

بسم الله الرحمن الرحيم

الدليل الارشادي في المساءلة المجتمعية باستخدام

الموازنة التشاركية

و

بطاقة التقييم المجتمعي

قائمة المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	• المقدمة
	• أهمية الدليل
	• الهدف من الدليل.
	• مكونات الدليل
	الوحدة الأولى : مفاهيم عامة عن الديمقراطية التشاركية والمساءلة المجتمعية
	• الديمقراطية التشاركية
	• متطلبات الديمقراطية التشاركية
	• المساءلة المجتمعية
	• مبادئ المساءلة المجتمعية
	• الشروط الواجب توافرها في المساءلة المجتمعية
	• فوائد المساءلة المجتمعية
	• أهم ادوات المساءلة المجتمعية
	• منافع ومخاطر المساءلة المجتمعية بالنسبة للحكومات
	الوحدة الثانية : الموازنة التشاركية
	• مفاهيم عامة
	• بداية تاريخية
	• مبادئ اساسية لاداة الموازنة التشاركية
	• الفرق بين الميزانية والموازنة
	• أهداف وغايات الموازنة التشاركية
	• أسس تنفيذ الموازنة التشاركية
	• فوائد وايجابيات الموازنة التشاركية
	• عيوب وسلبيات الموازنة التشاركية
	• متطلبات تنفيذ اداة الموازنة التشاركية
	• المتطلبات الرئيسة لتنفيذ الموازنة التشاركية
	• خطوات تنفيذ لأداة الموازنة التشاركية
	• الوحدة الثالثة : بطاقة التقييم المجتمعي
	• مفاهيم عامة عن بطاقة التقييم المجتمعي
	• مفهوم بطاقة التقييم المجتمعي
	• بداية تاريخية
	• الغاية والهدف من أداة بطاقة التقييم المجتمعي
	• فوائد وايجابيات بطاقة التقييم المجتمعي
	• عيوب وسلبيات بطاقة التقييم المجتمعي
	• متطلبات تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي
	• مراحل تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي
	• المراجع
	• الوحدة الرابعة : دليل الانشطة التدريبية
	• ارشادات للمدرسين

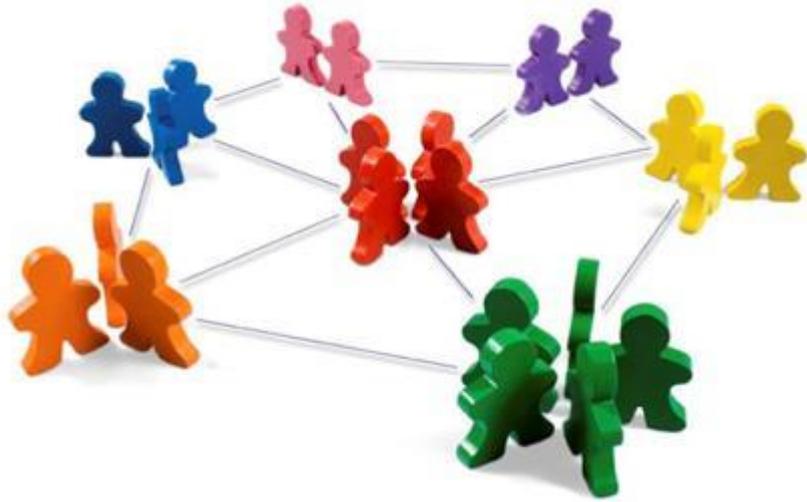
	• الخطة العامة للجلسات التدريبية
	• جداول الأنشطة التدريبية
	• ملاحق الأنشطة التدريبية

تعتبر المساءلة المجتمعية من الغايات التي تسعى الدول المتقدمة لاستخدامها ، باعتبارها أداة من أدوات الشفافية والحكم الرشيد في القطاعات العامة ، بل تعمل على مساءلة المسؤولين الحكوميين عن افعالهم ، وكيف يديرون الموارد العامة في المجتمعات التي يعملون بها ، فالمجتمع في الوقت الحالي صار شريك محلي قريب مع الحكومة التنفيذية وعين مراقب على الموظفين والعاملين في تلك المناطق والمحليات من خلال المساءلة المجتمعية ، بل تعزز من قدرتها على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع.

وفي هذا الدليل تم التطرق على المساءلة المجتمعية من خلال أداتين نراهما من أهم ادوات المساءلة المجتمعية وهما الموازنة التشاركية ، وبطاقة التقييم المجتمعي ، فهما اداتان مكملتان لبعضهما ، بل أداتان تستخدمان في الديمقراطية التشاركية والذي نوهنا بها في هذا الدليل باعتباره محور هام في العملية الديمقراطية ككل.

ومن خلال الأداتان حاولنا أن نشير على بعض الموضوعات التي تعرف بكل اداة وما بدايتها التاريخية وأهميتها وأهدافها والمميزات والعيوب للأداة ، وايضا كيف مراحل وخطوات تنفيذها ، حتى يتسنى لمستخدم الدليل من التطبيق وفق الخطوات التي عرضت دون الرجوع إلى استشاريين أو خبراء في التنفيذ.

وفي الأخير نحمد الله على هذا العمل الذي نتمنى أن يكون في ميزان اعمال من فكر وخطط ونفذه وعمل على نشره وتطبيقه في اليمن الحبيب ، الذي يحتاج إلى مثل هذه الأدوات القيمة والفاعلة التي تمكن المجتمعات المحلية وخاصة المناطق البعيدة إلى المشاركة في اعداد الموازنات المحلية وايضا تقييم تلك المشاريع والخدمات وفق منهجيات علمية.



أهمية الدليل

- تساعد الإرشادات في هذا الدليل على توفير المبادئ العامة للمساءلة المجتمعية في المجتمعات التي تعتمد النظام الديمقراطي التشاركي ، كما تمكّن المجتمع من إدخال مفهومها ضمن إطار ممارسات واستراتيجيات عمل منظمات المجتمع المدني.
- يقدم الدليل المبادئ والتوجهات للمؤسسات حول المساءلة المجتمعية لتحديد ماهيتها وكيفية تطبيقها بالتساوي مع شركائها بالمجتمع بشكل عام باستخدام أهم اداتين هما الموازنة التشاركية و التقييم المجتمعي.
- توفير توجهات عملية ذات الارتباط بجعلها للتطبيق العملي من أجل التحديد والربط مع القطاعات المستفيدة وتعزيز المصداقية والشراكة المجتمعية.
- العمل على خلق آليات عمل لمراجعة وتقييم النتائج ، وتوسيع قاعدة التوعية المجتمعية.
- تنشيط الوعي للمجتمع المدني من القاعدة حتى صناع القرار..
- اعتبارهما مكون أساس لكافة القضايا التي تعنى بالتنمية المستدامة.
- تفعيل دور الفئة المستهدفة وجميع الأطراف ذات العلاقة ، وذلك لتبني أولويات واحتياجات المجتمع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
- مرجعية لعمل أي مؤسسة حيث يمكنها بالاسترشاد بمضامينه وتكييفها لطبيعة عملها، مع المراجعة الدورية وذلك بهدف تقييم ملائمتها وقابليتها للتطبيق، أو حاجتها إلى التعديل وفقاً للمتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة، أو على البيئة المحيطة بها.

الهدف من الدليل

أصبحت الجماعات المحلية في العالم مطالبة بوضع آليات لتسهيل مشاركة المواطنين في الشأن المحلي وتكريس الحوار بين المسؤولين المحليين والمنتخبين والمواطنين والمجتمع المدني وكل الأطراف المعنية بالقرارات والشؤون المحلية ، وقد تم انجاز هذه الدليل من قبل ودعم من وتنفيذ ويهدف هذا الدليل توضيحاً للمفاهيم الأساسية وإطار منهجياً لمشاركة المواطنين في إدارة الشؤون المحلية وممارسة الديمقراطية المحلية ، كما يعرض أيضاً بعض الحلول العملية المستوحاة من التجارب الوطنية والدولية.

كما يهدف هذا الدليل بشكل عام إلى التعرف على المساءلة المجتمعية باستخدام اداتين هما الموازنة التشاركية وبطاقة التقييم المجتمعي ، كما يقدم بعض السلوكيات التي يجب التعامل معها في حال تطبيق هاتان الاداتان ، وينمي بعض المهارات التطبيقية في الجانب التدريبي.



وقد اعد هذا الدليل على شكل وثيقة مرجعية متكونة من وحدتين رئيسيتين هما : الموازنة التشاركية ، وبطاقة التقييم المجتمعي. ويساعد هذا مستعلميه على :

- تعزيز وتكريس مبادئ وآليات الديمقراطية التشاركية.
- التحسين من مستوى احاطة المواطنين بالحياة المحلية والعمل المحلي.
- الحد من الحواجز التي تحول دون مشاركة المواطنين.
- تحسين اطلاع المواطنين على كيفية اتخاذ القرارات على المستوى المحلي.
- تعزيز مشاركة المجتمع المدني والمواطنين في إدارة الشؤون المحلية.
- تيسير إحداث الشراكات بين المجلس المحلي ومجموعات المواطنين .

كما ننوه بأن هذا الدليل جاء استكمالاً للدليل الأول الذي نفذ من قبل مؤسسة رنين عام 2018م وقام بإعداده الأستاذ / ماهر عثمان والأستاذة إلهام البعداني وكان يهدف إلى : تعزيز من قدرات المجتمع اليمني أفراداً وجماعات في تنفيذ تخطيط وتنفيذ جلسات استماع فعالة 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 ، وقد تناول الدليل الأول بعض من المفاهيم أبرزها : الحكم الرشيد ، المشاركة المجتمعية ، المساءلة المجتمعية في مجال جلسات الاستماع.¹



1 ماهر عثمان ، إلهام البعداني . دليل المساءلة المجتمعية جلسات الإستماع المجتمعية Social Hearing Social Accountability Guide صنعاء : مؤسسة رنين. اليمن 2018م



نشاط رقم 1

الربط بين المصطلحات
الأربعة السابقة من وجهة
نظر المشاركين

• الديمقراطية التشاركية والمساءلة المجتمعية	الوحدة الاولى
• التعريف بأهمية الديمقراطية التشاركية كمبدأ للمساءلة المجتمعية وأيضاً المساءلة المجتمعية كاداة هام في العمل الديمقراطي التشاركي	الهدف العام
• الديمقراطية التشاركية • المساءلة المجتمعية	مكونات

1. الديمقراطية التشاركية

غالبا في الديمقراطيات المعاصرة ما يكون المستوى المحلي هو الأنسب لتعزيز مشاركة المواطنين في الشؤون العامة. ويتم ربط مفهوم الديمقراطية التشاركية المحلية بمفهوم الحكومة الرشيدة. ويمكننا تمييز مستويات عدة لمشاركة المواطنين ، سواء تعلق الأمر بمجرد إعلام العموم أو بالاستشارة أو التشاور حول مشاريع الجماعات المحلية.² والديمقراطية التشاركية تسمح بتبادل الأفكار والآراء بإرادة حرة تحقق للصالح الجماعي العام، حيث تنتهي إلى سعادة المجتمع ، وليس للمصالح الضيقة المحضة والفائدة الاقتصادية البحتة، حيث أن تحقيق سعادة هؤلاء لا يمكن أن يؤدي بالضرورة إلى سعادة المجتمع والمواطنين.³

ويعود تاريخ الديمقراطية التشاركية إلى الحضارة اليونانية وفكر ارسطو ، فمشاركة المواطنين مسائل مركزية في الحياة المدنية ، لكن بعد الثورة الفرنسية والامريكية خلال القرن التاسع عشر أصبحت الديمقراطية التمثيلية نموذج سائد ، غير أنه تم الطعن في هذا النموذج في القرن العشرين من حركات الداعمة للمواطنين ما بين الستينيات والثمانيات ، أما في التسعينات فقد تناولت البحوث مفهوم التشاركية بشكل كبير ، وبعد الحرب الباردة وتغير أنظمة الحكم في بعض البلدان خاصة الافريقية وامريكا الجنوبية تم اختبار الديمقراطية التشاركية مثل الميزانية التشاركية في بورتو اليغري 1989 وتم الاعتراف بها دوليا وساهم قمة الارض في ريو عام 1992م في تسريع اشعاعها الدولي.⁴

1.1 متطلبات الديمقراطية التشاركية

- تأكيد سيادة الشعب وسلطته وأن الشعب هو صاحب السيادة ومصدر السلطة يسير وينظم شكل الحياة السياسية وبناء المؤسسات السياسية للدولة ككل.
- التعدد التنظيمي المفتوح: بما أن التركيبة البشرية لمعظم المجتمعات تختلف وتتنوع فمن ضرورة الحرية تشكيل الأحزاب والمنظمات والجمعيات السياسية دون قيود.
- تعميق مفهوم المواطنة من خلال شعور دائم ولصيق بالفرد ويجعله ملتزما بالمسؤولية اتجاه الغير الذي يقاسمه العيش على أرض واحدة.
- تحقيق العدالة الاجتماعية: التي تشكل الشق الاقتصادي للديمقراطية و الديمقراطية التشاركية لما تتضمنه من عدالة توزيع الثروات وعائدات النمو.
- التداول السلمي على السلطة: والذي يعني أن الوصول إلى السلطة أو التنجى عنها رهن بإرادة المحكومين، وهي بالتالي ترفض نظرية احتكار الحكم من قبل الحزب الواحد أو الفرد الواحد.⁵

² الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي / المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية - د.م : المنظمة ، دت

³ بوحنية عبد القوي، الديمقراطية التشاركية : في الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015

⁴ دور الديمقراطية التشاركية في بناء الدولة الوطنية (رسالة ماجستير) / ريف كززة - تونس : جامعة محمد خضير بسكرة. قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية ، 2016م

⁵ دور الديمقراطية التشاركية في بناء الدولة الوطنية (مرجع سابق)

نشاط 4

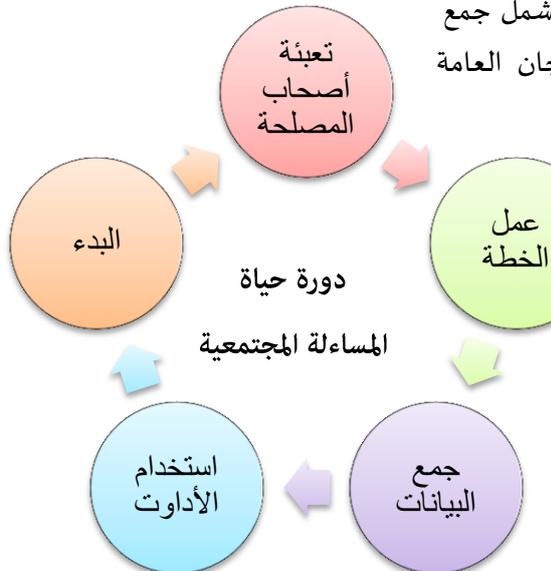
شخصيات يمنية كان لها الدور في الديمقراطية التشاركية في الواقع المحلي.

تم التركيز في السابق على المسألة المجتمعية للحكومات من أجل التأثير على الأداء الحكومي وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور من خلال المطالبة بالشفافية ومراقبة ورصد القوانين والتعديل على الإجراءات التنظيمية والإدارية، ومتطلبات التدقيق والمتابعة، وذلك من خلال الاستفادة من مؤسسات تعمل على تنفيذ القانون الرسي مثل المحاكم والشرطة. إلا أن تعزيز آليات المسألة هذه لقيت نجاحاً محدوداً مما أدى إلى التوجه نحو تدابير ومبادرات أخرى مثل إنشاء مؤسسات وهيئات مستقلة للرقابة على الأداء الحكومي ومطالبتها بالشفافية والمكاشفة والمساءلة مثل الهيئات الوطنية المستقلة وديوان المظالم وغيرها . وفي بعض الدول، على سبيل المثال، تم اللجوء إلى خصخصة بعض المؤسسات العامة أو التعاقد مع القطاع الخاص لتحقيق الشفافية والمساءلة مثل التدقيق المحاسبي القانوني المستقل على الهيئات والمؤسسات الحكومية.

مع مرور الوقت، تم إيلاء المزيد من الاهتمام إلى تعزيز صوت وقدرة المواطنين للمطالبة بقدر أكبر من المسألة والاستجابة من المسؤولين الحكوميين والسياسيين، والموظفين مقدمي الخدمات في القطاع العام، مما يعزز نجاح وقدرة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني على التعامل والمشاركة في مبادرات المسألة الاجتماعية بطريقة بناءة، وهذا ما يولمها الاهتمام المتزايد بجانب غيرها من القضايا الرئيسية مثل الحكم الرشيد، وإدماج النوع الاجتماعي، وتعزيز المشاركة المدنية والتمكين ونهج التنمية القائم على الحقوق المدنية. وعادة ما يتم وضع آليات المسألة الاجتماعية بدعم من السلطة والمواطنين أو كليهما معاً ، ولكن في كثير من الأحيان ما يحركها مجموعة واسعة من الاستراتيجيات والإجراءات والآليات التي يحث عليها المواطنون والمجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المستقلة والتي يمكن استخدامها لإخضاع المسؤولين الحكوميين والموظفين في القطاع العام للمساءلة تشمل هذه الآليات مجموعة متنوعة من الأدوات والنشاطات التي يقودها المجتمع المدني مثل تتبع النفقات العامة، رصد تقديم الخدمات العامة، التحقيقات الصحفية الاستقصائية، المظاهرات والاحتجاجات ذات مصلحة عامة... الخ .

نشاط 5

تمثيل أدوار في عملية المسألة مجتمعية



في الآونة الأخيرة، تم توسيع قاعدة هذه الأدوات لتشمل جمع البيانات وتحليلها، زيادة مساحة وفرصة المشاركة في اللجان العامة وجلسات الاستماع، ومجالس استشارية يتم تشكيلها من المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني وأحياناً تضم النظراء الحكوميين، مما أدى إلى خلق تدابير جديدة من الممارسات والجهود الرامية إلى تحسين فعالية وآليات المسألة الاجتماعية. ولتكون فعالة على المدى البعيد ، و لا يبد من السعي لإضفاء الطابع المؤسسي (الاستدامة) على آلياتها لتصبح أكثر شفافية وانفتاحاً على المشاركة المدنية.



الرصد والتقييم	الاستجابة والرد	المشاركة	الشفافية
يشير إلى جمع وتحليل المعلومات التي تمكن أصحاب المصلحة والمراقبين من تحديد ما إذا كان مقدمي الخدمات يقومون في تنفيذ مسؤولياتهم وفقاً للقوانين.	وتشير على تحديد قدرة واستعداد المؤسسات للاستجابة لاحتياجات وتفضيلات المواطنين بالإضافة للاستجابة لردود الفعل والتغذية الراجعة من طلبات المواطنين.	تشير إلى حق المواطن في المشاركة في عملية صنع القرار، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي الوطني والمحلي، ووضع الموازنة، ونظام الشكاوى وغيرها.	هي العمليات التي تمكن مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين من الوصول إلى المعلومات في القطاع العام، بما في ذلك تقارير منتظمة عن العمليات التشغيلية، الموازنات، البرامج والأولويات.

نشاط 6

قياس مبادئ المساءلة المجتمعية بالنسبة للواقع المحلي للمشارك

3.2 الشروط الواجب توافرها في المساءلة المجتمعية

- المشاركة النشطة للمواطنين في الشؤون العامة من سن التشريعات و حرية التعبير، وإجراء انتخابات، وتأسيس مؤسسات المجتمع المدني وضمانات للمواطنين بأن يكون لهم دوراً مركزياً في التغيير والتحول بالمجتمع.
- تواصل الحكومة مع المجتمع المدني لبناء الثقة وإشاعة الطمأنينة وإشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار بجميع مستوياتها وشرائحها، وينبغي دعم هذه المشاركة بأليات للحوار الحقيقي والبناء وخلق الآليات والأنظمة لذلك.
- إفصاح الحكومة وكشفها مسبقاً عن المعلومات المتعلقة بخططها المستقبلية التي تساعد على تحقيق التطلعات وإقامة المشاريع.
- الاستثمار في تحسين أداء الخدمات من خلال إقامة علاقات شراكة مع المجتمع المدني والمستخدمين.
- المشاركة الفاعلة من أصحاب المصلحة يزيد من شرعية الحكومة ومن استدامة الإصلاحات المطلوبة. مما يحقق التوافق الوطني المطلوب بين الجماهير وبالتالي يتمتع المجتمع بالشفافية والمساءلة ويمكن كسب مساندة المواطنين نحو تحقيق أولويات الإصلاح الوطني والأهداف الإنمائية.
- الإجراءات المعتمدة على التشاور مع المستفيدين من خلال لامركزية الإصلاحات والتنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية هي التي تكفل مشاركة المواطنين وتحسين الخدمات و تحديد احتياجاتهم بأنفسهم، وبالتالي يساعد على تدعيم المؤسسات المحلية، وإرساء أسس ثقة المواطنين في الحكومة وأدائها.

نشاط 7

ضع لكل شرط من شروط المساءلة المجتمعية عنوان و الجهة القائمة عليه

- يفضح وقائع الفساد والإهمال والقصور داخل الهيكليات التنظيمية ، وذلك بتعزيز إمكانية النفاذ إلى المعلومات، دعم وسائل الإعلام المستقلة، أو استخدام آليات المساءلة المجتمعية.
- تدعيم التحول السياسي من خلال بعث برسالة مفادها أن الجهات المانحة تريد أن تلتزم بمزيد من الشفافية والمساءلة، وتسمح للمواطنين بالنهوض بدور نشط في صياغة هذه الإصلاحات وتنفيذها ، وأن تجعل السياسات أكثر اتصالا باحتياجات المواطنين و تساعد توفير آليات المشاركة في الحوار حول رسم وصياغة السياسات للحد من مخاطر عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي أو النسيج الاجتماعي.
- تمكين المواطن من المطالبة بخدمات أفضل وبالرقابة على استخدام الموارد العامة، وهو ما يضعه في موقف يجعله محارب للفساد بالجهاز الحكومي والمحابة وسيطرة النخبة.

نشاط 8

فوائد أخرى عن المساءلة المجتمعية

الموازنات التشاركية او إعداد الموازنة بالمشاركة Participatory Budgeting

هي العملية التي من خلالها يشارك المواطنون مباشرة في صياغة الموازنة واتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذ الموازنة، حيث أنها تساعد على خلق قناة للمواطنين لإعلاء صوتهم من أجل تحديد أولوياتهم في الموازنة.

التدقيق المجتمعي Social Audit

عملية جمع وتحليل المعلومات الواردة من مختلف أصحاب العلاقة، بما في ذلك المنتفعين أو المواطنين ومقدمي الخدمات، والتي تزود مقدمي الخدمات بتغذية راجعة قائمة على الأدلة و دقيقة ومحايدة حول مستوى أدائهم فيما يتعلق بمشروع أو برنامج أو خدمة معينة.

بطاقات التقييم المجتمعي Community Score Cards

هي عملية وأداة يقوم أفراد المجتمع بتقييم أداء خدمة معينة ويكون لهم كلمتهم في إدارة المشاريع. كما أنها توفر فرصة لردود الفعل و التغذية الراجعة المباشرة والحوار بين المستفيدين من خدمة معينة ومقدميها.

موازنة المواطن Citizen Budget

هي وثيقة مبسطة للموازنة العام بحيث تلخص السياسات وتوجهات الهيئة المحلية للسنة القادمة معبر عنها بالأرقام. وتمكن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات والإيرادات المحصلة.

ميثاق المواطن Citizen Charter

هي وثيقة بمثابة عقد اجتماعي وميثاق بين مقدمي الخدمات مثل (الهيئات المحلية وغيرها) والمواطنين لتحسين خدمة محددة مثل "مياه، صرف صحي، ...إلخ"، حيث تشكل هذه الوثيقة مرجعية أخلاقية لطرفي التعاقد.

الزائر الخفي Mystery Visitor

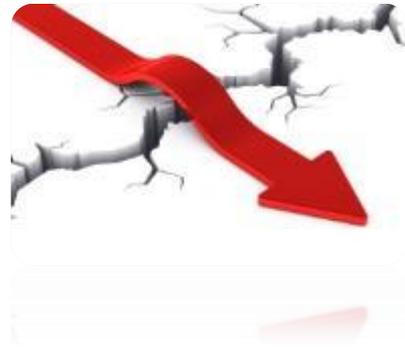
أداة سرية لخدمة العملاء وذلك من خلال تقييم وقياس جودة وصول الخدمات بسلاسة في موقع أو منطقة من خلال التصرف كعمال ومستفيدين عاديين. وهي تستخدم عندما يريد صناع القرار في الهيئة المحلية التحقق مما إذا يتم احترام معايير الجودة فيما يتعلق بالخدمات العامة .

نشاط 9

ما هي الادوات المستخدمة الهامة في كل اداة من ادوات المساءلة المجتمعية

⁶ دليل ادوات المساءلة المجتمعية / اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية - رام الله : اللجنة ، 2016م

المخاطر	المنافع
<ul style="list-style-type: none"> • يشكل ارتفاع توقعات المواطنين جزءاً متأسلاً لا يتجزأ من مبادرات المساءلة المجتمعية ، وهذا قد ينعكس على الواقع والتطلعات. • نشوب صراع أو مواقف واتجاهات معاكسة ، وتتمثل إحدى القواعد الأساسية لمنهج المساءلة المجتمعية في تشجيع التوجهات البناء التي تتجاوز. • كيل الاتهامات وتقديم الشكاوي يتمثل أحد المخاطر الأخرى في إلحاق مجموعة محدودة فقط من الأطراف الفعالة المقبولة في عمليات المساءلة المجتمعية . • اقضاء اصحاب وجهات النظر المتعارضة الأكثر أهمية أو الأطروحات الجذرية. • لا تتوافر ضمانات للحقوق الأساسية وحرية تداول المعلومات والتعبير والاشترك في الجمعيات وتشكيلها ، ويجب أن تركز الجهود الأولية على خلق هذه الضمانات لحماية الحريات والتعبير عن الرأي صراحة وعلانية . 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة فعاليات ومشروعية وشعبيتها مواردها والاستقرار السياسي للحكومات. • تبادل الخبرات مع جهات القطاع العام ومنظمات المجتمع المحلي. • تحسين في الخدمات الحكومية ، ليعكس أولويات المواطنين بصورة أفضل. • يحسن تحويل وتكييف البرامج حسب احتياجات المواطنين. • ترشيد استخدام الموارد والحماية والوقاية من التسرب وإهدار المال العام. • التقييم وإيجاد المشكلات أو أوجه النقص والقصور في تقديم واقتراح الحلول الجماعية من وجهة نظر المواطن.



نشاط 10

منافع ومخاطر أخرى في المساءلة المجتمعية من واقع المجتمع المحلي .. وان أمكن شواهد وقصص حقيقية.

⁷ مادة منشورة على موقع البنك الدولي : الدليل المرجعي للمساءلة المجتمعية :

http://siteresources.worldbank.org/MENAEXT/Resources/Social_Accountability_World_Bank_Arabic.pdf

• الموازنة التشاركية	الوحدة الثانية
• التعرف على الموازنة التشاركية وكيفية تطبيقها	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> • مفاهيم عامة • الاهداف والغايات • مميزاتا وعيوبها • امثلة 	المكونات



الموازنة التشاركية



الموازنة التشاركية هي العملية التي من خلالها مشاركة المواطنون مباشرة في صياغة الموازنة واتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذ الموازنة ، حيث أنها تساعد على خلق قناة للمواطنين لإعلاء صوتهم من أجل تحديد أولوياتهم في الموازنة ، لذا تعتبر الموازنة التشاركية عملية مفيدة تساهم في تعزيز التشاركية المدنية يتم من خلالها إشراك المواطنين في مراحل مختلفة من صياغة الموازنات وصنع القرار ومتابعة ورصد تنفيذها، وهذا بالتالي من شأنه رفع كفاءة وجودة الأدوات المستخدمة في إعداد الموازنات.



أول عملية كاملة للموازنة التشاركية في مدينة بورتو أليغري*، في البرازيل، بدءًا من عام 1989. وكانت الموازنة التشاركية جزءًا من مجموعة برامج الإصلاح المبتكرة التي بدأت في عام 1989 للتغلب على اللامساواة الشديدة في مستويات المعيشة بين سكان المدينة. ويقطن ثلث سكان المدينة في أحياء فقيرة منعزلة بضواحي المدينة، ويفتقرون إلى الوصول للمرافق العامة (المياه، والصرف الصحي، ومرافق الرعاية الصحية، والمدارس).

1.1. مبادئ أساسية لإنجاح أداة الموازنة التشاركية

وبحسب مختصي الموازنة التشاركية فإن المبادئ الأساسية التي يقوم عليها القرار المشترك هي الديمقراطية بصفتها نموذجاً سياسياً والحكمة الجيدة ، وبالرغم من هذه المبادئ تعبر ذات صياغة عالمية ، فإن كل مدينة أو بلد يترجمها على شكل سياسية حسب حاجيات الخاصة وفق السياق المحلي ويرتكز القرار المشترك على مبادئ أغلبها : التضامن والعدالة الاجتماعية – المشاركة – الاستمرارية والقابلية للتكيف – الشفافية .. ، وهذا شرح مبسط عن كل مبدأ داعم لإنجاح الموازنة التشاركية :-

• المشاركة

لا يمكن الحديث عن وجود آليات للقرار المشترك دون المشاركة المباشرة للمواطنين والمواطنات . فتوجه السياسات العمومية المحلية ليس فقط نتيجة للاختيارات التي تتم داخل مجلس المحلي ، وإنما أيضا لاختيارات السكان



• التضامن والعدالة الاجتماعية

إن مساهمة المواطنين والمواطنات في تحديد الأهداف ذات الأولوية على مستوى جماعة ما يقوي الشعور بحالات انعدام المساواة والتمييز الموجودة. وهكذا يمكن للجماعة أن توجه موارد الميزانية إلى المناطق والسكان الأكثر حاجة.



* Porto Alegre بورتو أليغري، واحدة من أكبر المدن في البرازيل، عاصمة ولاية ريو غراندي دو سول البرازيلية. وهي أحد أهم المراكز الثقافية والسياسية والاقتصادية في جنوب البرازيل. حافظت على أفضل مستوى معيشة بين جميع العواصم البرازيلية لسنوات عديدة وكانت المدينة البرازيلية الوحيدة المذكورة في قائمة جونز لانغ اسال Jones Lang LaSalle للمدن الفائزة بهذا اللقب

• الشفافية

ترتكز آليات القرار المشترك على التواصل الشفاف من قبل المواطنين ، لاتخاذ القرارات الأكثر صوابا ، وعلى المنتخبين والموظفين أن يتقاسموا المعلومات المفيدة المتعلقة بالبرامج السياسية، وبالميزانية، وبالشراكات المحلية والأموال العامة. والتواصل لتنفيذ وتتبع المشاريع ، طلبات العروض ، وكذلك عند تقييم هذا الخطوات.

• الاستمرارية والقابلية للتكيف :

يحقق القرار المشترك كل آثاره عندما يمتد في الزمان يصبح خطوات سياسية مستمرة ومتدرجة . وتقييم هذا الخطوات وتجديده الدوري يسمحان بتكييف الآليات مع تطور السياقات المحلية، غير أن القرار المشترك يمكن أن يتحدد في إجراء يتعلق بنقطة معينة يسمح بإشراك المواطنين و المواطنين في قرار أو عدة قرارات.

نشاط 11

قياس مبادئ تطبيق القرار المشترك في منطقتك ..

1.2. الفرق بين الميزانية والموازنة

لعل الكثير يخلط بين مصطلحي الميزانية والموازنة .. في هذا الموضوع سيتم التفريق بينهما بشكل مبسط

الموازنة	الميزانية
أنها الخُطة المالية التي تضعها الدولة كمنهاج للسير عليه في العام المُقبل، وغالباً ما يتم إصدارها في بداية كل عام، والموازنة عادة ما تكون خُطة مستقبلية للعام القادم، وقد تكون طويلة الأجل أي لعدة سنوات، أو قصير الأمد بحيث تكون سنوية، وتُعتبر الموازنة الأداة الرئيسيّة المهمة لإدارة السياسة الماليّة لأي دولة، وهي متشابهة في جميع دول العالم تقريباً.	وثيقة قانونية تؤطر الحياة المالية للمواطنين أو المجموعات المحلية لمدة سنة وذلك لتفادي الارتجال وتوفير إطار للإيراد والإنفاق بل هي إطار تحتكم لقوانين، أو هي التقديرات الفعلية للنفقات المالية التي صرفتها الدولة، أو الديون التي سدّتها خلال عام واحد، وتحضّر وزارة المالية الميزانية العامة بعد جمع المعلومات اللازمة من كافة الوزارات والدوائر الحكوميّة، ومن ثمّ تصدر وزارة المالية الميزانيّة العامة في نهاية العام.

نشاط 12

الفرق بين الموازنة والميزانية .. مع تطبيق عملي إن أمكن



1.3. أهداف وغايات الموازنة التشاركية..

تهدف الموازنة التشاركية بشكل عام إلى ادماج المواطنين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالشؤون المحلية من أجل تحقيق ديمقراطية محلية حقيقية وحوكمة مدنية حضرية أفضل ، وتحسين علاقة الثقة بين المواطنين والسلطات من أجل مردودية حياتية جيدة وديمقراطية محلية نشطة ، وتحسين الاستثمارات والبنية الأساسية والمرافق حسب احتياجات المواطنين ، والشفافية لدى المجالس المحلية .. ومن أهم الأهداف أيضا :

• زيادة الكفاءة في صياغة وإقرار الموازنة

في كثير من الأحيان تعكس الموازنات الحكومية الطابع السياسي ، مما يؤدي إلى إنفاق الموارد العامة والشحيجة على الخدمات والسلع الخاطئة ، الأمر الذي يضع مصالح الأحزاب السياسية على حساب الاحتياجات المجتمعية ودوائرها الانتخابية. وعليه فإن المشاركة المباشرة للمواطنين في عملية صياغة الموازنة تزيد من شرعيتها و تعزز مبادئ الديمقراطية والمشاركة المجتمعية والسياسي.

• تحسين المساءلة والإدارة

و يعني تحسين حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات المالية أو صياغة الموازنة العامة الخاصة بالحكومة الذي من شأن منعه تكوين تصورات خاطئة من قبل المواطنين حول عجز الحكومة عن حل مشاكلهم واتهامها بالفساد بسبب عدم إشراك المواطنين في مناقشة الموازنة وحرية وصولهم إلى المعلومات المالية .

• الحد من الإقصاء الاجتماعي والفقير

عادة ما يتم وضع الموازنات الحكومية في معزل عن مشاركة المواطنين والمجتمع ، بالتالي لن تعكس مبادئ الشفافية والمحاسبة وستولد سوء فهم شعبي تجاه اقصائهم عنها. فمثلاً سوء الفهم حول كيفية جمع الضرائب يقوض عملية الامتثال ويزيد من اتهام الحكومة بهدر المال العام. لكن عند اشراكهم فإنها ستساعدهم على فهم أكبر لكيفية وأسباب وراء زيادة جمع الضرائب، فضلا عن زيادة إدراكهم بكيفية صياغة الموازنات العامة وطرق تنفيذها .

• زيادة الثقة بين الحكومة والمجتمع

ويتم ذلك من خلال تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال إشراك المجتمع في صياغة الموازنات وتفضيل المساومة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية، ووضع المصالح السياسية والحزبية على حساب أولويات المجتمعات، فستظهر الحاجة الماسة لفتح خط حوار بناء بين الحكومة والمواطنين لتفعيل دورهم في المشاركة المباشرة للمواطنين والمجتمعات في عملية صياغة الموازنة العامة لزيادة شرعيتها ..



1.4. أسس تنفيذ الموازنة التشاركية

تنظم الحكومة الموازنة التشاركية سنوياً أو على مدار سنوات متعددة ويتم تنفيذها على

الأسس التالية :

• المعلومات

تأتي المعلومات من متابعة ورصد الموازنة وما تم تحديده من أولويات الحكومة وشرح الأنظمة والجراءات المتبعة بالموازنة التشاركية.

• التعبئة المجتمعية

هنا تأتي التعبئة المجتمعية من خلال الاستشارات وتحدث الأولويات القطاعية واختيار ممثلي المواطنين والمجتمع.

• تعزيز القدرات

تعزز القدرات من خلال التحضير لعمل دراسة الجدوى والبحث الميداني على الاحتياجات واختيار مصفوف الموازنة.

• التحليل الفني

يوضح التحليل الفني في بناء التوافقات من خلال الاجماع على محتوى الموازنة والموافقة على مقترح الموازنة التشاركية وعرض الموازنة المقترحة للقيادات العليا.

• اتخاذ القرار

في هذه الخطوة اتخاذ القرار يأتي التصويت على الموازنة وتفصيل الخطة الاستثمارية ومراجعة النظام الاساسي للموازنة التشاركية.

• تنفيذ ومتابعة الموازنة

بعد اخذ الموافقات والمقترحات من قبل متخذي القرار تأتي عملية التنفيذ للمشاريع المقترحة ، من ثم متابعة الموازنة.

• المراجعة والتخطيط

دورة الموازنة التشاركية وارجاعها إلى النقطة الأولى والثانية لإعادة تجميع المعلومات وتقديم الاستشارات.



نشاط 13

عمل حلقات نقاشية للأدوات المستخدمة لكل معيار



يعتبر تطبيق آليات القرار المشترك مفيدا لكل الدولة والمواطنين والمنطقة المعنية .. ومن أهم مزاياها :

- تقوية المواطنة المحلية

يعطي القرار المشترك لمفهوم المواطنة والصالح العام كامل معناها من خلال إشراك المواطنين في مسؤوليات سياسية مهمة وفي تحسين الثقافة المدنية ، ورفع من حس المسؤولية لدى المواطنين.

- المطابقة بين النفقات العمومية والحاجيات

إن إشراك المواطنين في خطوات اتخاذ القرار يسمح بترتيب جديد للأولويات، وتصبح موجهة نحو احتياجات للمواطنين، و أكثر فعالية لأنها تحدد من قبل المستفيدين ومهنيي المجالس المحلية.

- تقليص الفوارق وتحسين ظروف العيش

إن تحديد المشاريع ذات الأولوية من طرف القاعدة، بما فيها السكان الأكثر تضررا، يسمح بتقليص الفوارق الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي تقوية وتحسين ظروف العيش في المناطق الأكثر تهميشا.

- تنمية علاقات الثقة

إن بناء علاقات الثقة بين الدولة والمواطنين قد يأخذ وقتا طويلا عندما يكون هؤلاء قد أبعدا مدة طويلة عن تدبير الشؤون العامة، إن أي خطوات تضمن إنتاجا حقيقيا للقرار المشترك يشكل فرصة لإزالة هذا العائق من أمام الخطوات التشاركية وإعادة الثقة .

- توفر الموارد المالية لدى المواطنين

إن عدم إنجاز المشاريع بسبب عدم توفر الموارد قد يؤدي إلى عدم الفهم لدى المشاركين ، مما يقلل من استعدادهم للانخراط من جديد، لذا يجب التأكد من توفر الموارد قبل إطلاق آليات القرار المشترك.

- تغيير الأغلبية داخل المجالس

من الممكن بعد الانتخابات ، ألا يرغب المجلس الجديد في مواصلة تجربة القرار المشترك ، مما قد يؤثر على علاقات الثقة بين السكان والدولة .وفي الحالة التي يقرر فيها المجلس متابعة خطوات القرار المشترك، فإن تجربة العاملين قد تكون مفيدة لتأمين المرحلة الانتقالية، لذا يوصي بإدراجها في النظام الداخلي للمجلس.

- مخاطر الاستقطاب

قد يقوم أعضاء الإدارة، إما بشكل إرادي أو غير إرادي، بتخصيص معاملة تفضيلية لبعض الفئات من السكان، ومن المناسب أيضا عدم إغفال مخاطر الاستغلال السياسي للجمعيات، لذا يوصي بضمنان شفافية مصار التعيين أو الانتخاب في المناصب الرئيسية(الميسرون، المندوبين ، رؤساء المجموعات ، وغيرها)، وضمنان تجديد تعيين الأشخاص الذين يحتلون هذه المناصب.



• عدم المصداقية من الدولة

عندما لا تمارس الحكومة دورها بمصداقية ومسؤولية عالية وتقدم معلومات مالية زائفة وتوقعات غير صحيحة وتكون احتياجات المواطنين كبيرة والحكومة غير قادرة على تلبية طلباتهم بتحسين الخدمات، تقوم الحكومة بتغطية فشلها من خلال رفع سقف التوقعات لسد احتياجات المواطنين مما يوقعها بتهم الفساد وهدر المال العام وتصبح غير قادرة على تنفيذ الموازنة التشاركية بالعمل بسبب سوء إدارتها المالية مما يخلق التوترات التي قد تقوض الشفافية والاستدامة ككل.

• الفوارق بين الطبقات

غالباً ما تعتبر مشاركة الفئات الأكثر تهميشاً وطبقات متوسطي الدخل والاطراف الأكاديمية في الموازنات التشاركية تحدياً كبيراً ، وذلك من خلال الوقت والجهد ومصاريف التنقل ، غير الفوارق المعرفية.

• نوعية المشاركين

تأخذ عملية المشاركة في إعداد الموازنة بعين الاعتبار الجوانب النوعية واحترام الفئات العمرية – الشباب وكبار السن- ويتم الحرص على احترام المساواة بين الرجل والمرأة والأخذ بوجهات نظر المرأة واحتياجاتها في المشاريع المجتمعية ومشاركتها السياسية في القضاء العام.

• المحسوبية

ان استقلالية منظمات المجتمع المدني تشكل تحدياً كبيراً للموازنة التشاركية اذا تم استخدامها لزيادة المحسوبية لتمير دعمهم من خلال وعود تقطع لهم بالموازنة.

• القدرات

افتقار العديد من المؤسسات الحكومية لقدرات الموارد والوقت والتنظيم والانشطة مما يؤدي الى التوتر مع المندوبين والمنتخبين.

• عدم الاستدامة

الاستدامة غير مستمرة خاصة في التغييرات السياسية والادارية الحكومية مما تعطل عملية الموازنة التشاركية وخاصة عند تحويلها لأداة سياسية لمصلحة حزب ما.



1.7. متطلبات لتنفيذ أداة الموازنة التشاركية

لعل من أهم متطلبات تنفيذ الأداة هو وضع الاعتبارات التالية :

- الاطار القانوني المعتمد من جهات الاختصاص.
- مدى إلتزام المجلس المحلي.
- استعداد المصالح الفنية لإدارة اشغال الموازنة التشاركية.
- كذلك تحمس المجتمع المدني للموازنة التشاركية.
- توفير فريق من الميسرين محليا وقيادياً عبر توفير التجهيزات المطلوبة.
- تحديد قواعد التنفيذ بصورة توافقية عبر المصادقة من المجالس المحلية والمجتمع المدني عليها.
- وأخيرا .. إلتزام المستدام لجميع الاطراف المعنية ..

1.8. المتطلبات الرئيسة لتنفيذ الموازنة التشاركية



• الاجتماعات العامة

تبدأ دورة العملية التشاركية عادة مع الاجتماعات العامة والذي يتخلل جلسات استماع علنية في اقسام الوحدات الادارية لتحقيق التشاركية مع المجتمع ، بهدف استخدامها من قبل ممثلي الجهات المانحة إلى إعلام المواطنين حول القواعد والاجراءات الواجب توافرها لاستكمال المعلومات عن مراحل تحضير الموازنة الحالية ، وتبادل المعلومات حول أولويات المانحين وتوقعات المواطنين ، وأيضا انتخاب مندوبين لتمثيل مجلس الموازنة التشاركية ، واجتماعات المؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني بشكل مستقبل لزيادة الوعي وإعلام المواطنين حول أنشطة الموازنة التشاركية والتعبئة التشاركية حول أولويات المجتمع.

• اجتماع المجلس المحلي لإعداد الموازنة التشاركية

يتم تشكيل مجلس من مندوبين يمثلوا المجتمع وممثلي عن الجهات المانحة ، يعمل على تحديد المعلومات والتفاوض على جمع الأولويات المقترحات من خلال الاجتماعات العامة ، وعمل مقترحات توافقية للموازنة التشاركية ، هذا وقد تساعد هذه الخطوة في بناء قدرات المواطنين المشاركين بالمجلس ليصبحوا أكثر دراسة ومعرفة بكيفية إدارة الانفاق العام وتعزيز مهاراتهم لحل النزاعات كما ويطلب منهم القيام بزيارات ميدانية لتفقد جميع الأولويات وإدراجها بمسودة الموازنة التشاركية وفي الموازنات وبذلك تتحمل الحكومة عبء دراسة الجدوى النفية والمالية لكل مقترح.

• تخصيص الموارد وتحديد الأولويات

تحدد هنا النسبة من أجمال الموازنة التي سيتم التداول فيها ، وعادة يتم وضع معايير محددة لتخصيص الموارد ولضمان العدالة في عملية توزيع الموازنة والتي تعتمد على ثلاثة معايير اساسية هي :

1. حجم السكان.

2. مؤشرات قياس امكانية الوصول إلى الخدمات والبنية التحتية.

3. ترتيب الاولويات المحددة من قبل المواطنين.

• الاتصال والتواصل / بناء القدرات

تؤثر استراتيجيات الاتصال والتواصل الفعال والوصول إلى المعلومات وبناء القدرات بشكل كبير ومباشر على نوعية المشاركة وعلى النجاح الشامل لعملية الموازنة التشاركية ، حيث يشكل المواطنون المطلعين على العملية مفتاح النجاح لعملية الموازنة التشاركية ، كما يمكن استخدام اساليب ابداعية في عملية تسويق الموازنة وتزويد المواطنين بفهم أفضل لعملية الموازنة والوضع المالي ، وذلك من خلال الاستعانة بحملات اعلامية توعوية منتظمة والصحافة المحلية والنشرات والملصقات والمؤسسات العامة وغيرها ، وفي نفس الوقت ، يتوجب على مسؤولي الحكومة أن يكونوا مستعدين لتنسيق ودعم وتسهيل هذه العملية على نحو فعال وذلك بتوفير معلومات سهلة والوصول إليها وموثوق بها وبحسب الطلب.⁸



8 دليل المساءلة المجتمعية ، اعداد مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية .- رام الله : المركز . 2015م

نشاط 15

استدعاء أو عرض ما هي الخطوات التي تعد فيها الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية

1.9. خطوات التنفيذ لأداة الموازنة التشاركية

يتطلب تنفيذ أداة الموازنة التشاركية مجموعة من الخطوات التي تعمل على تحقيق مخرجات المتطلبات السابقة وهذه الخطوات هي العملية التنفيذية لخطة العامة لتنفيذ الاداة وهي⁹:



الخطوة الأولى : اطلاق المشروع

• شروط اطلاق المشروع

- يتطلب إطلاق مشروع الموازنة التشاركية توفر عدد من الشروط وهي :
1. أن تكون هناك إرادة سياسية واضحة تتعلق بمدى ضرورة هذه الموازن.
 2. يجب أن يشكل المجلس المنفذ فريقا للموازنة التشاركية والذي سيسهر على إنجازها.
 3. يتعين إخبار المواطنين وأن يكونوا مستعدين للمشاركة.

• الالتزام الرسمي

ترجع المبادرة بشأن الموازنة التشاركية إلى رئيس المجلس المحلي الذي يقرر، بعد استشارة المجلس، تنفيذ برنامج الموازنة التشاركية، ويطلق المجلس البرنامج مع التزامه رسميا بإخضاع نسبة من موازنة الاعداد بمشاركة المواطنين.

• تكوين فريق الموازنة التشاركية

يعين المجلس المحلي فريقا للموازنة التشاركية يتكون من المنتخبين ، وذلك لتتبع حسن سير البرنامج، ويشكل هذا الفريق النقطة الثابتة للموازنة التشاركية ، ويمكن أن تضم مختلف

⁹ السيد عبد الله الحارسي. الحكامة التشاركية المحلية: القرار المشترك نموذج آلية الميزانية التشاركية.وزارة الداخلية.المغرب.- الرباط : الوزارة ، 2014م

اللجان (لجنة الميزانية، لجنة العمل الاجتماعي أو كل هيئات دائمة ، إلخ.) عند إطلاق البرنامج ، والوظيفة الأساسية لفريق الموازنة التشاركية تكمن في وضع هندسة سريان البرنامج ، والتي يتعين المصادقة عليها من قبل المجلس ، والقيام بعد ذلك بجملة إخبارية حول المنهجية المعتمدة، ومن أجل الوصول إلى أكبر قسم من الجمهور، يستحسن تنوع وسائل التواصل (الاجتماعات العمومية في الأحياء، الصحافة المحلية، الإذاعة، تعليق الإعلانات، الكتيبات، الموقع الإلكتروني للمجلس ، سيارات مجهزة بأبواق، إلخ)، مع السهر على إشراك المسؤولين عن مصلحة التواصل، إن وجدت .

• اعلام المواطنين

يقوم المجلس بدعوة المواطنين إلى اجتماع عمومي إخباري يتم خلاله تقديم المنهجية التشاركية ومشروع المجلس ، والجدول الزمني للموازنة التشاركية ومراحلها، و ينبغي أن يعد فريق الموازنة التشاركية للمجلس وسيلة تواصل من أجل وضع كل المعلومات الأساسية المتعلقة بموازنة المواطنين رهن إشارة الجمهور:

- موارد المجلس.
- تقديم ميزانية التنفيذ وميزانية التسيير.
- الشراكات الجارية.
- الاستثمارات العمومية.
- توجهات الموازنة.
- الديون، إلخ .



نشاط 16

فريق الموازنة التشاركية

الخطوة الثانية : تحديد كفاءات المشاركة

إن إحدى شروط نجاح الموازنة التشاركية تكمن في وضع قواعد التنفيذ بشكل توافقي، والتي تحدد سير هذه الموازنة من خلال وصف مفصل لكل مرحلة، وتعتبر هذه الخطوة أساسية قصد التكيف مع السياق المحلي وضمان حسن سير دورة الموازنة التشاركية، ولتيسير تملك هذا البرنامج ، فإنه يوصى بعدم وضع هذه الوثيقة (اتفاقية الموازنة التشاركية، دليل العمل) بشكل أحادي، ومن المهم أن تتحد قواعد التنفيذ بصورة مشتركة بين المجلس والمواطنين ولهذه المنهجية مزايا متعددة وهي :

1. تكييف الموازنة التشاركية مع واقع المواطنين

من أجل تيسير نجاح الموازنة التشاركية، من المهم الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع عند تحديد قواعد التنفيذ ، إن إشراك السكان في وضع دورة الموازنة التشاركية يجعل المجلس يستفيد من خبراتهم ، و تسمح هذه الوثيقة بتحديد كفاءات المشاركة الخاصة بكل مجموعة ، ولا سيما :

- مستويات المشاركة (الأحياء، المناطق ، الدوائر، ... إلخ).
- مراحل البرنامج.
- مسؤوليات كل واحد من الفاعلين.
- الآليات التشاركية.
- كفاءات تقديم واختيار وتنفيذ وإنجاز المشاريع (التصويت، المناقشة).



■ تكوين لجنة الميزانية التشاركية.

2. تملك الموازنة التشاركية

إن تحديد قواعد التنفيذ للموازنة التشاركية بطريقة تشاورية يسمح بإشراك المواطنين منذ إطلاق تملك الموازنة ، وبذلك فهو ييسر انخراطهم فيه وتملكهم له طيلة مدة مراحل هذه الموازنة. وتتم هذه المقاربة على ثلاثة مراحل:

1. إصدار نسخة أولية لقواعد الموازنة التشاركية من طرف المواطنين.
2. تعديل هذه النسخة من قبل ممثلي المواطنين.
3. مناقشة نقط الخلاف والتوصل إلى تفاهم والمصادقة على الوثيقة في صيغتها النهائية.

3. تطوير الموازنة التشاركية

تسمح نهاية دورة الموازنة التشاركية بتحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بالتنفيذ، وقد يكون من المناسب مراجعة قواعد التنفيذ قبل المشروع في إطلاق دورة جديدة لضمان تطويرها وديمومتها.

الخطوة الثالثة : ملتقيات المواطنين

بعد تحديد قواعد التنفيذ ، تبدأ الموازنة التشاركية في الواقع مع ملتقيات المواطنين ، وهي لحظة حاسمة في الخطوات لأنه يمكن لكل المواطنين أن يعبروا فيها عن رأيهم أو تقديم مطالبهم، وتجرى الملتقيات على كل مستوى تشاركي أساسي (الحارات ، الأحياء، المديريات ، المدن وغيرها) كما تحدد قواعد التنفيذ، ويمكن أن تجتمع في فضاء تضع المجلس رهن الإشارة (قاعة اجتماعات المجلس، مثلا)، أو في مكان عمومي (مدرسة، ساحة عمومية، منتزه) وهذه الخطوات هي:

1. الإعلام بالموازنة

يقدم فريق الموازنة التشاركية للمواطنين المشاركين في الجلسة العامة للمجلس أولى خطوات هذه الموازنة ، ويمكن للفريق أن يعيد عرض المعلومات المتعلقة بموازنة المجلس والذي تم تقديمها عند إطلاق الخطوات للمرحلة الأولى ، لأنه إذا كانت حملة التواصل فعالة من قبل المواطنين ، فإن المواطنين الذين سيحضرون الملتقيات وسيكون أكثر عددا من جهة أخرى، سيكون من المفيد تكرار هذه المعلومات التي غالبا ما تكون جديدة بالنسبة للمواطنين.

2. الاستشارة من ذوي الاهتمام

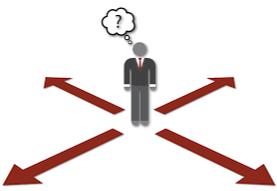
تسمح الملتقيات بإبصال اهتمامات وحاجيات وأفكار المشاريع من المواطنين إلى المجلس في إطار ورشات للنقاش والتفكير، ويمكن للميسرين أو الخبراء المحايدون الذين يكلفهم المجلس ، مصاحبة بعض المشاركين في إعداد وصياغة الاقتراحات.

3. اتخاذ القرار

تقدم في المرحلة التالية كل الاقتراحات المعبر عنها في الجلسة العامة، يختلف عدد الاقتراحات بحسب عدد المشاركين، وقد يصل إلى المئات، لذلك من الأفضل أن يتم، في إطار قواعد

نشاط 17

المشاريع المقترحة في الموازنة التشاركية



التنفيذ ، وتحديد عدد المشاريع التي يمكن لكل حي أن يقترحها، وبعد ذلك يختار المشاركون اقتراحات المشاريع التي تبدو لهم ملائمة أكثر في إطار جلسة لتحديد الأولويات، طبقا لما تقررته قواعد التنفيذ ، وذلك بشأن ما يلي:

- العدد الأقصى للاقتراحات التي يمكن قبولها لكل ملتقى (مثلا اقتراحات لكل ملتقى إذا كانت الموازنة التشاركية تهم عدة أحياء أو مديريات ؛ اقتراحا إذا كانت هذه الموازنة تهم نفوذا بمنطقة واحدة).
- الاتفاق بين المشاركين أو التصويت في غياب التوافق.

4. انتخاب مندوبي الأحياء

تنتهي الملتقيات بانتخاب أو تعيين مندوب أو عدة مندوبين للحي ، والذين يمثلون السكان لدى المجلس خلال المراحل المقبلة للخطوات ، ويكلفون خصوصا بما يلي:

- تقديم اقتراحات المشاريع لمجلس الجماعة.
- المشاركة في اختيار المشاريع ذات الأولوية.
- المشاركة في متابعة تنفيذ المشاريع وتقييم البرنامج برمته.
- إخبار السكان عند مختلف مراحل البرنامج .

الخطوة الرابعة : تكوين لجنة الموازنة التشاركية

1. بناء مجموعة العمل

إن تكوين اللجنة التي تقوم باختيار المشاريع (لجنة الموازنة التشاركية) يكون محددًا سلفًا في قواعد التنفيذ وتضم على الأقل:

- مندوبو الأحياء.
- فريق الموازنة التشاركية للمجلس.
- فريق التقنية والمالية للمجلس.
- منظمات المجتمع المدني والهيئات الدائمة.
- فاعلين آخرين (الخبراء، المواطنين والمواطنات، إلخ).

2. تقييم واختيار الاقتراحات

في هذه المرحلة يتم إبعاد اقتراحات المشاريع التي لا تدخل في إطار الموازنة التشاركية، وتحديد المشاريع التي سيتم عرضها على التصويت. بعد تقديم اقتراحات المشاريع من طرف مندوبي الأحياء، تقوم لجنة الموازنة التشاركية بتقييم كل الاقتراحات المنبثقة عن ملتقيات المواطنين وتعمل على اختيار المشاريع ذات الأولوية ، ويمكن إنجاز اختيار أولي على أساس بعض المعايير الواضحة:

- احترام مجالات اختصاصات المجلس.
- تكلفة المشروع (التي يجب ألا تتعدى المبلغ المخصص).
- مدة الإنجاز (التي تساوي دورة الموازنة التشاركية، حتى تظهر نتائج ملموسة من الدورة الأولى)

نشاط 18

اقرار المشاريع والتصويت عليها



• ويمكن أن توضع لائحة نهائية للمشاريع بناء على معايير أخرى مكمله كالمناطق أو السكان التي تحظى بالأولوية ، و تحقيق الاستمرارية مع برنامج عمل المجلس... إلخ .

3. إنجاز بطائق الوصف للمشاريع وميزانيتها

بعد مرحلة اختيار المشاريع ذات الأولوية من طرف فريق الموازنة التشاركية، يتعين إنجاز بطائق وصفية لكل مشروع من طرف المصالح المختصة للمجلس ، بناء على تقييم تقني ومالي، توفر هذه البطائق معلومات مفصلة حول آلية التنفيذ، والمسؤولين عنه، والشركاء، وتكلفة كل مشروع. بعد ذلك، يمكن للجنة الموازنة التشاركية أن تدرس كل المشاريع على حدة للنظر في إمكانية تقليص التكلفة أو الرفع من المبلغ المخصص للمشروع، عبر وسائل مختلفة للمساهمة .

الخطوة الخامسة : التصويت على المشاريع

تعرض اللائحة النهائية للمشاريع التي تم وضعها على تصويت المواطنين حسب كفاءات تحددها قواعد التنفيذ يتم إدراج المشروع أو المشاريع التي وقع الاختيار عليها نهائيا ضمن موازنة المجلس لخطة السنة المالية القادمة، وهكذا يسمح تصويت المشاركين بالمساهمة الملموسة في تدبير الشؤون المحلية.

يمكن للمجلس من خلال هذه المرحلة أن تستعمل لوائح المشاركين التي سبق وضعها من أجل إخبارهم بكل الوسائل المناسبة (الهاتف، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية)...باليوم والساعة والمكان الذي سيجرى فيه التصويت.

الخطوة السادسة : المصادقة على الموازنة

يصادق المجلس على الموازنة ، ويدرج فيها المشاريع التي تم اختيارها والتي ستنجز في السنة التالية ، وباحترامه لالتزامه المتعلق بالخطوات التشاركية ، فإن المجلس يقوى بثقة المواطنين .

الخطوة السابعة : إنجاز الأشغال والتقييم

إن إنجاز الأشغال هو التجسيد الفعلي لدورة للموازنة التشاركية وخاتمة لها، وهي أيضا مرحلة حاسمة لكونها تسمح للسكان بقياس أثر مشاركتهم وتشجعهم على تجديد انخراطهم الشخصي.

1. إطلاق وإنجاز الأشغال

تختلف كفاءات إنجاز الأشغال بحسب مبلغ المشروع، وطبيعته وأهميته، تبرم صفقات عمومية عند الاقتضاء، ثم تبدأ الأشغال، في بعض الحالات يمكن إشراك المواطنين في إنجاز الأشغال، من خلال المساهمة باليد العاملة، أو بموارد مادية.

2. المشاركة في تتبع الأشغال

يمكن للجنة الموازنة التشاركية، التي قد يصاحبها بعض المواطنين، أن يتأكدوا من مطابقة الأشغال للمشاريع المقترحة ومن احترام آلية التنفيذ.

3. الشفافية والإخبار بالنتائج

إن مشاركة المواطنين في مختلف المراحل تضمن شفافية العمليات، حيث يقوم المجلس بالتواصل حول مجموع العمليات المالية التي تم الالتزام بها في إطار الموازنة التشاركية، وإنجاز الأشغال بصفة خاصة.



نشاط 19

وصف للمشاريع التي رفعت إلى المجلس المحلي والمجموعة العامة



نشاط 20

التصويت على المشاريع



نشاط 21

آلية التواصل للتنفيذ المشاريع

مثال لاعداد وتنفيذ الموازنة التشاركية في بلدية رواد منطقة اغادير تونس



مصادقة مجلس النيابة الخصوصية على ارساء موازنة تشاركية بلدية رواد : مشاريع الطرق



اعلان لندوة تعريفية بتأطير من البلدية لاعلام المواطنين عن طريق اللافتات و الاذاعة ووسائل التواصل الاجتماعي



اختيار فتح باب مشاريع لسنة من طرف المواطنين



إعلان عقد اتفاقية تعاون مع الجمعيات النشطة في المنطقة



توقيع على الاتفاقية الموازنة التشاركية من قبل 9 منظمات مجتمع مدني



ملتقى المواطنين: ويتم في اليوم الأولى تقديم مفهوم الموازنة التشاركية للمواطنين ، وتقديم موازنة من البلدية ، ويتم ذلك من قبل ميسري الموازنة التشاركية ، ثم دعوة لليوم الثاني من المنتدى للتصويت والانتخابات لاختيار مرشحين ، وفتح المجال للاستماع الى أسئلة المواطنين حول الموازنة التشاركية والاجابة عليها من قبل المجلس المحلي.



في اليوم الثاني للملتقى يتم تقديم برنامج العمل من قبل ميسري الموازنة التشاركية ، وشرح طريقة التصويت ، والعمل على تكوين المجموعات ، ثم اقتراح المشاريع ، والترشح لانتخاب ممثلي المناطق ، والدعوة للتصويت ، و فرز الأصوات والاعلان عن النتائج.



الزول من قبل المرشحين لمعاينة ميدانية يتكونوا من مندوب مصلحة الاشغال والمسؤول الاعلامي من البلدية ، وايضا ممثلي المناطق وميسري الموازنة التشاركية من قبل الولاية



في هذه المرحلة يتم اختيار الطريقة التي سيتم انجازها ضمن برنامج التعبيد لسنة 2016 في اطار الميزانية التشاركية







* كير: هي وكالة إنسانية دولية كبرى تقدم الإغاثة الطارئة ومشاريع التنمية الدولية طويلة الأجل. تأسست عام 1945، وهي منظمة غير طائفية وغير متحيزة وغير حكومية. وهي واحدة من أكبر وأقدم المنظمات الإنسانية التي تركز على مكافحة الفقر في العالم. (منقول من ويكيبيديا)



مالاوي دولة حبيسة في جنوب شرق أفريقيا عرفت سابقاً باسم نياسالاند. تحدها زامبيا إلى الشمال الغربي وتزانيا إلى الشمال الشرقي وموزمبيق من الشرق والجنوب والغرب. تنفصل البلاد عن تنزانيا وموزامبيق ببحيرة مالاوي. (منقول من ويكيبيديا)

بطاقة التقييم المجتمعي هي نهج للرصد والتقييم يمكن أفراد مجتمع المستفيدين من تقييم مقدمي الخدمات وتقييم خدماتهم / أدائهم باستخدام نظام تصنيف في شكل درجات، إنها واجهة بين أصحاب المصلحة ومستخدمي ومزودي الخدمة، وأداة لتحديد المساءلة العامة ولا سيما على المستوى المحلي ويتم استخدامها للآتي:-

- التماس تصورات المستخدم على جودة ورضا المرافق و تقييم الشفافية والأداء العام لمزود الخدمة ، من أجل تحديد العيوب والإسقاطات في كل من الخدمة وتسليم المنشأة وذلك لتحسين تقديم الخدمات.
- الكشف عن بعض الفجوات المعرفية لأفراد المجتمع أنفسهم أيضاً ، بحيث يمكن تطوير استراتيجيات لسد هذه الفجوات.

يمكن استخدامها كأداة للتشاور من المواطن والمجلس المحلي بإشراك المواطنين في اعداد وتنفيذ التقييم ، خلافا للاستشارة ، يحدث التشاور إلى أخذ تعليقات المواطنين بعين الاعتبار من أجل تحسين الخدمات من هذا المنطلق تعتبر هذه الاداة مثالية لإعادة النظر في الحكومة المحلية والخدمات المدنية الحضرية والتصرف الداخلي للمجالس المحلية وإقامة حوار بين مقدمي الخدمة ومستخدميها.

تعتبر أهم أداة متابعة من أدوات المساءلة المجتمعية، حيث تشتمل على اجتماع مشترك بين مقدمي الخدمات وأفراد المجتمع يتيح تغذية مرتدة فورية حول جودة الخدمات المتاحة في المجتمع وكفايتها ، وتمكن مستخدمي المرافق العامة أو الخدمات العامة لتقييم المرفق و / أو الخدمة مزود الخدمة وتقييم الخدمات وأداء الخدمة مزود باستخدام نظام الدرجات في شكل درجات، وتجمع بين مستخدم الخدمة ومقدم الخدمة لخدمة معينة أو برنامج مشترك للتدقيق في المسائل التي تكمن وراء مشاكل تقديم الخدمات والعثور على طريقة مشتركة لمعالجة هذه القضايا.

وتوفر البطاقة ردود فعل فورية و استجابة لمقدمي الخدمات ، وصنع القرار المشترك ، وتسمح للحوار المتبادل بين مستخدمي الخدمة ومقدمي الخدمات ، ومن المهم هنا الإشارة بأن بطاقة النتيجة المجتمعية لا تشير بالإشارة بالإصبع لخدمة ما أو تسوية النتائج الشخصية وليس من المفترض أن يخلق الصراع.

تم إدخال أداة بطاقات التقييم المجتمعي لأول مرة من قبل منظمة كير في ملاوي عام 2001 . ومنذ ذلك الحين استخدمت بطاقات التقييم المجتمعي على نطاق واسع من قبل العديد من المنظمات الأخرى التي عدلت المنهجية ووضعت مراجع وأدلة أخرى لتطبيقها.¹⁰

¹⁰ ائتلاف من أجل النزاهة ، الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية .- رام الله : المؤسسة ، د.ت

1.1 أهمية بطاقة التقييم المجتمعي

من خلال المفهوم تأتي أهميتها في كونها أداة لتقييم مزودي الخدمات العامة التي يمكن مقدمي الخدمات من الوصول إلى خدماتهم الخاصة ، ويساعد في تحديد الفشل والثغرات في الخدمة ، وتسمح عملية بطاقة التسجيل بمراقبة جودة الخدمات ، وتتبع المدخلات و / أو النفقات ، وردود الفعل بين مقدمي الخدمات والمستخدمين.

كما يقوي صوت المواطنين في تقديم الخدمات العامة ، حيث يتم استخدام النقاط التي تم إنشاؤها لتوليد المحادثة بين مزود الخدمة والمستهلكين ، خدمة من أجل البحث لتحسين تقديم الخدمات عند الحاجة ، تصورات الخدمة وردود فعل المجتمع فيما يتعلق بالخدمات أو المرافق تسهم في تحسين تقديم الخدمات

1.2 من يستخدم هذه البطاقة

- المؤسسات الحكومية على مختلف المستويات ، من الوزارات المركزية ، إلى المجالس المحلية ، وموظفي المنطقة ومديريات الادارية الحكومية.
- المنظمات غير الحكومية (الوطنية و الدولية) العاملة في مختلف القطاعات مثل الصحة ، الزراعة ، التعليم ، الحقوق ، ... الخ.
- الهياكل المجتمعية مثل المراكز الصحية لجان تنمية الريف والمنظمات المجتمعية الخاصة مثل النسائية والرعاية المنزلية.
- اللجان المجتمعية المسؤولة عن ذلك لتمثيل ناخبهم في المجتمع (على سبيل المثال ، لجان القرى الصحية ، تنمية القرى اللجان ، لجان مكافحة الامراض في القرى ، إلخ).¹¹

1.3 الغاية والهدف من اداة بطاقة التقييم المجتمعي

تحسين شفافية مسؤولية المجلس المحلي في المناطق التي تعمل على تقديم الخدمات ، وذلك لإيجاد جودة وعمليات إدارية تلي احتياجات المواطنين ، وتساعد على إيصال صوت المواطن من خلال القنوات المباشرة لنقل ردود الفعل ، وهنا يأتي تحسين الحوار بين المجالس المحلية والمواطنين ، وذلك لتقليل حدة التوتر والاستياء تجاه تلك المجالس ، وتحديد ومناقشة القضايا والصعوبات المتعلقة بأداء الخدمة ، كما يتم تكوين توقعات مقدمي الخدمات ومستخدميها ، وترجمة تلك التوقعات إلى مؤشرات قابلة للقياس ، من خلال تقييم أداء الخدمات ، لوضع الخطط والاستراتيجيات لتطويرها بما يتماشى مع مؤشرات الأداء ، وهذا سبب كافي لجعل تتبع المصروفات والايادات حتى يتم رصد ومتابعة جودة الخدمات المقدمة ، ولكي يتم بناء القدرات المحلية وتمكين المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً ، ووضع الآليات للتغذية المرتدة العكسية بين مقدمي الخدمات ومستخدميها من المواطنين.

¹¹ Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, (CARE) ,The Community Score Card (CSC): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services, 2013

كما تسعى البطاقة إلى إدراك المستخدم لجودة الخدمة ومستويات الرضا والشفافية والأداء العام من مزود الخدمة. وتهدف إلى تحسين في تقديم الخدمات من جودة وكفاءة ، مع إمكانية الوصول لتلك الخدمات ، وايضا يتم إجراء بطاقة النتيجة المجتمعية على المستوى المحلي مع اعضاء المجتمع. ويتم جمع المعلومات من خلال التركيز على مناقشات المجموعة.

1.4 فوائد وإيجابيات بطاقة التقييم المجتمعي

- تشجع على حل المشاكل المحلية من خلال وضع خطط العمل المشتركة بين المانحين ومقدمي الخدمات والمستفيدين من الخدمات ، حيث تمكن متلقي الخدمة التعبير عن احتياجاتهم وآرائهم بشأن الوصول إلى الخدمات ونوعيتها.
- تشجيع المساءلة من جانب مقدمي الخدمات من خلال الأخذ بعين الاعتبار مدخلات مستخدمي الخدمة ، كما تعمل على التواصل والتعاون بين متلقي الخدمة ومقدمي الخدمات.
- يساعد في تتبع الأصول الثابتة و/أو الانفاق مثل توفير المياه والأدوية في المراكز الصحية والكتب المدرسية في المدارس ، مما تعمل على توضيح معايير قياس الأداء التي يمكن استخدامها في تخصيص الموارد والقرارات المتعلقة بالميزانية .
- تساعد في فهم وجهات نظر متلقي الخدمة فيما يتعلق بالتنوع ، مما يؤدي للمقارنة بين الأداء عبر المرافق والمناطق ، وهذا بدوره يحسن أداء تقديم الخدمات من خلال الاستجابة لاحتياجات وردود الفعل من المستفيدين.
- يخفف من مخاطر التنفيذ من خلال الحصول على بيانات ملموسة والتي يمكن استخدامها لتتبع الأداء وتحديد حالات محتملة من الفساد.

1.5 عيوب وسلبيات بطاقة التقييم المجتمعي

- عدم اتفاق المواطنين والمجالس المحلية حول معايير الجودة ، بسبب عدم توافر المرونة في التعامل بين الجهات الحكومية والقائمين على عملية التقييم ، مما قد يؤدي بعض الأحيان مواجهات عنيفة.
- تتوقف على جودة التيسير والتنفيذ ، مما قد تواجه هذه صعوبة في التطبيق ، خاصة إذا كان تنفيذها يتم في مناطق عشوائية غير مؤهلة للتنفيذ ، أوفي المناطق الجغرافية الكبيرة.
- تركيز أقل على البيانات الكمية عن معدلات رضا متلقي الخدمة ولكن أكثر على التواصل المباشر بين المستخدمين ومقدمي الخدمة والاستجابة واتخاذ قرارات مشتركة.
- يتوقف تتبع المدخلات على البيانات المتعلقة بجانب العرض ، فقد يؤدي صغير حجم العينة إلى نتائج متحيزة.
- التقييم غير قابل للتطبيق في بعض الحالات ، لذا يجب وضع معايير ثابتة عند رفع جودة الخدمة .

يتطلب تطبيق هذه العملية فهم السياق السياسي والمجتمعي للحكم والآليات المتبعة للتمويل المحلي على المستوى المركزي وتشكيل حملة دعائية قوية لاستقطاب أكبر عدد من المواطنين ، وتحديد الهيئات والقطاعات التي سوف يتم تقييمها . كما يمكن استخدامها أيضاً في قطاعات هامة مثل التعليم والصحة . ويعتمد ذلك على وجود نوع من التعاون والترابط للوقوف على أهم القضايا التي تشغل بال المجتمع ومناقشتها من أجل الوصول إلى استراتيجية تتيح تحسين جودة الخدمات.



كما أن الموارد المالية المطلوبة تتمثل في قيمة تطوير جدول الأعمال التي تتضمن عملية التنفيذ وإجراء مجموعات عمل بؤرية لرصد القضايا الهامة ونشر المعلومات إضافة إلى أنه ينبغي تعبئة المواطنين وتأهيلهم للتعاون مع الجهات المعنية للعمل سوياً من أجل تحسين جودة الخدمات . وتعتمد الموارد المالية المطلوبة على طبيعة المنطقة التي يطبق فيها النشاط من حيث كونها منطقة حضرية أم ريفية.

ويتم ذلك من خلال اجراء استبيان يتم أعداده من طرف المجلس المحلي بشكل مستقل ، واعداد تقييم مجتمعي تشاركي يضم المواطنين ومسدى الخدمات التي يستهدفها التقييم. فهي وسيلة للتشاور المجتمعي تعتمد على التشاركية بالدرجة الأولى .

كما يمكن تطبيق هذا الأداة لتقييم الخدمات سوى واحدة أو عدة خدمات ، فتتيح مشاركة كل الفئات وبخاصة التعاون والترابط بين مقدمي الخدمات والمواطنين لمناقشة أنسب الطرق لتحسين جودة الخدمات ، يمكن المقارنة بين جودة الخدمات قبل تطبيق وبعده ومناقشة نسبة التغير ، وهل هناك تحسن أم لا... الخ.

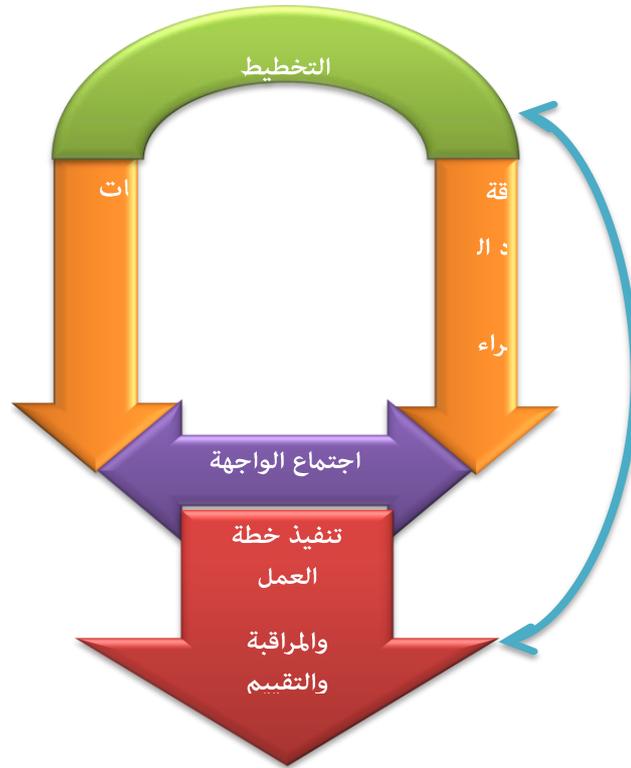
ومن أهم متطلبات تنفيذ هذه الأداة وعي وانفتاح مقدمي الخدمات لكي تكون نتائج الأداة فعالة ، كما يجب أن يكون مقدمو الخدمات ذا سعة صدر إلى تلقي الملاحظات الخارجية وعلى استعداد لإجراء تحسينات كاملة في تقديم الخدمات، وتوضيح اتجاه مقدمي الخدمات ورغبتهم في الاستماع والرد على المواطنين ، وعندما يكون مقدمو الخدمات غير متقبلين للمواطن وردود الفعل أو المهتمين في إجراء تحسينات داخلية قد يؤدي رفض مقدمي مقيي الأداة للنتائج والتأثيرات المحدودة.

وتأتي أهمية تعبئة جميع أصحاب المصلحة المعنيين في ما يتطلب للتنفيذ الفعال للأداة إلى دمج مجموعات مختلفة من المواطنين (بما في ذلك الفئات الضعيفة والمهمشة) ، ومنظمات المجتمع المدني ومقدمي الخدمات في جميع مراحل العملية، علاوة على ذلك ، إقناع المسؤولين الحكوميين ، للمشاركة في اجتماع مواجهة أمر حاسم لنجاح مبادرات بطاقات التقييم المجتمعي ، لأن هؤلاء هم صانعو القرار النهائيون فيما يتعلق بخطة العمل. التزامهم لضمان لذلك فإن تنفيذ الأنشطة المتفق عليها خلال اجتماع مواجهة أمر بالغ الأهمية.¹²

¹² MANUAL ON SOCIAL ACCOUNTABILITY: for Civil Society Organizations and Municipalities in Palestine . GIZ, 2015

تأتي أهم الصعوبات في تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي هو البحث عن النصير والمساند لدعم أنشطة فريق المتابعة المجتمعي ، حيث يمكن أن يكون شخصاً فعالاً ومبادراً في المجتمع أو شخصية تعبئة مجتمعية ، لذا يجب اختيار ميسرين مهرة لهم دراية بالمجتمع والقدرة على التعبئة والتواصل والقدرة على مهارات كتابة التقارير والاجراءات المحاسبية ، ويجب توفير للميسرين راتب بسيط وتعويضهم عن المواصلات ، وتوفير الاعلان في وقت مبكر ونتائج الرصد واعلانها بأي الوسائل الاعلامية ، ويمكن تكرار تنفيذ بطاقات التقييم المجتمعي من مرتين إلى ثلاث مرات ، ويجب ان تعرف هذه الأداة على ان تنفيذها ليس اتهام الافراد حول سوء نوعية الخدمات وإنما الهدف هو التحسين في تقديم الخدمات ، وهذا يتطلب تحولا أو تغييرا في موقف وتوجه الموظفين بحيث يكون لديهم الانفتاح والتفكير النقدي أثناء المشاركة في عملية التقييم ، لذا يجب اختيار الميسر بعناية بحث يكون موثوق به من قبل الموظفين ولديه النضج الكافي ليقوم بعملية القيادة. (من كتاب أدوات المساءلة المجتمعية).

يوضح المخطط التالي المراحل الرئيسة في تنفيذ عملية بطاقة التقييم المجتمعي.



¹³ The Community Score Card (CSC): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services . Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, 2013

المرحلة الأولى : التخطيط والإعداد

إن التحضير الدقيق لعملية بطاقة التقييم المجتمعي أمر حاسم ويجب أن يبدأ بشكل مفضل قبل شهر من تعبئة التجمع المجتمعي ، هذه ثلاث خطوات هامة في التحضير لها :



أولاً: ستكون الاستعدادات العامة لإنشاء أساس لبرنامج بطاقة التقييم المجتمعي في منطقة ما. ويشمل:

- تحديد النطاق القطاعي والتغطية الجغرافية المقصودة.
- تحديد استحقاقات مدخلات الخدمة / الخدمة للقطاع المختار.
- تحديد وتدريب الميسرين الرئيسيين.
- القيام بزيارات تمهيدية للقادة المحليين لاطلاعهم على خططك.

ثانياً: يجب أن تتضمن الاستعدادات الخاصة ضمن ممارسة لجنة بطاقة التقييم المجتمعي ما يلي:-



- إشراك شركاء المجتمع الآخرين.
- الاتصال وتأمين التعاون من مقدمي الخدمات ذات الصلة.
- تحديد المدخلات ذات الصلة لتعقيها.
- تحديد مجموعات المستخدمين الرئيسيين في المجتمعات التي تخدمها المنشأة أو الخدمة البؤرية.
- تطوير خطة العمل.
- إنشاء قائمة من المواد الضرورية (على سبيل المثال ، لوحة فليب شارت ، علامات ، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة لتسجيل العملية ، والأقلام) لهذه العملية.
- تطوير ميزانية لممارسة بطاقة كاملة.

ثالثا : قبل التنفيذ الفعلي

من المهم الالتقاء مع قادة المجتمع المحلي والمجتمع المحلي في جميع المجالات التي ستجري فيها العملية، هذه الاجتماعات هي الوقت المناسب لشرح وتوضيح والتفاوض على الغرض من عملية بطاقة التقييم المجتمعي القادمة والترتيبات الأخرى ، مثل: التاريخ المدة والمناسبة لتنفيذ العملية ، وكيف وأين سيتجمع المجتمع والقيادة عند البدء بالعملية واين المكان والمواد المطلوبة للتجمع ، من الذين يجب دعوتهم (الأشخاص / الشركاء) من خارج المجتمع للمشاركة في عمليات بطاقة التقييم المجتمعي .



نشاط 25

خطوات وادوات تنفيذ المرحلة الأولى

المرحلة الثانية : إجراءات اعداد بطاقة التقييم المجتمعي

ستعتمد الخطوات التالية في تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي على طبيعة الجهة / الأشخاص الذين سيبدؤون العملية ، بالإضافة إلى أهداف ونطاق تلك العملية المحددة لبطاقة التقييم المجتمعي وعلى هذا النحو ، من المهم أن يقوم أي مستخدم بتكييف هذه الخطوات بما يتناسب مع أهدافه الخاصة أنظر جدول يوضح الخطوات نهاية المرحلة.



الخطوة الأولى : تنظيم الاجتماعات

1. تقديم بطاقة تقييم المستخدم كخطوة أولى من عملية بطاقة التقييم المجتمعي ، وذلك بعقد اجتماعات لشرح الغرض الخاص بها ومنهجية البطاقة.
2. تقسيم المجتمع إلى مجموعات مصالحي من أجل مناقشات مجموعات البؤرية / التركيز التشاركية ، مثل: النساء ، الرجال ، الشباب ، قادة المجتمع ، منظمات المجتمع المدني ، إلخ. من بين المجموعات ، سيكون من المهم اختيار المجموعة من 4 إلى 6 أشخاص لرسم خريطة منطقة تغطية الخدمة لضمان تمثيل جميع الأسر.
3. تعيين الميسرين لكل مجموعة لفريق مكون من شخصين من الميسرين لكل مجموعة والسماح للمجموعات بالاجتماع في مناطق منفصلة (على الأقل سيكون لدى أحد الميسرين علاقة ثقة مع المجتمع). أحد الميسرين يقود التمرين ويجب على الآخر تقديم الدعم وتدوين الملاحظات من جميع المناقشات في جهاز كمبيوتر محمول ..



الخطوة الثانية : اعداد مصفوفة تتبع المدخلات

تعقب المدخلات وهي الموارد المخصصة لنقطة تقديم الخدمة- من أجل ضمان التسليم الفعال لهذه الخدمة المعنية ، قد تشمل مدخلات مثلا عدد الموظفين الذين ينبغي توظيفهم ، وعدد المعدات ، وأنواع الخدمات المقدمة ، إلخ. وتقديم معلومات عن استحقاقات المدخلات في الخدمة المعنية قبل المناقشة والوصول إلى الاتفاقات على مؤشرات المدخلات.

هذا مثال توضيحي في الجدول ادناه

مؤشرات استحقاق الإدخال (على النحو المحدد في منطقة الخدمة)	استيفاء المدخلات (كما هو محدد بواسطة ولاية الخدمة)	العمل الفعلي (إدراك بما يحدث بالفعل في المجتمع)	ملاحظات / أدلة
عدد موظفي مقدم الخدمة الحالي	4 مقدمي خدمات مع شهادة أو تأهيل لهذا المستوى من الرعاية	2 مقدمي الخدمات المؤهلين المتاحة	
عدد المستفيدين من الخدمة	100 شخص في المنطقة	50 موظف يعملون فقط	

نشاط 26

اعداد مصفوفة المدخلات لتقييم المشروع

الخطوة الثالثة : إعداد بطاقة التقييم المجتمعي



1. بعد التعرف على المدخلات وتتبعها ، تحتاج المجموعات إلى مشاركة الأفكار حول المشكلات المتعلقة بالخدمة التي يجب مراجعتها. وتحدث مشكلات عن طريق طرح أسئلة مثل: "كيف تسير الأمور مع الخدمة أو البرنامج هنا؟ ما الخدمة أو البرنامج يعمل بشكل جيد؟ ما الذي لا يعمل بشكل جيد؟" إلخ. أكتب جميع المشكلات التي تم إنشاؤها بواسطة المجموعات على ورق السبورة الورقية وفي دفتر الملاحظات الخاص بك ، ولكن فقط عندما تكون المجموعة قد وافقت على القضايا التي تريد سردها. مجموعات تعليمات كتلة مشكلات مشابهة. لجميع المشاكل ، اطلب اقتراحات حول كيفية تحسين التسليم ؛ ولجميع النقاط القوية ، ناقش كيفية الحفاظ عليها.

2. تحديد أولويات القضايا غالبًا ما يكون هناك عدد كبير من المشكلات التي تنشأ ، وليست كلها ذات صلة بخدمتك أو مشروعك. اطلب من المجموعة الموافقة على أهم القضايا ذات الصلة والمالحة للتعامل معها أولاً. دع المجموعات تعطي الأسباب لاختيارك. استخدم المصفوفة التالية:

القضية	الأفضلية	الأسباب

نشاط 27

اعداد مصفوفة مدخلات
القضايا

3. بعد الانتهاء من تحديد الأولويات ، يمكنك إعادة الاندماج المجموعات الصغيرة إلى المجموعة الكبيرة ، وشكر المشاركين على وقتهم ومدخلاتهم، ثم اشرح بأنك ستأخذ المعلومات الآن (المشكلات العامة الناتجة عن جميع المجموعات) مرة أخرى معك إلى المكتب لوضع مؤشرات للمشكلات ذات الأولوية العالية والاتفاق على موعد لزيارة المتابعة عند حدوث المشكلات (يتم تقديمها كمؤشرات) سوف يسجل. أوضح أن نفس المجموعات مع نفس الأشخاص يجب أن تكون متاحة لممارسة التسجيل.

4. وبالعودة إلى المكتب ، تحتاج فرق التيسير إلى الاجتماع ومشاركة مختلف القضايا التي تولدها مجموعات كل منها. هنا سوف تختلط المشاكل من المجموعات المختلفة (الرجال والنساء والقيادة والشباب) للخروج بقضايا مشتركة تمثل هذا الموقع أو المنطقة. حدد القضايا الرئيسية ومن بينها ، وضع مؤشرات وسرد القضايا المتعلقة بكل مؤشر تحتها (انظر الجدول التالي لتفريغ الموضوعات).

نشاط 28

اعداد مؤشرات القضايا

الموضوع العام	
المؤشرات	قضايا ذات أولوية قصوى
نظافة المكان وما حوله	"المكان نظيف بشكل عام." "بعض الطوابق فيها الأوساخ." "ليس هناك جدية."

5. بعد إنشاء المؤشرات ، قم بتطوير مصفوفة ("مصفوفة بطاقة نقاط التقييم المجتمعي") لتسجيل المؤشرات، قم بعمل نسخ لإعطاء كل مجموعة من مجموعات عندما تلتقي بهم في المرة التالية للتسجيل.

انظر مثال مصفوفة النقاط أدناه (لأغراض التقييم ، عادةً ما تكون أسهل لإعطاء أرقام أعلى لتحسين الأداء). عندما يتم تطوير المؤشرات والمصفوفات ستعود إلى المجتمع (في الأيام المتفق عليها) اجتماعك الأول) لبدء الإجراءات مرة أخرى مع اجتماع المجتمع ، قبل إجراء التسجيل.

6. اعداد بطاقة التقييم المجتمعي مع المستفيدين : عندما يتم تطوير المؤشرات والمصفوفات ، ستعود إلى المجتمع (في الأيام المتفق عليها في اجتماعك الأول) لبدء الإجراءات مرة أخرى وفي الاجتماع ، قبل إجراء التسجيل سيتم مايلي :

6.1 افتح الاجتماع بنفس الطريقة كما في المرحلة الأولى لضمان أن يكون الجميع واضحًا بشأن العملية وما تم القيام به حتى الآن وما هي الخطوات التالية. إعلام المجتمع بأن فرق التيسير قد حولت قضاياهم (على النحو الذي تولده المجموعات المختلفة) إلى مؤشرات مشتركة لجميع المجموعات - وهذه المؤشرات تمثل المجتمع ككل. وأن هذه تحتاج الآن إلى أن يتم تسجيلها لتحديد نطاقات القضايا ذات الأولوية.

6.2 قسم المشاركين إلى مجموعات بؤرية / تركيز نفسها كانوا في اليوم الأول من عملية بطاقة التقييم المجتمعي (مع أكبر عدد ممكن من نفس الأشخاص ومع نفس الميسرين للحفاظ على الموقف من الثقة).

6.3 إبلاغ المجموعات بنتائج عملية الاجتماع الأول (أي أنواع نقاط الضعف أو المجموعات الضعيفة التي تم تحديدها في المنطقة). واطلب من المجموعات تقييم ما إذا كانوا يعرفون أي أشخاص يقعون تحت هذه المجموعات الضعيفة وما إذا كان هؤلاء الأشخاص موجودين فعليًا في المجموعات. تشجيع جميع المشاركين ، بما في ذلك الأشخاص الضعفاء ، والميسرين على النظر في مخاوف الفئات الضعيفة والتحدث بشأنها حتى وإن لم يكونوا موجودين في اجتماع تسجيل النتائج.

6.4 اعرض المؤشرات التي تم تطويرها وتحقق من أنها تمثل المشكلات التي تم تكوينها في الاجتماع الأول. أوضح أن المؤشرات هي نفسها بالنسبة لجميع المجموعات في هذه القرية ، وكذلك القرى الأخرى من نفس مستجمع المياه (التي تخدمها نفس نقطة تقديم الخدمات ، على سبيل المثال ، المركز الصحي ، المكتب الزراعي ، المدرسة).

6.5 اشرح كيفية عمل الدرجات من خلال : ما أقصى درجة يمكن أن تعطها المجموعة للمؤشر؟ أو إن قيم كل أعضاء المجموعة الثلاثين جودة التواصل على أنها ممتازة، فماذا تكون الدرجة الكلية؟

ملاحظة :

كيف يتم عمل مؤشر ما .. هذا مثال توضيحي : الحفريات في مكان أو منطقة ما .. يمكن أن تكون مشكلة لأن الأطفال أو الحيوانات يمكن أن تقع وتؤذي نفسها أو تقتل. يمكن النظر إلى كل قضية (أصبحت الآن في مؤشر) على أنها حفرة مفتوحة. يمكن أن تكون بعض الحفر أكبر أو أعمق من غيرها : أكبر (حجم) وأعمق (العمق) الحفرة ، وأكثر خطورة المشكلة. الهدف من عملية هو ملء جميع الحفر المفتوحة وبالتالي تقليل المشاكل. يجب على المجموعة تعيين حجم وعمق لكل مؤشر من خلال الإجابة على السؤال التالي: من 1 إلى 10 ، كم عدد دلاء - جمع دلو- من التربة سوف تحتاج إلى ملء هذه الحفرة لجعلها مستوية مع الأرض؟ فكلما كانت الدلاء أكثر ، كلما كانت الحفرة أكبر وأعمق ، وكلما كانت المشكلة أكبر وأكثر خطورة. وبدلاً من ذلك ، باستخدام نفس تشبيه الحفرة ، أخبرهم أنه حتى يتمكنوا من الخروج من الحفرة ، سيطلب منهم سلم. والسؤال الموجه هو إذن: كم عدد الخطوات (من 1 إلى 10) ستكون هناك حاجة لأن يكون لك سلم لكي تخرج من الحفرة؟ سجل للتذكير - من المهم أن تظهر في تقريرك وفي مصفوفات بطاقة نقاطك التي استخدمت الطريقة حيث أن 1 سطل مطلوب يعني أنها ليست مشكلة كبيرة حيث أن درجة 1 (على مقياس من 1 إلى 10) تعني أدنى النتيجة ، وبالتالي مشكلة كبيرة جداً. تتطلب هذه التقنيات من الميسر أن يكون مركزاً وقادراً على شرح التشابك بوضوح لكي يفهم أعضاء المجتمع ويعطون النتائج الصحيحة التي تمثل الوضع.



6.6 من بداية المؤشر الأول ، اطلب من كل المجموعة لاعطائها درجة. استخدم منهجية واحدة لتسجيل النقاط لنتائج موحدة مثال استخدم الوجوه للتعبير عن رضا المجموعة مثلا :

الدرجة	تعايير الوجه	المعايير
1		سيئة جدا
2		سيئة
3		جيد
4		جيد جداً
5		ممتاز

ملاحظة :

الطريقة الأولى : مقياس من 0 إلى 100٪ : يعمل هذا بنفس وظيفة معلم يعطي علامة في المدرسة لاختبار أو اختبار تلميذ. 50٪ هي ممر ، لكن أي شيء أقل من 50٪ هو فشل ، وكلما انخفضت النتيجة كلما كانت الخدمة أسوأ. إذا كان العمل هو أكثر من مجرد تمرير ، فإن النتيجة ستكون أعلى من 50٪: أي من 51٪ إلى 100٪. كلما كانت العلامة أعلى ، كلما كانت الخدمة أفضل. ويفضل هذا الأسلوب لأن معظم القرويين يمكنهم ربطه بكيفية حصول أطفالهم على درجات في المدرسة حيث يكون 50٪ من متوسط درجاتهم ويكون من الأسهل عليهم فهم النتائج أو التفاوض عليها أو زيادتها أو تقليلها وفقاً لمناقشاتهم.

الطريقة الثانية : مقياس من 1 إلى 10 في : في هذه التقنية ، كلما انخفضت الدرجة (4-1) ، كانت أسوأ خدمة أو مشروع : كلما زادت الدرجة (6-10) ، كلما كانت الخدمة أو المشروع أفضل. "5" هي النقطة المتوسطة في نطاق من 1 إلى 10. وهذا يعني وجود موضع في الوسط ، وبالتالي ، درجة متوسطة. تتطلب هذه التقنية مهارات تحليلية أعلى قليلاً : بالنسبة لمعظم القرويين لإدراك مفهوم مقياس 1-10 ، فإنه من الصعب لأنهم لا يزالون يرون الأرقام صغيرة جداً بحيث لا تمثل نوع النجاحات التي يرونها. قد يرغبون في تجاوز علامة 10 للتأكيد على وجهة نظرهم.

تأكد من أن المجموعة قد وافقت على الدرجة قبل كتابته على المصفوفة تحقق أيضا من أن كل درجة يمثل وجهات نظر الناس أكثر هدوء.

6.7 بعد إعطاء النتيجة إلى المؤشر الأول ، اسأل عن السبب الذي أدى للنتيجة ، واكتبها المصفوفة الموضح في هذا الجدول :

اسم المجموعة : التاريخ : المنطقة : الخدمة :

الاسباب	الدرجة					المؤشر
	ممتاز 5 =	جيد جدا 4 =	جيد 3 =	سيئة جدا 2 =	سيئة 1 =	

6.8 إذا كانت النتيجة منخفضة ، فاطلب أي اقتراحات للتحسين ، وبالمثل ، للحصول على درجات عالية ، نسأل للحصول على اقتراحات حول كيفية الحفاظ على تلك الجوانب من المشروع أو الخدمات. أجعل الملاحظات من كل هذه مناقشات في دفتر الملاحظات الخاص بك.

6.9 كرر العملية (الخطوات من 6.5 إلى 6.9) لجميع الأطراف الأخرى وضع المؤشرات على مصفوفة النقاط.



نشاط 29

درجات المؤشرات



7. بعد الانتهاء من التسجيل ، أعد الاجتماع لكامل المجموعات وأشكر المشاركين مرة أخرى على وقتهم وأفكارهم. ثم حدد 2 أو 3 ممثلين من كل مجموعة التي كانت نشطة ، والتي يمكن أن تمثل وجهات نظر مجموعاتهم ، واجتمع معهم في يوم ووقت متفق عليه من أجل دمج الدرجات للمنطقة.

تذكر أن التوازن بين الجنسين بين هؤلاء الممثلين، أبلغ الناس أنه بعد الاجتماع بشكل جماعي سيتم تحليل نتائجهم للخدمات ، ومقدمي الخدمات سيتم أيضا تصنيف الخدمات. سيكون هناك بعد ذلك اجتماع مشترك في مركز الخدمة حيث المستخدمين ، وسوف يقوم مقدمو الخدمات بعرض ومناقشة نتائجهم معًا. اسم هذا الاجتماع المشترك هو "اجتماع الواجهة". يجب على الميسرين إبلاغ المشاركين بتاريخ ووقت الاجتماع ، لأن هذا بالفعل وقد خططت والمواعيد حجزت مع مقدمي الخدمة. الميسرين وقادة المجتمع يجب أن يؤكدوا الدعوات لرؤساء المحلية والسياسيين وأي دولة أخرى أصحاب المصلحة يشعرون أن المجموعات موجودة لو أي من هؤلاء الناس لم تتم دعوتهم بعد ، هذه العملية يجب أن تبدأ الآن.

8. توحيد النقاط لبطاقة التقييم المجتمعي

8.1 في المكتب سيتم تطوير مصفوفة سوف تسجل بها الدرجات من جميع مجموعات البؤرية / التركيز بحيث يمكن دمج الدرجات (للحصول على درجة مشتركة لكل مؤشر). ستقدم هذه المصفوفة الموحدة إجمالاً عاملاً للمؤشرات من منطقة مستجمعات واحدة. (انظر الجدول ادناه)

8.2 في الموعد المحدد ، سيجتمع الميسرون مع ممثلين من مجموعات التركيز. في الاجتماع ، يشارك الممثلون درجات من كل مجموعة من مجموعاتهم ، ويتم إدراج الدرجات في المصفوفة. يوجه الميسرون المناقشات بطرح أسئلة مثل: "بالنظر إلى الدرجات المختلفة ، ما هي الصورة الحقيقية؟ ما هي النتيجة التي يمكن أن تمثل جميع الدرجات والوضع الحقيقي؟" للإيجاد نتائج تمثيلية. النقطة الأساسية - ينبغي للممثلين التحدث نيابة عن مجموعاتهم الخاصة.

8.3 عندما تكون المجموعة الكبيرة قد وافقت على درجة موحدة لهذا المؤشر ، قم بتعبئتها في المصفوفة (انظر أدناه). يجب على الميسرين تحديد المجموعات أن تكون واضحة حول أسبابهم للدرجات وكتابة هذه الأسباب على المصفوفة.

8.4 كن على أهبة الاستعداد للبحث عن مؤشرات ذات درجات مختلفة للغاية في منطقة واحدة ومعرفة من الممثلين لماذا هذا هو الحال. يمكن أن تكون النتيجة النهائية المجمع مختلفة بعد التحقق من الوضع الواقعي والاتفاق عليه ، أو يمكن أن يكون متوسط درجة متفق عليها لتمثيل جميع المخاوف ، إذا كانت الدرجات متفاوتة ويبدو أن كل مجموعة من المجموعات مقتنعة بنتائجها. دعمها مع أسباب صحيحة.



ملاحظة :

لا ينبغي أن يكون يوم دمج النقاط طويلًا جدًا بعد يوم التسجيل لتجنب فقدان المعلومات من المناقشات ، ولكن يجب أيضًا أن يتيح وقتًا للمجتمع أن يمارس أعماله العادية في الحياة. (تسمح المفاوضات من هذا النوع للمجتمع أن يشعر جزءًا من العملية ويظهر أن الميسرين يحترمون الجداول اليومية للمجموعات أيضًا). ومع ذلك ، يجب التفاوض على يوم الدمج وتخصيصه بطريقة لا تتداخل مع ما هو قادم. لاجتماع الواجهة الذي يتم حجزه مقدمًا للسماح لمزودي الخدمة بالتخطيط له.

مثال مصفوفة للحصول على بطاقة تقييم مجموع موحدة

المؤشر	المجموعات	الخدمة 1 درجات التقييم 1	الخدمة 2 درجات التقييم 2	الخدمة 2 درجات التقييم 2	اجمالي التقييم	الاسباب
المؤشر رقم 1	الرجال					
	النساء					
	الشباب					
	الشابات					
اجمالي التقييم						على الأقل 50 % من العمل هو فعله
المؤشر رقم 2	الرجال					
	النساء					
	الشباب					
	الشابات					
اجمالي التقييم						على الأقل 50 % من العمل هو فعله

نشاط 30
بطاقة التقييم الموحدة

الخطوة الرابعة : التحضير للحوار المشترك ("اجتماع الواجهة")

1. في نهاية عملية الدمج ، قم بتذكير الممثلين مرة أخرى بغاية أداة بطاقة التقييم المجتمعي وحول اجتماع الواجهة - لتأكيد التواريخ والمكان ومشاركة الاجتماع.
2. رشح ممثلين اثنين ، متوازنين بين الجنسين ، الذين سيقدمون النتائج الموحدة لمنطقة مزودي الخدمة خلال اجتماع الواجهة. يجب أن يكون هؤلاء الممثلين متعلمين ونشطين في المجتمع. ينبغي على كل من الممثلين المرشحين والميسرين الاحتفاظ بنسخ من الدرجات الموحدة ؛ سيستخدمها الممثلون للتحضير لعرضها وسيقوم الميسرون بإجرائها في حالة فقدان الممثلين لها.
3. يجب على الميسرين وممثلي المجتمع متابعة الدعوات لضمان الحضور الجيد. كحد أدنى ، يجب أن يشمل الأشخاص في اجتماع الواجهة ما يلي:

- الرؤساء المحليين
- أفراد المشاركين الذين شاركوا في هذه العملية.
- لجان تنمية المجتمع المعنية الخدمة المسجلة
- موظفي مزود الخدمة ومسؤولي المنطقة المسؤولة لتقديم الخدمة
- السياسيون المحليون (إن أمكن)
- المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات المجتمعية المعنية بالخدمات
- كما يمكن تعبئة العديد من أفراد المجتمع .

نشاط 31

عمل دعوة للاجتماع الواجهه

نصيحة :

عند اعداد قائمة مراجعة دعوة واجهة الاجتماع يجب أن تجيب على هذه الأسئلة : • من يحتاج إلى دعوة؟ ما هي مستويات الحكومة التي يجب أن يتم تمثيلها؟ • من هم الأشخاص الذين يمكنهم اتخاذ قرارات بشأن القضايا المثارة حتى الآن؟ • من لديه تفويض بمتابعة القضايا ، بما في ذلك وضع ميزانية لأنشطة معينة؟ • ما من هم القادة والمؤسسات المجتمعية التي يجب دعوتها؟ • هل أثرت أي قضايا ذات صلة لأصحاب المصلحة الآخرين ، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية الدولية ؟ • من يستطيع أن يشرح لماذا يتم القيام ببعض الخدمات بشكل سيئ بينما لا يقوم الآخرون بذلك؟

ملخص عام عن خطوات تنفيذ المرحلة الثانية			
مع مزود الخدمة		مع المستخدم (المجتمع)	
خطوات التنفيذ	المدة بالأيام	خطوات التنفيذ	المدة بالأيام
		زيارة تمهيدية إلى قادة المجلس المحلي والمعنيين قبل تنفيذ البطاقة	يوم التحضير مع القادة والمعنيين
		مع المشاركين .. • اشرح الغرض من بطاقة التقييم المجتمعي. • قسم المشاركين إلى مجموعات واختار الميسرين لكل مجموعة. • كل مجموعة تتبادل معرفتهم حول الخدمة لتتبع المدخلات. • كل مجموعة تقوم بتوليد القضايا حول الخدمة. • كل مجموعة تقوم بتحديد أولويات القضايا المتولدة. • بعد تسجيل النتائج ، يجب على جميع المجموعات إعادة الانعقاد لإغلاق اليوم وتأكيد التاريخ للمرحلة التالية.	اليوم الأول مع المشاركين /المجتمع
		في المكتب ... • تطوير المؤشرات: يقوم الميسرون بوضع المؤشرات على أساس القضايا التي تولدها مجموعات المجتمع. • تطوير مصفوفة بطاقة النقاط: الميسرون لوضع المؤشرات في شكل مصفوفة لأغراض التسجيل مع المجتمع. • قم بإعداد اجتماع الواجهة: دع الزملاء الآخرين ينظمونه بينما يتم تطوير المؤشرات ومصفوفة بطاقة السد.	اليوم الأول في المكتب
مع مزود الخدمة ... • قم بإجراء بطاقة النقاط من خلال شرح الغرض بطاقة النتيجة لجميع الموظفين ، وتوليد القضايا الخدمة ، ما الأولويات القضايا. • بعد التسجيل ، قم بتطوير المؤشرات على أنها على أساس القضايا التي تم إنشاؤها.	اليوم الأول مع مزود الخدمة	مع المشاركين ... • قم بتسجيل النقاط مع المجموعات: المجتمع ليسجل المؤشرات كما هو الحال في مصفوفة بطاقة الدرجات.	اليوم الثاني مع المشاركين / المجتمع
في المكتب .. • القيام بالتسجيل: يقوم الموظفون بتسجيل المؤشرات كما هو الحال في مصفوفة بطاقة الدرجات.	اليوم الثاني مع مزود الخدمة	تطوير مصفوفة الدمج لتسجيل الدرجات المختلفة من المجموعات المختلفة.	اليوم الثاني في المكتب
		في تمرين منفصل مع مجموعة من الممثلين من المنطقة ، راجع جميع النتائج وافق على درجة ممثل واحد لكل مؤشر.	اليوم الثالث مع ممثلي المجتمع
اجتماع الواجهة المشتركة: • عقد اجتماع الواجهة: يقدم مستخدمو الخدمة وممثلو المزودين على التوالي علاماتهم وتوصياتهم الموحدة للتحسين. مناقشة مفتوحة وتشاركية للنتائج والتوصيات. • وضع خطة عمل مشتركة.	اليوم الثالث مع مزود الخدمة	اجتماع الواجهة المشتركة: • عقد اجتماع الواجهة: يقدم مستخدمو الخدمة وممثلو الخدمة على التوالي النتائج والتوصيات الموحدة للتحسين. • مناقشة مفتوحة وتشاركية للنتائج والتوصيات. • وضع خطة عمل مشتركة.	اليوم الرابع مع المجتمع والمشاركين

المرحلة الثالثة: إجراءات بطاقة التقييم المجتمعي مع مزودي الخدمة



يمكن إجراء بطاقة تقييم مقدم الخدمة بعد اكتمال بطاقة نتيجة المجتمع أو يمكن إجراؤها بالتزامن مع عملية لمقدمي هو أساسا نفس ذلك بالنسبة للمستخدمين. ومع ذلك ، فإن وتيرة لتوليد القضايا المثيرة للقلق وتكون المؤشرات مع مقدمي الخدمات أسرع كثيرا بسبب مستويات معرفة القراءة والكتابة لمقدمي الخدمات. المؤشرات المتولدة من مقدمي الخدمات عادة ما تكون متشابهة لتلك المجتمع لأن مقدمي الخدمات في كثير من الأحيان تحديد نفس القضايا ولكن من زاوية مختلفة.

أحد الاختلافات الشائعة هو أن مقدمي الخدمة لديهم واحد أو اثنين من المؤشرات الإضافية التي لم تذكرها تواصل اجتماعي. وتيرة أسرع أيضا لأنه عادة ما يكون ليس من الضروري دمج الدرجات منذ الخدمة مزود عموما يأتي من مجموعة واحدة (أي واحد المعهد). ومع ذلك ، من المهم توضيح ذلك بوضوح مقدمي الخدمة أن عملية بطاقة الدرجات ليست كذلك توجيه أصابع الاتهام للأفراد ولكن لتحسين تقديم الخدمات مشاكل. هذا يتطلب تحولا أو تغيير في موقف الموظفين ليكون منفتحين ومفكرين ناقدين في حين أخذ جزء في عملية التهديد.

الخطوة الأولى : إدارة وتنظيم بطاقة التقييم مع مقدم مزود الخدمة

1. اختر الميسر الأكثر ملاءمة لقيادة تمرين التقييم. يجب أن يكون هذا شخصا موثوقا به من قبل الموظفين الآخرين وأن يكون ناضجا بما فيه الكفاية لقيادته. استخدام أساليب التيسير التشاركية مع مزودي الخدمة كما هو الحال مع المجتمع.
2. الموافقة على موعد ومكان للتمرين : حاول أن تجتمع في مكان ما لن يتم إزعاج الموظفين لحضور قضايا أو مشاكل أخرى.
3. اشرح مزايا وأهداف البطاقة لجميع الموظفين للتأكد من أن الجميع يفهمون ولا يشعرون بالتهديد.
4. إذا تم بالفعل تنفيذ عملية "بطاقة التقييم المجتمعي" الخاصة بالمجتمع ، دع المشرفين يشرحون لبقية زملائهم ما تم عمله وكيف ولماذا.



نصيحة :

عند نقطة انطلاق لتحسين الخدمة والتواصل بين مستخدمي الخدمة ومقدمي الخدمات. وضح بأن ليس المقصود المواجهة. فلا تنظر إلى الأشخاص أو الأفراد ولكن في الأنظمة والهيكل والسياسات والعمليات.

الخطوة الثانية : تحديد وتطوير البطاقة مع مزود الخدمة

1. توليد القضايا : شرح للمجموعة أنهم سيبدؤون جلساتهم من خلال مشاركة بعض القضايا العامة حول جوانب معينة من برنامجهم أو خدمتهم. على سبيل المثال ، سوف يردون على أسئلة مثل:
 - ما هي أنواع الخدمات التي نقدمها؟
 - كيف نقدمها؟
 - ما هي التحديات الرئيسية؟
 - ما هو دور المجتمع في الخدمة التسليم ، وهل يشاركون؟ ولماذا؟

• ما الذي يمكن عمله لتحسين الوضع؟

القضايا التي أثرت يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية. ذكروا أنفسكم كمزودي خدمات عن المشكلات المحتملة التي تعتقد أنها قد تكون جيدة لمراجعتها أو مناقشتها عندما خطت أصلاً لعملية البطاقة.

2. ملاحظة كافة المشكلات التي تم إنشاؤها بواسطة المجموعة على ورقة فليب شارت ، ولكن فقط عندما تكون متفق عليه. للمشاكل أو التحديات المدرجة ، اطلب اقتراحات لتحسينها و نقاط قوية ، ومناقشة كيفية الحفاظ عليها. ملحوظة كل المناقشات.

الخطوة الثالثة تحديد المؤشرات

بعد إنشاء القضايا العامة ، وتحديد القضايا الرئيسية ومنها وضع المؤشرات وقائمة القضايا المتعلقة بكل مؤشر تحتها. قد تولد مشكلات مماثلة مؤشرات ذات صلة يمكن تجميعها تحت "موضوع" واحد ؛ مثلا المؤشرات المتعلقة بإدارة الخدمات ، وتقديم الخدمة ، واتجاهات الموظفين تجاه العملاء ، وتوافر المعدات اللازمة لتقديم الخدمة ، وما إلى ذلك .



الموضوعات العامة	
المؤشر	قضايا ذات أولوية قصوى
نظافة المرافق والمناطق المحيطة بها	نظافة المكان غير جيدة خاصة في بعض الطوابق العليا
إعطاء الأولوية للحالات الخطيرة	- يضع بعض العاملين الحالات المستعجلة بداية. - في حين يصر آخرون على أن كل شخص يحصل على قائمة الانتظار".
الحفاظ على قاعدة من يأتي أولاً يخدم أولاً	"بعض العاملين يساعدون أصدقائهم أولاً ، حتى إذا جاءوا متأخرين". "في بعض الأحيان يتم مساعدة أولئك الذين يعملون في محطة الأبحاث وعائلاتهم أولاً".

الخطوة الرابعة إنشاء بطاقة التقييم من مزود الخدمة

1. بعد تحديد المؤشرات (بواسطة الميسرين في المكتب) ، سيتعين على مجموعة مقدمي الخدمات الآن تسجيل كل مؤشر. اشرح طرق التهديد المختلفة (انظر المرحلة الثالثة الخطوة الثانية) واتفقوا على الطريقة (يفضل استخدام طريقة مشابهة لتلك المستخدمة في بطاقة المستخدم المجتمع).
2. بدءاً من المؤشر الأول ، اطلب من مجموعة موفر الخدمة إعطاء درجة باستخدام التقنية المحددة. تأكد من موافقة المجموعة على النتيجة قبل كتابتها على المصفوفة (انظر الجدول التالي). تأكد من أن كل درجة تشمل وجهات نظر الموظفين الأكثر هدوء في المجموعة. وتضمن أسباب الدرجات.



المؤشر	الدرجة	الأسباب
المؤشر الأول		
المؤشر الثاني		
المؤشر الثالث		

3. تكرار العملية للمؤشرات الأخرى على مصفوفة النقاط (كرر الخطوات الثالثة والرابعة)

المرحلة الرابعة: اجتماع الواجهة وتخطيط العمل



عند اكتمال جميع الخطوات السابقة ، ستكون هناك درجات من مستخدمي الخدمة ، بالإضافة إلى الدرجات من مزودي الخدمة. اجتماع الواجهة هو المكان الذي يتشارك فيه مستخدمو الخدمة ومقدموها ويناقشون المصفوفات ودرجاتهم وأسباب الدرجات. هذا هو أيضا حيث سيتم تطوير خطة عمل مشتركة. يجمع اجتماع الواجهة مستخدمي الخدمة ومقدمي الخدمات والأطراف الأخرى المعنية معًا. من المهم أن يكون صانعو القرار الرئيسيون (الرؤساء في المجموعات ومسؤولو المجالس المحلية ومسؤولو الوزارات والسياسيون المحليون ، إلخ) حاضرين لضمان الحصول على تغذية راجعة فورية بشأن القضايا والمسئولية عن اتخاذ القضايا وخطة العمل إلى الأمام.



الخطوة الأولى : بدء اجتماع الواجهة

1. افتح الاجتماع ورحب بالجميع.
2. توضيح الغرض من الاجتماع والمدة المتوقعة للاجتماع.
3. شرح المنهجية - سيكون هذا حوارًا تشاركيًا بين مستخدمي الخدمة وموفرها. اطلع على النصائح من التجربة السابقة للحصول على نقاط مهمة للتأكيد عليها في مقدمة الاجتماع.
4. اتصل بممثلي مستخدمي خدمة المجتمع لتقديم الدرجات الموحدة لمنطقة التجمع ، يجب أن تتضمن العروض التقديمية توصيات حول كيفية تحسين الأماكن التي كانت فيها الدرجات والاقتراحات منخفضة حول كيفية الحفاظ على أعلى الدرجات.
5. بعد ذلك ، سيقدم مقدمو الخدمة نتائجهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء أو الحفاظ عليه ، بالإضافة إلى توصياتهم بناءً على اقتراحات التحسين التي يقدمها مستخدمو الخدمة.
6. عند هذه النقطة ، تسمح بإجراء حوار / مناقشة مفتوحة وقائمة على المشاركة من أجل الوضوح مع إعطاء كل جانب متسعاً من الوقت للرد على الآخر والتشكيك فيه. من خلال المناقشات ، قم بتحديد مشكلات الحرق التي يجب حلها وتحديد أولوياتها إلى إجراء من أجل التغيير.

نصيحة :

نصيحة في إدارة اجتماع الواجهة :
قد يصبح اجتماع الواجهة مواجهة إذا لم يتم التعامل معه بحذر وبشكل صحيح. من المهم أن يكون الميسر المتمرس ذو مهارات التفاوض وشخصية قوية هو المسؤول عن هذا الاجتماع. تأكد من أن مستخدمي الخدمة ، فضلاً عن مقدمي الخدمات ، على استعداد جيد لهذا الاجتماع وفهم الغرض منه. تجنب المواجهات الشخصية.



الخطوة الثانية: تطوير خطة العمل المشتركة

1. وبعد المناقشات ، اسمح للأعضاء بشكل مشترك بتحديد الترتيب الذي ينبغي التعامل مع المؤشرات / القضايا ، وإدراجهم في ترتيب الأولويات على لوحة فليب شارتر منفصلة مع اقتراحاتهم للتحسين. تذكر أن تكون واقعيًا بشأن أي اقتراحات للتحسين. ما هو أكبر قدر ممكن وواقعي؟ ما هو المدى القصير وما هو المدى الطويل؟
2. تجميع الأولويات المتشابهة معًا والاتفاق على موضوع أو اسم / عنوان عام للمجموعة.
3. مناقشة كل موضوع أولوية على النحو التالي والتسجيل في مصفوفة التخطيط (انظر المثال أدناه). من الأفضل الاحتفاظ بمدة خطة العمل لمدة لا تقل عن 6 أشهر وبحد أقصى عام واحد للمتابعة والتقييم المناسبين .

مصفوفة التخطيط						
ملاحظات	ما هي الموارد المطلوبة للقيام بالعمل	تاريخ الانتهاء (كن واقعيًا)	من سيقودها داخليا	من سيقودها خارجيا	الإجراءات لمعالجة المشكلة	موضوع الأولوية (قائمة كل قضية)
		بداية شهر يناير أو بداية شهر مارس	موظف داخلي	مسؤول المنطقة ، مع لجنة داخلية	مزيد من الموظفين ، وصندوق شكاوي على الموظفين.	نظافة المكان
						التزام الموظفين بالمواعيد
						تعامل الموظفين مع العملاء

نشاط 33

مصفوفة التخطيط

المرحلة الخامسة: تنفيذ خطة العمل والرصد والتقييم

من المهم إدراك أن عملية البطاقة التقييم المجتمعي لا تتوقف فوراً بعد إنشاء الجولة الأولى من الدرجات وخطة العمل المشتركة. مطلوب خطوات المتابعة لضمان التنفيذ المشترك للخطط ومراقبة النتائج بشكل جماعي. هناك حاجة إلى دورات متكررة من بطاقة النتيجة لإضفاء الطابع المؤسسي على هذه الممارسة - المعلومات التي تم جمعها تحتاج إلى استخدامها على أساس مستمر ، أي أن يتم إعادةتها مرة أخرى إلى عمليات اتخاذ القرار الحالية لمزودي الخدمة بالإضافة إلى نظام الرصد والتقييم الخاص بها. تولد أداة بطاقة التقييم المجتمعي قضايا يمكن استخدامها في جهود المناصرة لزيادة الوعي بالمشاكل ودفع الحلول. ويمكن أن تساعد جهود الدعوة هذه أيضاً على دمج الحلول في السياسات والأنظمة المحلية لتحقيق استدامة النتائج. قد تتضمن بعض أنشطة المتابعة الأساسية ، على سبيل المثال لا الحصر ، ما يلي:

- تجميع تقرير حول عملية البطاقة التقييم المجتمعي بما في ذلك خطة العمل المشتركة. معظم المعلومات مسجلة بالفعل في دفاتر الملاحظات.

مدخلات متابعة مصفوفة التقييم والمتابعة			

- استخدام النتائج وخطة العمل للإبلاغ والتأثير على أي خطط حالية تتعلق بتسليم الخدمة المعنية (على سبيل المثال ، عمليات التخطيط لخطة تنفيذ المنطقة ، بالإضافة إلى عمليات وضع الميزانية لمراعاة احتياجات الناس والموظفين).
- مراقبة تنفيذ خطة العمل. تقع على عاتق مقدمي الخدمة والمجتمع المحلي مسؤولية تنفيذ الخطة - يجب عليهم امتلاكها.
- تخطيط دورة تكرار "بطاقة التقييم المجتمعي" في وقت مبكر وإبلاغ مقدمي الخدمات والمجتمعات. ستوفر دورة التكرار فرصة لتقييم ما إذا كان هناك أي تحسن من تنفيذ خطة العمل المشتركة. تنطوي دورة التكرار على نفس العملية مع نفس المجتمعات وموفري الخدمات. اطلب من المشاركين التحقق مما إذا كانت خطة العمل المشتركة قد تم تنفيذها وإذا كانت هناك تحسينات في عملية تقديم الخدمة. من الأفضل القيام بعمليات تكرار البطاقة على فترات 6 أشهر أو سنة واحدة شبيهة بمدة خطط العمل المشتركة.

نشاط 34

مصفوفة التقييم والمتابعة

مثال

هذا مثال تطبيقي عن إجراءات تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي لتقييم خدمة النظافة في رفح
- فلسطين



نفذ المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات بالتعاون مع بلدية رفح سلسلة ورش عمل لتقييم خدمة النظافة في رفح ضمن المرحلة الثانية من مشروع المساءلة المجتمعية الذي يتم تنفيذه من قبل برنامج تطوير الحكم المحلي والمجتمع المدني ، وتنفذ الـ GIZ بتفويض من الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية ، بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير واقراض البلديات بالإضافة إلى مؤسسات مجتمع مدني كشربكة.

وجرى تطبيق بطاقات التقييم المجتمعي لمزودي الخدمة بمشاركة 20 موظف ذوي العلاقة في هذه المجال كما وتم تطبيق بطاقة التقييم المجمع مع اربع مجموعات من المواطنين ، شارك فيها لجان الاحياء ومؤسسات المجتمع المدني ، وتم تقييم الخدمة من وجهه نظر متلقي الخدمة ، وتلى ذلك لقاء مشترك بين المواطنين والبلدية لتوحيد المؤشرات ووضع خطة عمل مشتركة لتحسين الخدمة. ووضع المشاركون خطة عمل لتطوير خمسة مؤشرات عمل حصلت على اقل نسبة تقييم وهي :

عدد وكفاءات الآليات ، وعي وثقافة واستجابة المواطنين ، عدد وكفاءة العاملين ، الاستجابة لشكاوي المواطنين ، الاشراف والمتابعة. والتوصيات من بطاقة التقييم المجتمعي ضرورة تحديث خطة النظافة ، وتطوير الآليات ، وانشاء ورشة ميكانيكا لصيانة الآليات ، وتحسين قنوات التواصل بين قسم النظافة والأطراف ذات العلاقة من داخل وخارج البلدية من اجل تحقيق أهداف القسم وتكامل الخدمة ، بالإضافة إلى تفعيل دور لجان الاحياء والمؤسسات في نشر الوعي المجتمعي في التعامل مع النظافة.

دراسة حالات:

1. بطاقة التقييم المجتمعي المراكز الصحية الريفية في ملاوي كانت CARE Malawi أول من استخدم مراكز خدمة المجتمع لتقييم مراكز الصحة الريفية. وكان الهدف الرئيسي للمشروع هو تحسين تقديم الخدمات الصحية لفقراء الريف من خلال تمكين المستفيدين في المجتمع ، وتشير الأدلة إلى تحسن كبير يعزى إلى تنفيذ عملية لجنة بطاقة التقييم المجتمعي. لمزيد من المعلومات زيارة الموقع:

<https://www.care.org/sites/default/files/documents/FP-2013->

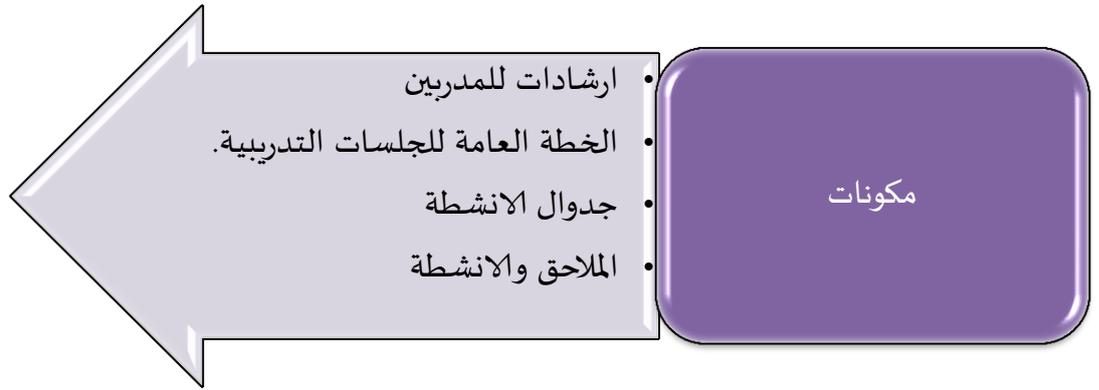
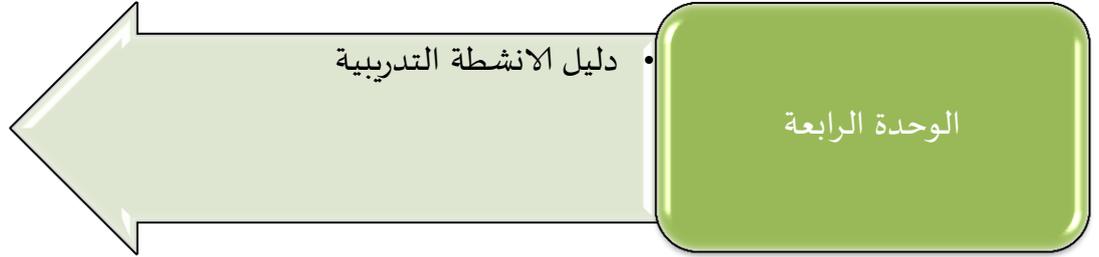
[CARE_CommunityScoreCardToolkit.pdf](https://www.care.org/sites/default/files/documents/FP-2013-CARE_CommunityScoreCardToolkit.pdf)

2. استخدمت لجنة بطاقة التقييم المجتمعي في غامبيا (Gambia) لرصد فاعلية الحد من الفقر المنتشر في المجتمع ولرصد فعالية الاستراتيجية الوطنية للحد من الفقر، حيث تم تنفيذ عملية بطاقة التقييم المجتمعي في قطاعين ذوي أولوية - الصحة التي حصلت على درجة رضا عامة أقل من 30 ٪ والتعليم حيث حصل المعلمون على أكثر من 70 ٪ من درجات الموافقة في جميع المناطق ولكن المدارس حصلت على 40 ٪ فقط من درجات الموافقة، خلقت كلتا العمليتين الوعي بالموقف ، وعززت فهم أفضل لنقاط القوة والضعف لمقدمي الخدمات وتمكين المجتمع في نهاية المطاف لتقديم المزيد من المدخلات في عمليات تقديم الخدمات على المستوى المحلي. للمزيد من المعلومات قم بزيارة الموقع :

<http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/Resources/CSC+Gambia.pdf>

المراجع

- دليل المساءلة المجتمعية جلسات الإستماع المجتمعية SocialHearing Social / Accountability Guide / اعداد ماهر عثمان ، إلهام البعداني . صنعاء : مؤسسة رنين. اليمن 2018م
- الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي / المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية -. د.م : المنظمة ، د.ت
- دور الديمقراطية التشاركية في بناء الدولة الوطنية. رسالة ماجستير / ريف كنزة -. تونس : جامعة محمد خضير بسكره. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2016م.
- دليل ادوات المساءلة المجتمعية / اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية -. رام الله : اللجنة ، 2016م
- الدليل المرجعي للمساءلة المجتمعية (مادة منشورة على موقع البنك الدولي) : http://siteresources.worldbank.org/MENAEXT/Resources/Social_Accountability_World_Bank_Arabic.pdf
- دليل المساءلة المجتمعية ، اعداد مركز تطوير المؤسسات الآلية الفلسطينية -. رام الله : المركز ، 2015م
- السيد عبدالله الحارسي. الحكامة التشاركية المحلية: القرار المشترك نموذج آلية الميزانية التشاركية.وزارة الداخلية.المغرب.- الرباط : الوزارة ، 2014م
- ائتلاف من أجل النزاهة ، الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية -. رام الله : المؤسسة ، د.ت
- مراحل انجاز الميزانية التشاركية بلدية رواد 2015-2016 / اعداد الهام السلامي -. اغادير.تونس : وزارة الداخلية.بلدية رواد ، 2016م
 - Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, (CARE) ,The Community Score Card (CSC): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services, 2013
 - MANUAL ON SOCIAL ACCOUNTABILITY: for Civil Society Organizations and Municipalities in Palestine . GIZ, 2015
 - The Community Score Card (CSC): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services . Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, 2013



المهمة التي تقوم بها مهمة كبيرة تتطلب منك بذل جهود ضخمة لتحقيق أهداف الدليل الارشادي والتحقق من انتقال أثر التدريب إلى المتدربين بأكمل صورة. لذا نأمل منك مراعاة الإرشادات الآتية التي ستساعدك على تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الدليل :

- قراءة الدليل بشكل جيد وتفحص كل محتوياتها يزيد من كفاءتك التدريبية وإدارتك لجلسات التدريب ويجنبك الكثير من الحرج في قاعة التدريب.
- اصطحب للدليل دائما متى ما كنت في قاعة التدريب لأنك تحتاج دائما إلى محتوياتها التي أعدت لمساعدتك.
- مراعاة الزمن في البرنامج التدريبي بدقة والحرص على استثمار الوقت كاملاً وفق الخطة الموضوعية لكل جلسة عامل مساعد في تحقيق أهداف البرنامج.
- إعطاء النشاطات التدريبية حقها كاملاً من الزمن يحقق أهدافها.
- العمل على أن يكون المتدرب في البرنامج التدريبي متفاعلاً ، بحيث يكون المدرب منسقاً ومديراً للحوار والنقاش في القاعة : يجعل البرنامج التدريبي أكثر أثراً وتشويقاً.
- تشكيل المجموعات بشكل عشوائي بعض الأوقات بعد كل جلسة تدريبية يسهم في الحفاظ على حيوية المتدربين والاستفادة من خبرات متنوعة؛ إلا إذا اقتضى النشاط تشكيل مجموعات متجانسة بحسب متطلبات الدليل مثلاً.
- الحرص على التقييم أثناء عملية التدريب يساعد المتدرب في بلوغ أهداف الجلسة التدريبية ، وأيضا يساعدك في أنك تراعي ما هي الموضوعات الصعبة التي في الدليل ، حتى يتم العمل على تعديلها وفق المستهدفين.
- بعد العرض والنقاش ، قم بتلخيصه ووضعه على شكل نقاط باستخدام معيناتك التدريبية.
- الحرص على الوصول في نهاية كل جلسة تدريبية إلى تأكيد التعلم من قبل المتدربين.
- لا تتجاوز خطوة أو مرحلة في الدليل ما لم تتأكد من وصول المعلومات بشكل جيد لدى جميع المتدربين .
- عند معرفتك بأن خبرات المتدربين أعلى من المعلومة المقدمة ، قم بتحويل المواضيع إلى أنشطة تفاعلية ومناقشات.
- مراعاة التقيد بالأهداف التي وضعت لهذا الدليل الارشادي.
- تدوين الملاحظات من خلال أدوات التقييم للاستفادة منها في تطوير البرنامج التدريبي والمادة .
- لا تنس المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات من أنجح الوسائل لتحقيق أهداف البرنامج.
- حرصك على حضور جميع الجلسات يعكس شخصيتك وحرصك على تحقيق أهدافك.
- الحوار الهادئ واحترام الطرف ، يميزك في الاتصال مع المتدربين.

الخطة العامة للجلسات التدريبية

رقم الجلسة	اسم الجلسة	الهدف العام	مدة الجلسة بالدقائق
1.	التعارف والتوقعات		30
2.	المصطلحات الأربعة	أن يتعرف المتدربين على المصطلحات الدليل الارشادي من ديمقراطية تشاركية ، مساءلة مجتمعية ، الموازنة التشاركية ، بطاقة التقييم المجتمعي.	60
3.	الديمقراطية التشاركية	أن يتعرف المتدربين على الديمقراطية التشاركية في كونها مدخل عام للعمل الجماعي.	90
4.	المساءلة المجتمعية	أن يتعرف المتدربين على المساءلة المجتمعية باعتبارها إحدى اهم المواضيع في الديمقراطيات المحلية	90
5.	مفاهيم عامة عن الموازنة التشاركية	أن يتعرف المتدربين على المفاهيم عن الموازنة التشاركية	90
6.	خطوات تنفيذ الموازنة التشاركية	أن يطبق المتدربين خطوات تنفيذ الموازنة التشاركية	90
7.	تابع تنفيذ خطوات تنفيذ الموازنة التشاركية	أن يطبق المتدربين خطوات تنفيذ الموازنة التشاركية	90
8.	مفاهيم عامة عن بطاقة التقييم المجتمعي	أن يتعرف المتدربين على المفاهيم بطاقة التقييم المجتمعي	90
9.	خطوات تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي	أن يطبق المتدربين خطوات تنفيذ الموازنة التشاركية	90
10.	تابع تنفيذ خطوات تنفيذ بطاقة التقييم المجتمعي	أن يطبق المتدربين خطوات تنفيذ الموازنة التشاركية	90
11.	الاختتام		30
		اجمالي البرنامج التدريبي بالدقائق	840

جدول دليل الأنشطة التدريبية

رقم النشاط	1	مدة النشاط
اسم النشاط	ربط المصطلحات الاربعة	
الهدف من النشاط	أن يقوم المتدربين بعمل عصف ذهني عن المصطلحات الاربعة.	
ادوات تنفيذ النشاط	اقلام ، فليب شارك ، أو قصاصات	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة كل مجموعة لا تقل عن 5 ولا تزيد عن 8 مشاركين - اطلب كل مجموعة إلى الربط بين المصطلحات الاربعة وكتابتها في الفليب شارك أو القصاصات. - اجعل كل مجموعة تطرح آرائها 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	2	مدة النشاط
اسم النشاط	النظام الديمقراطي المستقل سلبياته وإيجابياته	
الهدف من النشاط	أن يناقش المتدربين عن اسباب ديمقراطية الدول المستقلة	
ادوات تنفيذ النشاط	قصاصات	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعات كل مجموعة لا تقل عن 5 ولا تزيد عن 8 مشاركين - اطلب كل مجموعة إلى الربط عمل حلقة نقاشية عن الديمقراطية المستقلة ما هي سلبياتها وإيجابياتها. - اجعل كل مجموعة تطرح السلبيات للنقاش 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	3	مدة النشاط
اسم النشاط	النظام الانتخاب في اليمن مجلس النواب والمجالس المحلية	
الهدف من النشاط	عمل عصف ذهني عن النظام الانتخابي في اليمن كيف تشكل مجلس النواب	
ادوات تنفيذ النشاط	قصاصات	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعات كل مجموعة لا تقل عن 5 ولا تزيد عن 8 - اطلب كل مجموعة إلى الربط عمل حلقة نقاشية عن النظام الانتخابي في اليمن . 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	4	مدة النشاط
اسم النشاط	شخصيات يمنية كان لها الدور في الديمقراطية التشاركية في الواقع المحلي.	
الهدف من النشاط	عمل نقاش مفتوح عن شخصيات يمنية كان لها دور في الديمقراطية التشاركية في المناطق المحلية.	
ادوات تنفيذ النشاط	لا توجد	
خطوات تنفيذ النشاط	- يقوم المدرب بالطلب من المشاركين على ذكر شخصيات يمنية كان لها الدور في	

الديمقراطية التشاركية في مناطقهم المحلية.	
لا يوجد	نموذج التطبيق

رقم النشاط	5	مدة النشاط
اسم النشاط	تمثيل أدوار في عملية المساءلة المجتمعية	
الهدف من النشاط	تمثيل اداور في كيفية تتم عملية المساءلة المجتمعية	
ادوات تنفيذ النشاط	لا يوجد	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعات كل مجموعة لا تقل عن 5 . - اطلب كل مجموعة إلى الربط عمل تمثيل دور في المساءلة المجتمعية تقسم الادوار إلى مندوب ، المجتمع ، مزود الخدمة ، عضو المجلس المحلي. - يتم اختيار عدة خدمات مختلفة مثل الصحة ، الأمن ، المطاني ، المياه ، ... الخ 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	6	مدة النشاط
اسم النشاط	تقييم مبادئ المساءلة بالنسبة للواقع المحلي	
الهدف من النشاط	قياس مدى تطبيق المساءلة المجتمعية.	
ادوات تنفيذ النشاط	اوارق ، اقلام ، فليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع الاستبانة على المشاركين. - عرض نتائج الاستبانة لكل مشارك. - يتم وضع استبانة لقياس المفاهيم بالنسبة للواقع المحلي للمشارك بحيث تكون النسبة من على النحو التالية : ممتاز: 5 ، جيد جدا: 4 ، جيد 3 ، مقبول : 2 ، ضعيف : 1 ، لا يوجد : 0 - عندما يكون التقييم أعلى من 15 درجة ... فإن مبادئ المساءلة المجتمعية ممتازة ، وإن كان أقل من 10 فإن المساءلة المجتمعية ضعيفة ، أما كانت أقل من 5 فإنها معدومة. - مناقشة النتائج وما الاسباب التي أدت إلى ذلك باستخدام الفليب شارت. 	
نموذج التطبيق	ملحق رقم 1	

رقم النشاط	7	مدة النشاط
اسم النشاط	تسمية شروط نتائج المساءلة المجتمعية	
الهدف من النشاط	عمل نقاش جماعي عن تسمية كل نتيجة وما الجهة المسؤولة	
ادوات تنفيذ النشاط	لا توجد	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعات كل مجموعة لا تقل عن 5 مشاركين. - يطلب المدرب من المجموعات عمل تسمية لكل نتيجة وما الجهة المسؤولة عن النتيجة. - يفتح النقاش بشكل جماعي عن افضل التسميات ونقاش الجها 	

لا يوجد	نموذج التطبيق
---------	---------------

رقم النشاط	8	مدة النشاط
اسم النشاط	فوائد للمساءلة المجتمعية	
الهدف من النشاط	عمل عصف ذهني عن فوائد أخرى للمساءلة المجتمعية.	
ادوات تنفيذ النشاط	قصاصات	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعات كل مجموعة لا تقل عن 5 . - يطلب المدرب من المجموعات عمل تسمية ايجاد فوائد أخرى للمساءلة المجتمعية. - يفتح النقاش بشكل جماعي عن افضل عن هذه الفوائد. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	9	مدة النشاط
اسم النشاط	الأدوات المستخدمة في ادوات المساءلة المجتمعية.	
الهدف من النشاط	عمل نقاش جماعي عن الادوات المستخدمة لكل اداءة من أدوات المساءلة المجتمعية	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارك .. أو السبورة	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - فتح نقاش عن الادوات المستخدمة في المساءلة المجتمعية. - كتابة كل اداءة مع الأدوات في الفليب شاريت أو السبورة. - مثال الزائر الخفي .. الأداة شخص يقوم بالزيارة ، التصوير ، التسجيل الصوتي ، ... الخ 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	10	مدة النشاط
اسم النشاط	منافع ومخاطر أخرى للمساءلة المجتمعية.	
الهدف من النشاط	عمل نقاش جماعي عن منافع ومخاطر أخرى عن المساءلة المجتمعية	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارك .. أو السبورة	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - فتح نقاش عن المنافع والمخاطر المساءلة المجتمعية. - كتابة كل نقطة في الفليب شاريت أو السبورة. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	11	مدة النشاط
اسم النشاط	مبادئ تطبيق القرار المشترك	
الهدف من النشاط	قياس مدى مبادئ على تطبيق القرار المشترك.	
ادوات تنفيذ النشاط	اوراق ، فليب شارك	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع الاستبيان على المشاركين. 	

<ul style="list-style-type: none"> - عرض نتائج الاستبانة لكل مشارك. - يتم وضع استبانة لقياس المفاهيم بالنسبة للواقع المحلي للمشاركة بحيث تكون النسبة من على النحو التالي : ممتاز : 5 ، جيد جدا : 4 جيد 3 ، مقبول : 2 ، ضعيف : 1 ، لا يوجد : 0 - عندما تكون التقييم أعلى من 15 درجة ... فإن مبادئ المساءلة المجتمعية ممتازة ، وإن كان أقل من 10 فإن المساءلة المجتمعية ضعيفة ، أما كانت أقل من 5 فإنها معدومة. - مناقشة النتائج وما الاسباب التي أدت إلى ذلك باستخدام الفليب شارت. 	<p>ملحق رقم 2</p>	<p>نموذج التطبيق</p>
---	-------------------	----------------------

رقم النشاط	12	مدة النشاط
اسم النشاط	الفرق بين الميزانية والموازنة	
الهدف من النشاط	ايجاد الفرق بين الميزانية والموازنة.	
ادوات تنفيذ النشاط	فليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعتين - كل مجموعة تكتب ما ملامح الميزانية أو الموازنة. - فتح نقاش بين كل مجموعة على أن يكون المدرب ميسر في وضع الفروق بين الميزانية والموازنة 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	13	مدة النشاط
اسم النشاط	عمل حلقات نقاشية للأدوات المستخدمة لكل معيار	
الهدف من النشاط	ايجاد الادوات المستخدمة في كل معيار / اساس للموازنة التشاركية.	
ادوات تنفيذ النشاط	القصاصات ، الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 اشخاص - كل مجموعة تكتب ما هي الأدوات التي تستخدم في كل معيار / اساس - فتح نقاش بين كل مجموعات على أن يكون المدرب ميسر في معرفة ما هي الأدوات المستخدمة لكل اساس للموازنة التشاركية. <p>مثال : اتخاذ القرار : الاجتماعات ، المعلومات : زيارات للمؤسسات المعلومات.</p>	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	14	مدة النشاط
اسم النشاط	عيوب الموازنة التشاركية	
الهدف من النشاط	مناقشة كل نقطة من عيوب الموازنة التشاركية من خلال قصص من قبل المتدربين	
ادوات تنفيذ النشاط	لا يوجد	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم المدرب بطلب من المتدربين بعرض بعض القصص التي حدثت 	

للمشاركين من خلال المسميات في عيوب الموازنة التشاركية من خلال الواقع - ايجاد الحلول البسيطة عن كل نقطة.	لا يوجد	نموذج التطبيق
---	---------	---------------

رقم النشاط	15	مدة النشاط	
اسم النشاط	الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية		
الهدف من النشاط	عرض كيف يتم اعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية		
ادوات تنفيذ النشاط	القصاصات		
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعات على أن لا تقل أي مجموعة عن 5 مشاركين. - يقوم المدرب عرض الخطوات الأساسية في اعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية دون ترتيب بواسطة القصاصات ويطلب من المتدربين اعادة ترتيبها. - يطلب من كل مجموعة اظهار كيف تمت عملية الترتيب. 		
نموذج التطبيق	لا يوجد		

رقم النشاط	16	مدة النشاط	
اسم النشاط	فريق الموازنة التشاركية		
الهدف من النشاط	اعداد فريق الموازنة التشاركية		
ادوات تنفيذ النشاط	القصاصات ، صندوق للانتخابات.		
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يطلب من المجموعة من تمثيل الأدوار التي يمكن ان تطبق اعداد الموازنة التشاركية وذلك من خلال تكوين قيادات المجلس في المنطقة على النحو التالي : رئيس المجلس المجلي واعضائه التنفيذيين ، رؤساء الأحياء ، الاعضاء المنتخبون من الحي كل بحسب المشروع إليه. - يطلب من المجلس تكون فريق التنفيذ. 		
نموذج التطبيق	لا يوجد		

رقم النشاط	17	مدة النشاط	
اسم النشاط	المشاريع المقترحة في الموازنة التشاركية		
الهدف من النشاط	أن يقوم المشاركون بعرض مجموعة من المشاريع المقترحة كل في منطقته ورفعها إلى المجلس.		
ادوات تنفيذ النشاط	القصاصات ، الفليب شارت.		
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تقسيم المجموعة إلى فرق شرط أن تكون المجموعة بحسب المناطق التي ينتمون إليها. - طلب من كل مجموعة مناقشة المشاريع المقترحة كل بحسب منطقته بحسب الأولوية. 		

- يتم رفعها إلى المجلس المحلي.	
لا يوجد	نموذج التطبيق

رقم النشاط	18	مدة النشاط
اسم النشاط	اقرار المشاريع والتصويت عليها	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من تنفيذ آليه اختيار المشاريع وكيفية التصويت عليها واقرارها	
ادوات تنفيذ النشاط	القصاصات ، الفليب شارت.	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تقسيم المجموعة إلى فرق شرط أن تكون المجموعة بحسب المناطق التي ينتمون إليها. - اختيار مندوبي لكل مجموعة لعرض المشاريع للمجلس. - التصويت بحسب الأولوية لكل مشروع من قبل المجموعة. - اقرار المشاريع المنفذة. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	19	مدة النشاط
اسم النشاط	وصف المشروع	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من وصف المشروع المصوت عليه من قبل المجموعة العامة.	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تقسيم المجموعات بحسب نوعية المشروع وكل بحسب اختصاصه شرط ان يكون في كل مجموعة في ومالي للمشروع. - يطلب من كل مجموعة عمل وصف مقترح للمشروع بالمكونات التالية : <ul style="list-style-type: none"> - فكرة عامة عن المشروع . - موقع المشروع. - الآلات والمعدات. - الوصف العام للادارات والقطاعات. - الاحتياجات لتنفيذ العملية. - المنفعة الاجتماعية. - مخرجات المشروع... أخرى - أخرى. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	20	مدة النشاط
اسم النشاط	التصويت على المشاريع	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من التصويت للمشاريع المقترحة وفق آليه معتمدة	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	- يتم توزيع قصاصات على المشاركين لاختيار المشاريع التي سوف تقر الموازنة	

العامة للمنطقة. - عمل الفرز للمشاريع المقترحة - اقرارها من المجلس المحلي.	
لا يوجد	نموذج التطبيق

رقم النشاط	21	مدة النشاط
اسم النشاط	آلية التواصل لتنفيذ المشاريع مع المواطنين	
الهدف من النشاط	أن يقترح المشاركين مجموعة الآليات التي يتم فيها التواصل مع المواطنين لتعريفهم بأعمال التنفيذ والانجاز	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تقسيم المجموعة إلى مجموعات على أن لا تقل عن 5 اشخاص. - الطلب من كل مجموعة عمل آليات في كيفية ايصال الاعمال المنفذة للمشاريع للمواطنين. - رفع المقترحات إلى المجموعات. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	22	مدة النشاط
اسم النشاط	ادوات بطاقة التقييم المجتمعي	
الهدف من النشاط	عصف ذهني للمشاركين في استنباط ما الأدوات التي تستخدم في أداة بطاقة التقييم المجتمعي.	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - مناقشة مع المشاركين في معرفة الأدوات في بطاقة التقييم المجتمعي. - كتابة الادوات على فليب شارت. - تقييم نهاية دراسة بطاقة التقييم المجتمعي بالادوات التي استخدمت أو حذفها - اضافة الادوات في كل جلسة لم يتم ذكرها من قبل المشاركين. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	23	مدة النشاط
اسم النشاط	الآليات المحلية لتقييم المشاريع	
الهدف من النشاط	عصف ذهني للمشاركين في آليات تقييم المشاريع في المناطق لدى المشاركين.	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 ويفضل بحسب المناطق التي يعيشون فيها. - طلب مناقشة المشاركين في معرفة الآليات المستخدمة . - كتابة الآليات على الفليب شارت - رفع الآليات ومناقشتها. 	

لا يوجد	نموذج التطبيق
---------	---------------

رقم النشاط	24	مدة النشاط
اسم النشاط	حلول سلبيات بطاقة التقييم المجتمعي	
الهدف من النشاط	أن يناقش المشاركون ما الطرق لايجاد حلول سلبيات بطاقة التقييم المجتمعي	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت ، قصاصات	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 اشخاص - طلب وضع حلول للسلبيات - مناقشة تلك الحلول. - رفع الحلول والمقترحات ومناقشتها. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	25	مدة النشاط
اسم النشاط	خطوات وادوات تنفيذ المرحلة الأولى	
الهدف من النشاط	أن يضع المشاركون خطوات لتنفيذ المرحلة الأولى ، وما هي الأدوات المقترحة لتنفيذ هذه الخطوة.	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت ، قصاصات	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 اشخاص - طلب وضع خطة لتنفيذ المرحلة الأولى - طلب الاحتياجات العامة لتنفيذ المرحلة الأولى - رفع الحلول والمقترحات ومناقشتها. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	26	مدة النشاط
اسم النشاط	اعداد مصفوفة المدخلات	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركين من اعداد مصفوفة المدخلات لتقييم المشروع المراد تقيمه	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 ويفضل بحسب المناطق التي يعيشون فيها. شرط أن يكون في مجموعة رجال ، نساء ، شباب ، شبان. - عمل مصفوفة المدخلات للمشروع المقترح. - مناقشة المدخلات وفق النموذج الملحق 	
نموذج التطبيق	ملحق رقم 3	

رقم النشاط	27	مدة النشاط
اسم النشاط	اعداد مصفوفة مدخلات القضايا	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من اعداد مصفوفة القضايا	

ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت
خطوات تنفيذ النشاط	- تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 ويفضل بحسب المناطق التي يعيشون فيها. شرط أن يكون في مجموعة رجال ، نساء ، شباب ، شبّات. - عمل مصفوفة القضايا - مناقشة القضايا واسبابها
نموذج التطبيق	ملحق رقم 4

رقم النشاط	28	مدة النشاط
اسم النشاط	اعداد مؤشرات القضايا	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من اعداد مؤشرات القضايا	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	- تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 ويفضل بحسب المناطق التي يعيشون فيها. شرط أن يكون في مجموعة رجال ، نساء ، شباب ، شبّات. - عمل مؤشرات لقضية ما - مناقشة المؤشرات. واسبابها	
نموذج التطبيق	ملحق رقم 5	

رقم النشاط	29
اسم النشاط	درجات المؤشرات
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من وضع درجات المؤشرات لاحدى القضايا
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت
خطوات تنفيذ النشاط	- تقسيم المجموعة إلى مجموعات لا تقل عن 5 ويفضل بحسب المناطق التي يعيشون فيها. شرط أن يكون في مجموعة رجال ، نساء ، شباب ، شبّات. - وضع درجات مؤشرات لقضية ما بنموذج الوجوه - مناقشة الدرجات. واسبابها
نموذج التطبيق	ملحق رقم 6

رقم النشاط	30	مدة النشاط
اسم النشاط	بطاقة التقييم الموحدة	
الهدف من النشاط	أن يتمكن المشاركون من وضع درجات المؤشرات في بطاقة التقييم الموحدة	
ادوات تنفيذ النشاط	الفليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	- مناقشة المجموعات كاملة في وضع درجات التقييم الموحدة وفق نموذج الوجوه لكل لشخص لاعتماد التقييم الموحد. - وضع درجات مؤشرات لقضية ما بنموذج الوجوه	

- مناقشة الدرجات. واسبابها	
ملحق رقم 7	نموذج التطبيق

رقم النشاط	31	مدة النشاط
اسم النشاط	بطاقة دعوة واجبه المجتمع	
الهدف من النشاط	ان يعد المشاركين بطاقة دعوة لواجهات المجتمع.	
ادوات تنفيذ النشاط	اوراق	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى مجموعات على ان لا تقل عن 4 - طلب من كل مجموعة اعداد دعوة لواجهه من واجهات التقييم - عرض الدعوة على المشاركين. 	
نموذج التطبيق	لا يوجد	

رقم النشاط	32	مدة النشاط
اسم النشاط	بطاقة درجات تقييم مزود الخدمة.	
الهدف من النشاط	ان يعد المشاركين بطاقة درجات مزود الخدمة.	
ادوات تنفيذ النشاط	اوراق	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - عمل مقابلة مع الموظفين في جهات خدمية إن امكن. - وضع الدرجات وفي المحلق - مناقشة تلك الدرجات والاسباب 	
نموذج التطبيق	ملحق 8	

رقم النشاط	33	مدة النشاط
اسم النشاط	اعداد مصفوفة التخطيط	
الهدف من النشاط	ان يعد المشاركين مصفوفة التخطيط للواجهه.	
ادوات تنفيذ النشاط	اوراق + فليب شارت	
خطوات تنفيذ النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى عدة مجموعات لا تقل عن 5 - طلب من كل مجموعة عمل مصفوفة التخطيط للتنفيذ. - مناقشة المصفوفة. 	
نموذج التطبيق	ملحق 9	

رقم النشاط	34	مدة النشاط
اسم النشاط	مصفوفة التقييم والمتابعة	
الهدف من النشاط	ان يعد المشاركين مصفوفة مدخلات التقييم والمتابعة.	
ادوات تنفيذ النشاط	اوراق	

<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المجموعة إلى عدة مجموعات لا تقل عن 5 اشخاص - طلب من كل مجموعة عمل مصفوفة مدخلات التقييم والمتابعة. - مناقشة المصفوفة. 	خطوات تنفيذ النشاط
ملحق 10	نموذج التطبيق

ملحق رقم (1) للنشاط رقم (6)

ملاحظة	لا توجد	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز	المبادئ المساءلة المجتمعية
						هي تمكّن مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين من الوصول إلى المعلومات في القطاع العام، بما في ذلك تقارير منتظمة عن العمليات التشغيلية، الموازنات، البرامج والأولويات.
						هل للمواطن الحق في المشاركة في عملية صنع القرار، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي الوطني والمحلي، ووضع الموازنة، ونظام الشكاوى وغيرها..
						هناك قدرة واستعداد المؤسسات للاستجابة لاحتياجات وتفضيلات المواطنين بالإضافة للاستجابة لردود الفعل والتغذية الراجعة من طلبات المواطنين.
						توجد طرق إلى جمع وتحليل المعلومات التي تمكّن أصحاب المصلحة والمراقبين من تحديد ما إذا كان مقدمي الخدمات يقومون في تنفيذ مسؤولياتهم وفقاً للقوانين.
						اجمالي التقييم

ملحق رقم (2) للنشاط رقم (11)

ملاحظة	لا توجد	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز	مبادئ تطبيق القرار المشترك
						المشاركة في آليات القرار المشترك التي تتم داخل المجلس المحلي .
						التضامن والعدالة الاجتماعية في تحديد الأهداف ذات الأولوية على مستوى المجلس المحلي.
						الشفافية من قبل المواطنين ، لاتخاذ القرارات الأكثر صوابا مع المنتخبين والموظفين .
						الاستمرارية والقابلية للتكيف يحقق القرار المشترك فيصبح تكيف الآليات مع تطور السياقات المحلية. ويمكن أن يتحدد في إشراك المواطنين في قرار أو عدة قرارات.
						اجمالي التقييم

ملحق رقم (7) للنشاط رقم (30)

المؤشر	المجموعات	الخدمة 1 درجات التقييم 1	الخدمة 2 درجات التقييم 2	الخدمة 2 درجات التقييم 2	اجمالي التقييم	الاسباب
المؤشر رقم 1	الرجال					
	النساء					
	الشباب					
	الشابات					
اجمالي التقييم						على الأقل 50 % من العمل هو فعله
المؤشر رقم 2	الرجال					
	النساء					
	الشباب					
	الشابات					
اجمالي التقييم						على الأقل 50 % من العمل هو فعله
المؤشر رقم 3	الرجال					
	النساء					
	الشباب					
	الشابات					
اجمالي التقييم						على الأقل 50 % من العمل هو فعله

