذه الأهداف. فمن هم الحلفاء الطبيعيون للإصلاحات ومن هم خصومها؟ ادرس الهيكلية الهرمية التنظيمية للحزب وحدّد من سيستفيد من التغييرات، ومن قد يخسر بسببها نفوذه وسلطته وموارده. فحتى أفضل الإصلاحات تُجابّه بمعارضة داخلية. ومما لا شكّ فيه أنّ بعض الزملاء، والمسؤولين المنتخبين، والأعضاء أصحاب النفوذ سيعملون من أجل إيقاف النقاش حول هذا الموضوع أو تطبيق التغييرات. لذا، **قبل الانطلاق في إنشاء قاعدة الدعم، يجب الإجابة عن هذا السؤال: من له مصلحة في المحافظة على الوضع الراهن كما هو، ومن يستفيد منه؟**

بعد تحديد الأفراد والمجموعات المرجح أن تعارض الإصلاحات، تتمثل الخطوة المنطقية التالية بتحديد مصادر الدعم للتغيير. من غير الضروري أن يكون **المناصرون ضمن الحزب** هم القادة أنفسهم، زد على أن أعضاءً مختلفين سيدعمون جوانب مختلفة من مبادرات إصلاح النزاهة. على سبيل المثال، قد ترغب النساء الأعضاء في جناح المرأة إعطاء الأولوية لمقياس نزاهة الحزب في مجال الشمولية على حساب إصلاحات أخرى.

قد يجد الحزب **حلفاء له من خارج نطاق الحزب**، خاصةً **منظمات المجتمع المدني** التي تركز على قضايا النزاهة أو الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً والتي تتمتع بفهم واقعي وتعتمد مقارنةً تعاونيةً لتحقيق الإصلاحات الحزبية. على سبيل المثال، إذا كان الحزب مهتماً بفهم ما هي الإصلاحات الضرورية لكي يصبح أكثر دمجاً للأشخاص ذوي الإعاقة، يمكنه استشارة منظمات المجتمع المدني التي تنادي بحقوق هذه الفئة بهدف تعزيز الإصلاحات المقترحة وإضافة الثقل اللازم لإقناع الأشخاص ضمن الحزب بالتغييرات المرجوة. فضلاً عن ذلك، لتحديد من يمكن أن يدعم المبادرة، سيكون من المفيد تحديد أصحاب المصلحة والمناصرين وفهم ما الذي يحفزهم. كما تدعو الحاجة إلى معرفة من قد يعارض الإصلاحات ولماذا. في هذا الإطار، يُعتبر النموذج التالي أداة مفيدة (راجع ورقة العمل ٢ لتحديد حلفاء الحزب في مجال النزاهة).

الجدول 2: تحديد حلفاء النزاهة

إنّ هدف النزاهة الخاص بحزبنا هو:				
فكر في الأسئلة التالية وأجب عنها:				
من تريد التأثير عليه؟				
أصحاب المصلحة	إلى أي مدى سيتأثرون بهذا الإجراء؟	ما هو التغيير الذي سيضطرون إلى التأقلم معه؟	ما سيكون رد فعلهم الأولي؟	الإلم سيحتاجون من أجل دعم السياسة؟
المناصرون	هل سيكون دعمهم قوياً أو ضعيفاً؟	لماذا يدعمون هدي أو الإصلاحات التي أنادي بها؟	كيف يمكنني الاستفادة من دعمهم إلى أقصى حد؟	من يؤثر عليهم وكيف يمكن تطويعهم للمساعدة؟
الخصوم	هل ستكون معارضتهم قوية أو ضعيفة؟	كيف سيكون شكل معارضتهم؟	كيف يمكنني تخفيف أثر معارضتهم إلى أدنى حد؟	من يؤثر عليهم وهل يمكن تطويعهم للمساعدة؟

بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير بعض المهارات الشخصية الضرورية وتنقيحها مع الوقت.

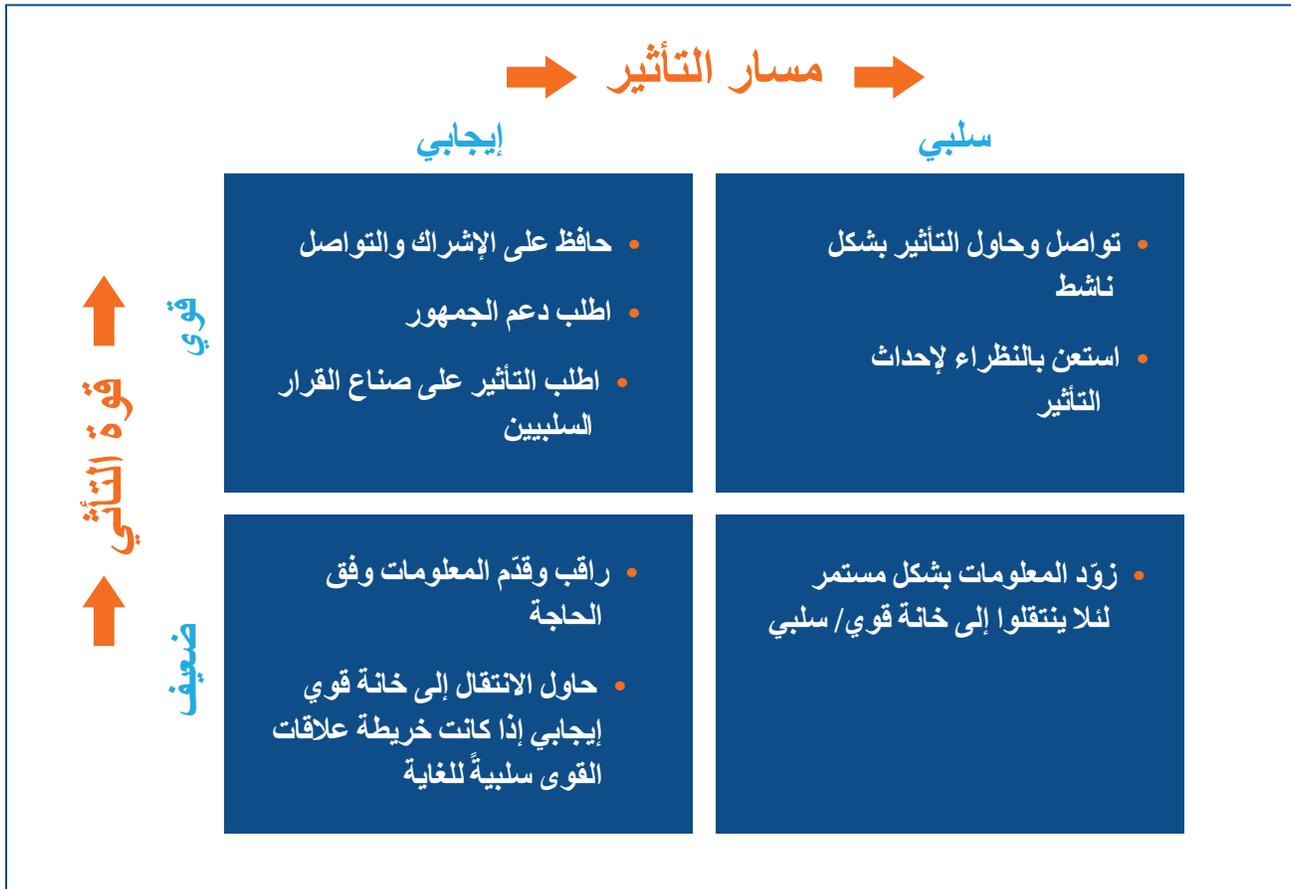
التأثير: طوّر وانشر رؤية عن النتيجة المرجوة من إصلاحات النزاهة. ركّز على تحفيز الحلفاء للعمل معاً بغية تحويل هذه الرؤية إلى واقع، عوضاً عن استخدام القوة أو الإكراه. فالتأثير هو أساس بناء الثقة والمصادقية مع الوقت.

المناصرة: دافع عن إصلاحات النزاهة وادعمها من خلال تحليل ما هي القضايا، وما الداعي إلى التغيير، ومن يجب أن يكون المستهدف من جهود المناصرة من أجل تحقيق النزاهة.

الإصغاء الفعال: استوعب المعلومات، وأظهر الاهتمام، ووفّر الملاحظات الارتجاعية للمتكمّل لكي يعرف أنّ الرسالة قد وصلت. فالإصغاء مهمّ لأنه يعبّر عن الاهتمام، ويبني الثقة، ويظهر الالتزام، ويسلّط الضوء على مشاعر التعاطف والاحترام التي يدعو إليها فريق النزاهة والتي يجب أن يتحلّى بها القادة.

مخاطبة الجمهور: انقل الرسائل بطريقة واضحة وفعالة. فكما هو مذكور، من الشروط الأساسية لنيل الدعم لإصلاحات النزاهة، نسج علاقات مبنية على الثقة. بناءً عليه، يجب أن يثبت فريق النزاهة ما الحاجة إلى الإصلاح وكيف سيعود بالمنفعة على الحزب، وأن يعبّر عن ذلك بشكل واضح.

الصورة 3: إعداد خريطة علاقات القوى المتعلقة بإصلاحات النزاهة



إعداد خريطة علاقات القوى

عندما تتوفر الفرصة المناسبة، يجب أن يكون مؤيدو الإصلاحات جاهزين للتحرك. ومن الضروري في هذه الحالة، فهم علاقات القوى القائمة ضمن الحزب، أكان ذلك قبل المبادرة الإصلاحية أم كجزء منها. فبطبيعة الحال، ستحظى الإصلاحات بتأييد بعض الأشخاص ومعارضة البعض الآخر. وسيتأثر بها بعض الأشخاص، أو مجموعات من الأشخاص، بعكس أشخاص آخرين أو مجموعات أخرى. كما أنّ بعض الأفراد ينتمون بنفوذ في هذا المجال، بعكس البعض الآخر. فخصّص وقتاً لتحديد أصحاب المصلحة والمناصرين والخصوم لكي تفهم تحديداً ما هي أوجه ارتباطهم بالإصلاحات وبيعضهم البعض. من الطرق الممتازة للقيام بذلك، إعداد خريطة بعلاقات القوى. في هذا الإطار، يمكن الاستعانة بالنموذج أعلاه لمساعدتك في

معرفة موقف كل شخص، واقتراح طرق لتحديد كيفية مقاربتهم عند تطبيق الخطة (راجع ورقة العمل 3 لإجراء تمرين خريطة علاقات القوى).

التوصل إلى تسوية بشأن إصلاحات النزاهة

في أغلب الأحيان، سيضطر فريق النزاهة إلى التنازل عن بعض جوانب المبادرات الإصلاحية لاستمالة مناصرين محددين وتحقيق انتصارات سريعة في مجال الإصلاح. لذا، يجب أن يحدّد فريق النزاهة أين سيكون مستعداً للتنازل، وعلى ماذا، لكي يكون مستعداً للتفاوض مع الحلفاء المحتملين. سيسعى بعض الأشخاص إلى الاستيلاء على الإصلاحات لمصلحتهم أو يحاولون إلغاء أو تعديل بعض عناصرها الأساسية. لذا، من الأنشطة المستمرة خلال عملية الإصلاح تحديد من يريد التسوية، ومن يهّمه اختطاف العملية لمصلحته. فليس بناء ائتلاف من مناصري التغيير الداخليين والخارجيين بالعملية السهلة. لذا يجب أن يكون فريق النزاهة صادقاً في عمله وقادراً على تحقيق النتائج المطلوبة.

يجب أن تكون إصلاحات النزاهة بحدّ ذاتها أسيرة ومبتكرة، مع المحافظة على عمليتها. لكن سيسهل إنشاء ائتلاف من المناصرين المتقنين المدافعين عن الإصلاحات إذا توفّر مزيج من وكلاء التغيير البارعين والإصلاحات الجذابة.

تحديد أفضل وقت لتطبيق إصلاحات النزاهة

من عناصر النجاح الأساسية لتحقيق التغيير الهادف، التوقيت. فيمكن للأزمات والأحداث غير المتوقعة أن تعرقل سير أفضل الخطط المدروسة وتشتت انتباه أكثر الأشخاص التزاماً بالإصلاحات. لذا، تُعتبر بعض الأوقات أفضل من غيرها لتطبيق المبادرات التي ستجذب انتباه الحلفاء وصنّاع القرار. على سبيل المثال، ليست الانتخابات بأفضل وقت لاقتراح تغييرات داخلية كبيرة داخل المنظمة، لا سيما تلك التي قد يستغرق تحقيقها وقتاً طويلاً. مع ذلك، فهي وقت مناسب لاقتراح تغييرات تتعلق بقضايا النزاهة ذات الصلة بالانتخابات، ككلفة مشاركة المرشّحين في السياسة أو التعبير عن معارضة الحزب لشراء الأصوات. لذا، من الضروري، عند وضع استراتيجيات الإصلاحات، فهم متى يكون المسؤولون والناشطون الحزبيون أكثر تقبلاً للتفكير في التغيير، لكي تثمر تدخلات النزاهة عن تأثيرها الأقصى.

فضلاً عن ذلك، مما يؤثر على توقيت تطبيق الإصلاحات أيضاً الاعتراف بوجود مناسبات غير متوقعة لتحقيق التغيير. فيمكن أن تظهر فرص التغيير في أوقات غير متوقعة أحياناً. في أغلب الأحيان، قد تشكّل أزمة ما في الحزب أو في البلاد فرصةً للتغيير. فإذا كان وكلاء التغيير غير مستعدين لذلك، قد يمسي من الصعب عليهم الاستفادة من هذه الفرصة القيّمة للتغيير.

إبلاغ الجمهور بمدى التقدم في تحقيق النزاهة

إذا نجح الحزب في تطبيق إصلاحات النزاهة، سيكون من بالغ الأهمية أن يبلّغ أعضاء الحزب والمواطنين بهذا النجاح. فلا يدرك معظم المواطنين خارج نطاق الحزب دوماً أهمية أو دور ممارسات الحزب الداخلية، أو نظامه الأساسي، أو قوانينه الداخلية. فإذا أدى إصلاح الحزب إلى تغيير في وثائق الحزب، يجب أن يفسّر الحزب هذه التغييرات بطريقة يفهمها الجمهور العام. لذا، تحدّث عن التغييرات المسلكية التي ستننتج عن الإصلاح، محدّداً مجموعةً من الأشخاص للتحديث عن نجاح الحزب في هذا المجال.

لما كان أعضاء الحزب مناصرين ممتازين للتغيير الإيجابي ضمن الحزب، لا تتردّد بإشراكهم بشكل هادف في نقل رسالة الحزب. ابحث أيضاً عن حلفاء خارجيين شاركوا في الجهود الإصلاحية أو قد يبدون اهتماماً بالخطوة التي اتخذها الحزب بتحسين نزاهته. مثلاً، سيكون الناشطون والمنظمات المناهضة للفساد، الداعون إلى دمج الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، داعمين للإصلاحات.

عند تصميم خطة اتصالات، ففكر في ما يلي:

صياغة وتوزيع رسائل عن الإصلاحات، يمكن أن يعتمدوا الأعضاء من مختلف أنحاء البلاد وأن يتم استخدامها في البيانات العامة.	
صياغة وتوزيع نقاط كلام ورسائل قصيرة يمكن للمناصرين نشرها على حساباتهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي (مع صور وهاشتاغات).	
صياغة قائد الحزب لمقالة رأي يتم توزيعها على الصحفيين لتحسين قدرة الحزب على بلوغ أشخاص من خارج دائرة مناصريه وأعضائه.	
تسجيل قيادة الحزب لفيديو يناقش الإصلاحات، يمكن استيعابه وتداوله ودمجه بسهولة ضمن المواد الترويجية للحزب.	
استضافة اجتماع مائدة مستديرة مع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام ذات الصلة للحصول على معلومات ارتجائية (ودعم) بشأن الإصلاحات.	

تذكر، إنَّ التحدّث عن التغيير والإصلاحات داخل الحزب ليس بمهمّة تتمحور حول الحزب نفسه، بل حول الناخبين والسبب الذي يجعل من إصلاحات النزاهة مفيدة للجمهور. صغ رسائل واستراتيجيات التواصل الخاصة بالحزب لتُظهر كيف يمكن للمواطنين الاستفادة من تحسين نزاهة الأحزاب السياسية.

الجدول 3: نصائح لتطبيق نتائج تقييم النزاهة

نصائح لتطبيق نتائج تقييم النزاهة	
طوّر رؤية واضحة وأوجز نطاق التغيير. ما الذي ستساهم في تحقيقه؟ من هي الجهات التي ستؤثر عليها؟ كيف سيعود هذا الإصلاح بالمنفعة على الحزب؟	✓
شكّل فريقاً من الحلفاء. تواصل مع أصحاب المصلحة والمناصرين الذين قد يتأثرون بالإصلاحات، خاصةً أولئك الذين يمثلون الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً.	✓
صغ قائمة شاملة بالمهام اللازمة لإنجاز الإصلاحات. كن محدداً! يجب أن يكون لكل مهمة هدف يقترن بإنجازه بمهلة زمنية محدّدة. كن واقعياً بشأن مقدار العمل الذي يمكن أن يقوم به شخص واحد. يمكن أن يساهم عدة أشخاص في إنجاز الوظيفة نفسها، لكن يجب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تتبّع التقدّم وضمان إنجاز الهدف.	✓
حدّد الإجراءات التي تتطلب مالياً. حدّد مصادر الدخل للمهام التي تتطلب مالياً، ولا تنس إعداد خطط للطوارئ إذا كانت الموارد غير متوفّرة.	✓
خصّص وقتاً للقيام بالأبحاث اللازمة حول مجالات الإصلاح لكي يكون الحزب مجهزاً لتطبيق إصلاحات النزاهة.	✓
ادرس القواعد وأخطبها من مختلف جوانبها. أي قواعد الحزب الإجرائية، أو قوانينه الداخلية أو دستوره. في بعض الأحيان، أهم الميزات التي يمكن أن تتمتع بها هي الإلمام بالقواعد بشكل أفضل من أي شخص آخر.	✓
حدّد الخطوط الحمراء. أي الحدود التي ينبغي عدم تجاوزها. وكيف ستتمكّن من مقاربتها.	✓
حدّد الحوافز التي ستدفع بالقيادة الحزبية واللجان اللازمة إلى التغيير. قيّم كيفية الاستفادة من هذه الحوافز.	✓
أجر أبحاثاً حول العمليات الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها الحزب لاعتماد نظامه الأساسي وقوانينه الداخلية أو تعديلها. أجر مسحاً لمعرفة فرص التأثير على عملية/ عمليات صنع القرار وأبرز أصحاب المصلحة.	✓
حدّد المخاطر التي تحقّق بالخطوة وحضّر استراتيجيات للتخفيف منها في حال اصطدمت مبادرة الإصلاح بعراقيل.	✓
صغ نقاط كلام حول المشكلة التي ستساهم الإصلاحات بحلّها ولم سيكون الحلّ فعالاً، وكيف يمكن تطبيقه بنجاح. تحدّث عن كيفية مساهمة التغيير بالتأثير إيجاباً على الحزب وزيادة مستوى نزاهته. حضّر أمثلةً لتشرح كيف ساعدت مبادرات مماثلة أحزاباً أخرى.	✓

الجدول 4: نموذج عن ورقة عمل خطة تقييم وتطبيق النزاهة

اسم الحزب: حزب العمال البالدوفي							
الهدف من إصلاحات النزاهة: ضم جميع هيئات صنع القرار في الحزب لـ ٥٠٪ من النساء خلال سنتين.							
حلفاء النزاهة: الأمين العام، رؤساء جناح المرأة وجناح الشباب والجناح السياسي							
هل من مخاطر تُحدق بهذا النشاط وما الذي يمكن فعله لتخفيفها؟	الوضع	وتيرة التقييم	المهلة الزمنية	مؤشر التقدم	الشخص المسؤول	الميزانية	النشاط
المخاطر: تضارب المواعيد مع مختلف الرؤساء للتخفيف من ذلك، حضر للاجتماعات مسبقاً وأكد مواعيدها قبل الاستشارات	انتهاء الاجتماع بجناح الشباب والمرأة. العمل حالياً على تنظيم اجتماعات مع الجناح السياسي والأمين العام.	أسبوعياً	الأشهر 1-3	التزامات هادفة ودعم من الرؤساء	عضو فريق النزاهة "أ"، تحت إشراف رئيس فريق النزاهة	100 دولار للمرطبات والوجبات الخفيفة	النشاط 1: استشارات مع الأمين العام، ورؤساء جناح الشباب والمرأة والجناح السياسي
المخاطر: قد لا ترغب النساء في الانضمام إلى الحزب. إجراءات التخفيف: إعداد خطة اتصالات قوية واستهداف النساء في معازل الحزب وفي الدوائر الانتخابية التنافسية.	العمل على خطط التنقل من باب إلى باب بالشراسة مع رؤساء جناح المرأة وجناح الشباب والجناح السياسي. لم يبدأ بعد التخطيط لمؤتمر المرأة السياسي التابع لـ [اسم الحزب].	كل أسبوعين	الأشهر 3-24	عدد النساء اللواتي يتم استقطابهن كأعضاء شهرياً	عضوا فريق النزاهة "ب" و"ج"، بدعم من جناح المرأة، وجناح الشباب، والجناح السياسي، تحت إشراف رئيس فريق النزاهة	5 آلاف دولار لطباعة منشورات الحزب، والنقلات، والمتابعة	النشاط 2: زيادة عضوية النساء بنسبة 50٪

هل من مخاطر تُحدق بهذا النشاط وما الذي يمكن فعله لتخفيفها؟	الوضع	وتيرة التقييم	المهلة الزمنية	مؤشر التقدم	الشخص المسؤول	الميزانية	النشاط
المخاطر: عدم موافقة أفراد في مناصب صنع القرار على أداء المرأة لمثل هذا الدور ضمن الحزب. إجراءات التخفيف: تحديد محفّزات لمشاركة أكبر من قبل النساء، والتحدّث مع المشكّكات منهنّ.	يجري العمل على المناصرة الداخلية، بدءاً باجتماعات مع مختلف رؤساء الحزب ومسؤوليه، حول أهمية وجود المرأة في مناصب صنع القرار. جار المسح لأماكن محتملة للاجتماعات.	كل أسبوعين	الأشهر 10-24	عدد النساء المعيّنات حديثاً في مناصب صنع القرار	عضوا فريق النزاهة "أ"، و"د"، بدعم من جناح المرأة، وجناح الشباب، تحت إشراف رئيس فريق النزاهة	3 آلاف دولار لطباعة مواد إضافية للاجتماعات، وتأمين مساحة أكبر للاجتماعات، والمزيد من المرطبات والوجبات الخفيفة 100 دولار للمرطبات والوجبات الخفيفة من أجل الاستشارات، إذا دعت الحاجة	النشاط 3: تطبيق الإصلاحات لزيادة مشاركة في عملية صنع القرار

راجع ورقة العمل 5 للبدء بتصميم الخطة التطبيقية المتعلقة بتحسين مستوى نزاهة الحزب.

دليل إلى كيفية رصد وتقييم التقدم المحرز باتجاه تحقيق إصلاحات النزاهة

لِمَ تُعتبر عملية الرصد والتقييم مهمةً بالنسبة إلى إصلاحات النزاهة؟

يؤمن الرصد والتقييم نظاماً لجمع المعلومات بشكل مستمر، لتبين ما إذا كانت جهود الحزب في مجال الإصلاح تسلك المسار الصحيح، وما إذا كانت النتائج المتوقعة تتحقق فعلاً. فلا يخفى على أحد أنّ التقييمات التي تركز على الأدلة ويتم جمعها على مرّ الوقت، من خلال تقنية الرصد، تقدّم فكرةً ثاقبةً عن عملية إصلاحات النزاهة التي يطبقها الحزب، كما تحدّد نقاط الضعف والقوة لهذه العملية. في هذا الإطار، تشكّل المعلومات المتأتية عن التقييم أساساً للمعلومات الارتجاعية المرسلة إلى قيادة الحزب، وأعضائه، وناشطيّه، وجماهير متنوّعة أخرى، كصناع القرار، والمانحين السياسيين، والموظفين، وناخبين أو أصحاب مصلحة معينين آخرين. كما تساعد في التأثير على عملية صنع القرار وصياغة السياسات بواسطة المعلومات المرتكزة على الأدلة.

كما ذكر في القسم السابق، يتطلّب تطبيق إصلاحات النزاهة إعداد خطة. ويشمل جزء من عملية التقييم اعتماد منهجية لرصد التقدم وتقييم مدى فعالية الجهود الإصلاحية التي يطبقها الحزب. لكنّ الرصد والتقييم ليست أفكاراً لاحقة أو عملية يصمّمها الحزب أو يطبقها بعد انطلاق إصلاحات النزاهة، بل ينبغي أن تشكّل عنصراً أساسياً من عملية التخطيط لإصلاحات النزاهة وتطبيقها ضمن الحزب.

- **الرصد** هو عملية مستمرة تقوم على جمع معلومات لنتبّع مدى تقدّم الحزب في إجراء إصلاحات النزاهة
- **التقييم** هي عملية تقدير النتائج المتأتية عن إصلاحات النزاهة الخاصة بالحزب. يحدّد التقييم ما إذا كانت هذه الإصلاحات قد تكالّت بالنجاح وحققت ما كان متوقّعاً منها أم لا

تستغرق مراحل الرصد والتقييم ونتائجها وقتاً وموارد بشرية لجمع المعلومات وتحليلها. هناك منافع عدة يمكن أن تتأتى عن رصد إصلاحات النزاهة وتقييمها، وهي:

- **المساءلة**- لمحاسبة القيادة على مدى التزامها بإصلاحات النزاهة، وتزويد الأعضاء بالثقة اللازمة بأنّ الحزب يمضي قدماً باتجاه تعزيز النزاهة في صفوفه.

- **مراقبة مدى التقدم في التطبيق-** لتأمين خارطة طريق واضحة للفريق المكلف بتطبيق إصلاحات النزاهة، بما في ذلك تحديد المقاصد المتعلقة بما ينبغي فعله.
- **التعلم والتحسين-** لإتاحة التفكير المتمعن والفرص اللازمة للتكيف مع الظروف. يساهم هذا الأمر في تعزيز فعالية العمل، لا سيما إذا كان الجميع يفهمون الأهداف المرجوة للإصلاحات.
- **أدلة على المناصرة-** يتيح جمع البيانات من خلال الرصد والتقييم تقديم الحجج القائمة على الأدلة للقيام بالإصلاحات وبذل الجهود المستمرة لتحقيق النزاهة.
- **العلاقات العامة-** تتيح المعلومات والأخبار التي يتم جمعها من خلال الرصد والتقييم أن يجمع الحزب هذه المعلومات لاستخدامها عند الترويج لأنشطته.
- **توزيع الموارد-** يتيح هذا الأمر للحزب مسح الموارد التي يحتاج إليها لتطبيق الإصلاحات
- **قياس الأثر-** يتيح هذا الأمر جمع بيانات لإثبات الأثر الذي تحدثه الإصلاحات الحزبية

هناك عدة مقاربات مختلفة لرصد وتقييم الجهود الإصلاحية التي يقوم بها الحزب، لكن ينبغي أن تجيب كلها عن أربعة أسئلة عالمية، هي:

- هل يطبق حزبي إصلاحات النزاهة؟
- هل تحدث إصلاحات النزاهة فرقا؟
- هل تُمنح إصلاحات النزاهة الأولوية بشكل مناسب؟
- ما الذي يمكن استشفافه من البيانات؟

تقنيات الرصد والتقييم

تُطبّق عدة تقنيات للرصد والتقييم بغية تقييم مدى التقدم في تطبيق إصلاحات النزاهة ونتائجها. بالنسبة إلى الرصد، يجب أن يعيّن الحزب شخصاً أو شخصين لجمع وتحليل معلومات عن التقدم باتجاه تطبيق إصلاحات النزاهة. يعتمد اختيار أفضل تقنية للتقييم على مرحلة الإصلاح التي يخوضها الحزب. فبمقدور كلّ تقنية أن تساعد الحزب على اتخاذ قرارات أفضل من خلال منحه المعلومات المطلوبة. في ما يلي بعض تقنيات التقييم التي يمكن للحزب تطبيقها:

- **التقييمات التكوينية هي تقييمات تهدف إلى التعلم.** غالباً ما تكون هذه التقييمات غير رسمية وتطبّق على المستوى الداخلي. هدفها هو تزويد الحزب بمقياس لمعرفة كيف تُطبّق الإصلاحات في الوقت الحالي، وتمكينه من تعديل عملية التطبيق بما يتوافق مع ذلك.
- **تقييمات العمليات هي تقييمات تركز على معرفة كيف تمّ تطبيق الإصلاحات وطريقة عملها.** على غرار التقييمات التكوينية، تُطبّق تقييمات العمليات أيضاً بينما ينفذ الحزب إصلاحات النزاهة. أما الهدف منها، فهو معرفة ما إذا كان الإصلاح يحقق أهدافه المرجوة. يشمل هذا الأمر التمعن في كيفية تطبيق الإصلاح وما الذي أنجزه.
- **تقييمات النتائج تحدث بعد الانتهاء من تطبيق إصلاحات النزاهة.** تقيس تقييمات النتائج أثر إصلاحات النزاهة على المدى القصير. يمكن أن يساعد ذلك في قياس الأثر الأولي الذي يتمتع به الإصلاح وكيف كان وقعه لدى المتلقي. يجب أن يقيس الحزب أيضاً أثر الإصلاحات على المدى الطويل ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها بشكل عام. لكن للقيام بذلك، يجب أن يتتبع الحزب التغييرات التي تحدث على مدى فترات زمنية أطول. فالتقييمات على المدى الطويل تعطي فكرة أعم وأشمل عن نتائج إصلاحات النزاهة.

كيفية رصد التقدم وتقييمه

تعتمد طريقة الرصد والتقييم، والأمور التي سيتوجب رصدها وتقييمها على إصلاحات النزاهة التي يقوم الحزب بتطبيقها. لذا، عند التخطيط لرصد إصلاحات النزاهة وتقييمها، احرص على إشراك فريق التقييم الأساسي. فالفريق الذي حُلل نتائج التقييم ووضع أهداف الإصلاح هو الأقدر على معرفة ما الذي يجب رصده وما ستكون النتائج المتوقعة. فإذا كان الحزب قد وضع أهدافاً ذكية (سمارت) عند صياغته الخطة التطبيقية، سيكون في موقع ممتاز يحوِّله تقييم إصلاحات النزاهة.

عند رصد تدخلات الحزب وتقييمها، على الحزب تحديد ما يلي:

- المعلومات الأساسية التي سيتولى الحزب رصد التقدم وتقييمه على ضوءها
- المؤشرات التي يستخدمها الحزب كمقاييس خلال عملية التطبيق
- مصدر/مصادر مؤشرات الحزب
- كيف سيتولى الحزب جمع البيانات وتحليلها
- متى أو كم مرة سيتولى الحزب جمع البيانات وتحليلها
- من سيتولى جمع البيانات وتحليلها

عند رصد كيفية تطبيق برنامج ما وإنجازاته، يحتاج الحزب إلى **معلومات أساسية** لكي يتمكن من الارتكاز عليها لغرض المقارنة والتقييم. فإذا كان الحزب قد أجرى تقييم النزاهة الخاص به، فهذا يعني أنه يملك المعلومات الأساسية. على سبيل المثال، إذا قرّر الحزب أنه يريد إنشاء لجنة للتدقيق في أهلية المرشحين لأن لا وجود لمثل هذه اللجنة حالياً، فهذا يعني أنّ المعلومات الأساسية للحزب تساوي صفرًا بالنسبة إلى المؤشرات كلها. يجب أن تكون هذه المؤشرات دقيقة وأن تكون محدّدة بمصطلحات واضحة.

المؤشرات هي مقاييس توفّر أدلةً على التغيير. تتسم المؤشرات الجيدة بعدة مواصفات. فيجب أن تكون، كحدّ أدنى «صالحة» بمعنى أن تقيس، في الواقع، ما يُقصد بها أن تقيسه. كما يجب أن تكون موثوقةً لكي يتمكن مراقبون مختلفون من قياسها بشكل مستمر وبالطريقة نفسها. فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون المؤشرات دقيقةً ومحدّدةً بوضوح.

عند الاسترشاد بهذه المواصفات، يمكن أن يختار الحزب مؤشرات معيّنة لتحديد ما إذا كان قد أنجز هدفه. على سبيل المثال، ليس قانون داخلي جديد للحزب ينصّ على إنشاء لجنة للتدقيق بالمرشحين بمؤشر صالح إلى أنّ الحزب يملك فعلاً لجنة تنجز المهام المطلوبة منها؛ بل لعلّ المؤشر الأكثر موثوقيةً وسلامةً ودقةً في هذه الحالة هو عدد المسؤولين الحزبيين المشاركين في اللجنة. ومن المؤشرات المحتملة الأخرى المعايير المحدّدة التي تركز عليها اللجنة للتدقيق في أهلية المرشحين، وعدد المرشحين الذين دققت اللجنة في أهليتهم، وعدد التقارير التي تصدرها بشأن أنشطتها.

عند رصد إصلاحات النزاهة الخاصة بالحزب وتقييمها، على الحزب أن يحدّد بشكل واضح **المصدر أو المصادر التي استقى منها مؤشرات**ه. على سبيل المثال، من المصادر الأساسية لجمع مؤشرات عن لجنة التدقيق بأهلية المرشحين، الأعضاء الذين تتألّف منهم اللجنة نفسها. فبمقدورهم تزويد الحزب بمعلومات عن العمليات التي تقوم بها اللجنة. كما يمكن للحزب الاطلاع على محاضر اجتماعات اللجان، فضلاً عن المرشحين المحتملين أنفسهم الذين التقت بهم اللجنة.

من شأن **اطّلاع الفريق على كيفية قيام الحزب بجمع المعلومات وتحليلها** أن يساعده على فهم المهام أو الموارد المطلوبة للرصد والتقييم. على سبيل المثال، هل سيجري الحزب مقابلات وجهاً لوجه مع أعضاء لجنة التدقيق في أهلية المرشحين والمرشحين أنفسهم؟ هل سيقابل القيادات الحزبية للحصول على معلومات ارتجاعية بشأن عمل اللجنة؟ هل سيطلب من أعضاء اللجنة ملء استبيان؟ هل سينظّم مجموعة تركيز ومناقشة مع اللجنة أو المرشحين المحتملين؟ أو سيراجع الوثائق

الحزبية ومحاضر الاجتماعات؟ بعد أن يقوم الحزب بجمع البيانات، فكّر في مختلف الطرق التي يمكنه اتّباعها لتحليلها. فإذا كانت البيانات نوعية، هل سيقوم الحزب بتحليل للاتجاهات أو المحتوى؟ هل سيشقّقها الحزب بواسطة برمجيات محدّدة؟ أما إذا كانت البيانات كمية، فهل سيجري الحزب تحليلاً إحصائياً؟ ما هي البرمجيات التي سيستخدمها الحزب؟ هل سيوظّف الحزب محللاً للبيانات للمساعدة في إجراء هذا التحليل؟

بالإضافة إلى ذلك، إذا عرف الفريق متى أو كيف سيقوم الحزب بجمع البيانات وتحليلها، سيساعده هذا الأمر على التخطيط للوقت اللازم لإنجاز المهام. فلما كان إنشاء لجنة وتشغيلها عملية تنطوي على عدة مهام، سيتوجب على الحزب تحديد مهل زمنية مختلفة لجمع بيانات عن مختلف المؤشّرات وتحليلها.

أخيراً، من الضروري توضيح من سيتولى جمع البيانات وتحليلها. فمن دون تخصيص أشخاص محدّدين لإنجاز مهامّ معيّنة، قد تنهار خطة الحزب بتقييم إصلاحاته بسبب الغموض الذي سيحيط بهذه المسألة (راجع ورقة العمل 4 للبدء بالتخطيط لجمع بيانات التقييم).

الجدول 5: نموذج عن ورقة عمل لجمع بيانات التقييم

هدف النزاهة الذي نصبه حزبنا لنفسه هو: ضمّ هيئات صنع القرار في حزب العمال بالدوفي لنساء بنسبة 50٪ خلال سنتين.				
خط الأساس/ العدد الحالي: 10 نساء في مختلف هيئات صنع القرار.		الزيادة المرجوة: 40 امرأة، يشكّلن ٥٠٪ من كافة هيئات صنع القرار.		
المؤشّر	مصدر البيانات	كيف سنقوم بجمع البيانات وتحليلها	متى سنقوم بجمع البيانات وتحليلها	من سيقوم بجمع البيانات وتحليلها
عدد أو نسبة النساء في هيئات صنع القرار	الوثائق الحزبية، بما في ذلك محاضر الاجتماعات ومذكرات القرارات	تنظيم جلسات إحاطة مع النساء الأعضاء في كلّ هيئة	شهرياً	العضو "أ" في فريق النزاهة ورئيس فريق النزاهة
عدد أو نسبة القرارات التي اتّخذتها نساء	الوثائق الحزبية، بما في ذلك محاضر الاجتماعات ومذكرات القرارات	اجتماعات مع أعضاء كل هيئة	شهرياً	العضو "د" في فريق النزاهة ورئيس فريق النزاهة
عدد أو نسبة الإصلاحات الحزبية المطبّقة نتيجة القرارات التي اتّخذتها نساء	الوثائق الحزبية، وملاحظات لعمليات الحزب، وأنظمتها، وسلوكه	اجتماعات مع كبار القادة الحزبيين للحصول على ملاحظاتهم الارتجاعية بشأن الإصلاحات	فصلياً	رئيس فريق النزاهة

تحويل التقييم إلى إجراءات

لا يُعتبر تقييم إصلاحات النزاهة غايةً بحدّ ذاتها. فلما كان التقييم عبارة عن عملية تقديم ملاحظات ارتجاعية منهجية، من بالغ الأهمية أن يحوّل الحزب نتائج تقييم الحزب إلى إجراءات عملية. وسيعتمد مسار عمل الحزب، حكماً، على نتيجة تقييم الحزب.

إذا خلص التقييم الحزبي إلى أنّ الحزب قد طبّق إصلاحات النزاهة بنجاح:

تهانينا! أكان هدف الحزب كبيراً أو صغيراً، يُعتبر إصلاح الهياكل والمسلكيات الحزبية بغية تحقيق النزاهة مدعاةً للاحتفال. كما إنها فرصة ممتازة للاستفادة من نجاح الحزب بغية استئناف مسيرة الإصلاح ومعالجة الثغرات الإضافية التي نشوب نزاهة الحزب، فاقترح إصلاحات جديدة للمزيد من التحسين.

والأهم من ذلك أنّ إصلاحات النزاهة الناجحة تشكّل أداة تواصل هائلة وفرصة عظيمة لإشراك المواطنين. فالتحدّث عن المبادرات الإصلاحية خارج نطاق الحزب يُظهر للناخبين أنّ الحزب قد أعطى الأولوية للنزاهة وأنه سيجذب ناشطين وأعضاءً جدداً يتمتعون بالحيوية اللازمة للمساهمة في نموّ الحزب ونجاحه

إذا خلص التقييم الحزبي إلى أنّ الحزب قد طبّق إصلاحات النزاهة بشكل جزئي فقط:

لا يحدث كل تغيير بشكل خطي أو بالطريقة التي قد نرغب فيها أو نتوقعها. فإذا كانت إصلاحات النزاهة الحزبية قد اصطدمت بعراقيل أو لم تُطبّق بشكل كامل، لا بدّ من فهم السبب فضلاً عن الطريقة التي يجب أن يعتمد عليها الحزب لتحسين ذلك.

راجع خطة الحزب لتحديد ما الذي يمكن أن يكون الحزب قد أساء فعله. اسأل:

- هل كانت أهداف الحزب واقعية؟
- هل كانت الأنشطة غير متّصلة بالهدف؟
- هل شتّتت أحداث غير متوقعة (داخلية وخارجية) العملية عن مسارها؟
- هل كانت معارضة إصلاحات الحزب أقوى مما كان متوقعاً؟

راجع المخاطر واستراتيجيات التخفيف منها التي طوّرها الحزب في خطته. قم بإشراك قيادة الحزب وكبار أعضائه في محادثات مفتوحة وصادقة حول التحديات التي صادفها الحزب أثناء تطبيق الإصلاحات كلها. عندما يفهم الحزب أين أخفق، سيتمكّن من تقرير كيفية إعادة تعديل استراتيجيته والانطلاق في عملية التطبيق. اجتمع بحلفاء الحزب وتواصل مع الأعضاء والناشطين المنفتحين على الإصلاحات لتحضير طريقة للمضي قدماً.

قد يقرّر الحزب أنّ القيام بإصلاح جزئي أفضل من لا إصلاح على الإطلاق. فهل يمكن للحزب الاقتناع بالإنجازات التي تحقّقت حتى الآن أو الارتكاز عليها؟ إذا كان بمقدور الحزب إثبات فعالية إصلاح جزئي وقيّمته، فلربما قد يلقى دعماً في تحقيق إصلاح أكثر شمولية بعد حين. كذلك، هل يحتاج الحزب إلى المزيد من الوقت لتحقيق أهدافه؟ إذا كان الحزب بحاجة إلى المزيد من الوقت أو يعتبر أنه من غير المرجّح أن يتطوّر الإصلاح إلى أكثر مما هو عليه اليوم، فعلاً الوقت قد حان للالتفات إلى إصلاحات أقل إثارةً للجدل في مجال النزاهة.

والأهم من ذلك، إياك والاستسلام! فإذا كان الحزب قد بدأ بتقييم مستوى نزاهته، فهذا يعني أنّ أحداً ما في الداخل يتمتع بالإرادة اللازمة لتحسينه.



ورقة العمل 1

تحديد هدف النزاهة الخاص بالحزب

تجيب معظم الخطط عن ثلاثة أسئلة أساسية:

- إلى أين نريد أن نصل؟
- كيف سنصل إلى هذا المكان؟
- متى سنصل إليه؟

تحديد أهداف النزاهة

تتمثل المهمة الأولى عند التخطيط للإصلاحات بتحديد الأهداف التي ستساهم في إحداث التغيير داخل الحزب. ومع أنّ الأهداف يمكن أن تكون النتائج الأولية العامة التي يسعى الحزب إلى تحقيقها، يجدر بها أن تكون «أهدافاً ذكية» (سمارت) في الوقت نفسه، أي: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، وثيقة الصلة بالموضوع ومقيّدة زمنياً.

هدف النزاهة الخاص بالحزب



ورقة العمل 2

تحديد حلفاء النزاهة

قبل الانطلاق في إنشاء قاعدة الدعم، يجب الإجابة عن هذا السؤال: من له مصلحة في المحافظة على الوضع الراهن كما هو، ومن يستفيد منه؟

إن هدف النزاهة الخاص بحزبنا هو :				
فكر في الأسئلة التالية وأجب عنها:				
من تريد التأثير عليه؟				
أصحاب المصلحة	إلى أي مدى سيتأثرون بهذا الإجراء؟	ما هو التغيير الذي سيضطرون إلى التأقلم معه؟	ما سيكون رد فعلهم الأولي؟	الإلم سيحتاجون من أجل دعم السياسة؟
المناصرين	هل سيكون دعمهم قوياً أو ضعيفاً؟	لماذا يدعمون هدفك أو الإصلاحات التي أنادي بها؟	كيف يمكنني الاستفادة من دعمهم إلى أقصى حد؟	من يؤثر عليهم وكيف يمكن تطويعهم للمساعدة؟
الخصوم	هل ستكون معارضتهم قوية أو ضعيفة؟	كيف سيكون شكل معارضتهم؟	كيف يمكنني تخفيف أثر معارضتهم إلى أدنى حد؟	من يؤثر عليهم وهل يمكن تطويعهم للمساعدة؟



ورقة العمل 3

إعداد خريطة بعلاقات القوى من أجل تحقيق إصلاحات النزاهة

ستحظى الإصلاحات بتأييد بعض الأشخاص ومعارضة البعض الآخر. وسيتأثر بها بعض الأشخاص، أو مجموعات من الأشخاص، بعكس أشخاص آخرين أو مجموعات أخرى. كما أنّ بعض الأفراد يتمتعون بنفوذ في هذا المجال، بعكس البعض الآخر. فخصّص وقتاً لتحديد أصحاب المصلحة والمناصرين والخصوم لكي تفهم تحديداً ما هي أوجه ارتباطهم بالإصلاحات وبيعضهم البعض.

		مسار التأثير →	
		سلبي	إيجابي
قوة التأثير ↑	قوي		قوي
	ضعيف		ضعيف



ورقة العمل 4

جمع بيانات التقييم

يجب أن يشمل جزء من عملية التقييم اعتماد منهجية لرصد التقدّم وتقييم مدى فعالية الجهود الإصلاحية التي يطبقها الحزب. لكن الرصد والتقييم ليست أفكاراً لاحقة أو عملية يصمّمها الحزب أو يطبقها بعد انطلاق إصلاحات النزاهة، بل ينبغي أن تشكّل عنصراً أساسياً من عملية التخطيط لإصلاحات النزاهة وتطبيقها ضمن الحزب.

الرصد هو عملية مستمرة تقوم على جمع معلومات لتتبع مدى تقدّم الحزب في إجراء إصلاحات النزاهة.

التقييم هي عملية تقدير النتائج المتأتية عن إصلاحات النزاهة الخاصة بالحزب. يحدّد التقييم ما إذا كانت هذه الإصلاحات قد تكّلت بالنجاح وحققت ما كان متوقّعاً منها أم لا.

هدف النزاهة الذي نصبه حزبنا لنفسه هو :				
الهدف:		خط الأساس / الممارسة الحالية:		
المؤشر	مصدر البيانات	كيف سنقوم بجمع البيانات وتحليلها	متى سنقوم بجمع البيانات وتحليلها	من سيقوم بجمع البيانات وتحليلها



ورقة العمل 5

خطة تطبيق النزاهة وتقييمها

لا يخفى على أحد أنّ إصلاح حزب وتطبيق التغيير مسيرّة تبدأ بخطوات صغيرة. كما تبدأ أيضاً بتكوين رؤية توضّح ما يرغب الحزب في تغييره، وتقسيم هذه الرؤية إلى عدة أجزاء قابلة للإدارة، فأعداد خطة لتطبيق التغيير المرجو.

اسم الحزب:							
الهدف من إصلاحات النزاهة:							
حلفاء النزاهة:							
هل من مخاطر تُحدق بهذا النشاط وما الذي يمكن فعله لتخفيفها؟	الوضع	وتيرة التقييم	المهلة الزمنية	مؤشر التقدم	الشخص المسؤول	الميزانية	النشاط

دليل المجتمع المدني ووسائل الإعلام إلى مساعدة الأحزاب على الفوز بالنزاهة

يجب أن تؤدي الأحزاب السياسية أدواراً أساسية في عملية الحوكمة الديمقراطية، من خلال تمثيل المواطنين وتجميع شواغلهم ضمن سياسة مناسبة، وكذلك من خلال التدقيق في أهلية القادة السياسيين، واختيارهم، والتأثير عليهم. لكن الفساد، والاستيلاء على سلطة الدولة، والتنظيمات الحزبية المبهمة، تقوض ثقة العامة بالأحزاب أينما كان في العالم، وتوجع انعدام الاستقرار السياسي. كذلك، بات المواطنون، أكثر فأكثر، ينظرون إلى الأحزاب ككيانات توجّهها النخبة، لا تمثل الجمهور الأوسع، ولا تبدي استعداداً لضمّ النساء وتمكينهنّ ولا حتى غيرهنّ من الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، فضلاً عن كونها غير ملتزمة بالشفافية والمساءلة، وغير جديرة بالثقة بشكل عام.

من الحلول المثبت أنها تحدث فرقاً في تغيير الآراء ووجهات النظر اختيار الأحزاب تصميم أنظمتها بنفسها، وتحديد الغرض والأخلاقيات التي ستعتمدها في ما يتعلق بمبدأ النزاهة. فتجدر الإشارة إلى أنّ هذا السبيل هو الذي سيؤدي إلى تحقيق أهمّ التغييرات في طريقة نظر الناخبين إلى الأحزاب السياسية.

مع أنّ مسؤولية تعزيز النزاهة السياسية تقع بشكل كامل على الأحزاب السياسية، إلا أنّ المجتمع المدني - من منظمات ووسائل إعلام وناشطين - يمكنه أيضاً أن يؤدي دوراً في مكافحة الفساد وتعزيز درجة أكبر من الشمولية في العمليات السياسية. فمن الضروري أن يسائل المجتمع المدني صنّاع السياسات ويُعلم المواطنين بالإجراءات المطبّقة والخيارات المتوفّرة. فالأنظمة الديمقراطية تزدهر بفضل المشاركة المدنية الحيوية في عملية صياغة السياسات والعمل السياسي. في هذا الإطار، كشفت منظمة الشفافية الدولية، من خلال مؤشر مدركات الفساد لسنة 2019، أنّ «الأنظمة السياسية التي تعزّز النزاهة في عمليات التوظيف السياسي وصنع القرار تكون أقلّ عرضةً للفساد السياسي.» وقد لاحظت المنظمة وجود ترابط بين الاستشارات الواسعة في مجال صنع القرار السياسي وتدني نسب الفساد.²⁷ لكن لا تبدي جميع منظمات المجتمع المدني المستوى نفسه من الاهتمام بالأحزاب السياسية وتأثيرها ضمن الأحزاب. فيؤدي بعضها دور المراقب من خلال مراقبة العمليات السياسية بطريقة لمساءلة الأحزاب. أما البعض الآخر، فيحاول بشكل حثيث التأثير على الأحزاب السياسية من خلال الدعوة إلى تطبيق إصلاحات أو سياسات محدّدة. فضلاً عن ذلك، لا تُعتبر وسائل الإعلام، في معظم الدول، موضوعيةً تماماً في الأوقات كافة. حتى الأكثر تمتعاً بالاحترام والمهنية بينها لديها بعض التحيز تجاه أحزاب معيَّنة.

هناك مجالان يتمتع فيهما المجتمع المدني بموقع مميز يخوّله النهوض بنزاهة الأحزاب السياسية وتعزيزها، وهما المناصرة والرصد.

المناصرة: يمكن للمجتمع المدني المناصرة من أجل تحسين النزاهة السياسية، سواء أعلى صعيد القانون أم الممارسة. ففي البيئات الانتخابية ذات المستوى العالي من التنافسية، لا تتلقى الأحزاب السياسية محفّرات كثيرة للعمل، طوعاً، وفق مستويات عالية من النزاهة، إلا إذا كانت ملزمة بذلك بحكم القانون. من هنا، من شأن المناصرة السياساتية التي يزاولها المجتمع المدني للدعوة إلى اعتماد تشريعات متينة تضبط تمويل الأحزاب السياسية والإنفاق الانتخابي أن توفر فرصاً متكافئة وتوجد ثقافة من السلوك الأخلاقي.

فضلاً عن ذلك، يمكن أن يؤدي المجتمع المدني دوراً أساسياً في توفير مساحات للحوار حول السياسات والتنسيق في مجال صنع السياسات والإصلاحات. على سبيل المثال، تؤدي الجهات الفاعلة المدنية دوراً بالغ الأهمية في الدعوة إلى عمليات سياسية شمولية ودعمها. صحيح أنّ العديد من السلطات القضائية تنصّ على ضرورة احترام الشمولية في السياسة بدرجة معينة، وذلك من خلال حصص الكوتا أو المقاعد المخصصة (لا سيما للنساء والأقليات الإثنية أو الدينية)، لكن بمقدور منظمات المجتمع المدني المساهمة في تعزيز الشمولية من خلال العمل والمناصرة. ففي العديد من الدول، تُعتبر منظمات المجتمع المدني في أغلب الأحيان نقطة الانطلاق للنساء الناشطات سياسياً اللواتي يلتحقن بعد ذلك بالأحزاب السياسية. من هنا، يمكن لهذه المنظمات، لا بل يجدر بها، أن تكون المناصر الأقوى الداعي إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في الهيئات الحزبية كافة. نسجاً على المنوال نفسه، تُعتبر المنظمات التي تدافع عن الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً للصوت الفعال المنادي بتعزيز الشمولية.

أنشطة المناصرة الخاصة بالمجتمع المدني في المكسيك

في المكسيك، يتضمّن قانون الانتخابات الفدرالي بنداً قانونياً ينصّ على تخصيص 2٪ من التمويل الفدرالي المخصص للأحزاب السياسية لتدريب القيادات النسائية، لكنّ هذا البند قوبل بتجاهل واسع من أبرز الأحزاب السياسية. نتيجةً لذلك، شكّل الناشطون المدنيون والأكاديميون ائتلاًفاً كبيراً بهدف (INMUJERES) مع أحزاب سياسية والمعهد الوطني للمرأة

المناصرة من أجل إنفاذ هذا البند القانوني كما ينبغي. أعدّ هذا الائتلاف الذي حمل اسم «2٪ وأكثر من النساء في السياسة» استراتيجية إعلامية، كما نشر عريضةً إلكترونيةً، ومارس ضغوطات ناجحةً على لجنة الانتخابات بغية إقرار إصلاحات تنصّمن توجيهات واضحة لتحديد كيفية تصرف الأحزاب بنفقات التدريب، وإلزامها بالكشف عن خططها الرامية إلى تمكين القائدات السياسيات النساء. نتيجةً لذلك، شهدت الدورة الانتخابية التالية زيادةً تاريخيةً في عدد النساء ضمن الهيئة التشريعية الوطنية، بلغت 4,5٪، مما حفّز المناصرين والمعهد الديمقراطي الوطني على إصدار دليل إلى كيفية تنظيم حملة مناصرة مدنية²⁸

GUÍA 2% Y + MUJERES EN POLÍTICA:

UNA EXPERIENCIA DE
INCIDENCIA
PARA COMPARTIR

الرصد: في العديد من الدول، يراقب المجتمع المدني العمليات السياسية، مؤدياً دور «الحارس» لإلزام الأحزاب السياسية بتحمل مسؤولية أفعالها. فتجري العادة أن تعدّ مجموعات مراقبة الانتخابات ورصدها تقارير حول العمليات الانتخابية، تشمل رصد أنشطة الحملات الانتخابية الخاصة بالأحزاب السياسية. جديرٌ بالذكر أنّ المنظمات التي تراقب الانتخابات تتمتع بخبرات خاصة وإمام بأدوار الأحزاب السياسية في الحملات الانتخابية، خاصةً على صعيد التمويل السياسي وكلفة العمل السياسي. في هذا الإطار، يمكن للصحافيين الاستقصائيين المساهمة في عمليات التدقيق في أهلية المرشحين وكيفية اختيارهم من خلال نشر معلومات حول ممثلي الأحزاب السياسية الذي يترشّحون لمناصب انتخابية.

يساهم تتبّع الإجراءات الحكومية والتشريعية في مساءلة القادة السياسيين، كما يتيح للمجتمع المدني توعية المواطنين بشأن أثر الفساد السلبي. وليس هذا فحسب، بل إنّ رصد العمليات السياسية يزوّد الجهات الفاعلة المدنية بفرصة لدعم جهود الأحزاب والمؤسسات الأخرى لدى إثبات التزامها بتعزيز النزاهة. زد على أنّ الترويج لإصلاحات النزاهة ضمن الأحزاب السياسية سيساهم في زيادة الثقة بالنظام الديمقراطي.

حملات الرصد التي يقوم بها المجتمع المدني في أوغندا

في أوغندا، يضمّ «تحالف رصد تمويل الحملات الانتخابية» ناشطين من المجتمع المدني يدعون إلى تكريس الشفافية على مستوى التمويل الحزبي والحملات الانتخابية. يعمل هذا الائتلاف، بشكل أساسي، من خلال رصد نفقات الأحزاب والحملات لتبيّن مظاهر الفساد أثناء الانتخابات. خلال انتخابات



2016، سجّل الائتلاف حالات شراء أصوات من قبل مرشحين، فأطلق حملة ضد هذه الممارسة دفعت بـ65٪ من القرى المستهدفة إلى اعتماد مقرّرات لمكافحة شراء الأصوات. وفي كاغوما، أدت عريضة انتخابية بشأن شراء الأصوات إلى إبطال نتائج انتخابات 2016 وتنظيم انتخابات جديدة. من خلال رصد نفقات الأحزاب والحملات عن كثب، أوجد الائتلاف فرصة للضغط على الأحزاب من أجل تحسين نزاهتها المالية²⁹

لكنّ المجتمع المدني يواجه عدة تحديات لدى محاولته مساعدة الأحزاب السياسية على تحسين مستوى نزاهتها. فلا تشجّع الأنظمة السياسية كافة مشاركة المجتمع المدني في السياسة. في الواقع، تقيّد العديد من الدول النشاط السياسي لمنظمات المجتمع المدني من خلال ضوابط قانونية أو إجراءات عقابية، مما يجعل عمليات المناصرة، أو الرصد، أو التعاون، صعبةً بالنسبة إلى الجهات الفاعلة المدنية الراغبة في تعزيز النزاهة.

بالإضافة إلى ذلك، من الملاحظ أنّ هناك أحياناً تضارباً في علاقات التعاون والتنسيق بين المجتمع المدني والأحزاب السياسية. ففي بعض الحالات، قد تعتقد منظمات المجتمع المدني في السياسة. في الواقع، تقيّد العديد من الدول النشاط السياسي لمنظمات المجتمع المدني من خلال ضوابط قانونية أو إجراءات عقابية، مما يجعل عمليات المناصرة، أو الرصد، أو التعاون، صعبةً بالنسبة إلى الجهات الفاعلة المدنية الراغبة في تعزيز النزاهة. قد يهدّد استقلاليتها ويضرّ بسمعتها. في المقابل، تملك الأحزاب في العديد من الدول علاقات وثيقة بمنظمات تابعة لها، فتمتنع نتيجةً لذلك عن التواصل مع غيرها من المنظمات، كالجهات الفاعلة المدنية التي يمكن أن تقدّم لها النصائح والخبرات المستقلة وذات المصادقية.

حملات الرصد التي تقوم بها وسائل الإعلام في كوستاريكا

LA NACIÓN

على غرار المجتمع المدني، تؤدي المنظمات الإعلامية دوراً كبيراً على صعيد رصد الأحزاب ومساءلتها. ففي كوستاريكا، نشرت صحيفة «لا ناسيون» سلسلة من التقارير في الفترة

لا تصوّت بشكل أعمى). فأورد الصحافيون أنّ 12 «#Novotoaciegas» الممهدة لانتخابات 2014 بعنوان مرشحاً حزبياً للانتخابات التشريعية على الأقل كانوا يخضعون لتحقيقات جنائية أو اتهامات خلال فترة الحملات الانتخابية. كما كشفت التقارير أنّ الأحزاب فشلت في التدقيق بشكل مناسب في أهلية مرشحيها قبل الانتخابات. في نهاية الأمر، أدت الفضائح الناتجة عن ذلك إلى انسحاب خمسة مرشحين على الأقل في دورات انتخابية لاحقة. لذا، من خلال رصد الإجراءات التي تتخذها الأحزاب السياسية، يمكن للمنظمات الإعلامية مساءلة الأحزاب ومكافأة التقدّم باتّجاه تحقيق النزاهة³⁰

في نهاية الأمر، يتضح أن التعاون سعيًا إلى تحقيق النزاهة السياسية هو هدف يعود بالمنفعة على كلا الطرفين، أي الأحزاب السياسية والمجتمع المدني. فبالنسبة إلى الأحزاب السياسية، يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تزوّدها بالخبرات القطاعية والدعم العام المطلوب لإطلاق مبادرات إصلاحات النزاهة. أما بالنسبة إلى المجتمع المدني، فمن شأن مساعدة الأحزاب على إصلاح مؤسساتها وممارساتها أن تساهم في تحقيق أهدافها وأولوياتها المتعلقة بتحسين مستوى الحوكمة.

القضايا الواجب أخذها في الاعتبار لتحسين نزاهة الأحزاب السياسية الهيكل التنظيمية والعمليات الداخلية

تُشكّل الأحزاب السياسية آليات للتعبير السياسي، تسعى إلى تقبّل دورٍ في عملية صنع القرارات العامة. بناءً عليه، فهي تتطلّب توفّر هيكل تنظيمي، ونظام، ولوائح داخلية للتأكد من أنها ستمتكن من أداء هذه الوظيفة بطريقة محترفة وفعالة وأخلاقية.

يعتمد الهيكل التنظيمي الذي تطبّقه الأحزاب السياسية على المتطلبات القانونية المحلية، والوقائع الجغرافية، وأصول الحزب أو طريقة تشكيله، وحجمه، وموارده، وطموحه، ونوعاً ما على أيديولوجيته. فتستخدم الأحزاب دساتير، ولوائح داخلية، وأنظمة أساسية، وقوانين، وكتب قواعد و/أو قيم، وبيانات رؤية، لإيجاز الغرض من تأسيسها وكيف ستصرّف كمنظمات. يجب أن تكون الوثائق التي تنظّم هيكلها التنظيمية وعملياتها أقرب إلى الأدلة «الحية» القابلة للتعديل والمراجعة والتحديث مع تطوّر الحزب. في مطلق الأحوال، أيّاً كان نوع الوثيقة المعتمدة، هناك عدة خصائص تؤثر على ما إذا كانت الوثائق التوجيهية الأساسية للحزب تساهم في بناء النزاهة أو تقويضها.

على المجتمع المدني ووسائل الإعلام التأكد مما يلي:

- هل تعتمد الأحزاب السياسية نظاماً أساسياً وقوانين داخلية واضحة وشفافة؟
- هل تتبّع الأحزاب السياسية قواعدها الخاصة وتلتزم بها؟
- هل يتم احترام مبدأ المساواة بين الجنسين في كافة هيئات صنع القرار التابعة للأحزاب السياسية؟

- هل تُشرك الأحزاب السياسية أفراداً من المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً في عمليات صنع القرار الخاصة بها؟
- هل تعتمد الأحزاب السياسية عمليةً شموليةً وشفافةً عند اختيار القادة؟

الثقافة التنظيمية

تشكّل الثقافة الداخلية لأي منظمة محرّكاً بالغ الأهمية لسلوك الأعضاء على المستويات كافةً- من كبار المسؤولين الحزبيين إلى الناخبين والمناصرين. فالثقافة الداخلية هي البيئة التي يعمل ضمنها أعضاء الحزب، كما إنها تعرّف بالقيم العامة للمنظمة ومعتقداتها أمام الجماهير الداخلية والخارجية. ولعلّ أحد التعريفات النموذجية للثقافة التنظيمية هو الاعتبار أنها «الطريقة التي ننفذ بها الأمور في هذا المكان.»

تؤثر الثقافة الداخلية لحزب سياسي تأثيراً قوياً على مدى ازدهاره أو فشله. فمن شأن اختبار الظلم، والسلوك المسيء، والأنانية، أو الانتقام والقصاص، أن يدفع بأي عضو في الحزب أو مناصر له إلى الاستنتاج بأنّ ثقافة الحزب ليست غير منفتحة فحسب بل هي غير أخلاقية أيضاً، ومع الوقت ستتطابق خياراته السلوكية مع هذه البيئة. نسجاً على المنوال نفسه، إذا اعتبر الناخبون أنّ حزباً ما قد أنشأ أنظمتهم وممارساته على أساس من الثقة والعدالة والمعايير الأخلاقية التي تنطبق على جميع من في المنظمة، فسيكون هذا الحزب أكثر ميلاً إلى تشجيع مستويات أعلى من التفاني، والابتكار البناء، والولاء في صفوف أعضائه ومناصريه.

على المجتمع المدني ووسائل الإعلام التأكّد مما يلي:

- هل تعتمد الأحزاب السياسية مدونات شفافة لقواعد ومعايير السلوك؟
- هل تتعامل الأحزاب السياسية بشكل أخلاقي مع قضايا التحرش الجنسي والعنف؟
- هل تعتمد الأحزاب السياسية سياسات لمكافحة التمييز ومكافحة التحرش بين أعضائها؟
- هل تطبّق الأحزاب السياسية إجراءات تُعتبر مفيدةً للحزب نفسه ولا تصبّ في خدمة المصالح الشخصية؟
- هل يتصرّف قادة الأحزاب السياسية بطريقة أخلاقية؟

التدقيق في أهلية المرشّحين واختيارهم

تؤمن الأحزاب السياسية على تسمية المرشّحين للمناصب العامة، والمتحدّثين باسم الحزب، والممثّلين لمصالح المواطنين في الهيئات التشريعية. لكنّ العلاقة التي تجمع الناخبين، أينما كانوا في العالم، بالأحزاب السياسية والمرشّحين-الذين غالباً ما يقدّمون وعوداً رنانة خلال الانتخابات، يتجاهلها الناخبون باعتبارها غير واقعية- هي علاقة غير مريحة يشوبها الانزعاج. فبات المواطنون ينظرون إلى الأحزاب، بشكل متزايد، كأندية للنخبة ذات قواعد دخول ومشاركة تقييدية للغاية، لا تلبّي احتياجات المواطنين بوجه أعم، لا تلتزم بالشفافية والمساءلة، ولا تبدي استعداداً لضمّ وتمكين النساء والجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً. فضلاً عن ذلك، تساهم قضايا الفساد والإفلات من العقاب والمصلحة الذاتية في تقويض ثقة العامة بالأحزاب السياسية ومرشّحيها أكثر فأكثر.

من العناصر البالغة الأهمية لإعادة بناء الثقة بالأحزاب السياسية تعزيز الآليات الداخلية للتدقيق في أهلية المرشّحين واختيارهم، بغية تحديد واختيار مرشّحين على قدر عالٍ من الجودة، يمكنهم قيادة التغيير في مجال الشفافية والنزاهة، وتمثيل المواطنين الذين يسعون إلى خدمتهم تمثيلاً حقيقياً.

على المجتمع المدني ووسائل الإعلام التأكد مما يلي:

- هل تدقق الأحزاب السياسية في المرشحين المحتملين للتأكد من عدم وجود تضارب محتمل في المصالح، أو عدم إيدانتهم بجرائم جنائية أو مالية، أو عدم إقدامهم على تعابير أو أعمال تمييزية؟
- هل تعتمد الأحزاب السياسية عمليات شفافة عند اختيار المرشحين؟
- هل تعتمد الأحزاب السياسية عدداً متساوياً من الرجال والنساء في صفوف المرشحين للانتخابات؟
- هل تضم الأحزاب السياسية في صفوف مرشحين للانتخابات أعضاء من الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً؟

التنوع والإنصاف والشمولية للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً

تعمل الكثير من الأحزاب على تطبيق ثقافات داخلية تثني الناشطين الجدد عن المشاركة (كالنساء، والشبان والشابات، وغيرهم من الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً)، وذلك من خلال حماية وتكريس إجراءات وممارسات بالية وشبكات شخصية، تعكس غالباً المعايير الجندرية الذكورية، مع الاستخفاف بالأفكار الجديدة والمبتكرة. بطبيعة الحال، تحول هذه الثقافة الحزبية الداخلية دون الاستفادة من المشاركة الهادفة للجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، مما يحجب تنوع الآراء والخبرات. في الواقع، لا تُعتبر الشمولية الفعالة عنصراً أساسياً من عناصر العمليات الديمقراطية والتمثيل والنزاهة السياسية فحسب، بل إن تعزيز التنوع يساهم أيضاً في نشوء أحزاب أكثر نجاحاً وصحةً. فضلاً عن ذلك، تحقق القيادة السياسية للنساء تقدماً في مجالات سياساتية أساسية بالنسبة إلى النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة- وهي فرصٌ تتعرض للإهمال عندما لا تعطي الأحزاب السياسية الأولوية لأدوار النساء الحقيقية.

لا يُقصد بالشمولية ضمان مشاركة المرأة على قدم المساواة مع الرجل فحسب، بل هي أيضاً ضمان مشاركة بقية المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، كالشباب، والأقليات الإثنية/الدينية، وأفراد مجتمع الميم، والأشخاص ذوي الإعاقة. فإذا امتنعت الأحزاب السياسية عن تمثيل الناخبين الذين ترغب في جذبهم، ستفتقر إلى المصداقية اللازمة التي تخولها التحدث والعمل باسم هؤلاء الناخبين. بالفعل، تزداد المجتمعات تنوعاً، مما يتطلب من الأحزاب صياغة سياسات داخلية وخارجية تعكس شواغل الجماعات غير المهيمنة وغير الممثلة بما فيه الكفاية.

على المجتمع المدني ووسائل الإعلام التأكد مما يلي:

- هل يتساوى عدد الرجال والنساء بين ممثلي الأحزاب السياسية؟
- هل تتمثل الأحزاب السياسية بشكل متساوٍ بين الرجال والنساء في المناسبات العامة، بما في ذلك المقابلات مع وسائل الإعلام، والاجتماعات العامة، وحلقات النقاش التلفزيونية والإذاعية؟
- هل تنظم الأحزاب السياسية مناسبات عامة تسهل إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة؟
- هل يعكس ممثلو الأحزاب السياسية البنية الإثنية والدينية والثقافية للبلاد؟
- هل تدعم الأحزاب السياسية سياسات مناهضة للتمييز وتطبيقها، مثل منح أعضاء مجتمع الميم حقوقهم الشاملة؟

جمع التبرعات والإدارة المالية

يستهدف العديد من المواطنين بالأحزاب السياسية معتبرين إياها كيانات فاسدة. ومردّ هذه النظرة إلى سبيل لا متناهٍ من الفضائح الحزبية المتعلقة بالسياسة والمال. في الواقع، ما من قضية أخرى تسبّب المزيد من الصعوبات بالنسبة إلى الأحزاب السياسية، سواء أمن وجهة نظر تنظيمية واستراتيجية أم على صعيد إدارة العلاقات العامة. فلا يخفى على أحد أنّ الأحزاب السياسية تحتاج إلى موارد للتنافس في الانتخابات، ومزاولة عملها كمنظمات في الفترة الفاصلة بين الانتخابات، والاستثمار في التنمية والنموّ والتعلّم. لكنّ طريقة جمع الأحزاب للموارد واستخدامها لها تحدّد ما إذا كانت تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الحوكمة السليمة أم أنها تعمل بتأثير من أجدات خارجية- أو حتى خفية. باختصار، تحدّد كيفية جمع الأحزاب للأموال وإنفاقها لها وممن، ودرجة شفافيته بشأن تمويلها، مستوى النزاهة الذي تتمتع أو لا تتمتع به).

يُعتبر تنظيم التمويل السياسي إحدى الطرق لضمان مستويات ضرورية من الاستقلالية، والشفافية، والمساواة ضمن نظام الحوكمة. غير أنّ هذه الأنظمة تستغرق وقتاً كما تتطلب إرادة سياسية وحساً قيادياً لكي تكون فعالة. لحسن الحظ، ليست الأحزاب مضطرة للانتظار ريثما يتم إقرار القانون. فهناك عدة ممارسات داخلية يمكن للأحزاب اعتمادها بسرعة لنسج علاقات مشرّفة مع المانحين والممولين والمناصرين، تكشف عن أعلى درجات النزاهة ضمن الحزب وخارجه.

على المجتمع المدني ووسائل الإعلام التأكّد مما يلي:

- هل يعتمد بلدنا تشريعاً شاملاً لضبط تمويل الأحزاب السياسية والحملات الانتخابية؟
- هل تعدّ الأحزاب السياسية، بانتظام، قوائم عامة بالأفراد والمنظمات الذين يتبرعون لها بالأموال؟
- هل تصدر الأحزاب السياسية، بانتظام، بيانات شاملة ودقيقة بنفقاتها؟
- هل تقدم الأحزاب السياسية على شراء الأصوات خلال الانتخابات؟

دعم السلوك الأخلاقي للأحزاب السياسية

يجب أن يفكر المجتمع المدني ووسائل الإعلام في طرق لمساعدة الأحزاب السياسية الملتزمة بتحسين مستوى نزاهتها. فتتوفر طرق متعدّدة للتعاون مع الأحزاب في هذه العملية، مثل:

المناصرة من أجل تطبيق تشريع يضمن قدراً أكبر من الشفافية والمساءلة من الأحزاب السياسية خاصةً حول قضايا تمويل الأحزاب السياسية والحملات الانتخابية.	
العمل مع الأحزاب للتوصية بتعيين نساء، وناشطين شباب، وناشطين من الجماعات الممثلة عادةً تمثيلاً ناقصاً، في مناصب وعمليات صنع القرار.	
التنسيق مع الأحزاب السياسية حول صياغة السياسات من خلال المدافعة عن توفير الموارد المطلوبة في ما يتعلق بالسياسات التي تلبّي احتياجات المواطنين ورغباتهم.	
استضافة مناقشات عامة حول قضايا النزاهة المتعلقة بالأحزاب السياسية.	
دعوة الأحزاب السياسية والمرشّحين إلى توقيع مدونات لقواعد السلوك أو تعهدات متعلقة بقضايا النزاهة.	
الموافقة على الإعلان عن تأييدها للأحزاب السياسية والمرشّحين الذين يستوفون معايير نزاهة محدّدة.	
يمكن لوسائل الإعلام، بشكل خاص، الإصرار على أن تتمثّل الأحزاب السياسية، بشكل متساوٍ، من قبل الرجال والنساء، في حلقات النقاش أو خلال المقابلات الإعلامية.	
يمكن أن تضمن الوسائل الإعلامية تغطيتها المرشّحين النساء والرجال بشكل متساوٍ خلال الانتخابات.	

صحيحٌ أنّ المجتمع المدني لا يمكنه استبدال الأحزاب السياسية، إلا أنّ الناشطين يملكون دوراً على صعيد مساءلتهم ودعم المبادرات التي تعزّز العمليات الديمقراطية والسياسية. من هنا، لا بدّ من فهم التحديات التي تحيط بتحقيق النزاهة في الأحزاب السياسية والتعاون حول مجالات الاهتمام المشترك، للمساهمة في تعزيز السلوك الأخلاقي لممثلي المواطنين.

- 1 Nagele-Piazza, Lisa (2018). Workplace Bullying and Harassment: What's the Difference? SHRM. <https://bit.ly/3fhXlrf>
- 2 FindLaw (2019). What is Discrimination? <https://bit.ly/2ZWluTv>
- 3 Citizens Advice (2020). Harassment. <https://bit.ly/30cv9ph>
- 4 في عالم التنمية الدولية، يُعرّف مصطلح «الشباب» بشكل مختلف بناءً على نوع المساعدة الإنمائية والبيئة الاجتماعية الثقافية التي يتم فيها توفير هذه المساعدة. تعتمد تعريفات الشباب على التصورات المتعلقة بطريقة النظر إلى شخص ما كشخص راشد ومستقل عن العائلة، مما يمكن أن يختلف اختلافاً كبيراً بحسب البيئة السائدة. يعمل المعهد الديمقراطي الوطني بشكل عام مع الشباب والشبان بين 18 و30 سنة، لكنه يكيّف هذا النطاق ليتناسب مع بيئات دول مختلفة.
- <https://youthguide.ndi.org/context-youth-development-and-political-participation#defining-youth>
- 5 Asia-Europe Foundation, Hanns Seidel Foundation, & The International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2014). Political Parties and Citizen Movements in Asia and Europe. <https://bit.ly/38L99FD>
- 6 Wardle, Pete (2017). Cost of Politics. Westminster Foundation for Democracy. <https://bit.ly/2ZeDOYK>
- 7 راجع:
Jamil Bigio and Rachel Vogelstein, “Women Under Attack: The Backlash Against Female Politicians,” Foreign Affairs, (January/February 2020), [Linkages between political parties and political violence – ACCORD](#), John Rabuogi Ahere (2018), [Democracies Divided: The Global Challenge of Political Polarization](#), Thomas Carothers and Andrew O’Donohue (2019).
- 8 Venice Commission (2010), [GUIDELINES ON POLITICAL PARTY REGULATION BY OSCE/ODIHR AND VENICE COMMISSION Adopted by the Venice Commission at its 84th Plena](#) , pg 13.
- 9 Liddiard, Patrick (2019). What Can Be Done About the Problem of Political Parties. The Wilson Center. <https://bit.ly/304eAvE>
- 10 The National Democratic Institute (2011). A Compilation of Political Party Statutes. <https://bit.ly/2W46Yrt>
- 11 Moxey, Paul (2016). Incentivizing Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour. Transparency International UK, p. 14. <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 12 Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies, from the OECD’s 2018 Global Anti-Corruption and Integrity Forum, <https://bit.ly/2ZeqbsG> ; and Transparency International’s Incentivising Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour (2016), <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 13 Filabi, Azish & Bulgarella, Caterina (2018). Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies. 2018 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum, p. 2. <https://bit.ly/2ZeqbsG>
- 14 المرجع نفسه.
- 15 المرجع نفسه.
- 16 Casas, Kevin & Quesada, Tomàs (2019). Legislative Candidate Vetting Mechanisms in Latin American Political Parties. The National Democratic Institute. <https://bit.ly/38J2Hik>
- 17 المرجع نفسه.
- 18 لمعرفة المزيد عن سبب أهمية هذه الممارسات بالنسبة إلى الأحزاب الملتزمة بالنزاهة، راجع NDI’s [Legislative Candidate Vetting Mechanisms in Latin American Political Parties](#)
- 19 تختلف الآراء بشأن الفئات التي يمكن القول إنها ممثلة تمثيلاً ناقصاً، وذلك بحسب المجتمعات والبيئات المحلية. فيمكن أن يشمل أفراد هذه الفئات - على سبيل المثال لا الحصر - النساء والأقليات الإثنية والدينية والظاهرة، وأعضاء مجتمع الميم، والأشخاص ذوي الإعاقة، والشباب.
- 20 Bauhr, Monika; Charron, Nicholas; Wängnerud, Lena (2018). Exclusion or interests? Why females in elected office reduce petty and grand corruption. European Journal of Political Research. <https://bit.ly/3fvmuER>
- 21 يشير هذا البحث الكندي إلى أنّ تواجد النساء في الحكم يمكن أن يحقّق التغييرات المرجوة في مجال الصحة العامة: <https://bit.ly/2W7pUpU>
- 22 Werber, Cassie (2015). Forcing Spanish political parties to nominate more women is helping them win votes. Quartz. <https://bit.ly/3gQZJuX>
- 23 راجع: [Women’s Mobilization and Transformation in South Africa’s ANC \(p. 101-104\)](#)
- 24 [A Compilation of political party statutes](#), The National Democratic Institute
- 25 Asia-Europe Foundation, Hanns Seidel Foundation, & The International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2014). Political Parties and Citizen Movements in Asia and Europe. <https://bit.ly/38L99FD>
- 26 Transparency International España (2014). Transparency International and PSOE Sign an Agreement for Transparency and Against Corruption. <https://bit.ly/2BPgBDR>
- 27 Kukutschka, Roberto Martínez B.; Valladares, Jorge; Vrushi, Jon (2020). Building Political Integrity to Stamp Out Corruption: Three Steps to Cleaner Politics. Transparency International. <https://bit.ly/38I2KLx>
- 26 The National Democratic Institute (2013). Mexican Women’s Coalition Pushes for Reform, Creates “Toolkit” for Advocacy. <https://bit.ly/2DvPZYU>
- 29 The National Democratic Institute (2020). Promoting More Policy-Focused Political Parties. <https://bit.ly/2CkTot4>
- 30 Casas & Quesada. Legislative Candidate Vetting.



المعهد الديمقراطي الوطني

ndi.org