مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية
NGO Development Center

دليل المساءلة الإجتماعية

إعداد مركز تطوير
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية
NGO Development Center

(٤)

دليل المساءلة الاجتماعية

٢٠١٥

إعداد
مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي
ص.ب. ٢١٧٣ رام الله – فلسطين
الرام – شارع القدس رام الله – عمارة ابو صبيح ط٣
هاتف: ٢٣٤٧٧٧١ ٢ ٩٧٠+ فاكس: ٢٣٤٧٧٧٦ ٢ ٩٧٠+

مكتب غزة
ص.ب. ٥٠١٨ غزة – فلسطين – غزة – الرمال
شارع الرشيد – مقابل فندق فلسطين – عمارة الهيثم ٣ – الطابق الارضي
هاتف:٢٨٢٨٩٩٩ ٨ ٩٧٠+ فاكس: ٢٨٤٩٩٢١ ٨ ٩٧٠+
البريد الالكتروني: info@ndc.ps
الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

حقوق الطبع والنشر محفوظة © ٢٠١٥ مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)

المحتويات

١. المقدمة ٣

١.١ الخلفية والسياق ٣

١.٢ أهداف الدليل ٥

١.٣ الفئة المستهدفة ٦

١.٤ كيفية استخدام الدليل ٦

١.٥ المصطلحات الرئيسية ٧

٢. الإعداد المؤسسي للمساءلة الاجتماعية ٨

٢.١ تعريف مفهوم المساءلة الاجتماعية ٨

٢.٢ الشروط الواجب توفرها ٩

٢.٣ لماذا تتبنى المؤسسات هذا المفهوم ١٠

٢.٤ الفوائد المتوقعة من تبني مفهوم المساءلة الاجتماعية ١٠

٢.٤.١ الفوائد العامة للمساءلة الاجتماعية ١٠

٢.٤.٢ الربط بين المساءلة الاجتماعية وغيرها من المفاهيم الرئيسية ١١

٢.٤.٣ أهمية المساءلة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات غير الحكومية ١٢

٢.٥ المساءلة الاجتماعية في الممارسة العملية ١٣

٣. إجراءات المساءلة الاجتماعية ١٥

٣.١ إجراءات المساءلة العامة ١٥

٣.٢ آليات تطبيق العمل ضمن نظام إدارة المساءلة الاجتماعية ١٩

٣.٣ إدارة المساءلة الاجتماعية في مؤسسات المجتمع المدني ٢١

٣.٤ أدوات المساءلة الاجتماعية ٢١

٣.٤.١ الموازنة التشاركية ٢٢

٣.٤.٢ تحليل الموازنة المستقلة ٢٧

٣.٤.٣ تتبع مسوح النفقات العامة ٣١

٣.٤.٤ تقييم ومتابعة الأداء التشاركي ٣٢

٣.٤.٥ أدوات أخرى ٣٩

٤. الملاحق ٤٥

١. المقدمة

١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادىء عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقى على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٠٠٨/٢/٢٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات – التي ستتبناها بشكل اختياري – تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في ٢٠٠٢/٥/٢٩ م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيبة مصادر:

تمثل حقيبة مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبيّنة في مدونة السلوك، فهي تزوّد المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الإقتصادية والإجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الإلتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسّط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيبة مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيبة الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة ريادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والإجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني «code@ndc.ps»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.

١,٢ أهداف الدليل:

هناك اعتراف وتأكيد متزايد بين الحكومات والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني بأن المواطنين والمجتمعات المحلية، بشكل عام، يلعبون دوراً هاما فيما يتعلق بتعزيز المساءلة وإدارة الموارد للحد من الفساد وتحسين مستوى تقديم الخدمات. لذا أصبحت المساءلة الاجتماعية نهج جذاب يهتدي به القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحسين عملياته الإدارية والسعي إلى نتائج أفضل في تقديم الخدمات وتحسين قرارات تخصيص وتوزيع وإدارة الموارد. وقد أظهرت العقود الماضية العديد من الأمثلة التي توضح كيف اتبع المواطنين هذا النهج بالعمل على إسماع صوتهم بفاعلية وجعل القطاع العام أكثر استجابة وخضوعاً للمساءلة.

وفي محاولة من مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية لجمع وتبني المصادر والخبرات المتنوعة من مختلف أنحاء العالم ولجعلها دلائل استرشادية ومراجع متوفرة في مكان واحد، قام مركز تطوير بتحديث وتطوير حقيبة مصادر والمرجعية لهذا النهج ليكون أحد المصادر والمراجع التي تعنى بالمساءلة الاجتماعية.

تم تنظيم هذا الدليل الاسترشادي في عدة فصول رئيسية أهمها:

١. فصل المفاهيم العامة حول «ما هي المساءلة الاجتماعية؟» كما ويوفر هذا الفصل الإطار التحليلي للمساءلة الاجتماعية، بالإضافة إلى نظرة عامة على المفاهيم الرئيسية والتعاريف العامة.
٢. فصل عن الأدوات والأساليب التي تستخدم في معظمها كجزء من نهج المساءلة الاجتماعية مثل التشاركية في رصد الموازنات او التشاركية في رصد الاداء والتقييم... الخ.
٣. فصل حول تنفيذ سياسة إجراءات المساءلة الاجتماعية والتخطيط الفاعل لها وآليات التنفيذ والالتزام بالمساءلة الاجتماعية.
٤. فصل الملاحق.

أهمية إرشادات الدليل:

تساعد الإرشادات العامة في هذا الدليل على توفير المبادئ الأساسية للمساءلة الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها. كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكّن المجتمع من إدخال مفهوم المساءلة الاجتماعية ضمن إطار ممارسات واستراتيجيات عمل المؤسسات الأهلية.

توفير مبادئ وتوجيهات للمؤسسات العامة والخاصة حول المساءلة الاجتماعية لتحديد ماهيتها وكيفية تطبيقها بالتساوي مع شركائها بالمجتمع.

توفير توجيهات عملية ذات الارتباط بجعل المساءلة الاجتماعية قابلة للتطبيق العملي من أجل التحديد والربط مع القطاعات المستفيدة وتعزيز مصداقية التقارير المنشورة والمتطلبات المتعلقة بها.

التأكيد على خلق آليات عمل لمراجعة وتقييم نتائج الأداء وتحسينه من ناحية، وتوسيع قاعدة التوعية المجتمعية من خلال المساءلة الاجتماعية من ناحية أخرى.

تنشيط الوعى بالمساءلة الاجتماعية ليشمل جميع قطاعات المجتمع المدني ابتداءً من المجتمعات القاعدية وانتهاءً بصانعي القرار في السلطة الوطنية.

تعزيز توجه عام لاعتبار المساءلة الاجتماعية مكوّن أساسي لكافة القضايا التي تعنى بالتنمية المستدامة.

١,٣ الفئة المستهدفة:

يوفّر الدليل العديد من الإجراءات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور الفئة المستهدفة وجميع الأطراف ذات العلاقة من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمبادرات المجتمعية الأخرى، من خلال تبني منهجية المساءلة الاجتماعية كأساس في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.

١,٤ كيفية استخدام الدليل:

يستخدم هذا الدليل كمرجعية للمسائلة الاجتماعية لعمل المؤسسة حيث يمكنها الاسترشاد بمضامينه وتكييفها لطبيعة عملها، على أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل والإجراءات التي يتبناها، وذلك بهدف تقييم ملائمتها وقابليتها للتطبيق، أو حاجتها إلى التعديل وفقاً للمتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة، أو على البيئة المحيطة بها.

ويعتبر هذا دليلاً موحداً بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية كافة (صغيرة أو كبيرة الحجم)، مع إجراء بعض المواءمات الخاصة بكل مؤسسة، لتتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها والفئات المستهدفة من خدماتها وبرامجها.

١,٥ المصطلحات الرئيسية:

المصطلح	التعريف
المساءلة	يمكن تعريفها بأنها التزام من قبل أصحاب السلطة أو أولئك الذين يحملون شكلاً من أشكال السلطة السياسية، المالية، التنفيذية أو غيرها ضمن نفوذهم في القطاع العام، والتزامهم للمحاسبة وتحمل مسؤولياتهم وتبعيات أفعالهم أمام المسؤولين في الحكومة، الشركات الخاصة، والمؤسسات الأهلية، والمواطنين.
المساءلة الاجتماعية	هي أداة إلزام أو نهج عمل نحو بناء الالتزام الذي يكفل المشاركة المدنية المباشرة أو غير المباشرة للمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات الأخرى، والتي تدفع من بيدهم السلطة على تحمل تبعيات أفعالهم في القضايا التي تؤثر على المجتمع.
مبادرات المساءلة الاجتماعية	يقصد بهذا المصطلح البرامج أو الأنشطة المخصصة بشكل واضح للإيفاء بأهداف محددة متعلقة بالمساءلة الاجتماعية التي تعمل عليها مؤسسات المجتمع المدني وغيرهم بالمجتمع.
المؤسسة	الجمعية الأهلية أو غير الربحية أو الأندية المحلية الرياضية أو الاجتماعية التي يشكلها أفراد من المجتمع المحلي.
الدليل	مجموعة من الإجراءات التي توجه المستخدم في التعامل مع حالات محددة وهي عادةً ما تكون أقل إلزامية من المعايير أو السياسات.
تحديد أصحاب الشأن/ذوي العلاقة	هي عملية تحديد المجموعات الأساسية والمعنية أو التي لها مصلحة مباشرة وإيجاد طرق التفاعل والمشاركة معها.
الإبداع الاجتماعي	يشمل الاستراتيجيات الجديدة والمفاهيم والأفكار الخلّاقة التي تعتمدها المؤسسات وتقوّي عمل المجتمع المدني في تلبية الحاجات المجتمعية من أجل تنمية المجتمع.
تأثير المؤسسة	تغيير إيجابي أو سلبي في المجتمع أو الاقتصاد أو البيئة والذي يحدث جزئياً أو كليًا بسبب القرارات السابقة والحالية للمؤسسة.
السلامة المؤسسية	الأنظمة والهيكلة التي تعتمدها المؤسسات والتي تؤدي إلى نتائج مقبولة وملموسة في الحوكمة وأخلاقيات العمل.
حوكمة المؤسسات	هي القوانين والقواعد والنشاطات والمعايير التي تضمن من خلالها مجالس الإدارات في المؤسسات حماية قيم ومصالح الأطراف المعنية وتشمل النزاهة والشفافية وأخلاقيات العمل.
أخلاقيات العمل	يقصد بها مجموعة من المعايير والأدوات والنظم الإدارية التي تساعد في خلق إطار للقيم التي تتبناها مؤسسات المجتمع المدني وتواءم أفعال الموظفين العاملين فيها لمنع وكشف سوء السلوك.
الشفافية	مفهوم ومبدأ يسمح لكل المعنيين والمتأثرين بالقرارات الإدارية او معاملات الشركات او العمل الخيري بالاطلاع على كل معطيات وعمليات الشركات والمؤسسات الأهلية وليس فقط الحقائق والأرقام الأساسية.
الاستدامة	تعرّف باستراتيجيات وقرارات الأعمال التي تحقق لمؤسسات المجتمع المدني النجاح على المدى الطويل وقدرتها على اتباع أفضل الممارسات العالمية في مجالات الإدارة المؤسسية، علاقات العمل، الصحة والسلامة، العلاقات مع المجتمع، وحماية البيئة وغيرها.

٢. الإعداد المؤسسي للمساءلة الاجتماعية:

٢,١ تعريف مفهوم المساءلة الاجتماعية:

نسعى في هذا الفصل من الدليل إلى تقديم لمحة موجزة نشرح فيها تطوّر مفهوم وأدوات المساءلة الاجتماعية، أهميتها ومزاياها، عناصرها الرئيسية والتطبيقات للاستفادة من تجارب سابقة لمثل هذه المبادرات المستجدة في العالم.

تم التركيز في السابق على المساءلة الاجتماعية 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 الرسمي مثل المحاكم والشرطة. إلا أن تعزيز آليات المساءلة هذه لقيت نجاحًا 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 المساءلة والاستجابة من المسؤولين الحكوميين والسياسيين، والموظفين مقدمي الخدمات في القطاع العام، مما يعزز نجاح وقدرة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني على التعامل والمشاركة في مبادرات المساءلة الاجتماعية بطريقة بناءة، وهذا ما يوليها الاهتمام المتزايد بجانب غيرها من القضايا الرئيسية مثل الحكم الرشيد، إدماج النوع الاجتماعي، تعزيز المشاركة المدنية والتمكين ونهج التنمية القائم على الحقوق المدنية.

عادة ما يتم وضع آليات المساءلة الاجتماعية بدعم من السلطة والمواطنين أو كليهما معاً، ولكن في كثير من الأحيان ما يحركها مجموعة واسعة من الاستراتيجيات والإجراءات والآليات التي يحث عليها المواطنين والمجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المستقلة والتي يمكن استخدامها لإخضاع المسؤولين الحكوميين والموظفين في القطاع العام للمساءلة تشمل هذه الأليات 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.

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 وأحيانا تضم النظراء الحكوميين، مما أدى إلى خلق تدابير جديدة من الممارسات والجهود الرامية إلى تحسين فعالية وآليات المساءلة الاجتماعية. ولتكون المساءلة الاجتماعية فعّالة على المدى البعيد، كان لابد من السعي لإضفاء الطابع المؤسسي (الاستدامة) على آلياتها لتصبح أكثر شفافية وانفتاحا على المشاركة المدنية والتي تعنى ببذل الجهود لتطوير المعايير لتمييز وتصنيف مختلف ممارسات المساءلة الاجتماعية.

خلاصة الأمر، فإن للمساءلة الاجتماعية قيمة جوهرية تستند على مفاهيم ومبادئ رئيسية كثيرة مثل المشاركة والعمل الجماعي، الشفافية، الاستقلالية، الاستجابة والمصداقية، الديموقراطية والمساواة وغيرها، وسوف نتطرق إلى شرح موجز لبعض منها هنا:

١. **الشفافية:** هي العمليات التي تمكّن مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين من الوصول إلى المعلومات في القطاع العام، بما في ذلك تقارير منتظمة عن العمليات التشغيلية، الموازنات، البرامج والأولويات.

٢. **المشاركة:** وتشير إلى حق المواطن في المشاركة في عملية صنع القرار، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي الوطني والمحلي، ووضع الموازنة، ونظام الشكاوى وغيرها.

٣. **الاستجابة والرد:** وتشير على تحديد قدرة واستعداد المؤسسات للاستجابة لاحتياجات وتفضيلات المواطنين بالإضافة للاستجابة لردود الفعل والتغذية الراجعة من طلبات المواطنين.

٤. **الرصد والتقييم:** يشير إلى جمع وتحليل المعلومات التي تمكّن أصحاب المصلحة والمراقبين من تحديد ما إذا كان مقدمي الخدمات يقومون في تنفيذ مسؤولياتهم وفقاً للقوانين.

٢,٢ الشروط الواجب توفرها:

يتوقف مدى فعالية هذه المبادئ على توفر العديد من الشروط المواتية منها:

١. المشاركة النشطة للمواطنين في الشؤون العامة، والتي تتطلب بيئة مواتية. فمن شأن سن التشريعات الملائمة للتشجيع على حرية التعبير، وإجراء انتخابات حرة مستقلة، وحرية تأسيس الجمعيات وغيرها، على أن تتوفر ضمانات مهمة للمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني لأن يكون لها دورًا مركزيًا في إحداث التغيير والتحول بالمجتمع.

٢. تواصل الحكومة مع المجتمع المدني أمر بالغ الأهمية لبناء الثقة وإشاعة الطمأنينة: يمكن للحكومة أن تغتنم الفرصة لإشراك المواطنين وأصحاب المصلحة من جميع فئات وشرائح المجتمع في عملية صنع القرار بجميع مستوياتها: سواء مؤسسات المجتمع المدني، أو المجتمعات المحلية، أو ممثلي الفئات المهمشة من الفقراء والمحرومين، أو الجماعات الدينية، أو النسائية، وينبغي دعم هذه المشاركة بآليات للحوار الحقيقي والبنّاء وخلق الآليات والأنظمة لذلك.

٣. إفصاح الحكومة وكشفها مسبقاً عن المعلومات المتعلقة بخططها المستقبلية التي تساعد على تحقيق التطلعات وخاصة عندما تواجه الحكومة تحديات تتمثل في الاستجابة لمطالب متعددة في الوقت ذاته.

٤. الاستثمار في تحسين أداء الخدمات من خلال إقامة علاقات شراكة مع المجتمع المدني والمستخدمين، فالمشاركة الشعبية التي تقودها مؤسسات المجتمع المدني يمكنها أن تؤدي إلى تحولات ملموسة في طريقة تقديم الخدمات. والجدير بالذكر أن مؤسسات المجتمع المدني باستطاعتها أن تكون حليفًا قويًا للحكومة في إحداث التغيير الإيجابي، أهمها ما في مجال تحسين الأداء في تقديم الخدمات.

٥. المشاركة الفاعلة من أصحاب المصلحة يزيد من شرعية الحكومة ومن استدامة الإصلاحات المطلوبة. من الدروس الرئيسية المستفادة هو أن أي نظام سياسي منفتح وتشاركي ويضم جميع شرائح المجتمع ويخضع نظرائه بالحكومة للمساءلة، يستطيع أن يحقق التوافق الوطني المطلوب بين الجماهير وبالتالي يتمتع المجتمع بالشفافية والمساءلة ويمكن كسب مساندة المواطنين نحو تحقيق أولويات الإصلاح الوطني والأهداف الإنمائية.

٦. الإجراءات المعتمدة على التشاور مع المستفيدين من خلال لامركزية الإصلاحات والتنمية المدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية هي التي تكفل مشاركة المواطنين وتحسين الخدمات. فقد يسهم اتباع الأساليب المعتمدة على التشاور مع المستفيدين خلال عملية التحول في مساعدة المواطنين على تحديد احتياجاتهم بأنفسهم، وبالتالي يساعد على تدعيم المؤسسات المحلية، وإرساء أسس ثقة المواطنين في الحكومة وأدائها.

ومن شأن المساءلة الاجتماعية أيضا، أن توفر آليات وأدوات مختلفة كثيرة ومرجعيات من أجل الصالح العام، مما يفضح وقائع الفساد والإهمال والقصور داخل الهيكليات التنظيمية بالحكومة، وذلك من خلال تعزيز إمكانية النفاذ إلى المعلومات، دعم وسائل الإعلام المستقلة، أو استخدام آليات معينة مثل السلطة القضائية، وجلسات الاستماع الجماهرية العامة، حملات المناصرة وحشد التأييد والمظاهرات السلمية... الخ.

ولا شك في أن تطبيق مجموعة مبادرات المساءلة الاجتماعية يمكن أن تسهم في تدعيم التحول السياسي بعدة طرق مهمة، منها:

١. أن تبعث برسالة مفادها أن الحكومة تريد أن تلتزم بمزيد من الشفافية والمساءلة، وتسمح للمواطنين بالنهوض بدور نشط في صياغة هذه الإصلاحات وتنفيذها.

٢. أن تجعل السياسات أكثر اتصالا باحتياجات المواطنين، ويمكن أن تساعد توفير آليات المشاركة في الحوار حول رسم وصياغة السياسات للحد من مخاطر عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي أو النسيج الاجتماعي.

٣. تمكين المواطن من المطالبة بخدمات أفضل وبالرقابة على استخدام الموارد العامة، وهو ما يضع المواطن في موقف يجعل منه عنصرًا مهمًّا في محاربة الفساد بالجهاز الحكومي والمحاباة وسيطرة النخبة، وكلها عوامل رئيسية تدعم الشفافية، المشاركة والمساءلة لإضفاء الطابع المؤسسي والاستدامة في إحلال أسس الديموقراطية.

وخلاصة القول، فإن مفهوم المساءلة الاجتماعية يعد أسلوب متقدم للإدارة الشفافة في القطاع العام يشترك فيها المواطنون ومؤسسات المجتمع المدني في التأثير على صنع القرارات العامة، مما يسهم في إخضاع النظراء الحكوميين للمساءلة عن أفعالهم، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة الموارد العامة. وهي طريقة لزيادة الكفاءة في أداء الحكومة وتمكين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من

توضيح احتياجاتهم، وإشراكهم مشاركة كاملة في صنع السياسات وإدارة المال العام وتقديم الخدمات ومعلومات تقييمية عنهم. وبهذا التعريف، فإن المساءلة الاجتماعية تصبح في جوهرها عنصرا رئيسيا في إحلال الديمقراطية والتنمية المستدامة في المجتمعات.

٢,٣ لماذا تتبنى المؤسسات هذا المفهوم:

لقد أصبح العمل بهذا المفهوم من أهم الدعائم التي تشارك فيه المؤسسات الخاصة مثل شركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأهلية بشكل خاص من أجل تعزيز قدرتها على الإسهام في عملية تنمية المجتمع وتحقيق المزيد من الازدهار والرفاه لبناء المجتمعات العاملة فيها. وقد أدركت هذه المؤسسات أنها غير معزولة عن المجتمع، فهي كانت وما زالت تلعب دوراً هاماً ومركزياً، إلى جانب الفاعلين الآخرين في القطاع الحكومي، في تنمية المجتمع الذي تعمل في كنفه، وأنه بات من المحتم عليها العمل بمفاهيم وأطر تطبيق المساءلة الاجتماعية وتوسيع نشاطاتها لتشمل توفير آليات فاعلة من شأنها التصدي للتحديات القائمة ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تقف عائقاً في وجه النمو الاقتصادي ورفاه المجتمع على المدى الطويل.

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في تفعيل عمليات التنمية المجتمعية، زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بهذه المنظمات لدراسة تفعيل دورها والعمل على التغلب على معوقات العمل بها وطرحت العديد من المفاهيم العلمية المستحدثة كالمساءلة الاجتماعية والتي تستهدف تفعيل الأدوار والوظائف لمنظمات المجتمع المدني للمساهمة الجادة في عمليات الحوكمة وتعزيز المشاركة لإحلال الديمقراطية الفاعلة، خاصة بعد أن أصبحت منظمات المجتمع المدني هي الفاعل الرئيسي الذى يعوّل عليه لتحقيق الأهداف والغايات التنموية بالمجتمع. وتستهدف هذه المفاهيم محاولة بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني وبناء القدرات البشرية بهدف تفعيل أدوار تلك المنظمات للمساهمة في عمليات التنمية المستدامة القائمة على المشاركة واستثمار كافة القدرات.

كما تسعى كثير من مؤسسات المجتمع المدني إلى توسيع مظلة مساءلتها الاجتماعية لتشمل موظفيها العاملين لديها، وذلك من خلال حثهم على المساهمة في المشاريع والمبادرات التي تستهدف تنمية المجتمع من خلال الخطوات التي تتخذها واتباعها لسياسة الانفتاح، الريادة والشفافية عند اتخاذ المواقف.

٢,٤ الفوائد المتوقعة من تبني مفهوم المساءلة الاجتماعية:

٢,٤,١ الفوائد العامة للمساءلة الاجتماعية:

تكمن أهمية المساءلة الاجتماعية في محاور عدة نتطرق إلى لمحة موجزة عنها في ثلاث محاور رئيسية منها هي:

١. تحسين أداء الحكم الرشيد (الحوكمة).
٢. زيادة كفاءة وفعالية التنمية من خلال تحسين تقديم الخدمات ورسم السياسات العامة.
٣. التمكين من خلال توسيع أطر العمل والمشاركة المدنية وحرية الاختيارات.

١. تحسين أداء الحكم الرشيد (الحوكمة):

تعتبر مساءلة الموظفين العموميين حجر الأساس في إبراز الأداء الجيد للحكومة وشرط أساسي للديمقراطية الفاعلة. فعندما تزيد مفاهيم حقوق المواطنة ومسؤولياتهم، تحتدم العلاقات بين المواطنين ونظراءهم الحكوميين لتصبح كما يطلق عليه البعض «أزمة شرعية» أو أزمة الحوكمة». فالمواطنين يعبرون عن خيبة الأمل المتزايدة مع حكوماتهم وذلك بسبب عدم الاستجابة للاحتياجات أو الإساءة التقديرية في استخدام نفوذ السلطة والفساد والمحسوبية وضعف المساءلة من جانب موظفي القطاع العام الحكومي، الخ.

فأدوات وآليات المساءلة الاجتماعية تسمح للمواطنين العاديين بالوصول إلى المعلومات والتعبير عن احتياجاتهم والمطالبة بمساءلة ذوي النفوذ بالسلطة لتحمل تبعيات تصرفاتهم. وهذه الممارسات تعزيز قدرة المواطنين على التحرك أبعد من مجرد الاحتجاج لتصبح تحركاتهم بناءة ومنتظمة، وبالتالي تساهم في زيادة فرص إحداث التغيير الإيجابي.

٢. زيادة كفاءة وفعالية التنمية من خلال تحسين تقديم الخدمات ورسم السياسات العامة:

تساهم المساءلة الاجتماعية أيضا بزيادة فعالية التنمية. ويتحقق هذا من خلال تحسين تقديم الخدمات ورسم السياسات العامة. يمكن لذلك أن يكون جليًا عندما تلاحظ فشل الحكومة في توفير الخدمات الأساسية والرئيسية لمواطنيها بسبب مشاكل مثل: سوء توزيع الموارد، التسرب وهدر المال العام والفساد، الضعف في توفير الحوافز المناسبة لموظفي القطاع العام. على غرار ذلك أيضا، ما تعمد إليه الحكومة وفي كثير من الأحيان عندما تقوم برسم وصياغة السياسات بطريقة تفتقر للشفافية والمشاركة مما يؤدي بها إلى أن تتعارض مع المصالح والأولويات الفعلية للمواطنين.

تترسخ هذه المشاكل بشكل جلي لأن توجهات وممارسات النظراء الحكوميين في المستويات المختلفة – صناع القرار وراسمي السياسات وحتى مقدمي الخدمات في القطاع العام تختلف، وفي بعض الاحيان تتضارب، مع احتياجات المواطنين المختلفة، الأهداف، الحوافز والمكافآت، مما يضاعف من التباين وعدم التواصل بينهم.

يمكن لآليات المساءلة الاجتماعية أن تقطع شوطًا طويلًا نحو تحسين فعالية تقديم الخدمات، وجعل صنع القرار العام أكثر شفافية، من خلال تعزيز التشاركية في توافر المعلومات، وإعلاء صوت المواطنة، وخلق الحوار والتشاور بين الأطراف المختلفة وتوفير الحوافز والمكافآت لتحسين الأداء في القطاع الحكومي.

٣. التمكين من خلال توسيع أطر العمل والمشاركة المدنية وحرية الاختيارات:

يمكن لمبادرات المساءلة الاجتماعية أن تؤدي إلى التمكين من خلال توسيع أطر العمل وحرية الاختيارات. على مدار السنين، أثبتت البحوث المجتمعية أن استياء المواطنين من المؤسسات الحكومية يتعلق إلى حد كبير في قضايا عدم الاستجابة لاحتياجاتهم ومطالبهم بمساءلة نظراءهم الحكوميين. فمن خلال توفير المعلومات الهامة والمتعلقة بالحقوق واستحقاقات المواطنين والتماس ردود الفعل المنهجي لهم، يمكن أن توفر فرص جيدة لتعزيز وسائل وآليات المساءلة الاجتماعية، ومن ثم الاستماع إلى احتياجاتهم وتلبيتها بما يتوافق مع المصالح العامة والفعلية للمواطنين.

٢,٤,٢ الربط بين المساءلة الاجتماعية وغيرها من المفاهيم الرئيسية:

يرتبط مفهوم المساءلة الاجتماعية بعدد من المفاهيم الرئيسية الأخرى ومنها ما يلي:

- كما وضحنا سابقاً، لقد ثبت أن آليات المساءلة الاجتماعية لها دوراً رئيسياً ليس فقط بالشفافية وإنما يتعداها بعلاقتها مع الحكم الرشيد وتحسين الأداء الحكومي، مما يعمق أواصر الديمقراطية، لأنها تقوم على المشاركة النشطة من جانب المواطنين والمجتمع في المساءلة الفاعلة.
- كما ولها إمكانات قوية للمساهمة في الحد من الفقر من خلال رسم ووضع السياسات وتحسين تقديم الخدمات والتمكين. وقد تم تطويرها خصيصًا لاستخدامها من قبل المواطنين للتركيز على العديد من قضاياهم ذات الأهمية والأولوية مثل الصحة العامة والتعليم والمياه وخدمات الصرف الصحي، الخ.
- للمساءلة الاجتماعية تأثيرات هامة على صعيد المساواة على أساس النوع الاجتماعي لأن المرأة ممثلة تمثيلًا متدنياً وخجولاً وخاصة في المستويات القيادية بالحكومة، مما يضعف هذا التهميش السياسي قدرة المرأة على تعزيز مصالحها والدفاع عن حقوقها أمام الحكومة. ولتجاوز هذا التحدي، تم العمل على تحديث آليات المساءلة الاجتماعية بعدد من الأدوات والتي تعزز قدرة المرأة على إسماع صوتها. مثال ذلك العمل على الموازنات الحساسة للنوع الاجتماعي، ومستويات التقييم ورصد الأداء التشاركية الخاصة بالنوع الاجتماعي والتي تم تصميمها خصيصا لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين.
- غالبا ما تستهدف مبادرات المساءلة الاجتماعية القطاعات العامة للفئات المهمشة والمستضعفة في المجتمع، والتي يشكل الأطفال والشباب والنساء من فئات خاصة جزءا كبيرا منها. وعلى ضوء التركيز المكثف على حقوق الطفل، على سبيل المثال، والتي تولي منظمات المجتمع المدني اهتماما كبيرا فيها، أصبحت اتفاقية حقوق الطفل العالمية المكون والمحدد الرئيسي لاعتماد والعمل على موازنات خاصة بالطفل وجوانب السياسات ذات الصلة والتابعة لها.
- من الوظائف الأساسية التي تعمل عليها منظمات المجتمع المدني هي مساءلة الحكومة والمساءلة الاجتماعية. وهي تشير في الواقع إلى هذا الدور الأساسي من أشكال المشاركة المدنية للمواطنين والمجتمع المدني لإخضاع الموظفين العموميين والنظراء الحكوميين للمساءلة. وعليه فإن مفهوم المساءلة الاجتماعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم المواطنة التي تعطي

التركيز الأكبر لحقوق المواطنين والأدوار والمسؤوليات التي تؤدي إلى تعزيز المواطنين وزيادة توقعات مشاركتهم الفعلية.

- وترتبط المساءلة الاجتماعية، أيضا، ارتباطًا وثيقًا في النهج القائم على التنمية المبنية على الحقوق المدنية والتزام مسؤولي الحكومة أمام المواطنين الذي يستمد من مفاهيم حقوق المواطن والمعلومات المنصوص عليها في الدستور، ومجموعة أوسع من قوانين حقوق الإنسان. المساءلة الاجتماعية توفر آليات وأدوات لرصد وحماية هذه الحقوق وتؤكد على ضمان أن أعمال الحكومة تعكس مصالح المواطنين.
- ويرتبط مفهوم المساءلة الاجتماعية ارتباطًا وثيقًا مع المشاركة، وخاصة مشاركة المواطنين والمجتمع المدني والتي تميّز المساءلة الاجتماعية من الآليات التقليدية للمساءلة. في كثير من الحالات، لا يشارك المواطنين والمجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني في أنشطة المساءلة الاجتماعية فقط ولكن يتعدونها للشروع بالسيطرة عليها. فبينما تركز العديد من المقاربات التشاركية حصرًا على المجتمع بصفة أحادية وفردية، توسع آليات المساءلة الاجتماعية فرص المشاركة على المستوى الكلي وتضمن إشراك المواطنين والمجتمع المدني وحتى المحلي في التحليل و / أو صياغة الموازنات الوطنية وتربط نتائج عمليات الرصد والتقييم التشاركية بالمسائل المتعلقة بالموازنات والحكم على مستويات تقديم الخدمات العامة، الخ.
- من خلال مراقبة أداء الحكومة والمطالبة بتعزيز الشفافية، تبقي آليات المساءلة الاجتماعية من أهم الأدوات القوية المستخدمة لمكافحة الفساد وهدر المال العام. في الواقع، أن الضمانة الحقيقية الوحيدة ضد الفساد في القطاع العام يكمن في رصد الأنشطة المجتمعية ومتابعته الحثيثة للإجراءات الحكومية وتطور مؤسسات مكافحة الفساد لتكون أكثر انفتاحًا وتشاركية.

يمكن لآليات المساءلة الاجتماعية أن تسهم في إصلاح القطاع العام من خلال معالجة الجوانب المختلفة في تقديم الخدمات العامة والرصد والمساءلة. وقد أثبتت آليات المساءلة الاجتماعية أنها مفيدة بشكل خاص في سياق اللامركزية مما يساعد على تعزيز الروابط بين المواطنين والمجتمع المدني ونظراءهم في الحكومة لمساعدة السلطة في تقديم خدمات متميزة تكون أكثر استجابة وفعالية لاحتياجات المجتمع.

٢,٤,٣ أهمية المساءلة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات غير الحكومية:

إن الغرض العام من وجود المؤسسات غير الحكومية هو تنفيذ الأنشطة الخيرية التي تنطوي على المنفعة العامة دون أن يكون هناك دوافع ربحية، فهي تعمل من أجل الحفاظ على كيانها القانوني والأخلاقي لأجل الصالح العام. تتضح أهمية المساءلة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات غير الحكومية من خلال تفاعلها مع عدد من المؤسسات الأخرى والمنظمات القاعدية والأفراد في المجتمع فهي مساءلة ومسؤولة أمام وكالات التمويل والحكومات المانحة وأمام المجتمع الذي تعمل فيه، وأيضًا أمام المؤسسات غير الحكومية الأخرى التي تتشارك معها بالرؤيا والبرامج والأهداف. وأخيرًا، يجب أن تكون المؤسسات مساءلة أمام الأطر التنظيمية والإدارية الداخلية الخاصة بها.

وعليه يبقى السؤال الأكبر لماذا أصبحت المساءلة الاجتماعية لمنظمات المجتمع المدني وغير الحكومية مهمة في الوقت الذي لم تكن تعمل به هذه المؤسسات ما يكفي لتبرير المساءلة الاجتماعية؟ ثم لماذا ينبغي عليها أن تكرّس طاقاتها ومواردها لذلك، بدلا من استخدام تلك الطاقات للأغراض الخيرية؟

كان من المهم ضمن هذا السياق الكشف عن أسباب أهمية المساءلة الاجتماعية فيما يتعلق بمؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

١. **زيادة الوعي المجتمعي:** المساءلة الاجتماعية تجعل تدفق المعلومات أكثر شفافية، مساءلة ومحاسبة، وبالتالي تزيد من مستوى الوعي في المشاركة المجتمعية بين المنتفعين المباشرين من خدمات المؤسسة بشكل خاص، والمستفيدين من المجتمع بشكل عام.
٢. **ديمومة وتمكين المجتمع:** إن مبادرات المساءلة الاجتماعية تؤدي في النهاية إلى التمكين والاستدامة ورفاهية المجتمع بشكل عام، من خلال آليات المساءلة الاجتماعية التي توفر المعلومات، والتماس لردود الفعل المنهجي من المجتمع.

٣. **تعزيز الحوكمة:** ممارسات المساءلة الاجتماعية تعزيز قدرة الأفراد والمجتمع على المشاركة في العملية التنموية والمجتمعية بطريقة بناءة ومنتظمة وأكثر فاعلية، فهي تحفّز ممارسة هذه المبادئ التي من شأنها أن تجعل الحكم في نهاية المطاف أكثر تشاركية واستجابة لاحتياجات المجتمع.

٤. **زيادة فعالية التنمية:** تساهم المساءلة الاجتماعية في تحسين تقديم الخدمات وتصميم السياسات بكفاءة عالية وذلك من خلال توفير المعلومات، الإصغاء الجيد لصوت الشعب، فتح آفاق للحوار البناء والتشاور بين الأطراف المعنية.

٥. **تعزز المصداقية:** تعزيز المساءلة الاجتماعية يدل على مصداقية المؤسسة بالنسبة للمجتمع، وتؤكد من جديد على ثقة أصحاب المصلحة بها. كما وأنها توفر الإطار الناظم الذي يمكّن المؤسسات من تحديد الأولويات الخاصة بها والخطط الاستراتيجية ومعايير قياس الأداء وغيرها.

٢,٥ المساءلة الاجتماعية في الممارسة العملية:

إن المساءلة الاجتماعية تشتمل على مجموعة واسعة من الأساليب والممارسات ومنها ما يلي:

١. قد تبدأ هذه الممارسات من قبل مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة منها المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات القاعدية والمجتمعات المحلية والمؤسسة التشريعية والوكالات الحكومية المختلفة ووسائل الإعلام وغيرهم.

٢. قد يتم استخدام استراتيجيات متنوعة مثل البحث والرصد والتخطيط والتربية المدنية والتغطية الإعلامية وبناء الشبكات والتحالفات وتوظيف المناصرة كأساليب ضغط فاعلة.

من بعض الممارسات العملية للمساءلة الاجتماعية التي يمكن تطبيقها بما يلي:

أ. التشاركية مع المنتفعين والمجتمع المدني في صياغة السياسات والخطط العامة. ومن الأمثلة على ذلك صنع السياسة التشاركية والمشاركة في صياغة استراتيجيات الحد من الفقر على سبيل المثال والتخطيط للتنمية التشاركية. كما وتلعب مؤسسات المجتمع المدني على الصعيد الاجتماعي دورًا رئيسيًا في مساءلة ومراقبة ونقد وبناء الوعي العام حول السياسات والخطط في مجالات رئيسية مثل المساواة بين الجنسين وحماية البيئة والخدمات الاجتماعية والتي يمكن أن تبادر اليها المؤسسات الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني. وعادةً ما تسعى الجهات الحكومية وعلى نحو استباقي، إلى مساهمة المواطنين والاستفادة من مجموعة واسعة من الممارسات الآليات والأدوات المتوفرة مثل المحافل المحلية، الحلقات الدراسية، طاولات الحوار التداولية المشتركة والمؤتمرات لضمان المشاركة العامة والفاعلة في المساءلة الاجتماعية والشفافية المنشودة.

ب. إشراك المواطنين في إعداد وتحليل الموازنات العامة هي فئة مهمة أخرى من ممارسات المساءلة الاجتماعية. وتشمل الأمثلة الشائعة لممارسات المساءلة الاجتماعية والمتصلة بالموازنات الحكومية تلك الجهود التي تبذلها مؤسسات المجتمع المدني لتحليل الآثار المترتبة على مخصصات الموازنة، زيادة الوعي حول القضايا المتصلة بالموازنة وخاصة فيما يخص التباينات بين أولويات سياسة الحكومة وتخصيص الموارد، ومخصصات الموازنة العامة للقيام بحملات توعية عامة لتحسين مستوى محو الأمية. يمكن القيام بمثل هذه المبادرات من قبل الحكومة، أو يمكن القيام بها بشكل مستقل من قبل مؤسسات المجتمع المدني.

ت. تشكل قدرة مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين على مساءلة الحكومة في كيفية الرقابة على المال العام جانبًا آخراً وهاماً. فأصبحت العديد من الحكومات المحلية، على سبيل المثال، تعلن أو تنشر علنًا، آخر المعلومات حول الحسابات الختامية والنفقات. يمكن استخدام مسوحات تتبع الإنفاق العام لمراقبة تدفق الموارد المالية وتحديد التجاوزات و / أو التسريبات في النظام. هذا النهج غالبًا ما ينطوي على المقارنة بين المعلومات الواردة من الحسابات الختامية وسجلات الصرف التابعة لوزارة المالية، والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام أدوات مثل عمليات التدقيق الاجتماعي التي تقوم به مؤسسات التدقيق الحكومية كديوان الرقابة المالية والإدارية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

ث. فئة أخرى من ممارسات المساءلة الاجتماعية تتعلق بأهمية وسهولة الوصول إلى نوعية السلع والخدمات العامة المقدمة للمجتمع والتي عادة ما تتم من خلال مشاركة المواطنين والمؤسسات في رصد وتقييم رضا الجمهور من الخدمات ذات الأولوية التي تقدمها الحكومة باستخدام مؤشرات خاصة تم تطويرها من قبل المواطنين أنفسهم. وتستخدم استطلاعات

الرأي العام، وجلسات الاستماع العامة لاستقطاب ردود الفعل والتي يمكن عرضها ومساءلة المسؤولين الحكوميين للمطالبة والضغط من أجل التغيير.

ج. والفئة الأخيرة لممارسات المساءلة الاجتماعية هي تلك التي تهدف إلى تحسين الرقابة العامة والتي يمكن أن تتشكل من مؤسسات مجتمع مدني وجماعات أو لجان رقابة مستقلة و تهدف إلى تعزيز فعالية آليات الرقابة القائمة. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني أن تلعب دوراً وسيطاً بين المواطنين والحكومة بالتعاون مع هيئة المظالم أو هيئة مكافحة الفساد، أو تكون مشاركة ضمن عمل لجان الرقابة الداخلية في الوزارات أو غيرها.

٣. إجراءات المساءلة الاجتماعية:

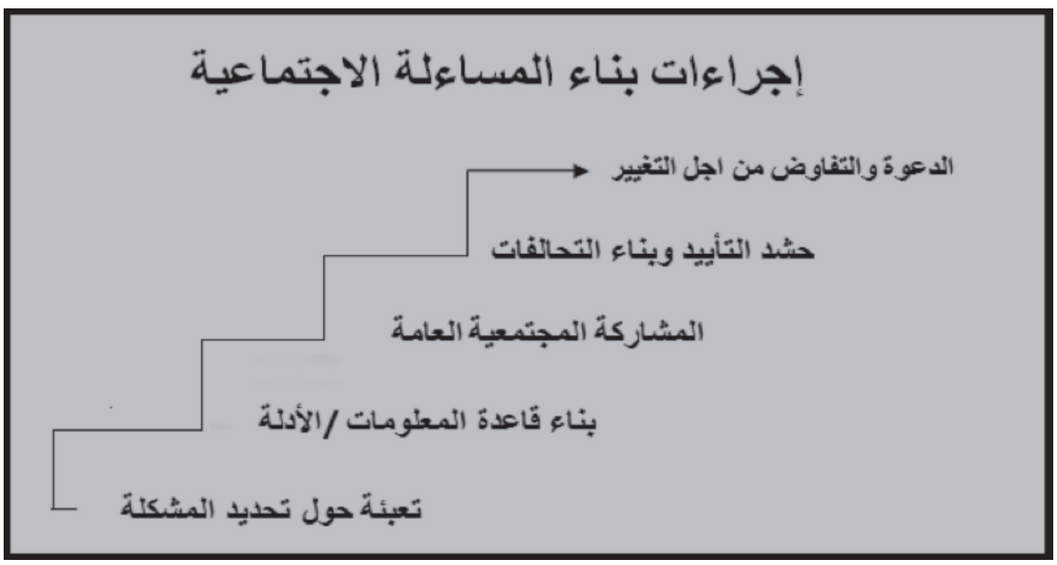
لاشك أن حكومات الدول تتحمل مسؤولية تقديم خدمات عديدة إلى سكانها، سواءً كانت بشكل مباشر أو غير مباشر. فإذا كانت تلك الخدمات العامة التي تقدمها ترتقي إلى مستوى تلبية احتياجات المواطنين وتعزز مبدأ خدمة المواطنين، فإن ذلك يزيد من ثقتهم بمؤسساتهم الحكومية. أما لو كانت الخدمة العامة في حالة تدهور وتعاني من نقص في البنى التحتية الأساسية وتتسم بسوء الإدارة والفساد وانعدام الكفاءة، فإن من شان ذلك أن يؤدي إلى فقدان ثقة المواطنين بجميع جوانب الحكم الأخرى.

وعليه، فإذا كان واجب الدول تقديم الخدمات أو تنظيمها، وكان من حق المواطن الوصول إلى الخدمة العامة على قدم المساواة، فإن ذلك يستتبع تحميل المسؤولين المنتخبين أو المعينين ،الذين تُسند إليهم مهام عامة، المسؤولية عن الإجراءات أو الأنشطة أو القرارات الصادرة عنهم وإخضاعهم للمساءلة من خلال ما يُعرف اليوم بالمساءلة الاجتماعية، والتي تكتسب أهمية خاصة في ميدان الخدمات العامة. فهي التي تلزم أصحاب السلطة بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم وتحمل مسؤولية نتائجها. فهي منهج معزز يعتمد على المشاركة المدنية المباشرة أو غير المباشرة للمواطنين أو المنظمات الأهلية في مساءلة الحكومة عن قراراتها وأفعالها، ولا سيما فيما يتعلق باستخدام الموارد العامة وإدارتها. وهي وسيلة تدفع الحكومة إلى العمل بمزيد من الكفاءة من أجل مواطنيها بالسماح لهم بالتعبير عن آرائهم وإتاحة الفرص أمامهم كي يعرضوا احتياجاتهم بوضوح ويراقبوا أفعال الحكومة بدءاً من صنع السياسات إلى إدارة شؤون المالية العامة وتقديم الخدمات العامة وصولاً إلى الإعراب عن رضاهم أو عدم رضاهم عن أداء الحكومة. وعليه كان من الضروري تثبيت واقتراح إجراءات واسعة تستخدم فيها تقنيات قائمة على المشاركة لجمع البيانات وممارسة الضغوط من أجل إتاحة إمكانية الحصول بصورة شفافة على المعلومات اللازمة لتقييم الموازنات ورصد الإنفاق العام وتقديم الخدمات العامة وتوفير بطاقات تقييم خاصة بالمواطنين والمجتمعات المحلية وإدارة عمليات تدقيق الأداء الاجتماعي، وما إلى ذلك.

فإذا كانت المساءلة الاجتماعية على هذا القدر من الأهمية، وإذا كانت شعوب الدول تسعى إلى المزيد من التقدم والتطور والمحافظة على حسن الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي طموح واحتياجات مواطنيها، فمن المهم جدًا أن تعمل الدول وحكوماتها على ضمان وجود إجراءات واسعة في سياساتها وخططها العامة ترسخ التزامها بالمساءلة الاجتماعية من لحظة تحديد المشكلة والاحتياج وصولاً إلى الدعوة والتفاوض من أجل التغيير. وسيتم لاحقاً هنا الإسهاب في تفاصيل الإجراءات الخاصة لبناء المساءلة الاجتماعية.

٣,١ إجراءات المساءلة العامة:

كما هو موضح في الشكل أدناه، تشمل المساءلة الاجتماعية مجموعة واسعة من الإجراءات والتي يمكن للمواطنين والمجتمع المدني اعتمادها لإخضاع المسؤولين الحكوميين للمساءلة.



كما أسلفنا سابقا، يمكن تنفيذ هذه الإجراءات من قبل الأطراف التالية وعلى عدة مستويات:

١. مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة مثل المواطنين الأفراد، المجتمعات المحلية، منظمات المجتمع المدني، وسائل الإعلام، وحتى البرلمانيين (أعضاء المجلس التشريعي كممثلي للشعب).

٢. تحدث على مستويات مختلفة (المحلي والوطني).

٣. تعالج مجموعة متنوعة من القضايا المختلفة مثل رسم السياسات العامة، السلوك السياسي، النفقات العامة، وتقديم الخدمات، وغيرها.

٤. تستخدم استراتيجيات متنوعة مثل، البحوث الاستقصائية، الرصد والمتابعة، التخطيط التشاركي، التربية المدنية، التغطية الإعلامية، وبناء التحالفات.

على الرغم من هذا التنوع، فإن نهج المساءلة الاجتماعية يتميّز بتنظيم عمليات صياغة المصلحة الجماعية والتفاوض وتتعدى كونها أداة للمناصرة لتصبح محاولة جدّية ومقنعة لمبادرة بناء قاعدة الأدلة للمشاركة العامة والتي تشمل بمضمونها مجموعة من العناصر الرئيسية التالية:

١. التعبئة حول تحديد المشكلة:

الخطوة الأولى في أي مبادرة للمساءلة الاجتماعية تكمن في وضع استراتيجية لتحديد نقطة الدخول لمعالجة مشكلة ذات أولوية. قد تكون المشكلة ذات طبيعة محددة أو عامة ويمكن تحديدها على المستوى المحلي أو الوطني. فعلى سبيل المثال، في حالة اكتشاف سوء أو فشل في تقديم الخدمات الصحية، يمكن أن تشمل نقاط الدخول المحتملة لمبادرة المساءلة الاجتماعية العمل على دراسة مخصصات الموازنة الصحية الوطنية، رصد أي هدر للمال العام وأوجه القصور في نظام التوزيع الوطنية للخدمات الصحية، أو تحليل نتائج ومؤشرات الأداء لمقدمي الخدمات الصحية المحلية، الخ. كل واحدة من هذه النقاط الحرجة يمكن أن تشكل إجراء ومن ثم تتطور إلى إستراتيجية محتمله لمعالجة هذه القضايا.

٢. بناء قاعدة المعلومات/جمع الأدلة:

يعتبر الوصول إلى المعلومات الصحيحة لبناء قاعدة أدلة موثوق بها جانباً أساسياً من المساءلة الاجتماعية والتي من شأنها أن تعمل على مساءلة الموظفين الحكوميين. وغالبا ما تنطوي مبادرات المساءلة الاجتماعية على الحصول على:

أ. جانب العرض (الحكومة) من البيانات/المعلومات لمقدمي الخدمات الحكومية.

ب. جانب الطلب (المجتمع) من البيانات/المعلومات لمستخدمي الخدمات الحكومية في المجتمعات المحلية والمواطنين.

بالنسبة إلى «جانب العرض» من المعلومات على سبيل المثال، على الحكومة تأمين البيانات عن رسم وصياغة السياسات والالتزامات والموازنات، نتائج المدخلات، النفقات والمخرجات، ونتائج مراجعة الحسابات وغيرها، بما يعزز شفافية الحكومة وقدرتها على إنتاج وتوفير البيانات والموازنات. أما فيما يتعلق بمعلومات «جانب الطلب» من المعادلة، هناك مجموعة متنوعة واسعة من الأساليب والأدوات التشاركية التي تسهم في مساعدة أفراد المجتمع أو مجموعات المتخصصين على «إزالة الغموض» أو استخدام أساليب تشاركية لتحليل البيانات المحلية وتفسير نتائج تقييم الخدمات العامة. من الأدوات التي يمكن استخدامها على سبيل المثال مراجعة بطاقات الأداء المجتمعي، بطاقات تقارير المواطنين والرصد التشاركي وتقنيات متابعة التقييم، وغيرها والتي سيتم التطرق لها في سياق هذا الدليل.

٣. المشاركة المجتمعية العام:

يعتبر الوصول إلى المعلومات وتفسير النتائج وخلق مجالات للحوار والنقاش العام من العناصر الأساسية في معظم مبادرات المساءلة الاجتماعية. فعندما يتناول عامة الجمهور، من خلال تنظيم الاجتماعات والمناسبات العامة، عرض تفاصيل تحليل الموازنات ونتائج مراجعة الإنفاق العام، أو مراجعة الحسابات أو نتائج رصد وتقييم المشاريع الحكومية، فإنه بذلك يعزز أهمية وتأثير استراتيجيات وآليات التواصل والمشاركة الفاعلة ويسهم في خلق قوة دافعة للعمل المجتمعي والتفاعل المباشرة مع صناع القرار من المسؤولين الحكوميين.

٤. **حشد التأييد وبناء التحالفات:**

يعتبر إعلام المواطنين بحقوقهم ومسؤولياتهم ومشاركتهم بالاهتمامات المجتمعية وحشد التأييد وبناء التحالفات والشراكات مع مختلف فئات المجتمع وذوي أصحاب المصلحة من أهم الجوانب الأساسية لإجراءات المساءلة الاجتماعية. ففي كل خطوة من مبادرات المساءلة الاجتماعية هذه، يتم إشراك المواطنين وحشد الدعم والتأييد. فقدرة المواطنين على تنظيم العمل الجماعي وقدرة مؤسسات المجتمع المدني على تسهيل ودعم هذه التعبئة لحشد التأييد للمساءلة يعتبر جانب مهم وحاسم بالنسبة لنجاح مبادرات المساءلة الاجتماعية. ولكن التحدي الأكبر يبقى في الوصول إلى الشرائح المهمشة من المجتمع والتي تتطلب بذل جهداً خاصاً.

٥. **الدعوة والتفاوض من أجل التغيير:**

تعتبر القدرة على استثارة رد فعل من المسؤولين الحكوميين وإحداث تغييراً حقيقياً هي العنصر الأكثر أهمية وتحديًا من إجراءات المساءلة الاجتماعية. وتنطوي الاستراتيجيات الأكثر فعالية عادةً على التفاعل المباشر والتفاوض مع الأطراف الحكومية المعنية، وفي بعض الحالات، إضفاء الطابع المؤسسي على آليات للتشاور والحوار الجاري. عند النقاش والتفاوض من أجل التغيير، يقوم المواطنين بتوظيف مجموعة من الوسائل والأدوات، سواء الرسمية وغير الرسمية في الإقناع والضغط، وتشمل هذه، على سبيل المثال، خلق الضغط الشعبي من خلال الحملات الإعلامية والاجتماعات العامة أو اللجوء إلى الوسائل الرسمية لإنفاذ العمل من خلال الإجراءات القانونية والقضائية. فقد وجدت مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين بأن الإصلاحات القانونية و / أو المؤسسية لازمة من أجل تسهيل عمليات النقاش والتفاوض.

المساءلة الاجتماعية العامة: العوامل الحاسمة للنجاح:

لقد تطورت معظم مبادرات المساءلة الاجتماعية بعيدًا عن منهجية واضحة وخاصة تللك التدابير التي تتخذها مجموعات من المواطنين لتعزيز المساءلة والتي كانت نتيجة ردود فعل حصرية، كاستجابات لمستجدات معيّنة وبالتالي كانت النجاحات التي تحققت تعتمد اعتمادا كبيرا على عدة عوامل سنناقش بعض منها أدناه:

أ. **السياق السياسي والثقافة:**

يعتمد نجاح المساءلة الاجتماعية إلى حد كبير على عوامل لها علاقة بالسياق السياسي والثقافي بالمجتمع. فعلى سبيل المثال، إمكانيات واحتمالات نجاح مبادرات المساءلة الاجتماعية تعتمد على ما إذا كان النظام السياسي السائد ديمقراطيًا أو نظام متعدد الأحزاب، يضمن الحقوق السياسية والمدنية الأساسية (بما في ذلك حق الوصول إلى المعلومات، حرية التعبير، تكوين التجمعات)، ويعزز ثقافة الشفافية والاستقامة السياسية. فتوفر مثل هذه العوامل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط لمبادرات المساءلة الاجتماعية. كما ويجب اعتبار العوامل القانونية والمؤسسية والاجتماعية والثقافية أيضا لأن لها تأثير هام على نجاح أنشطة المساءلة الاجتماعية. ففي مثل هذه الظروف، يجب القيام بتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر في منهجية المساءلة الاجتماعية والمخاطر التي تنطوي عليها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة العوائق المحتملة نتيجة غيابها.

ب. **الوصول إلى المعلومات:**

كما هو موضح أعلاه، فإن توفر المعلومات والوثائق والبيانات العامة الموثقة لهو أمر ضروري لبناء المساءلة الاجتماعية. فهذه المعلومات هي أساس لأنشطة المساءلة الاجتماعية، وبالتالي جودتها وسهولة الوصول إليها هي أحد المحددات الرئيسية لنجاح آليات المساءلة الاجتماعية. في كثير من الحالات، قد تحتاج الجهود الأولية للمساءلة الاجتماعية إلى التركيز على تأمين حرية المعلومات والتشريعات، ومعالجة الافتقار إلى الإرادة السياسية للكشف عن أو تعزز القدرات التقنية للمؤسسات العامة لتسجيل البيانات، إدارتها وجعلها متاحة للجمهور وذوي المصلحة.

ت. دور وسائل الإعلام (المقروءة والمسموعة):

تلعب وسائل الإعلام دورًا حاسمًا في تعزيز المساءلة الاجتماعية. ففي العديد من البلدان، تشكل وسائل الإعلام المستقلة القوة الرابعة الرائدة في إعلام وتوعية المواطنين ورصد أداء الحكومة وفضح الانحرافات والفساد. حيث تعتبر وسائل الإعلام وسيلة هامة يمكن للمواطنين العاديين من خلالها التعبير عن آرائهم ومناقشة قضاياهم العامة. فكلما كانت وسائل الإعلام مستقلة، كلما أصبحت العوامل التي تسهم في المساءلة ضمن النظام السياسي العام هامة وشفافة. فالإعلام بأشكاله يبقى العنصر المشترك الوحيد والمهم لرفع مستوى الوعي حول القضايا العامة وخلق منصة للنقاشات العامة لمبادرات المساءلة الاجتماعية الناجحة وغيرها.

ث. قدرات المجتمع المدني:

تعتبر قدرات وإمكانيات المؤسسات الفاعلة في المجتمع المدني عاملاً رئيسياً آخراً من عوامل المساءلة الاجتماعية الناجحة. فمستوى إداراتها التنظيمية وشرعيتها التمثيلية، واتساع نطاق عضويتها، والمهارات التقنية التي تتمتع بها، وقدراتها على حشد التأييد، التعبئة واستخدام وسائل الإعلام على نحو فعال، ومستوى استجابتهم لمساءلة أعضائها، كلها عوامل مركزية تؤدي لإنجاح أنشطة المساءلة الاجتماعية وعلى منظمات المجتمع المدني بذل جهود حثيثة لخلق وتعزيز بيئة مواتية وبناء القدرات التنظيمية والتقنية لتحقيق ذلك وعكسها بالمشاركة على البيئة الحكومية.

ج. قدرة الحكومة أو السلطة:

يعتمد نجاح مبادرات المساءلة الاجتماعية أيضا على قدرة وفعالية الحكومة. فمبادرات المساءلة الاجتماعية تصبح عديمة المنفعة، على سبيل المثال، إذا انهارت أجهزة السلطة أو كانت غير فاعلة، وبالتالي يجب تفعيل قدرة الإدارة العامة للحكومة والاستثمار بتنمية القدرات لتصبح أكثر استجابة لمطالب المواطن والمجتمع. ومن الجوانب التي تؤثر في نجاح مبادرات المساءلة الاجتماعية التالي:

- القدرة على التحضير والاحتفاظ بالبيانات والسجلات والحسابات.
- وجود آليات المساءلة التقليدية.
- اللامركزية الفعالة في تفويض السلطة والموارد.
- الرغبة والقدرة على بناء شراكات وتحالفات.
- الثقافة الإدارية والسياسية والتي تقدر مفاهيم النزاهة في القطاع العام والمساءلة والإنصاف.

ح. التفاعل ومستوى التعاون بين السلطة والمجتمع المدني:

في نهاية المطاف، فإن نجاح مبادرات المساءلة الاجتماعية يعتمد إلى حد كبير على أشكال التفاعل والمشاركة بين المجتمع المدني والسلطة. فمن المرجح أن تتحقق نتائج ذات مغزى، عندما يتفاعل المواطنين والسياسيين جميعا لتحفيز العمل المشترك. فكثير من المتخصصين يشيرون إلى أن التصرفات أحادية الجانب من السلطة عادة ما تنتهي في القمع والعنف، وبالتالي فإن النتائج الأكثر تقديرا هي التي تنشأ بالمشاركة التبادلية التي تؤدي لمؤازرة كل من السلطة والمجتمع بالعمل الفعال.

خ. مأسسة آليات المساءلة الاجتماعية:

في الوقت الذي ندرك فيه أن مبادرات المساءلة الاجتماعية يمكن أن تحدث التغيير المطلوب، إلا أننا على قناعة تامة أن الروح التنافسية وتأثيرها على المساءلة الاجتماعية يكون الأكبر والأكثر عندما يتحقق تنفيذها بشكل منهجي فيه استدامة لآليات المساءلة الاجتماعية من خلال السعي خلف نتائج تشغيلية محددة، وإيلاء الاهتمام لعوامل مؤسسية والبحث عن فرص للتأثير على تطوير و/أو الإصلاح المؤسسي على المدى الطويل. ففي كثير من الأحيان، تتطلب مبادرات المساءلة الاجتماعية تغييرات مؤسسية على المستوى التنظيمي للحكومة والخدمات العامة التي تقدمها. كما ويمكن لهذه التغييرات

أن تقوم بدور المحفز من خلال الانخراط مع مؤسسات المجتمع المدني والمواطنين لتبني نظم التغذية الراجعة وإنشاء لجان تدعم الشفافية في صنع القرارات ورسم السياسات، وإدخال مجموعات الرصد الاجتماعي لتقييم أداء البرامج والسياسات الوطنية بشكل مستمر.

وهناك مجموعة متزايدة من الأدلة التي تشير إلى جهود المساءلة الاجتماعية الفردية من جانب المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني والتي تعزّز الآليات القائمة منها، وتسعى إلى تحديث آليات فعّالة وجديدة من المساءلة. وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تحسين فعالية الحوكمة، وتحسين أداء تقديم الخدمات العامة وتعزيز التنمية المستدامة. فمن التدخلات التي تدعم المبادرات المجتمعية، هي تلك التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني المستقلة، في توعية الحكومة المحلية بدورها وبناء القدرات التنظيمية لها وتبادل الخبرات والدروس المستفادة، وإدخال ومأسسة آليات المساءلة الاجتماعية. كما ذكر أعلاه، فإن الهدف الرئيسي لذلك يكمن في إضفاء الطابع المؤسسي على آليات المساءلة الاجتماعية لتصبح جزءًا هامًا من الحكم القائم ونظم تحسين الأداء وتفعيل الخدمات، وبالتالي ضمان قدر أكبر من المساءلة الشفافة بين المواطنين والأجهزة الحكومية في جميع القطاعات.

٣,٢ آليات تطبيق العمل ضمن نظام إدارة المساءلة الاجتماعية:

لقد تم وضع مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب (تشمل بعض أو كل العناصر أعلاه) لتعزيز المساءلة الاجتماعية. في سياق دعم تطبيقات المساءلة الاجتماعية، فإن المجالات الرئيسية لاستخدام هذه الأدوات تتمحور حول التالي:

١. إعداد وتنفيذ ورصد وتقييم استراتيجيات تقديم الخدمات العامة للمواطنين.
٢. إصلاح القطاع العام وعمليات إدارة الإنفاق العام.
٣. مشاريع التنمية التي تنفذها اللجان المحلية ومؤسسات المجتمع المدني.
٤. الرقابة العامة (الشعبية) ودورها – التدخلات القطاعية في مجالات الصحة، التعليم، النقل والمواصلات، المياه والصرف الصحي... الخ).

هذا ومن بين مجموعة واسعة من الآليات التي يمكن استخدامها لبناء المساءلة الاجتماعية، تبقى تلك التي تسعى لإشراك المواطنين العاديين في عمليات تخصيص، صرف، رصد وتقييم استخدام الموارد العامة من أقوى الأدوات التي أثبتت فعاليتها للغاية لأن تدفقات هذه الموارد هي التي وضعت السياسة موضع التنفيذ. وفيما يلي وصفًا موجزًا لأدوات المساءلة الاجتماعية المحددة والتي استخدمت كنقاط دخول في مراحل مختلفة من دورة السياسة العامة وإدارة الإنفاق العام:

١. **التحضير إلى رسم السياسات التشاركية وصياغة الموازنات:**

وهذا ينطوي على المشاركة المباشرة للمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني في صياغة السياسات العامة والموازنات (أي في اقتراح المشاريع وتخصيص الأموال لها). وأصبحت صياغة السياسات التشاركية توجهًا شائعا بشكل متزايد، لا سيما مع إدخال استراتيجيات الحد من الفقر على المستوى الوطني ومبادرات التنمية المجتمعية على المستوى المحلي. إلا أن صياغة الموازنات التشاركية تبقى أقل شيوعًا وتحدث على المستوى المحلي ولكن يمكن أن تطبق من الناحية النظرية على المستوى الوطني. مقاربة أخرى لتشكيل الموازنات التشاركية هي عندما تقوم الجهات الفاعلة في المجتمع المدني بإعداد موازنات بديلة للإعراب عن تفضيلات المواطن وبهدف التأثير على صياغة الموازنات الحكومية.

٢. **التشاركية في تحليل السياسات والموازنات:**

تقوم مؤسسات المجتمع المدني في هذا الصدد بمراجعة الموازنات من أجل تقييم ما إذا كانت مخصصاتها تتطابق والالتزامات الاجتماعية المعلنة للحكومة. وقد ينطوي هذا على تحليل آثار مخصصات الموازنة، إزالة الغموض عن المحتوى التقني فيها، زيادة الوعي حول المسائل المتصلة بالموازنة وإجراء حملات توعية عامة للتقليل من انعدام المعرفة بصياغة الموازنات. حتى وإن لم يشارك المواطنين في وضع الموازنة الحكومية، تبقى الجهود الرامية إلى نشر وتشجيع النقاش حول محتويات الموازنات المحلية مصب اهتمام في تعزيز فهم الجمهور لقضايا الموازنة والقيود التي تشجيع المشاركة المدنية في تنفيذها ورصدها. بالمثل، تقوم مؤسسات المجتمع المدني أيضًا في لعب دورًا رئيسيًا في مراجعة ونقد وبناء الوعي العام حول رسم السياسات ضمن مجالات رئيسية مثل الحد من الفقر والمساواة بين الجنسين، وحماية البيئة والخدمات الاجتماعية... الخ.

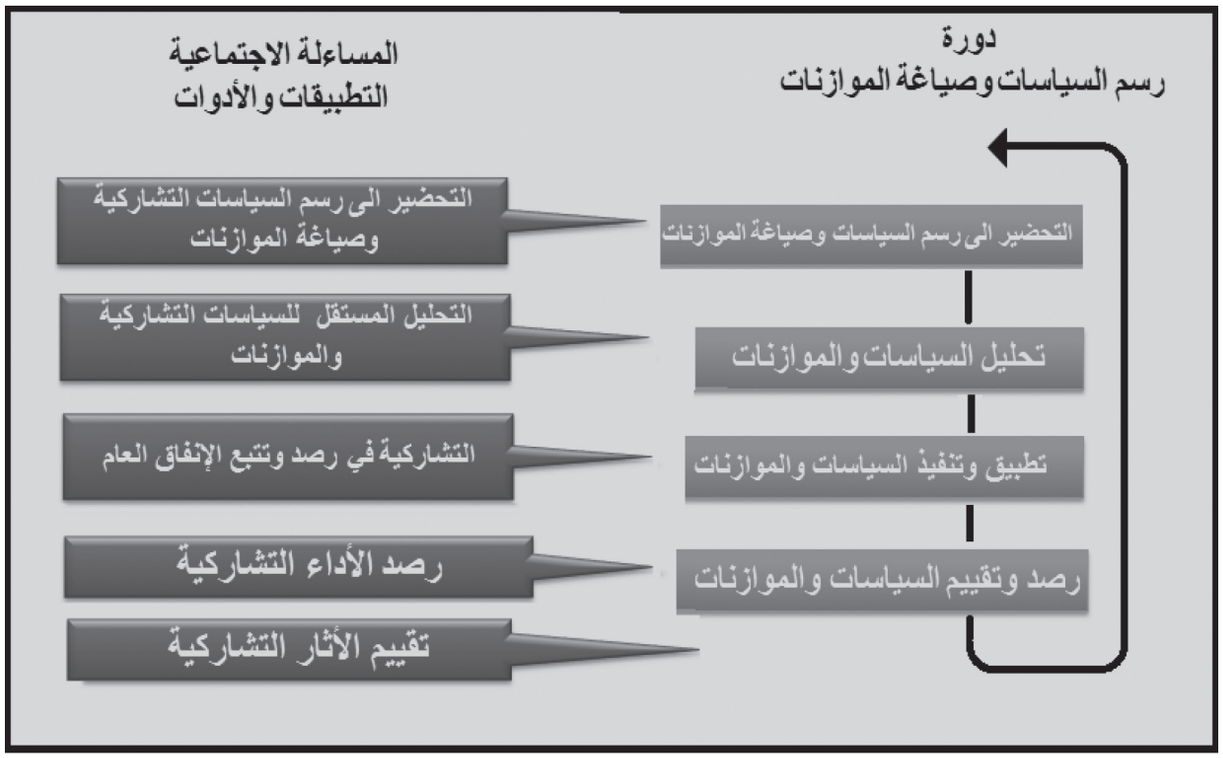
٣. **التشاركية في رصد وتتبع الإنفاق العام:**

وهذا ينطوي على تتبع مجموعات من المواطنين كيف يتم الإنفاق الحكومي، وذلك بهدف تحديد التسربات و/أو الاخلال في تدفق الموارد المالية حيث تقوم هذه المجموعات عادةً بتوظيف المستخدمين الفعليين أو المستفيدين من الخدمات الحكومية وبمساعدة من منظمات المجتمع المدني لجمع وتحليل ونشر البيانات علنًا على بنود الموازنات والنفقات. وينطوي هذا النهج غالبا على التأكيد بمصداقية المعلومات الواردة، على سبيل المثال، من سجلات صرف وزارة المالية والحسابات والنفقات المقدمة من قبل الوزرات المختلفة والمعلومات التي تم الحصول عليها من تحقيقات مستقلة تقوم على استخدام أدوات مراجعة وتدقيق الحسابات. ويتم نشر المعلومات من خلال استخدام وسائل الإعلام، والاجتماعات العامة وغيرها.

٤. **التشاركية في رصد الأداء وتقييم الأثر:**

تعمل مجموعات من المواطنين أو مؤسسات المجتمع المدني على رصد وتنفيذ ومتابعة أداء الخدمات والمشاريع العامة وتقييم أثرها وفقاً لمؤشرات ومعايير يقومون بتحديدها بأنفسهم في كثير من الأحيان. ويتحقق هذا من خلال استخدام الرصد التشاركي وأدوات التقييم مثل بطاقات الأداء المجتمعي، أو من خلال استخدام استطلاعات الرأي العام، جلسات الاستماع العامة أو بطاقات تقرير المواطنين. كما ويتم عرض نتائج الرصد وتقييم الأداء بالمشاركة في اجتماعات الجماهرية (المواجهة) لمناقشة الأدلة وعرض الحلول على المسؤولين الحكوميين كجزء من مطالبتهم بالمساءلة والضغط من أجل التغيير.

فيما يلي مثال عملي يظهر التطبيقات بين مراحل دورة السياسات العامة وعلاقتها بالموازنات:



يقدم ملحق رقم (٢) من هذا الدليل إرشادات عملية مفصلة حول تطبيقات المساءلة الاجتماعية

٣,٣ إدارة المساءلة الاجتماعية في مؤسسات المجتمع المدني:

تؤدي مؤسسات المجتمع المدني في دول العالم جميعها، وبخاصة في المجتمعات الديمقراطية، دوراً بارزاً في بناء أسس الحياة الديمقراطية والتشكيل السياسي في هذه المجتمعات، وتساهم في تعزيز السلوك المدني من خلال تعزيز ونشر مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع. فطبيعة عمل مؤسسات المجتمع المدني تتلخص بأنها الرديف الحقيقي للسلطة، ذلك أن أعمال هذه المؤسسات تتمحور حول المتابعة والتطوير والتقييم، الرقابة والمحاسبة، والأهم المساهمة الفاعلة في تطوير المجتمع وتنميته من خلال نشر مفاهيم المساءلة الاجتماعية.

فمن خلال إدارة المساءلة الاجتماعية تستطيع مؤسسات المجتمع المدني أن تؤدي دور الحسم في الكثير من القضايا المحورية والمفصلية في المجتمع الذي تعيش فيه، وهي بذلك إما أن تكون أداة تدعم وتؤيد دور السلطة في تلك الدولة من أجل تعزيز مفاهيم الديمقراطية، والحقوق المدنية، والحكم الرشيد، أو أن تلعب الدور العكسي الموجه والمصحح لمسار عمل السلطة في تعزيز الحكم الرشيد من خلال الاطر التالية:

- تنفيذ حملات توعية مستمرة لتعزيز أطر التعاون والتفاعل ما بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع وأفراده، وذلك من خلال توفير المعلومات بالاتجاهين، ومع ذوي العلاقة، وبخاصة في القضايا المحورية التي يعكسها الاحتياج المجتمعي.
- المشاركة مع السلطات التنفيذية والتشريعية في مناقشة القضايا الهامة، وبخاصة في صياغة القوانين وتعديلها، وكذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إعداد الدراسات والأبحاث حول القضايا والمشاكل المجتمعية كالفقر والبطالة، وقضايا المرأة والطفل، حقوق الإنسان والحريات واقتراح الحلول ومناقشتها مع السلطات التنفيذية والتشريعية.
- تنفيذ دراسات وأبحاث في مجال التنمية، وذلك بهدف تحقيق التوازن في التخطيط، والتنفيذ، ونقل التنمية إلى مختلف المناطق، بناء على الدراسات بهدف سد الفجوات الحاصلة بين المناطق المختلفة.
- الاستثمار في المشاريع ذات العلاقة بهدف تخفيف المشاكل المجتمعية، أو الحد منها ما أمكن.
- تقديم ومناقشة التقارير المتعلقة بالرقابة على أداء السلطات المختلفة، بهدف سد الثغرات والفجوات في الأداء، وتعزيز الأداء الإيجابي، والمساهمة الفاعلة من أجل تعزيز سيادة القانون وممارسته بحرية وشفافية، وخضوع القائمين علية للمساءلة.
- المساهمة مع السلطات في حل المشاكل والصعوبات الداخلية، بهدف توفير الأمن وتحقيق الاستقرار، وذلك من خلال حملات توعية مستمرة، ذلك أن ما يمكن أن تصل له هذه المؤسسات من معلومات أكبر بكثير مما يمكن أن تصل له المؤسسة الرسمية.

يقدم ملحق رقم (٣) مزيد من المعرفة حول مبادرات مؤسسات المجتمع المدني في إدارة المساءلة الاجتماعية.

٣.٤ أدوات المساءلة الاجتماعية:

من المهم أن ندرك أن جوهر مبادرات المساءلة الاجتماعية لا تتميز بأسلوب معين أو أداة تطبيق واحدة، وإنما هي عبارة عن مجموعة من الجوانب والأساليب. وقد تم وضع مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب في سياق هذا الجزء من الدليل لتعزيز المساءلة الاجتماعية.

يقدم هذا القسم إرشادات حول أدوات تنفيذ المساءلة الاجتماعية الأكثر استخداماً في تحسين وظائف مختلفة من عمليات صنع القرار من خلال التخطيط وتنفيذ السياسات وصولاً إلى تقييم النتائج والخدمات المقدمة والمراقبة والمتابعة عليها. ويعتمد عمل هذه الأدوات بشكل مباشر على منهجية واضحة تعكس عدة أمور وهي: المنفعة المتبادلة، الأهمية والقيمة، النتائج الفعلية من استخدامها وفقاً للحاجة إلى ما هو مقبول في سياق التقييم المطلوب. ولابد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية عند إجراءها وتنفيذها.

فعلى سبيل المثال، يعود تحسين الشفافية والتأثير علي صنع القرار بالنفع علي كل من المواطنين والمؤسسات الأهلية والحكومية التي تقدم خدماتها لهؤلاء المواطنين وهذا بالتالي يعزز دورهم وشرعيتهم بالمجتمع.

غالباً ما يتم إدخال أدوات المساءلة الاجتماعية بطريقة تدريجية من خلال برامج مرحلية تجريبية سباقة لحشد الدعم المطلوب للحوكمة وتوعية المجتمع وتعزيز الثقافة المجتمعية حولها.

٣.٤.١ قائمة الأدوات الأساسية التي سيتم التطرق إليها في هذا الدليل وهي:

١. الموازنة التشاركية.
٢. تحليل الموازنة المستقلة.
٣. تتبع مسوحات النفقات العامة.
٤. تقييم ومتابعة الأداء التشاركي.
٥. أدوات أخرى تتعلق بأنشطة المساءلة الاجتماعية وتغطيتها الإعلامية مثل:
   - نظام المحلفين (لجنة التحكيم من المواطنين).
   - جلسات الاستماع العلنية.
   - راديو المجتمع (الإذاعة المجتمعية).
   - بوابات المكاشفة والشفافية.
   - وثيقة (ميثاق) المواطن.
   - هيئة المظالم.

حيث تم إعداد وتنظيم الأساليب والأدوات المقدمة في هذا القسم وفقاً لدورة الإنفاق الحكومي العام حيث يتم استخدام أساليب وأدوات معينة ومحددة لكل مرحلة من مراحل دورة الإنفاق العام الحكومي كما هو موضح أدناه.

الموازنة التشاركية:

١. **نظرة عامة:**

أ. 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.

٢. **الهدف / الغاية:**

تهدف الموازنة التشاركية إلى:

أ. **زيادة الكفاءة في صياغة وإقرار الموازنة:**

الموازنات هي بيان مالي دقيق يفترض به تحديد أولويات الحكومة. إلا أنه وفي كثير من الأحيان تعكس الموازنات الحكومية الطابع السياسي ولا تعتمد على أولويات المجتمعات مما يؤدي إلى إنفاق الموارد العامة والشحيحة على الخدمات والسلع الخاطئة. حيث أن المساومة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية، وفي كثير من الأحيان، تؤدي إلى تحيد الصياغة وبالتالي الموافقة علي الموازنة وإقرارها، الأمر الذي يضع مصالح الاحزاب السياسية على حساب الاحتياجات المجتمعية ودوائرها الانتخابية. وعليه فإن المشاركة المباشرة للمواطنين في عملية صياغة الموازنة تزيد من شرعيتها و تعزز مبادئ الديموقراطية والمشاركة المجتمعية والسياسية.

ب. **تحسين المساءلة والإدارة:**

وهذا 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 عملية مناقشة الموازنة وحرية وصولهم إلى المعلومات المالية بسهولة. لذا بات من المهم ايجاد آلية حوار تشاركية بين المجتمع والحكومة لمناقشة بنود الموازنة وتحقيق المفاضلة للاستخدام الأمثل للموارد العامة والشحيحة المتوفرة مقابل ما يمكن تحقيقه من الاستثمارات الاستراتيجية العاجلة.

ت. **الحد من الإقصاء الاجتماعي والفقر:**

عادة ما يتم وضع الموازنات الحكومية في معزل عن مشاركة المواطنين والمجتمع لمبررات عديدة منها صعوبة وضعها وفهمها ومناقشتها مع المواطنين متبعين بذلك مدرسة القطاع العام التقليدية في صياغة الموازنات ولذا فهي 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. وفي نفس السياق يمكن لهذا النقص المتعمد بالشفافية أن يسعى لإخفاء الأولويات الحقيقية ومضمون الموازنة و الضعف بالأداء.

تعتبر عملية إشراك المواطنين في وضع الموازنات الحكومية مهمة جدا حيث أنها تساعدهم على فهم أكبر لكيفية وأسباب وراء زيادة جمع الضرائب، فضلا عن زيادة إدراكهم بكيفية صياغة الموازنات العامة وطرق تنفيذها.

ث. **زيادة الثقة بين الحكومة والمجتمع:**

ويتم ذلك من خلال تعزيز الممارسات الديمقراطية التي من شأنها زيادة الثقة بين الحكومة والمجتمع أكثر بطريقة منهجية ومثالية. ولكن في ظل فشل الحكومة في إشراك المجتمع في صياغة الموازنات العام وتفضيل المساومة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية، ووضع المصالح السياسية والحزبية على حساب وأولويات المجتمعات، تظهر الحاجة الماسة لفتح خط حوار بناء بين الحكومة والمواطنين لتفعيل دورهم في المشاركة المباشرة للمواطنين والمجتمعات في عملية صياغة الموازنة العامة لزيادة شرعيتها.

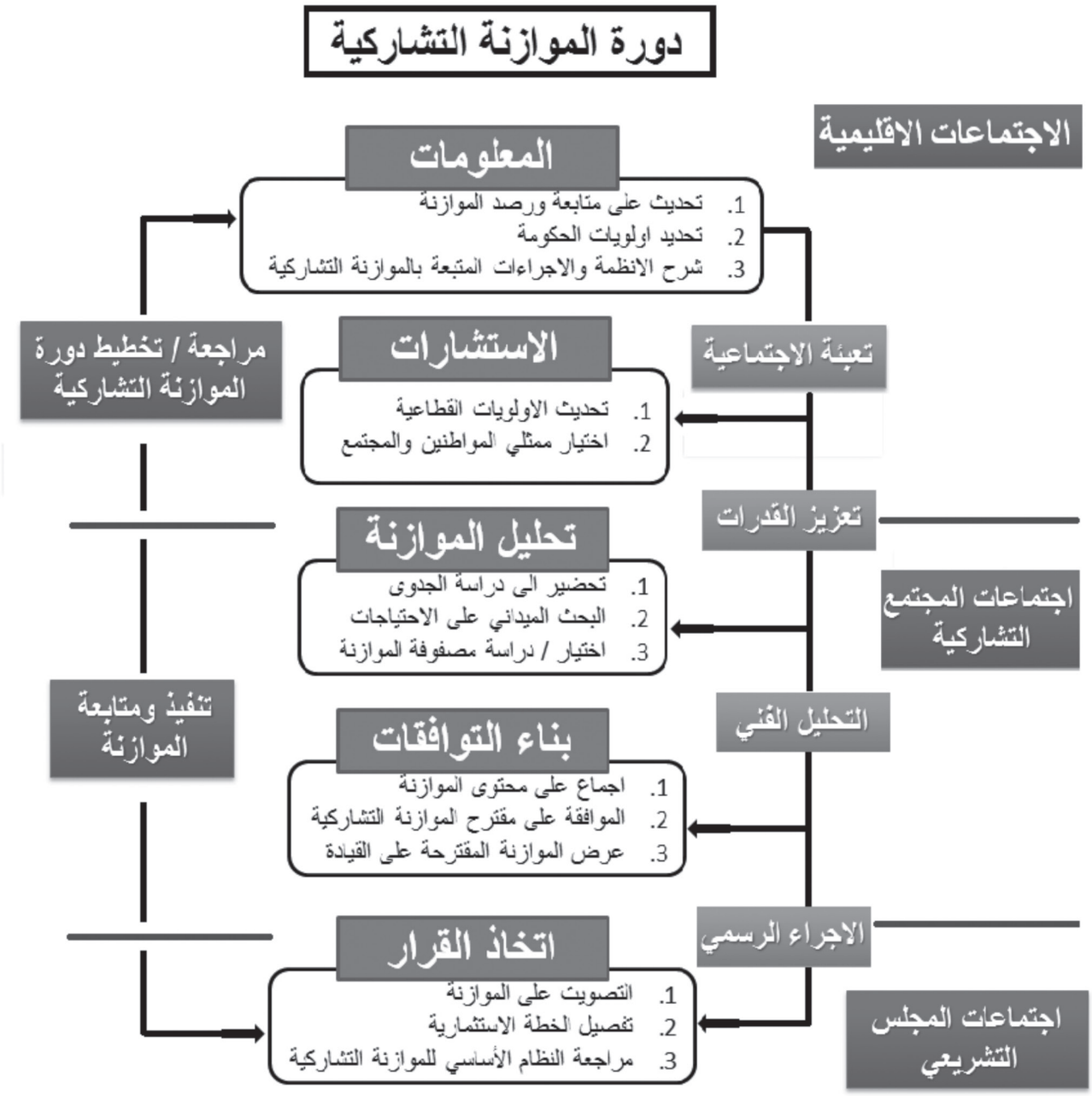
كيف يمكن تنفيذ الموازنة التشاركية؟

إن التنوع في منهجيات الموازنة التشاركية على المستوى المحلي والوطني يوضح طرق تنفيذها وتطبيقها على نطاق واسع. ومن الممكن تحديد بعض الآليات والمبادئ المشتركة لتنفيذها دون اعتماد منهجية واحدة فقط.

فيما يلي بعض من هذه المنهجيات الذي سيتم التطرق له لاحقا:

أ. **المنهجية التشاركية:**

تنظم الحكومة الموازنة التشاركية سنوياً أو على مدار سنوات متعددة ويتم تنفيذها على مراحل كما هو مبين بالرسم التالي الذي يستعرض تفاصيل دورة الموازنة التشاركية:



- **الاجتماعات الإقليمية العامة:** تبدأ دورة العملية التشاركية عادة مع الاجتماعات الإقليمية العامة والتي يتخللها جلسات استماع علنية في أقسام الوحدات الإدارية الإقليمية لتحقيق التشاركية مع المجتمع. يهدف استخدام هذه الاجتماعات من قبل ممثلي الحكومة إلى إعلام المواطنين حول القواعد والإجراءات الواجب توفرها لاستكمال المعلومات عن مراحل تحضير الموازنة الحالية، وتبادل المعلومات حول أولويات الحكومة وتوقعات المواطنين. ويتم تنظيم جولة اخرى من الاجتماعات لتمكين المواطنين من تحديد أولوياتهم وانتخاب المندوبين لتمثيل همومهم في مجلس الموازنة التشاركية. كما وتجتمع المؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني بشكل مستقل لزيادة الوعي ولإعلام المواطنين حول أنشطة الموازنة التشاركية والتعبئة التشاركية حول أولويات المجتمع.
- **اجتماعات مجلس الموازنة التشاركية:** يتم تشكيل المجلس من مندوبين منتخبين يمثلوا المجتمع بالإضافة إلى ممثلي الحكومة. ويعكف المجلس على تحديد المعلومات والتفاوض على جميع الأولويات المقترحة خلال الاجتماعات الإقليمية، وخلق مقترح توافقي للموازنة التشاركية. هذا وقد تساعد هذه الخطوة في بناء قدرات المواطنين المشاركين بالمجلس ليصبحوا أكثر دراية ومعرفة بكيفية إدارة الإنفاق العام وتعزيز مهاراتهم لحل النزاعات. كما ويطلب منهم القيام بزيارات ميدانية لتفقد جميع الأولويات ولإدراجها بمسودة الموازنة التشاركية وفي الموازنات. وبذلك تتحمل الحكومة عبء دراسات الجدوى الفنية والمالية لكل مقترح.
- **اجتماعات المجلس التشريعي:** بعد سلسلة من المداولات والمناقشات، يقوم المجلس التشريعي بعرض ومناقشة الموازنة للتصويت والموافقة عليها وثم يتم إقرارها. ويرافق العملية التشريعية حشد وتعبئة مجتمعية قوية للتأكد من أن بنود الموازنة النهائية والتي أقرها المجلس التشريعي تعكس تماماً مداولات مجلس الموازنة التشاركية وتلبي طموحات المجتمع.

ب. تخصيص الموارد وتحديد الأولويات للاستثمارات:

يتم تحديد النسبة المئوية من إجمالي الموازنة التي سيتم التداول فيها، وعادة ما ترافق الموازنة التشاركية، موازنة أخرى تعرف باستثمار رأس المال والذي تحدد آليات تغطية المديونية وغيرها من الموارد الواردة للحكومة من شراكات القطاعين العام والخاص والجهات المانحة.

وعادة ما يتم وضع معايير محددة لتخصيص الموارد ولضمان العدالة في عملية توزيع الموازنة والتي تعتمد على ثلاثة معايير أساسية هي:

١. حجم السكان.
٢. مؤشرات قياس إمكانية الوصول إلى الخدمات والبنية التحتية.
٣. ترتيب الأولويات المحددة من قبل المواطنين.

يعطي الجدول التالي يعطي مثال على صيغة أهمية الثقل/الوزن لتوزيع موارد موازنة استثمار رأس المال.

حجم السكان بالمنطقة اهمية - (ثقل/ وزن - ٢)	الوصول إلى الخدمات والبنية التحتية اهمية - (ثقل/ وزن - ٤)	ترتيب الأولويات اهمية - (ثقل/ وزن - ٥)
أكثر من ٩٠،٠٠٠ = ٤ نقاط	أكثر من ٧٦٪ = ٤ نقاط	الأولوية الاولى = ٤ نقاط
٤٥،٠٠١ - ٩٠،٠٠٠ = ٣ نقاط	٥١٪ - ٧٥,٩٩٪ = ٣ نقاط	الأولوية الثانية = ٣ نقاط
٢٥،٠٠٠ - ٤٥،٠٠٠ = ٢ نقاط	١٥ - ٥٠,٩٩٪ = ٢ نقاط	الأولوية الثالثة = ٢ نقاط
أقل من ٢٥،٠٠٠ = ١ نقطة	٠,٠١ - ١٤,٩٩٪ = ١ نقطة	الأولوية الرابعة = ١ نقطة

ت. الاتصال والتواصل/ بناء القدرات:

تؤثر استراتيجيات الاتصال والتواصل الفاعل والوصول إلى المعلومات وبناء القدرات بشكل كبير و مباشر على نوعية المشاركة وعلى النجاح الشامل لعملية الموازنة التشاركية. حيث يشكل المواطنين المطلعين على العملية مفتاح النجاح لعملية الموازنة التشاركية. كما يمكن استخدام أساليب إبداعية في عملية تسويق الموازنة وتزويد المواطنين بفهم أفضل لعملية الوازنة والوضع المالي، وذلك من خلال الاستعانة بحملات اعلامية توعوية منتظمة و الصحافة المحلية و النشرات والملصقات و المؤسسات العامة وغيرها. وفي نفس الوقت، يتوجب علي مسؤولي الحكومة أن يكونوا مستعدين لتنسيق ودعم وتسهيل هذه العملية على نحو فعال وذلك بتوفير معلومات سهلة الوصول إليها وموثوق بها وبحسب الطلب.

٣. ما هي الموارد المطلوبة؟

إن تنفيذ الموازنة التشاركية بدرجة عالية من التطور والمهنية قد يعود بالأثر الايجابي والمنفعة على المجتمع بشتى شرائحه. فحملات التوعية والاتصال والتواصل مهمة جدًا ولا بد منها رغم محدودية الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة و لا بد من مأسسة العملية ونشر معلومات موثوقة عن توقعات الموازنة وكيفية تنفيذها وحول الأنشطة المقترحة والنتائج المتوقع تحقيقها. وعليه تتضح لنا فوائد عديدة عند استخدام منهجية الموازنة التشاركية ومن أهمها:

١. الحد من الفقر والاندماج الاجتماعي بحيث أنها تعزز إعادة توجيه الموارد العامة نحو الأحياء الأكثر فقرا وتزيد فرص الحصول على الخدمات والمنافع العامة من قبل المجموعات المهمشة.

٢. التمكين، ومن خلال زيادة الإصغاء لصوت الفقراء والفئات المهمشة من خلال توفير الحوافز لإشراك وتعبئة المجتمع المدني والتشاركية بالعمل، يمكن أن تحسن الظروف والمعايير وشبكات الامن الغذائي التي تمكن العمل الجماعي وتعزز رأس المال الاجتماعي.

٣. تعزيز المساءلة الاجتماعية بحيث تصبح الحكومات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين. فالموازنة التشاركية تسهل الشفافية ومشاركة المواطنين في كيفية تخصيص الموازنات وتنفيذها.

٤. التميز في إدارة التخطيط حيث أن الموازنة التشاركية تساهم بشكل غير مباشر في تحسين القطاع والتخطيط الإقليمي وإدارة الاستثمارات العامة وتقديم الخدمات. كما ويمكن لها أن تساهم في زيادة فعالية الامتثال الضريبي عن طريق زيادة وعي وفهم الجمهور حاجة الحكومة من زيادة عائدات الضرائب ورسوم التحصيل لمساعدتها على كيفية الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة والمتوفرة.

٥. تعزيز المصداقية بالحكم عن طريق زيادة الشفافية وفهم الجمهور للوضع المالي الفعلي للحكومة وكيفية توزيع الموارد الشحيحة والنادرة مقابل الاحتياجات الكبيرة للإنفاق. وبإمكان مثل هذه التوجهات أن تقلل من انعدام الثقة بالحكومة.

٤. التحديات:

على الرغم من أنه تم نشر الموازنة التشاركية على نطاق واسع، إلا أن هناك عدد من التحديات التي تواجهها الحكومات عند تنفيذها و لابد من التعامل معها بعناية مثل:

١. **رفع سقف التوقعات لمستويات زائفة:** عندما لا تمارس الحكومة دورها بمصداقية ومسؤولية عالية وتقدم معلومات مالية زائفة أو عندما لا تنجح في تقديم توقعات الموازنة الصحيحة 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 التشاركية بالعمل بسبب سوء إدارتها المالية مما يخلق التوترات التي قد تقوض الشفافية والاستدامة ككل.

٢. **نوعية المشاركة:** غالباً ما تعتبر مشاركة الفئات الأكثر تهميشا وطبقات متوسطي الدخل والأوساط الأكاديمية في الموازنة التشاركية تحديًا كبيراً. فباستطاعة الطبقات المتوسطة والقطاع الخاص الوصول إلى الخدمات العامة وبالتالي لا يوجد قيمة اضافية لمشاركتهم في أنشطة الموازنة التشاركية. أما الفئات المهمشة الاخرى، فهي تواجه مشاكل تكلفة مشاركتهم العالية في الموازنات التشاركية وخاصة فيما يتعلق بالوقت والجهد المطلوب ومصاريف التنقل؛ هذه بعض الاسباب التي

تحدد الفوارق المعرفية التي تؤثر على نوعية المشاركة والمساواة في تحديد أولويات الموازنة النهائية.

٣. **تجنب محاولة استقطاب المجتمع المدني:** إن استقلالية منظمات المجتمع المدني يمكن أن تشكل تحدياً كبيراً للموازنة التشاركية إذا تم استخدامهم لزيادة المحسوبية لتمرير دعمهم من خلال وعود تقطع لهم بالموازنة.

٤. **الإفراط في قدرة الحكومة:** تحتاج الحكومة لاستثمار كبير بالموارد والوقت لتنظيم أنشطة الموازنات التشاركية وتوفير المعلومات عنها. إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية وفي كثير من الاحيان تفتقر لهذه القدرات والموارد وبالتالي تكون غير قادرة على الاضطلاع بشكل تفصيلي على الأنشطة المقترحة بالموازنة.

٥. **التوتر مع المندوبين والممثلين المنتخبين:** كثيراً ما يعرب الأعضاء المنتخبين بالمجلس التشريعي عن خشيتهم من فقدان قوتهم كممثلين للشعب خلال التحضير للموازنة وبالتالي يصبح دورهم بعملية وضع الموازنة العامة مجرد إجراء شكلي.

٦. **الاستدامة:** بعد أن يتم الاستجابة لمطالب المواطنين، تقل نسبة المشاركة المجتمعية في اعداد الموازنات كما وأن التغيرات السياسية في الإدارات الحكومية المختلفة يمكن أن تتحمل عبء تعطيل عملية الموازنة التشاركية وخاصة عند تحويلها لأداة سياسية يطغى فيها مصلحة الحزب على المصالح العامة للمواطنين.

٣.٤.٢ تحليل الموازنة المستقلة:

١. نظرة عامة:

تهدف منظمات المجتمع المدني والمنظمات المستقلة الأخرى في تنفيذها لتحليل الموازنة المستقلة إلى التأثير على تخصيصات الموازنة العامة وجعلها اكثر شفافية. حيث أن تحليل الموازنة هو مجال جديد ومتزايد للنشاطات التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني والتي تدعم التواصل والتحالفات فيما بينها.

٢. الهدف والغاية:

هناك فوائد كثيرة يمكن الاستفادة منها عند تحليل الموازنات العامة، ومنها ما يلي:

أ. تحسين تبادل المعلومات والفهم العام للموازنة العامة: تساعد مثل هذه التحليلات على إزالة الغموض عن لغة عالية التقنية من الموازنات الرسمية مما يزيدها مصداقية وشفافية.

ب. التأثير على مخصصات الموازنة: يساعد إطلاع المواطنين على الأثار المترتبة لمخصصات الموازنة وكيفية توزيعها على القطاعات على حياتهم اليومية وبالتالي يساعد في تعبئة الرأي العام للضغط من أجل تحقيق المزيد من المساواة في مخصصات الموازنة على جميع شرائح المجتمع.

ت. تحسين استهداف الأموال للفئات الضعيفة، بمن فيهم النساء والأطفال: تحليل الموازنة المستقلة يمكن أن يساعد على تخصيص الاموال لتمكين الفئات الضعيفة من خلال إبراز وتلبية احتياجاتهم وهمومهم عن كثب.

ث. بدء المناقشات حول آثار محددة من مخصصات موازنة القطاع: يمكن أن تساعد في تحسين فعالية وكفاءة الإنفاق العام عن طريق المفاضلة مما يساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة.

ج. التأثير على سياسات تحصيل الإيرادات: من خلال تحليل أثر الضرائب والإصلاح الضريبي على الفئات المختلفة في المجتمع والمساعدة بمزيد من الإنصاف في تحصيل الإيرادات العامة.

٣. كيف يتم تنفيذها؟

يمكن استخدام مجموعة متنوعة وواسعة من التحاليل ولكن نوعية التحليل الفني أمر بالغ الأهمية لذا لابد من خلق توازن ما بين إنتاج تحليلات شاملة ومعقدة وبين إصدار مذكرات مفيدة ومختصرة تساعد المعنين من فهمها بسهولة.

وعليه ينطوي تحليل الموازنة المستقلة عموماً على التالي:

أ. **بناء المهارات لفهم وتحليل الموازنة:**

القدرة على فهم وتحليل الموازنة هو شرط أساسي في إجراءات العمل. وقد يفتقر البعض لهذه المهارات مما يترتب عليها جهود محددة لبناء المهارات اللازمة لمعالجة مختلف التحديات والإجراءات، بما في ذلك التدريب وتطوير أدلة ومواد تدريبية خاصة. لذا من الضروري تدريب مجموعة كبير من ممثلي منظمات المجتمع المدني التي يمكن أن تزيد من حشد المهارات التحليلية المطلوبة من داخل المجتمع المدني. كما ويمكن أن يتوسع نطاق الفئة المستهدفة للتدريب ليشمل فئات أكثر مثل البرلمانيين والصحفيين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

يمكن تنمية القدرات من خلال الأنشطة الرئيسية التالية:

١. **الدليل الإرشادي للموازنة:** عادة ما يشتمل هذا الدليل على:

أ. مقدمة في المكونات العامة الأساسية ودورة الموازنة

ب. مناقشة مضامين القضايا الرئيسية بالموازنة

ت. عرض لآلية اتخاذ القرار بالموازنة

٢. **التدريب على الموازنة:** يساعد التدريب في مجال تحليل الموازنة على زيادة عدد المراقبين المطلعين عليها من المجتمع المدني. ويهدف التدريب إلى تحسين فهم عملية إعداد الموازنة برمتها ومحددات القطاعات فيها والتخصيصات الإدارية والجغرافية لمضامينها وغيرها من الأقسام الفرعية ذات الصلة بالموازنة. كما ويمكن أن يشارك بالتدريب فئات مختلفة تضم برلمانيين وصحفيين كما ذكر سابقاً. يمكن أن يستخدم الدليل الإرشادي مادة أساسية للتدريب.

٤. التحليل:

١. تحليل مخصصات الموازنة وأولويات الحكومة المعلنة:

في كثير من الأحيان، لا تتطابق مخصصات الموازنة مع أولويات الحكومة المعلنة. وعليه يصبح تحليل الموازنة من الآليات المهمة التي تساعد في توضيح البنود وتخصيص المناقشات البرلمانية/التشريعية على تباينات الموازنة من خلال تسليط الضوء عليها وتوفير تحليل مفصل لها أمام الجان البرلمانية والتي تفتقر عادة إلى القدرة للقيام بذلك.

ومن هنا يمكن استخدام تحليل بنود الموازنة ومخصصاتها لعرض الحقوق والالتزامات الاجتماعية والاقتصادية من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- التحقيق في الالتزامات القانونية المراعية للحقوق الاجتماعية والاقتصادية
  - ما هي الالتزامات المنصوص عليها في المواثيق والاتفاقيات الدولية التي وقعت عليها الحكومة؟
  - وما هي المواد التي نص عليها الدستور؟
- تحليل وفاء الحكومة بالتزاماتها
  - ما هي مخصصات الحكومة لبرامج معالجة الحقوق الاجتماعية والاقتصادية؟
  - هل هناك تمييز في مخصصات الحكومة لبرامج معالجة الحقوق الاجتماعية والاقتصادية؟
  - هل تم تمييز هذه التخصصات على أساس العرق، الجنس، العمر، الصحة أو الموقع الجغرافي؟

- هل تستهدف المخصصات المجتمعات الأكثر فقرًا؟

٢. تحليل التوجهات في بنود الموازنة على مر الزمن:

تحليل التوجهات في بنود الموازنة يوضح التزام الحكومة على مر الزمن من امكانية معالجة وحل المشاكل في قطاع معين مثل التخفيف من نسبة الفقر وغيرها.

٣. تحليل بنود الموازنة والمخصصات لمختلف الفئات والمناطق الجغرافية والقطاعات:

يمكن استخدام أداتين من الأدوات التحليلية الهامة وهما:

أ. تحليل معدل ومقدار المنفعة، والذي ينظر في توزيع النفقات الحكومية ويتابع إلى أي مدى يصل الإنفاق العام في القطاعات الاجتماعية المختلفة إلى الفقراء. تعتمد طريقة الاحتساب عن طريق البحث في التكلفة المتوقعة لزيادة الدخل لو تم دفع ثمن الخدمات الحكومية المستخدمة.

يقسم تحليل معدل المنفعة والإنفاق العام إلى أربع خطوات:

١. **تقدير رزمة الإعانات:** وتعرف بإجمالي الإنفاق الحكومي على خدمة معينة مقسومًا على عدد مستخدمي هذه الخدمة (على سبيل المثال: تقدير مجموع الإنفاق على التعليم الابتدائي مقابل عدد الاطفال الذين التحقوا بالتعليم الابتدائي). عادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات من الحكومة أو مزود الخدمة.

٢. **تحديد المستخدمين:** عادة ما يتم الحصول علي معلومات عن مستخدمي الخدمة من المسوح الميدانية والأسرية.

٣. **تقسيم المستخدمين إلى مجموعات:** التجمع الأكثر شيوعًا هو الذي يعتمد على مستويات الدخل (التجميع الكمي)، والذي يظهر ما إذا كان التوزيع تقليدي؛ بمعنى آخر، يعرض إذا كان مستخدم خدمة معينة هو مستفيد في فئات الدخل العليا أو من فئات الدخل السفلى. كما ويمكن تقسيم التجمعات إلى مجموعات أخرى ذات الصلة مثل المجموعات السياسية والتي تشمل المستخدمين في منطقة او موقع ريفي/حضاري و المستخدمين بحسب رب الأسرة أو العرق أو الجنس... الخ.

٤. **تحليل الاحتساب باعتماد الإنفاق الأسري:** تتكبد الأسر النفقات، في بعض الأحيان، للوصول إلى الخدمات الحكومية المدعومة مما يضفي مزيد من التبصر في مدى التفاوت بالإنفاق في قطاع معين.

ملاحظة: عند تحليل وتفسير معدل المنفعة في الإنفاق العام:

- ينبغي أن تؤخذ خصائص السكان الديموغرافية في الاعتبار.
- يجب استخدام النوع الاجتماعي في تحليل الإنفاق العام. تكشف هذه التقنية الإنفاق العام في برامج معينة وبيانات المسوح الأسرية كما تكشف كيفية وآلية توزيع النفقات بين النساء والرجال الشباب.

ب. تحليل معدلات الضرائب: ينظر من خلال هذا التحليل على توزيع العبء الضريبي، بما في ذلك الضرائب غير المباشرة التي عادة ما تكون أقل تحققًا من الضرائب المباشرة (مثل ضرائب الدخل والممتلكات). ويمكن أن يكون للسياسات الضريبية تأثيراً هاماً على إعادة التوزيع بما يماثلها في الحجم وصولاً إلى الآثار المدروسة لنفقات القطاع الاجتماعي الأكثر شيوعاً. في حين أن تحليل معدل المنفعة يدرس كيفية توزيع المنافع المالية في النفقات العامة، يستمر تحليل معدلات الضرائب في توزيع الأعباء المالية لدفع النفقات العامة. حيث يعد تحليل معدلات الضرائب من الأدوات المهمة لتحليل الأثر المالي المتوقع من الإصلاح الضريبي.

هذا النوع من التحليل يساهم في التركيز على حصة الضرائب التي تدفعها فئات الدخل المختلفة وتشمل البيانات المطلوبة ما يلي:

١. ما هو المعيار/المتغير الذي يحدد المجموعات؟

٢. تقدير معدل الضرائب التي تدفعها كل مجموعة. يعد المسح الأسري التمثيلي هو المصدر الأكثر شيوعاً على الصعيد الوطني الذي يساهم بهذه البيانات مثل مسح قياس مستويات المعيشة أو دخل الأسرة ومسح معدل الإنفاق.

ت. نشر المعلومات: غالباً ما تصاغ المعلومات عن مكونات وبنود الموازنة الرسمية بلغة فنية وتقنية يتعذر فهمها .وعليه، فإن أحد أهم المساهمات التي يقدمها تحليل الموازنة المستقلة، هو شرح الموازنة من خلال نشرات مختصرة لبنود الموازنة يفهمها الشخص العادي ليتمكن من تقييم أثر المخصصات على القطاعات المختلفة.

إن اعتماد أسلوب مناسب للتواصل ونشر المعلومات بشكل فاعل يجعل زيادة المشاركة في عملية وضع الموازنة ممكنة. فالمعلومات يجب أن تصاغ بشكل صحيح للفت انتباه واهتمام الجمهور المستهدف، سواء كانوا مواطنين أو برلمانيين او مسؤولين حكوميين كبار. كما يمكن إشراك وسائل الإعلام لنشر وتوفير المعلومات وغالبًا ما يتضمن ذلك توفير تدريبهم من أجل تفسير والإبلاغ عن محتويات الموازنة.

ث. بناء تحالفات/الانخراط في ائتلافات: يعتبر بناء التحالفات والائتلافات عنصراً هاماً في الاستراتيجية الناجحة للتأثير على الموازنات الحكومية. كما يزيد بناء التحالفات بين منظمات المجتمع المدني النفوذ السياسي لتجنب الازدواجية بالعمل وخاصة عندما يستعان بخبرات وتخصصات منظمات المجتمع المدني الضليعة بالفعل في هذا المجال.

يمكن المشاركة في بناء التحالفات والشبكات مع المسؤولين المعنيين بالتوجهات الإصلاحية الحكومية والبرلمانيين وأيضاً وسائل الإعلام والجهات المانحة. كما يكن لهيئات الرقابة الوطنية المستقلة مثل المؤسسات الرقابية أو مكاتب ديوان المظالم أن تكون حلفاء أقوياء فيها. كما يمكن للتحالفات مع أعضاء البرلمان فتح الأبواب أمام منظمات المجتمع المدني للمشاركة الفاعلة في مناقشات الموازنة.

٥. ما هي الموارد المطلوبة؟

تحليل الموازنة المستقلة يتطلب مهارات تحليلية عالية وفهم دقيق للمفاهيم التقنية والفنية المستخدمة في صياغة الموازنات والتي يمكن تطويرها تدريجياً من خلال دراسة وتتبع دليل الموازنة.

٦. الفوائد المحتملة:

أ. زيادة الشفافية في عملية إعداد الموازنة.

ب. تعزيز دور المجتمع المدني في دعم الموازنة.

ت. تشجيع استهداف مخصصات الموازنة للفئات المختلفة وأهمها القطاعات المهمشة.

ث. تشجيع زيادة التوزيع العادل في الإنفاق العام.

٧. التحديات

أ. الوصول غير المتكافئ إلى المعلومات مما يحيد صياغتها لتشمل كل شرائح المجتمع.

ب. خبرة قوية ومعرفة في تحليل الموازنة غالباً ما تكون غير متوفرة على صعيد منظمات المجتمع المدني.

ت. عدم وجود متابعة من جانب الحكومة على توصيات تحليل الموازنة المستقلة.

٣.٤.٣ تتبع مسوح النفقات العامة:

١. نظرة عامة:

يساعد تتبع مسوح النفقات العامة في تعقب كمية وحجم تدفق الأموال العامة المخصصة من الموارد مقابل ما قد وصل فعلاً إلى الفئات المستهدفة. فالمسح يجمع المعلومات عن إجراءات التحويلات المالية والمبالغ المحولة وتوقيت الموارد المفرج عنها مما يسلط الضوء على كيفية استخدام والإساءة باستخدام المال العام.

٢. الغاية والهدف:

إن الغاية من استخدام تتبع مسوح النفقات العامة هو الآتي:

- جمع أدلة على التجاوزات في نقل وتحويل الأموال ومن ثم مراقبة الفساد.
- الكشف عن التأخير في تحويل الاموال.
- تحديد الاختناقات البيروقراطية في تدفق الموارد لتقديم الخدمات.

كما يمكن استخدام بيانات تتبع مسوح النفقات العامة لأهداف متعددة وهي:

- يمكن أن تكون بمثابة أداة تشخيصية بسيطة في غياب بيانات إدارية أو مالية موثوق بها.
- إنه من الممكن توفير بيانات عن الدراسات التحليلية على الحكم، وفعالية التكاليف. فبالرغم من شحة هذه المعلومات والبيانات، إلا أنها تكون مصدراً قيماً للمعلومات على تقديم الخدمات.

٣. كيف يتم تنفيذها؟

توضح الخطوات التالية منهجية تنفيذ تتبع مسوح النفقات العامة:

- تحديد الخدمات التي يتم تعقبها و نطاق وحجم هذا الجهد.
- تقييم دقيق للخصائص المختلفة التي يمكن أن تؤثر على نتائج المسح قبل الشروع في التصميم وأخذ العينات منه .
- التحضير للبدء بالعمل الفعلي، بما في ذلك تدريب الاشخاص الذين سيقومون بإجراء الدراسات المسحية.
- تصميم نموذج المسح (صيغه وشكله) و جمع وتحليل البيانات.
- تحديد القنوات والفئات المستفيدة من المسح.
- مناقشة النتائج مع المواطنين وصناع السياسات لمناقشة النتائج واتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة اعتمادًا على نتائج المسح الأساسية.

٤. ما هي الموارد المالية المطلوبة؟

- تشمل النفقات الرئيسية الخدمات لإعداد الاستبيان، والتنفيذ الفعلي للمسح وتجميع البيانات وتحليلها.
- تشمل تكلفة نشر المعلومات وتكلفة تعبئة وحشد مجموعات من المواطنين للانخراط بنشاطات تسهم في تحسين نوعية الخدمة.

٥. **الفوائد المحتملة:**

من الفوائد المحتملة ما يلي:

- يفيد في فهم المشاكل في تنفيذ الميزانية وتقديم الخدمات.
- يوفر بيانات من وجهات نظر متعددة، وغير تقليدية، وهو أمر مهم وغير متوفر عادة من المسوح والدراسات الاستقصائية التقليدية البسيطة.
- يعالج الفجوة الناجمة عن نسيان وجهات نظر القائمين على المسح.
- يحقق المصداقية التي لا يمكن الوصول إليها من خلال الدراسات ومراجعات للعينات الصغيرة وذلك لشمولية نطاق مسوح تتبع الإنفاق.
- مسح تتبع الإنفاق العام يمكن ان يحقق في صحة البيانات الإدارية (المالية والمخرجات) كما يمكن أن يوفر أساسا لرصد التغيرات مع مرور الوقت.
- توفر مسوحات تتبع الإنفاق العام بيانات للبحوث التي يمكن أن تحسن فهم محددات الفساد أو سوء تقديم الخدمات.
- إن عملية تصميم وتنفيذ المسح هي مفيدة لفهم الترتيبات المؤسسية والإجرائية لتنفيذ الموازنة وتقديم الخدمات.

٦. **التحديات والمشاكل:**

- لا تقدم المسوحات إجابات على كل القضايا الهامة مثل:
  - المخصصات بين وداخل القطاعات.
  - يمثل ربط هذه المسوحات مع النتائج تحدياً كبيراً يصعب قياسه.
  - يبقى تحليل الموازنة وتحليل الآثار الاجتماعية أدوات هامة توفر بيانات إضافية قد لا يتم التقاطها من خلال مسوح تتبع الإنفاق العام.
- يجب أن تسهم المسوحات باستكمال البيانات والمعلومات بدلاً من أن تحل مكانها.
- توفر المسوح البيانات والمعلومات ولكن ليس بالضرورة أن تؤدي إلى منهجية عمل وإحداث تغيير.
- لا يوجد استمرارية لها حيث يجب أن يكون هناك استمرارية مع الجهود الرامية إلى تعزيز المؤسسات والنظم الإدارية والروتينية فيها.
- يمكن أن يكون الارتباط مع المجتمع المدني وأصحاب المصلحة المحليين الآخرين من الصعب تحقيقه، لذلك فمن المهم استخدام نتائج المسوح لتعزيز الشفافية وآليات المساءلة المحلية.
- صعوبة الحصول على بيانات نوعية في بعض الأحيان.

٣.٤.٤ تقييم ومتابعة الأداء التشاركي:

سوف يتم التطرق في هذا الدليل إلى ثلاثة طرق شائعة تستخدم في تقييم ومتابعة الأداء التشاركي:

أ. بطاقات تقرير المواطنين.

ب. بطاقات الأداء المجتمعي.

ت. التدقيق الاجتماعي.

أ. بطاقات تقرير المواطنين (Citizens Reporting Cards-CRC)

١. نظرة عامة:

بطاقات تقرير المواطنين هي مسوحات تشاركية تتلمس التعليقات والتغذية الراجعة للمستخدمين على أداء الخدمات العامة، كما وتعزز إلى حد كبير المساءلة العامة من خلال التغطية الواسعة لوسائل الإعلام ومناصرة المجتمع المدني الذي يرافق هذه العملية. وهي تختلف نوعًا ما في نهجها وتصميمها ونتائجها اعتماداً على الغرض المرجو من هذه العملية. ومع ذلك، فإن بطاقات تقرير المواطنين عموماً تشرك عنصران أساسيان ذات صلة:

أ. جمع بيانات المسح الكمي والنوعي على الخدمات العامة.

ب. زيادة الوعي والمناصرة على نطاق واسع معتمدة أساساً على نتائج المسوح ويمكن أن يتم ذلك على المستوى المحلي وعلى النطاق الوطني.

يتم تصميم بطاقات تقرير المواطنين على المعاينة المستمرة ورصد والأهداف وتوفر التغذية الراجعة من مستخدمي الهيئات العامة عن جودة وكفاية الخدمات المقدمة تماماً مثل بطاقات الأداء المجتمعي. يمكن استخدام بطاقات تقرير المواطن كما يلي:

- أداة للمساءلة حول الثغرات في تقديم الخدمات وجودة هذه الخدمات.
- أداة متابعة ورصد لتتبع التغيرات في جودة الخدمة مع مرور الوقت.
- أداة لمكافحة الفساد، وفضح التكاليف الخفية (بما في ذلك مدى الرشاوى والمدفوعات غير الرسمية).

٢. الغاية والهدف:

تستخدم بطاقات تقرير المواطنين لمعرفة توقعات المستخدمين من جودة الخدمات في الوقت الذي يكون رضا الجمهور من تلك الخدمات غائباً. فمن خلال جمع ونشر ردود فعل الجمهور، تبقى بطاقات تقرير المواطنين بمثابة وسيلة مفيدة يمكن للمواطنين من خلالها، وبشكل جماعي، الإشارة بمصداقية حول أداء الحكومة وجودة الخدمات العامة وحشد الجهود والدعوة من أجل التغيير.

٣. كيف يمكن تنفيذ ذلك؟

قد تختلف منهجيات العمل ضمن بطاقات تقرير المواطنين وذلك بحسب الحاجة. هناك محددات أساسية للعملية تبدء بتوفير القدرات التقنية المحلية لتطوير الاستبيانات، وإجراء المسوحات وتحليل النتائج. إلا أن هناك بعض الخطوات الأساسية التي تنطبق على جميع منهجيات العمل ضمن بطاقات تقرير المواطنين وهي:

أ. اتخاذ قرار بشأن الخدمات التي سيتم تقييمها.

ب. تحديد نطاق العمل والجهات الرئيسية التي ستشارك بالعملية.

ت. تصميم الاستبيانات بطريقة يسهل على المواطنين العاديين فهمها.

ث. تقييم دقيق للواقع الديموغرافي ولاختيار العينة والحجم المناسب للمسح.

ج. توعية المشاركين بالمسوح للغاية والهدف المنشود من الاستقصاء في هذه العملية.

ح. توفير التدريب اللازم للأفراد الضالعين في إجراء المسح.

خ. تحليل البيانات: تجميع وتحليل الردود على الاستبيانات.

د. نشر النتائج.

ذ. مأسسة عملية توفير ردود فعل المواطن (التغذية الراجعة) لمقدمي الخدمات على أساس دوري.

٤. ما هي الموارد المالية المطلوبة؟

تشمل التكاليف الرئيسية المرتبطة ببطاقات تقرير المواطنين ما يلي:

أ. تكاليف إعداد الاستبيان.

ب. تكاليف التنفيذ الفعلي للمسح وتجميع البيانات وتحليلها.

ت. تكاليف نشر المعلومات.

ث. تكاليف حشد ومناصرة مجموعات المواطنين للانخراط بنشاطات تعمل على تحسين الأداء ونوعية الخدمات المقدمة.

٥. الفوائد المحتملة

- تقييم خدمة واحدة بعينها أو العديد من الخدمات في وقت واحد.
- يمكن جمع التغذية الراجعة من عدد كبير من المواطنين إذا تم اختيار العينات بشكل حذر.
- لا تتطلب بذل مجهود كبير لتعبئة المواطن وتوعيتهم للبدء بالعملية لأن العملية التي تستخدمها هي فنية وتقنية بحتة.
- يمكن مقارنة التوقعات في تحسن الخدمات وذلك بالنظر في جودة الخدمة مع مرور الوقت أو عبر مختلف المؤسسات العامة المشاركة في تقديم الخدمات.

٦. التحديات

تتطلب بطاقات تقرير المواطنين:

- العمل على استراتيجية مدروسة للمسوح بحيث تقوم بالحصول على التغذية الراجعة وردود فعل المواطنين لتدارك نقاط الضعف ولاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها
- يكون من الصعب تصميم وتنفيذ مسوح بطاقات تقرير المواطنين في المواقع الجغرافية التي تفتقر إلى القدرات الفنية والتقنية العالية
- قد لا ينعكس معيار جودة الخدمة في نتائج المسح بشكل صحيح إذا كان هناك خطأ في اختيار العينات.

ب. بطاقات الأداء المجتمعي (Community Score Cards-CSC)

١. نظرة عامة:

تهتم بطاقات الأداء المجتمعي بالحصول على ردود فعل فورية من المجتمعات/مستخدمي الخدمات أكثر من التركيز على جمع البيانات بصورة منتظمة ومنهجية. يعتمد نهج هذا النوع من البطاقات على عقد اجتماعات مشتركة بين مقدمي الخدمات ومستخدمين هذه الخدمات وذلك لتحليل المشاكل وطرح تصورات واضحة وعملية لحل هذه المشاكل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا وتختلف بطاقات الأداء المجتمعي عن بطاقات تقرير المواطنين بأنها لا تعتمد على أخذ عينات وإنما تركز على ضمان المشاركة القصوى من المجتمع المحلي في تحليل المشاكل واقتراح الحلول. وتعتبر بطاقات الأداء المجتمعي (CSC) من أدوات الرصد والمتابعة المجتمعية التي تمزج بين تقنيات بطاقات التدقيق والمراجعة الاجتماعية وبطاقات تقرير المواطنين فهي أداة لانتزاع المساءلة الاجتماعية والمكاشفة العامة من خلال تمكين المواطنين من توفير التغذية الراجعة الفورية لمقدمي الخدمات لتطوير وتحسين هذه الخدمات.

٢. الغاية والهدف:

تستخدم بطاقات الأداء المجتمعي «المجتمع» كوحدة تحليل وتركز على متابعة ورصد الخدمات على المستويات المحلية نظرا

لكونها عملية شعبية مما يسهل متابعة ورصد المجتمع وتقييم أداء الخدمات والمشاريع بما فيها الوحدات الإدارية الحكومية (مثل المديريات).

تلتمس بطاقات الأداء المجتمعية تصورات المستخدمين عن الجودة والكفاءة والشفافية وهذا يشمل:

- تتبع المدخلات و/أو النفقات (مثل توافر كمية الأدوية بالمجتمع).
- متابعة ورصد لنوعية الخدمات والمشاريع المقدمة.
- تحديد معايير قياس الأداء التي يمكن استخدامها في تخصيص الموارد.
- مقارنة الأداء عبر المستويات المحلية والمناطق المختلفة.
- تحديد آليات التغذية الراجعة المباشرة بين مقدمي الخدمات والمستخدمين.
- بناء القدرات المحلية.
- تعزيز صوت المواطن وتمكين المجتمع المحلي.

٣. ما هي الموارد المالية المطلوبة؟

تشمل التكاليف الرئيسية المرتبطة ببطاقات الأداء المجتمعي ما يلي:

- تكاليف العمل التحضيري في الميدان وإجراء مناقشات مركزة للمجموعات.
- تكاليف حشد وتعبئة مجموعات المواطنين للانخراط بالنشاط والعمل على تحسين نوعية الخدمة بالمجتمع.

٤. الفوائد المحتملة:

- يمكن إجراء هذا النهج من المسوح لتلبية خدمة واحدة بعينها أو العديد من الخدمات في وقت واحد.
- تتم هذه المسوح على مستوى المجتمع ككل مما يكفل الجمع بين مقدمي الخدمات والمستخدمين لمناقشة السبل الممكنة لتحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة.
- يمكن مقارنة التحسينات الملحوظة في نوعية وجودة الخدمة مع مرور الوقت وعبر مختلف المؤسسات التي تعنى بتقديم الخدمات.

٥. التحديات:

تتطلب بطاقات الاداء المجتمعي التالي:

- توفر ميسرين ذو اختصاص ونوعية جيدة والتي قد لا تكون متاحة دائماً بالمجتمع.
- الإبقاء على قنوات مفتوحة للتواصل مع الجهات المعنية قبل البدء بعملية المسح، إلا أن ذلك قد لا يكون ممكناً دائماً.
- لا يمكن تطبيقها بسهولة في مناطق جغرافية واسعة.

ت. التدقيق الاجتماعي (Social Audit)

١. نظرة عامة:

يشار إليه في بعض الاحيان أيضا باسم المحاسبة الاجتماعية. وهي العملية التي تقوم على جمع المعلومات عن موارد المؤسسة ويتم تحليلها وتبادل نتائجها علنا وبطريقة تشاركية. بالرغم من أن مصطلح «التدقيق» مستخدم، إلا أنه لا يتمحور حول مراجعة ودراسة التكاليف من النوحي المالية وإنما يركز على كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

يمكن لعمليات التدقيق الاجتماعي أن تتخذ أشكالاً مختلفة وتغطي مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والممارسات المختلفة التي يمكن القيام بها منفردة أو مجتمعة من قبل الحكومة والمجتمع المدني و/أو الجهات الفاعلة الاخرى على مستوى المجتمع المحلي. حيث أن نطاق عمليات التدقيق الاجتماعي يمكن أن تتراوح من مشروع معين في منطقة جغرافية محددة إلى برنامج حكومي على المستوى الوطني.

يتم تصميم عمليات التدقيق الاجتماعي لدعم المساءلة والشفافية في استخدام وإدارة الموارد العامة من خلال رصد ومراقبة وتحليل وتقييم الأداء الحكومي. إن نطاق عمليات مراجعة التدقيق الاجتماعية غالبًا ما تكون أوسع من التركيز على تقرير بطاقات المواطنين والأداء المجتمعي في تقديم الخدمات ويمكن أن تشمل جميع جوانب المشروع العام والبرامج والسياسة بما في ذلك الإدارة المالية والكفاءة والوصول إلى المعلومات والشفافية والمساءلة... الخ.

كما ويمكن أن تشمل هذه المنهجية مقاصد وأهداف أخرى منها:

- المساعدة على منع الممارسات الفاسدة و/أو تقديم أدلة لفضح تجاوزات في البرامج الحكومية (مثل الفساد بين المسؤولين الحكوميين).
- إبلاغ الحكومة عن العواقب المحتملة لتغير السياسات والبرامج العامة.
- المحافظة على إبلاغ المجتمع بالسياسات والإجراءات الحكومية لتلبية مطالب واحتياجات المواطنين.
- قياس التغيير والانسجام بين الوعود والنتائج الفعلية للسياسات العامة.

٢. الغاية والهدف:

قد يختلف نطاق عمليات المراجعة والتدقيق الاجتماعي بمنهاجياتها لأنها تستخدم التحقيق في عمل جميع الإدارات الحكومية وعلى مدى عدد من السنين ضمن العديد من المناطق الجغرافية. كما ويمكن أن تستخدم للتدقيق على إدارة مشروع معين ضمن منطقة معينة واحدة وزمن معين، وعليه فإن معظم عمليات التدقيق الاجتماعي تتكون عادة من الأنشطة والنتائج التالية:

- التوصل إلى بيانات ومعلومات ينظر إليها بأنها تستند إلى أدلة دقيقة، موضوعية ومحايدة.
- خلق الوعي بين المستفيدين ومقدمي الخدمات المحليين.
- تحسين وصول المواطنين إلى المعلومات المتعلقة بالوثائق، البيانات والمستندات الحكومية.
- أن تكون أداة قيمة لفضح الفساد وسوء الإدارة.
- تسمح لأصحاب المصلحة التأثير على سلوك الحكومة.
- متابعة ورصد التقدم المحرز مما يساعد على منع الاحتيال عن طريق الردع.

٣. من يقوم بتنفيذ التدقيق الاجتماعي؟

تختلف الخطوات الموضحة أعلاه في تنفيذ التدقيق الاجتماعي اعتماداً على طبيعة المؤسسة والموارد المتاحة لها. ففي بعض البلدان، تعمل الحكومات، وبشكل دوري، على تنفيذ عمليات التدقيق الاجتماعي لتقييم الذات. بينما في البلدان النامية، بدأت منظمات المجتمع المدني بتحمل المسؤولية في عمليات التدقيق والمراجعة الاجتماعية لمساءلة الحكومة عن أفعالها. كما يمكن أن تقوم بعض منظمات المجتمع المدني ومعاهد البحوث والمؤسسات الحكومية بالعمل معاً تحت مظلة وإشراف مؤسسة رائدة واحدة، يتم اختيارها لنجاح عملية التدقيق. يجب أن ينظر إلى المؤسسة المنفذة باعتبارها محايدة وفوق السياسة الحزبية من قبل جميع الفئات المشاركة في هذه العملية.

٤. كيف يتم تنفيذ التدقيق الاجتماعي؟

اعتمادًا على تصميم منهجية العمل وحجمه، تختلف كيفية اتمام عمليات التدقيق الاجتماعي اختلافاً كبيراً. فالاختلافات تعتمد على السياق وتوفر المعلومات فضلاً عن الإطار القانوني والسياسي في تشكيل استراتيجية المبادرة بالتدقيق الاجتماعي بشكل عام، فإن التدقيق الاجتماعي يشمل الخطوات التالية:

أ. تعريف وتحديد الأهداف:

- ينبغي أن تكون أهداف عملية التدقيق الاجتماعي محددة بوضوح.
- كخطوة أولى، ينبغي التعرف على المؤسسات/ والمشاريع ذات الصلة التي ستخضع للمراجعة والتدقيق.
- ينبغي تحديد الإطار الزمني المطلوب لعملية المراجعة والتدقيق، الجوانب، المعطيات، المؤشرات والعوامل التي سيتم تدقيقها.

ب. تحديد أصحاب المصلحة:

- ينبغي تحديد أصحاب المصلحة الذين سيتم دمجهم في العملية برمتها.
- يمكن أن يكون أصحاب المصلحة عباره عن مزيج من الجهات الحكومية من مختلف المستويات، ومقدمي الخدمة و/أو المقاولين، وممثلي منظمات المجتمع المدني والمستفيدين والعاملين في مجال تقديم الخدمات.
- ينبغي إيلاء اهتمام خاص للفئات الاجتماعية الفقيرة والمهمشة.

ت. طريقة جمع البيانات:

- يستخدم التدقيق الاجتماعي مزيج من الأساليب المختلفة للحصول على البيانات ذات الصلة بما في ذلك المقابلات والمسوح و اختبارات الجودة ودراسات إحصائية والملاحظة التشاركية بالإضافة إلى متابعة لجان التقييم وجمع الوثائق الرسمية ذات الصلة و استخراج المعلومات من البيانات الموجودة من مختلف مصادر... الخ.
- تعتبر هذه مرحلة حاسمة في عملية برمتها ولكن غالباً ما تكون صعبة ومحبطة خاصة إذا كانت المؤسسات قيد التحقيق لا تحتفظ بالسجلات بشكل صحيح أو قد تكون غير راغبة في تقديم هذه السجلات للمراجعة.
- من المهم أن تشمل مسؤولين من المؤسسات التي يجري تقييمها والتدقيق عليها، خاصة وأن هؤلاء المسؤولون سيكونون أكثر استعداداً لتقديم المعلومات إذا تم اشراكهم بالعملية مما يسمح باكتساب الخبرة والفهم للفوائد المحتملة عند ادراجهم بهذه العملية.

ث. تحليل وترتيب البيانات:

- عملية تفسير وحل رموز السجلات الرسمية قد تكون صعبة ومعقدة لذا ينبغي تبسيط وتلخيص المعلومات التي تم جمعها من خلال وسائل ومصادر مختلفة في وثيقة شاملة تكون سهلة الاستيعاب والفهم لأي شخص ضالع في هذه العملية.

ج. نشر و توزيع والحصول على ردود الفعل على نتائج المعلومات:

- تقدم لأصحاب المصلحة النتائج من عمليات المراجعة والتدقيق للحصول على التغذية الراجعة وردود الفعل على النتائج التي تم التوصل اليها.
- يلعب الأفراد الذين عملوا على مواقع المشاريع دوراً هاماً في هذه الخطوة، لأنه يمكن من خلالهم التحقق من الأرقام

المتعلقة بالموارد المادية وغير المادية المنصوص عليها في وثائق المشروع.

- يوفر تبادل المعلومات هذا فرصة لحشد وبناء الزخم المدني والتعميم إلى جلسة علنية. وقد استخدمت بعض مبادرات التدقيق الاجتماعية وسائل الإعلام الإبداعية مثل الأغاني والمسرحيات في الشوارع واللافتات لشرح عملية التدقيق والمراجعة الاجتماعية وتعميم الدعوة لعقد جلسة علنية.

ح. جلسات استماع عامة وعلنية:

- إذا كانت المنطقة التي شملها التدقيق الاجتماعي واسعة وكبيرة، ينبغي أن تعقد عدة جلسات استماع عامة في مختلف المناطق ليتسنى حضور جميع شرائح المجتمع.
- في بداية الجلسة، يتم استعراض وشرح منهجية العمل وقواعد سلوك المشاركين بالتدقيق لتجنب الصراع.
- بعد أن يقوم المقيمين بوصف واستعراض نتائج المراجعة والتدقيق الاجتماعية والتي يمكن أن تتضمن أدلة عن الفساد وعدم الكفاءة في استخدام الأموال أو سوء التخطيط، يتم إعطاء الموظفين العموميين فرصة كافية لتبرير أدائهم في المشاريع.
- ينبغي تشجيع مساهمة الفئات المهمشة بعرض وجهات نظرهم ومقترحاتهم. سيتم مناقشة مثل هذه الجلسات بإسهاب عند التطرق إلى الأدوات الاخرى التي يتم من خلالها تنفيذ التدقيق الاجتماعي في نهاية هذا الفصل.

خ. المتابعة:

- بعد جلسة الاستماع العلنية، يتم كتابة تقرير التدقيق والمراجعة الاجتماعية النهائي ويشمل التوصيات بشأن الإجراءات لمعالجة حالات محددة من الفساد وسوء الإدارة.
- يتم نشر نسخة من التقرير على نطاق واسع للمسؤولين الحكوميين ووسائل الإعلام والمشاركين المعنيين في هذه العملية وغيرهم من المنظمات ذات الصلة بموضوع التدقيق والمراجعة الاجتماعية المطروحة.
- يجب أن يتم نشر وتوزيع النتائج الرئيسية والإجراءات الموصي بها بالأشكال الكتابية والشفوية المختلفة.

٥. الفوائد المحتملة:

وتتمحور حول:

- تحسين شفافية الأعمال والخدمات العامة.
- الكشف والحد من الفساد وسوء الإدارة.
- تحسين نوعية وجودة الأعمال والخدمات العامة .
- تعزيز قدرات المجتمعات المحلية على المشاركة في التخطيط المجتمعي المحلي.

٦. التحديات:

وتتمحور حول:

- لا يوجد أي التزام قانوني للحكومة للعمل على النتائج والتوصيات.
- تتطلب عملية التدقيق الاجتماعي فترة زمنية طويلة، تكاليف وجهود كبيرة تقع على كاهل المؤسسة الناظمة للعملية برمتها.
- إمكانية التلاعب وتغيير آراء أصحاب المصلحة.

- من التحديات الهامة الأخرى تكمن في التأكد من مصداقية البيانات بحكمة ونوعية البيانات التي تم جمعها وتصور حياد المنظمة المنفذة أمر جوهري للغاية لنجاح هذه العملية. وهذا يعتمد على عدة عوامل منها:

- ينبغي جمع البيانات بشكل منهجي ومستمر من الأسر الاجتماعية والمجتمعات المحلية ومن المشروع قيد المراجعة والتدقيق.
- ولضمان الامتثال والتوافق على المنهجية المتبعة، ينبغي إجراء التدريب لمشاركين بجمع البيانات للتأكيد على استخدام، توثيق وتطبيق منهجية واحدة عند جمع البيانات. يمكن أيضًا التنسيق لعمل تدريبات متخصصة لتعزيز مفاهيم جامعي البيانات من المسائل التقنية مثل قوانين المشتريات والعقود أو موازنات المشاريع وغيرها.
- التأكد من تغطية عدد كاف من شرائح المجتمع المختلفة.
- تضمين سجلات البيانات الرسمية ذات الصلة بعملية التدقيق الاجتماعي اذ اقتضى الأمر ذلك.
- أن تعطى الفئات المهمشة الحماية الكافية بحيث لا يخشون الانتقام إذا ما عبروا عن احتياجاتهم ومخاوفهم.
- استعراض قائمة بيانات موثوقة وصحيحة قبل الإعلان عن النتائج العامة، تجنب توجيه أصابع الاتهام في التقارير؛ لأن المقصود من التدقيق والمراجعة الاجتماعية هو التركيز على كشف عيوب النظام ومحتويات البرامج وليس التطرق إلى التشخيص باتهام الأفراد والمؤسسات.
- اختيار أناس مرموقين بالمجتمع كميسرين فاعلين خلال جلسات الاستماع العامة.
- يجب الانتباه باستمرار حول إمكانية أن يقوم بعض المسؤولين المقربين بتقديم الرشاوي التي تهدف إلى نشر التضليل أو ترهيب السكان الذين يقدمون معلومات وبيانات ذات الصلة بموضوع التدقيق الاجتماعي.

٣.٤.٥ أدوات أخرى:

يقدم هذا القسم شرحاً موجزاً لطرق وأدوات إضافية استخدمت في أنشطة المساءلة الاجتماعية. وتشمل الأساليب والأدوات التي سيتم تغطيتها هنا كمثال وليس على سبيل الحصر:

أ. نظام المحلفين (لجنة التحكيم من المواطنين).

ب. جلسات الاستماع العلنية.

ت. راديو المجتمع (الإذاعة المجتمعية).

ث. بوابات المكاشفة والشفافية.

ج. وثيقة (ميثاق) المواطن.

ح. هيئة المظالم.

أ. نظام المحلفين أو ما يعرف بلجنة التحكيم من المواطنين؟

١. نظرة عامة:

هيئات المواطنين المحلفين هي مجموعة من أعضاء مختارين من المجتمع تعمل على رفع توصيات ومقترحات لصناع القرار باتخاذ إجراءات بشأن القضايا المعقدة بعد أن يكونوا قد استكملوا التحقيق بشأنها. هيئات نظام المحلفين هي واحدة من العديد من الأدوات التشاركية التي استخدمت لاستكمال العمليات الديمقراطية التقليدية في كل من البلدان المتقدمة والنامية. والهدف من ذلك هو تحسين نوعية عملية صنع القرار وزيادة احتمال أن صياغة السياسات وتنفيذها ستكون أكثر شرعية وفعالية وتتسم بالكفاءة والاستدامة.

٢. الغاية والهدف:

غالباً ما تستخدم هذه العملية لتوضيح وتحديد القضايا قبل تنفيذ السياسات. العملية يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص لمعالجة مشاكل العجز الديمقراطي وخاصة في الهيكليات والأوضاع المؤسسية بهدف تمكين المواطنين بالتدخل في عمليات اتخاذ القرارات عن الهيئات الحكومية الغير منتخبة. هذا يساعد بأن تكون المعرفة وعمليات الاستجابة للسياسات تعكس واقع الحقائق المحلية وعلاقتها مع الرفاه والتقدم المحليين. وبذلك تبقي لجان التحكيم من المواطنين حلقة وصل قوية بين السياسيين وصناع القرارات والمواطنين.

٣. كيف يتم تنفيذها؟

- عادة ما تتألف لجان التحكيم من المواطنين من ١٢-٥٠ عضواً.
- يتوقع من اللجنة بلورة رؤية مشتركة للقضايا التي قد طلب إليها معالجتها.
- بعد استدعاء واستجواب الشهود والنظر في الأدلة، تقوم لجنة التحكيم بدراسة حيثيات القضية لاستكشاف كل تفاصيلها ومن ثم تقديم توصيات مستنيرة عنها لذوي الاختصاص لاتخاذ القرار فيها.
- تبقى لجنة التحكيم مجتمعة في جلسات تشاورية عادة (بين ٣٠ و ٥٠ ساعة وعلى مدار الأسبوع أو أكثر) لحين الوصول إلى توافقات حول القضية المطروحة للنقاش وذلك اعتماداً على طبيعة ونوعية القضية المعنية وتوافر المعلومات عنها.

٤. كيف يمكن تنفيذها؟

- يمكن المباشرة بتشكيل لجان التحكيم من المواطنين إما عن طريق منظمات المجتمع المدني الذين يشعرون بأن وجهات نظر المواطن حول موضوع معين لا تؤخذ بعين الاعتبار، وإما عن طريق السلطات الحكومية التي ترغب في التشاور مع المواطنين قبل اتخاذ أي قرار يعنيهم.
- عادة ما يشرف على جلسات لجنة التحكيم مجموعة من المراقبين الخارجيين أو الجهات المعنية. ويمكن أن تشمل هذه المجموعة ممثلين عن الجهات المانحة الدولية ومنظمات المجتمع المدني أو أفراد من الفئات المهمشة.
- يجب أن يتم اختيار هذا الفريق بعناية ليشمل مجموعة واسعة من الفئات ذوي المصلح ووجهات النظر. كما ويتحدد دور الفريق في متابعة ورصد وتقييم مدى نزاهة ومصداقية العملية برمتها مما يزيد من أهمية تعزيز المنهجية المعتمدة لتكون جديرة بالثقة دون أن يكون لأي مجموعة سيطرة أكثر من غيرها على مجريات العمل.

٥. الفوائد المحتملة:

- الانتقائية في العملية تسمح باستهداف الفئات المهمشة لاستدراج آرائهم.
- يستكشف أعضاء لجنة التحكيم مواضيع البحث بتعمق ويصدرون قرارات مدروسة.
- يسمح صغر حجم المجموعة بمناقشة متعمقة للقضايا ودراسة مستفيضة لجميع وجهات نظر المشاركين فيها.
- بما أن أعضاء لجنة التحكيم قد اكتسبوا درجة عالية من الخبرة في هذه العملية، يمكن لآرائهم وتوصياتهم أن تؤخذ بجدية وتؤثر في صناع القرار.

٦. التحديات:

- يمكن أن يشارك عدد قليل من الناس في اللجنة.
- يمكن أن يتكبد المشاركين وأعضاء اللجنة المنظمين تكاليف باهظة جداً.

- من أجل التوصل إلى قرارات حكيمة ومدروسة، تكون اللجنة بحاجة للوصول إلى مصادر معلوماتية محايدة وذات صلة لتتمكن من الحصول على إجابات دقيقة من شهود عيان يتم استجوابهم.
- لا يوجد أي التزام قانوني على السلطات الحكومية يجبرها العمل بتوصيات لجنة التحكيم.

ب. جلسات الاستماع العلنية والعامة:

١. الغاية والهدف:

تعتبر جلسات الاستماع العلنية من العناصر المهمة في مبادرات المراجعة والتدقيق الاجتماعية وتكون هذه الجلسات علنية ومفتوحة لعامة الناس. لذا هي أداة مهمة للمواطنين لرفع همومهم أمام المسؤولين المنتخبين من جهة، وآلية تفعيل التغذية الراجعة للمسؤولين من جهة أخري وذلك للحصول على فهم أفضل لاحتياجات المواطنين ووجهات النظر حول قضية ما.

٢. كيف يتم تنفيذها؟

إن ما يتم طرحه هنا يمثل قائمة مقترحة للإجراءات التي تحتاج إلى النظر فيها أثناء استخدام جلسات الاستماع العلنية باعتبارها أحد أدوات المساءلة الاجتماعية.

- **الموارد:** يجب توفر الموارد البشرية والمالية لإجراء الحملات الترويجية والاستماع في الجلسات العلنية وأي أنشطة تختص بالمتابعة والرصد والتقييم.
- **فرقة العمل:** جلسات الاستماع العلنية تنطوي على قدر كبير من التخطيط والتنسيق والعمل. وعليه، يجب أن يتضمن فرق عمل تمثل جميع أصحاب المصلحة، وتكون مسؤولة عن مرحلة التنفيذ.
- **الحملات الاعلامية الضخمة المواكبة للجلسة العلنية:** يجب أن يغطى الحدث بشكل جيد من قبل وسائل الإعلام المختلفة داخل المجتمعات بطريقة تجذب الجماهير المختلفة وبشكل يسمح للمواطنين مناقشة القضايا التي تهمهم بين الأصدقاء والعائلة مسبقا وقبل انعقاد الجلسات العلنية. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات الترويجية العلنية مثل الإعلانات العامة واللوحات الإعلانية والكتيبات والبريد المباشر بالإضافة إلى استخدام قصص مميزة والمؤتمرات الصحفية والنشرات الإخبارية والملصقات والمناسبات الخاصة و الاذاعة والتلفاز... الخ.
- **وضع القواعد الأساسية للمشاركة:** يجب استيضاح القواعد الأساسية للمشاركين في الجلسات العلنية من أجل الالتزام والمحافظة على مناقشة مثمرة وجدية. عند تصميم هذه القواعد والإجراءات يجب الأخذ بعين الاعتبار أدوار المشاركين المختلفة في الجلسات والإطار الزمني المخصص لمناقشة كل قضية تطرح والوقت المخصص لكل فرد لطرح مداخلاته وكيف سيتم استخدامها أثناء الاجتماع وما يترتب عليها بعد رفع التوصيات للجهات المعنية ومتابعتها.
- **اختيار الميسر:** من المهم وجود ميسر مهني ونزيه قادر على التعامل مع حل النزاعات وإنفاذ القواعد الأساسية خلال جلسات الاستماع العلنية. فالميسر الجيد الذي يستطيع إدارة الجلسات يزيد من احتمال أن يتغلب المشاركين من مواطنين ومسؤولين على الشكوك المتبادلة بينهما والنجاح في مناقشة ومعالجة القضايا المطروحة بشكل ايجابي.
- **اختيار القضايا لطرحها، المكان والزمان:** يجب أن تكون القضايا المطروحة في الجلسات العلنية مهمة جداً لتشكل دافعاً لجذب مشاركة كبيرة من المواطنين. كما أن توقيت ومكان انعقاد الجلسات لا يقل أهمية لضمان حضور واسع من مختلف شرائح المجتمع.
- **المتابعة:** يجب على منظمي جلسة الاستماع العلنية تحضير تقرير بمدونات اللقاء والآراء والتوصيات التي خرج بها اللقاء وذلك بأقرب وقت ممكن بعد الجلسة. في حال إقرار المشاركون توصيات معينة أو إجراءات لازمة خلال الجلسة، يجب أن يقدم تقريراً عن أعمالهم للجهات المختصة ويصبح فريق العمل الراصد والمتابع لتنفيذ الحكومة هذه الالتزامات.

ت. الإذاعة المحلية (راديو المجتمع)

١. نظرة عامة:

الإذاعة المحلية هي عبارة عن محطة إذاعية لها خصائص معينة منها:

- وسيلة اتصال تفاعلية تقدم فرص مشاركة كبيرة للمستمعين.
- متميزة عن غيرها من أشكال البث لأنها تقدم خدمة غير ربحية.
- من يملكها ويديرها هو مجتمع معين ويمكن أن يكون هذا المجتمع إقليمي أو بلدة، قرية، حي، جزيرة أو يمكن أن يكون عبارة عن مجموعة من الناس ذات مصالح مشتركة.
- تتعامل مع القضايا المحلية بالسياق والثقافة واللغات المحلية وتتعلق بالقضايا والمشاكل والشواغل المحلية.
- تقوم في برامجها على التعامل مع الجمهور ومشاركتهم وتعكس مصالح واحتياجات مجتمعها الخاصة.
- مناسبة وخاصة لمساعدة الفقراء والأميين من السكان وتساعدهم أن يكونوا مشاركين وعلى علم ومعرفة بالهموم المجتمعية.

٢. الغاية والهدف:

- إن الإذاعة المحلية بحد ذاتها ليست أداة مساءلة اجتماعية ولكونها وسيلة تفاعلية مرنة يسهل الوصول إليها ولديها القدرة على تحمل التكاليف، أصبحت مفيدة بشكل خاص لتحقيق نتائج المساءلة الاجتماعية.
- تلعب الاذاعة المجتمعية دوراً رئيسياً في هذه العملية لأن الحصول على المعلومات وتوزيعها يسهم في التنفيذ الفعال لمبادرات المساءلة الاجتماعية.
- تمكنت بعض المجتمعات من إحداث تغييرات اجتماعية ومبادرات تنموية هامة نتيجة استخدام محطة الإذاعة المجتمعية الخاصة بهم وتوزيع المعلومات ومناقشة القضايا ذات الصلة.

ث. بوابات المكاشفة والشفافية:

١. نظرة عامة:

هي بوابات المكاشفة والشفافية والمواقع الالكترونية التي تنشر المعلومات والبيانات المالية العامة بما في ذلك قانون الموازنة ودليل اجراءات الموازنة وتعريفات للمصطلحات التقنية المتصلة بها. كما وتنشر بعض البوابات الاخرى بيانات اقتصادية ومعلومات عن المديونية الحكومية الداخلية والخارجية وتنفيذ الموازنة للسنوات المنصرمة وتنفيذ موازنات السنة الحالية. تشمل هذه المعلومات بيانات شهرية عن مبالغ الإيرادات والنفقات المتوقعة والفعلية للمؤسسات والفئات الاخرى.

٢. الغاية والهدف:

- يتم ربط البوابات مباشرة إلى نظام إدارة المعلومات المالية وهو ما يعني أنه يمكن للمستخدمين تتبع، وبالحد الأدنى من الوقت الضائع، كيفية تنفيذ الموازنات وكيف تتطور منظومة تحصيل الإيرادات الضريبية.
- ومع ذلك، فإن التفاصيل المعلومات المنشورة تختلف وبشكل كبيرًا لاعتمادها على الهيكليات التنظيمية وفاعلية وجودة الموقع في رفع البيانات والتزام الحكومة بالشفافية.
- يمكن لهذه البوابات في حال تم تحديثها بشكل منتظم، زيادة الشفافية من خلال نقل كمية كبيرة من المعلومات للمواطنين وخاصة الذين لديها اتصال بالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات.

ج. ما هي وثيقة المواطن؟

١. **نظرة عامة:**

هي عبارة عن مستند يبلغ من خلالها المواطن:

- استحقاقاتهم من الخدمة كمستخدمين للخدمة المدنية العامة.
- المعايير التي يمكن توقعها للخدمة (الإطار الزمني والجودة).
- السبل المتاحة لمعالجة الانحرافات بسبب عدم الالتزام بالمعايير.
- الإجراءات والتكاليف والرسوم المفروضة على الخدمات.
- كما ويمكن تصميم مواثيق منفصلة للخدمات المتميزة، مثل التزامات المترتبة على الأفعال الخاطئة للمواطنين والتي تخضع لغرامات.

٢. **الغاية والهدف:**

- تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات وفقاً للمعايير المنشورة لكل الخدمات التي يتلقونها من الحكومة.
- تخول المواثيق تفسيرا للمستخدمين، وفي بعض الحالات التعويض، إذا لم يتم استيفاء المعايير.
- إذا تم إبلاغ المواطنين بحقوقهم كعملاء الخدمات العامة وآليات الشكاوى القائمة للتعبير عن مظالمهم، يمكن أن يساهم ذلك في ممارسة الضغط على مقدمي الخدمات لتحسين أدائهم.
- كما يمكن أن تلعب دوراً هاماً لآليات المساءلة الاجتماعية الأخرى لأن المعايير التي يلتزم فيها مقدمي الخدمات تعتبر مقاييس مفيد لمتابعة ورصد وتقييم الأداء في تقديم الخدمات.

التوصيات التنفيذية:

للنجاح في تنفيذ وثيقة المواطن، ينبغي أن تؤخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

١. **إشراك جميع أصحاب المصلحة في العملية:** يمكن للمستخدمين، المسؤولين الحكوميين ومقدمي الخدمات أن يشكلوا وحدة متكاملة في جميع مراحل العملية: التصميم، التنفيذ ورصد ومتابعة الوثيقة/الميثاق.

٢. **لا تعد أكثر مما تستطيع تقديمه من العمل:** على الرغم من إعطاء المستخدمين الفرصة للتعبير عن مطالبهم، إلا أنه من المهم أن يتضمن الميثاق الالتزامات التي يمكن الوفاء بها بواقعية. ومع ذلك، ينبغي وضع المعايير على المستوى الذي يشجع المؤسسة لتحسين الأداء.

٣. **وثيقة/ميثاق المواطن هي جزء من عملية:** تصميم وثيقة مكتوبة ليست مجرد ممارسة لمرة واحدة للوصول إلى النتيجة النهائية. الوثيقة هي مجرد خطوة واحدة في عملية تعزيز المساءلة الاجتماعية. وحتى يكون لها تأثير، ينبغي أن تنشر على نطاق واسع، ووضعها للاستخدام ومراجعتها دورياً.

٤. **نشر وبناء الوعي:** من أجل تحقيق الهدف المتمثل في تحسين تقديم الخدمات من المهم أن:

أ. تكون الوثيقة مكتوبة بلغة بسيطة.

ب. معروف جيداً لكل المستخدمين ومقدمي الخدمات.

فإذا كان الجمهور مضطلع على الاستحقاقات الخاصة بهم والمستخدمين قادرين على التعبير عن مخاوفهم في حالة الأداء غير المرضي، فإن هذا سيشعر مقدمي الخدمات بأنهم مراقبون مما يشكل الضغط عليهم لتحسين أدائهم.

٥. **إنفاذ:** هناك خطر من أن مواثيق المواطن تظل ممارسة ورقية لأن آلية الشكاوى المتبعة غير فعالة فيبقى للمستخدمين نطاق محدود للعمل إذا تم تجاهل شكاواهم. رغم أنه في بعض الحالات، يتم إجراء الوثيقة على أنها ملزمة قانونياً. من أجل تطبيق الوثيقة، يجب على مقدم الخدمات أن يفعل نظام الشكاوى بشكل جيد ليكون كافياً للتعامل مع الإجراءات ووضع آليات لمعالجتها.

ح. هيئة المظالم

١. نظرة عامة:

تكون هيئة المظالم مستقلة عن السلطة التنفيذية والسلطة القضائية ويتم تمويلها من قبل الهيئة التشريعية. ويمكن أن تتخذ الهيئة أشكالاً مختلفة وتخدم أغراضاً عامة أو متخصصة مثل تلقى شكاوى المواطنين وإجراء بعض التحقيقات الأولية ضد الإجراءات البيروقراطية وحماية الحقوق والمصالح الأخرى. كما ويمكن للهيئة التوسط في حل بعض الأمور او اقتراح حلول لمشكلات المشتكين المتعلقة بالإجراءات القضائية. وعليه، تلعب هيئة المظالم دوراً هاماً في الإصلاح القانوني والقضائي.

٢. الغاية والهدف:

إن الدور الذي تلعبه الهيئة يكمن في حماية المواطنين من انتهاك الحقوق والإساءة باستخدام السلطات والإهمال ومنع القرارات الجائرة وسوء الإدارة. لذا فإن دورها يتمحور حول تحسين الإدارة العامة وجعل تصرفات الحكومة أكثر انفتاحاً وموظفيها أكثر خضوعا للمساءلة من قبل الأفراد في المجتمع.

٣. الفوائد المحتملة:

هناك نقاط قوة تسهم بالمضي قدماً بنظام الشكاوى من خلال هيئة المظالم ومنها:

- يمكن لأي شخص تقديم شكوى سواء كانت مكتوبة أو شخصية.
- التحقيق بالشكوى يكون غير رسمياً وأقل تكلفة وأسرع من إجراءات الشكاوى الرسمية.
- تعتبر هيئة المظالم كبديل نزيهة للهياكل الرسمية الفاسدة في بعض الأماكن.

٤. التحديات:

- يمكن للهيئة تقديم التوصيات ولكنها تبقى غير ملزمة.

٤. الملاحق:

ملحق رقم (١) - المراحل الرئيسية من تقييم المساءلة الاجتماعية:

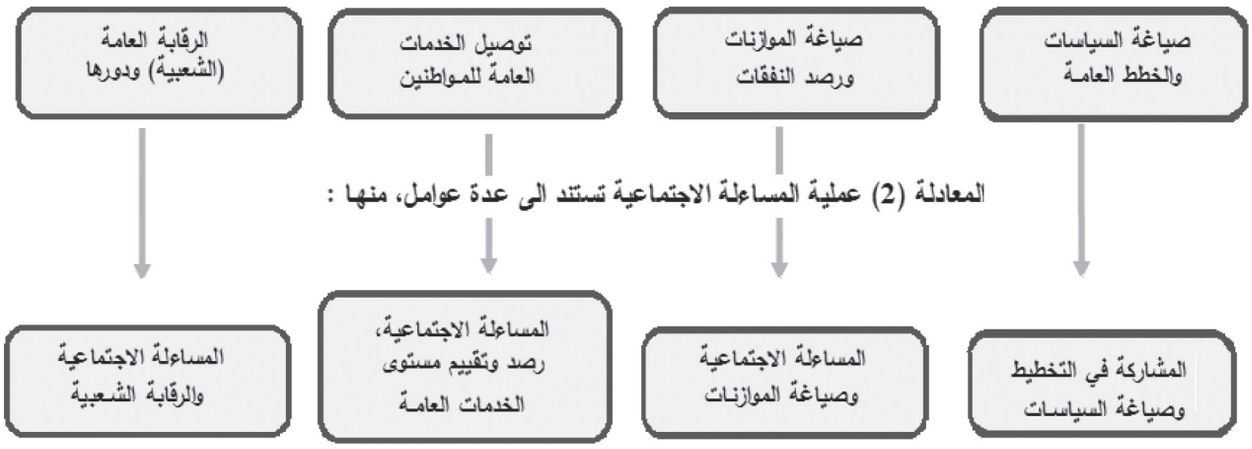
تنطوي كل من الأساليب الثلاثة على درجات مختلفة من مشاركة المواطنين وفي مراحل مختلفة من عملية التقييم. إلا أنها تنقسم جميعًا بمضامينها إلى ثلاث مراحل رئيسية (التحضير والتنفيذ والمتابعة). في حين أن مراحل التحضير، الإعداد والمتابعة متشابهة لجميع المناهج والأساليب الثلاثة. وتكمن الاختلافات الرئيسية بينها فقط في مرحلة التنفيذ كما هو مبين في الجدول التالي:

المراحل الرئيسية من تقييم المساءلة الاجتماعية			
	بطاقات تقرير المواطنين	بطاقات الأداء المجتمعي	عمليات التدقيق الاجتماعي
مرحلة التحضير	(١) تقييم المناخ والبيئة السياسية المحلية، صراحة وانفتاح مقدمي الخدمات، وقوة المجتمع المدني المحلية ووسائل الإعلام. (٢) زيادة التوعية بين أصحاب المصلحة. (٣) تقييم المهارات والموارد والاستقلال والتزام لتنفيذ بطاقات تقرير لمواطنين. (٤) التدريب على المفاهيم الأساسية ومنهجية من بطاقات تقرير لمواطنين. (٥) تحديد الأهداف والغايات، وحدة ونوعية التحليل والعينات المطلوبة. (٦) تصميم واختبار الاستبيان.	(١) تحديد القطاع ومقدمي الخدمات والمجتمعات التي يتم تضمينها. (٢) تحديد أنماط استخدام الخدمة داخل المجتمعات المختارة. (٣) الحصول على دعم القادة المحليين، شركاء في المجتمع ومقدمي الخدمات. (٤) تدريب الميسرين، الموافقة على الغرض من عملية بطاقات الاداء. (٥) تحديد مدخلات التي سيتم متابعتها	(١) تنظيم وتدريب فريق التدقيق الاجتماعية (متطوعين من المجتمع المدني /ائتلافات المنظمات غير الحكومية). (٢) التخطيط للتدقيق (تحديد الجدول الزمني، الموارد والمعلومات اللازمة).
مرحلة التنفيذ	(٧) اختيار وتدريب إداري للمسوح. (٨) إجراء مسح للعينة المختارة. (٩) تحليل البيانات استناداً إلى الأهداف الموضوعة للتقييم (الجودة، المدخلات، دقة، والمدفوعات غير الرسمية والرشاوي... الخ).	(٦) التجمعات المجتمعية: تحديد الاحتياجات الأولوية، تطوير المؤشرات ومصفوفة النتائج، الانتهاء من بطاقة الأداء (تقييم مقدمي الخدمة)، تطوير الاقتراحات للتحسين. (٧) إلقاء مع مقدمي الخدمات: تحديد الاولويات، تطوير المؤشرات ومصفوفة النتائج، الانتهاء من بطاقة الأداء (التقييم الذاتي من قبل مقدمي الخدمات)، ووضع اقتراحات للتحسين.	(٣) جمع وتحليل وثائق عامة ذات الصلة (الحسابات والمرتبات، التقارير الفنية وما إلى ذلك). (٤) إجراء المقابلات/ المجموعات المركزة مع الموظفين العموميين، ممثلي المجتمع وآخرين و أصحاب المصلحة على تصوراتهم للمشروع/ البرنامج قيد التحليل.

		(٨) اجتماع المواجهة: تقاسم المصفوفات بين المجتمعات الأهلية ومقدمي الخدمات، مناقشة الأساس المنطقي وراء النتائج ووضع خطة عمل مشتركة.	(٥) وضع تقرير التدقيق الاجتماعي.
مرحلة المتابعة	(١٠) نشر النتائج عبر وسائل الإعلام والاجتماعات العامة وما إلى ذلك. (١١) اجتماعات بين مستخدمي الخدمة ومقدميها لتعزيز الحوار والمناصرة لتحسينات في أداء الخدمة المقدمة. (١٢) التخطيط للحصول على بطاقات تقارير مستقبلية لمتابعة ورصد التغييرات على فترات زمنية.	(٩) نشر عمليات ونتائج بطاقة الأداء من خلال وسائل الإعلام والمجتمع. (١٠) المناصرة لإجراء تغييرات في التخطيط لتقديم الخدمات ووضع الميزانية. (١١) متابعة ورصد تنفيذ خطة العمل المشتركة. (١٢) التخطيط لتكرار عملية بطاقة الأداء لمتابعة ورصد التغيرات على فترات زمنية.	(٦) نشر النتائج من خلال وسائل الإعلام والاجتماعات العامة وما إلى ذلك. (٧) عقد اجتماع عام مع المسؤولين لمناقشة النتائج وتطوير خطة عمل. (٨) المناصرة حول أمثلة محددة من سوء الإدارة والفساد. (٩) متابعة ورصد تنفيذ التوصيات الصادرة عن المراجعة والتدقيق الاجتماعي. (١٠) التخطيط لتكرار عمليات التدقيق الاجتماعي المستقبلية لمتابعة التغيرات على فترات زمنية.

الملحق رقم (٢) - إرشادات عملية حول تطبيقات المساءلة الاجتماعية:

يهدف هذا الملحق من الدليل إلى التعرف على الأدوات والآليات الأكثر فعالية والتي يمكن أن تساعد في تسليط الضوء على التطبيق العملي للمساءلة الاجتماعية، وذلك من خلال إجراء معادلة بسيطة تقودنا إلى تلك الآليات، وذلك على النحو التالي:

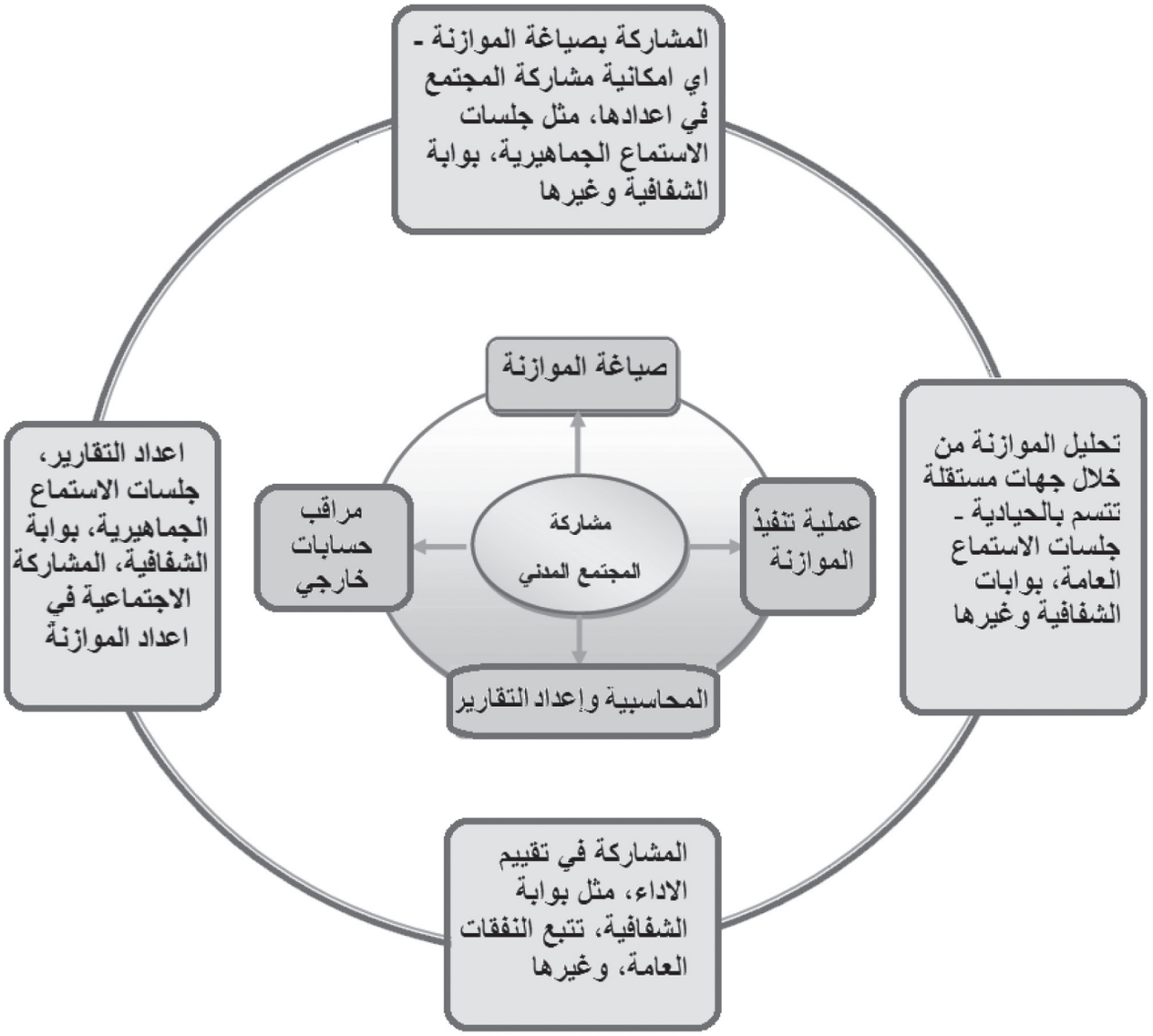


بجمع المعادلتين (١) + (٢) معاً، يمكننا استنتاج بعض الأدوات الرقابية لأداء الحكومة على النحو التالي:

- تشكيل منتديات محلية لمناقشة أهم القضايا الجماهيرية.
- استطلاعات الرأي العام حول أداء الحكومة.
- المؤتمرات الجماهيرية.
- مشاركة المجتمع في صياغة الموازنات.
- مشاركة المجتمع في تحليل الموازنة.
- بوابات الشفافية.
- لجان المراقبة المدنية، تلك التي تقودها منظمات المجتمع المدني، وغالباً ما تأخذ صورة الحملات.
- لجان المراقبة الشعبية، تلك التي يقودها أفراداً، وغالباً ما تأخذ صورة التجمعات الشعبية، المظاهرات
- الاحتجاجية السلمية.
- جلسات الاستماع العامة.
- التقارير المجتمعية.

التطبيق (١) - النفقات العامة ودور المجتمع المدني في رصدها وتقييمها:

إن إمكانية مشاركة المجتمع المدني في تتبع النفقات العامة وكيفية رصدها وكذلك مراقبتها كنوع من أنواع المساءلة الاجتماعية يمكن ايجازها بالرسم التالي:



ماذا يعني ذلك بطريقة عملية.

١. **المشاركة في صياغة الموازنة :**

آلية تسمح للمواطنين بالمشاركة في كافة مراحل صياغة الموازنة بدءاً من الصياغة ذاتها، صناعة القرار، وصولاً إلى رصد عملية تطبيق الموازنة وتهدف إلى:

- إبراز أهمية دور المواطن في صياغة السياسات الحكومية على نطاق واسع.
- زيادة الشفافية والمحاسبية في القطاع المالي الحكومي.
- الحد من الفساد.

٢. **تحليل الموازنة:**

ويشير إلى دور المجتمع المدني في تحليل بنود الموازنة من خلال إشراك المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في هذا التحليل، تلك الخطوة تهدف إلى :

- صياغة الموازنة بصورة شفافة دون ضغوط خارجية.
- مشاركة المجتمع في الحصول على المعلومات.
- فهم المواطنين للموازنة وبنودها.

٣. **تتبع النفقات العامة:**

تعتمد هذه العملية على إشراك المجتمع المدني في عملية رصد وتقييم تنفيذ الموازنة، وذلك من خلال تتبع الموارد العامة والخدمات ومدى جودتها. وتهدف تلك العملية إلى:

- رصد وكشف حالات الفساد.
- رصد المشكلات التي تعوق وصول الخدمات إلى المواطنين.
- تحسين كفاءة تنفيذ الموازنة.

٤. **المشاركة في تقييم الأداء:**

تعتمد هذه الآلية على إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في رصد وتقييم جودة أداء الحكومة من خلال العديد من آليات الرقابة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: جلسات الاستماع، الشفافية في توصيل الخدمات للمواطنين، مما يهدف إلى:

- تحسين جودة الخدمة وسهولة الوصول إليها دون مشقة أو عناء.
- الحد من تفشي الفساد.

ولكن كيف يمكن اختيار الوسيلة أو الآلية الافضل للمساءلة الاجتماعية؟

للإجابة على هذا السؤال لابد ان نؤكد على ألا يكون الاختيار عشوائياً، بل ينبغي أن تكون مبنياً بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما طبيعة المشكلة تحديداً؟
- ما هي العوامل المسببة لها؟
- ما المنظور الثقافي والاجتماعي والسياسي الذي يجعلك تختار تلك الوسيلة/الآلية عن غيرها من الآليات؟
- ما هي العلاقة الوظيفية التي تربط بين أطراف القضية ؟
- ما هي نقطة الدخول المناسبة لتحليل المشكلة وتشخيصها؟
- هل المشكلة محلية أو وطنية؟
- ما هي العواقب التي تحول دون تنفيذ الآلية التي تختارها؟

تلك الأسئلة عامة وغير مقيدة ويمكن اعتمادها كأمثلة تساعد في كل مرة تواجه مشكلة أياً كان نوعها لتصل إلى اختيار الوسيلة الأنسب لتطبيقها كنوع من المساءلة الاجتماعية.

التطبيق رقم (٢) المشاركة في صياغة الموازنة:

لا يمكن إغفال دور المجتمع المدني في أي مجال سواء كان سياسياً، ثقافياً، رياضيًا أو دينيا... الخ. وبالتالي ما المانع في إشراك المجتمع المدني في صياغة الموازنة التي تعدها الحكومة بصورة منفردة؟ أليست تلك الموازنة تتعلق بالخدمات والمصالح التي تخدم المواطنين وتُقدم لتلبية مصالحهم؟

تهدف عملية مشاركة المجتمع المدني في صياغة الموازنة إلى:

- شفافية النفقات العامة وتعريف المواطنين بالهدف من صياغتها والخدمات التي تلبيها.
- تقليل نسبة الفقر وحالات التهميش الاجتماعي.
- زيادة الثقة بين الحكومة والشعب.
- تعزيز ممارسات الديمقراطية.

والسؤال الآن، كيف يمكن تطبيق ذلك من الناحية العملية؟

إنه لأمر جيد أن يكون هناك تنوعاً في آليات التطبيق لكي نصل إلى الاختيار الأنسب للمساءلة الاجتماعية. ومن هذه الآليات على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

١. **عقد اجتماعات عامة:**

تبدأ عملية المشاركة المجتمعية من خلال عقد سلسلة من الاجتماعات التمهيدية العامة بين المواطنين، مثل جلسات الاستماع من أجل توعية المواطنين بطبيعة عملية المشاركة في صياغة الموازنة. ويمكن عقد هذه الاجتماعات بوجود ممثلين عن الحكومة لشرح أبعاد الموازنة لأدق تفاصيلها و التعرف على أولويات المواطنين وكيفية توصيل الخدمات وتلبية احتياجاتهم... الخ.

٢. **المشاركة في اجتماعات مجلس صياغة الوازنة:**

يجب أن يتألف من ممثلين عن الحكومة وأعضاء يتم انتخابهم من أشخاص مؤهلين جيداً (يمكن أن نطلق عليهم مفوضي المشاركة في الصياغة أو الأعضاء المنتخبين). وتتمثل السلطة في هذا المجلس في تحديد أولويات المواطنين واحتياجاتهم وصياغة مجموعة من المقترحات لبنود الموازنة التي تلبي رغباتهم. ويشترط أن يحصل الأعضاء المنتخبين على تدريبات لبناء قدراتهم في مفاهيم إدارة النفقات العامة وتحسين مهارات إدارة الصراع وحل النزاعات. كما ويطلب منهم القيام بزيارات ميدانية للتحقق والتأكد من هذه الأولويات والعمل مع الحكومة على تنفيذ دراسات الجدوى الفنية والمالية لكل مقترح على حد قبل إدراجه لبنود الموازنة.

٣. **اجتماعات المجلس التشريعي:**

بعد سلسلة من المناقشات والحوارات بين أعضاء مجلس الصياغة، يرفع مقترح نهائي للموازنة إلى المجلس التشريعي للتباحث فيها وإقرارها. عندها يقدم المقترح إلى جهة الاختصاص المنوطة بدراستها ورفع التوصيات للمجلس التشريعي لاتخاذ قرار نهائي بقبولها، أو قبولها مع إدخال بعد التعديلات عليها، أو رفضها نهائياً.

٤. **الرصد والمتابعة والتقييم:**

بمجرد الموافقة على مقترح الموازنة، تُشكل لجنة للمتابعة والتقييم من أجل الوقوف على مدى تطبيق هذا المقترح من عدمه (آلية التنفيذ).

التطبيق رقم (٣) – رصد وتقييم الاداء الحكومي من خلال المشاركة الاجتماعية:

تشير عملية الرصد والتقييم هنا إلى إشراك المجتمع المدني متمثلاً في المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وكذلك المواطنين العاديين في رصد ومتابعة وتقييم جودة الخدمات الحكومية. وتعتبر هذه العملية مهمة للغاية لكونها تساهم في التعرف على مدى جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، وسد ثغرات القانون والحد من تفشي حالات الفساد. هناك ثلاثة آليات شائعة لاستخدام الرصد والتقييم، منها ما يلي:

- بطاقات المتابعة وغالباً ما يستخدمها المواطنين.
- بطاقات التقييم المجتمعي وغالباً ما تستخدمها منظمات المجتمع المدني.
- التدقيق المحاسبي من قبل المجتمع (المكاشفة والشفافية).

أ. بطاقات المتابعة:

- **تعريفها:** عبارة عن مجموعة من المسوح الاجتماعية (استطلاعات للرأي) تمكن المواطنين من إبداء رأيهم في مستوى جودة الخدمات الحكومية المقدمة لهم. و تعمل هذه الطريقة على تعزيز مبادئ المساءلة والمحاسبية من خلال مشاركة الإعلام في تغطية تلك المسوح.
- **الهدف:** تعمل بطاقات المتابعة على جمع البيانات والمعلومات والآراء من المواطنين حول جودة الخدمات الحكومية.
- **كيفية تطبيقها:** تتنوع الاستراتيجية المتبعة في تطبيق هذه العملية وفقاً لأنواع الاستراتيجيات المتبعة، نذكر منها:

١. تحديد الخدمات التي سوف تخضع للتقييم.

٢. تحديد المسؤولين الخاضعين للتقييم مع مراعاة نطاق عملهم.

٣. تصميم استطلاعات الرأي بأسلوب سهل وبسيط بعيداً عن التعقيد بحيث يستطيع المواطن العادي فهمها.

٤. اختيار النموذج المناسب لعملية التقييم.

٥. رفع وعي المستهدفين حول عملية التقييم.

- تدريب الأفراد القائمين على إجراء الاستطلاعات و تحليل البيانات واستجابات المواطنين وتصنيفها ومن ثم نشر النتائج.
- تقديم نتائج الاستطلاعات إلى مقدمي الخدمات بشكل دوري للحصول على التغذية المرتدة/العكسية.
- **أين يمكن تطبيقها؟** يمكن استخدام بطاقات المتابعة على المستوى المحلي و/أو الوطني.
- **الموارد المالية المطلوبة:** تتمثل في قيمة صياغة استطلاع الرأي، التنفيذ الفعلي له، تصنيف البيانات وتحليلها، نشر المعلومات، وتعبئة المواطنين والجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات للعمل سوياً في تحسين جودة تلك الخدمات.
- **مؤشرات وعلامات القوى والتحديات المباشرة**
  - **علامات القوى وتتمثل بالتالي:**
    - يمكن استخدام بطاقات المتابعة لتقييم جودة خدمة واحدة أو عدة خدمات تدريجياً.
    - يمكن جمع البيانات المرتجعة من المواطنين من خلال صياغة نموذج استطلاع رأي مفصل.
    - لا تحتاج كروت المتابعة إلى تعبئة كبيرة للمواطنين قبل البدء في العملية.
    - يمكن قياس مدى التقدم في تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
  - **التحديات وتتمثل بالتالي:**
    - تتطلب عملية المتابعة فهماً عميقاً للاستراتيجية المختارة للتنفيذ، ومن ثم تزويد الجهات الحكومية بالتغذية المرتدة /العكسية من المواطنين لاتخاذ الإجراء المطلوب لتجنب السلبيات.

- قد تواجه هذه العملية صعوبة في تطبيقها إذا كان تنفيذها يتم في مناطق عشوائية غير مؤهلة للتنفيذ.
- في حالة وجود أخطاء في نموذج الاستطلاع، قد يؤثر ذلك على نتائج الاستطلاع ذاته.

ب. بطاقات التقييم المجتمعي:

- **تعريفها:** هي أداة رصد وتقييم مجتمعية تجمع بين آليات التدقيق المحاسبي وبطاقات المتابعة السابق ذكرها. يفترض بهذه الأداة أن تربط بين المجتمع المدني ممثلاً في أفراده وبين مقدمي الخدمات الحكومية بحيث يتمكن المواطنين من إبداء آرائهم لمقدمي الخدمة عنها (مثلاً عن مدى جودة الخدمات، وهل تحتاج إلى تحسين أم لا ... الخ).
- **الهدف:**

أ. تتبع المصروفات والإيرادات.

ب. رصد ومتابعة جودة الخدمات/المشروعات المقدمة.

ت. بناء القدرات المحلية.

ث. تمكين المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

ج. وضع آليات للتغذية المرتدة/العكسية بين مقدمي الخدمات ومستخدميها من المواطنين.

- **كيفية تطبيقها:** يتطلب تطبيق تلك العملية التحقق مما يلي:

أ. فهم السياق السياسي والمجتمعي للحكم والآليات المتبعة للتمويل المحلي على المستوى المركزي.

ب. تشكيل حملة دعائية قوية لاستقطاب أكبر عدد من المواطنين.

ت. تحديد الهيئات والقطاعات الحكومية التي سوف يتم تقييمها.

ث. تطوير بطاقات تتبع النفقات والإيرادات.

- **أين يمكن تطبيقها؟** يمكن تطبيق هذه العملية على المستوى المحلي والوطني وذلك لرصد وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة. كما يمكن استخدامها أيضاً في قطاعات هامة في الدولة مثل التعليم والصحة. ويعتمد ذلك على وجود نوع من التعاون والترابط بين أعضاء المجتمع وممثلي الحكومة (الجهات الحكومية) للوقوف على أهم القضايا التي تشغل بال المجتمع ومناقشتها من أجل الوصول إلى استراتيجية تتيح تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة.
- **الموارد المالية المطلوبة:** وتتمثل في قيمة تطوير جدول الأعمال و أجندة تتضمن عملية التنفيذ وإجراء مجموعات عمل بؤرية لرصد القضايا الهامة في الحكومة ونشر المعلومات إضافة إلى أنه ينبغي تعبئة المواطنين وتأهيلهم للتعاون مع الجهات الحكومية 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.

مؤشرات وعلامات القوى والتحديات المباشرة:

- **علامات القوى وتتمثل بالتالي:**

- يمكن تطبيق هذا المنهج لتقييم خدمة حكومية واحدة أو عدة خدمات حكومية تدريجياً.
- عملية مجتمعية تتيح مشاركة كل الفئات وبخاصةً التعاون والترابط بين مقدمي الخدمات الحكومية والمستخدمين والمواطنين لمناقشة أنسب الطرق لتحسين جودة الخدمات.
- يمكن المقارنة بين جودة الخدمات الحكومية قبل تطبيق هذا المنهج وبعده ومناقشة نسبة التغير قبل وبعد تطبيقه، هل هناك تحسن أم لا ... الخ.

- **التحديات وتتمثل بالتالي:**
  - قد لا تتوافر مرونة في التعامل بين الجهات الحكومية والقائمين على عملية التقييم.
  - قد تواجه هذه العملية صعوبة في التطبيق إذا كان تنفيذها يتم في مناطق عشوائية غير مؤهلة للتنفيذ.
  - قد تواجه هذه العملية صعوبة في التطبيق في المناطق الجغرافية الكبيرة.

ت. التدقيق المحاسبي:

- **تعريفه:** عبارة عن عملية تستهدف جمع البيانات والمعلومات عن موارد جهة أو منظمة معينة ممكن أن تكون حكومية أو حتى مؤسسات أهلية أو خاصة، حيث يتم تحليل هذه المعلومات ونشرها لتكون معلومة للجميع. وننوه إلى أنه ليس الغرض من التدقيق المحاسبي هو مجرد مراجعة التكاليف والتمويلات فحسب، بل أن الغرض الأسمى منها يكمن في التعرف على الكيفية التي أنفقت من خلالها هذه التكاليف والأهداف التي سعت المنظمة أو الجهة المعينة إلى تحقيقها من خلال عملية الإنفاق.
- **الهدف:** يمكن أن يستخدم هذا المنهج في فحص وتدقيق الأعمال التي تقوم بها الحكومة في فترة زمنية معينة قد تصل إلى سنوات وقد تمتد في عدة مناطق أو يمكن مثلاً استخدامها في إدارة مشروع معين في قرية واحدة في وقت محدد. وتحتوي عملية التدقيق المحاسبي على عدة أنشطة ونتائج تكون على النحو التالي:
  - الحصول على معلومات دقيقة ومحايدة وموثوق من مصدرها.
  - خلق نوع من الوعي بين المستفيدين ومقدمي الخدمات الحكومية.
  - تعزيز قدرة المواطنين في الوصول للمعلومات التي تتعلق بالمستندات الحكومية.
  - أداة قوية وفعالة لكشف بؤر الفساد وسوء الإدارة في الاجهزة الحكومية.
  - تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين والتأثير على توجهات وقرارات الحكومة.
  - متابعة التقدم في مستوى الخدمات ومنع النصب والتحايل على المواطنين.
- **كيفية تطبيقها:** يمكن أن تشمل استراتيجية تطبيق هذه العملية الخطوات التالية:
  - **تعريف الأهداف:** ينبغي أن تكون أهداف عملية التدقيق المحاسبي واضحة ومحددة مروراً بتحديد الجهات/الهيئات /المشروعات التي سوف تخضع لعملية التدقيق والمراجعة وصولاً إلى تحديد الوقت الزمني لتلك العملية، وكذلك العوامل/المؤشرات التي سوف تخضع لهذه العملية.
  - **تحديد أصحاب الحقوق/المصالح:** ينبغي أن يتم تحديد أصحاب الحقوق وأن يخضعوا لهذه العملية بحيث يمثلون مزيجاً من ممثلي الحكومة من قطاعات تنموية مختلفة، مقدمي الخدمات الحكومية، و/أو المتعاقدون، ممثلي عن منظمات المجتمع المدني، المستفيدين، العمال، ولا يمكن أن نغفل الفئات المهمشة في المجتمع.
  - **جمع البيانات:** وذلك من خلال مصادر عديدة مثل المقابلات ونتائجها، استطلاعات الرأي، اختبارات الجودة ونتائجها، تصنيف الاحصائيات، دراسات الحالة، الملاحظات التي يدونها المشاركون، السجلات الحكومية... الخ. قد تمثل هذه الخطوة صعوبة بالغة لكونها تعتمد على جمع البيانات من مصادر حكومية، والتي في أغلب الأحيان لا تتيح تلك مصادر الفرصة للمجتمع المدني للوصول إلى البيانات، المعلومات، الاحصائيات والدراسات بسهولة. لذا يمكنك أن تستعين بالسجلات التي تحتفظ بها المنظمات غير الحكومية. ولا تنسى أن عملية جمع البيانات تستغرق وقتاً طويلاً.
  - **تحليل البيانات:** يمثل جمع البيانات والمعلومات من الجهات الحكومية أمراً صعباً وتحدياً كبيراً، ولكن إذا ما نجحت في الحصول عليها، فعليك أن تقوم بتحليلها في وثيقة واحدة لا تتعدى صفحة بحيث تكون سهلة الفهم لكل المواطنين الذين اشتركوا في عملية التدقيق المحاسبي.
  - نشر المعلومات والحصول على التغذية المرتدة/العكسية من المواطنين وأصحاب الحقوق والمصالح.

- **جلسات الاستماع العامة:** جلسة علنية يعقدها المواطنين و منظمات المجتمع المدني و الجهات الحكومية وغير الحكومية بهدف الحصول على معلومات محددة بشأن الأعمال أو الأنشطة التي تقوم بها الجهات الحكومية للتأكد من سلامة الأداء ونزاهته وشفافيته وانسجامه مع مقتضيات المصلحة العامة.
- **المتابعة:** تتمثل عملية المتابعة في إصدار تقرير عن نتائج عملية التدقيق المحاسبي بحيث يتضمن هذا التقرير توصيات تُقدم إلى الحكومة بشأن أعمالها خلال فترة معينة وكذلك بشأن وقائع الفساد وسوء الإدارة. وينبغي أن تنشر نتائج هذا التقرير بصورة واسعة وتُقدم إلى الجهات الحكومية والإعلام والمشاركين في عملية المتابعة، والمنظمات ذات الصلة بالقضايا المجتمعية. وينبغي أن تُنشر تلك النتائج والتوصيات بصورة مكتوبة وشفهية.

- **من يقوم بعملية التدقيق المحاسبي؟**

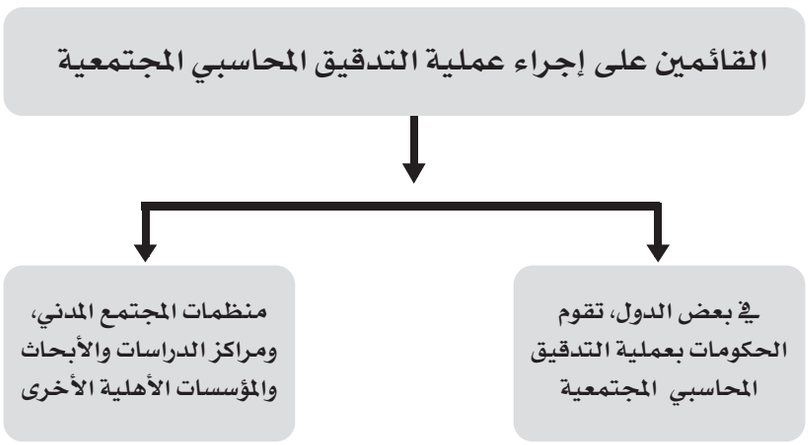
كما هو موضح بالشكل أعلاه، فإن العملية ليست حكراً على جهة معينة. فيمكن أن تقوم بها الجهات الحكومية باجتهاد فردي ويمكن أن تكون من مسؤولية جميع الأطراف من منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأهلية والمواطنين، مراكز الدراسات البحثية وغيرهم.

- **ما هي مجالات تطبيقها:** يمكن أن تطبق هذه العملية للرقابة على جودة الخدمات الحكومية في أي مرحلة
- من التخطيط، للتنفيذ وحتى ما بعد الانتهاء من المشاريع الخدماتية.
- **مؤشرات وعلامات القوى والتحديات المباشرة:**
  - **علامات القوى وتتمثل بالتالي:**

١. تعزيز شفافية الخدمات الحكومية.
٢. كشف حالات الفساد وسوء الإدارة.
٣. تحسين جودة الخدمات الحكومية.
١. تعزيز قدرة المجتمعات المحلية في عملية
٢. التخطيط بالمشاركة.

  - **التحديات وتتمثل بالتالي:**

٣. صعوبة التعامل مع النُخب الحاكمة.
٤. عدم وجود التزام قانوني يلزم الحكومة بتطبيق نتائج عملية التدقيق المحاسبي.



التطبيق رقم (٤) - جلسات الاستماع الجماهيرية العامة:

- **تعريفها:** هي عبارة عن اجتماعات رسمية على المستوي المجتمعي تعطي كل من المسؤولين الرسميين والمواطنين الفرصة لتبادل المعلومات والآراء حول أبرز وأهم القضايا المجتمعية مثل مسألة صياغة موازنات السلطة.
- **الهدف:** تُعد جلسات الاستماع العامة أداة هامة متاحة للجميع. وتتميز بكونها وسيلة للتعبير عن آرائهم تجاه القضايا التي تشغل بالهم في مجتمعهم الذي يعيشون فيه حيث يعرضون آرائهم أمام المسؤولين المنتخبين أملاً في الوصول إلى حلول لها.
- **كيفية تطبيقها:** ينبغي مراعاة الأمور التالية عند تطبيق جلسات الاستماع العامة:
- **الموارد المتاحة:** ينبغي أن تتوافر موارد مالية كافية للإعداد لحملة دعائية جيدة لها القدرة على التواصل مع الناس.
- **آلية التنفيذ:** تعتبر جلسات الاستماع وسيلة جيدة للعمل والتخطيط.
- **حملة دعائية واسعة النطاق ولها وقت محدد للتنفيذ:** وقد تشمل تلك الحملة الدعائية الإعلانات، النشرات الدعائية، رسائل البريد الالكتروني، قصص النجاح السابقة، آليات الدعاية الفعالة، المؤتمرات الصحفية، الأحداث الإذاعة والتلفزيون الخاصة... الخ. كل ذلك له دور فعال في استقطاب المواطنين ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة.
- **وضع أسس واضحة للمشاركة:** ينبغي وضع قواعد عامة لمشاركة المواطنين في طرح آرائهم للوصول إلى مشاركة فعالة ومنتجة مثل تحديد الوقت الزمني لمناقشة كل قضية على حدة والوقت الزمني المخصص لكل شخص للتحدث وعدد مرات الحديث.
- **اختيار ميسر للجلسة:** إن عملية اختيار ميسر لجلسة الاستماع أمراً هاماً للغاية وينبغي أن تتوافر فيه صفات معينة مثل أن يكون محايداً و قادراً على إدارة الصراع وقادراً على تطبيق القواعد الملزمة في الجلسة، كل ذلك وغيره له في دور في إنجاح جلسات الاستماع العامة.
- **اختيار القضايا، وقت ومكان مناقشتها:** ينبغي أن يتم اختيار القضايا الشائكة التي تمس المجتمع من حيث أهميتها ودورها في تحسين أوضاع الناس في المجتمع. كما أن للوقت والمكان دوراً هاماً في جذب أكبر عدد من المواطنين لعرض مشاكلهم وقضاياهم على الملأ. كما أن لدور الوسائل البصرية والسمعية أثراً كبيراً في التأثير الإيجابي على الحاضرين في الجلسة.
- **المتابعة:** ينبغي على منظمي تلك الجلسات أن يقوموا بتلخيص وقائع الجلسة في تقرير محايد يعرض على المواطنين كافة. وإذا ما تم الاتفاق بين المواطنين والمسؤولين الحكوميين على ما دار بالجلسة وكذلك موافقتهم على التوصيات والنتائج، ينبغي أن يتخذ المواطنين والمسؤولين إجراءات من أجل تحقيق هذه النتائج وتلك التوصيات.

التطبيق رقم (٥) راديو المجتمع:

- **تعريفها:** محطة إذاعية محلية تتميز بالخصائص التالية:
  - وسيلة اتصال مجتمعية توفر فرص لمشاركة المواطنين من خلال عرض آرائهم وأفكارهم عبر الإذاعة المحلية.
  - خدمة غير هادفة للربح تتواصل مع المواطنين دون مقابل.
  - تُدار من قبل مجتمع معين سواء كان هذا المجتمع محلياً (قرية معينة أو حي أو مدينة) وهكذا. ويمكن أن تُدار أيضاً من قبل مجموعة معينة من الأشخاص لديهم اهتمامات عامة ولا يشترط أن يعيشون في منطقة معينة.
  - تتعامل مع القضايا المحلية والمشكلات التي تؤرق بال الناس في المجتمع وتعتمد برامجهم على التواصل الفعال مع الناس للتعرف على احتياجاتهم.
  - تتناسب مع الفقراء والأميين والفئات المهمشة في المجتمع.
- **الهدف:** ليس أداة رقابية مجتمعية بل أنه يعمل على تحقيق النتائج والتوصيات التي توصل إليها جلسات الاستماع والآليات الأخرى المتعلقة بالمساءلة المجتمعية. وكذلك مراقبة المسؤولين لأعمالهم طوال فترة تواجدهم في المنصب.

التطبيق رقم (٦): بوابات الشفافية:

- **تعريفها:** هي مواقع الكترونية تعمل على نشر المعلومات المالية العامة مثل قانون الموازنة الحالية وبنودها ومفاهيم المصطلحات المتعلقة بها بحيث أن تكون واضحة للمواطنين.
- **الهدف:** ترتبط هذه البوابات وبشكل كبير بالنظام المالي المتبع في السلطة بحيث تسمح للمواطنين بالتعرف على كيفية تطبيق الموازنة وبنودها. كما أنها توضح مدى التزام السلطة بمبادئ الشفافية والمحاسبية والنزاهة ودورها في مكافحة بؤر الفساد.

استنتاجات عامة

ربما لو بحثنا عن مصطلح واحد يلخص كل مفاهيم ومعاني العمل الاجتماعي والخدمة العامة ويعبر عن التزامنا لمجتمعنا وتبرعنا بجزء من وقتنا لخدمته بصورة تطوعية، فلن نجد مصطلح أكثر إجمالاً من مصطلح المساءلة الاجتماعية.

فإحساسنا بأننا مسؤولون تجاه قضايا وطنية عامة تخدم الجميع ويستفيد منها الكل، هو ما يدفعنا إلى التضحية بجزء من وقتنا وراحتنا والسعي من أجل إنجاز تلك المسؤوليات بصورة تامة. فالمساءلة الاجتماعية هي التي تدفعنا إلى العمل الطوعي وإلى الخدمة العامة وإلى العمل الخيري والإنساني وإلى أداء واجباتنا العامة حين لا يوجد حسيب أو رقيب سوى ضمائرنا. هذه المساءلة هي التي تحركنا لأداء واجباتنا الوطنية والمجتمعية، لذلك غرسها وتعزيزها في المجتمع يصبح ذا أولوية قصوى وأهمية كبيرة لأنها تساعد في توجيه جهودنا وتوظيفها لخدمة المجتمع الذي أصيب بالانحراف القيمي والاجتماعي. إذاً فللمساءلة الاجتماعية دوراً مهماً لتلعبه لتضع جهودنا المستقبلية في مسارها الصحيح لخدمة هدف سامٍ ونبيل هو المجتمع الذي نعيش فيه.

إن تعزيز حس المساءلة الاجتماعية قضية مهمة للفرد وللمجتمع بأسره. فبدونها لا تنهض المجتمعات ولا تتقدم، وبدونها لا تستطيع الدولة توحيد جهود الأفراد ووضعها في مسارها الصحيح لخدمة أغراض التنمية الشاملة، وبدونها لا تستطيع المجموعة البشرية أن تعمل يداً بيد لرفعة المجتمع وتقدمه ولا تستطيع أن تشترك مشاركة فعالة في صنع القرار الحياتي. فهي الملهم وهي المسير لمشاركة المواطنين المجتمعية. ولكن كيف يمكن تعزيز المساءلة الاجتماعية وتفعيل الحس الاجتماعي؟ هل بإعطاء الأفراد في المجتمع حوافز معينة مثلاً؟

للإجابة على هذا السؤال كان لابد أن نؤكد أن المساءلة هي حجر الزاوية للحكم الرشيد وشرط أساسي لتحقيق الديمقراطية الفعالة. ويمكن أن تنفذ وتفهم من خلال آليات مجتمعية تحتم على أصحاب السلطة السياسية والتنفيذية والتشريعية والمالية وغيرها للخضوع للمحاسبة أو لتحمل تبعيات المسؤولية عن أعمالهم في القطاع العام.

هذه الآليات أو النظم الداخلية للمساءلة غالباً ما يشار إليها باسم الآليات الأفقية لأنها تعمل أفقياً داخل أجهزة السلطة، وهناك عدة أنواع لهذه الآليات منها على سبيل الحصر ما يلي:

- **آليات سياسية** مثل القيود الدستورية والفصل بين السلطات ولجان التحقيق التشريعية وغيرها.
- **الآليات المالية** مثل النظم الرسمية للمراجعة والمحاسبة المالية وتحديد النفقات العامة وصياغة الموازنات... الخ.
- **الآليات الإدارية** مثل التسلسل الهرمي لتقديم التقارير ومعايير الاستقامة من القطاع العام والخدمة العامة ومدونات قواعد السلوك، والقواعد والإجراءات فيما يتعلق بالشفافية والرقابة العامة.
- **الآليات القانونية** مثل أجهزة المراقبة والشفافية وهيئة مكافحة الفساد والأجهزة القضائية المرتبطة بها غيرها.

ملحق رقم (٣) طرق وأساليب إدارة المساءلة الاجتماعية في مؤسسات المجتمع المدني:

يبدو جليًا للكثيرين من المتابعين للحالة الفلسطينية أن مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني قد نجحت في تنفيذ الدور المطلوب منها. وقد أظهرت بأن لديها القدرة التشاركية الذاتية على تحقيق نتائج تشغيلية كبيرة مثل تحسين الأداء واتخاذ تدابير تصحيحية وكذلك نتائج عملية مثل التغييرات المؤسسية والحوكمة والعلاقات التنظيمية والتي تم تحقيقها باعتماد المنهجية المنظمة لمبادرات المساءلة الاجتماعية خلال المراحل المختلفة. ففي سياق الإصلاح الاجتماعي، تم تطبيق العديد من الادوات والأساليب لإدارة المساءلة الاجتماعية الذاتية التي يرافقها الجهود الرامية إلى بناء القدرات وتعزيز بيئة مواتية للمساءلة الاجتماعية. من هذه الجهود تلك الرامية إلى تعزيز البيئة التنظيمية الداخلية والتي تعمل في نظام إدارة ونهج المساءلة الاجتماعية. يتركز ذلك في العديد من المحاور الأساسية المشتركة والتي تشمل مجموعة واسعة من الممارسات والتي سنتطرق إلى البعض منها هنا:

١. **كيفية الوصول إلى المعلومات:**

يمكن الحصول عليها من خلال:

أ. استحداث وبناء أدلة ومعلومات موثوق بها والتي تعمل على مساءلة الموظفين أو المؤسسات. وغالباً ما ينطوي الحصول عليها، تحليل كل المعلومات المتعلقة بجانب مقدمي الخدمات والنتائج والمعلومات التي تحصل عليها من جانب طالب تلك الخدمات.

فمن طرف مقدم الخدمة، لابد من العمل ضمن الأطر التالي:

- شفافية المؤسسات وقدرتها على إنتاج وتوفير البيانات والحسابات التي لها أهمية حاسمة للوصول إلى معلومات مطلوبة من قبل طالبي ومقدمي الخدمات مثل البيانات والالتزامات والحسابات والسجلات الخاصة بالإيرادات والنفقات ونتائج التدقيق وغيرها.
- التركيز الأساسي في تدخلات المساءلة الاجتماعية عادة ما تكون للضغط من أجل تعزيز حقوق المعلومات من أجل المساءلة والشفافية تجاه المجتمع الذي تخدمه هذه المؤسسة.

ب. فيما يتعلق بالمعلومات المتوفرة من قبل طالب الخدمات، لابد من وجود مجموعة متنوعة واسعة من الأساليب والأدوات التشاركية، مثل بطاقات الأداء المجتمعي، استطلاع راي المواطن، وتقنيات الرصد والتقييم التشاركي وغيرها. وضعت كل هذه الأساليب والأدوات لتوفير معلومات وبيانات ضمن إطار زمني واحد وخاصة أثناء خدمتهم لرفع مستوى الوعي وتعزيز التعبئة والتنظيم على المستوى المحلي.

٢. **جعل صوت المنتفعين من خدمات المؤسسة مسموعًا:**

- وهو عنصراً رئيسياً آخراً من المساءلة الاجتماعية يتمثل بإعطاء صوت لطالبي الخدمات لمعرفة احتياجاتهم وآراءهم وهمومهم مما يساعد في فهم أفضل للأولويات وكيفية تقديم أفضل خدمة لهم.
- يمكن اعتماد استراتيجيات هامة لتعزيز صوت المنتفعين من خلال خلق مجالات للحوار المفتوح بين المنتفعين ومقدمي الخدمة وبناء الثقة والتوعية وتسهيل تطوير التحالفات التي يمكن أن تستخدم في توصيل صوتهم الموحد من خلال تفعيل واستخدام وسائل الإعلام الحديثة والتقليدية.
- يكمن التحدي الرئيسي لمبادرات المساءلة الاجتماعية في ضمان أن أصوات الفئات المهمشة والفقيرة لا تهيمن عليها مجموعات أكثر قوة وصخبًا.

٣. **الانخراط في عملية التفاوض من أجل التغيير:**

- يعتبر العنصر الأكثر أهمية وتحديًا ضمن استراتيجية المساءلة الاجتماعية هو القدرة على استثارة ردود الفعل من المسؤولين الإداريين بالمؤسسة وتحقيق تغيير حقيقي لمنفعة المستفيدين.
- قد تكون عمليات التفاوض ممنهجة وممأسسة والتي يمكن أن تأخذ شكل التفاعل المباشر بين المؤسسة والمستفيدين.

- عند الانخراط في مفاوضات من أجل التغيير، يمكن لمجموعة من المنتفعين توظيف مجموعة من الوسائل سواء الرسمية وغير الرسمية من أجل المناصرة لقبول التغيير، والإقناع والضغط من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.
- يمكن ان تشمل هذه العملية في خلق ضغط لاستقطاب الرأي العام على سبيل المثال، والحملات الإعلامية والاجتماعات العامة، وغيرها و/أو عند الضرورة، اللجوء إلى الوسائل الرسمية والحكومية لإنفاذ القرارات بشأنها وذلك من خلال اللجوء إلى الإجراءات القانونية والقضائية.

تنفيذ سياسة المساءلة الاجتماعية:

إنه لمن الضروري توفير الإمكانيات التي تساعد في تنفيذ وإدارة سياسة المساءلة الاجتماعية وذلك من خلال التأكد من امكانية الوصول إليها، استعرض مساقاتها ومدخلاتها، ونشر التوعية بمفاهيمها ونتائجها من خلال حفظها وتنفيذها وفقاً للترتيبات المخطط لها ضمن الإطار التنظيمي للمساءلة الاجتماعية المعمول به. وعليه فإن معايير المساءلة الاجتماعية تحتم على الإدارة العليا للمؤسسة أن تحدد سياسة المساءلة الاجتماعية وظروف العمل بها للتأكد من أنه:

أ. يتضمن الالتزام بالامتثال والتوافق مع متطلبات المعايير الموضوعة.

ب. يشمل الالتزام والامتثال للقوانين الوطنية المعمول بها وغيرها التي تؤيدها المؤسسة.

ت. يشمل التحسين المستمر في التزام المؤسسة بالمساءلة الاجتماعية.

ث. تم توثيقها وتنفيذها وصيانتها وحتى التداول فيها بشكل فعال وتكون مفهومة لجميع العاملين بما فيهم المدير التنفيذي والمشرفين والموظفين العامين الدائمين أو أصحاب العقود المؤقتة.

ج. تكون متاحة للجميع.

آلية التنفيذ والتزامات المؤسسات الأهلية:

من أجل تنفيذ السياسة بشكل فاعل:

١. يجب أن توفر سياسة المساءلة الاجتماعية إطاراً واضحاً للإجراءات والترتيبات العملية للتعامل مع قضايا محددة ضمن هذه السياسة.

٢. يجب أن تعكس سياسة المساءلة الاجتماعية التزام المؤسسة الحقيقي وذوي أصحاب المصلحة المعنيين.

٣. يجب توفير ونشر سياسة واضحة للمساءلة الاجتماعية والتي يتضمنها هذا الدليل وتحتوي على ما يلي:

أ. ضمان إدارة مختصة لتشغيل وصيانة نظام المساءلة الاجتماعية على نحو فعال.

ب. تأسيس ثقافة ومنهجية لإدارة ومتابعة سلسلة الخدمات المقدمة للمنتفعين.

ت. استعراض أعمال المساءلة الاجتماعية والالتزام بتنظيم متابعة دورية لها ضمن فترات زمنية محددة (كل ٦ شهور مثلاً) لضمان أن المنهجيات والإجراءات المتبعة تتم بشكل فاعل.

٤. دليل المساءلة الاجتماعية متاح للسلطات القانونية والخارجية وأصحاب المصلحة للاطلاع عليه.

٥. تكفل المؤسسة والمتمثلة بمجلس إدارتها عند وضع هذه السياسات إلى تعزيز ما يعتبرونه نظام سليم للمساءلة الاجتماعية والذي يؤثر على ما هو مطلوب في المجتمعات المحلية.

٦. التنفيذ الفعال للسياسة يجب أن:

أ. تقع المسؤولية المباشرة في تنفيذ سياسة المساءلة الاجتماعية على عاتق الهيئة الإدارية ومجلس إدارة المؤسسة والذي يعكس طبيعة وحجم أعمال المؤسسة في خدمة المجتمع.

ب. الالتزام بضمان أن يتم تأسيس ثقافة واضح للاعتراف بمسؤولية المؤسسة تجاه المساءلة الاجتماعية وبالتالي

الحفاظ على فعالية نظامها.

ت. الالتزام بتطبيق إجراءات المساءلة الاجتماعية التي يتم توظيفها ضمن الهيكل التنظيمي والتي تعمل على تحقيق هذه السياسات.

ث. الالتزام بتوضيح الأدوار والمسؤوليات الفردية للموظفين ولديهم من المعرفة والسلطة والإدارية اللازمة لكيفية التصرف بحسب مسؤولياتهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ج. تلتزم المؤسسة في تعزيز أهمية المساءلة والمسؤولية الاجتماعية للعملاء والموردين والموظفين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين بحيث يكونوا على علم ب:

- مساهمات وحقوق واهتمامات الأطراف المعنية.
- دور كل فرد من أجل مراقبة الأعمال التي لها تأثير على المساءلة الاجتماعية وأية قرارات ذات صلة.
- بأن اتخاذ القرارات الرئيسية بالمساءلة الاجتماعية ينشر على نطاق أوسع لتصل صناع القرار.

ح. تلتزم مرجعيات التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية بالتحقق من الإجراءات والترتيبات العملية للتعامل مع مجمل القضايا التي تعنى بالمساءلة الاجتماعية.

خ. تلتزم بمراجعة الإجراءات والعمليات التنفيذية والتنظيمية بشكل سنوي للتأكد من أن جميع هذه الإجراءات والترتيبات تعمل بشكل سليم وفاعل.

د. تلتزم بتوفير تقارير دورية وسنوية للمنتفعين.

متابعة وتقييم تنفيذ سياسة المساءلة الاجتماعية:

المتابعة والتقييم وقياس الأنشطة والنتائج:

١. تقر الإدارة بمسؤولياتها من أجل الرصد والمتابعة والتقييم المستمر للأنشطة والنتائج وتؤكد على أهميتها للدلالة على فعالية إجراءات تنفيذها لتحقق سياسة ومتطلبات معايير المساءلة الاجتماعية.

٢. تكفل سياسة المتابعة ومؤشرات القياس والرصد والتقييم بأن الحاجة إلى إحداث التغييرات والتعديلات يجب أن تدار على نحو فعّال، وهذا يشمل معايير القياس والتحليل والتطوير مثل:

أ. معايير ومؤشرات المساءلة الاجتماعية وتحليلها وأساليب التطوير والتحسين عليها.

ب. المتابعة الدورية لقضايا المساءلة الاجتماعية والمؤشرات ونتائج البيانات ذات الصلة.

ت. رضا أصحاب المصلحة عن كيفية فهم مؤشرات الأداء والتحليل والمتابعة وعمليات التوثيق الخاصة بالمساءلة الاجتماعية.

ث. الاستفادة من أدوات الاتصال الفاعلة ومؤشرات القياس والمعلومات التي يصدرها نظام المساءلة الاجتماعية.

ج. الاستفادة من تقارير المتابعة والتقييم الذاتي للمساءلة الاجتماعية والتي تحقق أهداف المؤسسة.

٣. تستعرض المؤسسة ومن خلال تذليلها للصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ نتيجة الأعمال التي تنخرط بها إلى السعي لإيجاد أنماط بديلة للإخفاقات وذلك من خلال تحديد مسؤولياتها والآثار المترتبة على سياستها المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية، مما يتيح لها الفرصة لتكون مستعدة للتعامل مع مثل هذه الاحتمالات بالمستقبل.

٤. يتم التوثيق والاحتفاظ بعمليات الرصد والمتابعة ومؤشرات التقييم من أجل التحقق من النتائج والمخرجات التي تم التوصل اليها واعتمادها كنماذج للتخفيف من آثار المتغيرات المستقبلية على كيفية متابعة سياسة المساءلة الاجتماعية.

٥. تبقى مراجعة فعالية نظام المساءلة الاجتماعية من مسؤوليات مجلس الإدارة، فهو يحتاج أن يشكل رأيه الخاص بعد التحقق من المعلومات والبيانات الصادرة من نظام إدارة المساءلة الاجتماعية.

٦. تراقب الإدارة العليا نظام المساءلة الاجتماعية من خلال مؤشرات الأداء المحددة في عملياتها الإدارية، وترفع تقاريرها إلى المجلس بشأن تحديد ومراقبة المهام التي كلفت بها. وبدوره، يكفل المجلس نظام المساءلة الاجتماعية وسياستها التي تنفذ بفاعلية ضمن تعقيدات عمل المؤسسة وتقنياتها. وبالتالي فإن مجلس الإدارة يتلقى ويراجع بانتظام تقارير محددة عن تحقيق أهداف المساءلة الاجتماعية.

٧. يتعهد المجلس بإجراء تقييم سنوي عن المساءلة الاجتماعية للتأكد بأنه تمت دراسة جميع الجوانب الهامة لهذه العملية.

٨. عندما يعلن المجلس احترامه لضوابط التدقيق الداخلية وتقييم ومراجعة سياسة المساءلة الاجتماعية، فإنه ينظر بذلك على جميع أنواع الضوابط والإجراءات والترتيبات والتعليمات بما فيها تلك ذات الطابع التشغيلي والإمتثالي، بالإضافة إلى الإجراءات الداخلية للضوابط والسياسات المالية والإدارية.

التخطيط الفاعل للمساءلة الاجتماعية:

١. يجب تخطيط وتطوير وتنفيذ إجراءات قابلة للتطبيق وموثقة لإدارة المساءلة الاجتماعية والتي تتوافق وتعتمد على تحديد المشاكل وتحقيق النتائج والحلول. وعليه يترتب على المؤسسة اتباع إطار منهجي لتحليل ورصد ومراقبة نظام إدارة المساءلة الاجتماعية من أجل تنفيذها والاعتماد عليها بنحو فعال. ومن أجل تحقيق ذلك لابد من توفر التالي:

- وجود واعتماد السياسات الفاعلة للمساءلة الاجتماعية.
- مراجعة إدارية مستمرة.
- انتداب ممثلي المؤسسة لمراجعة الإجراءات.
- انتداب ممثلي الموظفين لمناقشة وتدارس الأمر.
- التخطيط والتنفيذ.
- الاحتفاظ بسجلات الامتثال والرقابة.
- تقارير متابعة ومعالجة التحديات والانحرافات واتخاذ إجراءات لتصويبها .
- فتح سبل وآليات الاتصال والتواصل محليًا واقليمياً.

٢. تكون المؤسسة مطالبة بالاحتفاظ بسجلات ملائمة لإثبات توافقها ومطابقتها لمعايير المساءلة الاجتماعية، في الوقت الذي يتم فيه توجيه مراجعة الأنظمة الإدارية على إجراءات وممارسات العمل غير المقبولة ضمن العمليات التشغيلية والتنظيمية.

٣. على المؤسسة ان تضع آليات ومعايير ومؤشرات للقضاء على الانحرافات ولتحسين اداء المساءلة الاجتماعية

٤. يجب التنبه دوماً إلى إمكانية متابعة الممارسات الجديدة والتي يمكن أن تحد من قدرة المؤسسة على التنافسية، كما وبجب توفر إجراءات سليمة لعملية رصد ومتابعة وتقيي مظروف العمل غير المقبولة والكامنة في:

- الإجراءات الإدارية اليومية.
- التغيرات السياسية.
- الكوارث الطبيعية.
- التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

٥. كما ويجب أن تكون المتغيرات في الإجراءات والممارسات جزء من عملية التخطيط والتقييم والتي تأخذ في الاعتبار التالي:

- الأثر من التغيير، هل تم تحقيق الغاية؟
- المكاشفة والمعرفة بالتغيير(على سلم المعرفة من نادر إلى مستمر).

- الاحتمالية مع مراعاة الضوابط الادارية المعمول بها.

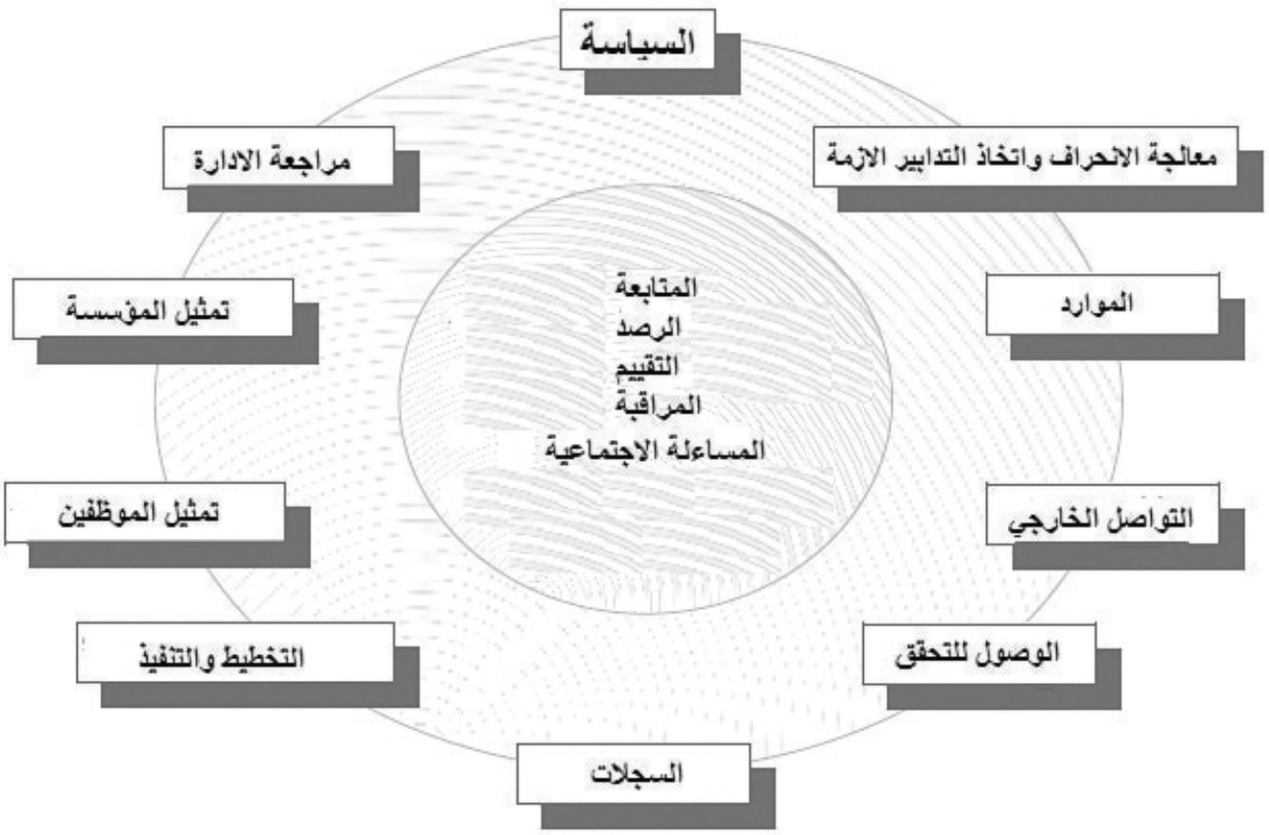
٦. أن نظام المساءلة الاجتماعية التي تتبناه الإدارة العليا بالمؤسسة يتم تنفذه بفعالية يتناسب مع مستوى الإجراءات التي تستمد تعليماتها من:

- السياسات التي تعمل بها المؤسسة.
- الغايات التي تصبوا إلى تحقيقها.
- الأهداف التي تعمل لأجلها.

٧. يجب على المؤسسة أن تحدد بوضوح الموارد اللازمة والتي تخصصها من أجل المضي قدماً ضمن السياسات والأهداف والغايات وذلك من خلال:

- الأفراد والموظفين.
- البنية التحتية والآلات والممتلكات وغيرها.
- التمويل والاستثمار.
- الملكية الفكرية والابداعية... الخ.

٨. يجب على المؤسسة تحديد الموارد الضرورية والمطلوبة لمراقبة عدم الامتثال وتحسين الإجراءات التنظيمية لإدارة المساءلة الاجتماعية بشكل فاعل كما هو مبين بالرسم التالي:

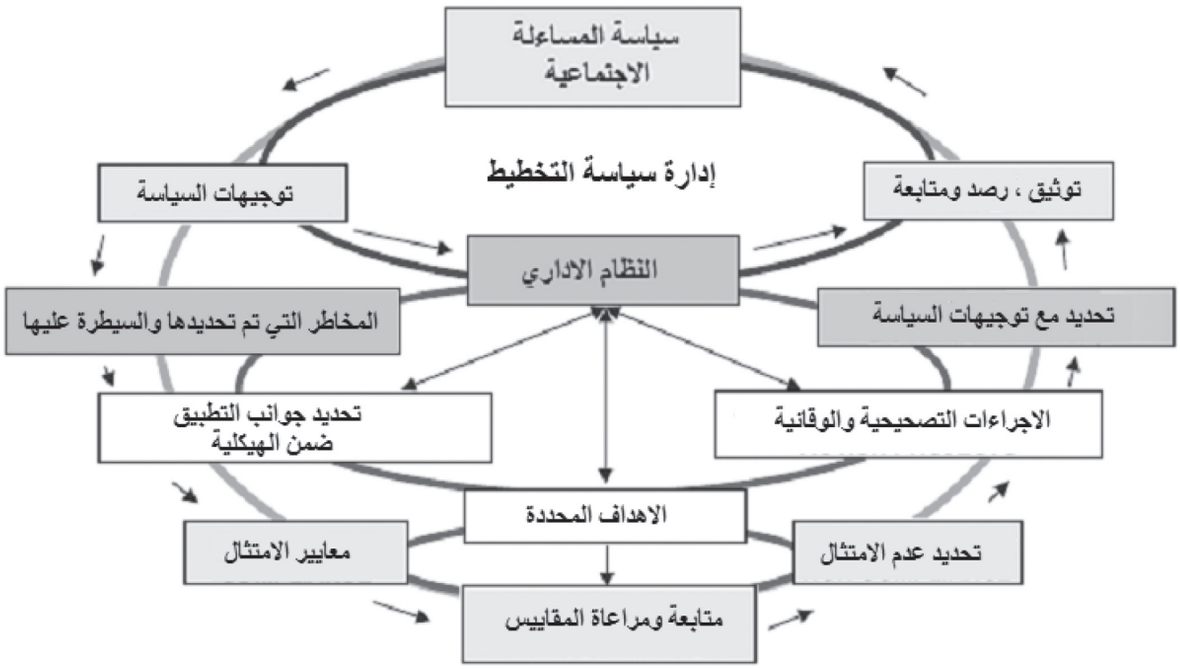


متطلبات وإجراءات التخطيط:

تدرك المؤسسة أن أساسيات برنامج المساءلة الاجتماعية التشاركية يتمحور حول خطوات وتسلسل واضح للمهام في مختلف جوانب النظام الاداري الذي تتبناه المؤسسة ومنها نستعرض بإيجاز ما يلي:

- البناء على الإطار التنظيمي العام للمؤسسة حيث تستعرض من خلاله الهيئة التنفيذية ومجلس إدارتها وسياسة المساءلة الاجتماعية وتنشرها للجميع.
- تطوير خطة استراتيجية لإدارة العمليات لتحتوي إطار سياسة المساءلة الاجتماعية، التوجيهات والإجراءات والالتزامات الواجب اتباعها.
- تشارك الهيكلية التنظيمية والإدارية للمؤسسة في نشر وتشغيل وتفعيل سياسة المساءلة الاجتماعية بما في ذلك الإجراءات والتوجيهات والالتزامات القائمة عليها.
- تحديد احتياجات ذوي المنفعة والمصلحة.
- يتم تحديد جوانب وماهيات محددة للمخاطر والتهديدات والانحرافات ليتم التطرق إليها ومعالجتها ومتابعتها بشكل سليم.
- رصد ومتابعة وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية عند التنفيذ لتسليط الضوء على الانحرافات ووضع إجراءات تصحيحية ووقائية لها.
- تحديد وإدارة الأولويات واضطلاع المؤسسة على مهام وتوجهات ادارية محددة ومراقبتها.
- يتم الاتفاق على الإجراءات التصحيحية والوقائية وتحديد جوانب التصدي لها ضمن الهيكلية التنظيمية وتوجيهات السياسة العامة.
- التخطيط لإدارة الشؤون الفردية للعاملين بالمؤسسة وتحديد جوانب التطبيق.
- يربط انجاز النشاطات ضمن توجيهات السياسات ومعايير القياس واهداف التخطيط والرقابة.
- تتم مراجعة الإجراءات تبعا لنتائج نشاطات البرامج وفحص الحاجة إلى احداث تغييرات أو تحسينات عليها، تماشياً مع سياسة التحسينات والممارسات المتفق عليها.

الرسم التالي يوضح تلك العلاقة:



أن التحسين والتطوير في إدارة المخاطر والاستراتيجيات المرتبطة بها، يتم نشرها من خلال ممارسات التخطيط والتقييم والمراجعة التي تتوفر من تحديد التوجيهات السياسية والإجراءات التصحيحية الوقائية لعمليات التطوير والتحسين؛

يظهر الرسم البياني السابق العلاقة بين السياسات وكيفية تحقيقها من خلال الممارسات التي تتبعها المؤسسة لإدارة التغيير، متضمنة جميع التعليمات والإجراءات المطبقة على الضوابط الداخلية لسياسة المساءلة الاجتماعية.

كيفية تحليل عدم الامتثال والإجراءات التصحيحية:

السياسة والممارسة:

١. يجب على المؤسسة اعتماد أساليب تحليل نتائج المساءلة الاجتماعية لتحديد جوانب عدم الامتثال والمطابقة فيها التي تستدعي، في بعض الاحيان، العمل على إجراءات تصحيحية أو الاستفادة من التدابير الاستباقية والوقائية لإدخال تحسينات إضافية عليها.

٢. يلزم المؤسسة للقيام بذلك أن تسعى إلى التحقق من المتطلبات وتوجيه الجهود إلى مواجهة مخاوف الموظفين والأطراف المعنية الأخرى وإيجاد أفضل الحلول فيما يتعلق بنتائج عدم الامتثال والمطابقة مع سياسات المؤسسة المعلنة وعليه:

- يترتب على المؤسسة الامتناع عن معاقبة، تأديب، فصل أو التمييز ضد أي موظف لكشفه عن معلومات أو تقديمه لملاحظات بشأن معايير الامتثال.
- تنفيذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية وتخصيص الموارد الكافية لمعالجة عدم الامتثال المحددة ضد سياسة المساءلة الاجتماعية.

آلية التنفيذ والتزامات المؤسسات الأهلية:

يمكن خلق آليات تطوير والتحكم بمعالجة عدم الامتثال من خلال الخبرة المستمدة من دعم مختلف البرامج الإدارية التي تعني بتحسين الخدمات والتي يتم نشرها ضمن الخبرة والتقنيات المستخدمة في معاينة جودة وبيئة العمل وأنظمة الأمان وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الخبرات في مجال إدارة حوكمة المؤسسات. ومن هذا المنطلق:

- عندما تواجه المؤسسة أي تحديات بعدم الامتثال لسياسة المساءلة الاجتماعية وإجراءاتها، تتخذ إجراءات فورية لمعالجتها، والحد من تكرارها.
- تحليل الأخطاء واستكمال الإجراءات التصحيحية لعدم الامتثال تشكل جزءًا رئيسياً من متطلبات معايير برامج المساءلة الاجتماعية.
- هذا يتضمن تدابير تصحيحية لأية معطيات تم التعرف والكشف عنها. يتم بالإضافة إلى ذلك تحليل جميع الانحرافات والبيانات والسجلات للبحث عن القضايا الرئيسية والعناصر الضارة في ممارساتنا ومدى تكرارها.
- تطبق المؤسسة الإجراءات التصحيحية والوقائية بالتزاماتها تجاه المساءلة الاجتماعية كجزء من الأطر التنظيمية للحوكمة الرشيدة وأنشطتها المختلفة.
- تكفل المؤسسة اتخاذ التدابير الوقائية عندما يتم تحديد احتمالات الانحرافات والمشاكل وأي إجراءات عدم الامتثال غير المقبولة. ويتم توجيه وتوثيق تحليل البيانات والأنشطة إلى الغايات والأهداف الموضوعة.
- في حال الفشل في رصد وتحليل إدارة أهداف وغايات المساءلة الاجتماعية، هنالك آثار مترتبة على أطر العمل التنظيمية للمؤسسة التي تنعكس بدورها على معايير قياس الأداء ورضا وثقة المنتفعين من المؤسسة من منظور اجتماعي.
- يتم تحديد الامتثال أو الفشل في مراحل التخطيط الاولى كنتيجة تحليل أنشطة إدارة المساءلة الاجتماعية ومنها على سبيل المثال:
  - عمليات التدقيق التي تضطلع على الإجراءات والممارسات.

- المراجعات – التقييمات المزمعة على الإجراءات والبيانات والقرارات.
- التحقق والتثبت من صحة المعلومات والمعطيات.
- معايير القياس – التوافق مع مؤشرات قياس موضوعة لمقارنة النتائج.
- اختبار وفحص – ويتم تحليل النتائج لإثبات المطابقة مع مجموعة من المعايير المعينة.

- تمكننا طرق متابعة مؤشرات القياس والتعامل مع الانحرافات في إجراءات المساءلة الاجتماعية من تطبيق مبادئ التوجيه في إدارة الأعمال لصياغة قرارات وضوابط وممارسة سليمة ضمن التزام المؤسسة بمنهجية ونظام الحوكمة الرشيد والصالح.
- وبهذا الصدد، تلتزم المؤسسة بالتحقق والرد على مخاوف الموظفين والأطراف المعنية الأخرى فيما يتعلق بالتوافق والامتثال أو عدمه مع سياسة المؤسسة.
- تكفل المؤسسة صياغة إجراءات واضحة لمعالجة مشاكل محددة تتطلب اتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية ووقائية لها.
- معالجة الانحرافات وعدم الامتثال واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها هي أحد العناصر الهامة التي تحددها المؤسسة ضمن سياسة المساءلة الاجتماعية لتحسين معايير قياس الأداء وأهدافه.
- هناك عناصر هامة تحدد آلية التواصل والاتصال بين الموظفين والهيئة الادارية. لذا تدرك المؤسسة أهمية استعراض المشاكل والمخاوف التي تثار من قبل الموظفين والسلطات الخارجية والأطراف المعنية الأخرى.
- تعتبر جميع التدابير الوقائية على أنها فرص جيدة للتحسين لذلك يجب أن تشكل مصادر المعلومات جزءاً مهماً من استراتيجية المؤسسة للتحسين المستمر في المساءلة الاجتماعية.

التطوير المستمر:

تسعى المؤسسة دومًا لإيجاد طرق وأساليب وفرص لتحسين المساءلة الاجتماعية من أجل العدالة والمصداقية في التعامل مع القضايا المختلفة. لذلك يجب عليها أن تضمن التخطيط الجيد لإدارة السياسات والنظم والإجراءات اللازمة للتحسين المستمر في أداء وإدارة الأطر التنظيمية للمساءلة الاجتماعية. حيث نسعى باستمرار لتحسين فرص المساءلة الاجتماعية من خلال:

- التنبؤ قبل حدوث المشاكل بدلاً من الانتظار لمواجهة المشاكل ومن ثم البدء بالبحث عن فرص للتحسين.
- تكمن كفاءة وفعالية المساءلة الاجتماعية فقط عندما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتدابير الوقائية اللازمة.
- يتم مراقبة الإجراءات التصحيحية والوقائية جنباً إلى جنب مع التغييرات الإدارية المطلوبة التي تؤدي إلى التحسين بالأداء وتؤكد على أن النتائج والأهداف المرجوة قد تتحقق.
- الدلالة على التحسينات المرجوة تنعكس بشكل مباشر على الممارسات والتغييرات التي تطرأ على نظام إدارة المساءلة الاجتماعية ونتائجها والتعديلات المتلاحقة في الإجراءات الإدارية العامة والتي يتم مراجعتها كوسيلة لضمان ورصد التحسينات المستمرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- وبالتالي فإنه من المهم توجيه موارد المؤسسة إلى الجوانب التي ستحقق أكبر قدر ممكن من الفائدة والتحسين بالأداء، مما يحثنا على تصنيف التحسينات على النحو التالي:
  - هامة – والتي لها تأثير مباشر على الامتثال.
  - مرغوب فيها – وينظر إلى هذه التحسينات بأنها تعكس الفائدة المتوسطة إلى طويلة الامد على برامج وسياسات المساءلة الاجتماعية.
  - داعمة – وينظر منها إلى توفير الوثائق والبيانات كأدوات جانبية تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة وفاعلة أو تساعد في اتخاذ قرارات أكثر اطلاعا ومدروسة بشكل افضل.
  - صغيرة – مهمة عندما تكون جزء من كل ولكن صعب التعامل فيها وتبريرها إن اخذت بمنعزل عن باقي المعطيات

الاخرى.

- يوفر اعتماد تحسين نظام المساءلة الاجتماعية عندما يمكن إثبات أن:
  - المساهمة تكون في موارد المساءلة الاجتماعية
  - المساهمة بالتزام المؤسسة لتحقيق سياسة المساءلة الاجتماعية وأهدافها.
  - المساعدة في تلبية الالتزامات القانونية والتنظيمية.
  - تعزيز قدرة المؤسسة في عمليات المتابعة والرصد والتقييم.
  - المساهمة في الالتزام بثقافة التغيير المستمرة والمطلوبة.
  - الحد من وإزالة امكانيات عدم الامتثال لسياسة المساءلة الاجتماعية.
- خطط التحسين والتطوير تساق من خلال التوجيهات الإدارية العامة والتي توصف بخطوات صغيرة لبرنامج التحسين المستمر والذي يتكون من:
  - تحديد سبب ومسبب للتحسين.
  - تشخيص وتحديد الوضع الحالي.
  - تحليل اسباب ومسببات المشاكل.
  - اقتراح جوانب للحلول المقترحة.
  - تقييم الأثر.
  - اختيار إجراء التحسين.
  - توحيد القياس بمعايير حل جديدة.
- نعتمد في تطوير جميع التحسينات على المساءلة الاجتماعية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من التدابير التصحيحية والوقائية التي نعمل عليها.

يوضح الشكل أدناه هذه الممارسة بشكل أكبر:

إدارة الموارد الاجتماعية:

السياسة والممارسة:

توفر سياسة إدارة الموارد الاجتماعية الإطار العام الذي يمكن ومن خلاله أن يتم تحديد كل المتطلبات والترتيبات التي تحتاج إلى موارد من أجل تحديد وتمويل وتنفيذ والحفاظ على الممارسات الفضلى لمتابعة تقييم المساءلة الاجتماعية.

الممارسة والإجراءات:

١. العمل على الإجراءات العلاجية والتصحيحية وتخصيص الموارد الكافية لمواجهة شدة الانحراف في مطابقتها لسياسة المساءلة وإجراءات تنفيذها.

٢. كما يتم التعرف أيضا على الجوانب التالية عن الموارد المرتبطة بمعايير جيدة للمساءلة الاجتماعية وهي:

- النظام الإداري والمالي المعمول به بالمؤسسة.
- تعريف أصحاب المصلحة والموظفين وغيرهم بتوفر سياسات المساءلة الاجتماعية والإنجازات التي تم تحقيقها حتى الآن.
- فريق عمل متدرب ومؤهل وفريق إداري ليتابعه يكون متمرس.
- تثقيف الموظفين وزيادة وعيهم بسياسات وأهداف المساءلة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- ما يتوفر بالمؤسسة من وثائق وسجلات حول السياسة ونظم المتابعة والتقييم المرتبطة بها.
- بيئة العمل ومساهمة المؤسسة الفاعلة في ذلك.

٣. الاحتياجات من الموارد وكيفية تحسينها تم من خلال التالي:

- المراجعة الإدارية.
- توقعات الفئات المستهدفة ومتلقي الخدمات.
- تعيين الأفراد في مهمات مختلفة.
- تطوير أساليب أكثر نجاعة بطرق الاتصال والتواصل وأهمها تفعيل الاجتماعات الدورية الداخلية بالمؤسسة.
- تحديد وتحليل الانحراف بين الأهداف والإجراءات والممارسات بنتائج المساءلة الاجتماعية.
- تدابير المساءلة الاجتماعية الوقائية والإجراءات التصحيحية المطلوبة.
- المراجعة والتدقيق الداخلي.
- إدارة التغيير.

الإشراف على الموارد البشرية:

تسعى المؤسسة دائما لتوفير جميع شروط العمل الملائمة للموظفين والتي تتوافق وتتماشى مع سياستها الخاصة بالمساءلة الاجتماعية وبرامجها. ومن أجل تحقيق الأهداف وتشجيع المساهمات من الموظفين فهي:

- تدعم مشاركتهم بالعمل وإدارة سياسة المساءلة الاجتماعية.
- تعزز إدارة الموارد لتحقيق أقصى قدر من المنفعة وذلك من خلال الاستفادة من قدرات الموارد البشرية المتوفرة عن طريق:
  - التدريب من أجل تحسين قدراتهم ومساهماتهم بالعمل بمهنية عالية.
  - زيادة الوعي والمعرفة لديهم لتأدية عملهم بشكل أفضل.
  - زيادة الكفاءة للتأكيد على قدراتهم بالعمل بحرفية.

- تساهم سياسة تحقيق المنفعة القصوى من استخدام الموارد البشرية، إلى حد كبير، في تفعيل المحفزات والمميزات لأولئك الذين يستخدمون قدراتهم وطاقاتهم بإيجابية وإلى أقصى حد ممكن وخصوصاً مدراء الدوائر والأقسام والموظفين الآخرين.
- الاستماع إلى مخاوف ومقترحات الموظفين وتوفير سبل الاتصال في اتجاهين من خلال مراجعة مستمرة لاحتياجاتهم وتشجيع العمل الجماعي والتعاون الفعال.
- مراجعة واستخدام مؤشرات ومعايير قياس رضا الموظفين من أجل إيجاد فرص لتحسين الأداء.

المقاولين والموردين:

- بالإضافة إلى مقدمي الخدمات الذين تربطنا بهم علاقات وثيقة، غالباً ما يكون من الضروري التعاقد والاستعانة بمصادر خارجية لبعض المهمات عندما تكون أعباء العمل كبيرة.
- هذا ويمكن للمؤسسة أن تلجأ في بعض الأحيان إلى استخدام العمالة المؤقتة وموردين جدد أو مصادر جديدة أخرى للحفاظ على الأهداف والغايات التي ستحققها المؤسسة.
- تتكون الموارد البشرية المستخدمة من الموظفين والمتعاقدين، وكلاهما يشكل الموارد اللازمة لاستدامة المؤسسة في تقديمها للخدمات التي تميزها.
- تعتبر متابعة ومراقبة أداء الموردين والمقاولين والموظفين من مسؤولية رئيس الدائرة الذي يتم تعيينهم بها.

تعيين الأفراد:

- يتم تعيين الموظفين تبعًا لقدرتهم على إكمال الأعمال الموكلة ضمن الجداول الزمنية المطلوبة.
- عندما يجد الموظف صعوبة في العمل المسند إليه أو لا يمكنه إتمام العمل في غضون الوقت المتفق عليه، يتوجب عليه إبلاغ مديره المباشر بذلك. كما ويتم توفير التدريب الكافي لجميع الموظفين ليساعدهم على تأدية مهامهم بشكل جيد. كما يمكن أن يكون هذا تحت إشراف مختصين حتى يتم تحقيق الكفاءة المنشودة.
- ويتم تقييم كل موظف في بداية عمله لمعرفة أنماط التدريبات الاضافية المطلوبة والأنشطة التي ستؤهله للقيام بها.
- يتم متابعة ورصد التقدم الذي يحرزه الموظف تجاه كل نشاط يقوم به ويتم تقييمه بحسب معايير القياس التالية:
  - غير مؤهل ولا يمكن تدريبه.
  - بحاجة إلى التدريب.
  - التدريب التشغيلي والإشرافي.
  - التدريب التشغيلي دون رقابة.
  - قادر على تدريب الآخرين.
- يقوم كل رئيس قسم بالمحافظة على سجلات ومصفوفة الأنشطة التي يتابعها وتحتوي على:
  - قائمة باسماء الموظفين بالدائرة.
  - مجموعة المهام الموكلة إلى الدائرة.
  - مكانة كل موظف من الأنشطة والمهام الموكلة إليه بالدائرة.

قائمة المراجع:

تم الإستعانة بمجموعة من المراجع الإنجليزية والعربية في مجال المساءلة الاجتماعية وتضم مقالات ومؤلفات ذات الاختصاص:

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. The Law Dictionary - Featuring Black's Law Dictionary Free Online Legal Dictionary 2nd Ed.
2. What is SOCIAL ACCOUNTABILITY? definition of SOCIAL ACCOUNTABILITY (Black's Law Dictionary)
3. Social Accountability in the Public Sector - A Conceptual Discussion by John M. Ackerman; Social Development Papers - Paper No. 82 / March 2005
4. Social accountability sourcebook - chapter 2 - social accountability: what does it mean for the world bank?; World Bank Social Accountability Sourcebook: Draft "Conceptual" Chapter; Reference: www.worldbank.org/socialaccountability_sourcebook/Print;
5. Social Accountability for NGOs Web site information, why it is important for NGOs to be accountable

   reference: http://socialaccountability.net/san.htm

المراجع باللغة العربية:

1. شبكة المساءلة الإجتماعية فى العالم العربى – ترسيخ ثقافة وممارسات المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي
2. شبكة التواصل الاجتماعي: https://es-la.facebook.com/ANSAArabWorld
3. مجلة العلوم الاجتماعية – مقالة للأستاذ حسين عبد المطلب الاسرج بعنوان «تجربة العالم العربي في تطبيق المساءلة الاجتماعية» http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2114
4. مفهوم المساءلة الاجتماعية – منتدى المساءلة الاجتماعية – تجمع لجان المرأة الوطني الأردني: http://social-accountability.com/jnfw/ar/

www.ndc.ps