Resonate! Yemen
Learn. Engage. Contribute.

National Endowment for Democracy
Supporting freedom around the world

دليل المساءلة المجتمعية
Social Accountability Guide

الأداة رقم 1 | جلسات الإستماع المجتمعية | Social Hearing

مؤسسة رنين؛ اليمن
2018

دليل المساءلة المجتمعية

Social Accountability Guide

الأداة رقم 1 | جلسات الإستماع المجتمعية | Social Hearing

مؤسسة رنين؛ اليمن
2018

مؤسسة رنين! اليمن © ٢٠١٨

جميع الحقوق محفوظة لـــ مؤسسة رنين! اليمن، وترحب المؤسسة و تشجع على إستخدام، و توزيع، و نشر المحتوى الوارد في هذا الدليل، بشرط ذكر المصدر و الإشارة إلى عنوان المنشور و إسم الناشر.

تم إعداد هذا الدليل بدعم من الصندوق الوطني لدعم الديمقراطية NED

محتويات هذا الدليل من مسؤولية فريق وحدة المساءلة داخل مؤسسة رنين! اليمن، و لا يتحمل الصندوق الوطني لدعم الديمقراطية NED اية مسؤولية عن اي خطأ فيه.

رنيـــن! اليمـــن

تعلم . شارك . تفاعل

info@resonateyemen.net

www.resonateyemen.net

فـهـرس المحتــويـات

العنـــــــوان	رقم الصفحة
تقـــــــديـــــــم	١
مقـــــدمـــــــــة	٢
نبذة عن المساءلة المجتمعية	٢
عن الـــدليـــل التدريبي	٢
الهـــدف مـن الـــدليـــل	٣
من سيستفيد من هذا الدليل	٣
كيف تستخـدم هـذا الدلـيـل	٣
الحكم الرشيد(الجلسة التدريبية الأولى)	٦
مفهـــوم الحـــوكمـــة	٨
مفهوم الحكم الرشيـد	٨
المبادئ الأساسية للحكم الرشيد	٩
مؤشرات الحكم الرشيـد	١٠

العنـــــــوان	رقم الصفحة
اللاعبون الرئيسيون في الحكم الرشيد وأدوارهم	١١
ربط المساءلة المجتمعية بالحكم الرشيد	١٢
المشاركة المجتمعية (الجلسة التدريبية الثانية)	١٤
مفهوم المشاركة المجتمعية	١٦
المشاركة المجتمعية كتوجه تنموي عالمي	١٦
لماذا المشاركة المجتمعية مهمة	١٧
المشاركة المجتمعية في التشريعات اليمنية	١٧
مبادئ المشاركة المجتمعية	١٨
أدوات المشاركة المجتمعية	١٩
عوامل نجاح المشاركة المجتمعية	٢٩
تحديات تواجه المشاركة المجتمعية	٢٢
المساءلة المجتمعية (الجلسة التدريبية الثالثة)	٢٤

فـهـرس المحتـويـات

العنـــــوان	رقم الصفحة
مفهوم المساءلة المجتمعية	٢٥
ماهي المساءلة المجتمعية	٢٦
أهمية المساءلة المجتمعية	٢٧
أدوات المساءلة المجتمعية	٢٨
من يقوم بتطبيق أدوات المساءلة المجتمعية	٣١
الأركان الأربعة للمساءلة المجتمعية	٣٢
مجالات تطبيق المساءلة المجتمعية	٣٣
عوامل النجاح الرئيسية للمساءلة المجتمعية	٣٤
إضفاء الطابع الرسمي وتضمين المساءلة المجتمعية ضمن استراتيجيات ووظائف عمليات الحكومة	٣٥
تحديات أمام جهود تعزيز المساءلة المجتمعية	٣٥
قصة نجاح	٣٦
جلسات الاستماع المجتمعية (الجلسة التدريبية الرابعة)	٣٨

العنـــــوان	رقم الصفحة
مفهوم جلسات الإستماع	٣٩
فوائد تطبيق جلسات الإستماع	٤٠
خصائص جلسات الإستماع	٤١
من يطلب عقد جلسات الإستماع	٤١
الخطوات الاجرائية لعقد جلسات الإستماع المجتمعية	٤٢
تحديد المشكلة	٤٤
توصيف المشكلة	٤٥
الجلوس مع المجتمع	٤٧
الجلوس مع الاجهزة التنفيذية المعنية	٤٩
عقد جلسة الإستماع تضم الاجهزة التنفيذية والمجتمع وأصحاب المصالح الأخرى	٥٠
دليل المدربين لتنفيذ الأنشطة التدريبية	٥٤

تقـــديـــم وإمـتـنـــان

يسر مؤسسة رنين! اليمن أن تقدم للمجتمع اليمني على وجه الخصوص ولكافة شركائها في القطاعات المختلفة، العام والخاص والدولي، هذا الدليل التدريبي، والذي يأتي ملبياً لرسالة المؤسسة في تمكين المواطنين من المشاركة في صناعة السياسات العامة وفي تحسين جودة الخدمات العامة.

وفي هذا السياق، نتقدم بجزيل الشكرلشركائنا الاستراتيجيين في الصندوق الوطني لدعم الديمقراطية NED والذين قاموا بتمويل إعداد هذا الدليل في إطار مشروع المساءلة المجتمعية والذي يمتد لخمسة أعوام قادمة.

كما نشكر القائمين على مشروع المساءلة في المؤسسة وعلى رأسهم أ/ **ماهر عثمان** وأ/ **إلهام البعداني** على كل إسهاماتهم وجهودهم التي بذلوها لإخراج هذا الدليل بحلته التي هو عليها، ونتمنى لهم المزيد من العطاء.

والشكر موصول أيضاً لكافة الباحثين والمحكمين الذين ساهموا في جمع المحتوى الأساسي لهذا الدليل وإخراجه بشكل مناسب.

مؤسسة رنين! اليمن
2018

مقدمة

تعتبر المساءلة المجتمعية منهجية فعّالة تسهم بشكل كبير في تحسين مستويات الحكم الرشيد وفي تحسين معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي سياق سعيها لمحاربة الفقر وتعزيز التنمية، تسعى العديد من المؤسسات الدولية إلى تمكين تطبيق المساءلة المجتمعية في الدول النامية، وذلك كاستراتيجية فعّالة لتعزيز مستويات التنمية بكافة أشكالها.

تؤدي جهود تطبيق مبادرات المساءلة المجتمعية إلى تطور في جوانب متعددة مثل الشفافية وحرية تداول المعلومات، محاربة الفساد الإداري والمالي، تحسين أداء آليات تقديم الخدمات، سيادة القانون، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفقر، وغيرذلك من مظاهر التنمية المستدامة.

حول مشروع المساءلة المجتمعية

يأتي هذا الدليل كأحد مخرجات مشروع المساءلة المجتمعية الذي نفذته مؤسسة رنين! اليمن وبدعم من الصندوق الوطني لدعم الديمقراطية NED، وهو مستوى إستراتيجي من التعاون المشترك والذي يهدف إلى تعزيز مبادرات المساءلة المجتمعية في اليمن وبما يسهم في تحسين جودة الحياة العامة والتخفيف من معاناة اليمنيين الناتجة عن الحرب. يتناول الدليل مجموعة من المواضيع التي تهدف إلى رفع قدرات المجتمع اليمني أفراداً وجماعات في مجال المساءلة المجتمعية،وبما يضمن تمكينهم من تنفيذ مبادرات مساءلة مجتمعية فعّالة وذات أثر ملموس تسهم في تحسين مستويات الحياة العامة والتقليل من الواقع الإنساني الصعب الذي تمر به اليمن.

يتكون مشروع المساءلة المجتمعية، بالشراكة مع الصندوق الوطني لدعم

الديمقراطية(NED) من خمسة مراحل تمتد على خمسة أعوام. تمثل المرحلة الأولى فيه تمهيداً معرفياً حيث تمخض عنها تنفيذ دراسة ميدانية لتشخيص واقع المساءلة المجتمعية *، والتي على ضوئها تم تصميم هذا الدليل التدريبي والذي ياخذ بعين الإعتبار طبيعة السياق السياسي والاجتماعي في اليمن.

حول هذا الدليل

لقد تم بناء هذا الدليل على قاعدة معرفية صلبة تمثلت في ما توصلت إليه الدراسات والتقارير والأدلة الإجرائية السابقة والتي تناولت المساءلة المجتمعية على مستوى اليمن وعلى المستوى الدولي أيضاً.

كما أعتمد تصميم المحتوى النظري والعملي فيه أيضاً على الخبرة المعرفية والعملية الواسعة التي يمتلكها المشاركين في إعداده وتحكيمه.

لقد تم استيحاء محتوى هذا الدليل من المنهجيات المبنية على الممارسات الدولية والمحلية في آن معاً والمتعلقة بعقد جلسات الاستماع وحملات المناصرة وكذلك المشاركة المجتمعية. كما استُلهمت خطوات تنفيذ جلسات الاستماع من تجارب محلية ناجحة. يمكننا القول بأن محتوى هذا الدليل قد صمم بعناية لكي يوفر إطار مرن لتعزيز قدرات المواطنين على التواصل الفعّال مع الجهات الحكومية بإتجاه تعزيز فرص العمل المشترك على حل المشاكل العامة التي تواجههم على مستوى المديريات والأحياء، ويأتي ذلك في سياق تعزيز المساءلة المجتمعية ما أمكن في بيئة تكاد ينعدم فيها الفضاء الديمقراطي كنتيجة لظروف اللاإستقرار السياسي والأمني التي يمر بها اليمن.

* ضمن إطار المرحلة الأولى من مشروع المساءلة المجتمعية قامت مؤسسة رنين! اليمن ومن خلال باحثين متخصصين بإعداد دراسة حول واقع المساءلة المجتمعية. تضمنت هذه الدراسة تحليلاً لأبرز القوانين المرتبطة بالمساءلة المجتمعية. كما تضمنت ايضاً قياس لمدى الوعي المجتمعي بمفاهيم وأدوات المساءلة المجتمعية من خلال إستبيان وزع في عدة محافظات. بالإضافة الى ذلك تضمنت الدراسة تحليل لأبرز جهود المساءلة المجتمعية التي تمت في اليمن وكذلك بعض الجهود الدولية كتجارب يسترشد بها

صمم هذا الدليل بطريقة سلسة وسهلة من أجل تمكين المشاركين ليس من تطبيق ما يحتويه من خطوات إجرائية فقط، وإنما تمكينهم أيضاً من نقل ما يحتويه من معلومات إلى الآخرين في مناطقهم الجغرافية المختلفة. ولأجل تحقيق ذلك، يقدم الدليل معلومات نظرية وإجرائية بطريقة مرتبة يسهل على القارئ إلتقاطها ونقلها في نفس الوقت. لقد زود الدليل بقسم خاص يحتوي على شرح كامل لكيفية إجراء التمارين المصاحبة للأجزاء المختلفة لهذا الدليل. كما تم إختيار ألوان مختلفة لكل جزء من هذا الدليل، وتم تناول محتوى كل جزء بطريقة موحدة ووفق قالب يكاد يكون ثابت وذلك لتسهيل إستيعاب المحتوى.

الهـــدف مـــن الـدليـــل

نتيجة الأوضاع الصعبة التي تعيشها اليمن والتي تشهد تدهوراً ملموساً في كافة أنواع الخدمات العامة، بالإضافة إلى تدهور مستويات ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة، فإن هذا الدليل يأتي ليعزز من قدرات المجتمع اليمني أفراداً وجماعات في تنفيذ تخطيط وإقامة جلسات إستماع فعّالة تسهم في تعزيز مستويات التواصل بين المواطنين (كمستفيدين) وبين صناع القرار (كمقدمين للخدمات العامة)، وهو الأمر الذي سيسهم في رفع كفاءة جودة الخدمات العامة وبما يخفف من معاناة المواطنين.

المستفيـــدون مـــن الـدليـــل

يتوقع أن يستفيد من الدليل الناشطين في مجال المساءلة المجتمعية ممن يقومون بتنفيذ مبادرات المساءلة المجتمعية بمستوياتها المختلفة، حيث يتضمن الدليل خطوات إجرائية لتنفيذ جلسات الاستماع، بالإضافة إلى

مساحة معرفية جيدة حول المساءلة المجتمعية. من جانب آخر، سيستفيد أيضاً المدربون والمنظمات المحلية والدولية العاملة في مجال تعزيز المساءلة المجتمعية بشكل كبير، حيث يمكنهم هذا الدليل من تنفيذ محتواه والتدريب عليه.

كيـــف يُستخـــدم هـــذا الدليـــل؟

لقد تم وضع أقسام هذا الدليل وفقاً لفلسفة تؤكد على أهمية المعرفة من أجل التطبيق. ومن أجل تعزيز مهارات المشاركين في تنفيذ جلسات الاستماع فإنه ينبغي أن يتم وضعهم في السياق الحقيقي لهذه الجلسات ومن عدة أبعاد. ولأجل ذلك أحتوى الدليل على خمسة أقسام رئيسية وهي:

- **الحكم الرشيد:** يمثل الحكم الرشيد الإطار العام الذي يحتوي المساءلة المجتمعية، وهذا ما جعل تناوله في هذا الدليل أمراً ضرورياً. يتضمن هذا القسم معلومات أساسية فقط حول الحكم الرشيد بعيداً عن الإسهاب التخصصي. ويتمثل الغرض من ذلك إكساب المشاركين المعارف الضرورية والمساعدة على فهم جلسات الإستماع وكيفية تنفيذها.
- **المشاركة المجتمعية:** تعتبر المساءلة المجتمعية جزء من المشاركة المجتمعية الواسعة في شتى المجالات. ويتضمن هذا القسم تمهيد أساسي لمساعدة المشاركين على فهم المساءلة المجتمعية في إطارها الأوسع وهو المشاركة المجتمعية. ويهدف هذا القسم إلى توضيح لبس جوهري في فهم المجتمع للمساءلة المجتمعية بأنها محاسبة ومعاقبة، بينما هي في الأساس جزء من المشاركة المجتمعية البناءة.
- **المساءلة المجتمعية:** كون جلسات الاستماع تعتبر أداة من مجموعة واسعة من أدوات المساءلة المجتمعية، فإن هذا القسم من الدليل يقدم استعراض لأهم

دليل المساءلة المجتمعية

المعلومات الأساسية المتعلقة بالمساءلة المجتمعية، ويسلط الضوء على أبرز أدواتها. يساعد هذا القسم من الدليل على إزالة اللبس بين أدوات المساءلة المجتمعية المختلفة، كما يقدم توضيح دقيق عن ماهية المساءلة المجتمعية وكيف تختلف عن المساءلة كمكون من مكونات الحكم الرشيد.

- **جلسات الاستماع:** يتناول هذا القسم من الدليل جلسات الاستماع من جانب نظري وإجرائي في آن واحد. ويتضمن هذا القسم أيضاً نصائح وإرشادات مصاحبة لكل خطوة عملية من خطوات تنفيذ جلسات الاستماع.
- **دليل المدرب:** لضمان تنفيذ الدليل بشكل موحد من قبل المدربين، فإن هذا القسم من الدليل يحتوي على إرشادات تفصيلية للمدربين حول كيفية تنفيذ التمارين المصاحبة لكل قسم من أقسامه.

يلاحظ القارئ عند الإنتقال من القسم الأول من الدليل إلى القسم الأخير هو إنتقال من العمومية إلى التخصصية في سياق مترابط ينتهي إلى مساعدة المشاركين ليس فقط في التطبيق الإجرائي لجلسات الاستماع وإنما في زيادة الاقتناع بفعاليتها وأهميتها كأداة تنموية أكثر منها محاسبية. ويتضمن كل قسم من أقسام الدليل مجموعة من التمارين التي تهدف إلى مساعدة المشاركين في إستيعاب محتواها، هذا بالإضافة إلى تساؤلات تحفيزية بإمكان المدرب استخدامها أثناء تغطيته لكل قسم وذلك لتحفيز المشاركة على النقاش. يرفق بهذا الدليل عروض تقديمية (power point) تغطي كافة فصوله كمادة جاهزة لمساعدة المدربين على تنفيذ الدليل من خلال التدريب. وتتوفر هذه المواد الإضافية على الموقع الإلكتروني لمؤسسة رنين! اليمن.

دليل المساءلة المجتمعية

الجلسة التدريبية الأولى
الحكم الرشيد
Good Governance

الجلسة التدريبية الثانية
المشاركة المجتمعية
Social Engagement

الجلسة التدريبية الثالثة
المساءلة المجتمعية
Social Accaccountability

الجلسة التدريبية الرابعة
جلسات الإستماع المجتمعية
Social Hearing

دليل المدربين لتنفيذ
الأنشطة التدريبية

الحكم الرشيد
Good Governance

الجلسة التدريبية
الأولى

الأهـــداف المعـــرفيـــة Learning Objectives

بإنتهاء هذه الجلسة التدريبية يتوقع أن يكون كل مشارك قادراً على:

- تعريف مفهوم الحكم الرشيد.
- مناقشة مبادئ الحكم الرشيد ومؤشراته وخصائصه.
- مناقشة المؤشرات المختلفة للحكم الرشيد.
- مناقشة أدوار الأطراف المختلفة في تعزيز الحكم الرشيد.
- معرفة العلاقة بين الحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية.

تصـوييـات جـوهـريـة Core Messages

- يشير مصطلح الحكم الرشيد عامة إلى المستوى الممتاز في إدارة الموارد والشؤون العامة بما يوفر استجابة فعّالة لإحتياجات المواطنين، مع توفير مستويات ممتازة من العدالة والمساواة والتآزر المجتمعي بين أفراد المجتمع الواحد.
- هناك ثلاثة مبادئ رئيسية للحكم الرشيد وهي الشفافية، والمشاركة، والمساءلة. فالشفافية تعني إتاحة كافة المعلومات حول برامج و خطط وأعمال القطاع العام للمواطنين مع ضمان تطبيق آليات مبسطة للحصول عليها وتوضيحها أيضاً. أما المشاركة، فتعني توفير مساحة كافية لإشراك المواطنين في صناعة السياسات العامة وتنفيذها أيضاً. وأما المساءلة، فيقصد بها جاهزية المؤسسات العامة والقائمين عليها للإجابة على أية تساؤلات قد تطرح من قبل العامة من المواطنين أفراداً كانوا أو جماعات أو مؤسسات.
- تعتبر الحكومة والمواطنين اللاعبين الرئيسيين في الحكم الرشيد. عادة ما تقوم المنظمات أو المبادرات المجتمعية بالعمل في ضمن تحالفات مع القطاع الخاص أو بدعم منه، وهو ما يعزز الفضاء الديمقراطي الذي يسهم في تعزيز مستويات الحكم الرشيد. وتلعب وسائل الإعلام هنا أيضا أدواراً محورية في تدفق المعلومات اللازمة للعامة من المواطنين.
- المساءلة المجتمعية يقصد بها المشاركة البناءة بين المواطنين والقطاع العام والتي تهدف إلى مراقبة وتطوير آليات صناعة السياسات العامة وتنفيذها وبما يسهم في تطوير جودة الخدمات العامة وتحسين مستويات الحياة العامة.
- من أجل تطبيق فعّال للحكم الرشيد، فإن جميع مبادرات تعزيز المساءلة المجتمعية ينبغي أن تتم بشكل تشاركي بين القطاع العام والمواطنين. حيث أن هذا المستوى من العمل التكاملي يسهم في بناء مستويات أفضل من الثقة بين المواطنين والمؤسسات العامة وينتج عن ذلك إستجابة أفضل لإحتياجات المواطنين من خلال ما يتم تبنيه من معالجات آنية لأوجه القصور في تقديم الخدمات العامة.

مفهوم الحوكمة Governance

يعرف البنك الدولي الحكم الرشيد بأنه الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما من أجل تنميته.

من جانب آخر، يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) الحوكمة على أنها استخدام السلطة السياسية والرقابة المجتمعية من أجل إدارة الموارد بإتجاه تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) الحوكمة على أنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون البلد على جميع المستويات .[1]

مفهوم الحكم الرشيد Good Governance

إن الحديث عن تعريف موحد لمفهوم الحكم الرشيد يعد مبكراً إذ أن هذا المفهوم لا يزال حديث النشأة وعادة ما يتم تناوله في سياقات مختلفة من قبل مؤسسات التنمية الدولية المختلفة. فخلال ثمانينات القرن الماضي ومع إنتشار العولمة، أصبح مصطلح الحكم الرشيد أكثر تداولاً خاصة في سياق الحديث عن التنمية المستدامة. ومنذ ذلك الحين تستخدم مؤسسات التنمية الدولية هذا المصطلح في سياقات متعددة تتناسب مع مجالات عملها وتوجهاتها الاستراتيجية. انتقل مصطلح الحكم الرشيد بعد ذلك من خلال مؤسسات التنمية الدولية إلى البلدان النامية وأصبح شائعاً بشكل كبير بين السياسيين والأكاديميين ومرتبطاً أيضاً بمبادرات الإصلاح السياسي والإداري.

(1) Dr. Rahul GOOD GOVERNANCE: ORIGIN, IMPORTANCE AND DEVELOPMENT IN INDIA. P

تعريف البنك الدولي للحكم الرشيد (World Bank):

يعرف البنك الدولي الحكم الرشيد على أنه الأسلوب الذي تتجسد من خلاله القدرة على صناعة سياسات منفتحة ومستنيرة يمكن التنبؤ بها (أي عمليات شفافة)، ومن خلال حكومة تنفيذية مهنية مسؤولة عن أفعالها، ومجتمع مدني قوي يشارك في الشؤون العامة، وجميعهم يتصرفون تحت حكم القانون.

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكم الرشيد (UNDP):

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيعرف الحكم الرشيد بأنه: توفر شبكة من مؤسسات الدولة إلى جانب مجموعة من القوانين والتشريعات اللازمة لتوفير مساحة لحدوث تنمية بشرية لكافة فئات المجتمع. ولذلك، فإن الحكم الرشيد يضمن إدارة فعالة وكفؤة للموارد والمشاكل العامة وبما يلبي استجابة عالية لاحتياجات المجتمع.

المبادئ الأساسية للحكم الرشيد Basic Principles of Good Governance

من خلال التعاريف السابقة للحكم الرشيد نجد أنه يتسم بمبادئ رئيسية وهي:[2]

الشفافية: ويقصد بها توفر كافة المعلومات حول برامج وخطط القطاع العام وبشكل مبسط للعامة من المواطنين.

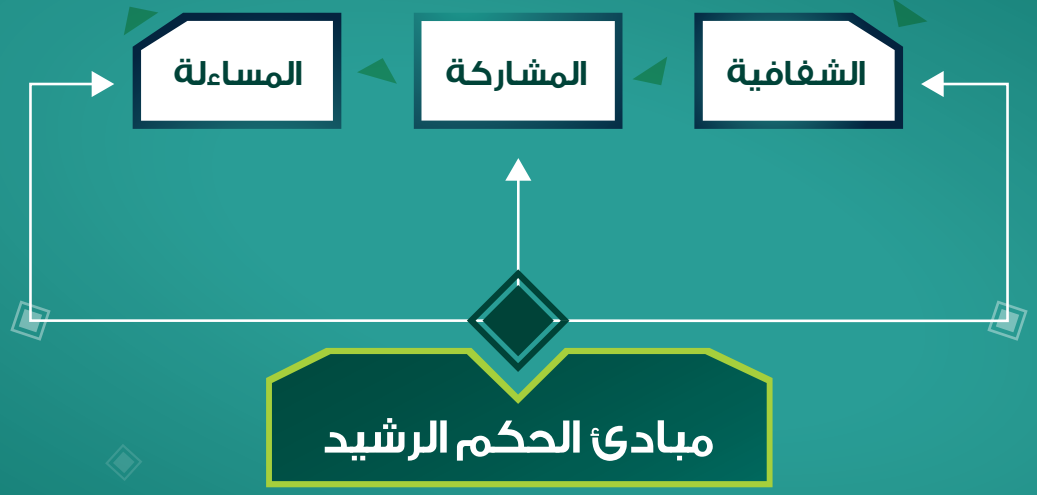
المشاركة: ويقصد بها توفر المساحة المناسبة للمشاركة الفعالة للمواطنين في صناعة وتنفيذ السياسات العامة.

المساءلة: ويقصد بها جاهزية المؤسسات العامة والقائمين عليها لتقديم إجابات للمواطنين حول أية تساؤلات حول أدائهم وخططهم.

(2) La Vina 2008

أسئـلـة تحفيـزيـة

- مـا هـو دور المـواطنيـن فـي الحـوكـمـة؟
- كيـف يمكـن للمواطنين أن يلعبوا ذلك الدور؟
- كيف من الممكن أن تتم مشاركة المواطنين فـي الحوكمـة بطريقـة ديمقراطيـة وبنـاءة؟



مؤشرات الحكم الرشيد Indicators of Good Governance

تختلف العديد من الأطروحات حول ما هي المؤشرات التي ينبغي أن يتضمنها الحكم الرشيد، ولكن العديد من مؤسسات التمويل الدولية تتفق حول أن الحكم الرشيد ينبغي أن يتضمن الآتي: رفع مستوى المساءلة العامة والشفافية، إحترام سيادة القانون ومكافحة الفساد، تعزيز الديمقراطية، اللامركزية الإدارية وإصلاح الإدارة العامة، تعزيز مشاركة المجتمع في التنمية، واحترام حقوق الإنسان والبيئة.

في هذا السياق، قام البنك الدولي ومن خلال مسح عالمي وشامل بتطوير مجموعة من المؤشرات والتي تتضمن بدورها ٣٥٠ متغير، ويتم من خلالها قياس مستوى الحكم الرشيد في الدول التي تطبق فيها، وهي كالتالي[3]

- **حرية التعبير والمساءلة Voice and Accountability :**

يقيس هذا المؤشر المساحة المتاحة لحرية التعبير السياسية والمجتمعية، بالإضافة إلى مستويات تطبيق المساءلة المجتمعية.

- **الاستقرار السياسي والعنف Political Stability and Absence of Violence:**

يأتي هذا المؤشر ليقيس مستويات الاستقرار السياسي واحتمالية حدوث اضطرابات وعنف وإرهاب في الدولة.

- **فعالية الحكومة Government Effectiveness :**

صمم هذا المؤشر ليقيس قدرات المؤسسات الحكومية على تقديم الخدمات العامة بفعالية.

(3) http://info.worldbank.org/governance/WGI/#home

- **جودة التشريعات Regulatory Quality :**

يقيس هذا المؤشر قدرة الحكومة على صناعة وتنفيذ سياسات عامة وتشريعات قادرة على جذب الاستثمارات وتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة في الدولة، وضمان مستويات تنمية عالية.

- **سيادة القانون Rule of Low:**

وضع هذا المؤشر لقياس مستويات انفاذ القانون من قبل المؤسسات العامة واحتمالية حصول عنف وجرائم كنتيجة لعدم الالتزام بالقوانين.

- **مكافحة الفساد Control of Corruption:**

صمم هذا المؤشر لقياس قدرة الدولة على مكافحة الفساد بكافة أشكاله، بالإضافة إلى سيطرة النخب الحاكمة على المصالح العامة وتسخيرها لمصالحها الخاصة.

أفكـــار للمـدربيـــــن

- قُم بعمل مسح سريع للمصطلحات والمفاهيم المحلية التي تعبر عن جوانب ومكونات الحكم الرشيد في المحليات التي ينتمي إليها المشاركين. حفز المشاركين على مشاركة مالديهم من معلومات حول هذه النقطة حيث سيقربهم ذلك من فهم جوانب الحكم الرشيد.
- قُم بمناقشة مفاهيم الحكم الرشيد في السياق اليمني آخذاً بعين الإعتبار الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما تم الإشارة إليه سابقاً فإن فكرة الحكم الرشيد تقود إلى مستوى عالٍ من إدارة الحكم في أي بلد، ولكن في الواقع توجد العديد من الفروق بين الجانب النظري والعملي، والمطلوب هنا مناقشة إلى أي مدى تتوفر عناصر الحكم الرشيد في اليمن، وماهي الصعوبات والفرص التي تواجه أو تساعد على رفع مستويات تطبيقه.

اللاعبون الرئيسيون في الحكم الرشيد وأدوارهم
Main Stakeholders in Good Governance

هناك لاعبين رئيسيين في الحكم الرشيد وهما:

الدولة: من خلال سلطاتها الثلاث (التشريعية والقضائية والتنفيذية). ومن أجل أن تقوم الدولة بتعزيز الحكم الرشيد فإنه يتوقع أن تقوم بالأدوار التالية:

- تعزيز الشفافية في كافة عملياتها وأنشطتها وبالذات في إنشاء معايير لمحاسبة ومراقبة الأداء وإدارة المالية العامة.

- إنشاء مؤسسات ديمقراطية لإشراك منظمات المجتمع المدني في التخطيط والرقابة وتقييم الخدمات والمشاريع والبرامج العامة.
- تعزيز آليات المساءلة المجتمعية في الوظائف الحكومية وفي عمليات تقديم الخدمات والمشاريع التنموية.

المواطنين: سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو منظمات غير ربحية أو اتحادات. ويأتي في هذا الإطار القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية ومراكز التفكير والإعلام والمراكز الدينية وأية أشكال من المنظمات غير الربحية.

بناءاً على تقرير البنك الدولي للعام ٢٠٠٣ فإن على المواطنين القيام بالجهود اللازمة لمطالبة الدولة بتحسين مستويات الحكم الرشيد من أجل:

- تحسين طرق الإنفاق العام على البرامج المجتمعية والتي تسهم في معرفة احتياجات المواطنين.
- تحسين جودة الخدمات العامة من خلال أدوات المساءلة المجتمعية المختلفة.
- مراقبة آليات الإنفاق الحكومي للموازنات العامة من خلال فتح قنوات لاستقبال تغذية راجعة من المواطنين.
- تعزيز كفاءة الإنفاق العامة من خلال تطبيق أنظمة رقابية تعتمد على مشاركة المجتمع.

لاعبين آخرين في الحكم الرشيد:

تعد المؤسسات الأممية والدولية لاعباً لا يمكن تجاهله عند الحديث عن تعزيز الحكم الرشيد، وذلك من خلال ما تقدمه من مشاريع تنمويه تهدف إلى مكافحة

الفساد، دعم المشاركة المجتمعية، تعزيز الديمقراطية، تحسين كفاءة المؤسسات العامة، وغيرها من المشاريع التي تصب في تحسين مستويات الحكم الرشيد في البلدان المستهدفة.

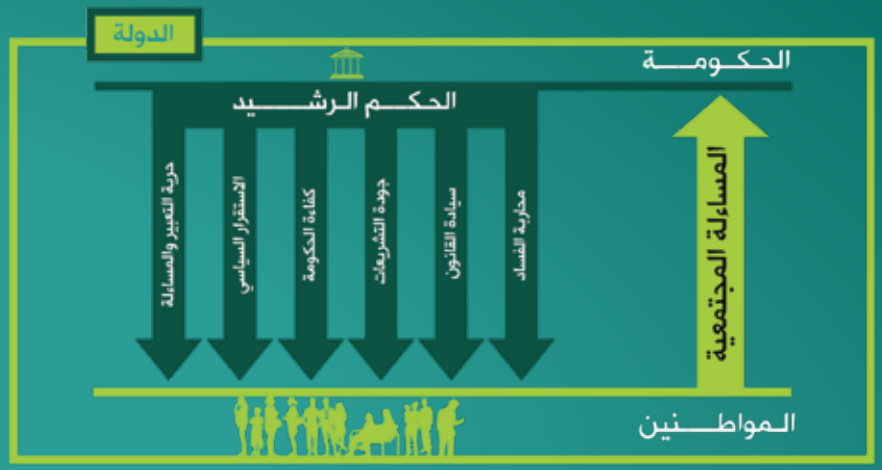
ربط المساءلة المجتمعية بالحكم الرشيد

Linking Social Accountability to Good Governance

كما هو مثبت، فإن وجود آليات مطبقة للمساءلة المجتمعية تقود إلى تغيرات جوهرية وإيجابية في قدرة الحكومات على الإستجابة لإحتياجات المجتمع. حيث تعمل كلاً من مؤسسات الدولة والمنظمات المجتمعية بشكل تكاملي من أجل:

- تحسين النفقات العامة على البرامج الاجتماعية من خلال تعزيز معرفة احتياجات المجتمع.
- تحسين كفاءة الموازنات العامة من خلال إشراك المجتمع في تصميمها.
- تعزيز كفاءة النفقات العامة من خلال أنظمة الرقابة التشاركية.
- تحسين إدارة توقعات المجتمع حيال الخدمات العامة، حيث أن المواطنين قد شاركوا مسبقاً في إعداد الموازنات ولديهم فكرة جيدة كيف تم تقسيمها على المشاريع والخدمات ذات الأولوية بالنسبة لهم.

شكل 1-2 علاقة المساءلة المجتمعية بالحكم الرشيد



شكل 1-1 علاقة المساءلة المجتمعية بالحكم الرشيد

يتطلب الوصول إلى مستويات عالية من الحكم الرشيد توفر مستويات عالية أيضاً من المساءلة المجتمعية والتي بدورها تمهد البيئة المناسبة لتحسين كافة جوانب الحكم الرشيد كما هو موضح في الشكل (١-١). إن العلاقة بين المساءلة المجتمعية والحكم الرشيد توصف بأنها علاقة طردية، أي كلما زادت مطالبة المجتمعات بحقوقها من الخدمات المختلفة كلما زاد العرض من قبل الحكومة والمتمثل في هذه الخدمات والحقوق العامة والالتزام بالقوانين وأنعكس ذلك ايضاً على الاستقرار الأمني والسياسي. من جانب آخر، نستطيع القول بأن المساءلة المجتمعية تعد بمثابة التربة الخصبة التي تساعد على نمو وتطور مستوى مزدهر من الحكم الرشيد، كما هو موضح في الشكل (٢-١).

أسئـلـة تحفيـزيـة

- ما الذي يجعل مؤسسات الدولة أكثر كفاءة واستجابة وشفافية؟
- ماهي الطرق التي من خلالها يستطيع المواطنون تعزيز الشفافية والمساءلة في اليمن؟

الجلسة التدريبية
الثانية

المشاركة المجتمعية
Social Engagement

الأهداف المعرفية Learning Objectives

بإنتهاء هذه الجلسة التدريبية يتوقع أن يكون كل مشارك قادراً على:

- مناقشة مفهوم المشاركة االمجتمعية.
- مناقشة أهمية المشاركة المجمتعية وأثرها على التنمية.
- مناقشة واقع المشاركة المجتمعية في اليمن.
- معرفة مستويات وأدوات المشاركة المجتمعية.
- تحديد معوقات المشاركة المجتمعية في مدنهم وكيف ينبغي تذليلها.

تصويبات جوهرية Core Messages

- غالباً ما يُنظر إلى مشاركة المواطنين في الشؤون العامة وفي صناعة وتطبيق السياسات العامة على أنها العصا التي يراد بها توبيخ القطاع العام، بينما في الواقع فإنها بمثابة الجزرة التي تقود إلى مستويات أفضل من التطوير والتنمية.
- تعتبر المشاركة المجتعية مبدأ رئيسي من مبادئ الحكم الرشيد وتتفق كافة المؤسسات التنموية الدولية ومراكز الأبحاث والدراسات على تأثيرها الإيجابي على التنمية.
- في إطار المشاركة المجتمعية، يساهم المواطنين أفراداً وجماعات بشكل بناء في تصميم وتنفيذ حلول فعّالة لما تواجههم من مشاكل يومية، وبذلك فهم يسهمون جنباً إلى جنب مع حكوماتهم في رفع مستويات التنمية بكافة جوانبها.
- توفر المشاركة المجتمعية مساحة متساوية لكافة الأطراف للمشاركة في صناعة القرار العام.
- يعتمد نجاح مبادرات المشاركة المجتمعية بشكل كبير على العلاقات القائمة بين أطرافها، فهي تمثل عامل نجاح لا يمكن تجاهله.

مفهوم المشاركة المجتمعية Social Engagement

قبل المضي في الحديث عن مفهوم المشاركة المجتمعية، نحتاج أن نفهم أولاً ما المقصود بمصطلح المشاركة بشكل عام. من أجل ذلك، وبحسب البنك الدولي، فإن المشاركة هي عملية تستطيع من خلالها أطراف المصلحة التأثير في القرارات المختلفة التي تؤثر في أية مبادرات تنموية، وأن يأخذوا جانباً في إدارتها.

أما في السياق المجتمعي، فإن المشاركة المجتمعية تعني مشاركة المواطنين بكافة فئاتهم وشرائحهم المختلفة في إدارة الشؤون العامة بكافة مراحلها: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتقييم. وذلك من أجل المساهمة في تحسين جودة الحياة العامة وتعزيز مستويات التنمية في بلدانهم.

من جانبها، تعرف منظمة الصحة العالمية المشاركة المجتمعية بأنها عملية يتمكن المواطنين من خلالها من أن يكونوا فاعلين في تحديد القضايا ذات الأولوية بالنسبة لهم، ومن المشاركة في صناعة القرارات العامة التي تلبي احتياجاتهم، ومن المشاركة في صياغة وتنفيذ السياسات العامة، وفي تخطيط وتطوير آليات تقديم الخدمات العامة التي يستفيدون منها[4].

(4) http://www.who.int/social_determinants/B_-14_132en.pdf?ua=1

نستطيع القول بأن المشاركة المجتمعية هي عبارة سلسلة من الخطوات والأفعال التي تبدأ بتمكين المواطنين من الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعدهم على تكوين استنتاجات وتحديد احتياجاتهم الخاصة، ثم تتضمن مشاركتهم في وضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاحتياجات، وأخيراً تنتهي بمشاركتهم في تنفيذ تلك الخطط كلما تطلب الأمر.

المشاركة المجتمعية كتوجه تنموي عالمي

يتزايد الإهتمام العالمي بالمشاركة المجتمعية كمنهجية عملية وناجحة للتعامل مع العديد من القضايا التي تمثل عوائق أمام التنمية في الكثير من البلدان، مثل اللامساواة، ضعف السياسات العامة، الصراعات الأهلية، وعدم الإستقرار السياسي، وغيرها. لقد باتت المشاركة المجتمعية بالفعل أداة فعالة ضمن حقيبة أدوات التنمية التي تعتمدها العديد من الحكومات حول العالم وكذلك مؤسسات التنمية الدولية. ويرى البنك الدولي بأن المشاركة المجتمعية مفتاح للتنمية حيث تعتبر مصدراً جيداً لمعلومات أكثر واقعية والتي يدلي بها المواطنين أثناء مشاركتهم في صناعة القرار العام، وهو الأمر الذي يفضي إلى استراتيجيات وبرامج عامة أكثر فعالية وقدرة على تعزيز التنمية بكافة جوانبها.

في عام ١٩٨٩، نجحت الحكومة البرازيلية وبالتحديد في مدينة بورتو الجيري في إشراك المواطنين في تحديد الموازنة العامة للمدينة.وقد اسهم ذلك في مشاركة المواطنين في تحديد أولوياتهم التنموية في عدة مجالات. كما شارك المواطنين من خلال المنظمات الأهلية في تقييم البرنامج الاستثماري لذلك العام وفيما إذا كان يلبي تطلعات المواطنين. وبناءاً على ذلك لعب

المواطنون دوراً في إعداد الموازنات وفي الرقابة على إنفاقها بشكل صحيح.

بعد تطبيق المبادرة للفترة ١٩٨٩م – ١٩٩٦م شهدت مدينة بورتو الجيري تحولات تنموية مذهلة، حيث ارتفعت نسبة السكان المستفيدين من المياه في المدينة من ٨٠٪ إلى ٩٨٪، وعدد الأسر الحاصلة على خدمة الصرف الصحي من ٤٦٪ إلى ٨٥٪، وبلغ متوسط مسافات الطرق التي تم تمهيدها في المناطق الفقيرة حوالي ٣٠ كم سنوياً، كما تزايدت العائدات الضريبية بحوالي ٥٠٪[5] .

لمـــاذا المشاركـــة المجتمعيـــة مهمـــة ؟

تعتبر المشاركة المجتمعية من الأهمية بمكان كونها تسهم في:

- تعزيز مستويات الديمقراطية حيث يصبح المواطنين أكثر قدرة على المشاركة في الشؤون العامة، وعلى التعبير عن آرائهم حيال معالجة ما يواجهونه من مشاكل مجتمعية أو تنموية.
- تطوير آليات وجهود المساءلة المجتمعية وبما ينعكس إيجاباً على تطوير الشفافية وتقليل مستويات الفساد وتحسين جودة الخدمات العامة.
- تعزيز مستويات السلم المجتمعي كنتيجة للعمل المشترك والتعاون بين المجاميع المختلفة من المواطنين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الهوية الوطنية والاستقرار السياسي.
- رفع وعي وقدرات المواطنين في فهم القضايا العامة مما يجعلهم أكثر قدرة على حل ما يواجهونه من مشاكل اجتماعية وتنموية.
- تحسين كفاءة القرارات العامة، حيث يشارك المواطنون من كافة فئاتهم وأطيافهم وتخصصاتهم في صناعة قرارات وسياسات عامة ذكية وقاردة على تلبية أولوياتهم، وعلى التعامل مع التحديات الاقتصادية، والأمنية، والسياسية، والاجتماعية وغيرها.
- تخفيف العبء على الحكومة حيث يشارك المواطنون بفعالية في تخطيط وتنفيذ ومراقبة السياسات والبرامج الحكومية، كما يحرصون على الحفاظ على ما حققوه من إنجازات.
- تحسين العلاقات ومستويات الثقة بين المواطنين والموظفين العموميين، الأمر الذي يقود إلى مستويات عالية من التعاون في إدارة الشأن العام ومواجهة المشاكل التنموية بكافة جوانبها.

المشاركـة المجتمعية في التشريعات اليمنيـة

بشكل عام فإن الدستور اليمني والتشريعات الأخرى تضمن الحق للمواطنين في المشاركة في إختيار ممثليهم عبر انتخابات ديمقراطية ومباشرة. وتعتبر الانتخابات الوطنية عبر الاقتراع السري أحد وسائل المشاركة المجتمعية المباشرة في الشأن العام، ومن خلالها يتم اختيار ممثليهم على المستوى الرئاسي، النيابي، وعلى مستوى السلطات المحلية أيضاً.

وفيما يتعلق بالمشاركة على المستويات المحلية، فإن المادة (٤) من القانون اليمني رقم (٤) بشأن السلطة المحلية للعام ٢٠٠٠، قد تضمنت مبدأ اللامركزية الإدارية والمالية القائمة على أساس توسيع المشاركة الشعبية في إتخاذ القرار وإدارة الشأن المحلي في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما يعطي القانون الحق للسلطات المحلية في مساءلة ومحاسبة الأجهزة الحكومية التنفيذية الواقعة ضمن سلطاتها.

(5) د. نجوى نعمان، وآخرون، واقع المساءلة المجتمعية في اليمن، رنين اليمن ٢٠١٨، ص. ٦٣

تؤكد هذه المادة على أن حق المواطنين في المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بشؤون حياتهم العامة يُعد قانونياً ولا مناص من تغييبه. وفي الوقت الذي يشير إليه القانون وبصراحة إلى حق المواطنين في مساءلة الجهات الحكومية التنفيذية عبر ممثليهم في المجالس المحلية، إلا أنه (القانون) قد أغفل الإشارة بوضوح إلى إمكانية أن يمارس المواطنين حق المساءلة من خلال المنظمات الأهلية والمجتمعية أيضاً، وهو الأمر الذي ينبغي أن يؤخذ بعين الإعتبار من أجل توفير مساحة أوسع لتعزيز مستويات المشاركة والمساءلة المجتمعية في اليمن.

مبـــادئ المشاركـــة المجتمعيـــــة[6]

تتسم المشاركة المجتمعية الفعّالة بثلاثة مبادئ رئيسية وهي كالتالي:

- الشمولية: وتعني أن تكون المشاركة المجتمعية متاحة وموجهه لكافة أبناء المجتمع أفراداً ومؤسسات، وبدون أية استثناءات طائفية أو عرقية أو غير ذلك.
- الديناميكية: إلى أية مدى يتفاعل فيها المشاركين مع بعضهم ويتبادلون الأفكار والمعلومات ويؤثرون في عملية صناعة السياسات العامة.
- التأثير: أي أن المشاركة المجتمعية ينبغي أن تكون مؤثرة من خلال تناولها لقضايا ذات ارتباط مشترك بالحكومة وبالمؤسسات العامة.

(6) WHO, TOOLKIT ON SOCIAL PARTICIPATION. P.5e

مستويات المشاركـــة المجتمعيـــــة[7]

- المستوى الأول: الإفصاح والإخبار

في هذا المستوى من المشاركة المجتمعية تقوم المؤسسات الحكومية بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالأداء المالي و الإداري لكافة برامجها ومشاريعها للمواطنين وفي إطار شفافية عالية. كما توفر المؤسسات الحكومية أيضاً أدلة إجرائية توضح فيها كيفية تقديم الخدمات العامة للمواطنين وأوقات تقديمها وكذلك المبالغ المستحقة عن كل خدمة. هذا بالإضافة إلى الخطط التنموية المستقبلية والتي تنوي المؤسسات الحكومية المضي في تنفيذها.

(7) دليل مرجعي للمشاركة المجتمعية في أعمال هيئات الحكم المحلي، وزارة الحكم المحلي فلسطين، ص١٥

يعتبر هذا المستوى من المشاركة المجتمعية أحادي الإتجاه، أي أنه يعتمد على مسؤولية المؤسسات الحكومية بتوفير كافة أنواع المعلومات اللازمة للمواطنين. وبرغم ذلك، وفي حال قصرت تلك المؤسسات في توفير المعلومات اللازمة فإنه يتعين على المواطنين مطالبة تلك المؤسسات بتوفير كل ما يحتاجونه من معلومات تساعدهم على فهم أدائها.

- المستوى الثاني: التشاور

في هذا المستوى من المشاركة المجتمعية يجلس كلاً من ممثلي المؤسسات الحكومية بشكل مباشر مع المواطنين أو من ينوب عنهم من منظمات ومبادرات أو ممثلين. وتأتي هذه الاجتماعات في سياق تبادل المعلومات والخبرات حول الشأن العام ومناقشة ما يواجه المواطنين من مشاكل وتحديات مثل جودة الخدمات، عدالة التوزيع، كفاءة توصيل الخدمات أو غيرها من القضايا محل الإهتمام. ويتمثل الغرض من هكذا اجتماعات في الخروج بخطط وأهداف تسهم في تذليل تلك المشاكل والتحديات.

- المستوى الثالث: المشاركة في التخطيط وصنع القرار

يتضمن هذا المستوى من المشاركة المجتمعية توفير آليات تشجع وتمكن المواطنين من المشاركة الفعّالة في التخطيط لأولوياتهم التنموية وتحديدها بما يلبي احتياجاتهم الآنية. وتعتبر الحكومة لاعب رئيسي لإنجاح هذا المستوى من المشاركة المجتمعية، لذا فإن التوجهات الجادة من المؤسسات الحكومية تسهم في إنجاح هذا المستوى من المشاركة المجتعية بشكل كبير.

- المستوى الربع: المشاركة بالجهد والمال.

تأتي مشاركة المواطنين في تنفيذ الخطط وربما في تمويلها أيضاً كمستوى أخير من مستويات المشاركة المجتمعية، وذلك بعد أن تم تزويدهم بكافة المعلومات التي يتوقع أن تساعدهم على فهم الشأن العام والتوجهات الحكومية، بالإضافة إلى إشراكهم في وضع الخطط التنموية الخاصة بمناطقهم. وفي هذا المستوى يمارس المواطنين أيضاً الرقابة على المشاريع التي تقوم المؤسسات الحكومية بتنفيذها سواء على المستوى الوطني أو المحلي.

إن بلوغ المجتمعات لهذا المستوى من المشاركة المجتمعية يعكس بدوره مستويات عالية من الثقة بين المواطنين والحكومة، وكذلك مستويات عالية من الشعور بالمواطنة المتساوية، وهو الأمر الذي يدفع المواطنين إلى المشاركة بفعالية في تنمية بلدانهم.

بعض أدوات المشاركة المجتمعية المستخدمة في مستوياتها المختلفة

تتوفر العديد من الأدوات التي من الممكن أن تستخدم في إشراك المجتمعات في إدارة الشؤون العامة، ومع التطور التكنولوجي الذي حققته البشرية فإنه يصعب حصر ما يمكن استخدامه من أدوات لتعزيز المشاركة المجتمعية. ولن يتم في هذا الجزء من الدليل حصر كافة الأدوات الممكنة لتعزيز المشاركة المجتمعية، وإنما سيتم الإشارة إلى أبرزها:

أدوات تستخدم في المستوى الأول: الإفصاح والإخبار

- النشرات الإخبارية الدورية.
- لوحات الإعلانات.
- المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الإجتماعي.

- رسائل الهاتف والبريد الالكتروني.
- مراكز الاستعلامات.
- فواتير إستحقاق الخدمات العامة.
- وثيقة المواطن.

أدوات تستخدم في المستوى الثاني: التشاور

- اللقاءات الحوارية عبر التلفزيون والإذاعات.
- الإجتماعات الفنية المتخصصة.
- اللجان القطاعية المتخصصة.
- إستطلاعات الرأي.
- جلسات الإستماع.
- صناديق الشكاوى والمقترحات.
- الجلسات التشاورية المفتوحة.

أدوات تستخدم في المستوى الثالث: التخطيط وصنع القرر

- لجان التخطيط.
- لجان الأحياء.
- لجان إستشارية تخصصية/ قطاعية.
- مجالس الأباء والشباب والنساء.
- فرق التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- لجان الرصد الإجتماعي.

أدوات تستخدم في المستوى الرابع: المشاركة بالجهد والمال

- نشاطات التطوع.
- التبراعات المالية والعينية.
- إسهامات المؤسسات الأهلية.
- إسهامات القطاع الخاص.

عوامل نجاح المشاركة المجتمعية

من أجل تنفيذ مشاركة مجتمعية فعّالة فإنه ينبغي أن يتم تهيئة الظروف المناسبة وذلك من خلال:

- **كسب الثقة:**

قد يتردد صانعوا القرار العام أو المواطنين في المشاركة في مبادرات مشاركة مجتمعية كنتيجة لإنعدام الثقة بين الطرفين. مثل هذا الأمر قد يمثل عائقاً كبيراً أمام جهود تنفيذ المشاركة المجتمعية، ولذا فإن جهوداً حثيثة لبناء الثقة بين الطرفين ينبغي أن يبادر إليها الطرف الذي يسعى إلى تنفيذ المشاركة المجتمعية.

- **تحديد الهدف من إشراك المجتمع:**

ينبغي أن تقوم المؤسسة الراعية لمشروع المشاركة المجتمعية بتحديد الغرض من إشراك المواطنين، وإلى أي مستوى سيتم إشراكهم في صناعة القرار العام حتى لا ترتفع مستويات توقعاتهم فتضطر المؤسسات إلى تقديم وعود يصعب عليها تنفيذها. إن إشراك المواطنين في صناعة قرارات عامة لا تستطيع المؤسسات الوفاء بها سوف ينعكس سلباً على رغبتهم في المشاركة مستقبلاً.

آلية واضحة ومفصلة:

ينبغي أن تتم عملية إشراك المواطنين وفقاً لآلية واضحة تحدد الكيفية التي ستتم من خلالها عملية المشاركة المجتمعية وماهي الأدوار والتوقعات المناطة بكل طرف من أطرافها. إن وضوح الآلية والتخطيط لها منذ البداية سيقلل من أية أخطاء قد تؤدي إلى فشل عملية المشاركة المجتمعية، وستعزز من فرص نجاحها وتنفيذها بكفاءة عالية.

المصداقية والشفافية:

إن أية مبادرة لتنفيذ مشروع مشاركة مجتمعية ينبغي أن تكون قائمة على فرصة حقيقية للمواطنين للمشاركة والتأثير على صناعة قرار أو سياسة ما تسهم في التعامل مع مشكلة أو قضية تواجههم، وأن لا يكون الأمر مجرد تسجيل نشاط وتسويق إعلامي يأتي على حساب معاناة المواطنين واحتياجاتهم. من جانب آخر ينبغي أن يشارك صانع القرار العام مالديه من معلومات حول القضية محل النقاش مع المواطنين كي يكونوا قادرين على تفهم حجم التحديات والتفكير في نفس الإتجاه، مالم فإن فجوة في التفكير والتوقعات ستكون قائمة بين المواطنين وصانع القرار العام، وهو الأمر الذي سيؤثر سلباً على نجاح عملية المشاركة المجتمعية.

الإلتـــــــزام:

ينبغي على القائمين على مشاريع المشاركة المجتمعية، سواء كانوا من القطاع العام أو القطاع المجتمعي، أن يحرصوا على تنفيذ ما تقدم به المواطنين من مدخلات، وأن تحول هذه المدخلات إلى مخرجات تلامس تطلعاتهم.

الموارد المالية:

تحتاج أية مبادرة لإشراك المجتمع إلى تنفيذ أنشطة متعددة قد تتمثل في جمع البيانات وتحليل الموقف، ترتيب مكان اللقاء، طباعة وثائق، وغيرها من الأنشطة الأخرى، الأمر الذي يحتاج إلى مواجهتها مالياً. ولذا فإن توفير الموارد المالية اللازمة يعد أمراً غاية في الأهمية لضمان تنفيذ مشروع مشاركة مجتمعية ناجح وفعّال.

الخبرات والمهارات البشرية:

ينبغي أن يتحلى الفريق القائم على إدارة مشاريع المشاركة المجتمعية بخبرة كافية حول كيفية القيام بها بشكل احترافي. إذ أن إدارة مشاريع المشاركة المجتمعية تحتاج إلى مهارات مثل التواصل، الإقناع، التفاوض، التيسير، وغيرها من المهارات الجوهرية والمفيدة لإنجاح أي عملية مشاركة مجتمعية.

تحديات قد تواجه المشاركة المجتمعية

لأن المشاركة المجتمعية منهجية تعتمد على تفاعل كافة الأطراف وعلى تبادل الخبرات والمعلومات، ولأنها تلامس في طبيعتها الشأن العام وما يرافقه من جوانب سياسية وأمنية معقدة، فإن العديد من التحديات قد تقف أمام تنفيذ جهود ومشاريع المشاركة المجتمعية في أي بلد. نناقش في هذا الجزء أبرز تلك التحديات وهي كالتالي:

- **ثقافة المجتمع:**

قد تسود بعض الثقافات أو المسلمات بين المواطنين تحد بدورها من رغبتهم في المشاركة في القضايا العامة أو في حل ما يواجهونه من مشاكل تنموية أو مجتمعية. وبغض النظر عن مسببات هذا النوع من الشعور العام، إلا أنه يبقى عائقاً أمام أية مبادرات لتعزيز مشاركة المواطنين في الشأن العام. هذا النوع من التحديات يتطلب مواجهته من خلال برامج توعية تستهدف ترغيب المجتمع في المشاركة في صناعة سياسات وبرامج وخدمات تسهم في جعل حياتهم أكثر رخاء ورفاهية، وهو الأمر الذي قد يتطلب وقتاً طويلاً.

- **الخبرات والمهارات:**

إن غياب المنظمات المجتمعية ذات الخبرة الكافية لتحريك المجتمع بالشكل الصحيح للمشاركة في الشأن العام من خلال أطر ومسارات ومنهجيات فعالة يمثل بشكل رئيسي عائق أمام المشاركة المجتمعية. قد يكون من السهل على الحكومة توفير مساحة لمشاركة المجتمع، ولكن ضعف قدرات المنظمات المجتمعية على تحريك المجتمع بشكل إيجابي قد يضعف من مستويات المشاركة المجتمعية. وعلى العكس من ذلك، فإن توفر منظمات مجتمعية تمتلك الخبرات والمعارف اللازمة لتحريك المواطنين للمشاركة في الشأن العام قد يفضي إلى تعزيز مستويات المشاركة حتى وإن ضعفت المساحة الرسمية المتوفرة لذلك.

- **الفضاء الديمقراطي:**

لابد أن المساحة المتوفرة للمواطنين للتعبير عن آرائهم حول القضايا والمشاكل التي تواجههم تعتبر عاملاً مهماً لتعزيز المشاركة المجتمعية. فالخوف من المطالبة بالحقوق وتقديم المقترحات حول القضايا العامة يحجم من رغبة المواطنين على المشاركة. تحتاج المشاركة المجتمعية أن يتم تضمينها كحق أساسي في دستور الدولة وفي كافة القوانين المترجمة له، وأن تلتزم الحكومات بهذا الحق إن أرادت أن تفتح المجال للمواطنين في المشاركة في صناعة التنمية بكافة جوانبها.

أسئلة تحفيزية

- ما هي العوامل المساعدة لنجاح مبادرات المشاركة المجتمعية في مدينتك أو محافظتك؟
- ما هي أدوات المشاركة المجتمعية المناسبة لتنفيذها في مدينتك، لماذا؟
- ما هي معوقات المشاركة المجتمعية في مدينتك أو محافظتك؟

الجلسة التدريبية
الثالثة

المساءلة المجتمعية
Social Accountability

الأهداف المعرفية Learning Objectives

بنهاية هذه الجلسة التدريبية فإنه يتوقع أن يكون كل مشارك قادراً على:

- تعريف المساءلة المجتمعية.
- تحديد الأركان الأربعة للمساءلة المجتمعية.
- معرفة أدوات المساءلة المجتمعية الرئيسية

تصويبات جوهرية Core Messages

- تتضمن المساءلة المجتمعية مجموعة من الأنشطة التي يبادر إلى القيام بها المجتمع أفراداً وجماعات والتي تضمن بقاء موظفي القطاع العام مسؤولون عن تصرفاتهم وأدائهم في إدارة الشأن العام وتقديم الخدمات العامة.
- تسهم المساءلة المجتمعية في تعزيز مستويات الحكم الرشيد، تعزيز التنمية ومستويات الرفاهية من خلال تطوير جودة الخدمات العامة وسبل تقديمها.
- هناك أربعة ركائز رئيسية لضمان مساءلة مجتمعية فعالة وهي: منظمات مجتمعية فعالة ومؤهلة، مؤسسات عامة مستجيبة، سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأداء القطاع العام، و مراعاة السياق المجتمعي وعادات وثقافة المجتمع.
- يعتبر البنك الدولي بأن المساءلة المجتمعية منهجية فعّالة لتمكين المجتمع ومحاربة الفقر[8] .
- تعمل المساءلة المجتمعية على تعزيز آليات المساءلة التقليدية الداخلية في مؤسسات القطاع العام والخاص والمؤسسات المجتمعية.

(8) World Bank, An Introduction to the Concept and Emerging Practice, P.8

مفهوم المساءلة المجتمعية The Concept of Social Accountability

من أجل تقديم شرح كافي للمساءلة المجتمعية ينبغي بداية أن نشير إلى المقصود بمصطلح المساءلة. وفي هذا السياق يعرف البنك الدولي المساءلة بأنها واجب على أصحاب السلطة بأن يتحملوا مسؤولية أفعالهم[9]. لا يعتبر هذا تعريفاً لغوياً لمصطلح المساءلة، وإنما هو تعريف يأتي في سياق الحديث عن الحوكمة وإدارة الدولة بشكل عام. ويقصد بأصحاب السلطة في هذا التعريف أولئك الذين يمتلكون السلطة المالية، أو السياسية، أو أي نوع من أنواع السلطات بمن فيهم موظفي القطاع العام، الشركات الخاصة، المنظمات المجتمعية، والمنظمات الدولية المختلفة [10].

أفكار للمدربين

عندما يصل المشاركين إلى هذه المرحلة من التدريب ينبغي أن يكون لديهم فهم جيد عن الحكم الرشيد والمشاركة المجتمعية كعناصر مهمة لتعزيز المساءلة المجتمعية. وفي سياق مناقشة المساءلة المجتمعية وما تتضمنه من أدوات ومفاهيم مختلفة، ينبغي تحفيز المشاركين على مناقشة كيف تسهم تلك الأدوات والمفاهيم في تحقيق الحكم الرشيد.

(9) World Bank, Social Accountability Source Book. P.5
(10) World Bank, Social Accountability Source Book. P.5

إذاً ما هي المساءلة المجتمعية؟

يعرف البنك الدولي المساءلة المجتمعية بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات التي يستخدمها المجتمع أفراداً وجماعات من أجل مساءلة الدولة، ويدخل في ذلك أيضاً كافة الجهود التي تبذلها الدولة والمؤسسات المجتمعية والدولية الأخرى من أجل تعزيز هذه الآليات والإجراءات[11] .

من جانبها، تعرف شبكة المساءلة المجتمعية في شرق آسيا المساءلة المجتمعية بأنها أفعال وآليات يقوم بها المجتمع لضمان تحمل موظفي القطاع العام مسؤولية أدائهم في تقديم الخدمات العامة للمواطنين وعن مستويات الرفاه الاجتماعي[12] .

بعبارة أخرى، نستطيع القول بأن المساءلة المجتمعية هي عبارة عن منهجية تعتمد على مشاركة المجتمع أفراداً وجماعات وبشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز مساءلة كلاً من القطاع العام والخاص والمجتمعي، ومساعدتها على القيام بأدوارها على أكمل وجه.

(11) World Bank, Social Accountability Source Book. P.5
(12) A Manual for Trainers of Social Accountability, Affiliated Network for Social Accountability in East Asia and the Pacific, P.54

سؤال تحفيزي

ما الذي ينبغي أن يساءل عنه الموظفون العموميون وأية أطراف أخرى تعمل في الشأن العام؟

النشاط 3-1

صناعة البوسترات من أجل تحفيز المشاركين على مشاركة أفكارهم وخبراتهم في المساءلة المجتمعية

انظر صفحة (57)

أهمية المساءلة المجتمعية

أسئلة تحفيزية

- ماهي أبرز المشاكل في مدينتك/ مديريتك والناتجة عن سوء تقديم الخدمات العامة؟
- حفز المشاركين على مشاركة أرائهم بشكل تفصيلي
- كيف يمكن حل هذه المشاكل من خلال المشاركة الفعالة للمواطنين؟

تكمن أهمية مبادرات وجهود تطبيق المساءلة المجتمعية في قدرتها على جلب تطوير إيجابي متعدد الجوانب. فعلى مستوى الحكم مثلاً، تسهم مبادرات المساءلة على تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من خلال مطالبة المواطنين بحقوقهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات العامة الخاص والدولية أيضاً. كما تؤدي مبادرات المساءلة المجتمعية إلى تحسين آليات تقديم الخدمات العامة وكذلك جودة تلك الخدمات، خاصة تلك المقدمة للفقراء من المواطنين والذين عادة ما يتم تجاهلهم. تسهم المساءلة المجتمعية أيضاً في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية كنتيجة لحاجتها للإستجابة لمطالب المواطنين المستمرة لتحسين ما تقدمه من خدمات، مما يسهم في تعزيز التنمية وتقليل مستويات الفقر.

أما على مستوى المشاركة المجتمعية، فإن المساءلة المجتمعية توفر طيفاً واسعاً من الأدوات المختلفة التي يستطيع من خلالها المواطنين المشاركة في قضايا الشأن العام، وبطريقة ديمقراطية وفعّالة. تقود المشاركة الفعّالة للمواطنين إلى تحسين جودة السياسات والخطط والبرامج العامة، وكذلك إلى تحسين جودة تنفيذها في الواقع. وهو الأمر الذي يقود إلى إرتفاع معدلات التنمية بكافة جوانبها.

تسهم المشاركة الفعّالة للمواطنين في الشأن العام بدورها إلى رفع مستوى وعيهم بقضايا الشأن العام، وكذلك إلى رفع ثقتهم بمؤسسات القطاع العام وهو الأمر الذي يساعد في تحقيق مستويات أفضل من الاستقرار السياسي.

تسهم مبادرات المساءلة المجتمعية أيضاً في تعزيز حقوق الإنسان، بل ويتعامل معها البعض كأداة حقوقية حيث تسهم في تعزيز الحقوق التالية[13]

- الحق في إيصال المواطن لصوته ليعبر عن احتياجاته.
- الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بإدارة الشؤون العامة.
- الحق في تنظيم وتشكيل جماعات ومنظمات وأحزاب ليكونوا قادرين على المشاركة بفعالية في الحياة العامة.
- الحق في المشاركة في عملية صناعة السياسات العامة وتنفيذها أيضاً.

قد لا تعد المساءلة المجتمعية حلاً سحرياً لكافة المشاكل المتعلقة بإدارة الشأن العام، ولكنها تسهم بشكل فعال في تطوير كفاة الأداء الحكومي بشكل كبير، وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الحياة العامة من خلال تلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق العدالة والمساواة التي تضمن مواطنة للجميع.

(13) World Bank, Social Accountability Source Book. P.5

أدوات المساءلة المجتمعية

توجد العديد من أدوات المساءلة المجتمعية المستخدمة في العديد من الدول، وتشير بعض الوثائق إلى وجود أكثر من ٦٠ أداة لتطبيق مبدأ المساءلة المجتمعية سواء بغرض تحسين جودة الخدمات أو بغرض تتبع الإيرادات العامة وترشيد إنفاقها، أو حتى في أي مجال من مجالات الحياة العامة. وفيما يلي نبذة مختصرة حول بعض أبرز أدوات المساءلة المجتمعية:

بطاقة تقرير المواطن Citizen Report Card (CRC)

ماهي بطاقات تقرير المواطن؟

استخدمت بطاقات تقرير المواطن لأول مره في مدينة بنجلور في الهند في العام ١٩٩٣، وهي أداة فعّالة تستخدم لجمع بيانات (مسوحات) حول الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة من حيث الجودة والكفاية، وحول قدرتها إلى تقديم تلك الخدمات بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من وجهة نظر المستفيدين منها (المواطنين).

ما هي فوائد تطبيق بطاقات تقرير المواطن؟

تقدم هذه الأداة تغذية راجعة ممتازة ومهمة لـ:

- مساعدة المؤسسات العامة والخاصة على معرفة أوجه القصور في أدائها وبذلك تستطيع العمل على تحسينه وتطوير جودة وكفاية خدماتها.
- مساعدة المستفيدين (أفراداً وجماعات) في عمل حملات الحشد والمناصرة من أجل الضغط على المؤسسات العامة لتحسين أدائها وجودة ما تقدمه من خدمات في حال لم تستجب لذلك ذاتياً.

ماهي خصائص بطاقات تقرير المواطن؟

- تعتمد على تصميم استبيانات ومسوحات علمية بحتة.
- تقدم بيانات نوعية وأخرى كمية.
- تعتبر عملية مستمرة تقدم تغذية راجعة دورية ومنتظمة حول أداء المؤسسات العامة والخاصة.
- تحتاج إلى قدرات بشرية نوعية لتنفيذها بشكل احترافي.

بطاقات التقييم المجتمعي Community Scorecards (CSC)

ماهي بطاقات التقييم المجتمعي؟

استخدمت بطاقات التقييم المجتمعي لأول مره في ملاوي في العام ٢٠٠١، بواسطة منظمة CARE. وهي أداة تهدف للحصول على تقييم فوري لجودة وكفاية الخدمات العامة والخاصة وآليات تقديمها، وذلك من وجهة نظر المستفيدين منها، ووفقاً لمنهجيات علمية. تختلف بطاقات التقييم المجتمعي عن بطاقات تقرير المواطن في كونها لا تتطلب تقييم مستمر للخدمات العامة والخاصة بقدر ما تركز على تقييم فوري وفي فترة زمنية محددة من أجل خلق مساحة للتواصل بين مقدمي الخدمات والقائمين عليها للعمل بشكل مشترك على تحسين جودة تلك الخدمات وكفاءة تقديمها. كما تركز هذه الأداة

على إشراك أكبر قدر من المستفيدين من الخدمات في عملية تقييم الخدمات وآليات الحصول عليها وليس على عينة محددة كما هو الحال في بطاقات تقرير المواطن. تجمع بطاقات التقييم المجتمعي في مضمونها بين أداة بطاقات تقرير المواطن وأداة التدقيق المجتمعي.

ماهي فوائد تطبيق بطاقات التقييم المجتمعي؟

- تسهم هذه البطاقة في تعزيز المساءلة المجتمعية كونها:
- تفتح المجال أمام المواطنين للتعبير عن مدى رضاهم عن الخدمات العامة والخاصة التي تقدم لهم، وهذا بدوره يعزز من شعورهم بمسؤوليتهم في تحسين جودة الحياة العامة ككل.
- توفر تغذية راجعة فورية حول جودة الخدمات وأداء المؤسسات القائمة عليها.
- تعزز من ممارسة الديمقراطية والمشاركة في الحياة العامة.
- تعزز الثقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها بإتجاه تحسين مستوى جودة الحياة العامة.

ماهي خصائص بطاقة التقييم المجتمعي؟

- تعتمد على طرق علمية في استخلاص آراء المواطنين حول جودة وكفاية الخدمات وسبل تقديمها.
- تتضمن لقاءات مجتمعية وعمل مشترك بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها من أجل تحسين جودة تلك الخدمات وسبل تقديمها.
- تعتمد على العمل التشاركي بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.

التدقيـق المجتمعـي Social Audit

ماهي أداة التدقيق المجتمعي؟

يستخدم مصطلح التدقيق المجتمعي منذ خمسينيات القرن الماضي. كما يُعتقد بأن بعض المنظمات في الهند هي السباقة في إستخدامه خلال فترة مكافحتها للفساد خلال تسعينيات القرن الماضي. ويعتبر التقييم المجتمعي أداة فعالة لقياس وفهم ومراقبة الأداء العام للمؤسسات المقدمة للخدمات العامة. وتساعد هذه الأداة في ردم الفجوة بين ما هو مخطط له في برامج ومشاريع الدولة وبين ما تم تنفيذه [14]. يعتبر نطاق أداة التدقيق المجتمعي أوسع من نطاقات بطاقات التقييم المجتمعي وتقرير المواطن حيث يشمل التدقيق المجتمعي تقييماً شاملاً للسياسات والبرامج والخطط وكافة جوانب المشروع بما في ذلك الإدارة المالية ومستويات الشفافية والنزاهة[15] .

ماهي فوائد تطبيق أداة التدقيق المجتمعي؟

- توفر تغذية راجعة للقائمين على المشاريع حول كفاءة تنفيذها وفعالية نتائجها.
- توفر معرفة جيدة للطرق التي من الممكن أن تحسن من أداء المشاريع والبرامج العامة.
- ترفع من قدرات المواطنين في التخطيط التشاركي.
- تحسن من مستويات الحكم الرشيد من حيث تعزيز المشاركة المجتمعية والمساءلة ومحاربة الفساد ورفع كفاءة وفعالية المشاريع العامة.

(14) http://www.fao.org/docrep/006/ad346e/ad346e09.htm

(15) دليل المساءلة الإجتماعية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٥.

خصائص أداة التدقيق المجتمعي؟

- يتطلب تنفيذها دعم كافة أطراف المشروع من القطاع العام والمجتمعي والخاص وغيرهم.
- تعتمد على منهجيات وآليات علمية في تقييم المشاريع.
- تتطلب خبرات تخصصية لتنفيذها وذلك عندما يتعلق الأمر بتصميم أدوات جمع البيانات.

وثيقة المواطن Citizen Charter (CC)

استخدمت أداة وثيقة المواطن لأول مرة في بريطانيا من قبل رئيس الوزراء البريطاني John Major وذلك في إطار سلسلة من مبادرات الإصلاح والتطوير الحكومي التي قادها في العام ١٩٩١ [16]. تعتبر وثيقة المواطن من الأدوات الفعّالة والتي تسهم في تعزيز المساءلة المجتمعية من خلال رفع مستوى وعي المواطنين حول حقوقهم في الحصول على الخدمات العامة وكيفية الحصول عليها.

ماهي أداة وثيقة المواطن؟

وثيقة المواطن عبارة عن وثيقة مختصرة تصدر عن الجهات الرسمية المقدمة للخدمات العامة وتمثل دليلاً إرشادياً مكتملاً لمساعدة المواطنين على الحصول على تلك الخدمات بكل سهولة ويسر. وتتضمن وثيقة المواطن كل ما يمكن أن يفيد المواطنين من معلومات مثل: أنواع الخدمات التي تقدمها الجهة، أوقات تقديم الخدمات، آليات وإجراءات الحصول عليها، والتكاليف الخاصة بكل خدمة.

(16) Implementing The Citizen's Charter in the Philippines, P.1

فوائد تطبيق أداة وثيقة المواطن؟

- ترفع من مستويات وعي المواطنين بحقوقهم من الخدمات العامة وكيفية الحصول عليها.
- تجعل من توقعات المواطنين تجاه الخدمات التي يتطلعون إليها منطقياً وغير مبالغ فيه.
- تعزز من الأداء التنظيمي للمؤسسات العامة وتلزم الموظفين العموميين على الإلتزام بالمعايير والإجراءات المكتوبة.
- تعزز الشفافية في تقديم الخدمات العامة وتقلل من الممارسات المصحوبة بفساد مالي أو إداري.

ماهي خصائص أداة وثيقة المواطن؟

- تعتبر في طبيعتها أداة توعوية أكثر منها أداة تقييم ومتابعة.
- تعتمد في تطبيقها على الجهات الرسمية والتي ستوفر المعلومات الأساسية لتضمينها في الوثيقة.
- تتطلب جهود في نشر الوثيقة بين العامة من المواطنين والتوعية بها.
- تعتمد فعاليتها بشكل كبير على رغبة المواطنين في القراة والإطلاع.

الموازنة التشاركية Participatory Budgeting (PB)

استخدمت أداة الموازنة التشاركية لأول مرة في مدينة بورتو الغيري في البرازيل في أواخر الثمانينات، في محاولة للتغلب على المشاكل التي تواجه جهود التنمية في تلك المدينة.

ماهي أداة الموازنة التشاركية؟

الموازنة التشاركية هي آلية يستطيع من خلالها المواطنين المشاركة بفعالية في المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنات التنموية الخاصة بالمحليات التي ينتمون إليها [17]. وفي هذا السياق يشارك المواطنون في تحديد المشاريع التنموية ذات الأولوية بالنسبة لهم وفي تخطيط الموارد المالية اللازمة لتنفيذها.

ماهي فوائد تطبيق أداة الموازنة التشاركية؟

- رفع كفاءة التخطيط المالي وإقرار الموازنات التنموية.
- تحسين كفاءة الخدمات العامة وبما يلبي أولويات إحتياجات المواطنين.
- رفع مستويات ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة مما يعزز الإستقرار السياسي ويدعم التنمية.
- تعزيز إلتزام المواطنين بالقوانين والسياسات العامة كدفع الضرائب وغيرها.
- إرتفاع مستوى وعي المواطنين بالتحديات التي تواجه مؤسسات الدولة.
- تعزيز مستويات التماسك المجتمعي كونها تشترط مشاركة كافة فئات المجتمع بما فيها المهمشة.

(17) Social Accountability a practitioner handbook, Glaudia Baez, P.25

ماهي خصائص أداة الموازنة التشاركية؟

- تتطلب معلومات أكيدة وموثوقة سواء حول الموارد المالية للدولة أو حول أولويات المواطنين التنموية لضمان الوصول إلى موازنات واقعية.
- تتطلب خبرات عالية لإدارتها بكفاءة عالية للوصول إلى خطط تنموية فعالة.
- تتطلب مشاركة جادة من القطاع العام حيث يلعب دور محوري في إنجاح تطبيق هذه الأداة.

من يقوم بتطبيق أدوات المساءلة المجتمعية؟

يقوم بتطبيق أدوات المساءلة المجتمعية إما المجتمع أفراداً ومنظمات، أو المؤسسات الحكومية، أو كليهما في إطار تعاون وتفاهم مشترك. ومع ذلك، فإن تطبيق أدوات المساءلة المجتمعية، وبشكل عام، يتم من الأسفل إلى الأعلى، أي يقوم بتطبيقها المجتمع من أجل دفع المؤسسات الحكومية والخاصة والمجتمعية إلى الإلتزام بالقيام بمسؤولياتها وفقاً للقوانين المتفق عليها.

الأركان الأربعة للمساءلة المجتمعية

النشاط 3-2

بناء أركان المساءلة المجتمعية.
يهدف هذا التمرين إلى مساعدة المشاركين على تكوين فهم منطقي لأركان المساءلة المجتمعية

انظر صفحة (57)

تعتمد المساءلة المجتمعية الفعالة على أربعة أركان رئيسية وهي:

١- مجتمع منظم ذو قدرات: أي توفر منظمات مجتمعية مؤهلة وقادرة على جمع المعلومات حول الشأن العام وتحليلها واستخدامها بشكل فعال في إشراك المجتمع في مساءلة الموظفين العموميين والسياسيين من خلال أدوات المساءلة المجتمعية المختلفة.وتتمثل القدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ مساءلة مجتمعية بناءة في:

- القدرة على بناء أنظمة وآليات لتطبيق أدوات المساءلة.
- القدرة على بناء شبكات وتحالفات للتفاوض مع أصحاب المصالح المختلفة.
- القدرة على توجيه الرأي العام بإتجاه المناصرة الفعالة لقضايا المجتمع.

٢- مؤسسات دولة مستجيبة: يعتمد نجاح جهود ومبادرات المساءلة المجتمعية بشكل كبير على مدى استجابة مؤسسات الدولة لتوجهات ورغبات المجتمع للمشاركة في مراحل إدارة الشؤون العامة المختلفة، مثل التخطيط والتنفيذ والتقييم. إن ضعف استجابة مؤسسات الدولة لمبادرات المساءلة المجتمعية يعني ضعف في الفضاء الديمقراطي المتاح، وهذا بدوره يمثل تحدياً كبيراً أمام تنفيذ مبادرات المساءلة المجتمعية.

٣- الوصول الكافي إلى المعلومات المتعلقة بإدارة الشأن العام: تعتبر المعلومات المتعلقة بأداء مؤسسات الدولة وكيفية تقديمها للخدمات العامة للمواطنين أمراً جوهرياً لتطبيق أدوات المساءلة المجتمعية، وبدون ذلك يصبح من الصعب تطبيقها. لابد أن يحصل المواطنين أفراداً وجماعات على المعلومات الكافية والصحيحة ليكونوا قادرين على تقييم خطط وبرامج المؤسسات العامة وتصويب أوجه الاختلالات. ولذا فإنه ينبغي أن تمتلك المنظمات القدرات اللازمة ليس للحصول على المعلومات وإنما على تقييم جودتها والتأكد من سلامتها، وكذلك توقع المعوقات التي ستواجهها في سبيل ذلك وإتخاذ السبل المناسبة للتعامل معها.

٤- مراعاة السياق المجتمعي وعادات وثقافة المجتمع: ويتطلب ذلك فهماً جيداً للعوامل الثقافية التي قد تساعد أو تعيق تطبيق المساءلة المجتمعية. قد تتمثل العوامل المعيقة في تقبل المجتمع لممارسات الفساد المالي والإداري التي قد تتواجد في مؤسسات الدولة، والعكس من ذلك قد يمثل عوامل مساعدة.

مجالات تطبيق المساءلة المجتمعية[18]

النشاط 3-3

التوصيل. ويهدف هذا التمرين إلى تمكين المشاركين من إستيعاب التقسيمات المختلفة لأدوات المساءلة المختلفة

انظر صفحة (58)

يأتي تنفيذ أدوات المساءلة المجتمعية في عدة مجالات تتمثل في مراحل إدارة الأموال العامة والتي تتكون من: مرحلة إعداد الخطط، مرحلة تحديد الموازنات، مرحلة تتبع النفقات، ومرحلة الرقابة وتقييم الأداء.

- **مرحلة إعداد الخطط:** حيث تبدأ إدارة المالية العامة بتطوير الخطط والسياسات والمشاريع اللازمة لمواجهة إحتياجات المجتمع. وتعد المشاركة المجتمعية مطلوبة جداً في هذه المرحلة لضمان توجيه الموارد المحدودة للحكومة لتلبي إحتياجات المواطنين الأولوية.

(18) A Manual for Trainers of Social Accountability, Affiliated Network for Social Accountability in East Asia and the Pacific, P.57

- مرحلة تحديد الموازنات: مؤخراً بدأت العديد من الدول بتبني المنهجية التشاركية في تصميم الموازنات على مستوى المحليات (الميزانية التشاركية). في البرازيل، على سبيل المثال، تم إستخدام نموذج تشاركي في حوالي مائة مقاطعة.
- مرحلة تتبع النفقات: ويتضمن ذلك قيام المواطنين بمراقبة الأساليب التي تنفق من خلالها مؤسسات الدولة الموازنات المحددة لها. وعادة ما يتم التواصل المباشر مع المستفيدين لمعرفة مدى تلبية الإنفاق لاحتياجاتهم التي حدد

ليواجهها. وفي هذا السياق عادة ما تستخدم بعض الأدوات مثل تقييم الأداء التشاركي أو ما يسمى ببطاقات تقرير المواطن Citizen Report Cards. أو استبيان تتبع النفقات الذي أصدره البنك الدولي وبات يطبق في الكثير من الدول حول العالم.

- مرحلة تقييم الأداء: تتضمن الرقابة التشاركية التتبع المستمر والتقييم للآثار المتوقعة من المشاريع التي تنفذها مؤسسات الدولة. وتتم من خلال تقييم فعالية وجودة أنظمة تقديم الخدمات الفعالة وقدرتها على الإستجابة الجيدة وذلك باستخدام منهجيات تشاركية مثل: بطاقات التقييم المجتمعي Community score cards، وبطاقات تقرير المواطن Citizen Report Cards. وتستخدم مخرجات هذه الأدوات في التأثير على السياسات وبمستويات مختلفة سواء على المستوى الوطني أو المحلي. ولعل تجربة بنجلور في الهند، والفلبين هن الأغنى.

مراحل إدارة المالية العامة	أدوات المساءلة المجتمعية
إعـداد الخطـط	التخطيط التشاركي
تحديد الموازنات	الموازنة التشاركية / الموازنات البديلة
تتبـع النفقـات	التتبع التشاركي للنفقات
تقييـم الأداء	بطاقات تقرير المواطن / بطاقات التقييم المجتمعي/ إستقصاءات الرأي العام / وثيقة المواطن / لجان التقييم المجتمعي

عوامل النجاح الرئيسية للمساءلة المجتمعية

ينبغي أن تتنبه المنظمات المجتمعية وكذلك الحكومية إلى العوامل التالية قبل البدء بأي برنامج للمساءلة المجتمعية:

- الإطار السياسي والتنظيمي: إن الطريقة الأفضل لضمان تطبيق آليات فعالة للمساءلة المجتمعية هي بأن يتم تهيئة الإطار القانوني، والترتيبات المؤسسية اللازمة والتي تسمح للمواطنين من الوصول إلى المعلومات، والتعبير عن آرائهم وتطلعاتهم، وكذلك التفاوض مع أصحاب المصالح المختلفين من أجل تحقيق إحتياجاتهم. من جهة أخرى، فإن المساءلة المجتمعية تزدهر كلما توفرت قيم جوهرية في المجتمع مثل الشفافية، الديمقراطية، وإحترام الحقوق السياسية والمدنية.

سـؤال تحفيـزي

أياً من أدوات المساءلة المجتمعية تعتبر قابلة للتطبيق في مدينتك / مديريتك؟ ولمـــاذا؟

- الوصول إلى المعلومات: لن تكون المساءلة المجتمعية ممكنة من دون معلومات كافية حول الأداء الحكومي والتي ينبغي على الدولة أن توفرها للعامة من المواطنين.
- دور الإعلام: يستطيع الإعلام بوسائلة وأدواته المختلفة أن يؤثر في الرأي العام ويحرك المجتمع بإتجاه المطالبة بتحسين جودة الخدمات العامة أو في محاربة أية أوجه قصور أو ممارسات في الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة. وبالتالي فإنها تعتبر عاملاً جوهرياً في إنجاح مبادرات المساءلة المجتمعية إذا ما وجهت لذلك.
- بناء قدرات منظمات المجتمع المدني: إن نجاح مبادرات المساءلة المجتمعية تعتمد إلى حد كبير على قدرات المنظمات المجتمعية على الحصول على المعلومات اللازمة وعلى التفاوض والعمل مع المؤسسات العامة في رفع كفائتها في تقديم الخدمات العامة. وتأتي القدرات المطلوبة هنا في مستويين: الاول: قدرات الأفراد، مثل المعرفة، مهارات البحث والتحليل للمعلومات، التواصل. أما المستوى الثاني: القدرات التنظيمية الخاصة بالمنظمات، مثل: الهيكل التنظيمي، الوظائف الإدارية، القيادة، العضويات، القدرة على بناء تحالفات، والقدرة على الحصول على التمويلات.
- القدرات المؤسسية للدولة: لن تكون مبادرات المساءلة المجتمعية ذات جدوى بدون مساهمة حقيقية من الحكومة. إن الدولة الحقيقية لا تكون من خلال قدرات الدولة ولا تقتصر فقط على فرض أنظمة لإدارة الموارد العامة ولكن ايضا من خلال قدرتها على إشرك المجتمع في الحكم وبما يحقق مستويات جيدة من الحكم الرشيد. ويتضمن البناء المؤسسي للمساءلة المجتمعية بناء شراكات وعلاقات جيدة بين مؤسسات الدولة والمنظمات المجتمعية تسهم في تطوير حلول مشتركة لتعزيز طرق الحكم وبما يسهم في التنمية بشكل عام.

إضفاء الطابع الرسمي وتضمين المساءلة المجتمعية ضمن استراتيجيات ووظائف عمليات الحكومة

ينبغي أن تمثل ممارسات المساءلة المجتمعية روتيناً يومياً ضمن وظائف وعمليات المؤسسات الحكومية والمنظمات المجتمعية، إذا ما أردنا أن تحقق أثر مستدام. حيث ينبغي أن يمثل مفهوم المساءلة المجتمعية الموجه الرئيسي لصياغة كافة الوظائف والأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالحكومة. ويعد إصدار قوانين تضمن تطبيق المساءلة المجتمعية في المستويات المختلفة من الهيكل الحكومي طريقة عملية لضمان مساءلة مجتمعية مستدامة. من جهة أخرى، يمكن ترسيخ مفاهيم وأدوات المساءلة المجتمعية من خلال تضمينها في القطاعات المختلفة للمجتمع المدني، مثل المنظمات المجتمعية، الإعلامية، الدينية، الخاصة، وغيرها.

تحديات أمام جهود تعزيز المساءلة المجتمعية

عادة ما تواجه جهود تعزيز المساءلة المجتمعية العديد من التحديات أو المعوقات التي تبطئ تلك الجهود أو تحول دون وقوعها في أحيان كثيرة. ولعل من أبرز تلك المعوقات التالي:

- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ المساءلة المجتمعية. خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالأداء المالي والإداري للمؤسسات العامة.

- ضعف المعارف والخبرات باستخدام أدوات المساءلة المجتمعية المختلفة.
- تخوف المواطنين من إستخدام أدوات المساءلة المجتمعية كنتيجة إما لضعف الفضاء الديمقراطي وحرية التعبير، أو كنتيجة لثقافة مجتمعية غير محفزة.
- التمويل المالي، حيث تتطلب معظم أنشطة المساءلة المجتمعية إلى نفقات مالية وهو الأمر الذي قد يتسبب في تعثرها إن لم تتوفر التمويلات المالية اللازمة.

قصة نجاح

في مديرية الظهار بمحافظة إب، وفي قرية جوبلة بالتحديد، كان على طلاب المدرسة أن يمروا بمجرى السيول عند ذهابهم إلى المدرسة. وخلال موسم الأمطار وتدفق السيول من الجبال المحيطة بالقرية كان الطلاب يواجهون صعوبة كبيرة في الوصول إلى المدرسة وأحياناً يتم إغلاق المدرسة كنتيجة لصعوبة وصول الطلاب إليها .

من أجل حل هذه المشكلة اجتمعت لجنة المساءلة المجتمعية في المديرية وتوصلت إلى ضرورة بناء جسر لتمكين الطلاب من الوصول إلى المدرسة. لاحقاً، تواصلت هذه اللجنة مع السلطة المحلية في المديرية من أجل تبني هذا المقترح، إلا أن موضوع الجسر لم يكن مدرجاً ضمن الموازنة التنموية للمديرية في ذلك العام.

بعد عقد عدد من الجلسات الحوارية مع السلطة المحلية، ونظراً لأهمية عمل حل لهذه المشكلة، وإلحاح لجنة المساءلة المجتمعية في المديرية أستجابت السلطة المحلية مطالب الأهالي وتم بالفعل استقطاع جزء من الموارد المحلية لصالح بناء جسر على مجرى السيول مقابل المدرسة، وتم بالفعل تنفيذ المشروع وتمكن الطلاب من الوصول إلى المدرسة طوال العام[19] .

أسئلة تحفيزية

- ما هي العوامل المساعدة والمعيقة لنجاح مبادرات المساءلة المجتمعية في مدينتك أو محافظتك؟
- عدد أدوات المساءلة المجتمعية الملائمة لتنفيذها في مدينتك، لماذا؟
- ما هي المشاكل المجتمعية التي سوف تتناولها في إطار محافظتك من خلال مبادرات مساءلة مجتمعية؟

(19) د. نجوى نعمان وآخرون، واقع المساءلة المجتمعية في اليمن، ص٤٧.

الجلسة التدريبية
الـرابعـــــة

جلسات الإستماع المجتمعية
Social Hearing

الأهداف المعرفية Learning Objectives

بنهاية هذه الجلسة التدريبية فإنه يتوقع أن يكون كل مشارك قادراً على:

- معرفة مفهوم جلسات الإستماع المجتمعية.
- معرفة خصائص وإعتبارات تنفيذ جلسات الإستماع.
- معرفة الخطوات الخمس لتنفيذ جلسات الإستماع المجتمعية.
- معرفة عوامل تنفيذ جلسات الإستماع بنجاح.

تصويبات جوهرية Core Messages

- تعد جلسات الإستماع المجتمعية ذات أهمية كبيرة في تعزيز مستويات المساءلة المجتمعية لما توفره من مساحة للتواصل بين صناع القرار والمواطنين في إطار تفاعلي يفضي إلى تقديم وتنفيذ حلول عملية لما يواجه المجتمع من مشكلات تنموية وأمنية وغيرها.
- صممت خطوات تنفيذ جلسات الإستماع المجتمعية في هذا الدليل بشكل يتناسب مع البيئة اليمنية وما تتضمنه من سياقات مجتمعية وسياسية مختلفة، وفي الوقت ذاته فقد تم مراعاة النماذج الدولية في تنفيذ جلسات الإستماع العامة وبقدر الإمكان. وكنتيجة لهذا التوطين لتنفيذ جلسات الإستماع العامة فقد رأينا أن نطلق عليها مسمى "جلسات الاستماع المجتمعية" بدلاً من "جلسات الاستماع العامة".
- تقوم جلسات الإستماع المجتمعية على مبدأ التصويب من أجل التحسين بعيدا عنً تصيد الأخطاء ومحاسبة صناع القرار. كما تعتمد هذه الجلسات على مبدأ الشراكة من أجل تحسين مستوى الخدمات العامة وبما ينعكس على تحسين مستوى الحياة العامة.
- تعتبر خطوات تنفيذ جلسات الإستماع المقدمة في هذا الدليل ذات طبيعة ديناميكية، إذ تعتمد كل خطوة على التي قبلها، ويصعب على من يقوم بالتنفيذ أن ينتقل إلى خطوة متقدمة بدون تحقيق مخرجات الخطوات التي تسبقها.
- تتضمن منهجية تنفيذ جلسات الإستماع في هذا الدليل على العديد من الإعتبارات والإرشادات التي ينبغي مراعاتها أثناء التنفيذ وذلك لضمان أعلى مستويات النجاح في تنفيذ جلسات إستماع مجتمعية فعّالة.

مفهوم جلسات الإستماع المجتمعية

في سياق هذا الدليل فإن جلسات الإستماع المجتمعية تعني تلك الإجتماعات التي تضم أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص والأهالي بغرض التشاور وتبادل الخبرات فيما بينهم حول المشاكل التي تواجه المواطنين في إطار جغرافي محدد، وذلك من أجل الخروج بحلول يتم العمل على تنفيذها بشكل تشاركي.

أخذاً بعين الإعتبار مفهوم ومنهجية جلسات الاستماع العامة التي تتناولها العديد من الأدلة الصادرة عن بعض من مؤسسات التمويل الدولية أو المنظمات المجتمعية المتخصصة في مجال المساءلة المجتمعية، فإن هذا الدليل يقدم جلسات الإستماع وفق منهجية معدلة تتلائم مع البيئة السياسية والمجتمعية في اليمن والتي تكاد تختلف عنها في دول أخرى. وتعتبر

المنهجية التي صممت لعقد جلسات الإستماع في إطار هذا الدليل مزيجاً من أداتين من أدوات المساءلة المجتمعية وهما: بطاقات التقييم المجتمعي وجلسات الإستماع العامة. لقد كان من الضرورة بمكان أن يتم الوصول إلى منهجية عملية لتنفيذ جلسات إستماع تأخذ بعين الإعتبار واقع البيئة اليمنية، والتي تم تشخيصها من خلال دراسة متكاملة سبقت الإعداد لهذا الدليل.

يعتبر البعض هذا النوع من الجلسات بمثابة المنتديات التي يلتقي فيها أبناء المجتمع أفراداً وجماعات مع الجهات الرسمية والخاصة لمناقشة أوضاعهم والنظر في سُبل تحسينها[20]. ويختلف هذا النوع من جلسات الإستماع عن تلك التي يعقدها البرلمان في إطار قيامه بمهامه الرقابية والتي تدعى بجلسات الإستماع العامة، أو حتى تلك التي تهدف إلى جمع أطراف المصلحة المختلفة والمرتبطة بالمشكلة إلى طاولة واحدة للنقاش حول المشكلة في مساحة مفتوحة للعامة من الناس والإعلام أيضاً.

تهدف جلسات الاستماع المجتمعية التي يغطيها هذا الدليل وبشكل إجرائي إلى تحسين مستوى الحياة العامة من خلال التركيز على تحسين مستوى جودة الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة التنفيذية الحكومية المختلفة، وذلك من خلال تعزيز مساهمة المجتمع في تحسين تلك الخدمات جنباً إلى جنب مع الأجهزة المختلفة للقطاع العام.وفي هذا السياق فإنها تحقق أدنى مستويات المساءلة الإجتماعية.

تنـــويـــة

قد يكون مصطلح جلسات الإستماع حساساً في بعض المجتمعات إذ قد يعطي دلالة عن المحاسبة، وفي حال كان ذلك وارداً فإنه ينصح استخدام مصطلح اللقاءات أو الجلسات المجتمعية ما أمكن كبديل لجلسات الاستماع، حتى لا يجلب ذلك أية عقبات أمام التنفيذ

(20) International Center for Policy Studies, Citizen Participation Handbook - People's Voice Project, Ukraine: August 2002, p. 101

تستخدم الحكومات الديمقراطية حول العالم جلسات الإستماع منذ فترات زمنية طويلة، وذلك من خلال إستشارة المواطنين حول ما يلامس إحتياجاتهم من خدمات ومشاريع

فـــوائـــد تطبيـــق جلســـات الإستمـــاع

مثلها مثل بقية أدوات المساءلة المجتمعية فإن جلسات الإستماع تفيد كالتالي:

- توفر فرصة لأفراد المجتمع لإبداء آرائهم حول ما يقدم لهم من خدمات عامة تأتي في إطار حقوقهم الأساسية.
- ترفع من إدراك المجتمع بدوره في المشاركة في تحسين جودة الحياة العامة.
- تعزز من ممارسة حق المواطنة بطريقة ديمقراطية.
- تعزز من مستويات الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية.
- تحسن جودة الخدمات العامة ومستوى إستجابة أجهزة الدولة لاحتياجات المواطنين.

خصائص جلسات الإستماع

- تتطلب بناء ثقة مع القائمين على المؤسسات العامة.
- لا تتطلب خبرات نوعية وإنما مهارات عالية في التنسيق وإدارة اللقاءات ومتابعة مخرجاتها.
- تتطلب مستوى جيد من الوعي المجتمعي بأهمية المشاركة في الشأن العام والمساهمة جنباً إلى جنب مع مؤسسات الدولة في تحسين جودة الحياة العامة.
- تتطلب مشاركة أكبر عدد من أصحاب المصالح المرتبطين بالقضايا المراد نقاشها والخروج بحلول لها.
- تقتضي الخروج بخطط تنفيذية بإتجاه تذليل مشاكل وصعوبات تواجه المواطنين.

تساعد جلسات الإستماع على فتح قنوات تواصل فعّالة بين المسؤولين والمواطنين مما يعزز من مستويات الثقة والتعاون فيما بينهم في إدارة الشؤون العامة. وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كلاً من المسؤولين والمواطنين في أن معاً

من يطلب عقد جلسات الإجتماع ؟

من الممكن أن يتم طلب عقد جلسات الإجتماع إما من قبل الجهة الحكومية المزودة للخدمة، أو من قبل المواطنين جماعات كانوا أو منظمات ممثلة لهم.

طلب من الجهات الحكومية: قد تلجأ بعض الجهات الحكومية المقدمة للخدمة لعقد جلسات الإجتماع وذلك بغرض إما توضيح موقفها للعامة من المواطنين تجاه عراقيل تواجهها أثناء تقديمها للخدمات العامة أو بغرض الإستئناس بآرائهم وأخذ المشورة والنصح منهم. وفي هذه الحالة، تعلن الجهة الحكومية للمواطنين عن مكان وموعد عقد الجلسة وتوجه دعوة عامة للحضور، مع الإفصاح عن الغرض من هذه الجلسة كي يتسنى للناس المعرفة المسبقة حول مضمونها ويحفزهم ذلك للحضور والمشاركة.

طلب الجهات المجتمعية: في المقابل، يمكن أيضاً أن تعقد جلسات الإستماع المجتمعية بطلب من المواطنين أنفسهم (جماعات كانوا أو منظمات) وذلك من أجل طلب توضيحات من الجهات المقدمة للخدمة حول أوجه القصور أو المشاكل المرافقة لتقديم تلك الخدمة. وفي حال كان طلب عقد جلسة الإستماع من جانب الأهالي يتوجب عليهم تقديم الطلب إلى الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمة التي يسعون الاستيضاح حولها، على أن يقدم ذلك الطلب بشكل رسمي وبمذكرة تتضمن كافة التفاصيل كالآتي:

- اسم الموضوع المطروح للنقاش.
- الغرض من طرح الموضوع مثل: ممارسات خاطئة، إشاعات، قصور في تقديم الخدمات، .. إلخ

- تاريخ ويوم تقديم الطلب.
- التوقيع على الطلب من قبل مقدميه، مع ذكر معلومات التواصل.

الخطوات الإجرائية لعقد جلسات الاستماع المجتمعية

أعتمدت منهجية إجراء جلسات الإستماع في هذا الدليل على ما تضمنته العديد من الأدلة الإجرائية التي تعتمدها بعض مؤسسات التمويل الدولية والمنظمات المجتمعية المتخصصة في المساءلة المجتمعية حول العالم، ولكن مع بعض من التعديلات التي تضمن يمننة هذه المنهجية لتكون قابلة للتطبيق في المجتمع اليمني.

تتضمن منهجية تنفيذ جلسات الاستماع في إطار هذا الدليل على خمسة خطوات رئيسية وهي:

تأتي كل خطوة من الخطوات الإجرائية أعلاه لتحقق غرض محدد ومخرجات محددة تسهم في مجملها في التغلب على مشاكل تواجه المجتمع وفي تحسين جودة الخدمات العامة. الجدول التالي يوضح الغرض من كل خطوة والمخرجات المتوقعة منها أيضاً.

الخطـــــــوات

1. تحـــــديـــــد المشكـــــلـــــة
2. تـــوصيـــــف المشكـــــلـــــة
3. الجـــلـــــوس مـــع المجتمـــع
4. الجلوس مع الأجهزة التنفيذية المعنية
5. عقد جلسة استماع تضم الأجهزة التنفيذية والمجتمع وأصحاب المصالح الأخرى

الغـــــرض	المخرجـات
• تحديد المشكلة المراد القيام بحلها	• تصنيف للمشاكل المتواجدة بحسب إمكانية حلها
• توضيح حجم المعاناة الناتجة عن المشكلة	• معلومات حول المشكلة وأثارها السلبية على المجتمع، بالإضافة إلى فيديو وصور توضح حجم المعاناة
• عرض المشكلة على المجتمع والنظر في إمكانية تكاتفهم معاً للقيام بحلها	• حلول ومساهمات لحل المشكلة من جانب المجتمع • لجنة مجتمعية من ذوي القبول في المنطقة
• عرض المشكلة على المسؤولين والنظر في التحديات التي تعوق قدرتهم على حل المشكلة وتحديد سبل قيامهم بذلك	• حلول ومساهمات لحل المشكلة من جانب الأجهزة التنفيذية
• مناقشة ما يمكن أن يقوم به كل طرف وتحديد الموارد المتاحة وتلك الغير متوفرة	• الخروج بخطة تنفيذية زمنية تشاركية لحل المشكلة • تحديد لجنة تشاركية لمتابعة تنفيذ الخطة

جدول (1-4) يوضح الخطوات الخمسة لعقد جلسات الإستماع المجتمعية والغرض منها والمخرجات المتوقعة من كل خطوة

تتضمن كل خطوة من هذه الخطوات العديد من الأنشطة الإجرائية التي ينبغي القيام بها، وكذلك العديد من الإعتبارات التي من المفترض أن تأخذ بالحسبان أثناء عملية التنفيذ، والتي سيتم شرحها بالتفصيل تباعاً

أولاً: تحديد المشكلة

الغرض من هذه الخطوة:

يتمثل الغرض من هذه الخطوة في تقييم المشاكل التي يواجهها المواطنين وتحديد تلك التي من الممكن القيام بتذليلها أخذاً بالاعتبار بعض الإعتبارات التي ستناقش لاحقاً بالتفصيل.

المخرجات المتوقعة:

من المتوقع أن تفضي هذه الخطوة إلى قائمة بالمشاكل التي من الممكن أن يتم حلّها، وإختيار إحداهن.

المواضيع التي يمكن أن تناقش في جلسات الإستماع.

ينبغي أن تكون المواضيع المرفوعة للنقاش في إطار مسؤوليات الجهة الحكومية المطالبة بالمشاركة في اللقاء المجتمعي ومتعلقة بالسياسات والبرامج والأنشطة التي تقوم بها، مالم فإنه لا ينبغي الرفع بها. وعادة ما تتمحور المواضيع التي يطلب عقد لقاءات مجتمعية حولها بالإجراءات أو الأساليب التي تقدم من خلالها الخدمات، أو سياسات ينبغي تبنيها أو إيقافها، أو تحديد أولويات المشاريع التنموية في الحي، أو ربما مناقشة قضية رأي عام أثيرت في وسائل الإعلام ويراد من المسؤولين توضيح مواقفهم حيالها.

أمثله على مشاكل أو قضايا من الممكن تناولها:

نظافة الأحياء، شحة الماء، إنقطاع الكهرباء، إزدحام الشوارع، نظافة المطاعم، وغيرها من المشاكل.

معايير إختيار القضايا والمشاكل العامة لجلسات الاستماع:

من المهم جداً التعامل مع مشكلة محددة عوضاً عن التعامل مع عدة مشاكل في نفس الوقت وذلك من أجل ضمان الوصول إلى حلول عملية لتلك المشاكل. لكثرة المشاكل التي قد تواجه المجتمع، ومن أجل اختيار تلك التي تلامس بشكل كبير المواطنين ويكون من الممكن القيام بشيء ما حيالها فإن المعايير أدناه والجدول المصاحب لها ستساعد فريق المساءلة على إختيار المشكلة الأكثر أهمية للتعامل معها.

- وقوع المشكلة في إطار مسؤوليات القطاع العام.
- إمكانية قيام القطاع العام بحل المشلكة.
- حجم المعاناة على المجتمع.
- تفاعل المجتمع مع المشكلة.
- إمكانية تناول المشكلة في السياق السياسي والأمني الحالي.

معايير التقييم		وقوع المشكلة في إطار مسؤوليات القطاع العام (نعم – لا)	إمكانية قيام القطاع العام بحل المشلكة (0 – 5)	حجم المعاناة على المجتمع (0 – 5)	تفاعل المجتمع مع المشكلة (0 – 5)	إمكانية تناول المشكلة في السياق السياسي والأمني الحالي (0 – 5)	الإجمالي
المشاكل	المشكلة الأولى						
	المشكلة الثانية						

جدول (2-4) يوضح طريقة المفاضلة بين المشاكل القائمة من أجل اختيار أكثرها أهمية للتعامل معها

ثانياً: توصيف المشكلة

الغرض من هذه الخطوة:

يتمثل الغرض من هذه الخطوة في تقديم توصيف واقعي ومبسط للمشكلة يساعد في لفت إنتباه أصحاب المصالح إليها وإلى ضرورة التعامل معها.

المخرجات المتوقعة:

مجموعة من المعلومات والإحصاءات والحقائق التي تقدم توصيفاً ملفتاً للمشكلة. من الممكن تقديم هذا التوصيف إما من خلال تقرير مختصر مكتوب، أو من خلال فيديو مصور ومختصر، أو أية وسائل عرض أخرى مقنعة.

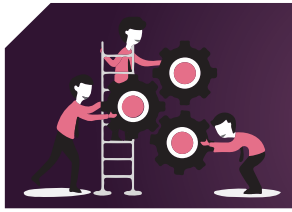
يتطلب تشخيص المشكلة جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة وتحليلها وترتيبها بشكل جيد. يساعد التوصيف الواضح في توفير فهم مشترك بين أصحاب المصلحة المختلفين والتقليل من فرص سوء الفهم بينهم.

من أجل ذلك، ينبغي أن يقوم فريق تنفيذ جلسة الاستماع بتوفير المعلومات اللازمة حول القضايا أو المشاكل محل النقاش من حيث: تاريخها، نتائجها، آثارها، حجمها، وغير ذلك من المعلومات المهمة. وفي سبيل الحصول على هذه المعلومات قد يلجأ فريق الإعداد إلى استخدام مجموعة من الأدوات مثل:

- الاستبيانات: عادة ما تفيد الاستبيانات قياس مستوى رضى المجتمع عن الخدمات العامة، أو قياس مستوى تضررهم من المشاكل القائمة. إن إستعراض آراء عينة من المجتمع المتضرر مع أطراف المصلحة يساعد في إقناع متخذي القرار بأهمية قيامهم بإجراءات من أجل حل المشكلة القائمة.
- المقابلات المباشرة: إلى جانب الاستبيانات، فإن المقابلات المباشرة تعتبر آداة مفيدة أيضاً لتشخيص حجم المشكلة وحجم معاناة المواطنين المتضررين وذلك بسؤالهم بشكل مباشر. قد يتم توثيق المقابلات إما كتابياً أو بتسجيلها فيديو لإستعراض البعض منها أثناء لقاءات جلسة الاستماع، في حال وافق المواطنين على ذلك.
- تقارير ودراسات أو مقالات: تعتبر التقارير والدراسات والمقالات السابقة والتي تناولت المشكلة القائمة مرجعية ممتازة من الممكن مراجعتها والاستفادة من أية معلومات أو نتائج أو توصيات كانت قد تضمنتها.
- إحصاءات رسمية: من المفيد جداً الحصول عل إحصاءات توضح الجهود الحكومية الحالية والسابقة للتعامل مع المشكلة، وذلك حتى يتم أخذها بعين الإعتبار أثناء النقاش والبناء عليها.

تنويه

- يتم إعداد كافة الوثائق والمواد التي ستعرض وتوزع أثناء اللقاء بالتنسيق مع الجهة الحكومية ذات العلاقة لتجنب أية أشكال سوء الفهم
- ستسهم هذه المعلومات في إعداد ما يسمى بالتقرير الأولي عن المشكلة، والذي سيعتمد عليه في إقناع أصحاب المصلحة للإلتفات للمشكلة والتعامل معها



النشاط 4-2

تحديد المعلومات اللازمة لعقد جلسة الإستماع

انظر صفحة (60)

- الفيديو التشاركي :

بدلاً من الدعوة المباشرة للجهات الحكومية للإلتفات للمشاكل التي تواجه المجتمع والناتجة إما عن قصور في السياسات الإجرائية لتلك الجهات أو عن قصور في تنفيذها، فإنه ينصح بالقيام بذلك بشكل غير مباشر من خلال ما يسمى بالفيديو التشاركي، والذي من خلاله يمكن جذب إنتباه صناع القرار، في الجهات الحكومية ذات العلاقة، إلى المشكلة التي تواجه المجتمع، وتحفزهم لإتخاذ خطوات ذاتية تجاه حلّها.

ماهو الفيديو التشاركي

يعتبر الدون سنودن أول من ابتكر فكرة الفيديو التشاركي من أجل تسليط الضوء على المشاكل المجتمعية ومن ثم استخدامه لتحريك أصحاب المصالح المختلفة للتعامل معها مبتدئاً بالمواطنين أنفسهم. وتتمثل فكرة هذا الفيديو في أنه يقدم توصيف مختصر ومؤثر عن المشكلة القائمة، وهو من صناعة المجتمع المتأثر بالمشكلة وليس أطراف أخرى.

عادة ما يتم إنتاج هذا النوع من الفيديوهات بعيداً عن الأسلوب الإحترافي والمعدات باهضة الثمن، إذ من الممكن أن يتم استخدام كاميرا التلفون المحمول بالإضافة إلى سيناريوهات متواضعة من إعداد فريق العمل.

كيف نستخدم الفيديو التشاركي:

- بعد الإنتهاء من صناعة الفيديو، يقوم الفريق المسؤول عن الإعداد لجلسة الإستماع باستخدامه ليكون بادئة للنقاش مع كلاً من المجتمع وصناع القرار من القطاع الخاص وغيرهم.

يؤكد العديد ممن استخدموا الفيديو التشاركي على فعاليته في إقناع الأطراف المختلفة بوجود المشكلة ودفعهم وتحفيزهم بإتجاه القيام بحلها. سجل الصندوق الاجتماعي للتنمية تجربة ناجحة في إستخدام الفيديو التشاركي في أغلب جلسات الإستماع التي عقدها، ويؤكد الصندوق على فعاليته في البيئة اليمنية، خاصة وأن صناع القرار في اليمن يميلون إلى تفهم المشكلة وضرورة التعامل معها إذا ما طرحت لهم بشكل غير مباشر بعيداً عن إشعارهم بأنهم السبب في وجودها.

تنويه

قبل الإنتقال إلى الخطوة الثالثة ينبغي أن تقوم بالتالي

- حول كل المعلومات التي جمعت حول المشكلة إلى مادة صورية مرتبة بطريقة منطقية مقنعة
- إبتعد عن توجيه الاتهامات أو القصور لأي طرف والتزم بالحيادية والجانب الإنساني
- أحرص على أن يكون المحتوى محفزاً لإتخاذ إجراءات

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يكون فريق المساءلة جاهز لإستعراض المشكلة بطريقة واضحة ومقنعة من أجل ضمان تفاعل ممثلي المجتمع معها.

ثالثاً: الجلوس مع المجتمع

الغرض من هذه الخطوة:

يتمثل الغرض من هذه الخطوة في تشكيل فريق ممثل للمجتمع المتضرر وإقناعه بوجود المشكلة وبأهمية التحرك للتعامل معها للتخفيف من معاناة المواطنين[22]. وسيمثل هذا الفريق صوت المتضررين أمام صانع القرار.

المخرجات المتوقعة:

يتوقع أن تنتهي هذه الخطوة بتشكيل فريق من ممثلي المجتمع ممن يؤمنون بأهمية التعامل مع المشكلة، ولديهم رغبة للتعاون مع كافة الأطراف للقيام بذلك. بالإضافة إلى مجموعة من الحلول العملية المقترحة لحل المشكلة.

١. إختيار ممثلي المجتمع.

تنويه

- ليس المطلوب أن يكونوا ممثلين رسميين عن المجتمع، وإنما هم عينة مطلوب منها أن تعكس معاناته

في هذه الخطوة سيقوم فريق المساءلة بدعوة مجموعة من أفراد المجتمع ممن يرون فيهم الصفات والمؤهلات الجيدة لتمثيل المجتمع أمام صناع القرار، وسيقومون بتوجيه الدعوة لهم من خلال لقائهم وطرح الموضوع عليهم بشكل فردي.

(٢٢) قد تصل بعض المجتمعات إلى مرحلة التعايش مع المشكلة فلا تشعر بأهمية التحرك لحلها، وهنا فإن على فريق المساءلة أن يكون قادراً على تحريك المجتمعات بشكل عملي للقيام بخطوات جادة لحل المشكلة.

إرشادات عامة عند إختيار ممثلي المجتمع:

- أستفد من الأطر المجتمعية القائمة إن وجدت[23] .
- قم بدعوة خطباء المساجد ليكونوا جزء من ممثلي المجتمع.
- وجه الدعوة للمعلمين والمعلمات ممن لديهم تأثير.
- أحرص على دعوة المشائخ الفاعلين.
- وجه دعوة للتجار في الحي للمشاركة.
- لا تتجاهل عقال الحارات وينصح بأن يكونوا أول المدعوين للمشاركة.
- أحرص على مراعاة النوع الاجتماعي في تشكيل الفريق.
- من الممكن أن يصل عدد أفراد ممثلي المجتمع إلى ١٠ أشخاص.

معايير اختيار ممثلي المجتمع:

لضمان عدم الفشل في تنفيذ جلسة الاستماع فإنه ينصح باختيار ممثلين للمجتمع بعناية، وقد تساعد المعايير التالية في الاختيار:

- أن يكون لديهم قبول وتأثير مجتمعي.
- أن يكون لديهم رغبة للمشاركة بشكل طوعي.
- أن يكونوا ملتزمين بالمشاركة في مراحل حل المشكلة.

إعتبارات مهمة عند التواصل مع ممثلي المجتمع:

- أحرص على تقديم الدعوة بطريقة بسيطة بعيداً عن التكلف بحيث لا تترك انطباع سلبي. (إنطلق من حجم المشكلة ومعاناة المجتمع وضرورة القيام بخطوات عملية)
- قدم نفسك كمبادر يريد أن يحل المشكلة لا أن يسلط الضوء عليها فقط.
- لا تتردد في البدء بمدح الأشخاص وأهمية دورهم في مساعدة المجتمع.

٢. عقد لقاء مع ممثلي المجتمع:

بعد أن تم التواصل الفردي مع ممثلي المجتمع وإقناعهم بالمشاركة سيقوم فريق المساءلة بعقد اجتماع لهم جميعاً لعرض المشكلة المحددة عليهم وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والحلول التي يقترحونها للتعامل معها.

إرشادات عامة عند التحضير لعقد اللقاء مع ممثلي المجتمع:

- تحديد مكان مناسب للقاء (المسجد – منظمة – مدرسة – منزل)
- إختيار الوقت المناسب.
- الحرص على أن يعرف جميع المشاركين من هم الحاضرين وما الهدف من اللقاء.
- تجهيز ملف كامل حول توصيف المشكلة (مادة صورية أو فلم).
- تجهيز حلول مكتملة مقترحة لطرحها للنقاش، إن تطلب الأمر، والبناء عليها.

إرشادات عامة أثناء عقد اللقاء مع ممثلي المجتمع:

- يوصى وبشدة الالتزام بالإرشادات التالية أثناء عقد اللقاء مع ممثلي المجتمع، ووفقاً لترتيبها.
- الترحيب بالجميع وتوضيح أهمية الدور المتوقع منهم لحل المشكلة.
- طرح المشكلة بشكل واضح بعيداً عن التعقيد،(بالإمكان استخدام عرض صوري أو الفيديو التشاركي).

(٢٣) يقصد بالأطر المجتمعية تلك التي قام الصندوق الاجتماعي للتنمية بتشكيلها خلال الأعوام السابقة وأسهمت بشكل كبير في تنفيذ مشاريع تنموية في مناطقها.

- إعطاء مجال للحاضرين للتعبير عن آرائهم أولاً (لا تقاطعهم).
- تفهم آراء الجميع وأحرص على تقديرها.
- توضيح الغرض من اللقاء والخطوات القادمة التي ستيقوم بها فريق المساءلة.
- الحرص على أن يكون النقاش إيجابياً ومركزاً على ضرورة إيجاد حلول.
- ينبغي أن ينتهي اللقاء بحلول مقترحة وإلتزامات من طرف الأهالي للمساهمة بتحقيقها.

لماذا نجلس مع المجتمع أولاً:

قد يتبادر هذا السؤال إلى أذهان البعض عند التفكير في التراتبية التي أعطيت لخطوات تنفيذ جلسات الإستماع في إطار هذا الدليل، ونوضح هنا بأن الجلوس مع المجتمع ينبغي أن يكون أولاً للأسباب التالية:

- ينبغي أن يقتنع الأهالي بوجود المشكلة أولاً وأن يطالبوا بحلها.
- إتاحة الفرصة للأهالي لتصميم حلول تناسبهم ومن ثم عرضها على صنّاع القرار.
- تحفيز الأهالي للمشاركة في الحل وتهيئتهم للمشاركة في جلسة الإستماع.
- نقل الموقف الإيجابي للأهالي إلى صناع القرار سيحفزهم للجلوس معهم، وبهذا يتم تمهيد البيئة لعقد جلسة إستماع ممتازة.

رابعاً: الجلوس مع الأجهزة التنفيذية المعنية

الغرض من هذه الخطوة:

يتمثل الغرض من هذه الخطوة في التواصل مع صناع القرار ولفت إنتباههم إلى المشكلة القائمة والتي تحتاج إلى تدخل مباشر من قبلهم. كما تعتبر هذه الخطوة تمهيداً للتواصل الفعّال بين المواطنين وصناع القرار في إطار العمل على حل المشكلة بشكل تشاركي.

المخرجات المتوقعة:

ينبغي أن تنتهي هذه الخطوة بتقبل صناع القرار بوجود المشكلة، بالإضافة إلى عزمهم على إتخاذ خطوات عملية للتعامل معها بدءاً بالجلوس مع ممثلي المجتمع للنظر في كيفية العمل المشترك.

ماذا إن لم توافق الجهات الحكومية على المشاركة:

في حال لم توافق الجهة الحكومية على المشاركة في جلسة الإستماع فإنه ينبغي ما أمكن أن توضح ذلك من خلال رد مكتوب أو شفوي مع توضيح الأسباب وراء ذلك، وتقديم تعهدات بالتعامل مع المشكلة القائمة في أقرب فرصة.

١- التحضير لعقد اللقاء

- حدد الجهة التنفيذية المعنية بالمشكلة.
- وجه خطاب رسمي لطلب اللقاء بالمسؤول المعني.

- يفضل أن ينبثق الخطاب عن مبادرة أو منظمة أو لجنة مجتمعية قائمة ومعترف بها.
- وضح في الخطاب بأن الغرض من اللقاء هو مناقشة المشكلة والتعاون مع المكتب لحلها.
- أحرص على أن يصل الخطاب للمسؤول المعني.
- تابع رد المسؤول عليه والحصول على اللقاء.
- لا تنسى أن تبتسم وأن تترك انطباع جيد عن هدفك.
- في حال أعتذر المسؤول الأول فاحرص على الجلوس مع من ينوبه.
- قم بتجهيز ملف مكتمل حول توصيف المشكلة، وموقف الآهالي حيالها.

٢- عقد اللقاء

- إشكر المستضيفين على استضافتهم.
- من خلال لغة إيجابية وضح الهدف من اللقاء.
- ابدأ باستعراض المادة الصورية التي أعددتها مسبقاً حول المشكلة. (لا تتطرق لموقف الأهالي)
- أترك المجال للمسؤولين لطرح آرائهم.
- دعهم يتكلمون حتى يستوعبوا ويعترفوا بوجود المشكلة بشكل ذاتي.
- أثبتت التجارب أن العديد من المسؤولين يتطرقون لجهودهم السابقة في حل المشكلة. ويبدأون بالإشارة إلى أهمية أن تتكاتف الجهود لمساعدتهم على القضاء عليها.

- حفزهم على إقتراح حلول للتعامل مع المشكلة وما يمكنهم القيام به.
- إستعرض معهم نتائج اللقاء المجتمعي ورغبة المواطنين في التعاون.
- سجل آرائهم حول نتائج اللقاء المجتمعي.
- سجل ما يقترحونه من حلول، وما سيقدمونه من التزامات للتنفيذ.

خامساً: عقد جلسة الاستماع تضم الأجهزة التنفيذية والمجتمع وأصحاب المصالح الأخرى

الغرض من هذه الخطوة:

يتمثل الغرض من هذه الخطوة في أمرين:

- توفير مساحة للمواطنين للتواصل مع صناع القرار ومساءلتهم حول مسؤولياتهم تجاه ما تواجههم من مشاكل.
- خلق فرص للعمل المشترك بين القطاع العام والمواطنين بإتجاه تحسين جودة الخدمات العامة.

المخرجات المتوقعة:

يتوقع أن تفضي هذه الخطوة إلى:

- قيام المواطنين بمساءلة صناع القرار في إطار مسؤوليتهم للتعامل مع المشكلة القائمة.
- خطة مشتركة للتعامل مع المشكلة القائمة. قد يتكفل الجانب الحكومي بالأمر في بعض الأحيان، ولكن يبقى دور الأهالي مهم في متابعة تنفيذ الخطة المتفق عليها.
- فريق للمتابعة مكون من القطاع العام والأهالي، لمتابعة تنفيذ الخطة.

١- التحضير لعقد جلسة الاستماع المجتمعية

من أجل ضمان تحضير جيد لعقد جلسة الإستماع فإنه ينصح أخذ النصائح والإجراءات التالية بعين الإعتبار:

- تشكيل فريق التحضير للقاء من كافة الأطراف.
- حدد مكان وتاريخ عقد اللقاء. (مقر المكتب التنفيذي – منظمة مجتمعية – مؤسسة حكومية أخرى - الخ)
- أحرص على أن يفهم جميع الأطراف الهدف من اللقاء.
- أحرص على طمئنة جميع الأطراف حول محتوى اللقاء.
- أحرص على أن يعرف جميع الأطراف أسماء المشاركين في اللقاء.
- شجع المسؤولين على التواصل مع المجتمع والاقتراب منه.
- جهز ملف متكامل حول المشكلة يتضمن التالي:
  - المادة الصورية حول المشكلة.
  - إلتزامات الأطراف للتعامل مع المشكلة.
  - القدرات والمخصصات المالية للمكتب التنفيذي للتعامل مع المشكلة، (شجع صانع القرار على أن يكون واضحاً).
  - القدرات الفنية المتوفرة لدى المكتب التنفيذي للتعامل مع المشكلة.
  - أية معلومات أو وثائق أخرى قد تكون مجدية.
- تجهيز البرنامج الزمني للقاء.
- تحديد المدعويين في اللقاء من القطاع الدولي والخاص إن أمكن وتوجيه دعوات لهم.
- لا تدعوا الإعلام لحضور اللقاء. (من الممكن عمل تغطية خبرية لاحقة إن رغب الحاضرين بذلك وتحت إشرافهم وبالكيفية التي يريدونها)
- أستثمر وقتا كافياً للإعداد للقاء.

٢- عقد جلسة الاستماع المجتمعية

إن عقد جلسات الاستماع والتي تضم صناع القرار مع من تم إختيارهم كممثلين عن المجتمع أو كعينة عنه قد لا يكون أمراً سهلاً. يحتاج هذا النوع من الإجتماعات تحضيراً وتمهيداً جيداً لضمان عدم خروجه عن سياقه ومن أجل المحافظة عليه في إطار بناء يفضي إلى تنفيذ مستويات جيدة من المساءلة المجتمعية تسهم بدورها في تحسين جودة الخدمات العامة. ومن أجل المساعدة في إدارة جيدة لمثل هذا النوع من الاجتماعات فإنه يوصى بإتباع التراتيبة التالية في عقد جلسة الإستماع:

- يفتتح الجلسة المسؤول المعني مرحباً بالحاضرين وموضحاً الغرض من اللقاء.
- يستعرض ميسر اللقاء برنامج اللقاء ويوضح مساراته.
- يوصى وبشدة إستعراض المادة الصورية كتمهيد للنقاش (الفيديو التشاركي).
- يوضح الجانب الحكومي موقفه من المشكلة.
- يوضح الجانب المجتمعي موقفه من المشكلة.
- توضع الحلول والأفكار للنقاش.
- توضع خطة تنفيذية مزمنة مشتركة ويتم إقرارها.
- تشكل لجنة للمتابعة من الطرفين.

نصائح أثناء عقد اللقاء:

- كن مستعداً للسيطرة على النقاش إن خرج عن مساره.
- حافظ على الروح الإيجابية في بيئة النقاش.
- شجع الطرح المتزن الذي يهدف إلى الحل.
- حفز التواصل الشفاف وتبادل المعلومات.
- خذ بعين الاعتبار أي جوانب عدم ثقة بين الأطراف.
- أحرص كل الحرص على أن ينجح اللقاء ويفضي إلى عمل مشترك.

أسئـــلة تحفيزيـــة

ما هي العوامل المساعدة لنجاح عقد جلسات الإستماع في مدينتك أو محافظتك؟

ماهي معوقات عقد جلسات الاستماع في مدينتك أو محافظتك؟ وماذا تقترح لتذليلها؟

دليل المدربين لتنفيذ
الأنشطة التدريبية

أنشطة الجلسة الأولى: الحكم الرشيد

النشاط 1-1
دوائر الحوكمة

الأهداف التدريبية:

بنهاية هذا النشاط ينبغي أن يكون كل مشارك قادر على مشاركة أفكاره وما يفهمه عن الحكم الرشيد مع زملائه ومع المدرب.

طريقة تنفيذ النشاط:

- قم بتجهيز عبارات أو كلمات مفتاحية تتضمن أفكار ومفاهيم حول قضايا تتعلق بالحكم الرشيد.
- أطلب من المشاركين أن يقوموا بتشكيل دائرتين أحدهما كبيرة والأخرى أصغر (الدائرة الصغيرة ينبغي أن تكون داخل الدائرة الكبيرة) على أن يكون المشاركين متقابلين.
- إقرأ على المشاركين العبارة التي قمت باختيارها والتي سوف يقومون بمناقشتها مع بعضهم.
- أطلب من المشاركين في الدائرتين الدوران بشكل معاكس لعدة ثواني ثم
- أطلب منهم التوقف فجأة حتى يقوم كل مشارك بمناقشة العبارة التي طرحت عليهم مع الشخص المقابل له.
- قم بتكرار العملية حتى الانتهاء من مناقشة كل العبارات التي قمت بتحديدها.
- أطلب من جميع المشاركين أن يشكلوا دائرة واحدة كبيرة وأن يقوم ٣-٥ منهم بالتعليق على النشاط.
- قم باختتام النشاط بتوضيح علاقته بأهداف الجلسة التدريبية الخاصة بالحكم الرشيد.

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يستغرق هذا النشاط بين ١٠ إلى ١٥ دقيقة.

النشـــــــاط 1-2
(الأدوار، المصالح، الإسهامات، والأثار)

الأهـــــداف التـــدريبيـــة:

يهدف هذا النشاط إلى مساعدة المشاركين على استيعاب التنوع الكبير في اصحاب المصالح من القطاعين المجتمعي والحكومي. وبنهاية النشاط يتوقع أن يكون كل مشارك قادر على تحديد أصحاب المصالح المساهمين في تحقيق الحكم الرشيد، مع تحديد أدوارهم، مصالحهم، إسهاماتهم، وأثر أدوارهم على الحكم الرشيد.

◇ طـريقـة تنفيـذ النشـاط:

- أطلب من المشاركين أن ينقسموا إلى مجموعتين، ثم اطلب من كل مجموعة أن تقوم بتحديد أصاحب المصالح المحتملين والذي يعتقدون أن لهم علاقة بتحقيق الحكم الرشيد. على المجموعة الأولى أن تقوم بتحديد اصحاب المصالح من القطاع العام، بينما تقوم المجموعة الثانية بتحديد أصحاب المصالح من القطاع المجتمعي.
- بعد تحديد أصحاب المصالح المختلفين، تقوم كل مجموعة بتحديد أربعة عناصر أمام كل منهم وهي كالتالي:

- دور كل طرف في تحقيق الحكم الرشيد.
- مصلحة كل طرف من تحقيق الحكم الرشيد.
- ما الذي يقوم به كل طرف حالياً لتحقيق الحكم الرشيد.
- كيف سيسهم دور كل طرف في تحقيق الحكم الرشيد؟ ما هي الآثار السلبية التي ستحصل في حال لم يقوموا بأدوارهم بشكل مناسب؟
- بعد إنتهاء كل مجموعة من النشاط أطلب من كل مجموعة أن تشارك نتائج عملها مع المجموعات الأخرى.

ملاحظة: من أجل إتمام هذا النشاط بإمكان المشاركين إما إستخدام كروت ورقية صغيرة على أن يتم لصقها على حائط أو حامل محدد، أو أن يتم استخدام ورقة كبيرة تحتوي على الجدول أدناه.

أصحاب المصالح	أدوارهم	مصالحهم من تحقيق الحكم الرشيد.	ماذا يعملون حالياً	آثار تدخلاتهم الايجابية والسلبية

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يستغرق هذا النشاط ٤٥ دقيقة، ٢٠ دقيقة لإنجاز النشاط و ٢٠ دقيقة لمناقشة المخرجات و ٥ دقائق لتلخيص مخرجات النشاط.

أنشطـة الجلسـة الثالثـة: المسـاءلـة المجتمعيـة

النشـــــــاط 3-1
صناعة بوسترات للمساءلة المجتمعية

الاهـداف التـدريبيـة:

بنهاية هذا النشاط يتوقع أن يكون كل مشارك قادر على توصيف خبرته ومعارفه في المساءلة المجتمعية.

طريقـة تنفيـذ النشـاط:

- قسم المشاركين إلى مجموعات تضم أربعة إلى خمسة أعضاء في كل منها.
- على ورقة كبيرة أو سبورة بيضاء أطلب من كل مجموعة أن ترسم بوستر حول المساءلة المجتمعية على أن يقدم البوستر إجابات للأسئلة التالية أو بعضها:

- ماهي القضايا المتعلقة بالحكم الرشيد والتي يمكن للمساءلة المجتمعية أن تقوم بمعالجتها؟

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

الوقت المتوقع لهذا النشاط هو ٢٥ دقيقة، ١٥ للنشاط و ١٠ دقائق لاستعراض النتائج ومناقشتها.

النشـــــــاط 3-2
بناء أركان المساءلة المجتمعية

الأهـداف التـدريبيـة:

بنهاية هذا النشاط يتوقع أن يكون المشاركين قادرين على مناقشة بعض أركان، مبادئ، أدوات، ومؤشرات المساءلة المجتمعية.

طريقـة تنفيـذ النشـاط:

- قسم المشاركين إلى ٣ – ٤ مجموعات.
- أعطي المشاركين أقلام، مقصات، أوراق، وشريط لاصق.
- أطلب من المشاركين أن يقوموا بتصميم نموذج يعبر عن المساءلة المجتمعية. (قد يكون ناطحة سحاب، هرم، جسر، برج، أو غير ذلك).
- أطلب من المشاركين القيام ببناء ما وضعوه من تصميم باستخدام الأدوات التي أعطيت لهم.
- من خلال كتابة كل مبدأ، أو أداة، أو مؤشر، أو ركن من أركان المساءلة المجتمعية على ورقة صغيرة سيكون من الممتع معرفة اياً منها ستمثل قاعدة البناء وأياً منها ستمثل النافذة وهكذا.

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يتطلب إنجاز هذا النشاط ١٥ – ٢٠ دقيقة.

النشـــــــاط 3-3
التـــــــوصيـــــل

الأهـداف التـدريبيـــة:

بنهاية هذا النشاط يتوقع أن يكون كل مشارك قادراً على إحصاء الآليات والأدوات المختلفة للمساءلة المجتمعية لكل مرحلة من مراحل إدارة المالية العامة.

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يتم إنجاز هذا النشاط في ٥ – ١٠ دقائق.

طـريقـة تنفيـذ النشـاط:

- جهز أوراق صغيرة تحتوي على أسماء أدوات المساءلة المجتمعية ومراحل إدارة المالية العامة، وبعدد نسخ تتوافق مع عدد المجموعات.
- قسم المشاركين إلى ٣ – ٤ مجموعات.
- أطلب من كل مجموعة أن تقوم بترتيب مراحل المالية العامة بحسب تسلسلها وأن تضع الأداة المناسبة أمامها بحسب ما تم شرحه لهم في الجزء النظري من البرنامج.
- بعد العد حتى الرقم ٣ ينبغي أن ينطلق أعضاء المجموعات في سباق لترتيب الأوراق على مساحة حائطية مخصصة لكل مجموعة.
- يقوم المدرب بالتأكد من عمل كل مجموعة ويطلب منهم توضيح أية أوجه قصور.
- تُقدم جائزة للمجموعة الفائزة التي أعطت الترتيب الصحيح في أقصر وقت.

أنشطـة الجلسـة الرابعـة: جلسـات الإستمـــاع

النشـــــــاط 1-4
إختيـار المشكلـة المجتمعيـة

الأهـداف التـدريبيـــة:

يهدف هذا النشاط إلى إكساب المشاركين القدرة على تصنيف المشاكل التي تواجه مجتمعه، مع تحديد تلك التي من الممكن تناولها.

طريقـة تنفيـذ النشـاط:

- يتم تقسيم المشاركين إلى ٣ – ٤ مجموعات.
- تقوم كل مجموعة بتحديد أبرز المشاكل التي تتواجد في مدينة ما.
- على ورقة كبيرة، تقوم كل مجموعة بتقييم المشاكل التي حددتها وفقاً للمعايير في الجدول أدناه والخاص بهذا النشاط.

	معـاييـر التقيـيـم	وقوع المشكلة في إطار مسؤوليات القطاع العام (نعم – لا)	إمكانية قيام القطاع العام بحل المشلكة (0 – 5)	حجم المعاناة على المجتمع (0 – 5)	تفاعل المجتمع مع المشكلة (0 – 5)	إمكانية تناول المشكلة في السياق السياسي والأمني الحالي (0 – 5)	الإجمالي
المشـاكـل	المشكلة الأولى						
	المشكلة الثانية						

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يتم إنجاز هذا النشاط ٢٠ دقيقة، ١٠ دقائق لإنجاز النشاط و ١٠ دقائق لمناقشة مخرجات النشاط.

النشـــــــاط 2-4

تحديد المعلومات اللازمة لعقد جلسة الاستماع

الأهـداف التدريبيـــة:

من خلال هذا النشاط سيتعلم المشاركين كيفية تحديد المعلومات اللازمة لاستخدامها أثناء عقد جلسة الإستماع، بالإضافة إلى التخطيط للحصول عليها.

◇ طريقــة تنفـيذ النشـــاط:

- سيعتمد تنفيذ هذا النشاط على مخرجات النشاط السابق ١-٤ حيث ستقوم نفس المجموعات بتطبيق هذا النشاط على أهم مشكلة تم التوصل إليها في النشاط السابق، وبحسب الجدول التالي.
- أطلب من المشاركين تنفيذ النشاط على ورقة كبيرة وتعليقها في مكان قريب منهم في قاعة التدريب.

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يتم إنجاز هذا النشاط في ٣٠ دقيقة. ٢٠ دقيقة لإنجاز النشاط و ١٠ دقائق لمناقشة مخرجات النشاط.

توصيف المشكلة					
المجـــال	التســـاؤلات	أدوات مقترحة لجمع البيانات	الشخص المسؤول	الـزمـــن	الموارد المالية اللازمة
حجم المشكلة	كم عدد المتضررين من المشكلة؟ ماهو النطاق الجغرافي التي تغطيه المشكلة؟				
معاناة المواطنين	كيف يتضرر المواطنين من المشكلة؟ ماهي الإحصائيات والقصص التي توضح معاناتهم؟				
آثار المشكلة على المدى البعيد	في حال استمرت المشكلة، كيف ستتفاقم أضرارها؟				
القدرات المالية للمؤسسة العامة المختصة	هل تمتلك المؤسسات المختصة بالمشكلة الموارد المالية الكافية لحلها؟ ماهي نسبة قدرتها المالية؟				
القدرات الفنية للمؤسسة العامة المختصة	هل تمتلك المؤسسات المختصة القدرات الفنية اللازمة للتعامل مع المشكلة؟ ما الذي ينقصها؟				
الاحتياجات اللازمة لحل المشكلة	ماهي الاحتياجات المالية التقديرية اللازمة لحل المشكلة؟ ماهي الاحتياجات البشرية التقديرية اللازمة لحل المشكلة؟ ماهي الاحتياجات العينية التقديرية اللازمة لحل المشكلة؟				

النشـــــــاط 4-3
عقـد جلســات مســاءلــة

توصيف النشـاط:

تتمثل فكرة هذا النشاط في تفاعل المشاركين مع بعضهم البعض في إطار حواري وتفاوضي ومن خلال أدوار مختلفة حُددت لكل مجموعة منهم. في إطار هذا التفاعل يطلب من المشاركين القيام بالتحضير لتنفيذ جلسات استماع مجتمعية حول مشاكل حددت لهم سلفاً.

الأهـداف التدريبيـة:

من خلال الأدوار المختلفة التي صُممت في إطار هذا النشاط فإن المشاركين سيتمكنون من محاكاة حالات حقيقية للتجهيز وعقد جلسات استماع مجتمعية فعلية. وبنهاية هذا النشاط سيكون المشاركين قد استوعبوا وبشكل عملي العديد من المعلومات التي قُدمت لهم بشكل نظري. كما سيساعد هذا النشاط على تغيير قناعات المشاركين تجاه أهمية تطبيق جلسات الاستماع وفقاً لمعايير وخطوات إجرائية احترافية ومدروسة.

إحتياجات تنفيذ هذا النشاط:

١- يحتاج هذا النشاط مكان واسع بحيث يستطيع المشاركين التحرك بحرية كافية.

٢- طباعة كافة الأدوار على أوراق منفصلة.(تتوفر الأدوار بصورة جاهزة للطباعة على الموقع الإلكتروني لمؤسسة رنين! اليمن)

توضيح: لقد صُممت الأدوار الخاصة بالمجموعتين بشكل مختلف. حيث أن الأدوار المناطة بالمجموعة الأولى تكاد تكون متناغمة ومن السهل أن تفضي الى عقد جلسة إستماع. بينما في المقابل تتضمن الأدوار التي صُممت للمجموعة الثانية عدد من الصعوبات بحيث تجعل من إمكانية عقد جلسة إستماع أمر صعب. ويتوقع أن تنجح المجموعة الأولى بينما تفشل المجموعة الثانية في تحقيق أهدافهم . ستعكس هذه النتيجة المتوقعة الواقع الحقيقي في الميدان وبالتالي سيتعلم المشاركين كيف من الممكن أن يتم التعامل مع عوامل الفشل والنجاح أثناء عقد جلسات الإستماع .

طـريقـة تنفيـذ النشـاط:

- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين (مجموعة أولى وثانية).
- قم بفصل المجموعتين في مكانين مختلفين، وأحرص على أن لا تبقيا في نفس القاعة التدريبية إن أمكن ذلك.
- قم بتقسيم كل مجموعة إلى **فرق فرعية** بحسب الأدوار المعطاة في إطار هذا النشاط وهي:

- الفريق المجتمعي الذي يسعى لعقد جلسة الاستماع (عدة أشخاص).
- القطاع العام المسؤول عن التعامل مع المشكلة (شخص واحد فقط + مستشار له إن لزم الأمر).
- الأهالي المتضررين من المشكلة (عدة أشخاص).
- ممثلي القطاع الدولي (شخص واحد).

- ممثلي القطاع الخاص (شخص واحد).

- أطلب من كل فرد أن يعلق إسم الفريق الذي ينتمي إليه على صدره كي يتعرف عليه زملائه في النشاط.
- إعطي كل فرقة الدور المناط بها مطبوعاً في ورقة منفصلة وبشكل سري بحيث لا تعرف كل فرقة على دور الآخرى.
- بين للمشاركين أن المطلوب منهم هو عقد جلسة إستماع مع الإلتزام بالتعليمات والأدوار التي أعطيت لكل منهم.
- بين للمشاركين بأن كل فرقة يتوقع أن تقوم بتنفيذ كافة خطوات الإعداد والتنفيذ لجلسات الإستماع مع تجهيز ما يرافقها من متطلبات.
- أترك المشاركين ليقوموا النشاط وأحرص على مراقبتهم وتوضيح أية نقاط قد لا تكون مفهومة لهم كلما تطلب الأمر.
- بعد إنتهاء المشاركين من تنفيذ النشاط إطلب منهم العودة إلى أماكنهم، ثم قم بفتح باب النقاش حول التفاصيل التي واجهتهم وكيف من الممكن أن تواجههم في الواقع. إربط كل ما يقولونه بالمادة النظرية التي قدمت لهم قبل النشاط. يوصى أن تقوم بهذا النقاش لكل مجموعة على حده حتى يتم مناقشة كل تجربة بالتفصيل.

الوقت المتوقع لهذا النشاط:

يتوقع أن يستغرق هذا النشاط قرابة الساعة والنصف كالتالي:

ساعة النشاط، ونصف ساعة للنقاش اللاحق.

أدوار المجموعة الأولى:

دور فريق الناشطين المجتمعيين المهتمين بحل المشكلة:

الفكرة:

يسعى مجموعة من الشباب والشابات في الحي إلى إيجاد حل لمشكلة تواجه المواطنين في الحي الذي يعيشون فيه وذلك من خلال التواصل مع المؤسسة العامة المسؤولة عن المشكلة في الحي، وكذلك مع أصحاب المصلحة المختلفين بغرض مناقشة المشكلة والنظر في الحلول المناسبة لإنهائها.

ماهي المشكلة: في الحي الذي تقطنون فيه توجد قطعة أرض فارغة في وسط الحي أتخذ منها أهالي الحي والأحياء المجاورة مكاناً لرمي مخلفات الأطعمة اليومية. كما يقوم أصحاب المحلات في الأسواق المجاورة برمي مخلفاتهم فيها أيضاً، والتي تتمثل في مخلفات الجزارة والخضروات والأكياس والمواد الكرتونية الأخرى. أدى ضعف أداء مكتب البلدية في الحي إلى تراكم النفايات بكميات كبيرة مما أسهم في انتشار الأمراض، بالإضافة إلى تلوث المنظر العام للحي وبات سكانه يشكون من ذلك بشكل مستمر.

المطلوب منكم:

- توصيف المشكلة، بإمكانكم إستخدام أرقام وحقائق إعتباطية في إطار هذا التمرين.
- إختيار ممثلي المجتمع.
- عقد اللقاء المجتمعي والخروج بحلول وإلتزامات.
- عقد لقاء مع المسؤول والخروج بحلول وإلتزامات.
- عقد جلسة إستماع (لقاء مجتمعي) للخروج بخطة تنفيذية.

حقائق ينبغي أن تعرفونـها:

- أنتم تؤمنون جيداً بأهمية العمل التكاملي بين مكتب النظافة والمجتمع من أجل حل المشكلة.
- لديكم معرفة مسبقة بأن مكتب النظافة يفتقر للإمكانات المالية والبشرية وغيرها واللازمة لحل المشكلة، وبأنه سيقوم بذلك إن توفرت لديه تلك الإمكانات.
- قد يكون السبب في ضعف قدرات المؤسسة العامة هو انتشار الفساد المالي فيها، وقد يحول ذلك دون تفاعل قيادة المؤسسة مع طلب عقد جلسة المساءلة خوفاً من أية مكاشفة أو محاسبة.
- يتمثل هدفكم في النجاح في عقد جلسة استماع ناجحة تفضي إلى حل المشكلة.
- قد تواجهون صعوبات في إقناع صانع القرار والمجتمع في المشاركة لذا ينبغي أن تتغلبوا على تلك الصعوبات.
- ينبغي أن تكونوا مقنعين جداً في تواصلكم مع المجتمع ومع صناع القرار.

رئيس مكتب النظافة:

حقائق ينبغي أن تعرفونـها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل مناقشة بعض المشاكل التي تواجه المواطنين.
- كرئيس لمكتب النظافة في الحي والمسؤول عن المشكلة فإنه تواجهك العديد من الصعوبات تحول دون قدرتك على حلها. من تلك الصعوبات ضعف في الميزانيات التشغيلية والقدرات البشرية للمكتب من حيث العدد والخبرات.
- أنت/ أنتي شخصية لا تحب الإختلاط بالعامة ولا بوسائل الإعلام أو الناشطين المجتمعيين، وتشعر بأنه لن يأتي منهم إلا المشاكل ليس أكثر.
- أنت/ أنتي لست ضد أن يطالب المجتمع بحقه في الحصول على خدمات ممتازة، ولست ضد أن يعمل مكتب النظافة مع المجتمع بشكل تكاملي من أجل تحسين الخدمات العامة. ولكنك تحتاج ان تتأكد من أن المجتمع لديه الرغبة في ذلك وليس مجرد تصيد أخطاء أو إيقاع مكتب البلدية في مشكلات. ويعتمد ذلك على قدرة الجانب المجتمعي على إقناعك.
- أنت/ أنتي تدرك جيداً أن مكتب النظافة بحاجة إلى مساعدة الأهالي في حل المشكلة.
- سوف تقابل الناشطين المجتمعيين ولكن بعد أن تكون قد ألغيت موعد بينكم على الأقل.
- **أثناء نقاشك مع النشاطين المجتمعيين،** في حال لم تُكن لهجتهم معك مطمئنة وإيجابية فإنك سوف تتبنى موقف دفاعي وهجومي أيضاً وسوف ترفض التعاون في تقديم حلول. أما إن كانت لهجتهم إيجابية ومحفزة فإنك سوف ترحب بأية جهود مشتركة مع المجتمع.
- **أثناء جلسة الاستماع،** ستكون حذراً ومتوجساً من أن يهاجمك الأهالي، **فإذا كانت لهجتهم جيدة ومطمئنة** فإنك ستشعر بالراحة وستجيب على أسئلتهم خاصة تلك المتعلقة بالخطط والموازنات الخاصة بالمكتب. **أما إن كانت لهجتهم تهكمية** فإنك ستتخذ موقف دفاعي وقد يدفعك ذلك إلى الخروج من الاجتماع.
- تذكر دائماً أنك رئيس مكتب النظافة ولديك العديد من الصلاحيات.

دور ممثلي الأهالي:

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل مناقشة بعض المشاكل التي تواجه سكان الحي.
- يعتبرك سكان الحي شخصية ذات تأثير وقبول.
- لديك ثقة برغبة وقدرة المؤسسة العامة والقائمين عليها لحل المشكلة.
- لديك الاستعداد بالتعاون مع المؤسسة العامة لعمل حل للمشكلة لأنك تعتقد بأنها مسؤولية جماعية، ولكن لديك مخاوف من التواصل مع القطاع العام بسبب الظروف الأمنية والحسسيات الحالية.
- سوف تتردد كثيراً في قبول أن تكون ممثل عن المجتمع و يتطلب على فريق الناشطين المجتمعيين أن يكونوا مقنعين لجعلك تشارك معهم.
- لديك قناعة بأن ضعف أداء المؤسسة العامة في القيام بدورها هو بسبب ضعف الدعم المالي والفني المقدم لها من قبل الدولة.
- تعتقدون بأن المؤسسة العامة ستكون قادرة على حل المشكلة في حال تكاتف معها الأهالي والأطراف الأخرى.
- **أثناء عقد اللقاء المجتمعي والعام**، ستكون:

- متفائلاً وتطمح للوصول إلى حل للمشكلة.

- ستطرح تساؤلات على صانع القرار بطريقة غير تهكمية أو استفزازية.

- ستحرص على إنجاح اللقاء

دور القطاع الدولي:

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل دعوتك لحضور جلسة استماع مجتمعية تهدف لحل مشكلة.
- ستقوم بالإستفسار حول جلسة الإستماع والغرض منها والدور المتوقع منك القيام به.
- بعد نقاش مفصل مع الناشطين ستوافق على الحضور، ولكن مع طلب ضمانات أن لا يتم اقحام منظمتكم في أية مشاكل مع القطاع العام.
- ينبغي أن يكون فريق الناشطين مقنع بالنسبة لك مالم سوف تتردد في المشاركة في اللقاء.
- أثناء جلسة الإستماع سوف تبادر للمشاركة في تمويل تنفيذ أية حلول يتم التوصل إليها.

دور القطاع الخاص:

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل دعوتك لحضور جلسة إستماع مجتمعية تهدف لحل مشكلة.
- ستقوم بالإستفسار حول جلسة الإستماع والغرض منها والدور المتوقع منك القيام به.
- بعد نقاش مفصل مع الناشطين ستوافق على الحضور، ولكن مع طلب ضمانات أن لا يتم اقحام شركتك في أية مشاكل مع القطاع العام.

- ينبغي أن يكون فريق الناشطين مقنع بالنسبة لك مالم سوف تتردد في المشاركة في اللقاء.
- أثناء جلسة الإستماع سوف تبادر للمشاركة في تمويل تنفيذ أية حلول يتم التوصل إليها.

المجموعـــة الثـــانيـــة:

دور فريق الناشطين المجتمعيين المهتمين بحل المشكلة:

الفكـــــرة:

يسعى مجموعة من الشباب والشابات في الحي إلى إيجاد حل لمشكلة تواجه المواطنين في الحي الذي يعيشون فيه وذلك من خلال التواصل مع المؤسسة العامة المسؤولة عن المشكلة في الحي، وكذلك مع أصحاب المصلحة المختلفين بغرض مناقشة المشكلة والنظر في الحلول المناسبة لإنهائها.

ماهي المشكلة: يعاني الحي الذي تقطنون فيه في إحدى مديريات محافظة الحديدة من مشكلة دائمة تتمثل في تدفق مياه الصرف الصحي إلى الشوارع. تجلب هذه المياه الملوثة الأمراض كما تعيق حركة السكان وتجعل من الحياة في تلك الأحياء أمراً صعباً. يشكو سكان تلك الأحياء من استمرار هذه المشكلة ويتطلعون إلى حلول سريعة وحاسمة. سجلت بعض المنظمات إرتفاع معدلات الأصابة بالأمراض في تلك المديرية خاصة بين الأطفال الذي عادة ما يقضون أوقاتهم يلعبون في الأحياء. بالإضافة إلى ذلك، سجلت حوادث بين بعض الأهالي في بعض الأحياء على خلفية تدفق مياه الصرف الصحي الخاصة بمنازلهم إلى الشارع ونتج عنها ضرب بالعصي والهراوات أدت إلى إصابات استدعت الذهاب إلى المستشفى.

المطـــلوب منكـــم:

- توصيف المشكلة، بإمكانكم إستخدام أرقام وحقائق إفتراضة في إطار هذا التمرين.
- إختيار ممثلي المجتمع.
- عقد اللقاء المجتمعي والخروج بحلول والتزامات.
- عقد لقاء مع المسؤول والخروج بحلول والتزامات.
- عقد جلسة استماع (لقاء مجتمعي) للخروج بخطة تنفيذية.

حقائق ينبغي أن تعرفونها:

- أنتم تؤمنون جيداً بأهمية العمل التكاملي بين مؤسسة المياه و الصرف الصحي والمجتمع من أجل حل المشكلة.
- لديكم معرفة مسبقة بأن مكتب مؤسسة المياه و الصرف الصحي يفتقر للإمكانات المالية والبشرية وغيرها واللازمة لحل المشكلة، وبأنه سيقوم بذلك إن توفرت لديها تلك الإمكانات.
- قد يكون السبب في ضعف قدرات مؤسسة المياه هو إنتشار الفساد المالي فيها، وقد يحول ذلك دون تفاعل قيادة المؤسسة مع طلب عقد جلسة المساءلة خوفاً من أية مكاشفة أو محاسبة.
- يتمثل هدفكم في النجاح في عقد جلسة إستماع ناجحة تفضي إلى حل المشكلة.
- قد تواجهون صعوبات في إقناع صانع القرار والمجتمع في المشاركة لذا ينبغي أن تتغلبوا على تلك الصعوبات.
- ينبغي أن تكونوا مقنعين جداً في تواصلكم مع المجتمع ومع صناع القرار.

رئيس مكتب مؤسسة المياة والصرف الصحي:

حقائق ينبغي أن تعرفونها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل مناقشة بعض المشاكل التي تواجه المواطنين.
- كرئيس لمكتب مؤسسة المياه في الحي والمسؤول عن المشكلة فإنه تواجهك العديد من الصعوبات تحول دون قدرتك على حلها. من تلك الصعوبات ضعف في الميزانيات التشغيلية والقدرات البشرية للمكتب من حيث العدد والخبرات.
- أنت/ أنتي شخصية لا تحب الإختلاط بالعامة ولا بوسائل الإعلام أو الناشطين المجتمعيين، وتشعر بأنه لن يأتي منهم إلا المشاكل ليس أكثر.
- أنت/ أنتي تفهم مصطلح جلسات الإستماع على أنها محاسبة وتصيد أخطاء.
- أنت/ أنتي لست ضد أن يطالب المجتمع بحقه في الحصول على خدمات ممتازة، ولست ضد أن تعمل المؤسسة مع المجتمع بشكل تكاملي من أجل تحسين الخدمات العامة. ولكنك تحتاج ان تتأكد من أن المجتمع لديه الرغبة في ذلك وليس مجرد تصيد أخطاء أو إيقاع مكتب البلدية في مشكلات. ويعتمد ذلك على قدرة الجانب المجتمعي في إقناعك.
- أنت/ أنتي تدرك جيداً أن مكتب النظافة بحاجة إلى مساعدة الأهالي في حل المشكلة.
- سوف تقابل الناشطين المجتمعيين ولكن بعد أن تكون قد ألغيت موعد بينكم على الأقل.
- أثناء نقاشك مع النشاطين المجتمعيين، في حال لم تُكن لهجتهم معك مطمئنة وإيجابية فإنك سوف تتبنى موقف دفاعي وهجومي أيضاً وسوف ترفض التعاون في تقديم حلول. أما إن كانت لهجتهم إيجابية ومحفزة فإنك سوف ترحب بأية جهود مشتركة مع المجتمع.
- أثناء جلسة الإستماع، ستكون حذراً ومتوجساً من أن يهاجمك الأهالي، فإذا كانت لهجتهم جيدة ومطمئنة فإنك ستشعر بالراحة وستجيب على أسئلتهم خاصة تلك المتعلقة بالخطط والموازنات الخاصة بالمكتب. أما إن كانت لهجتهم تهكمية فإنك ستتخذ موقف دفاعي وقد يدفعك ذلك إلى الخروج من الإجتماع.
- تذكر دائماً أنك رئيس مكتب المؤسسة ولديك العديد من الصلاحيات.

دور ممثلي الأهالي: (الشيخ + تاجر)

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل مناقشة بعض المشاكل التي تواجه سكان الحي.
- يعتبرك سكان الحي شخصية ذات تأثير وقبول.
- لديك شك حول رغبة وقدرة المؤسسة العامة والقائمين عليها لحل المشكلة.
- لديك الاستعداد بالتعاون مع المؤسسة العامة لعمل حل للمشكلة لأنك تعتقد بأنها مسؤولية جماعية، ولكن لديك مخاوف من التواصل مع القطاع العام بسبب الظروف الأمنية والحسسيات الحالية.
- سوف تتردد كثيراً في قبول أن تكون ممثل عن المجتمع وينبغي على فريق الناشطين المجتمعيين أن يكونوا مقنعين لجعلك تشارك معهم.
- لديك قناعة بأن الفساد المالي والإداري هو السبب وراء ضعف المؤسسة المعنية بالمشكلة.

- تعتقد بأن المؤسسة العامة ستكون قادرة على حل المشكلة في حال تكاتف معها الأهالي والأطراف الأخرى.
- **أثناء عقد اللقاء المجتمعي والعام**، ستكون:

- متشائماً ولديك شك في النجاح في الوصول إلى حل.

- ستطرح تساؤلات على صانع القرار بطريقة تهكمية واستفزازية.

- تجدها فرصة لمساءلة صانع القرار أكثر منها فرصة للوصول إلى حل.

دور ممثلي الأهالي: خطيب جامع + مُعلم

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل مناقشة بعض المشاكل التي تواجه سكان الحي.
- يعتبرك سكان الحي شخصية ذات تأثير وقبول.
- لديك ثقة برغبة وقدرة المؤسسة العامة والقائمين عليها لحل المشكلة.
- لديك الاستعداد بالتعاون مع المؤسسة العامة لعمل حل للمشكلة لأنك تعتقد بأنها مسؤولية جماعية، ولكن لديك مخاوف من التواصل مع القطاع العام بسبب الظروف الأمنية والحسسيات الحالية.
- سوف تتردد كثيراً في قبول أن تكون ممثل عن المجتمع وينبغي على فريق الناشطين المجتمعيين أن يكونوا مقنعين لجعلك تشارك معهم.
- لديك قناعة بأن ضعف أداء المؤسسة العامة في القيام بدورها هو بسبب ضعف الدعم المالي والفني المقدم لها من قبل الدولة.
- تعتقدون بأن المؤسسة العامة ستكون قادرة على حل المشكلة في حال تكاتف معها الأهالي والأطراف الأخرى.
- **أثناء عقد اللقاء المجتمعي والعام**، ستكون:

- متفائلاً وتطمح للوصول إلى حل للمشكلة.

- ستطرح تساؤلات على صانع القرار بطريقة غير تهكمية أو استفزازية.

- ستحرص على إنجاح اللقاء

دور القطـاع الدولـي:

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل دعوتك لحضور جلسة إستماع مجتمعية تهدف لحل مشكلة.
- ستقوم بالإستفسار حول جلسة الإستماع والغرض منها والدور المتوقع منك القيام به.
- بعد نقاش مفصل مع الناشطين سترفض الحضور، وستطلب منهم أن يزودوكم بمخرجات الاجتماع بعدها ستقرر كيف ستساهم في حل المشكلة.

دور القطـاع الخـاص:

حقائق ينبغي أن تعرفها:

- سيتواصل معك ناشطين مجتمعيين من أجل دعوتك لحضور جلسة إستماع مجتمعية تهدف لحل مشكلة.
- ستقوم بالإستفسار حول جلسة الإستماع والغرض منها والدور المتوقع منك القيام به.
- بعد نقاش مفصل مع الناشطين ستوافق على الحضور، ولكن مع طلب

ضمانات أن لا يتم إقحام شركتك في أية مشاكل مع القطاع العام.

- ينبغي أن يكون فريق الناشطين مقنع بالنسبة لك مالم سوف تتردد في المشاركة في اللقاء.
- أثناء جلسة الإستماع سوف تبادر للمشاركة في تمويل تنفيذ أية حلول يتم التوصل إليها.
- ستحرص على أن تتم جلسة الإستماع بشكل صحيح.

عن مؤسسة رنين! اليمن

رنين!اليمن مؤسسة غير حكومية غير ربحية بدأت بمزاولة أعمالها كمبادرة شبابية في يناير ٢٠١٠، وسُجلت رسمياً في وزارة الشؤون الاجتماعية في أغسطس ٢٠١١. تعمل المؤسسة على خلق مناخ سياسي جديد يعنى بتطوير سياسات أكثر استدامة، ويقبل الشباب كأحد الشركاء الأساسيين في تطوير وتقييم السياسات العامة. تهدف رنين اليمن إلى تقديم أصوات الشباب اليمني لخطاب السياسة العامة في اليمن ودعم العمل الشبابي ذات البعد الوطني والدولي.

الجمهورية اليمنيه - صنعاء ، شارع حدة - جولة المصباحي، عمارة القعيطي الدور الثاني شقة ٨
ص.ب : ١٦١٥٥١-٩٦٧+ ، هاتف:٤٥٤ ٤١٦ ١-٩٦٧+ ، فاكس: ٤٥٤ ٤١٧ ١-٩٦٧+
الايميل: info@resonateyemen.net موقع إلكتروني: www.resonateyemen.net
www.facebook.com/resonate.ye - www.twitter.com/resonateyemen

Resonate! Yemen
Learn. Engage. Contribute.

NED
National Endowment for Democracy
Supporting freedom around the world