

دولة فلسطين  
وزارة الحكم المحلي



دليل ادوات المساءلة المجتمعية في فلسطين

National Toolkit on Social Accountability in Palestine

اعداد الدليل

اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية



حقوق الطبع محفوظة

أيار ٢٠١٦



## المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	رقم الصفحة	العنوان
23	إطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي «سوا نقرر ونغير» Youth Create Change	4	كلمة معالي وزير الحكم المحلي : د. حسين الاعرج
28	جلسات الاستماع Public Hearing	7	وزارة الحكم المحلي و تعريف للجنة الوطنية
33	الإطار الثاني: الموازنات والمصروفات	8	فكرة الدليل الوطني للمساءلة المجتمعية
37	تتبع النفقات Expenditure Tracking	10	مفهوم المساءلة المجتمعية
41	بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية Local Government Units Gateway - Baladiyat.ps	10	ركائز المساءلة المجتمعية
43	الموازنات التشاركية أو إعداد الموازنة بالمشاركة Participatory Budgeting	11	ما هي أهمية المساءلة المجتمعية؟
48	التدقيق المجتمعي Social Audit	12	خريطة أدوات المساءلة المجتمعية
53	موازنة المواطن Citizen Budget	13	الإطار الأول: السياسات و التخطيط
57	الإطار الثالث: الخدمات المقدمة	14	حوار أصحاب العلاقة Multi-Stakeholder Dialogue
59	بطاقات التقييم المجتمعي Community Score Cards	18	بث جلسات المجلس البلدي Live Broadcast of Local Council Meeting
64	استبيان تقييم المواطنين للخدمة Citizen Report Card	21	المجلس الشبابي المحلي Local Youth Council





## المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	رقم الصفحة	العنوان
103	الدروس المستفادة:	69	ميثاق المواطن Citizen Charter
105	الملاحق	74	خدماتي Khadamatee
111	المراجع والهوامش	77	أداة الزائر الخفي Mystery Visitor
		81	دووز Dooz
		84	فزة Faza'a
		87	الإطار الرابع: الرقابة العامة (المجتمع)
		88	لجان مراقبة وإدارة الخدمات Monitoring Committees and Management Services
		91	نظام الشكاوى والاعتراضات Objections and Complaints systems
		94	صوتك مسموع Tajaawob on Wheels
		97	راديو المجتمع Radio of Society
		100	منصة (بتعرف إنو) You Know





## كلمة معالي وزير الحكم المحلي د. حسين الأعرج

ترسيخاً لمبادئ الحكم الرشيد وتحقيقاً لرؤية ورسالة وزارة الحكم المحلي وعمل الوزارة منذ انطلاقتها لبناء مجتمع فلسطيني وهيئات محلية وفق القانون الأساسي والقوانين الصادرة والأنظمة والتشريعات، فقد قامت الوزارة بإعطاء الأهمية لفاهيم المشاركة والمساءلة المجتمعية، وقامت بإطلاق أدلة في هذا الخصوص وتعميمها على الهيئات المحلية للعمل بما جاء فيها وذلك استناداً إلى الخطة الاستراتيجية الخاصة بوزارة الحكم المحلي.

ومن منطلق أننا في وزارة الحكم المحلي شركاء في بناء مؤسسات الدولة والارتقاء بخدمة المواطن أصدرنا قراراً بتشكيل لجنة وطنية تعمل على توحيد أدلة المساءلة والمشاركة المجتمعية في دليل وطني واحد يكون مرجعاً لمؤسساتنا الفلسطينية لترسيخ مبادئ المساءلة المجتمعية وتفعيل وضمان تطبيق الحكم الرشيد بمكوناته وأدواته المختلفة إضافة إلى مأسسة المساءلة المجتمعية بالتعاون والتنسيق التام مع صندوق تطوير البلديات والمؤسسات المحلية والدولية الصديقة وصولاً لتحسين الخدمات لمواطنينا الكرام في جميع محافظات الوطن.





وفي نفس السياق فقد خطت وزارة الحكم المحلي خطوات كبيرة في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي ونستطيع أن نفخر بهذه الخطوات محلياً ودولياً، حيث اعتمدت الوزارة منهج التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستويين المحلي والإقليمي كأساس وركيزة في عملية النهوض بالواقع الفلسطيني ورسم الخطط والمقومات التنموية وتحديد الاحتياجات الأولية، من منظور الفهم المتكامل والواعي لإمكاناتنا ومصادرنا. وقد قامت الوزارة خلال السنوات السابقة بإعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لمجموعة من الهيئات المحلية في مختلف المحافظات ولا زال العمل مستمرا لباقي الهيئات المحلية .

وفي إطار سعينا لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين فقد سعت الوزارة لاستثمار كل السبل لزيادة مشاركة المواطنين في عمليات التخطيط والتنفيذ ومتابعة المشاريع ونسعى إلى زيادة مشاركة المواطنين في تحديد أولوياته تلك. وضمن هذا الإطار فقد اعتمدت الوزارة ورقة سياسات المساءلة المجتمعية وورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية وورقة سياسات تعزيز المشاركة الشبابية وشجعت الوزارة جميع الهيئات المحلية لتوسيع مشاركة المواطنين وإعطائهم مساحة أكبر من المشاركة والمتابعة لأنشطة الهيئات المحلية مثل مشروع تعزيز الوعي بمفاهيم الحكم المحلي، وكما تعمل الوزارة على تطوير الفكر والمفهوم المحلي بشكل يضمن الوصول الى احتياجات المجتمع غير التقليدية والمتمثلة بالامور الشبابية والثقافية والاقتصادية وكل ما يتعلق بالتنمية الاجتماعية.

يأتي هذا الدليل ليشكل إضافة جديدة لإنجازات الوزارة واللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية التي تشمل في مكوناتها عدداً كبيراً من المؤسسات الأهلية والحكومية العاملة في هذا الإطار، ولنا الحق أن نفخر بهذا الإنجاز الذي يُعتبر الأول من نوعه في المنطقة العربية والذي يُشكل إضافة نوعية للمهتمين بالمساءلة المجتمعية في الوطن العربي. وإننا إذ نفخر بإنجازتنا فإننا ندعو الله أن يكون هذا الدليل مفيداً ليشكل أداة تسهل تطبيق المساءلة المجتمعية في وطننا.

الله الموفق والمستعان،،،

د . حسين الأعرج

وزير الحكم المحلي



بناء على الحاجة الماسة لتقديم دليل وطني يتعلق بالمساءلة المجتمعية مكمل لباقي الأدلة المطبقة في دولة فلسطين، وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والهيئات المحلية والمؤسسات الدولية الصديقة والخبراء، وليس دليلاً منفصلاً عن تلك الأدلة كضرورة ماسة للبحث بكل السبل الممكنة لتطوير آليات وأدوات تتعلق بمحاور وتطبيقات المساءلة المجتمعية تساعد وتساهم في وضع معايير وسبل للمراقبة والمتابعة وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد من خلال أبعاد المساءلة المجتمعية والتي تتمثل في المشاركة والشفافية والمتابعة والاستجابة.

لذا تم تشكيل اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية لإخراج هذا الدليل بطريقة مهنية تساعد المعنيين والمختصين وأصحاب الاهتمام في تطبيق تلك الأدوات التي تعزز وتقوي من تطبيقات أدوات المساءلة المجتمعية على الصعيد المحلي والوطني.

### مُعد الدليل

الدكتور ناهض راغب عيد

اللجنة الفنية لمراجعة الدليل





## وزارة الحكم المحلي:

تسعى وزارة الحكم المحلي في دولة فلسطين من خلال رؤية الوزارة للوصول لحكم محلي رشيد قادر على تحقيق التنمية المستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة، كما تسعى الوزارة من خلال رسالتها إلى الوصول لوزارة رائدة تعمل على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد.

أما عن استراتيجيات وغايات الوزارة<sup>1</sup> فهي تسعى إلى:

1. تمكين الهيئات المحلية من امتلاك قدرات مؤسساتية فاعلة.
2. رفع كفاءة الوزارة لتمكينها من التخطيط والتوجيه والإشراف على قطاع الحكم المحلي.
3. تحقيق مزيد من الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمعية في قطاع الحكم المحلي.
4. تعزيز مفهوم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين الخاص والعام للمساهمة في إحداث تنمية محلية وتعزيز الاستقلال المالي للهيئات المحلية.

### تعريف اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية في فلسطين:

بناء على قرار وزير الحكم المحلي الفلسطيني الصادر بتاريخ ٢٠١٥/٠٥/١٣، وبناء على الصلاحيات المخولة له كوزير واستكمالاً لما تم إنجازه على صعيد المساءلة المجتمعية، تم تشكيل لجنة فنية تتكون من ممثلين عن: (وزارة الحكم المحلي، صندوق تطوير وإقراض البلديات، وزارة التربية والتعليم، ديوان الرقابة المالية والإدارية، الهيئة الاستشارية، مؤسسة ملتقى الطلبة، الحياة والأمل، جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، شبكة المساءلة الاجتماعية في العالم العربي، GIZ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بلدية بيتونبا، بلدية سنجل، بلدية السموع، بلدية تقوع، بلدية يعبد، مجلس قروي زبوبا، بلدية رفح، بلدية المغازي، بلدية خانيونس) وتمثل مهام اللجنة الفنية فيما يلي:

1. تيسير عملية التواصل والتنسيق ما بين الجهات ذات العلاقة وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والوطنية.
2. توجيه العمل والإشراف على أعمال مؤسسة ودعم سياسة المساءلة المجتمعية وتقييمها المستمر.
3. العمل على تطوير دليل المساءلة المجتمعية والعمل على نشره وتعميمه وتحفيز الهيئات المحلية على الاسترشاد به وتطبيقه.
4. متابعة برنامج دعم وبناء القدرات في مجال المساءلة المجتمعية للوزارة وصندوق تطوير وإقراض البلديات والهيئات المحلية وطواقمها.
5. تعزيز الاتصال والحشد والمشاركة على كافة المستويات للمساءلة المجتمعية في فلسطين.





ويشار إلى أنه انبثق عن هذه اللجنة لجنة فرعية متخصصة لمراجعة الدليل الوطني تتكون من وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات بالإضافة إلى ممثلين عن الهيئات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات دولية عاملة في مجال المساءلة المجتمعية (مرفق الاسماء).

### فكرة الدليل الوطني للمساءلة المجتمعية:

جاءت فكرة الدليل الوطني للمساءلة المجتمعية بناء على معطيات الواقع المؤسساتي المحلي على صعيد المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المحلي ومن منطلق اهتمام وزارة الحكم المحلي متمثلة في اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية ووضع تلك المهمة على سلم أولويات وزارة الحكم المحلي في فلسطين.

حيث ولدت فكرة الدليل بناءً على ورؤية الوزارة واحتياجات المؤسسات في تحسين واستحداث أدوات وآليات وتطبيقات المساءلة المجتمعية على الصعيد الوطني والمحلي من أجل تعزيز وتطبيق أبعاد المساءلة المجتمعية والتي تتمثل في المشاركة والشفافية والمتابعة والاستجابة، ومن منطلق رسم علاقة وطيدة بين الهيئات المحلية والمواطنين والمؤسسات القاعدية ومؤسسات المجتمع المحلي لرفع كفاءة وقدرات تلك المؤسسات على مساءلة الجهات المسؤولة وصناع القرار للحد من الفساد وتعزيز مبدأ الحوكمة الرشيدة وتحسين الخدمات. لهذا صدر قرار وزير الحكم المحلي بتاريخ ٢٠١٥/٠٥/١٣ لتشكيل اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية بهدف استكمال ما تم إنجازه من أدلة مؤسسات أخرى بهدف خلق أدوات وتطبيقات مستحدثة تشمل جميع أبعاد ومحاور المساءلة المجتمعية من خلال المتابعة والتقييم والمراقبة المجتمعية وتحسين الخدمات المقدمة.

### عرض الدليل:

يركز هذا الدليل على شرح وتوضيح آليات المساءلة المجتمعية والتجارب الفلسطينية في هذا الإطار مما يساهم في مساءلة الجهات الحكومية تجاه المواطنين وعلى وجه الخصوص تجاه المجتمعات التي لا يتم تمثيلها بشكل كاف في عمليات صنع القرار السياسي. هذا النوع من المساءلة هو نتيجة العقد الاجتماعي الضمني بين المواطنين وممثلهم ووكلائهم الذين قاموا بتفويضهم في إطار الديمقراطية، وهناك مبدأ أساسي من مبادئ الديمقراطية ألا وهو أن المواطنين لديهم الحق في المطالبة بالمساءلة والجهات العامة ملزمة بالخضوع للمساءلة<sup>٢</sup>.





## يهدف هذا الدليل إلى :

توفير مرجع يستفيد منه جميع العاملين في تقديم الخدمات للمواطنين في المؤسسات الحكومية والهيئات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني. بحيث يوجه هذا الدليل مستخدميه إلى تطوير علاقتهم بالمواطنين وتحسين وتطوير الخدمات، وكذلك توعية العاملين في هذه المؤسسات المختلفة بأهمية المساءلة المجتمعية وأبعادها المختلفة كركيزة هامة من ركائز الحكم الرشيد، وبالتالي يساهم هذا الدليل في إيجاد مرجع وطني فلسطيني يستفيد منه المدربون والباحثون والعاملون في تطبيقات المساءلة المجتمعية.

## الأهداف الخاصة للدليل:

١. توفير أدوات استرشادية لاختيار الأدوات المناسبة حسب الحاجات المتوفرة وتطبيقها بيسر وسهولة.
٢. تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في المجتمع، وتحسين العلاقة بين مقدمي الخدمات والمسؤولين والمواطنين.
٣. المساهمة في توعية المواطنين ومقدمي الخدمات بأبعاد وتطبيقات المساءلة الاجتماعية وأهميتها في حياة المواطنين.

## مبررات الدليل:

يسعى هذا الدليل لإيجاد مرجع وطني موحد يتعلق بالمساءلة المجتمعية في ضوء تعدد الأدلة المحلية والعربية التي تتعلق بهذه المسألة، كما يسعى هذا الدليل لتوفير الوقت والجهد من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة والأدوات الأخرى وتطبيقاتها المختلفة، والاستفادة من الواقع والتجارب وقصص النجاح التي تم التوصل إليها مما يحفز على فكرة استكمال واستحداث وتقنين أدوات تتعلق بالمساءلة المجتمعية. وهذا استدعى الوزارة للبناء على أفكار ومجهودات وتجارب الآخرين في المجتمع المحلي من أجل إيجاد دليل وطني موحد يكون بمكانة مرجع ومصدر ترتكز عليه المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات المحلية والمواطنين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتوضيح وتقوية العلاقة بين المسؤولين ومقدمي الخدمات والمواطنين.

## منهجية الدليل:

يعتمد الدليل الوطني للمساءلة المجتمعية في تطبيقاته على منهجية الحوار والنقاش والتحليل من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الحكم الرشيد والنزاهة. وكما تم الاستفادة من خبرات جميع الهيئات المحلية والمؤسسات الأهلية في مجال المساءلة المجتمعية وقد تم عقد مقابلات مطولة بالإضافة إلى تشكيل مجموعات مركزة في كل من الضفة الغربية وغزة من أجل إضفاء الروح الفلسطينية على الدليل الوطني. (مرفق قائمة بأسماء المؤسسات وممثليها).

وحيث يهدف الدليل الوطني للمساءلة المجتمعية في المقام الأول إلى المساهمة في إنشاء دليل وطني تطبيقي لأدوات المساءلة المجتمعية يكون كمصدر مرجعي لتعزيز المساءلة المجتمعية كركيزة أساسية من ركائز الحكم الرشيد ومحاربة الفساد في فلسطين، فقد تم





مراجعة هذا الدليل من قبل اللجنة الفرعية المتخصصة كجهة فنية ومرجعية متخصصة واستشارية تتمتع بخبرات وتجارب نظرية وعملية ميدانية في مجال المساءلة المجتمعية وترسيخ ركانزها في المجتمع المحلي. لذا سيقوم الدليل بشرح الإطار النظري المتعلق بالمساءلة المجتمعية بالإضافة للأدوات التطبيقية للمساءلة المجتمعية وشرح تعريفاتها وأهدافها والخطوات الإجرائية لتطبيقها، هذا بجانب نقاط القوة والمزايا والمخاطر لتطبيق كل أداة وأهم نتائج تطبيقها.

## لماذا هذا الدليل؟

هذا الدليل موجه أساساً كأداة توجيهية وإرشادية للمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات المحلية والمواطنين والدارسين والباحثين وأصحاب الاهتمام في المساءلة المجتمعية.

## مفهوم المساءلة المجتمعية:

تعرف المساءلة المجتمعية على أنها مجموعة واسعة من الأعمال والآليات التي يستخدمها المواطنون ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام وغيرها من الأطراف الفاعلة غير الحكومية في مطالبة من يقومون على إدارة الشأن والمال العام لتوضيح قراراتهم واتخاذها، والإجابة عن أسئلة متعلقة بالمشاريع أو الخدمات أو الفرص التي تم توزيعها أو إدارتها. وتقوم المساءلة المجتمعية على مجموعة من العناصر تتلخص في الشفافية والمشاركة والاستجابة والرقابة.



يؤكد مفهوم المساءلة المجتمعية على حق المواطنين وعلى مسؤوليتهم  
للتأكد من أن ما تقوم به الحكومة هو في مصلحة الشعب .



## ركانز المساءلة المجتمعية الأساسية هي:

الشفافية: يقصد بها شفافية الهيئات المحلية في نشر المعلومات فيما يتعلق بتقديم الخدمات وما يترتب عليها من عمليات صرف ونفقات وإدارة المال العام، وحق الحصول على المعلومات لمن يطلبها.

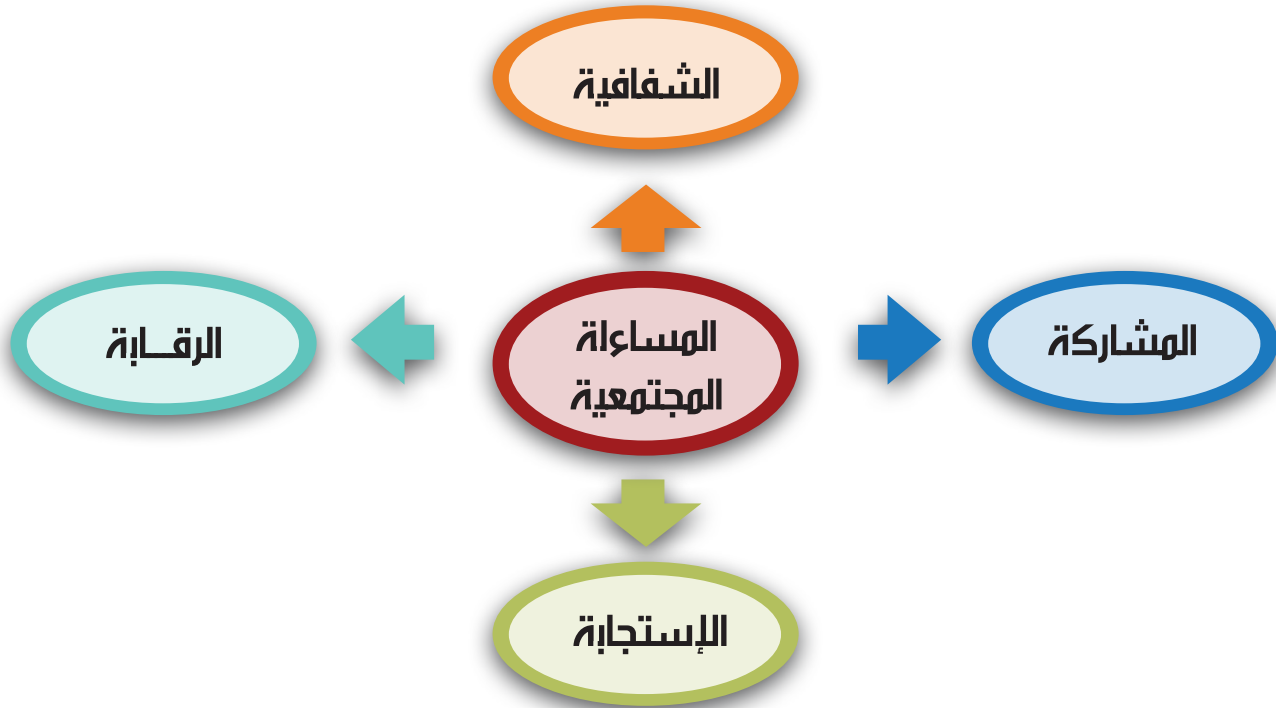




**المشاركة:** يقصد بها إشراك المواطنين و إعلاء صوتهم بما لديهم من احتياجات وآراء وبواعث قلق من ناحية، وتحديد أولوياتهم ومراجعة وتقييم أداء الهيئات المحلية من ناحية أخرى، وكذلك تقديم تغذية راجعة فيما يتعلق بالسياسات العامة والقرارات المختلفة للهيئات المحلية وتوفير البيئة الملائمة لذلك، وهو ما يساعد الحكومة على تفهم أولويات المواطنين بشكل أفضل وتحسين سبل تقديم الخدمات للناس.

**الاستجابة:** تعني مدى استجابة الهيئات المحلية لاحتاجات المواطنين ومطالبهم الأساسية.

**المتابعة:** تتمثل في جمع وتحليل العمليات والمعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين، للتأكد من أن تلك الأعمال تمت بطريقة رشيدة وفعالة تتماشى مع احترام القوانين واللوائح والأنظمة الموجودة.





## خريطة أدوات المساءلة المجتمعية

ملاحظات	اسم الأداة	منهج المساءلة المجتمعية المتبع	أطر المساءلة المجتمعية
مع العلم أنه يمكن استخدام أدوات أخرى في السياسات والتخطيط مثل بطاقات تقييم المواطن	حوار أصحاب العلاقة	صنع القرارات والتخطيط المبني على المشاركة وتحديد أولويات المشاريع	السياسات، التخطيط
	بث جلسات المجلس البلدي		
	المجلس المحلي الشبابي		
	إطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي		
مع العلم أنه يمكن استخدام أدوات أخرى في الموازنات والمصروفات مثل جلسات الاستماع	جلسات الاستماع	أعمال المساءلة المجتمعية المتعلقة بالميزانية والمصروفات	الموازنات والمصروفات
	تتبع النفقات		
	بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية		
	الموازنات التشاركية أو إعداد الموازنة بالمشاركة		
مع العلم أنه يمكن استخدام أدوات أخرى مثل أداة تتبع النفقات، الموازنات التشاركية، أو لجان مراقبة وإدارة الخدمات .	التدقيق المجتمعي	دمج المساءلة المجتمعية في عملية المتابعة والتقييم للخدمات العامة في أقسام خدمات الجمهور بهدف تحسين الجودة وضمان العدالة في التوزيع.	الخدمات المقدمة
	موازنة المواطن		
	بطاقات التقييم المجتمعي		
	استبيان تقييم المواطنين للخدمة/ بطاقة رأي المواطن		
	ميثاق المواطن		
	خدماتي		
الزائر الخفي			
دووز			
فزعة			
مع العلم أنه يمكن استخدام أدوات أخرى مثل بطاقات التقييم المجتمعي أو الزائر الخفي.	لجان مراقبة وإدارة الخدمات	المساءلة المجتمعية والرقابة العامة	الرقابة العامة (المجتمع)
	نظام الشكاوي والاعتراضات		
	صوتك مسموع		
	راديو المجتمع		
	منصة بتعرف إنو		







## الإطار الأول: السياسات و التخطيط

### مقدمة:

يعتبر رسم سياسات وخطط متناسقة أمراً حاسماً لإحداث تغيير حقيقي ومستدام في النظم الخدماتية في جميع أنحاء العالم وتحقيق هدف تلبية احتياجات الجميع. ودعم صانعي القرارات على الصعيد الوطني في وضع سياسات واستراتيجيات خدماتية متينة وملائمة، وفي إدارة تنفيذها على نحو فعال.

### أهمية تحديد السياسات والخطط في المجتمع:

١. تجنب الوقوع في أخطاء نتيجة الارتجال والتخبط في رسم الخطط ووضع البرامج والمشروعات الاجتماعية.
٢. تساعد السياسات والخطط على الوصول إلى الأهداف المطلوبة بتوضيح مجالات العمل الاجتماعي واتجاهاته.
٣. توجد نوعاً متكاملاً من التنسيق الفكري والتقارب الزمني بين مختلف القطاعات والأجهزة والمهن المختلفة العاملة والمواطنين في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية.
٤. تعاون المسؤولين والمواطنين في رسم مشروعات الخطط ووضع البرامج والمشروعات بتوضيح القواعد والاتجاهات التي يجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف وتقييم النتائج وضع خطط تطويرية مشتركة.

تبعاً للسياق، فإن هذا الدليل الوطني يوفر مجموعة من الأدوات التي من شأنها أن تساعد صانعي القرار على الصعيد الوطني والمواطنين على الصعيد المجتمعي من تحديد السياسات ورسم الخطط بشكل دقيق يستجيب للاحتياجات الحقيقية للمجتمع. وإيكم بعض هذه الأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط والسياسات مع العلم أنه يمكن استخدام أدوات أخرى أيضاً.





# حوار أصحاب العلاقة

## Multi-Stakeholder Dialogue





## حوار أصحاب العلاقة Multi-Stakeholder Dialogue

المحتوى	المحور
هي عبارة عن تجمع عدة مجموعات من أصحاب العلاقة فيما يتعلق بقضية معينة.	تعريف الأداة
التوصل لحلول واقعية لتحسين الخدمات من خلال تبادل الخبرات والمعارف والتجارب، (والمساهمة المالية من ذوي العلاقة والمواطنين) المبنية على مصلحة الأطراف ذات العلاقة بالقضية والتعاون من أجل التوصل لنقاط الاتفاق وتعزيزها ومتابعة تنفيذها. هدفها الرئيسي هو تعزيز مستويات الثقة والتعاون بين مختلف مجموعات أصحاب العلاقة، لتبادل المعلومات والمعرفة المؤسسية، وتوليد الحلول والممارسات الجيدة ذات الصلة. وكذلك من أجل بناء توافق في الآراء بين جميع أصحاب العلاقة المعنيين في قضية تتعلق بالخدمات العامة. <sup>6</sup>	الغرض
المركز الفلسطيني لقضايا السلام و الديمقراطية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
تعتمد هذه الأداة في تنفيذها على تحديد القضية والهدف، تعيين اللجنة المسؤولة عن الحوارات، بدء عملية الحوارات، التقييم والتنفيذ والمتابعة من خلال التوصل لقرارات مشتركة لتحقيق المصلحة مع توفير الجهد والوقت والتعاون في التنفيذ. <b>الخطوة ١ - بدء العملية:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد القضية والهدف.</li> <li>■ تشكيل المجموعة المنسقة الأساسية.</li> </ul> <b>الخطوة ٢ - تحديد و تجهيز أصحاب العلاقة الرئيسيين.</b> <b>الخطوة ٣ - الإعداد و التحضير للحوار:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ اختيار الميسر أو الميسرين والمقررين.</li> <li>■ توافق في الآراء بشأن القضية والأهداف.</li> <li>■ إعداد جدول الأعمال والجدول الزمني.</li> <li>■ الاتفاق على أفضل قناة أو قنوات للتواصل بين اصحاب العلاقة.</li> </ul>	إجراءات التطبيق





<p><b>الخطوة ٤ - تنفيذ وعقد الحوار:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ إعداد قاعة الاجتماعات.</li><li>■ الاتفاق على القواعد الأساسية للحوار.</li><li>■ تنفيذ الحوار: بعد أن تم تحديد القواعد والاتفاق عليها.</li></ul> <p><b>الخطوة ٥ - التقييم والمتابعة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ توثيق العملية: بناء على ملاحظات المقررين، يجب إصدار نص إتفاق أو مجموعة من التوصيات التي يوافق عليها جميع أصحاب العلاقة المعنيين بعد وقت قصير من إجراء الحوار وتوزيعها على الجميع عن طريق المجموعة المنسقة. وإلى جانب توثيق المناقشات والمخرجات يجب أيضاً توثيق سجلات عملية التصميم والتحضير للحوار.</li><li>■ تنفيذ التوصيات: يجب صياغة خطة عمل تحدد: من؟ ومتى؟ وأين؟ و مع من ستنفذ التوصيات التي أقرت خلال الحوار.</li><li>■ استراتيجيات التواصل والتغطية الإعلامية من أجل التأكد من أن نتائج الحوار متاحة للمواطنين.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ طريقة لاستكشاف التجارب اليومية.</li><li>■ يتم إجراؤها بطرق متنوعة (شخصياً، عبر الهاتف، في رسالة أو البريد الإلكتروني أو من خلال تصفح الإنترنت).</li><li>■ وسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف في التعامل مع المواطنين.</li><li>■ وسيلة لقياس الأداء مقابل مجموعة من المعايير الخاصة بخدمة المواطنين.</li><li>■ أداة ووسيلة مفيدة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمواطنين.</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تشدد بعض أصحاب العلاقة بأرائهم الشخصية.</li><li>■ استبداد النخبة أثناء الحوار.</li></ul>	القيود/المخاطر
لجنة يتم تعيينها والإتفاق عليها لإجراء الحوار بين أصحاب العلاقة.	الجهة الممثلة عن المواطنين





المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
من شهر إلى ٣ شهور وحسب القضية.	مدة التنفيذ
التوصل لحلول وقرارات مشتركة تحقق الأهداف من تحسين الخدمات من خلال المصالح المشتركة لأصحاب العلاقة بأقل جهد ووقت.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يمكن النظر إلى المحادثات الميسرة بين أصحاب العلاقة كحوار أصحاب العلاقة فقط عندما تنوي إلى تحقيق هدف واحد على الأقل من الأهداف الثلاثة التالية: الحصول على وجهات نظر متعددة وفهم أعمق والتوصل إلى توافق وتشجيع التغيير .</li> <li>■ يجب أن يتفق جميع أصحاب العلاقة على تحديد و تعيين الميسرين و ينبغي أن يحرص هؤلاء الأشخاص على وجود جو من الثقة المتبادلة.</li> <li>■ من أجل ضمان نجاح العملية، فإنه من الضروري أن يتفق جميع أصحاب العلاقة على القضية قيد النقاش والأهداف.</li> <li>■ إنه من الضروري تحديد جدول أعمال للعملية و ذلك بطريقة تشاورية مع ممثلي أصحاب العلاقة.</li> <li>■ يجب على أصحاب العلاقة الاتفاق على أفضل قناة أو قنوات للتواصل من أجل تنفيذ حوار أصحاب العلاقة.</li> <li>■ يجب أن يتم تنفيذ الحوار وفقا للجدول الزمني الذي تم تحديده بالتنسيق مع جميع أصحاب العلاقة.</li> <li>■ إذا تم عقد الاجتماعات وجها لوجه يجب ضمان أن يكون الوضع مريحا و البيئة مساعدة لضمان وجود جو من الاسترخاء والحوار المثمر بين المجموعات.</li> <li>■ على المشاركين أن يتفقوا في بداية الاجتماع على كيفية ربط مخرجات الحوار في عملية صنع القرار (هل ستكون هذه المخرجات إلزامية أم ستكون مجرد توصيات فقط).</li> </ul>	نصائح التنفيذ





## بث جلسات المجلس البلدي Live Broadcast of Local Council Meeting





## بث جلسات المجلس البلدي Live Broadcast of Local Council Meeting

المحتوى	المحور
هي أداة لتعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية الفاعلة من أجل الوصول للمعلومة بشفافية ونزاهة. كما تعتبر أداة مراقبة لمقدمي الخدمات وصناع القرار من خلال الجلسات التي تبث من خلال المجلس البلدي ويتم نشر المعلومات من خلالها للمواطنين. <sup>7</sup>	تعريف الأداة
تعزيز المشاركة المجتمعية للمواطنين في المجتمع المحلي وتيسير وصول المواطن للمعلومات كأداة رقابية مباشرة لخدمات وشفافية المجلس البلدي.	الغرض
الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات الأهلية.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإعلام من قبل المجلس البلدي عن جلسة لمناقشة قضية معينة تمس خدمة محددة في المجتمع المحلي.</li> <li>■ يتم طرح أجندة الجلسة بشكل واضح وتحديد محاور النقاش.</li> <li>■ يقوم المهتمون ونشطاء المجتمع بالاطلاع على آليات النشاط وآليات إتخاذ القرار للقضايا المتفق عليها.</li> <li>■ بناء على مخرجات المجلس البلدي يقوم النشطاء بتفعيل القضية عبر الإعلام ووسائل أخرى وإحداث آليات ضغط للتغيير.</li> </ul>	إجراءات التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعزز مبدأ الشفافية والمتابعة لأعمال وقرارات المجلس البلدي بشكل كبير.</li> <li>■ توصيل المعلومة بشكل مباشر للمواطنين.</li> <li>■ اطلاع المواطنين على طرق إتخاذ القرارات داخل المجلس البلدي.</li> </ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد لا تتيح هذه الآلية للمواطنين ومؤسسات المجتمع المدني الحصول على تغذية راجعة سريعة.</li> <li>■ قد يكون النقاش داخل المجلس البلدي يحتاج إلى تفسيرات وغير مفهوم من قبل المواطنين.</li> </ul>	القيود / المخاطر







ممثلون عن لجان المجتمع المحلي او لجنة المساءلة المجتمعية أو لجان المتابعة أو لجان الأحياء .	الجهة الممثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات	الفئة المستهدفة
منخفضة	التكلفة التقديرية
تستغرق العملية أسبوع من الوقت للتحضير والحشد والدعوة للمشاركة.	مدة التنفيذ
التوصل لدرجات عالية من النزاهة والشفافية ووصول المواطنين للمعلومات مباشرة من المجلس البلدي بهدف تحسين الخدمات كأداة رقابية.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ يجب الحشد والترويج الجيد لإعلام المواطنين بموعد بث جلسات المجلس المحلي.</li><li>■ يجب استخدام مختلف الوسائل الإعلامية (المسموعة والمقروءة والمرئية وكذلك وسائل التواصل الاجتماعي) من أجل ضمان مشاركة المواطنين.</li></ul>	نصائح التنفيذ







## المجلس الشبابي المحلي Youth Local Council

المحتوى	المحور
هي عبارة عن مبادرة تسعى لمحاكاة المجلس التشريعي الفلسطيني ومشاركة الشباب في صنع القرار من خلال زيادة وعي الشباب بالعملية التشريعية وعلاقتها بالسلطات التشريعية والقضائية وإفصاح المجال لهم للمشاركة في الحكم الرشيد وصناعة القرار. <sup>8</sup>	تعريف الأداة
المساعدة في انخراط الشباب في العملية الديمقراطية والسياسية والضغط على صناع القرار في فلسطين للشروع في إجراءات إعادة بناء السلطات الثلاث بالشكل الذي يضمن مشاركة جميع شرائح المجتمع.	الغرض
منتدى شارك الشبابي.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ترشيح نشطاء شبابيين من المجتمع المحلي.</li> <li>■ وضع معايير والإعلان عن عملية الانتخابات.</li> <li>■ اختيار لجان مراقبة لمتابعة عملية إجراء الانتخابات بشفافية.</li> <li>■ اختيار المجلس الشبابي من خلال صناديق الاقتراع.</li> <li>■ وضع خطة تنفيذية لمراقبة ومتابعة وتقييم الخدمات.</li> </ul>	إجراءات التطبيق





<ul style="list-style-type: none"><li>■ التأكيد على مشاركة الشباب.</li><li>■ التأكيد على أهمية انخراط الشباب في العملية الانتخابية والمشاركة السياسية والمجتمعية.</li><li>■ تمثيل كافة شرائح المجتمع وتمثيلهم.</li><li>■ مراقبة السلطات الثلاث: التنفيذية والتشريعية والقضائية.</li><li>■ تعزيز مبادئ المساءلة المجتمعية والشفافية من عنصر الشباب.</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ عدم تمثيل الشباب للمجتمع المحلي بشكل فاعل.</li><li>■ الإساءة للعملية الديمقراطية وتشويهها.</li><li>■ انحراف الشباب أو المجلس الشبابي المنتخب عن الهدف والبوصلة لتحقيق تحسين الخدمات.</li></ul>	القيود/ المخاطر
مجالس شبابية محلية منتخبة	الجهة الممثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
ستة شهور	مدة التنفيذ
يصبح الشباب أكثر مشاركة وتفاعلية في العملية السياسية من خلال السلطات الثلاث لتعزيز الشفافية ومحاربة الفساد.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ يجب الترويج الفعال للمبادرة لضمان مشاركة أكبر من قبل الشباب.</li><li>■ يجب استخدام وسائل التواصل الأكثر فاعلية من مواقع التواصل الاجتماعي لأنها الأكثر استخداماً من قبل فئات الشباب.</li><li>■ يجب استخدام الوسائل المناسبة لضمان مشاركة الفئات المهمشة مثل المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة.</li></ul>	نصائح التنفيذ





## إطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي "سوى نقرر ونغير"





## إطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي "سوى نقرر ونغير"

### مفهوم مشاركة الشباب في الحكم المحلي :

يُمكن فهم مشاركة الشباب باعتبارها استراتيجية تشجع الشباب للتعبير عن آرائهم ليصبحوا مشاركين ويكونوا جزءاً من عمليات صنع القرار. كما تتطلب مشاركة الشباب القيام بالتغييرات الهيكلية والإجرائية من أجل التكيف مع احتياجات وواقع الشباب وضمان وصول الشباب إلى صنع القرار. ويشارك المجتمع برمته في مثل هذه العملية (بما في ذلك منظمات المجتمع المدني وبرامج الشباب وصناع القرار على المستوى المحلي) وذلك لخلق شراكة حقيقية بين الشباب والبالغين.

المحتوى	المحور
هي اداة تشجع الشباب للتعبير عن آرائهم وزيادة مشاركتهم في عملية صنع القرار في الهيئات المحلية من خلال مجموعة من التدخلات على المستوى الوطني والهيئات المحلية والمجتمع المحلي ، وذلك لخلق شراكة حقيقية بين الشباب وصناع القرار بما يساهم في تعزيز مفاهيم المساءلة المجتمعية وتطبيق ركانزها من شفافية ومشاركة ورقابة واستجابة والتي بدورها تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويعتمد تنفيذ هذه الأداة على القيام بالتغييرات السياسية والهيكلية والإجرائية من أجل التكيف مع احتياجات وواقع الشباب وضمان وصولهم إلى صنع القرار. <sup>9</sup>	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تعزيز مشاركة الشباب والمشاركة المجتمعية في قضايا المجتمع المحلي كحق موثق ضمن اللوائح والسياسات المحلية والوطنية.</li><li>■ رفع مستوى الخدمات المقدمة من الهيئة المحلية من خلال عمل الشباب كحلقة وصل بين المجتمع المحلي والهيئة المحلية.</li><li>■ مأسسة آليات وهياكل لضمان استدامة مشاركة الشباب في عمليات صنع القرار وتعزيز مفاهيم المساءلة المجتمعية على مستوى الهيئات المحلية</li></ul>	الغرض
جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل، والهيئة الفلسطينية للإعلام وتفعيل دور الشباب - بياالرا، وجمعية مردة الخيرية، ملتقى الطلبة، وجمعية تنمية الشباب.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها

<sup>9</sup> للحصول على مزيد من المعلومات والتعرف على طبيعة الأنشطة والمبادرات التي تم تنفيذها من خلال مشروع سوا نقرر ونغير يمكنكم زيارة صفحتهم على موقع الفيس بوك [www.facebook.com/ycc.palestine](http://www.facebook.com/ycc.palestine)





## إجراءات التطبيق

سيتم استعراض منهجية إطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي، والتي استغرق تطبيقها بشكل تجريبي مدة ٣ أعوام من ٢٠١٣ - ٢٠١٥ حيث تعمل المنهجية على ثلاثة مستويات وهي:  
**على المستوى الوطني : يتم العمل على تطوير واعتماد القوانين والتشريعات:**

■ تطوير واعتماد سياسة حول مشاركة الشباب.

■ تعديل قانون رقم ١ لعام ١٩٩٧ ليشمل جزئية مشاركة الشباب.

**على مستوى الهيئات المحلية : مأسسة آليات وهياكل خاصة بمشاركة الشباب في الحكم المحلي:**

○ اختيار موظف/ة من البلدية ليكون منسق/ة الشباب في المجتمع.

○ تطوير خطة عمل للشباب وربطها مع الخطة التنموية الاستراتيجية.

○ تخصيص جزء من موازنة البلدية لتنفيذ الخطة.

○ تقوم البلدية بتوفير مكان مناسب للشباب وأنشطتهم.

**على مستوى المجتمع المحلي: ترسيخ الملكية والإيمان بإطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي:**

□ ترويج مفهوم المشاركة الشبابية لجميع أفراد المجتمع من الشباب والأهالي والمجتمع المحلي من خلال حملات التوعية وورش العمل، اللقاءات الجماهيرية، والأنشطة الفنية والترويجية.

□ اختيار وتدريب مجموعة الشباب الرياديين بحيث تتراوح أعمارهم بين ١٥-٢٩ سنة.

□ يقوم الشباب الرياديون بنقل الخبرات والمهارات لنظرائهم.

□ يقوم الشباب الرياديين بتطوير خطة عمل الشباب بالتعاون مع منسق/ة الشباب.

□ يقدم الشباب الرياديون مبادرات لأنشطة على المستوى المحلي بالتعاون مع الهيئة المحلية وأصحاب العلاقة.





وقد تم تنفيذ المنهجية على مدار الأعوام الثلاثة على النحو التالي:

### في العام الأول:

- التعريف بمفاهيم المشاركة الشبابية: تم اختيار مؤسسات المجتمع المدني الشريكة وبناء قدرات طواقمها على مفاهيم المشاركة واستعراض منهجية المشروع.
- إشراك البلديات: العمل على اختيار البلديات الريادية الشريكة وفق معايير محددة وتوقيع مذكرة التفاهم والعمل على تحديد وتدريب منسقي/ات الشباب.
- تقييم الخدمات المقدمة للشباب في التجمعات المختارة: العمل على دراسة خاصة بتقييم الخدمات المقدمة للشباب.
- الحشد على مستوى المجتمع المحلي وتوعية المجتمع المحلي والشباب بمفهوم المشاركة الشبابية.
- إشراك الشباب: يتم الإعلان وفتح باب تقديم طلبات الانضمام للشباب الريادي والعمل على اختيار الشباب الرياديين وفق منهجية محددة تبدأ بتقييم الطلبات ومن ثم تنفيذ أيام توجيهية للشباب واختيار ١٥ شاب/ة لفريق الشباب الريادي وتدريبهم على المهارات اللازمة (ضمن خطة تدريبية كاملة لمدة ٣ شهور تشمل ٨٨ ساعة تدريبية) بحيث تستمر دورة مجموعة الشباب الريادي مدة عامين كاملين.
- تطوير خطة عمل الشباب السنوية: يتم العمل على الخطة وفق منهجية تشاركية تضمن التخطيط بالمشاركة وتكون بشكل دوري كل عام ومنسجم مع الخطة التنموية الاستراتيجية وبالشراكة مع كافة أصحاب العلاقة حيث يتم عرض هذه الخطة على اللجنة المساندة لوضع الأفكار والملاحظات التي من شأنها أن تثري الخطة. هذه المنهجية تضمن التزام جميع الأطراف بتنفيذ وإنجاح خطة الشباب باعتبارها نتاج عملية تشاركية ساهم الجميع في بلورتها.

### في العام الثاني والثالث:

- تنفيذ أنشطة استناداً إلى خطة عمل الشباب التي تم تطويرها في العام الأول في المراكز الشبابية والتأثير على عملية صنع القرار في المجالس المحلية.
- تقييم خطة العام الأول والاستفادة من الدروس التي نتجت عنها لتطوير خطة للعام الثاني بنفس منهجية إعداد الخطة الأولى.
- اختيار شباب رياديين جدد بنفس منهجية الاختيار المتبعة للدورة الأولى.
- بناء قدرات الشباب الرياديين الجدد وذلك من خلال الشباب الرياديين السابقين (نقل الخبرة من المجموعة الأولى إلى المجموعة الثانية باتباع نهج الأقران).
- تحضير خطة عمل جديدة واستكمال تنفيذ الخطة السابقة وإعادة فحص وتحديد الاحتياج وجزء من الخطة الاستراتيجية.





<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الكفاءة: مشاركة الشباب تعني قرارات أفضل وزيادة في الكفاءة والفعالية: إن السياسات والبرامج التي تم تصميمها بعد التشاور مع المستفيدين من الخدمات تكون فعالة أكثر.</li> <li>○ الشمولية: مشاركة الشباب تعزز قدرات المجتمع المحلي: منح الشباب مكاناً في صنع القرار مما يبني قاعدة أوسع من مشاركة المواطنين ويخلق مجتمعات أقوى وأكثر شمولية.</li> <li>○ التنمية: تساهم مشاركة الشباب في التنمية الإيجابية للشباب: زيادة الثقة والتواصل والمهارات التنظيمية والتعبير عن احتياجاتهم والمطالبة بحقوقهم.</li> <li>○ الحقوق: مشاركة الشباب هي حق: تتناول اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل (١٩٨٩) حق الأطفال والشباب في المشاركة بشكل عام وعلى وجه التحديد في قرارات الحكومة. كما اعتمد مجلس أوروبا في عام ٢٠٠٣ ميثاقاً بشأن مشاركة الشباب في الحياة المحلية والإقليمية.</li> <li>○ رغبة الهيئات المحلية في تبني منهجية إطار مشاركة الشباب في الحكم المحلي.</li> <li>○ يقلل من فرص الفساد والكسب غير المشروع من خلال زيادة الشفافية وتوعية المواطنين حول حقوقهم.</li> <li>○ إتاحة الفرصة كاملة للشباب للمشاركة بفاعلية في الحياة المجتمعية، السياسية، الثقافية والاقتصادية.</li> <li>○ امتلاك الشباب لطاقتهم إبداعية تمكنه من طرح حلول جديدة ومبتكرة للعديد من مشكلات المجتمع مثل البطالة والامية والفقر.</li> <li>○ حاجة المجتمع لمشاركة الشباب في جميع أنشطته لإضفاء حيوية على مسيرته واستيعاب الشباب ضمن منظومته والنظر إليه كمصدر قوة وليس كمشكلة.</li> <li>○ الشباب يشكل نسبة كبيرة من السكان في المجتمعات المحلية.</li> </ul>	<p>المزايا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قلة وعي المجتمع والشباب بأهمية المشاركة الشبابية وآليات تنفيذها.</li> <li>■ الانقسام السياسي وتأثيره على ثقة المجتمع والشباب بالهيئات المحلية وضعف تفاعلهم معها.</li> <li>■ ضعف الإمكانيات المادية والخبرات المتعلقة بمشاركة الشباب في الهيئات المحلية .</li> </ul>	<p>القيود والمخاطر</p>
<p>مجموعة شباب ريادية ومتطوعة من المجتمع المحلي</p>	<p>الجهة الممثلة عن المواطنين</p>
<p>الشباب والمتطوعون من المجتمع المحلي في الفئة العمرية بين ١٥ - ٢٩</p>	<p>الفئة المستهدفة</p>
<p>متوسطة</p>	<p>التكلفة التقديرية</p>
<p>٣ اعوام</p>	<p>مدة التنفيذ</p>
<p>تلبية احتياجات الشباب وتعزيز مشاركتهم المجتمعية وبناء قدراتهم في مجالات معينة بهدف تحسين وتطوير الأفراد والمجتمع المحلي وصنع القرار.</p>	<p>النتائج المرجوة من تطبيق الأداة</p>





# جلسات الاستماع

## Public Hearing







## جلسات الاستماع Public Hearing

المحتوى	المحور
هي عبارة عن حلقات واجتماعات فاعلة وتشاركية تقوم على أساس احترام الرأي وتبادل المعرفة والخبرات على المستوى المحلي تبني على أساس الحوار البناء بين المواطنين والمسؤولين كمقدمي خدمات يتم فيها تبادل الآراء والمعرفة والتعلم من الإخفاقات وتعزيز الإنجازات وتطويرها قبل الشروع فيها بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة كمنفعة متبادلة.	تعريف الأداة
جلسة الاستماع العامة عادة ما تكون الفرصة الأخيرة لاستشارة المواطنين حول قضايا خلافية بين مقدمي الخدمات والمواطنين والتوصل لنقاط اتفاق وتعزيزها ودعمها من الطرفين من خلال جلسات الاستماع والتشاور الفعال بهدف تطبيق بعض القرارات التي تؤثر على الخدمات الحياتية للمواطنين ورؤية مقدمي الخدمات.	الغرض
المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، جمعية بنیان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية، جمعية الحياة والأمل، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية، المركز الفلسطيني لقضايا السلام و الديمقراطية.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها





## إجراءات التطبيق

### مرحلة التحضير:

- التعرف على المشكلة، وجمع المعلومات، والتعرف على أصحاب العلاقة في جلسة الاستماع.
- تحديد التاريخ والوقت والمكان.
- اختيار وتدريب الموظفين.
- الإعداد والاعلام عن جلسة الاستماع.
- تحديد أدوار أصحاب العلاقة وطرق جمع الرأي خلال جلسة الاستماع.

### مرحلة التنفيذ:

- إعداد القاعة وجدول أعمال جلسة الاستماع.
- شرح الغرض وتقديم المعلومات للجمهور.
- استطلاع الرأي العام حول القضية.

### مرحلة وضع اللمسات الأخيرة:

- إنشاء مجموعة عمل لمراقبة ومتابعة النتائج.
- الصياغة النهائية للتقرير.
- النشر للجمهور.



<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ممكن لأي شخص أن يشارك سواء كان فرداً أو ممثلاً لمجموعة من الأفراد.</li> <li>■ تعتبر الطريقة المفضلة عند التشاور حول القضايا ذات الإهتمام المشترك لعدد كبير من أصحاب المصلحة.</li> <li>■ تمكين الناس من التفكير في وجهات نظر الآخرين الذين يتأثرون بطرق مشابهة.</li> <li>■ يوضح أن الحكومة مفتوحة لجميع الأطراف المعنية للتشاور وتبادل المعلومات.</li> <li>■ تعزيز الثقة بين المواطنين والهيئات المحلية.</li> <li>■ تمكين المواطنين من خلال رفع صوتهم للمسؤولين.</li> <li>■ ينظر المواطنون للمسؤولين بشكل إيجابي مما يقلل الفجوة بينهم وتفهم وجهات النظر الأخرى.</li> </ul>	<p>المزايا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إذا لم يتم الإعلان على نطاق واسع، فإن المشاركة قد تكون محدودة وبالتالي ينحرف النقاش اتجاه بعض المجموعات/الأفراد.</li> <li>■ المبالغة في الإعداد والتحضير بشكل رسمي جداً قد لا يشجع الحوار البناء.</li> <li>■ خوف المواطن من إبداء رأيه بشكل صريح أثناء جلسات الاستماع العلنية أمام أصحاب النفوذ.</li> <li>■ قد يكون من الصعب على الأقليات وخصوصاً النساء التعبير عن آرائهم بشكل صريح.</li> <li>■ في بعض الحالات النادرة، فإن بعض أصحاب المصلحة قد لا يوافق على المشاركة في جلسات الاستماع بسبب معارضتهم الشديدة لهذا المشروع.</li> <li>■ إذا لم يتم تحديد القضية بشكل دقيق يكون هناك تخوف من إنحراف النقاش إلى مواضيع مختلفة غير موضوع النقاش.</li> </ul>	<p>القيود/المخاطر</p>
<p>لجان المجتمع المحلي (لجان المساءلة المجتمعية أو لجان الأحياء أو لجان المتابعة )</p>	<p>الجهة الممثلة عن المواطنين</p>
<p>المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي، ومقدمو الخدمات</p>	<p>الفئة المستهدفة</p>
<p>تكلفة متوسطة</p>	<p>التكلفة التقديرية</p>
<p>شهران</p>	<p>مدة التنفيذ</p>
<p>التوصل لنتائج ونقاط اتفاق مرضية لطرفي الجلسة من المواطنين ومقدمي الخدمات بشكل إيجابي ومقنع تسوده الألفة والحوار والنقاش البناء بما فيه المصلحة العامة للمواطنين ومقدمي الخدمات.</p>	<p>النتائج المرجوة من تطبيق الأداة</p>



## نصائح التنفيذ

- جلسات الاستماع هي الأفضل إذا ما تم استخدامها جنبا إلى جنب مع غيرها من أساليب المشاركة مثل اجتماعات غير رسمية، ومجموعات التركيز وورش العمل.
- اختيار ميسر مناسب للحوار لأن نجاح الحوار يعتمد على شخصية مدير الحوار ومدى سيطرته على اللقاء.
- يجب عقد جلسات الاستماع في مكان يسهل الوصول إليه وفي وقت مناسب لأصحاب المصلحة، حيث يجب أن نأخذ في الاعتبار إمكانية الوصول للمرأة. (على سبيل المثال. الاجتماع في المقاهي، قد لا يكون أفضل خيار، إذا ما سمح للرجال فقط. من الأفضل أن يتم اختيار مواقع محايدة مناسبة للجنسين مثل المدارس أو المباني العامة).
- إبلاغ أصحاب المصلحة الذين يتأثرون مباشرة إما عن طريق البريد الشخصي (تسليمه دعوة رسمية) أو من خلال إعلانات متعددة في الأماكن العامة في المنطقة المجاورة لمكان إقامتهم والعمل.
- إخبار الجهات المعنية في المشاورات قبل وقت كاف من موعد المشاورات حتى يكون لديهم الوقت الكافي لاتخاذ الترتيبات اللازمة للحضور.
- يمكن أيضا أن يتم وضع آليات لتقديم الشكاوى، يمكن الوصول إليها من قبل الجهات المعنية في أي وقت خلال مرحلة إعداد المشروع لتسجيل آرائهم ومقترحاتهم.
- التأكد من أن الناس يشعرون بالأمان خلال المشاركة في المشاورات: الأمان يمكن أن يكون في كثير من الأحيان مصدر قلق للمشاركين، وخاصة في المناطق ذات القضايا الأمنية أو في سياقات المشروع التي قد تكون مثيرة للجدل.
- عادة، ينبغي أن تعقد المشاورات علنا وبطريقة أكثر شفافية من قبل المواطن.





## الإطار الثاني: الموازنات والمصروفات

### مقدمة:

توفر دورة إدارة الشؤون المالية العامة إطاراً ملائماً لتنظيم كيفية إسهام أدوات أو أساليب معينة في تحسين إدارة الهيئات المحلية وهو ما يتيح منافذ عديدة أمام مبادرات المساءلة المجتمعية التي يلعب المواطنون دوراً رائداً فيها، ويرتبط العديد من أدوات المساءلة المجتمعية الأكثر شيوعاً وشعبية بدورة الإنفاق العام، وهذه الدورة تبدأ بوضع الميزانية ويلى ذلك تطبيقها ثم المحاسبة ورفع التقارير وأخيراً المراجعة الخارجية والإشراف. وكما يظهر من هذه الدائرة الخارجية فإنه يمكن تطبيق أدوات ومنهجيات مختلفة للمساءلة المجتمعية أثناء كل مرحلة من مراحل دورة الميزانية العامة، في حين يمكن استخدامها خلال الدورة كلها أو خلال مراحل متعددة<sup>10</sup>.



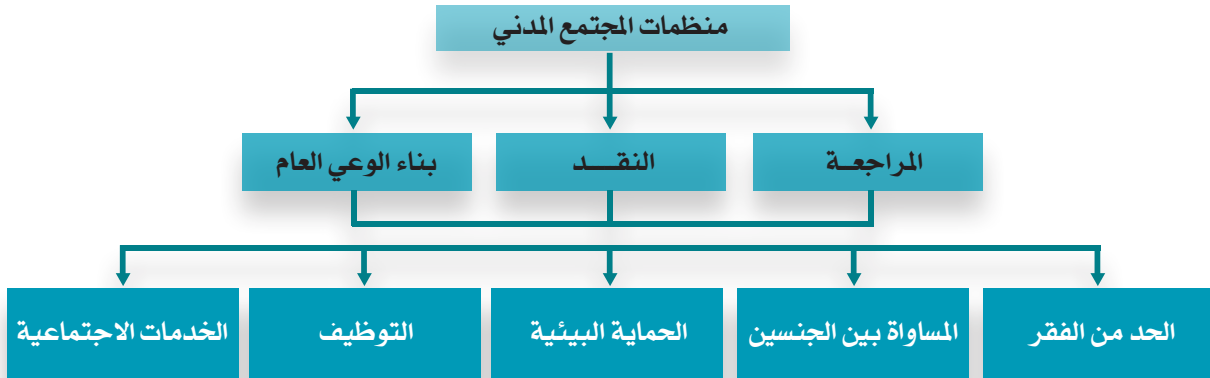
### مراحل الدورة والأدوات المتصلة فيها





## أولاً: إعداد الموازنة:

- المشاركة في وضع السياسات واعداد الموازنة هما أداتان من أدوات المساءلة المجتمعية ذات الارتباط الوثيق وكلاهما يتم تطبيقه خلال مرحلة وضع الموازنة لكنهما قد يستمران أيضاً طوال عمل دورة الموازنة كلها.
- وتنطوي أساليب وضع السياسات و الموازنات العامة على المشاركة المباشرة من جانب المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، ومن الأمثلة على ذلك مشاركة المجتمعات المحلية للهيئة المحلية عند تحديد جدول الأعمال واقتراح المشاريع وتحقيق الانسجام بين حجم الأموال المتاحة وأولويات إنفاق المجتمع المحلي المعني.
- إن المشاركة في أعمال الموازنة لا تتوقف أو تنتهي عند اقتراح المشاريع أو تخصيص الأموال العامة لها، بل يسمح بالمشاركة المباشرة للمواطنين خلال كافة مراحل دورة الموازنة من صياغة واتخاذ القرار ورصد وتطبيق للموازنة بما يكفل تنفيذ القرارات المشتركة التي تم اتخاذها في مستهل العملية موضع التنفيذ.
- فور الإنتهاء من إعداد الموازنة وإعلانها يمكن للمجتمع المدني مواصلة المطالبة بالمساءلة من خلال إجراء مراجعات وتحليلات مستقلة لهذه الموازنة، ويمكن أن تشمل هذه العملية تحليل آثار مخصصات الموازنة ومدلولاتها المحتملة وإزالة ما غمض من محتواها الفني والتوعية بالقضايا ذات الصلة بالموازنة وشن حملات تثقيف جماهيرية من أجل تحسين القدرة على فهم بنودها. وعلى المستوى المحلي سواء أشارك المواطنون أم لم يشاركووا في وضعها فإن جهود الإعلان عن محتوى الموازنة والتشجيع على مناقشته تفيد في تعزيز التفهم الشعبي للقضايا ذات الصلة والتشجيع على المشاركة المدنية فيما يتعلق بالتطبيق والرصد. وتستطيع منظمات المجتمع المدني أن تلعب دوراً مهماً في المراجعة وانتقاد السياسات وبناء الوعي الجماهيري في عدة مجالات مثل الحد من الفقر والمساواة بين الجنسين والحفاظ على البيئة وتوفير فرص العمل والخدمات المجتمعية.





## ثانياً: تنفيذ الموازنة:

وهنا يجب إطلاق العديد من المبادرات من أجل مراجعة مخصصات الموازنة من أجل الكشف عن العلاقة الحقيقية بين ما حددته الهيئات المحلية من أولويات وبين الوعود والمخصصات الفعلية من الأموال. وفي أعقاب تقديم الهيئات المحلية للموازنة السنوية مباشرة تقوم الهيئة المحلية بتحليل وشرح ما ورد فيها من مخصصات للخدمات و الفئات المهمشة ويتم نشر المعلومات المتعلقة بمخصصات الموازنة للجمهور من خلال الصحف وبوابات الشفافية وغيرها من المنافذ الإعلامية، وبهذه الوسيلة يستنير المواطنون العاديون ويعرفون حقوقهم ويعبرون عن مطالبهم ويخضعون الهيئات المحلية للمساءلة، مما يؤدي إلى حصول تحسن في أداء تنفيذ الموازنة فضلاً عن زيادة التمويل المخصص للقطاعات ذات الأولوية<sup>11</sup>.

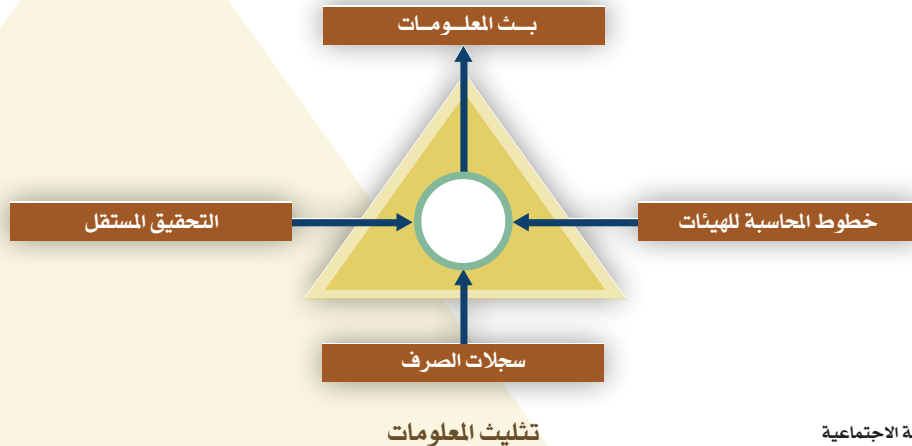
## ثالثاً: المحاسبة والإبلاغ:

فور الإنتهاء من وضع الموازنة وموافقة الحكومة عليها يبدأ تتبع الإنفاق العام بمشاركة المواطنين باستخدام عملية يديرها المواطنون لتتبع ما تنفقه الحكومة ورصد ثغرات تسرب ونقاط اختناق الموارد العامة وتدفق الإيرادات.

وعادة ما تستعين تلك المجموعات بالمستخدمين الفعليين أو المستفيدين من الخدمات الحكومية بمساعدة من منظمات المجتمع المدني وجمع البيانات المتعلقة بالإيرادات والمصروفات ونشرها على الجمهور وغالباً ما يشمل هذا النهج المطابقة بين أضلاع المثلث الثلاثة وهي:

- ما تم الحصول عليه من سجلات المصروفات من وزارة المالية.
- ما تم رفعه من حسابات للجهات التابعة لها.
- ما تم تجميعه من تدقيقات من خلال الجهات المستقلة.

حيث يتم نشر المعلومات عبر وسائل الإعلام و المطبوعات و الاجتماعات العامة.





## رابعاً: المراجعة والرقابة الخارجية:

تمثل عملية رصد وتقييم الأداء القائم على مشاركة إحدى أدوات المساءلة المجتمعية التي يمكن تطبيقها في المرحلة الأخيرة من دورة إدارة الشؤون المالية العامة. وتبدأ هذه الأداة بتمحيص مخرجات الميزانية العامة ونواتجها وتقييم عملية تقديم الخدمات والأشغال العامة ويتم هذا التقييم من خلال إشراك جميع المواطنين والمجتمعات المحلية في رصد تنفيذ الخدمات العامة والمشاريع المجتمعية. وغالباً ما يكون ذلك قياساً على مؤشرات يختارونها بأنفسهم ويتحقق ذلك من خلال استخدام أدوات الرصد والتقييم القائمة على المشاركة مثل استطلاعات الرأي العام وعقد جلسات استماع أو من خلال بطاقات تقييم المواطنين.

حيث يتم عرض ما توصل إليه من نتائج في تطبيق هذه الأدوات في اجتماعات مشتركة تضم كلا من مقدمي الخدمات ومستخدميها حيث يجري مناقشة النتائج والبحث عن حلول<sup>12</sup>.

وفي هذا الإطار يمكن تطبيق مجموعة من أدوات المساءلة المجتمعية التي تساهم في تحسين إدارة الهيئات المحلية أثناء دورة إدارة الشؤون المالية العامة ومنها على سبيل المثال لا الحصر الأدوات التالية:

<sup>12</sup> البنك الدولي، مقدمة ومفاهيم المساءلة الاجتماعية







## تتبع النفقات Expenditure Tracking





## تتبع النفقات Expenditure Tracking

المحتوى	المحور
هي أداة تسمى 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 يسלט الضوء على كيفية الاستخدام والإساءة باستخدام المال العام. <sup>13</sup>	تعريف الأداة
الهدف من استخدام الأداة تحديد نقاط الاختناقات المالية في تدفق الموارد لتقديم الخدمات، وجمع الأدلة على التجاوزات في نقل وتحويل الأموال ومن ثم مراقبة الفساد والكشف عن التأخير في تحويل الأموال.	الغرض
الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
هناك طريقتان لتنفيذ تتبع النفقات: <b>الطريقة الأولى:</b> استطلاعات تتبع الإنفاق العام: وهو مسح كمي يتم من خلاله تعقب تدفق المال العام من أجل التحديد بشكل تام ما إذا كانت الموارد تصل الفئات المستهدفة. الغرض من تنفيذها: ■ جمع أدلة والكشف عن التسربات بين المصدر والوجهة سواء في الأموال أو في تقديم السلع والخدمات. ■ الكشف عن التأخير في نقل الأموال. ■ تحديد نقاط الاختناقات البيروقراطية في تدفق الموارد لتقديم الخدمات. <b>خطوات التنفيذ:</b> ■ تحديد الخدمات التي سيتم مسحها. ■ تقييم بعناية مختلف الخصائص التي يمكن أن تؤثر على نتائج المسح قبل الشروع في تصميم وأخذ العينات من المسح. ■ إعداد أراضية العمل لجهود المسح الفعلية بما في ذلك تدريب الناس الذين سوف يقومون بإجراء الدراسات الاستقصائية.	إجراءات التطبيق





<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تصميم استبانة الاستطلاع، وجمع وتحليل البيانات.</li> <li>■ تحديد قنوات النشر والإفصاح بما في ذلك، على سبيل المثال، نشر المعلومات على لوحات الإعلانات العامة.</li> <li>■ مناقشة النتائج مع المواطنين وصانعي السياسات لإتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة والتي قد يلزم إتخاذها بناء على نتائج المسح.</li> </ul> <p><b>الطريقة الثانية: تتبع المدخلات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد الخدمات التي يتم تعقبها ونطاق وحجم هذا الجهد، تقييم دقيق للخصائص المختلفة التي يمكن أن تؤثر على نتائج المسح قبل الشروع في التصميم وأخذ العينات منه.</li> <li>■ التحضير للبدء بالعمل الفعلي بما في ذلك تدريب الأشخاص الذين سيقومون بإجراء المسح.</li> <li>■ تصميم نموذج المسح (صيغته وشكله) وجمع وتحليل البيانات.</li> <li>■ تحديد القنوات والفئات المستفيدة من المسح.</li> <li>■ مناقشة النتائج مع المواطنين وصناع السياسات لمناقشة النتائج وإتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة اعتماداً على نتائج المسح الأساسية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أداة تشخيصية بسيطة في غياب بيانات إدارية أو مالية موثوق بها.</li> <li>■ تتبع مسموح النفقات العامة في تعقب كمية وحجم تدفق الأموال العامة المخصصة من الموارد مقابل ما قد وصل فعلاً إلى الفئات المستهدفة.</li> <li>■ تسلط الضوء على كيفية استخدام والإساءة في استخدام المال العام.</li> </ul>	<p>المزايا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم الاستمرارية والانقطاع في تتبع النفقات.</li> <li>■ أن تنحرف جهة المتابعة للنفقات عن المسار وتبتعد عن الحيادية.</li> <li>■ أن تدخل المعايير الشخصية في المسح وتتبع النفقات.</li> <li>■ أن تنفذ الأداة بطريقة غير مهنية وسليمة.</li> <li>■ أن يتولى عملية المسح والمتابعة أفراد من غير ذوي الخبرة والكفاءة.</li> </ul>	<p>القيود / المخاطر</p>
<p>لجان مدربة على مسح النفقات.</p>	<p>الجهة الممثلة عن المواطنين</p>





المواطنون ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
٣ شهور	مدة التنفيذ
يفيد في فهم المشاكل في تنفيذ الميزانية، وتقديم الخدمات ويوفر بيانات من جهات نظر متعددة. ويعالج الفجوات ويحقق المصداقية ويحقق في صحة المعلومات والبيانات. وكما يوفر فهما أحسن لحدود الفساد وسوء تقديم الخدمات، وسفيد في فهم الترتيبات المؤسسية والإجرائية لتنفيذ الموازنة وتقديم الخدمات.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ وضع الهدف من تتبع ومتابعة النفقات.</li><li>■ وضع خطة مالية وخطة متابعة ونماذج ومعايير واضحة للمسح والمتابعة.</li><li>■ اختيار أشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة لتتبع النفقات.</li><li>■ وضع عناصر رقابية ومتابعة وتقييم واضحة للمتابعة.</li><li>■ أن تكون طرق تتبع النفقات بشكل دوري.</li><li>■ أن يوثق جميع الإجراءات والخطوات والتطبيقات ورقياً وبالصور.</li></ul>	نصائح التنفيذ





# بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية

## Local Government Units Gateway (Baladiyat.ps)





## بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية (Baladiyat.ps) Gateway Local Government Units

المحتوى	المحور
تعرف هذه الأداة بأنها عبارة عن «بوابة للهيئات المحلية الفلسطينية، التي تهدف الى توفير قاعدة متكاملة من البيانات لاستخدام الجهات ذات العلاقة بمعلومات وبيانات قطاع الحكم المحلي. بالإضافة الى ذلك تمتاز البوابة بتوفير دراسات، ادلة عمل، تقارير و أنظمة وسياسات، تقارير مالية و خطط تنموية استراتيجية متعلقة بالحكم المحلي و التي يستطيع اي مواطن الاطلاع عليها بمجرد زيارة بوابة الهيئات المحلية. Baladiyat.ps. و تمتاز هذه الاداة بقدرة الوصول الى المعلومات بشفافية ونزاهة من كافة الاطراف بما يحقق التواصل مع المجتمع المحلي بحيث تكون هذه البوابة بمكانة أداة شفافة واضحة للمواطنين وفي متناولهم.	تعريف الأداة
تساعد هذه البوابة المواطنين في الحصول على اي معلومة تخص الحكم المحلي في مكان واحد من مصدر موثوق والمصنفة تحت الالقسام التالية: الاتصال و التواصل، ادارة البنية التحتية، ادارة البلديات و الموارد البشرية، التخطيط العمراني، المسائل المجتمعة، الصحة العامة و البيئة التنموية الاقتصادية المحلية و مركز خدمات الجمهور. و تتيح البوابة القدرة على الاطلاع على الخطط المالية و الخطط التنموية الاستراتيجية الخاصة بالهيئات المحلية بهدف تعزيز مبدأ شفافية ونزاهة الدولة من خلال التركيز على مشاركة المعلومات.	الغرض
وزارة الحكم المحلي، صندوق تطوير و اقرض البلديات، الهيئات المحلية، المؤسسات الاكاديمية، المؤسسات الدولية و الوطنية.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
يتم هذا الإجراء من خلال توفير كافة المعلومات على الموقع الالكتروني و الصفحة الخاصة بالبوابة على مواقع التواصل الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع المواطنين و اخذ الشكاوي و الاراء و توصيلها للجهات المعنية و مناقشتها ضمن اللجنة التوجيهية الخاصة بالبوابة.	إجراءات التطبيق
تتيح هذه البوابة إمكانية توفير معلومات عامة و موثوقة في مكان واحد بالإضافة الى معلومات دقيقة تتعلق بالهيئات المحلية في الوقت المناسب مع إمكانية استخراج التقارير بمحددات متعددة حسب الصلاحيات المتاحة للمستخدم.	المزايا
عدم إمكانية الوصول للانترنت تحد من قدرة المواطن من الحصول على المعلومات و الاطلاع على اخبار الهيئات المحلية.	القيود/ المخاطر
كافة المواطنين المعنيين بالمعرفة عن الحكم المحلي و الهيئات المحلية في فلسطين و و متلقو الخدمات.	الجهة المثلة عن المواطنين
المواطنين، طلاب الجامعات، الهيئات المحلية، كافة الوزارات المعنية، المؤسسات الدولية و الوطنية و غيرهم.	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
دائمة مع التحديث المستمر	مدة التنفيذ
التوصل لدرجات عالية من النزاهة و الشفافية في مشاركة المعلومات الخاصة بالحكم المحلي و الهيئات المحلية و اتاحتها للمواطنين.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة







## الموازنات التشاركية او إعداد الموازنة بالمشاركة Participatory Budgeting





## الموازنات التشاركية أو إعداد الموازنة بالمشاركة Participatory Budgeting

المحتوى	المحور
الموازنات التشاركية هي العملية التي من خلالها يشارك المواطنون مباشرة في صياغة الموازنة واتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذ الموازنة، حيث أنها تساعد على خلق قناة للمواطنين لإعلاء صوتهم من أجل تحديد أولوياتهم في الموازنة.	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ زيادة الكفاءة في تخصيص ميزانية من خلال تقديم مجموعة من الآليات لتمكين المواطنين من تحديد وإدماج أولوياتهم في الموازنة العامة.</li><li>■ تحسين المساءلة والإدارة، عن طريق السماح للمواطنين والحكومة لمناقشة بنود الميزانية معاً، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.</li><li>■ تعزيز الشفافية أملاً في الحد من الفساد وعدم الكفاءة الناتجة عن البيروقراطية.</li><li>■ تشجيع اختيار السياسات المناصرة للفقراء.</li><li>■ زيادة الوعي في الإعداد والتحضير للموازنات التي تساهم في سهولة الوصول للمعلومات حول الموازنات والإيرادات مما يقوي العلاقة بين المواطنين والبلدية كحكومة محلية ويساعد الطرفان في تحسين تقديم الخدمات بشفافية ومساءلة.</li></ul>	الغرض
الاتئلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، مفتاح	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<p>تشمل دورة إعداد الموازنات التشاركية الخطوات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ عقد الجلسات العامة المحلية/الإقليمية من قبل الحكومات، والتي تعقد في الأحياء الصغيرة على مستوى الهيئات المحلية، لتوضيح عملية الموازنات التشاركية للمواطنين. وخلال الجلسات يتم إبلاغ المواطنين عن القواعد والإجراءات للموازنات التشاركية حيث يقوم الموظفون العموميون بتوفير معلومات عن تنفيذ الموازنة الحالية وأولويات الحكومة وتوقعات الإيرادات للمواطنين.</li><li>■ ويتم تنظيم جولة ثانية من الاجتماعات لتمكين المواطنين من تحديد أولوياتهم وانتخاب مندوبين لتمثيلهم في مجلس الموازنات التشاركية. ويبقى دور منظمات المجتمع المدني مستقلاً لإطلاع المواطنين على أنشطة الموازنات التشاركية، ورفع الوعي، وحشد المشاركة حول أولويات المواطنين.</li></ul>	إجراءات التطبيق







اجتماعات مجلس الموازنة التشاركية: إن المندوبين المنتخبين من مجلس الموازنة التشاركية<sup>٤٤</sup> لديهم تفويض للتفاوض حول جميع الأولويات التي تم التصويت لها خلال عقد الجلسات المحلية/الإقليمية العامة، وخلق اقتراح الميزانية التشاركية النهائي. يشارك مندوبو المواطنين في أنشطة بناء القدرات ليصبحوا أكثر دراية حول إدارة الإنفاق العام ولتعزيز مهاراتهم في حل النزاعات. يقوم المندوبون بتنفيذ زيارات ميدانية للتأكد من جميع الأولويات وتحديدها. في موازاة ذلك، تقوم الحكومة بتنفيذ دراسات ذات جدوى فنية ومالية لكل اقتراح.

اجتماعات المجلس البلدي: وبعد سلسلة من المناقشات في المجلس البلدي يتم تقديم مقترح الموازنات التشاركية بشكله النهائي إلى رئيس البلدية. يقدم رئيس البلدية المقترح النهائي للموازنة التشاركية لوزارة الحكم المحلي التي تحمل عادة ولاية قانونية للموافقة على ميزانية الهيئة المحلية. ويرافق العملية التشريعية و الموافقة على مقترح الموازنة التشاركية تنفيذ أنشطة التعبئة الاجتماعية والمشاركة الفعالة من قبل المندوبين للتأكد من أن النص النهائي للميزانية الذي وافقت عليه الوزارة يعكس تماما مداوات مجلس الموازنة التشاركية.

المتابعة والرقابة: وبمجرد الموافقة على الميزانية، يتم تأسيس لجنة مراقبة الموازنات التشاركية لضمان الرقابة على عمليات الشراء وتنفيذ الموازنة.

وفيما يلي عرض موجز لدور الحكومة ومنظمات المجتمع المدني/المواطنين في هذه العمليات.

### الخطوات العملية الرئيسية المناطة بالحكومة:

#### الخطوة ١: إعداد عملية الموازنات التشاركية وتخصيص الموارد:

- تقسيم المدينة إلى أحياء ومناطق صغيرة كأساس للمشاركة وتخصيص الموارد.
- اتخاذ قرار بشأن لوائح وقواعد عملية الموازنات التشاركية بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- التخطيط من أجل بناء القدرات و رسم استراتيجية التواصل والحملات الإعلامية ليكون لها تأثير مباشر على نوعية المشاركة والنجاح الشامل لعملية الموازنات التشاركية.
- التنظيم والإعلان عن الاجتماعات العامة المحلية/الإقليمية (كما هو موضح أعلاه) لإطلاع المواطنين على قواعد وإجراءات تنفيذ الموازنات التشاركية. بالإضافة إلى تزويد المواطنين بالتحديثات المتعلقة بتنفيذ الموازنة الحالية. وتبادل أولويات الحكومة وتوقعات الإيرادات.

#### خطوة ٢: تنفيذ عملية الموازنات التشاركية:

- بعد تصويت المواطنين على الموازنة، يتم وضع الجداول الزمنية التي يتم من خلالها تنفيذ مشاريع الموازنة التشاركية.
- عقد عملية العطاءات التنافسية لتنفيذ المشاريع المعتمدة خلال عملية الموازنات التشاركية.





<p><b>الخطوة ٣ : المتابعة والرقابة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ وبمجرد الموافقة على الموازنة، يتم تأسيس لجنة مراقبة الموزانات التشاركية لضمان الرقابة على عمليات الشراء وتنفيذها.</li></ul> <p><b>الخطوات العملية الرئيسية المناطة بمنظمات المجتمع المدني/المواطنين:</b></p> <p><b>الخطوة ١ : التعبئة</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ منظمات المجتمع المدني تقوم بتعبئة مجتمعاتها المحلية و توعية المواطنين حول أنشطة الموزانات التشاركية، ورفع الوعي وزيادة المشاركة في الاجتماعات العامة الإقليمية/المحلية.</li></ul> <p><b>الخطوة ٢ : اجتماعات الموزانات التشاركية</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ منظمات المجتمع المدني تؤدي المداولات والمفاوضات حول أولويات مجتمعاتهم.</li><li>■ يصوت جميع المشاركين لتحديد مشاريع الأشغال العامة المحددة، وكذلك التصويت لانتخاب مندوبي مجلس الموزانات التشاركية.</li></ul> <p><b>الخطوة ٣ : التنفيذ والرصد</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ تقوم لجنة الرقابة في الموزانات التشاركية بإجراء عمليات الرصد والرقابة على عمليات الشراء وتنفيذ الموازنة.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تمكن المواطنين من التعبير عن آرائهم وتحديد أولويات احتياجات المجتمع المحلي وتحديد أولوية صرف هذه البنود.</li><li>■ تساعد في تحسين الشفافية في عملية إدارة الموازنة العامة.</li><li>■ خلق منديات ومساحة للحوار مع الهيئات المحلية من أجل التفاوض وإتخاذ القرارات معاً.</li><li>■ يزيد من فهم المواطنين في عملية صنع القرار في الميزانية على المستوى المحلي.</li><li>■ تعزز التعاون بين الحكومة والمواطنين.</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ في كثير من الحالات لم تكن الحكومات قادرة على تنفيذ عملية الموزانات التشاركية بسبب عدم قدرة الحكومة وسوء الإدارة المالية.</li><li>■ قد يكون المواطن غافلاً عن القيود المالية والخدمات التي يمكن أن تحققها الحكومة مما يؤدي إلى رفع سقف التوقعات من عملية الموزانات التشاركية.</li><li>■ الفرق في المعرفة بين المشاركين يمكن أن يؤثر على حجم ونوعية المشاركة والإنصاف في أولويات الموازنة النهائية.</li></ul>	القيود/ المخاطر





الجهة المثلة عن المواطنين	لجنة يتم تعيينها والاتفاق عليها لتنفيذ الموازنات التشاركية .
الفئة المستهدفة	المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي ومقدمو الخدمات.
التكلفة التقديرية	تختلف تكاليف الموازنات التشاركية باختلاف حجم ونطاق البرنامج: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ إذا تم تنفيذ الموازنات التشاركية مع درجة عالية من التطور، سيتم تنفيذ أنشطة بناء القدرات بجودة عالية، وتنفيذ حملات الحشد والمناصرة على مستوى واسع، وتعيين ميسرين ذوي مهارات عالية لتيسير الاجتماعات العامة.</li> <li>■ على سبيل المثال، في مدينة بورتو أليغري بالبرازيل (التعداد السكاني ٤,١ مليون نسمة) تقدر التكاليف بـ \$ ٢٥٠,٠٠٠ سنوياً لتنفيذ الميزانية التشاركية لها.</li> </ul>
مدة التنفيذ	عام أو حسب دورة إدارة الشؤون المالية العامة
النتائج المرجوة من تطبيق الأداة	هي التوصل لنتائج وتغذية راجعة حول الموازنات التشاركية مما يساهم في رفع الوعي لتحسين جودة الخدمات وخلق حالة من الحشد والمناصرة للمشاريع والأنشطة المقدمة بشفافية عالية.
نصائح التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يمكن البدء بتنفيذ الموازنات التشاركية من قبل الحكومة أو من قبل منظمات المجتمع المدني بغض النظر عن هو البادئ. يتطلب تنفيذ الموازنات التشاركية مستوى معين من التعاون بين هذه المجموعات. ولذلك فمن المهم دعوة المجموعة المثلة للمجتمع المدني والحكومة معا للإتفاق على البدء في تصميم عملية الموازنات التشاركية.</li> <li>■ ومن المفيد للمبادر في تنفيذ عملية الموازنات التشاركية إجراء تحليل الوضع الراهن وأصحاب المصلحة عن طريق توليد قائمة من مجموعات أصحاب المصلحة مثل المنظمات المدنية والمؤسسات الحكومية المعنية والمسؤولين والقطاع الخاص.</li> <li>■ بناء القدرات والتوعية للحكومة في المرحلة الأولى من التنفيذ أمر مهم جداً لعملية الموازنات التشاركية التي سيتم تنفيذها على أساس منهجي وفقاً للقواعد المعمول بها.<sup>١٥</sup></li> </ul>



## التدقيق المجتمعي

### Social Audit





## التدقيق المجتمعي Social Audit

المحتوى	المحور
عملية جمع وتحليل المعلومات الواردة من مختلف أصحاب العلاقة، بما في ذلك المنتفعين أو المواطنين ومقدمي الخدمات، والتي تزود مقدمي الخدمات بتغذية راجعة قائمة على الأدلة و دقيقة ومحايدة حول مستوى أدائهم فيما يتعلق بمشروع أو برنامج أو خدمة معينة. <sup>١٦</sup>	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقييم آراء المواطنين حول الخدمات العامة، قياس معرفة المواطنين حول الحكم المحلي، وتقييم مشاركتهم.</li> <li>■ زيادة التفاعل والوعي بين المجتمعات ومقدمي الخدمات العامة. ولتعزيز مشاركة المواطنين في مراقبة وصول وجودة الخدمات.</li> <li>■ متابعة الخطط المنفذة ومتابعة مدى تحقق أثر الأهداف والنتائج من قبل مقدمي الخدمات، إضافة إلى تحسين جودة الخدمة أو الخدمات المقدمة من خلال الاستفادة من آراء جميع المواطنين البناءة لمحاربة الفساد.</li> </ul>	الغرض
الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»، المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية، مركز إبداع المعلم.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<p>يمكن استخدام هذه الأداة على المستوى الوطني أو في مشاريع محددة ان كانت قيد التنفيذ او نفذت او مقترحة. ان مراجعة جميع الخطط والبيانات والحصول على جميع الايضاحات والاستفسارات من قبل المواطنين بشأن المشروع او خدمة معينة هي عملية تعتمد على عدة مراحل من أبرزها (تحديد الأهداف، تحديد الأطراف ذات العلاقة، جمع وتحليل البيانات، التحقق من المعلومات، نشر المعلومات، والمتابعة وإعداد التقارير). وهي تتم من خلال تشكيل لجنة تدقيق مجتمعي وتحديد أصحاب العلاقة وإشراكهم في العملية من خلال تطبيق أداة أو عدة أدوات من خلال تدريب لجنة التدقيق على جميع البيانات وتدقيقها بما يتوافق مع الهدف من التدقيق.</p> <p><b>الخطوة ١ تحديد الأهداف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد النطاق والهدف والإطار الزمني للتدقيق المجتمعي.</li> <li>■ تشكيل لجنة التدقيق المجتمعي.</li> </ul>	إجراءات التطبيق





## الخطوة ٢ تحديد أصحاب العلاقة :

- تحديد أصحاب العلاقة.

- إشراك أصحاب العلاقة في العملية.

## الخطوة ٣ - جمع وتحليل المعلومات:

- اختيار البيانات التي سيتم جمعها.

- القيام بالتدقيق المجتمعي لجمع البيانات الدقيقة و المحايدة و المستندة إلى الأدلة.

- تدريب لجنة التدقيق المجتمعي على جمع البيانات وتحليلها.

- تحليل البيانات التي تم جمعها.

## الخطوة ٤ - التحقق من المعلومات:

- فحص جودة البيانات التي تم جمعها.

- تنقيح النتائج: بمجرد فحص البيانات مع أصحاب العلاقة المعنيين يمكن للجنة التدقيق المجتمعي وضع اللمسات الأخيرة على نتائج المشروع أو البرنامج أو القطاع الذي تم تدقيقه.

## الخطوة ٥ - نشر المعلومات للجمهور.

## خطوة ٦ - المتابعة وإعداد التقارير:

- إعداد تقرير التدقيق المجتمعي.

- تنظيم الأنشطة الخاصة بنشر نتائج التقرير.



<ul style="list-style-type: none"><li>■ يضمن تنفيذ المشروع بشكل شفاف وتمكن أفراد المجتمع المحلي من تحديد ومراقبة وتقرير المخالفات أثناء التنفيذ.</li><li>■ تساعد في تقييم أثر المشاريع ومنع إساءة استخدام الأموال والفساد.</li><li>■ تساعد على تعزيز و تمكين المجتمع المحلي من خلال المشاركة في هذه العملية.</li><li>■ يزيد من الفهم الأساسي من أعضاء لجنة التدقيق المجتمعي حول تمويل المشاريع والمشتريات.</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ يتطلب دعماً تقنياً كبيراً خصوصاً في الحصول على البيانات وتحليلها.</li><li>■ الوصول إلى السجلات العامة أمر بالغ الأهمية، وإمكانية الحصول على السجلات غالباً ما يعتمد على الإرادة السياسية. وعلى المدى الطويل، والتغلب على هذه العقبة قد يلزم الضغط على الحكومة لإقرار مشروع قانون حق الوصول للمعلومات.</li><li>■ في بعض الحالات عدم دقة المعلومات الموجودة في السجلات العامة هي المشكلة.</li><li>■ قد يشعر مزودو الخدمة العامة وصناعو القرار بأنهم مهددون من قبل عملية المراجعة المجتمعية. فإنه من الحكمة تنويه المشاركين أن الهدف الرئيسي هو عدم إلقاء اللوم ولكن تحسين جودة الخدمات.</li></ul>	القيود/المخاطر
<p>لجنة التدقيق المجتمعي .</p>	الجهة الممثلة عن المواطنين
<p>المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي ومقدمو الخدمات</p>	الفئة المستهدفة
<p>تشمل التكاليف عادة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ التكاليف الإدارية للمنظمات.</li><li>■ عقد منتدى عام (استئجار مكان والغذاء / المشروبات ورسوم ميسر اللقاء)</li><li>■ تدريب المدققين.</li><li>■ تكاليف النقل والاتصالات للمدققين.</li><li>■ نفقات حملات التوعية والمعلومات.</li></ul>	التكلفة التقديرية



مدة التنفيذ	٣ شهور
الاحتياجات المطلوبة	نماذج التقييم، القاعة، السجلات، توفير مكان مناسب للتقييم.
النتائج المرجوة من تطبيق الأداة	<ul style="list-style-type: none"><li>■ التوصل لتعزيز الشفافية وزيادة مشاركة المواطنين في عمليات التدقيق.</li><li>■ تحسين جودة الخدمات المقدمة بشفافية عالية تعود بالنفع على المواطن ومقدمي الخدمة.</li></ul>
نصائح التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ إشراك الموظفين العموميين ومقدمي الخدمات بشكل بناء من البداية في محاولة لتوجيه الانتقادات إلى المؤسسات وليس الأفراد.</li><li>■ في الحالات التي يكون فيها فريق التدقيق المجتمعي غير قادر على الوصول إلى السجلات العامة والحصول على معلومات دقيقة، فإن أداة التدقيق المجتمعي يمكن أن تركز على ردود فعل المستخدمين والدعوة إلى تحسين حفظ السجلات العامة مع مرور الوقت.</li></ul>

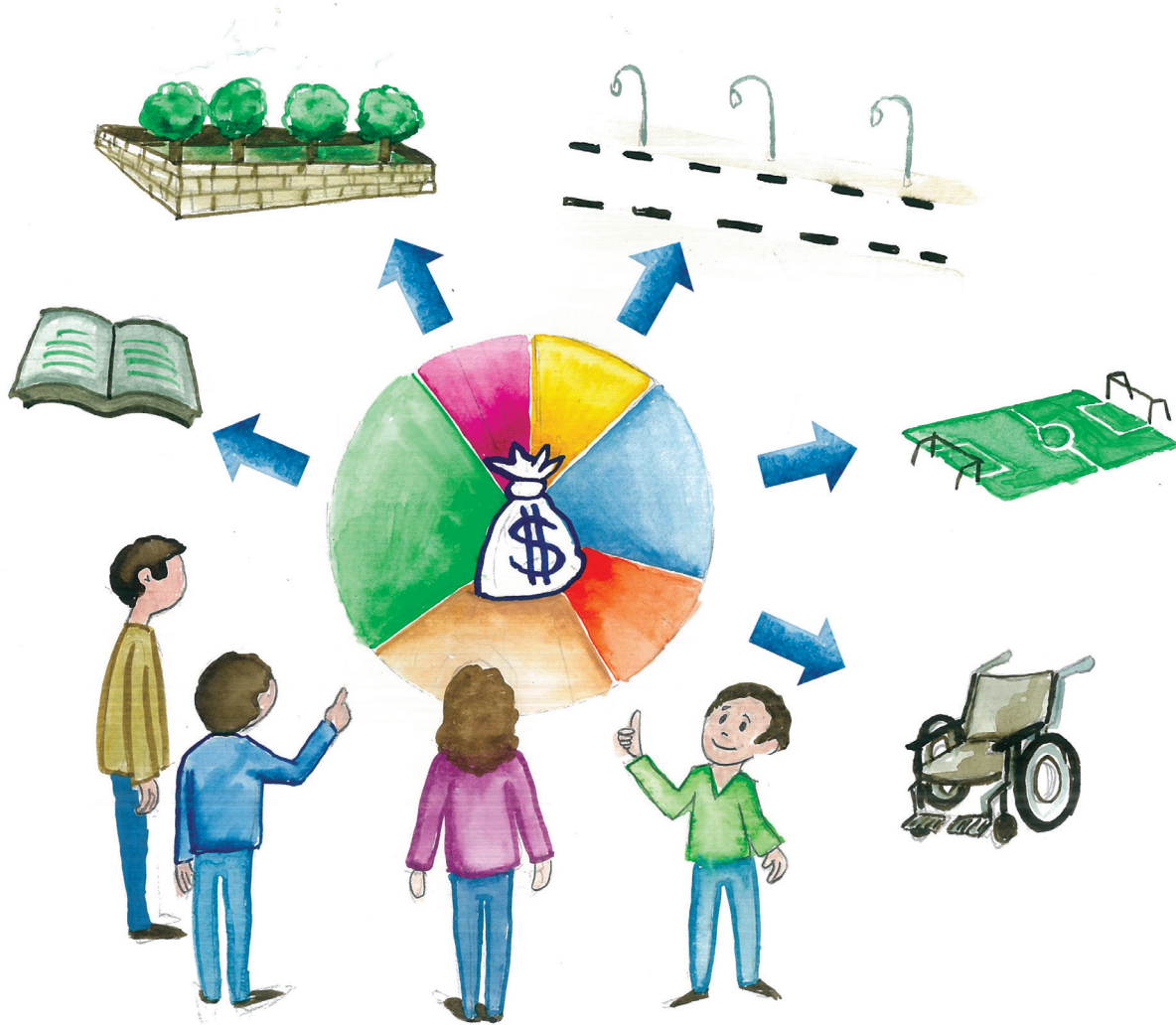






## موازنة المواطن

## Citizen Budget





## موازنة المواطن Citizen Budget

المحتوى	المحور
<p>هي عبارة عن وثيقة مبسطة للموازنة العامة بحيث تلخص السياسات وتوجهات الهيئة المحلية للسنة القادمة معبر عنها بالأرقام الواردة في هذه الموازنة. وتمكن المواطن من التعرف على كيفية توزيع النفقات والإيرادات المحصلة. وبذلك يستطيع المواطن متابعة الإنفاق الحكومي والاطلاع على عجز الموازنة ومستوى الدين العام، وتصدر بالتوازي مع إصدار الموازنة المقررة والمعتمدة، والتي يتضمن قانونها نشرها بشكل عام.<sup>17</sup></p> <p>هناك نوعان من موازنة المواطن:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ نسخة مبسطة للمخص مقترح الموازنة.</li><li>■ نسخة مبسطة من الموازنة العامة المقررة والمعتمدة.<sup>18</sup></li></ul>	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تمكين المواطنين من الوصول وفهم مخصصات الميزانية المحلية/الوطنية.</li><li>■ تعزيز الشفافية والحد من الغش والفساد.</li><li>■ بناء الثقة بين المواطنين والحكومة.</li></ul>	الغرض
الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<p><b>الخطوة ١ : التشاور مع أصحاب المصلحة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ لتحديد محتوى وشكل موازنة المواطن يجب إجراء مشاورات وطلب مساهمة من المواطنين وممثلي المجتمع المدني وأعضاء من البرلمان أو المجالس الأخرى المعنية.</li></ul> <p><b>الخطوة ٢ : تحديد محتوى موازنة المواطن:</b></p> <p>يتم تحديد الموضوعات محل الاهتمام وتحديد مستوى تفاصيل ما هو موجود في الموازنة نفسها، فعلى سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ في بعض الدول والمدن يبدي المواطنون رغبتهم الشديدة في معرفة حجم الإيرادات والمصروفات فقط.</li><li>■ وفي بعض الدول يبدي المواطنون اهتمامهم لمعرفة الموازنة المخصصة لكل خدمة من الخدمات المقدمة بشكل مفصل.</li></ul>	إجراءات التطبيق <sup>19</sup>

<sup>17</sup>الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، نتانج مسح تتبع الموازنات العامة

<sup>18</sup>The World Bank, Social Accountability E-guide

<sup>19</sup>The World Bank, Social Accountability E-guide



### الخطوة ٣: تطوير محتوى موازنة المواطن:

تختلف موازنة المواطن من حيث التركيز، المحتوى، الحجم وحسب السياق والهدف. إن محتوى موازنة المواطن يمكن أن يشمل العناصر التالية:

- **الجزء الأول:** مقدمة. أهداف الحكومة، وصف مختصر لاجراءات عملية الموازنة.
- **الجزء الثاني:** أهداف الحكومة و التوقعات الاقتصادية. ويشمل التوقعات والافتراضات الاقتصادية الرئيسية الكامنة وراء الموازنة، حساسية الجاميع المالية للتغيرات في الافتراضات الاقتصادية الرئيسية؛ استراتيجية التنمية الوطنية للدولة. وأهداف السياسة المالية على المدى المتوسط.
- **الجزء الثالث:** حسابات وتوقعات الميزانية للحكومة. ويشمل الإيرادات الإجمالية والنفقات والتوازن المالي على المدى المتوسط بما في ذلك تخصيص مصادر الإنفاق والدخل وأرقام المقارنة للسنة السابقة. الدين العام والمخاطر المالية وسياسات الاستدامة.
- **الجزء الرابع:** الاجراءات الجديدة. ويشمل ملخص من المبادرات الرئيسية للموازنة بما في ذلك آثارها على الفئات الرئيسية، مثل الفقراء والنساء، وتلك الموجودة في المناطق المحرومة بالاضافة الى المساهمة في تحقيق أهداف السياسة المعلنة للحكومة.
- **الجزء الخامس:** تحسين تقديم الخدمات. إعلان بيان موجز عما تقوم به الحكومة لتحسين تقديم الخدمات والإدارة الضريبية بما في ذلك الخطوط العريضة لأية استراتيجيات لتحسين كفاءة و/أو فعالية أداة الحكومة.

### الخطوة ٤: إنتاج ونشر وتوزيع موازنة المواطن:

- يجب أن يكون هناك استراتيجية الاتصال ونشر لمعلومات موازنة المواطن.
- على الحكومة أن تكون مستعدة وتجعل موازنة المواطن وثيقة منشورة على شبكة الإنترنت. ومع ذلك، هذه الخطوة هي عادة ليست كافية في البلدان التي يكون فيها محدودية للدخول إلى الإنترنت أو ارتفاع معدلات الأمية.
- يجب استخدام مجموعة واسعة من أدوات الإعلام التقليدي والحديث مثل وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.
- يجب أيضا الأخذ بعين الاعتبار الأشخاص ذوي الإعاقة البصرية والإعاقة السمعية فيجب تصميم موازنة للمواطن بلغة الإشارة وطريقة بريلا أيضا.



<ul style="list-style-type: none"><li>■ يجعل الموازنة المحلية أو الوطنية "سهلة الوصول" وليس فقط متاحة.</li><li>■ خلق حوار مفتوح حول أولويات المالية.</li><li>■ إظهار التزام الحكومة للجمهور وتعزز الثقة بين الحكومة والمواطن.</li><li>■ تعزيز المساءلة في حال تم إشراك المواطنين في عملية الرقابة على الموازنة.</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ موازنة المواطن لا توفر عادة إلا معلومات محدودة عن الموازنة.</li><li>■ إعداد موازنة المواطن يتطلب الخبرة الفنية والقدرة على فهم الموازنة العامة.</li><li>■ موازنة المواطن قد يكون لها تأثير محدود إذا لم تقم الحكومة بمضاعفة جهودها لنشر موازنة المواطن على نطاق واسع.</li></ul>	القيود/المخاطر
مجلس الموازنات التشاركية.	الجهة الممثلة عن المواطنين
المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي، ومقدمو الخدمات	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
شهران	مدة التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"><li>■ التوصل لتعزيز الشفافية وزيادة مشاركة المواطنين في عمليات التدقيق.</li><li>■ تحسين جودة الخدمات المقدمة بشفافية عالية تعود بالنفع على المواطن ومقدمي الخدمة.</li></ul>	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ التأكد من أن موازنة المواطن هي وثيقة فنية وموضوعية وليست سياسية.</li><li>■ إنه من المفيد بشكل كبير أن تشمل موازنة المواطن جداول بسيطة وفعالة ورسوم بيانية، مثل: الموازنة في لمحة" ، جدول يبين الإيرادات والإنفاق، التوازن في الميزانية، الدين العام ، نسبهم المئوية من الناتج المحلي الإجمالي، تقسيم الإنفاق عبر المستويات الحكومية ونصيب الفرد من الإنفاق على البرامج الاجتماعية الرئيسية.</li><li>■ يجب أن تكون موازنة المواطن وثيقة قائمة بذاتها بحيث أن القارئ لا يحتاج إلى معرفة محتويات وثائق أخرى في محاولة منه لفهم ما قرأ.</li><li>■ التركيز على أهداف ومحتويات الموازنة وليس على الإجراءات. حيث ينبغي تلبية مجموعة من معايير الجودة بما في ذلك الشمولية والموضوعية والملاءمة والموثوقية وسهولة الفهم وحسن التوقيت.</li><li>■ من الأفضل نشر موازنة المواطن في نفس الوقت الذي تقدم الحكومة مشروع الموازنة السنوية للهيئة التشريعية بحيث تشارك الجمهور في المناقشة في الوقت المناسب ليكون لها تأثير على مدالات المجلس التشريعي عن الموازنة.</li><li>■ يجب نشر موازنة المواطن على نطاق واسع باستخدام مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام.</li></ul>	نصائح التنفيذ





## الإطار الثالث: الخدمات المقدمة

### مقدمة:

يتعلق هذا المبحث أو محور الخدمات المقدمة بتقديم الخدمات مثل (المياه، الكهرباء والصرف الصحي)، أو تقديم الخدمات مثل (النظافة، الأمن، الحماية الاجتماعية)، وتقديم الخدمات ممكن أن يكون مجانيا بشكل كامل، أو برسوم. كما تستهدف بشكل كبير ومباشر الفقراء والمهمشين، وتهدف بشكل رئيسي إلى حماية الحقوق الأساسية (الحق في توفير المياه، الحق في توفير الطعام، الحق في التعليم والحق في تلقي الخدمات الصحية).

ومن أبرز التحديات العامة في تقديم الخدمات: (احتكار السلطة للخدمات، عدم وجود معلومات بشأن معايير تقديم الخدمات والقواعد العامة التي تحكم تقديم الخدمات، القضايا المتعلقة بإمكانية الوصول للخدمات وكذلك جودة الخدمة بالإضافة إلى ضعف المساءلة وعدم وجود نظام للحوافز والعقوبات ينظم عملية تقديم الخدمات).

إن دورة تقديم الخدمات العامة تمر بأربع مراحل أساسية، كما هو موضح في الشكل: التخطيط وتحديد الأولويات، صياغة الميزانية المتعلقة بتقديم الخدمات، تتبع الإنفاق المتعلق بالخدمات، مراقبة الأداء العام أثناء تقديم الخدمات.

ومن خلال هذا الشكل الذي يوضح دورة تقديم الخدمات العامة يستوجب علينا أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:





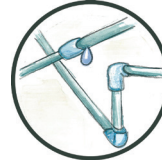
■ كيف يمكن أن نقوم بعملية تحديد الأولويات؟

■ كيف يتم تخصيص الموارد؟

■ كيف يتم إنفاق الأموال؟

■ ما هي الآثار والنتائج المتوقعة من تقديم الخدمات؟

■ لماذا تسوء الأمور أثناء تقديم الخدمات؟



ويجب التوضيح هنا أنه قد تسوء الأمور أثناء تقديم الخدمات للأسباب التالية:

■ التأثيرات الخارجية المنحازة أثناء عملية التخطيط وتحديد الأولويات.

■ الإنفاق الخاطئ على الخدمات (مشاكل في تخصيص الميزانية للخدمات).

■ الفشل في الوصول إلى متلقي الخدمات (مشكلة في تتبع الإنفاق).

■ ضعف الرقابة من أجل ضمان عدالة وكفاءة وفعالية تقديم الخدمات (مشكلة في الرقابة والمساءلة).

■ القيود على جانب الطلب (مشكلة في المشاركة).

ولكي يتم تجاوز هذه المشاكل إليكم بعض أدوات المساءلة المجتمعية التي تساهم في التغلب على هذه المشكلات وحلها.







## بطاقات التقييم المجتمعي

### Community Score Cards





## بطاقات التقييم المجتمعي Community Score Cards

المحتوى	المحور
هي أداة تجمع بين أداة التدقيق المجتمعي وأداة استبيان تقييم المواطن للخدمة. كما أن بطاقات التقييم المجتمعي هي عملية وأداة التي من خلالها يقوم أفراد المجتمع بتقييم أداء خدمة معينة ويكون لهم كلمتهم في إدارة المشاريع. كما أنها توفر فرصة لردود الفعل والتغذية الراجعة المباشرة والحوار بين المستفيدين من خدمة معينة ومقدميها. وتؤدي بطاقات التقييم المجتمعي ليس إلى تحسين الشفافية والمساءلة فحسب، بل أيضاً إلى تمكين المواطنين الاستفادة من الخدمة. <sup>20</sup>	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ جمع ردود الفعل من متلقي الخدمة.</li><li>■ مساعدة مزودي الخدمة على الفهم الأفضل لجوانب الخدمات والبرامج التي تعمل بشكل جيد والتي ليست على ما يرام.</li><li>■ تحسين الاتصال بين المجتمعات ومقدمي الخدمات.</li><li>■ استشارة المواطنين حول قضايا خلافية بين مقدمي الخدمات والمواطنين والتوصل لنقاط إفاق وتعزيزها ودعمها من الطرفين من خلال جلسات الاستماع والتشاور الفعال بهدف تطبيق بعض القرارات التي تؤثر على الخدمات الحياتية للمواطنين ورؤية مقدمي الخدمات.</li></ul>	الغرض
المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، جمعية بنیان، جمعية الحياة والأمل، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
الأعمال التحضيرية: <ul style="list-style-type: none"><li>■ تحديد الخدمة المراد طرحها.</li><li>■ تحديد جميع أصحاب العلاقة.</li><li>■ إبلاغ جميع أصحاب العلاقة حول العملية وأهميتها.</li><li>■ طلب مشاركتهم.</li></ul>	إجراءات التطبيق





### تطوير مصفوفة تتبع المدخلات:

- تحديد المدخلات: الموارد المخصصة التي تشير إلى تقديم هذه الخدمة، على سبيل المثال: عدد عمال جمع النفايات الصلبة، عدد المركبات لكل ١٠٠٠ مواطن، ومستوى المواد (مثل الكلوريد) في إمدادات المياه.
- مناقشة البلدية والمواطنين حول واقع تلك المدخلات.
- الحصول على معلومات عن المعايير الدولية أو من القانون الأساسي بشأن المدخلات التي يجب أن تتوفر.
- إكمال مصفوفة تتبع المدخلات.

### تنفيذ أداة بطاقات التقييم المجتمعي مع المواطنين (المستفيدين من الخدمة):

- تحديد القضايا ذات الأولوية للمواطنين.
- تطوير معايير لتقييم القضايا ذات الأولوية.
- إكمال بطاقة التقييم بتسجيل النقاط أمام كل معيار وشرح تلك النقاط.
- طرح و مناقشة اقتراحات للتحسين.
- تجميع القضايا ذات الأولوية للمواطنين ووضع اقتراحات للتحسين.

### تنفيذ بطاقات التقييم المجتمعي مع موظفي البلدية (مقدمي الخدمة):

- عقد تقييم عام لتقديم الخدمة.
- وضع وتطوير معايير لتقييم جودة الخدمة المقدمة.
- بطاقة كاملة النتيجة بتسجيله ضد كل مستوى.
- تحديد القضايا ذات الأولوية.
- طرح ومناقشة اقتراحات للتحسين.

### عقد اللقاء المشترك وتطوير خطة العمل:

- يعرض المواطنون نتائجهم من بطاقة التقييم المجتمعي.
- يعرض مقدمو الخدمة نتائجهم من بطاقة التقييم المجتمعي.
- يناقش المواطنون والبلدية (مقدمو الخدمة وأعضاء المجلس المحلي، بما في ذلك رئيس البلدية) على حد سواء مسألة القضايا ذات الأولوية، يحددونها معاً.



<ul style="list-style-type: none"><li>■ خطة عمل مفصلة ومطورة استنادا إلى القضايا ذات الأولوية. يجب على المواطنين والبلدية معا أن يقوموا بتحديد الإجراءات المنطقية لتحسين الخدمة.</li><li>■ الاتفاق على المسؤوليات للأنشطة المتفق عليها.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>تنفيذ خطة العمل والمراقبة والتقييم:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ تنفيذ خطة العمل.</li><li>■ مراقبة وتقييم الإجراءات.</li><li>■ إعادة الدورة لضمان مأسسة العملية.</li></ul>	
<p style="text-align: center;"><b>على مستوى متلقي الخدمات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ تشجع على حل المشاكل المحلية من خلال وضع خطط العمل المشتركة بين الحكومة ومقدمي الخدمات والمستفيدين من الخدمات.</li><li>■ تمكين متلقي الخدمة التعبير عن احتياجاتهم وآرائهم بشأن الوصول إلى الخدمات ونوعيتها.</li><li>■ تشجيع المساءلة من جانب مقدمي الخدمات من خلال الأخذ بعين الاعتبار مدخلات مستخدمي الخدمة.</li><li>■ تشجيع التواصل والتعاون بين متلقي الخدمة ومقدمي الخدمات.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>على مستوى مقدمي الخدمات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ يساعد في تتبع الأصول الثابتة و/أو الإنفاق (على سبيل المثال، توفر المياه والأدوية في المراكز الصحية، والكتب المدرسية في المدارس).</li><li>■ توضيح معايير قياس الأداء التي يمكن استخدامها في تخصيص الموارد والقرارات المتعلقة بالميزانية (على سبيل المثال، لا يقل عن ٨ ساعات يوميا من المياه الصالحة للشرب).</li><li>■ تساعد في فهم وجهات نظر متلقي الخدمة فيما يتعلق بالتنوع.</li><li>■ يقارن الأداء عبر المرافق والمناطق.</li><li>■ يحسن أداء تقديم الخدمات من خلال الاستجابة لاحتياجات وردود الفعل من المستفيدين.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>على مستوى خبراء التنمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ يخفف من مخاطر التنفيذ من خلال الحصول على بيانات ملموسة والتي يمكن استخدامها لتتبع الأداء وتحديد حالات محتملة من الفساد.<sup>٢١</sup></li></ul>	المزايا





<p>تركيز أقل على البيانات الكمية عن معدلات رضا متلقي الخدمة ولكن أكثر على التواصل المباشر بين المستخدمين ومقدمي الخدمة والاستجابة واتخاذ قرارات مشتركة.</p>	<p>القيود/المخاطر</p>
<p>لجان المجتمع المحلي أو اللجان الشعبية أو لجان الشباب أو ممثلو المجتمع.</p>	<p>الجهة الممثلة عن المواطنين</p>
<p>المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي، ومقدمو الخدمات.</p>	<p>الفئة المستهدفة</p>
<p>التكلفة تعتمد بشكل كبير على حجم ونطاق وموقع وعدد بطاقات التقييم المجتمعي بالإضافة إلى تكاليف حملات الدعاية التي تهدف إلى تحفيز مشاركة المجتمعات المحلية في عملية بطاقات التقييم المجتمعي. يمكن تقدير التكلفة لخدمة واحدة بـ \$٥٠٠٠ دولار أمريكي</p>	<p>التكلفة التقديرية</p>
<p>من ٦ شهور إلى ١٢ شهرا</p>	<p>مدة التنفيذ</p>
<p>توصل المواطنين ومقدمي الخدمات لتغذية راجعة ومعرفة نقاط القوة والضعف لتحسين الخدمات المقدمة بشكل دوري يحصل على رضا المستفيد ومقدمي الخدمات.</p>	<p>النتائج المرجوة من تطبيق الأداة</p>
<p>■ البحث عن الناصر والمساند لدعم أنشطة فريق المتابعة المجتمعي، حيث يمكن أن يكون شخصا فعالا ومبادرا في المجتمع أو شخصية تعبئة مجتمعية (على سبيل المثال: مدير المدرسة، ناشط مجتمعي، إلخ).</p> <p>■ اختيار الميسرين المهرة الذين هم على دراية تامة بالمجتمع ولديهم القدرة على تعبئة المجتمع للمشاركة والقدرة على التواصل بشكل فعال مع المجتمع، ولديهم مهارات الحساب ومهارات كتابة التقارير والتمكن من اللهجة المحلية.</p> <p>■ يمكن توفير راتب بسيط للميسرين وتعويضهم عن المواصلات.</p> <p>■ للمساعدة في زيادة اهتمام المجتمع وتسهيل تعبئة ومشاركة المجتمع، يجب الاستثمار في مجال الإعلان في وقت مبكر من التدخل وتحديد منهجيته (على سبيل المثال، من خلال الإذاعة وزيارات للبلديات والمصقات والنشرات) لضمان الوعي المجتمعي الشامل في جميع البلديات المستهدفة.</p> <p>■ الإعلان عن نتائج الرصد باستخدام نطاق واسع ومتعدد لوسائل الإعلام (على سبيل المثال: الإذاعة والنشرات والاجتماعات العامة وأنشطة التوعية المجتمعية).</p> <p>■ يمكن تكرار تنفيذ بطاقات التقييم المجتمعي من ٢ إلى ٣ مرات لرصد التقدم المحرز مع مرور الوقت.</p> <p>■ إنه لأمر جوهري أن يشرح لمزودي الخدمة أن الهدف من عملية بطاقة التقييم المجتمعي ليس اتهام الأفراد حول سوء نوعية الخدمات وإنما التحسين في تقديم الخدمات. وهذا يتطلب تحولا أو تغييرا في موقف وتوجه الموظفين بحيث يكون لديهم الانفتاح والتفكير النقدي أثناء المشاركة في عملية التقييم. ولذلك ينبغي على المؤسسة المنفذة اختيار الميسر بعناية بحيث يكون موثوق به من قبل الموظفين ولديه النصح الكافي ليقوم بعملية القيادة.</p>	<p>نصائح التنفيذ</p>





## استبيان تقييم المواطنين للخدمة

### Citizen Report Card





## استبيان تقييم المواطنين للخدمة Citizen Report Card

المحتوى	المحور
<p>هي أداة تركز على تقييم المواطنين لخدمة أو نوعية معينة من الخدمات وجودتها ومدى توافقها مع تلبية احتياجات المواطنين وتوفيرها بشكل مرضٍ وتشخيص أهم المشاكل التي تعيق تنفيذ الخدمات بشفافية تساهم في تقديم الخدمات وتحسين جودتها من خلال العلاقة القوية بين المواطنين ومقدمي الخدمات وترتيب الخدمات وتوفيرها حسب احتياجات المواطنين. ولا تعتبر هذه الأداة بمثابة استطلاع رأي عام فهي منهجية مختلفة.</p>	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقييم نوعية الخدمات العامة، وتحديد الثغرت والفجوات في تقديم الخدمات مما يقدم توصيات لإجراءات تحسين تقديم الخدمة.</li> <li>■ استطلاع ردود متلقي الخدمة حول أداء مزودي الخدمات.</li> <li>■ إعطاء المواطنين الفرصة للتقييم والمساعدة في تحسين تقديم الخدمات بشكل منهجي.</li> </ul>	الغرض
<p>الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان، المركز الفلسطيني لقضايا السلام و الديمقراطية.</p>	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<p>يقوم هذا المنهج على عدة ركائز في تنفيذه من خلال تعبئة الاستبيان، أو إجراء المقابلات، أو الحوارات العامة في أماكن مناسبة للتقييم. وبالتالي تحتاج تلك العملية لخبرات في التطبيق وتحضير وتصميم الاستبيان وتطبيقه وتحليل وتعميم نتائجه.</p> <p><b>الخطوة ١ - مرحلة العمل التحضيرية الأساسية ما قبل الاستبيان:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد نطاق الاستطلاع الذي سيتم إجراؤه.</li> <li>■ بناء تحالف من أجل المصداقية.</li> <li>■ خطط التنفيذ الأولية: ينبغي أن ينظر إلى عملية تنفيذ استبيان تقييم المواطنين للخدمة بأنه مشروع.</li> </ul>	إجراءات التطبيق





## الخطوة ٢ - تصميم الأداة المستخدمة في الاستطلاع.

■ تصميم الاستبيان.

■ تصميم اختيار العينات.

## الخطوة ٣ - الاختبار القبلي للاستبيان (تجريب الاستبيان).

## الخطوة ٤ - إجراء الاستطلاع.

■ اختيار وتدريب فريق الاستطلاع.

■ مراجعة وإدخال البيانات في جداول البيانات.

## الخطوة ٥ - التحليل ما بعد تنفيذ الاستطلاع.

■ جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

■ صياغة التقرير: تفسر النتائج وتحليلها وكتابتها على شكل تقرير، بما في ذلك التوصيات الرئيسية للخدمة المطروحة للنقاش.

■ الانتهاء من التقرير: يجب أن يقدم التقرير النهائي نتائج الاستطلاع، واستخلاص الأمور الهامة منه والتوصية بخطوات لإصلاح المشكلات التي حددها الاستطلاع.

## الخطوة ٦ - نشر النتائج.

■ إشراك وسائل الإعلام. يمكن عرض نتائج استبيان تقييم المواطنين للخدمة في مؤتمر صحفي أو أي حدث مماثل وبحضور الهيئات المحلية ومقدمي الخدمات.

■ توطيد وتعزيز التواصل بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها. يتم بعد ذلك جمع مقدمي الخدمات والمستفيدين منها بعد أن تم نشر نتائج استبيان تقييم المواطنين للخدمة لإعطاء كلا الطرفين فرصة لمناقشة تصورهم للنهوض بواقع الخدمة والسبل لتحسين نقاط الضعف التي أظهرتها الأداة والمحافظة على نقاط القوة. ويمكن لهذه المناقشات أن تمارس ضغطاً إضافياً على مقدمي الخدمات لتحسين أدائهم.

## الخطوة ٧: تحسين الخدمة



## المزايا

### بالنسبة للحكومات/ مقدمي الخدمات:

- تحصل على ردود فعل ذات مصداقية من قبل متلقي الخدمات حول تقديم الخدمات.
- تساعد في رصد فعالية الإنفاق العام من حيث المناطق الجغرافية والقطاعات.
- تساعد في وضع معايير قاعدية لتعزيز تحسينات الأداء العام للحكومة.
- تساعد في تقييم ما إذا كانت البرامج قد حققت الأهداف المرجوة.

### بالنسبة للمواطنين:

- اطلاع المواطنين على قواعد ومعايير تقديم الخدمات.
- الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها لمساءلة مقدمي الخدمات عن ما إذا تم تحقيق النتائج المرجوة أم لا.
- تساعد في توليد التغيير المجتمعي.

### بالنسبة لخبراء التنمية:

- تمكين الاستخدام المرن. ان استبيان تقييم المواطن للخدمة يمكن استخدامه لمقارنة الاداء في مختلف القطاعات، أو مقارنة أداء مقدمي الخدمات المتعددة داخل القطاع نفسه. على سبيل المثال.
- التقليل من مخاطر التنفيذ من خلال الحصول على بيانات ملموسة التي يمكن استخدامها لتتبع الأداء وتحديد الحالات المحتملة من الفساد.
- تساعد العاملين في مجال التنمية المجتمعية على تحديد العوائق الثقافية والاجتماعية التي تحول دون الوصول إلى الخدمات التي ربما لم تكن متوقعة أثناء تصميم المشروع.
- يتناول استبيان تقييم المواطنين للخدمة القضايا الحرجة والحساسية الخاصة بتقديم الخدمات مثل الوصول إلى الخدمة والجودة والثقة والاعتماد على مقدمي الخدمات.
- يسلط الضوء على المشاكل التي يواجهها المستفيدون من الخدمات ومدى استجابة مقدمي الخدمات لمواجهة وحل هذه المشاكل.
- يكشف عن درجة الشفافية في تقديم الخدمات عن طريق توثيق المعلومات.
- يوفر المعلومات الكمية من وجهة نظر المستفيدين من الخدمات العامة والتي يمكن أن تساعد الهيئات العامة والمسؤولين الحكوميين لتحسين الخدمات وإعطاء الأولوية لجهود الإصلاح.



<ul style="list-style-type: none"><li>■ التكاليف غالباً ما تكون مرتفعة مقارنة بالعديد من الأدوات الأخرى للمساءلة المجتمعية.</li><li>■ يتطلب موارد بشرية متخصصة وكذلك خبرات في مجال الإحصاء، لذلك فإن الاستبيان غالباً ما يتم تنفيذه من قبل مؤسسات ذات خبرة كبيرة بدلاً من المؤسسات القاعدية.</li></ul>	القيود/المخاطر
المواطن يمثل نفسه في إجراء التقييم.	الجهة المثلة عن المواطنين
المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحل ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
من متوسطة إلى مرتفعة	التكلفة التقديرية
من ٦ شهور إلى ١٢ شهراً	مدة التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"><li>■ التوصل لتقييم واقع الفئات المهمشة من حيث تقديم الخدمة. حيث هذه الأداة يمكن أن تشمل تقييم أكثر من خدمة واحدة في وقت واحد، وفي هذه الحالة سوف يكون تصميم الاستبيان بشكل أطول.</li><li>■ تحديد نقاط القوة والضعف في عملهم من خلال التغذية الراجعة للمستفيدين من الخدمة حول جودة وملاءمة خدمة عامة معينة. وهو نهج عملي شامل للملاءمة وتعديل التدابير الإجراءات.</li></ul>	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تطوير فهم السياق الاجتماعي والسياسي، بما في ذلك تقييم العوائق اللوجستية والثقافية والسياسية لتنفيذ بطاقات تقييم المواطن.</li><li>■ بناء وتوليد دعم من قبل المؤسسات الإعلامية والمجتمع المدني لنشر النتائج والتعاطي مع المواطنين، وفي نهاية المطاف توليد قاعدة جماهيرية من أجل التغيير على المدى الطويل.</li><li>■ كسر المسوحات بشكل منتظم ودوري، حيث أن المسح لمرة واحدة قد لا يكون له أثر يذكر لتغيير تقديم الخدمات.</li><li>■ النظر في التعاقد مع الشركات المحلية/معاهد لإجراء عمليات المسح لأغراض بناء القدرات.</li><li>■ يجب أن تكون الجهة التي تقوم بتطبيق بطاقات تقييم المواطن:<ul style="list-style-type: none"><li>■ موثوقة ومعروفة في القطاع المستهدف في تطبيق الأداة.</li><li>■ غير حزبية.</li><li>■ لديها الخبرة في تقنيات الإحصاء والتحليل الكمي.</li><li>■ من ذوي الخبرة في العمل مع مكونات متعددة.</li></ul></li></ul>	نصائح التنفيذ







## ميثاق المواطن

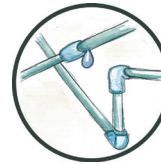
### Citizen Charter





## ميثاق المواطن Citizen Charter

المحتوى	المحور
هي عبارة عن وثيقة بمثابة عقد اجتماعي وميثاق بين مقدمي الخدمات مثل (الهيئات المحلية وغيرها) والمواطنين لتحسين خدمة محددة مثل "مياه، صرف صحي،... الخ"، حيث تشكل هذه الوثيقة مرجعية أخلاقية لطرفي التعاقد.	تعريف الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تعزيز المساءلة من خلال تزويد المواطنين بالفهم الواضح لمعايير تقديم الخدمات بما في ذلك معلومات الخدمة المقدمة والجداول الزمنية لتقديم الخدمات وكذلك رسوم الخدمات ومعلومات نظام الشكاوي.</li><li>■ تحسين نوعية الخدمات وتعزيز إدارة القطاع العام.</li><li>■ المساعدة في تخفيف المخاطر المتعلقة بالفساد وتوفير المعايير.</li><li>■ تمكين الجهات المعنية من مراقبة أداء الحكومة في مجال تقديم الخدمات.</li><li>■ تحسين جودة نوعية الخدمات والصيانة المقدمة من جهة مقدمي الخدمات للمواطنين بشفافية عالية يتفق عليها قبل التنفيذ كمرجعية أخلاقية بين الطرفين كأداة مراقبة ومتابعة ومساءلة اجتماعية.</li></ul>	الغرض
المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، جمعية بنیان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية، جمعية الحياة والأمل، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها





## إجراءات التطبيق

تطبق هذه الأداة في المجتمع المحلي من قبل متلقي الخدمات ومقدمي الخدمات قبل تنفيذ الخدمة لتحسين الخدمات المقدمة في المنطقة وبجودة وشفافية عالية، ومحاسبة الجهة المقصرة. ويتم تطبيق هذه الأداة باتباع الخطوات التالية:

### المرحلة الأولى - الأعمال التحضيرية:

تشكيل فريق عمل لصياغة الميثاق: يجب وضع الميثاق ليس فقط من قبل كبار الخبراء ولكن من خلال التفاعل مع موظفي البلدية حيث أنهم هم من سينفذون هذا الميثاق في نهاية المطاف وكذلك مع المستفيدين من الخدمات (الأفراد والمنظمات والمواطنين).

### المرحلة الثانية - تصميم مسودة الميثاق:

- يتم في البداية صياغة مسودة الميثاق من قبل فريق العمل .
- بعد ذلك يتم تعميم وتداول الميثاق بين مختلف المستفيدين من الخدمات، وإدارة البلدية والموظفين لتمكينهم من وضع تعديلاتهم وتعليقاتهم واقتراحاتهم وذلك بالتنسيق مع رئيس القسم (سكرتير فريق العمل).
- بعد ذلك يقوم فريق العمل بتعديل الميثاق لكي يتضمن المقترحات ونشر التعليقات والاقتراحات (لضمان شفافية العملية).

### المرحلة الثالثة - وضع اللمسات الأخيرة على الميثاق:

- يبارك رئيس البلدية العمل بالموافقة.
- يتم تقديم نسخة من الميثاق إلى وحدة الشكاوى في وزارة الحكم المحلي.
- بعد ذلك يتم الإطلاع أو الإعلان الرسمي عن الميثاق: يمكن تنظيم احتفال للإطلاع مع المسؤولين في البلدية والوزارات المعنية ومقدمي الخدمات ومجموعة ممثلة للمواطنين. وينصح بدعوة وسائل الإعلام من أجل الحصول على تغطية جيدة لهذا الحدث ورفع وعي المواطنين حول الميثاق.
- بعد ذلك يتم إرسال نسخ من الميثاق لجميع أصحاب العلاقة المعنيين.





<ul style="list-style-type: none"><li>■ بالنسبة للحكومات، فإن ميثاق المواطن يساعد في صقل عمليات تقديم الخدمات ومراقبة فعالية وتحسين الأداء العام وإظهار المزيد من رضا الجمهور على أداء الحكومة.</li><li>■ ميثاق المواطن مناسب تماماً لمجموعة واسعة من القطاعات مثل: الصحة والتعليم والمياه والصرف الصحي والطاقة وإدارة القطاع العام.</li><li>■ يزيد من الفعالية التنظيمية للمؤسسات وتحسين أداء مقدمي الخدمات عن طريق ضمان الإلتزام بمعايير تقديم الخدمات.</li><li>■ يخلق وسيلة لكل من الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية لمراقبة موضوعية تقديم الخدمات.</li><li>■ يخلق بيئة أكثر مهنية أثناء تقديم الخدمات من حيث الاستجابة لاحتياجات المواطن.</li><li>■ يقلل من فرص الفساد والكسب غير المشروع من خلال زيادة الشفافية وتوعية المواطنين حول حقوقهم.</li><li>■ يزيد من الإيرادات الحكومية من خلال ضمان أن الأموال التي تدفع كثمن للخدمات تذهب إلى خزينة الحكومة (وليس إلى منفعة الموظفين).</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ميثاق المواطن قد لا يعمل بشكل فعال إذا لم تستكمل آلية التعامل مع الشكاوى والتي تمكن متلقي الخدمة من مساءلة مقدمي الخدمات إذا لم يلتزموا بالمعايير أعلاه وتقديم الخدمة المذكورة في الميثاق (على سبيل المثال تكلفة الخدمة).</li><li>■ يتطلب تنفيذ ميثاق المواطن وقتاً طويلاً وجهداً متفانياً من أجل تغيير رغبة مقدمي الخدمات واستعدادها لتحويل إجراءاتها الداخلية، والثقافة التنظيمية بطريقة تضمن إعلان معايير تقديم الخدمات بشكل علني.</li></ul>	القيود/المخاطر
لجان المجتمع المحلي (لجان الأحياء، لجان المساءلة المجتمعية أو لجان المتابعة).	الجهة الممثلة عن المواطنين
المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
منخفضة	التكلفة التقديرية
٦ شهور	مدة التنفيذ
تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بشفافية وبدون فساد، والرجوع للميثاق الاجتماعي كأداة متفق عليها بين الطرفين يتم محاسبة الجهة المقصرة حسب ما هو متفق عليه في أداة ميثاق المواطن.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة





نصائح التنفيذ	
	<ul style="list-style-type: none"><li>■ لضمان فعالية تطبيق أداة ميثاق المواطن يجب ضمان إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الميثاق وكذلك ضمان إنشاء التزام واضح لجعل ميثاق المواطن جزءاً لا يتجزأ من منظومة العمل داخل المؤسسة.</li><li>■ يجب صياغة ميثاق المواطن بلغة واضحة وبسيطة، ويجب أن تكون معايير تقييم الأداء واقعية وقابلة للقياس.</li><li>■ يجب الأخذ بعين الاعتبار التقييم الحقيقي لقدرات مزود الخدمة أثناء صياغة الميثاق.</li><li>■ إجراء مراجعة نقدية للنظم والعمليات الجارية في أقسام مزودي الخدمات لدراسة ما إذا كان من المحتمل أن يكون لها تأثير سلبي على ميثاق المواطن.</li><li>■ تطبيق ميثاق المواطن بشكل تدريجي، بحيث تبدأ بالخدمات التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها بشكل جيد مع بعض التغييرات عليها وهذا يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات، وبالتالي زيادة التزامهم بتطبيق ميثاق المواطن.</li><li>■ طرق نشر ميثاق المواطن (مواد الدعاية المتعلقة) يجب أن تكون بسيطة واضحة بما يضمن فهم الغرض من الميثاق من قبل المستخدمين (وخاصة الفئات الضعيفة أو المهمشة).</li><li>■ يجب ترجمة ميثاق المواطن إلى لغات متعددة (لغة الإشارة و طريقة بريل) حسب الضرورة وقد تكون هناك حاجة خاصة لتوعية بعض الفئات المهمشة مثل الأشخاص ذوي الإعاقة.</li><li>■ إجراء مراجعة مستقلة لنتائج مهمة بعد فترة من التنفيذ.</li><li>■ النظر في ربط ميثاق المواطن مع مبادرات المساءلة المجتمعية الأخرى مثل بطاقات التقييم المجتمعي لتتبع التزامات مقدمي الخدمة والتعامل مع مراقبين من طرف ثالث لتتبع التقدم المحرز.</li></ul>







## خدماتي

### Khadamatee





## خدماتي Khadamatee

المحتوى	المحور
<p>تعرف هذه الأداة بأنها عبارة عن آلية مبتكرة للمساءلة المجتمعية تسعى إلى مد الجسور وتعزيز وتطوير العلاقة بين صناع القرار والمجتمع المحلي مثل تعزيز موضوع الشفافية لدى دائرة المياه في بيت لحم والدوحة حيث تمكن المستخدم من معرفة برنامج التوزيع اليومي للمياه بالإضافة إلى خريطة تفاعلية تظهر المناطق التي تصلها المياه. وخدماتي هي مبادرة خرجت من قبل مجموعة من الشباب الناشطين مجتمعياً والذين شاركوا في مخيم الشفافية والمساءلة التكنولوجي والذي تم تنفيذه من قبل مؤسسة الرؤيا الفلسطينية ضمن برنامج تجاوب.</p> <p>تزود خدماتي المستفيدين ببرنامج التوزيع اليومي للمياه من خلال خريطة تظهر عند الدخول إلى التطبيق أو الموقع مما يساعد السكان على معرفة الأوقات التي تصل فيها المياه إلى منازلهم. ويمكن للمستفيدين أيضاً أن يتقدموا بشكاوى لمصلحة المياه من خلال خدماتي. كما ويمكن الاطلاع على إعلانات قطع التيار الكهربائي التي تصل خدماتي بشكل مستمر.</p> <p>بعد نشر التطبيق، التزمت سلطة المياه والمجاري في محافظة بيت لحم بالجدول وتم ربطهم بنظام شكاوى خاص بخدماتي. ويوجد صفحة فيسبوك خاصة بخدماتي تشرف عليها جزئياً سلطة المياه والمجاري وتقوم بالرد على التعليقات في نفس اليوم والتي تكون في أغلبها على شكل شكاوى وأسئلة. ويتم المتابعة معهم لضمان الرد، وقد تم ربط التكنولوجيا مع مدير الدائرة لضمان الرد.</p>	تعريف الأداة
تعزيز قضايا المساءلة المجتمعية من خلال تطوير العلاقة الترابطية والتفاعلية بين المواطن والمسؤول.	الغرض
مؤسسة الرؤيا الفلسطينية.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
يعتمد هذا الإجراء التطبيقي هنا في تجهيز موقع الكتروني وتطبيق على الأيفون والأندرويد، يشمل خريطة تفاعلية توضع نقاط توزيع المياه بطريقة بسيطة وسهلة الاستخدام ونظام شكاوى خاص مربوط مع سلطة المياه والمجاري وكذلك خدمة إعلانات قطع التيار الكهربائي. بالإضافة إلى صفحة الفيس بوك توضح جدول التوزيع اليومي وتستقبل أسئلة وشكاوى المواطنين.	إجراءات التطبيق





<ul style="list-style-type: none"><li>■ توضيح نقاط توزيع المياه للمواطنين بشفافية والالتزام بها.</li><li>■ علاقة مباشرة بين المواطن ومزود الخدمة من خلال نظام الشكاوى والفييس بوك.</li><li>■ استدامة الأداة من خلال ربطها بمزود الخدمة إدارياً.</li><li>■ تجاوب مقدم الخدمة للشفافية وتزويد على خريطة توزيع المياه وخريطة الشبكة والمحابس وكافة مفاتيح الخدمة.</li></ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"><li>■ بخصوص المياه فإن المهندسين والتقنيين يحتاجون إلى مختص للمتابعة من قبل متلقي الخدمات.</li><li>■ بخصوص الكهرباء لا تستطيع اللجنة حالياً الحصول على الموافقة من الجهات المسؤولة لإضافة المعلومات وهذا معيق.</li></ul>	القيود / المخاطر
لجان متابعة الأداة والموقع الإلكتروني .	الجهة الممثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
منخفضة .	التكلفة التقديرية
عام.	مدة التنفيذ
إنترنت وموقع، ولجان استقبال جدول التوزيع والشكاوى.	الاحتياجات المطلوبة
تعزيز الشفافية بين المواطن والمسؤول وتوضيح الخدمات المقدمة بطريقة تفاعلية وسهلة الاستخدام. جسر الفجوة بين المواطن والمسؤول وإنشاء قناة تواصل تكنولوجية تجيب على تساؤلات المواطن وشكاويه.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة







## الزائر الخفي

## Mystery Visitor





## الزائر الخفي Mystery Visitor

المحتوى	المحور
تعرف بأنها أداة سرية لخدمة العملاء وذلك من خلال تقييم وقياس جودة وصول الخدمات بسلاسة في موقع أو منطقة من خلال التصرف كعملاء ومستفيدين عاديين. وهي تستخدم عندما يريد صناع القرار في الهيئة المحلية التحقق مما إذا يتم احترام معايير الجودة فيما يتعلق بالخدمات العامة وهي تستخدم في اقسام خدمات الجمهور أو مرافق الخدمات العامة في مكتب الاستقبال.	تعريف الأداة
تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من جهة المقدمين خلال تقييمها وتقديمها بشكل جيد وبجودة عالية للمواطنين.	الغرض
لم تنفذ في فلسطين بشكل واسع وانما بشكل تجريبي.	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
يتم تطبيق هذه الاداة باتباع الخطوات التالية: <b>الخطوة ١</b> - تحديد الخدمة التي سيتم تقييمها: أولاً يجب على البلدية أو منظمة المجتمع المدني المنفذة أن تحدد الخدمة التي سيتم تقييمها، على سبيل المثال خدمة رخصة البناء. يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأداة ستكون غير فعالة إذا طبقت لتقييم أكثر من خدمة واحدة في نفس الوقت. <b>الخطوة ٢</b> - دراسة عملية تقديم الخدمات: تحتاج منظمة المجتمع المدني المنفذة لدراسة عملية تقديم الخدمة من لحظة طلب المواطن للخدمة إلى لحظة تقديم الخدمة بشكل كامل. وينبغي وضع مخطط تدفق للخدمة يصف كل الخطوات العملية مع الأسئلة ذات الصلة على تقديم الخدمات.	إجراءات التطبيق



<p><b>الخطوة ٣ - تحديد مؤشرات القياس:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ تطوير المؤشرات: يجب على منظمة المجتمع المدني المنفذة تحديد ما هي المؤشرات المطلوب مراقبتها. مؤشرات الخدمة هي خصائص تتعلق بالخدمة والتي تؤثر على جودتها ورضا المستفيدين من الخدمة.</li><li>■ تطوير مصفوفة تقييم مؤشرات الخدمة لتوفير بيانات موضوعية.</li><li>■ إيجاد إطار زمني مناسب: من أجل جمع البيانات بموضوعية قدر الإمكان.</li><li>■ اختيار طريقة الاستطلاع: تشمل هذه التقنيات الزيارات الشخصية والمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني الخفية والزيارات على شبكة الإنترنت ورسائل الفاكس الخفية. ويمكن أن يحتوي التقييم على العديد من هذه التقنيات.</li><li>■ تطوير السيناريو وتسجيل البروتوكولات: كيفية جمع وتنظيم المعلومات.</li></ul> <p><b>الخطوة ٤ - اختيار الزوار الخفيين:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ امتلاك المعرفة بتقديم الخدمات.</li><li>■ التدريب المناسب: يجب أن يتلقى الزائر الخفي تدريباً كافياً وأن يدرك تماماً كيف ولماذا يقوم بتقييم الخدمة.</li></ul> <p><b>الخطوة ٥ - تنفيذ الزيارة الخفية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ التصرف بشكل طبيعي.</li><li>■ إتخاذ التدابير المناسبة أثناء وبعد التقييم.</li></ul> <p><b>خطوة ٦ - توفير التغذية الراجعة لمقدمي الخدمات والهيئات المحلية.</b></p> <p><b>الخطوة ٧ - تنفيذ التدابير التصحيحية.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ أداة سرية لخدمة العملاء.</li><li>■ تتيح لذوي العلاقة الإطلاع على حقيقة وجودة الخدمات.</li><li>■ تؤدي لتحسين الخدمات من خلال التجربة العملية والاحتكاك بالواقع المعاش للمواطنين.</li></ul>	<p>المزايا</p>



القيود/المخاطر	ربما تتعرض هذه الأداة في تطبيقاتها لعدم الحيادية أحياناً وترتبط بالآراء الشخصية.
الجهة الممثلة عن المواطنين	لجان المتابعة والتقييم.
الفئة المستهدفة	المواطنون المنتفعون من الخدمات في المجتمع المحلي، ومقدمو الخدمات
التكلفة التقديرية	منخفضة
مدة التنفيذ	شهر
النتائج المرجوة من تطبيق الأداة	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تحسين ومتابعة الخدمات المقدمة للمواطنين.</li><li>■ التأكد من أن الخدمات تصل لمستحقيها في الوقت المناسب مراعاة الوقت والجهد والتكلفة من دراسة واقع المواطنين واستفادتهم بجودة عالية من الخدمات.</li></ul>
نصائح التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ اختيار الشخص المناسب للقيام بالمهام المنوطة به لهذه الزيارة.</li><li>■ توفر الخبرة لدى الشخص المكلف بالمهمة.</li><li>■ أن يتمتع هذا الشخص بخصائص النزاهة والحيادية والشفافية.</li><li>■ قدرة منفذ المهمة على مهارات الاتصال والتواصل الجيد والذكاء في التعامل مع المواقف.</li><li>■ القدرة على التعامل مع المواقف ولعب الأدوار وإدارة الجهد والوقت في تنفيذ الزيارة.</li></ul>





دووز

Dooz

دووز

إلى الخبر .. المعلومة والحوار





## دووز Dooz

المحتوى	المحور
تعرف هذه الأداة بأنها عبارة عن تطبيق نفذ بالتعاون مع جامعة النجاح الوطنية وGIZ بالتعاون مع GIZ، حيث تتمثل هذه الأداة في موقع الكتروني أو صفحة فيس بوك أو أنشطة عبر وسائل إعلام اجتماعي أخرى بهدف التركيز على قضايا أو مشاكل تمس خدمات المواطنين ونشرها عبر هذه الوسائل من خلال طلبة الصحافة في جامعة النجاح.	تعريف الأداة
تحسين جودة الخدمات للمواطنين وقضايا محددة من خلال الضغط على صناع القرار ومقدمي الخدمات من خلال وسائل الإعلام الاجتماعي.	الغرض
مكتب دوز للصحافة والاعلام	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
وجود قضية محددة تؤثر على خدمات المواطنين، تركيز الطلبة المهتمين على القضية ووضع خطة لمقابلة صناع القرار ومناقشة قضايا مهمة ومن ثم إثارتها عبر المواقع والإعلام الاجتماعي وخلق تفاعل مجتمعي ورسمي حتى التوصل لنتائج تحسن من الخدمات المقدمة وتعزز الشفافية وتمنع الفساد.	إجراءات التطبيق
<ul style="list-style-type: none"><li>■ سهولة وصول المعلومات لأكبر شريحة من المواطنين.</li><li>■ التوصل للنتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة.</li><li>■ الاعتماد على فئة هامة وذات خبرة في نشر المعلومات.</li><li>■ التفاعل مع المواطنين في قضايا تمس حياتهم اليومية بأكثر من وسيلة.</li><li>■ تعد أداة رقابية فاعلة لتعزيز الشفافية.</li></ul>	المزايا





<ul style="list-style-type: none"><li>■ أن تطبق الأداة لأهداف شخصية وليس حيادية.</li><li>■ أن يكون الهم الأكبر سبق صحفي أو مظاهر إعلامية أكثر منه هدف تحسين الخدمة.</li><li>■ أن تنتهي المهمة بإنهاء الحملة دون تحقيق النتائج المرجوة.</li></ul>	القيود/ المخاطر
لجان متابعة الأداة والموقع	الجهة المثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
من عام إلى عامين	مدة التنفيذ
خلق حالة من التشاركية والتفاعل بين المواطنين والطلبة المهتمين وصناع القرار ومقدمي الخدمات بهدف نشر الشفافية وتطبيقها ومحاربة الفساد وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة





# فَزعة

Faza'a







## فزة Faza'a

المحتوى	المحور
تعرف هذه الأداة بأنها عبارة عن جمع أكبر عدد ممكن من التّواقيع من أجل مساندة قضية ما في المجتمع من خلال موقع الكتروني وتطبيق على الهاتف المحمول. وتهدف هذه المبادرة إلى تعزيز قضايا المساءلة من خلال تسليط الضوء على قضايا ومشاكل الرأي العام وخدمات المواطن التي تمس جميع أفراد المجتمع وتصفيتها على شكل حملات محددة وواضحة الهدف والمساءلة من خلال التكنولوجيا - مبادرات شبابية ومنها مبادرة فزة: وهي تطبيق أندرويد وأيفون وفيس بوك/ ويقوم على إنشاء عريضة يتم إرسالها لصانع القرار وتحدد عدد من تريد أن يوقع عليها - وترفع القضية على الموقع وفلترتها من إدارة الأداة ويتم عرضها على الموقع وبعد جمع التواقيع المطلوبة يتم استخدامها من خلال صوتكم مسموع أو توجه لصانع القرار أو تنفيذ حملة ضغط وكذلك اتفاقية مع إذاعة راية لإثارته إعلامياً.	تعريف الأداة
تعزيز قضايا المساءلة المجتمعية والتسليط على قضايا الرأي العام وخدمات المواطن وتصنيفها على شكل حملات محددة وواضحة الهدف لتحسين جودة الخدمات.	الغرض
مؤسسة الرؤيا الفلسطينية	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
تجهيز موقع الكتروني، تقديم عريضة وقبولها ونشر معلومات عن الموقع، تحديد قضايا ومشاكل رأي عام ودعمها من المواطنين، جمع حملات توقيع ومناصرة وتقديمها لصانع القرار، لجنة متخصصة لتابعة تطبيق الأداة وتقييمها ومراقبتها.	إجراءات التطبيق
جمع مؤيدين، سهولة الوصول، سرعة الانتشار، لا تتوقف القضية إلا بحل أو وعد بالحل، ويتشابه مع أفاض العالمي - ولكنه محلي. الاستدامة من خلال ربطه مع إذاعة راية. إجراءات سهلة وواضحة وغير معقدة لتحميل العرائض.	المزايا
استمرارية التوسع، عكس المساءلة من خلال التكنولوجيا سهل إلا أنه يحتاج لجهد ووقت طويل.	القيود/ المخاطر





المواطن أو الجهة التي تُحمل العريضة على فزعة ولجان متابعة الأداة.	الجهة المثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات	الفئة المستهدفة
متوسطة	التكلفة التقديرية
٦ شهور	مدة التنفيذ
خلق حال من الضغط والمناصرة لقضية محددة ودعمها والحصول على تحسين الخدمات من خلال الضغط على صناعات القرار ومقدمي الخدمات لتحسين جودتها.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ الترويج الاجتماعي الجيد مهم جدا خلال تنفيذ الاداة.</li><li>■ يجب العمل ضمن خطة ورؤية واضحة لحشد المجتمع للقضية ذات النقاش.</li><li>■ لضمان مشاركة أكبر يجب توفير أماكن لتيسير وصول أعضاء المجتمع من وإلى الإنترنت.</li></ul>	نصائح التنفيذ





## الإطار الرابع: الرقابة العامة (المجتمع)

### مقدمة:

تعتبر الرقابة عملية منتظمة يتأكد من خلالها المجتمع من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات والخدمات التي تقدمها. ذلك باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.

ويصف **Robert J. Mockler** الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول إن الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء والخدمات لتحقيق الأهداف المخططة.

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات والخدمات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود صناع القرار ومزودي الخدمات بتغذية راجعة تساعدهم في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له.
- 2- أن يكون هناك أداء مخطط له.
- 3- تحسين جودة الخدمات.
- 4- تشكيل فرق مدربة للرقابة العامة.
- 5- استخدام أدوات ومقاييس متنوعة للرقابة.
- 6- أن يكون هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.
- 7- سيتم كشف الانحرافات وتعزيز الشفافية والنزاهة.
- 8- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة.
- 9- التأكد من أن الهدف قد تحقق من خلال التقييم والمتابعة والتحسين.

وفي هذا السياق، فإننا سنتعرف على بعض أدوات المساءلة المجتمعية التي تساعد المواطنين القيام بدورهم الرقابي على أداء الحكومات.





## لجان مراقبة وإدارة الخدمات

### Monitoring Committees and Management Services





## لجان مراقبة وإدارة الخدمات Monitoring Committees and Management Services

المحتوى	المحور
تعرف هذه الأداة باللجان المحلية أو لجان النزاهة أو مجالس شبابية أو محلية أو لجان الأحياء. وهي عبارة عن لجان يتم تشكيلها على المستوى المحلي مثل لجان الآباء، لجان المعلمين، لجان صحية، لجان إدارة المياه وما شابه، وتسمى هذه الأداة من خلال اللجان المتفق عليها والمتخصصة لقضايا محددة بالمشاركة بالرأي والمتابعة والتقييم ومراقبة مقدمي الخدمات لتعزيز الشفافية وتحسين مستوى الخدمة.	تعريف الأداة
متابعة ومراقبة تنفيذ الخدمات في المجتمع المحلي من خلال لجان متخصصة لكل قضية أو مشكلة بهدف تعزيز النزاهة والشفافية كأداة رقابية.	الغرض
الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، الرؤيا الفلسطينية، مفتاح	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
يتم تطبيق هذه الأداة من خلال تشكيل لجنة متابعة مشكلة معينة في المجتمع المحلية والتنسيق مع مقدمي الخدمات لتحسينها، ومن ثم عقد جلسات استماع وحوارات مع جهة تقديم الخدمات ومتابعتها من خلال هذه اللجان في حال عدم تنفيذها.	إجراءات التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمثيل جميع أصحاب العلاقة.</li> <li>■ أداة متخصصة لقضايا محددة بالمشاركة بالرأي والمتابعة والتقييم ومراقبة مقدمي الخدمات.</li> <li>■ تعتمد على مشاركة المجتمع المحلي.</li> </ul>	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استفراد النخبة من الأعضاء في عملية الرقابة.</li> <li>■ الاعتماد في تطبيق الأداة على المنفعة الشخصية والمصلحة الخاصة للجماعة وليس المجتمع المحلي بشكل عام.</li> <li>■ عدم استمرارية الضغط في طلب تحسين الخدمات حتى تحقيق النتائج المرجوة.</li> </ul>	القيود/ المخاطر
لجان أو لجنة مخصصة لمتابعة المشكلة أو القضية مع مقدمي الخدمة.	الجهة المثلة عن المواطنين





الفئة المستهدفة	المواطنون ومقدمو الخدمات.
التكلفة التقديرية	تعتمد التكلفة على عدة معايير وهي: <ul style="list-style-type: none"><li>■ عدد اللجان.</li><li>■ جودة التدريب وبناء القدرات المقدم لهذه اللجان.</li><li>■ الاحتياجات اللوجستية اللازمة لعمل هذه اللجان بشكل فعال.</li></ul> تكلفة هذه الاداة بين متوسطة ومرتفعة.
مدة التنفيذ	١٢ شهرا
الاحتياجات المطلوبة	إنترنت، بوابة الشفافية، لجان متابعة
النتائج المرجوة من تطبيق الأداة	التوصل لحلول ونتائج مرضية للمواطنين من خلال متابعة اللجنة أو اللجان للقضية أو المشكلة من خلال الضغط على صناع القرار ومحاربة الفساد.
نصائح التنفيذ	يجب الأخذ بعين الاعتبار تمثيل جميع فئات المجتمع ( المرأة ، ذوو الإعاقة ، الجماعات المقيمة في المناطق البعيدة عن المركز).





## نظام الشكاوي والاعتراضات

### Objections and Complaints System







## نظام الشكاوى والاعتراضات

### Objections and Complaints System

المحتوى	المحور
تعرف هذه الأداة بأنها عبارة عن تشكيل وحدة شكاوى داخل الهيئات المحلية تقوم بتحويل الشكاوى إلى القسم المختص وترفق مع الشكاوى جداول تبين الوقت المستهلك للرد من كل قسم وتقوم الإدارة (المجلس البلدي) بالرد كتابيا على كل شكاوى وضع ذلك على لوحة الإعلانات الخاصة والموجودة في باحة البلدية وتوثيق ذلك في سجل الصادر وترسل للمواطنين والمشتكين نسخة منها.	تعريف الأداة
تهدف الأداة تمكين المواطنين وعدم انتهاك حقوقهم والإساءة باستخدام السلطات والإهمال ومنع القرارات الجائرة بحقوقهم. وكذلك تمكن هذه الأداة من التعرف على مكامن الخلل الإداري والمالي.	الغرض
المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان".	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تأسيس وتشكيل وحدة الشكاوى داخل الهيئة المحلية.</li><li>■ الإعلان عن مهام وحدة الشكاوى وآلية تلقي الشكاوى.</li><li>■ تحديد مستويات الشكاوى (طارئة، عادية، مستعصية وعامة).</li><li>■ تحديد النماذج الخاصة بمستويات الشكاوى.</li><li>■ تلقي واستقبال شكاوى المواطنين.</li><li>■ تنفيذ الإجراءات والخطة التنفيذية لتتبع شكاوى المواطنين.</li><li>■ تنفيذ ومراقبة ومتابعة وتقييم الأداة لمنع القرارات الجائرة وسوء الإدارة.</li><li>■ نشر التقارير حول نظام الشكاوى.</li></ul>	إجراءات التطبيق







<ul style="list-style-type: none"><li>■ يمكن لأي شخص تقديم شكوى خطية أو شخصياً.</li><li>■ التحقق غير الرسمي، أرخص وأسرع من إجراءات الشكوى الرسمية.</li></ul>	المزايا
التوصيات والقرارات الصادرة عن وحدة الشكاوى غير ملزمة.	القيود / المخاطر
لجان متابعة الشكاوى والاعتراضات	الجهة الممثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات في الدولة	الفئة المستهدفة
منخفضة	التكلفة التقديرية
٦ شهور	مدة التنفيذ
خلق حال من الضغط والمناصرة لقضية محددة ودعمها والحصول على تحسين الخدمات من خلال الضغط على صناع القرار ومقدمي الخدمات لتحسين جودتها.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ تطوير مدونة سلوك لضمان فاعلية نظام الشكاوى.</li><li>■ تفعيل دور الإعلام.</li><li>■ يجب توفير : صندوق شكاوى، لوحة شكاوى عامة، تفعيل دور الإعلام في قضايا و شكاوى المواطنين.</li></ul>	نصائح التنفيذ





## صوتك مسموع

### Tajaawob on Wheels





## صوتك مسموع Tajaawob on Wheels

المحتوى	المحور
هي عبارة عن أداة تسمى صوتك مسموع تتمثل بحافلة تجمع ما بين المواطنين والمسؤولين على شكل لقاءات تسافر بالمسؤولين إلى قرى ومواقع للاطلاع عن كثب على قضايا الناس لتسهل التواصل معهم خاصة المناطق البعيدة والمهمشة. حيث أن الحافلة تم تصميمها خصيصاً وتجهيزها تقنياً كغرفة اجتماعات فيها تعقد لقاءات تفاعلية تبادلية بين المسؤول والمواطن يديرها ميسر متخصص ويتم بثها إذاعياً.	تعريف الأداة
خلق فسحة تفاعلية تجمع «المسؤول» بالمواطن، من خلال الاستكشاف والبحث والنقاش، لعيش تجربة المواطن وزيارة أماكن لم يكشف عن مشاكلها مسبقاً. وبالتالي تسليط الضوء على المناطق الغيبية على المستوى الخدماتي والسياسات.	الغرض
مؤسسة الرؤيا الفلسطينية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان".	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
مجموعات محلية (لجان محلية) ممثلة لفئات مختلفة من المجتمع كفئة الشباب، النساء، والمجتمع المحلي، المؤسسات الأهلية تم اختيارهم وتأهيلهم وتنمية قدراتهم ليمارسوا دوراً هاماً في مراقبة أداء الجهات الحكومية ويكونوا جسراً للتواصل بين المواطنين وصناع القرار بهدف النهوض بالخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين جودتها وتقديمها بشكل عادل ونزيه ومتجاوب مع حاجة الناس.	إجراءات التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ طريقة أقصر لممارسة المساءلة المجتمعية ودعم حملات الضغط والمناصرة التي تسعى إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ومعالجة القضايا المجتمعية المختلفة.</li> <li>■ تنقل المسؤول إلى موقع المشكلة للاستماع إلى قضايا الناس والاطلاع على المشكلة بشكل مباشر.</li> <li>■ يوفر مساحة للحصول على وعود من صناع القرار لحل المشكلة والمتابعة عليها من قبل المجتمع المحلي الممثل باللجان المحلية.</li> <li>■ التغطية الإعلامية تلزم المسؤول بالالتزام بالوعود التي يقدمها للمواطنين سواء على الحافلة أو في الموقع من خلال جلسة الاستماع.</li> </ul>	المزايا





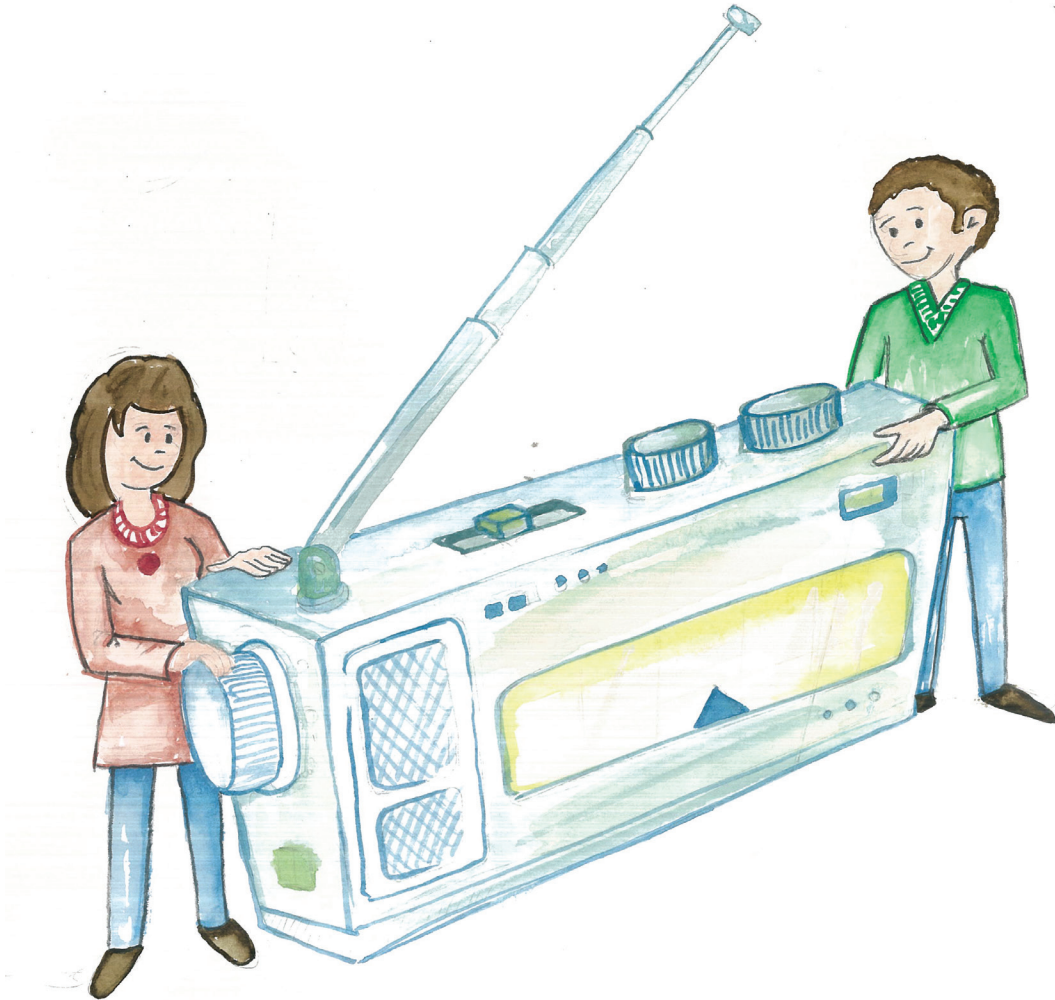
<ul style="list-style-type: none"><li>■ عدم تجاوب صناع القرار للمشاركة في زيارات صوتكم مسموع وطول العملية التنسيقية لكل زيارة.</li><li>■ عدم متابعة المجتمع المحلي للوعود والالتزامات التي تنتج عن جلسات الاستماع.</li></ul>	القيود/ المخاطر
مجموعات محلية أو لجان محلية.	الجهة المثلة عن المواطنين
المواطنون ومقدمو الخدمات.	الفئة المستهدفة
منخفضة.	التكلفة التقديرية
شهر للقضية والموقع الواحد.	مدة التنفيذ
التوصل لدرجات عالية من النزاهة والشفافية في محاربة الفساد ويحصل صناع القرار ومقدمو الخدمات على المعلومات من الميدان في المجتمع المحلي وتحسينها.	النتائج المرجوة من تطبيق الأداة
<ul style="list-style-type: none"><li>■ الترويج الاجتماعي الجيد مهم جدا خلال تنفيذ الأداة.</li><li>■ يجب العمل ضمن خطة ورؤية واضحة لحشد المجتمع للقضية ذات النقاش.</li><li>■ لضمان مشاركة أكبر يجب توفير أماكن لتيسير وصول أعضاء المجتمع من إلى الإنترنت.</li></ul>	نصائح التنفيذ





## راديو المجتمع

## Radio of Society





## راديو المجتمع Radio of Society

المحتوى	المحور
تعرف هذه الأداة بأنها محطة إعلامية وإذاعية غير ربحية ومجتمعية تهدف للتواصل مع شكاوي المواطنين اليومية والحياتية التي تمسهم، حيث يتم إدارة هذا الراديو من جهات متعددة يمكن أن تكون مجموعات، حكومات، مؤسسات على الصعيد المحلي والوطني أو الدولية، حيث تتبنى هذه الإذاعة القضايا المحلية واحتياجات المواطنين والتواصل مع المسؤولين وصناع القرار لبحث هذه المشاكل والتواصل لحلول تخدم أصحابها.	تعريف الأداة
التوصل لنتائج ونقاط اتفاق تحقق الأهداف المرجوة من الخدمات من خلال النقاش البناء والتواصل الفعال من منطلق الشفافية والمساءلة المجتمعية ومتابعة ومراقبة المسؤولين عن تقديم الخدمات بما يحقق أعلى وأفضل النتائج والمخرجات.	الغرض
الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
يتم هذا الإجراء من خلال توفير راديو أو إذاعة متخصصة بالمساءلة المجتمعية تحقق النتائج والتوصيات المرجوة من مقدمي الخدمات والمسؤولين ومن ثم تحديد مشاكل وقضايا لمناقشتها مع المسؤولين والتوصل لحلول ومن ثم متابعة وتقييم ومراقبة تلك الحلول.	إجراءات التطبيق
<ul style="list-style-type: none"><li>■ التكلفة قليلة بالنسبة لكل من مقدمي الخدمات ومتلقي الخدمات.</li><li>■ يتم من خلال راديو المجتمع استخدام لغة بسيطة ومفهومة لجميع أصحاب العلاقة.</li><li>■ أداة خاصة لمساعدة الفقراء وإعلاء صوتهم وتعزيز مشاركتهم في عملية الحوار.</li></ul>	المزايا





<ul style="list-style-type: none"><li>■ أن يتم تصميم البرامج بشكل غير مهني وغير حيادي، وأن يتم خلالها استفزاز المواطنين وصناع القرار وعدم التركيز على قضايا المواطنين.</li><li>■ أن تنحرف هذه البرامج عن الوجهة والهدف التي صممت من أجله.</li><li>■ عدم اختيار الوقت المناسب لاختيار القضايا التي تتوافق مع احتياجات المواطنين.</li></ul>	القيود / المخاطر
الجهات الإعلامية الممثلة للمجتمع	الجهة الممثلة عن المواطنين
مقدمو الخدمات و متلقوها.	الفئة المستهدفة
منخفضة	التكلفة التقديرية
شهر	مدة التنفيذ
التوصل لنتائج وحلول وتوصيات تحسن من جودة الخدمات تساعد في حلقة التواصل بين المواطن والمسؤول مما يؤدي لمشاركة مجتمعية واسعة كأداة مجتمعية تتبعية فاعلة.	النتائج المرجو من تطبيق الأداة





## منصة بتعرف إنو

You Know







## منصة بتعرف إنو You Know

المحتوى	المحور
<p>هي عبارة عن منصة ديجيتال تفاعلية «تكنو ميديا»، تجمع بين ٣ فرق أساسية للتفاعل والتعبير بحرية "أون لاين، أوف لاين" وهم: صانع القرار و(المدون ومتخصصو بتعرف إنو والنشطاء) والمواطن، لنشر ثقافة المساءلة المجتمعية والشفافية والحق في الحصول على المعلومات البسيطة والعقدة. حيث المواطن من خلال هذه المنصة يعبر عن "مشكلة"، و(نشطاء المنصة والمدونون يحولون المشكلة إلى قضية عبر تقنيات تصوير البيانات والمعلومات على شكل قصص رقمية (تدوينة، صورة، فيديو، صوت) وايصالها بكبسة زر عبر هذه المنصة إلى صانع القرار والمسؤول عن هذه القضية أو "الشكوى" وحسب تخصصه بعد التأكد من صحة المعلومة.</p>	تعريف الأداة
<p>توفير آليات متابعة لشكاوى المواطنين وايصالها بسرعة لصانعي القرار دون وسيط وبشكل مباشر بهدف حماية المال العام وتعزيز الشفافية والعدالة من خلال دعم دور الإعلام في ذلك وإدراك المواطنين والإحساس به وليس مجرد سن قوانين.</p>	الغرض
<p>شركة تغيير للإعلام المجتمعي غير الربحية.</p>	أمثلة على المؤسسات التي استخدمتها
<p>يعتمد هذا الإجراء التطبيقي هنا على توفير منصة يعبر فيها المواطنين عن مشاكلهم اليومية. لذلك يجب توفير نشطاء منصة قادرين على تحويل هذه القضايا والمشاكل إلى قضية ومعلومات وبيانات ودلائل تصل لصانع القرار بسرعة دون وسيط وبشكل مباشر بعد التأكد من صحة المشكلة وتفصيلها. ويتم ذلك من خلال المتابعة التواصل والتقييم والإدراك وإحساس المواطنين بهذه القضية قولاً وعملاً.</p>	إجراءات التطبيق
<p>معالجة القضايا بكبسة زر. وذلك من خلال وجود نظام متابعة تقني يخلق تواصلًا مستمرًا مع صانع القرار، ومرتبطة بهواتفهم الذكية، وهذا يسهل آلية العمل، والترويج للحلول الإيجابية بعد عرض المشاكل وملاحظات المواطنين ليزيد من نسبة المشاركة المجتمعية وأن يكون المواطن جزءاً من الحل.</p>	المزايا





القيود/ المخاطر	ضعف مستويات إيمان الناس بالتغيير في ظل انتشار حالة الإحباط الجماعي، جدية المنصة في الوقت الذي يبحث الناس عن الترفيه وعدم الانخراط في قضايا جديدة ومجتمعية.
الجهة الممثلة عن المواطنين	نشاط المنصة.
الفئة المستهدفة	المواطنون ومقدمو الخدمات.
التكلفة التقديرية	منخفضة.
مدة التنفيذ	عام.
النتائج المرجوة من تطبيق الأداة	إيصال المشكلة أو القضية لصانع القرار حسب تخصصه بسرعة دون وساطة ومحسوبة وتعزيز مبدأ الشفافية والعدالة لتحقيق وتطبيق المساءلة المجتمعية.
نصائح التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ الترويج الاجتماعي الجيد مهم جدا خلال تنفيذ الأداة.</li><li>■ يجب العمل ضمن خطة ورؤية واضحة لحشد المجتمع للقضية ذات النقاش.</li><li>■ لضمان مشاركة أكبر يجب توفير أماكن لتيسير وصول أعضاء المجتمع من وإلى الإنترنت.</li></ul>



## الدروس المستفادة:



١. أثبتت التجربة الفلسطينية من خلال التطبيقات العملية لأدوات المساءلة المجتمعية رغم ضعف التطبيق على المستوى الوطني، أن هناك ضرورة وحاجة ماسة لتطبيق أدوات وإجراءات عملية ومتعددة الأهداف للمساءلة المجتمعية لتعزيز مبدأ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد وارتباط ذلك بمفاهيمه وتطبيقاته بنظام الحكم الرشيد من أجل توثيق العلاقة الوطيدة بين المواطنين ومقدمي الخدمات وصناع القرار.

٢. رغم التطبيقات البسيطة لبعض الأدوات في بعض المناطق على المستوى الوطني وضعف المصادر والمراجع والأدلة التطبيقية لأدوات المساءلة المجتمعية، من هنا تم إعداد هذا الدليل ليكون مصدراً ومرجعاً وطنياً يساعد ويساهم في سد هذه الفجوة ويكون دليلاً مكماً أكثر فهماً وتطبيقاً لأدوات المساءلة بما يتوافق مع واقع المجتمع الفلسطيني.

٣. من خلال تطبيق بعض أدوات المساءلة المجتمعية والتجربة الواقعية أثبتت هذه التجارب نجاحها في تحسين جودة الخدمات والحصول على تغذية راجعة لرضا المواطنين وقبول الفكرة حسب ما تم استنباطه من تجارب الواقع لتطبيق تلك الأدوات، مما يشجع على دعم وبناء أفكار مهنية تساعد في تقنين وتطوير أدوات تساعد في تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد.

٤. أظهر التقصي ومتابعة تطبيقات المساءلة المجتمعية في مناطق متعددة حاجة الكادر واللجان وطواقم العمل لتدريبات وجلسات توجيه على آليات تطبيق تلك الأدوات لزيادة المهارات والخبرات العملية بجانب الشق المعرفي لتطبيق تلك الأدوات طبقاً لمنهجيات واضحة وموحدة التطبيق تتبع أسس وركائز واضحة.

٥. من خلال إجراء العديد من المقابلات من الخبراء والأشخاص ذوي العلاقة بموضوع المساءلة المجتمعية اتضح أن

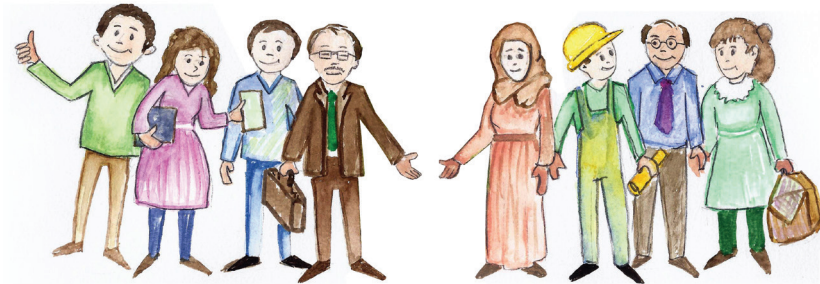


مفهوم المساءلة لدى المؤسسات الأكاديمية والجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي والهيئات الأخرى هو مفهوم سطحي لا يرقى للمستوى المطلوب من حيث المعرفة والتطبيق وغير معمم لدى شرائح كبيرة من مؤسسات المجتمع المدني مما يضعف من التطبيقات ويضعف من تعزيز وتقوية وتطبيق الشفافية بشكلها الحقيقي والمنهج.

٦. انسجاماً مع الأدبيات التي تشير إلى أن الحكم الرشيد هو الضامن لتحويل النمو الاقتصادي لتنمية اقتصادية مستدامة وتبعاً لاعتبار المساءلة المجتمعية أحد الركائز الأساسية للحكم الرشيد فإن هذا المفهوم لا يزال بحاجة إلى تأصيل، خصوصاً في المنطقة العربية وبالتالي فلسطين التي تعاني من الاحتلال والإغلاقات المتكررة والحصار والجوار والجدار العازل فإن كل هذه العوامل تدفعنا لإعطاء مساحة أكبر لمأسسة وتوسيع نطاق استخدام آليات وأدوات المساءلة المجتمعية وتدفعنا إلى ضرورة توفير البيئة الممكنة لنجاح تطبيق هذه الأدوات وإعطاء مساحة أكبر لمشاركة المواطنين ودور أكبر للهيئات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني.

٧. تحقيق المساءلة المجتمعية يتطلب التعاون والتواصل بين الدولة من خلال المؤسسات الحكومية التابعة لها وبين مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص والمواطنين. فكل جهة تقوم بالدور والمهام المناط بها للوصول لغايات تحسين الخدمات وتنسيق الأدوار وتبادل المعلومات والمقترحات والخبرات.

٨. إن تفعيل وتطبيق المساءلة المجتمعية يساعد بشكل كبير في حماية النظام المعمول به في الدولة وكذلك في حماية المجتمع، ويساعد في تجنبه تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة ويدعم مقومات وأسس تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.





## الملاحق

### ملحق رقم (١)



### أسماء المؤسسات التي شاركت في تدقيق و مراجعة الدليل



المثّلون	المؤسسة
رائد الشرباتي، ضحى عاكف	وزارة الحكم المحلي
نانسي المصري	صندوق تطوير وإقراض البلديات
جهاد الشخشير، إميل الغوري، ماركوس ماير، مؤمن ابو ندى	مؤسسة GIZ
	مؤسسات قطاع غزة
عبد المنعم الطهراوي	المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات
إيمان مقبل وزاهر صبيح	جمعية الحياة والأمل
إحسان أبو عبيد	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية
	مؤسسات الضفة الغربية
فيولا عطاالله وهامة زيدان	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"





جميل الدرياشي	المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية
ناصر معلم	المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية
معتصم زايد، أحمد هبجاوي	الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية
مها أبو سمرة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني
هامة زيدان	شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي- فلسطين « انسا »
عامر ضراغمة	الرؤيا الفلسطينية
ماجد بدارين	بلدية السموع





## ملحق رقم (٢) أسماء المؤسسات التي تم مقابلتها

المثّلون	المؤسسة
رائد الشرياتي، ضحى عاكف	وزارة الحكم المحلي
نانسي المصري	صندوق تطوير وإقراض البلديات
	مؤسسات قطاع غزة
عبد المنعم الطهراوي	المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات
مروة أبو عودة	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"
محمد النجار	بلدية المغازي
إحسان عبيد	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية
علي برهوم	خبير محلي
عصام جودة	بلدية جباليا
إيمان مقبل وزاهر صبيح	جمعية الحياة والأمل
مريم أبو العطا	جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل
دنيس حسنين	الهيئة الفلسطينية للإعلام وتفعيل دور الشباب - بيالارا
علاء الغلايين	مركز تطوير





	مؤسسات الضفة الغربية
فيولا عطالله	الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"
جميل الدرباشي	المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية
ناصر معلم	المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية
معتصم زايد وأحمد هبجاوي وبدرا الشاعر	الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية
مها أبو سمرة	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
هامة زيدان	شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي- فلسطين
عبد عثمان وسارة أبو الرب وجلاء أبو الرب	مؤسسة دوز الإعلامية
سائد كرزون	شركة تغيير للإعلام المجتمعي الغير الربحية
عادل سباعنة	منتدى شارك الشبابي







### ملحق رقم (٣) أسماء المؤسسات التي شاركت في المجموعات البؤرية

المثّلون	المؤسسة
رائد الشرياتي، ضحى عاكف	وزارة الحكم المحلي
نانسي المصري	صندوق تطوير وإقراض البلديات
	مؤسسات قطاع غزة
عبد المنعم الطهراوي	المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات
مروة أبو عودة	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"
محمد النجار	بلدية المغازي
إحسان عبيد	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية
علي برهوم	خبير محلي
عصام جودة	بلدية جباليا
إيمان مقبل وزاهر صبيح	جمعية الحياة والأمل
مريم أبو العطا	جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل
دنيس حسنين	والهيئة الفلسطينية للإعلام وتفعيل دور الشباب- بيالارا





مؤسسات الضفة الغربية	
مركز تطوير	غسان كسابرة و حسان حمارشة
المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية	ناصريف معلم ووائل عمرو و إبراهيم عبد الجواد
المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية	جميل الدرباشي
الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية	معتصم زايد وأحمد هبجاوي
بلدية بيتونيا	ربحي دولة ومحمد مجدوبة ومحمد هديب
مؤسسة أريج	مجد الخوري
بلدية إذنا	عبد الرحمن إطميزي
بلدية بني نعيم	محمد إحميدات
مجلس قروي مسافر بني نعيم	سهيل مناصرة
الرؤية الفلسطينية	عامر ضراغمة
المركز الثقافي البريطاني	انيا غيبونه
بلدية تفوح	علي خمايسة
بلدية السموع	ماجد بدارين
شركة تغيير للإعلام المجتمعي الغير الربحية	سائد كرزون





# المراجع والهوامش

## المراجع العربية:



١. آمان Amaan" (٢٠١٥): اللجنة الوطنية للمساءلة المجتمعية في فلسطين، مراجعة الدلائل الخاصة بالمساءلة المجتمعية، صندوق تطوير إقراض البلديات - رام الله وفيديو كونفرنس مع قطاع غزة.

٢. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (٢٠٠٢): «خلق الفرص للأجيال القادمة». تقرير التنمية الإنسانية العربي: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP

٣. التعاون الألماني (GIZ) (٢٠١٤): دليل المساءلة المجتمعية أعد لمنظمات المجتمع المدني لبلديات فلسطين.

٤. توماس كون (٢٠٠٣): بنية الثورات العلمية، دار العين للنشر: القاهرة.

٥. خيرة ابن عبد العزيز (٢٠٠٧): دور المجتمع المدني في ترقية الحكم الرشيد: نموذج المنطقة العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر.

٦. زهير الكايد (٢٠٠٣): الحكمانية، قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.





٧. سعيد موسى ياسين (٢٠١٢): دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية، مجلة الحوار المتمدن، العدد ٢٦-١٠/١٧-١-٢٠١٢

٨. سلوى الشعراوي وآخرون (٢٠٠١): إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة: القاهرة.

٩. عمر الحضيف (٢٠٠٨): انعكاسات تطبيق المبادئ الأساسية للحكومة على الأداء التنظيمي والأمني.

١٠. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»، ٢٠٠٧ الطبعة الأولى - رام الله: النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد

١١. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»، منشورات ٢٠١٥: الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية.

١٢. عبد الناصر عبد الهادي (٢٠١٥): الإدارة الرشيدة لقطاع الأمن، جامعة الأمير نايف: السعودية.

١٣. فاطمة المؤقت، ومحمد جبريل (٢٠٠٧): مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسة تقييمية.

١٤. مركز تطوير المؤسسات الأهلية (٢٠١٥): دليل المساءلة المجتمعية، فلسطين.





## المراجع الإنجليزية:



1. Collins, Alan (2003). Security and Southeast Asia: Domestic, Regional and Global Issues, P. 3. London: Lynne Rienner Publishers.  
\_\_\_\_\_
2. GGG (1995). Report of: «our global neighborhood», Oxford: Oxford University Press.  
\_\_\_\_\_
3. Kalam Wetman (2000): new principles for governance facilitation mechanisms, Arab Future Home.  
\_\_\_\_\_
4. Osborne, David & Plastrik, Peter (1997). Banishing Bureaucracy: The five Strategies for Reinventing Government> Addison Wesley.  
\_\_\_\_\_
5. OECD DAC (2005). Security System reform and Governance, DAC guidelines and reference Series, OECD: Paris  
[<http://www.oecd.org/dataoecd/31/78/5288/39/8.pdf>] Shikaki.





6. OCDE (2007): Hanbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice (OECD): Paris.

<http://www.oecd.org/dataoecd/38406485/25/43>.

---

7. W.B World, Bank, (2008). Governance (Matter VII 1997-1996), June, Washington, the World Bank Institute.
- 





## دليل ادوات المساءلة المجتمعية في فلسطين

National Toolkit on Social Accountability in Palestine