

دعم الحكم المحلي في اليمن
خطوات لتحسين العلاقات بين المواطنين والحكومة

دليل أعضاء المجلس المحلي، ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين

تيسر إعداد هذا التقرير بفضل الدعم المقدم من قبل مبادرة الشراكة الشرق أوسطية بوزارة الخارجية الأمريكية (MEPI). يشار إلى أن الآراء الواردة في هذا التقرير صادرة عن المؤلف/المؤلفين ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر وزارة الخارجية الأمريكية أو مبادرة الشراكة الشرق أوسطية.



جميع حقوق النشر والطبع محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني للشئون الدولية (NDI) 2010م. ويمكن نسخ أجزاء من هذا العمل و/أو ترجمتها لأهداف غير تجارية، شرط ذكر المعهد الديمقراطي مصدراً للمادة المنشورة، وإرسال أية نسخ عن أية ترجمة إلى المعهد.

المعهد الديمقراطي الوطني (NDI) منظمة غير ربحية، وغير حزبية، وغير حكومية تسعى إلى تلبية طموح الشعوب من كافة أقطار العالم للعيش في مجتمعات ديمقراطية تحترم وتشجع حقوق الإنسان الأساسية.

عمل المعهد الديمقراطي الوطني منذ تأسيسه عام 1983م، وبالتعاون مع شركائه المحليين، على دعم المؤسسات والممارسات الديمقراطية وتعزيزها من خلال تطوير الأحزاب السياسية، والمنظمات المدنية، والبرلمانات، وصون نزاهة الانتخابات، وتشجيع مشاركة المواطنين، والانفتاح والمساءلة في الحكومة.

وبفضل فريق من الموظفين والمتطوعين المتمرسين في مجال السياسة من أكثر من 100 دولة، نجح المعهد الديمقراطي الوطني (NDI) في جمع أفراد ومجموعات بهدف تبادل الأفكار، والمعارف، والتجارب والخبرات. من هذا المنطلق يتسنى للشركاء أن يتعرفوا عن كثب على أفضل الممارسات في مجال التنمية الديمقراطية على الصعيد العالمي بغية تكييفها بما يتوافق مع احتياجات بلادهم. في هذا الإطار، تؤكد المقاربة المتعددة الجنسيات التي يتبناها المعهد الديمقراطي الوطني عدم وجود نموذج واحد للأنظمة الديمقراطية، حيث تتقاسم كل الديمقراطيات بعض المبادئ الجوهرية.

يسعى المعهد لدعم المبادئ المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وتطوير قنوات تواصل مؤسسية بين المواطنين والمؤسسات السياسية والمسؤولين المنتخبين، وتعزيز قدرة هؤلاء على تحسين مستوى المعيشة لكل المواطنين. لمزيد من المعلومات حول المعهد الديمقراطي الوطني، يرجى زيارة موقعه على شبكة الإنترنت:

www.ndi.org

دعم الحكم المحلي في اليمن خطوات لتحسين العلاقات بين المواطنين وحكومتهم

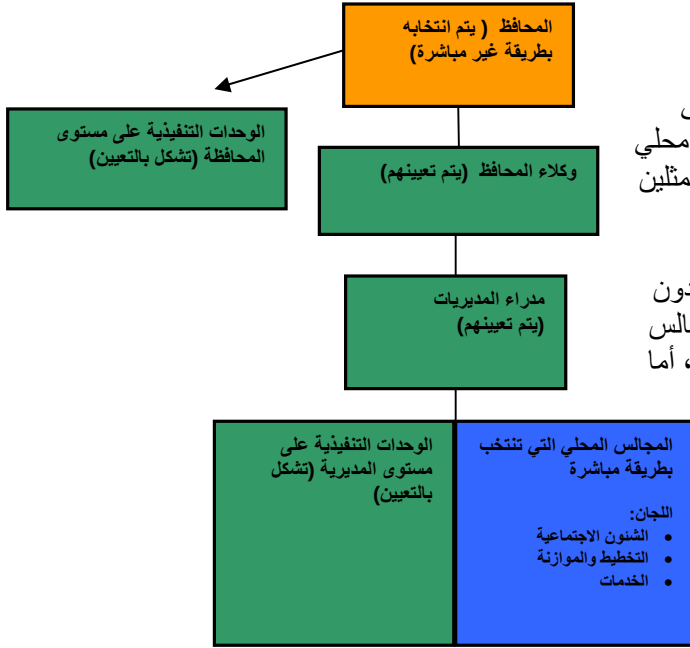
هناك العديد من التحديات التي تواجه الحكم المحلي في اليمن، حيث لا يدرك كل من أعضاء المجلس المحلي والمواطنين دور ومهام السلطات المحلية، كما أن المواطنين يجهلون القيود المفروضة على المسؤولين المنتخبين والمعينين، أما السلطات المحلية فإنها لا تعرف كيف تتعامل مع التحديات التي تواجه أولئك الذين تسعى إلى خدمتهم. يقدم هذا الدليل معلومات حول تنفيذ نظام مراقبة النفقات العامة، إضافة إلى الخطوات التي يمكن إتخاذها لتعزيز العلاقات بين المواطنين والحكومة ولمواجهة مثل هذه التحديات الشائعة.

المهام والمسؤوليات

لكل من الأشخاص والمنظمات والمسؤولين المنتخبين وكذا المعينين في اليمن دوراً مميزاً وهاماً يقومون به من أجل ضمان شفافية الحكم المحلي ومسؤوليته أمام المواطنين.

السلطة المحلية في اليمن

يتكون نظام الحكم المحلي الراهن من وحدة تنفيذية يتم تعيينها على مستوى المحافظة، إضافة إلى وحدة تنفيذية أخرى معينة ومجلس محلي منتخب في كل مديرية. بشكل عام، تتكون الوحدات التنفيذية من ممثلين عن وزارات المالية والتخطيط والأشغال العامة والإدارة المحلية، ويعتبرون موظفين يتقاضون رواتب. يتم انتخاب أعضاء المجلس المحلي مباشرة من قبل مجتمعاتهم ويعتبرون متطوعين يعملون بدون راتب. والمحافظ، الذي يتم انتخابه بشكل غير مباشر من قبل المجالس المحلية في كل محافظة، يرفع تقاريراً إلى وزارة الإدارة المحلية، أما مدراء المديرية فيتم تعيينهم من قبل المحافظ وبموافقة الوزارة. يكون مدير كل مديرية مسؤولاً أمام المحافظ عن رقابة المجالس المحلية المنتخبة والوحدة التنفيذية التي تم تعيينها في مديريته الخاصة. وينتخب كل مجلس محلي رئيساً له إضافة إلى ثلاثة رؤساء لكل من اللجان الثلاث: لجنة التخطيط والموازنة، لجنة الشؤون الاجتماعية، ولجنة الخدمات، حيث يرفع رئيس المجلس المحلي تقارير إلى مدير المديرية، أما رؤساء لجان المجلس فإنهم يرفعوا تقاريرهم إلى رئيس المجلس المحلي.



حقائق وأرقام

- 21 محافظة (بما فيها أمانة العاصمة)
- 333 مديرية محلية
- 5,600 عضو مجلس محلي
- 18 عضو مجلس محلي للمديرية التي يقل عدد سكانها عن 35,000 نسمة
- 20 عضو مجلس محلي للمديرية التي يتراوح عدد سكانها ما بين 35,000 و 75,000 نسمة
- 26 عضو مجلس محلي للمديرية التي يتراوح عدد سكانها ما بين 75,000 و 150,000 نسمة
- 30 عضو مجلس محلي للمديرية التي يزيد عدد سكانها عن 150,000 نسمة

دور أعضاء المجلس المحلي المنتخبين

بالإمكان الحصول على وصف شامل لدور أعضاء المجلس المحلي في قانون السلطة المحلية للعام 2000م. ولأغراض هذا الدليل وتقديم عرض أسهل، يتولى أعضاء المجلس المحلي المهام التالية:

- (1) إقتراح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمديريتهم.
- (2) مراقبة أداء الوحدة التنفيذية التي تم تعيينها في مديريتهم.
- (3) إقتراح الخطط والموازنات السنوية.
- (4) الإطلاع على المعلومات المتوفرة لتحديد أولويات التنمية في مديريتهم.
- (5) مراجعة مصدر ومقدار ونوع إيرادات المديرية التي يتم جمعها وتوزيعها.
- (6) مراجعة الأوضاع الأمنية في مديريتهم.
- (7) تشجيع الاستثمار في مديريتهم.
- (8) متابعة تقديم السلع والخدمات الأساسية في مديريتهم وإقتراح حلولاً لأي نقص في هذه السلع والخدمات.

دور منظمات المجتمع المدني

تقوم منظمات المجتمع المدني بسد العديد من الفجوات على المستويين المحلي والوطني. وتعمل كل هذه الجهات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية، والجمعيات الخيرية، والنقابات العمالية، والحركات الاجتماعية، وجهات الأعمال، والتحالفات ومنظمات المناصرة تحت مظلة المجتمع المدني كما يتم تعريفه بشكل عام. وعلى المستوى المحلي في اليمن، وقد تطالب منظمات المجتمع المدني بمشاريع تنموية أو خدمية وتنظمها، وتبحث وتعمل على رفع مستوى الوعي حول قضية هامة ومراقبة تقديم الخدمات وأداء الجهات الحكومية و/أو تقديم الخدمات الإنسانية للمجتمع بطريقة مباشرة.

العمل بتعاون

غالباً ما ينظر المسؤولون المحليون المنتخبون وقيادات منظمات المجتمع المدني إلى بعضهم البعض كخصوم، حيث قد تشعر السلطات المحلية أن منظمات المجتمع المدني تركز فقط على إخفاق هذه السلطات في تقديم الخدمات للمواطنين، وفي المقابل غالباً ما تنظر منظمات المجتمع المدني إلى السلطات المحلية كجهات منيعة يستعصى الوصول إليها، وبالتالي فإنها غير فعالة. لكن عندما يأتي الجانبان معاً ويعملان من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة، قد ينتج عن ذلك نظام حكم محلي أكثر فاعلية وتقديم خدمات أفضل، وتحسين صورة الحكومة ومنظمات المجتمع المدني في نظر المواطنين.

المشاركة في الحكم المحلي ونظام مراقبة النفقات العامة

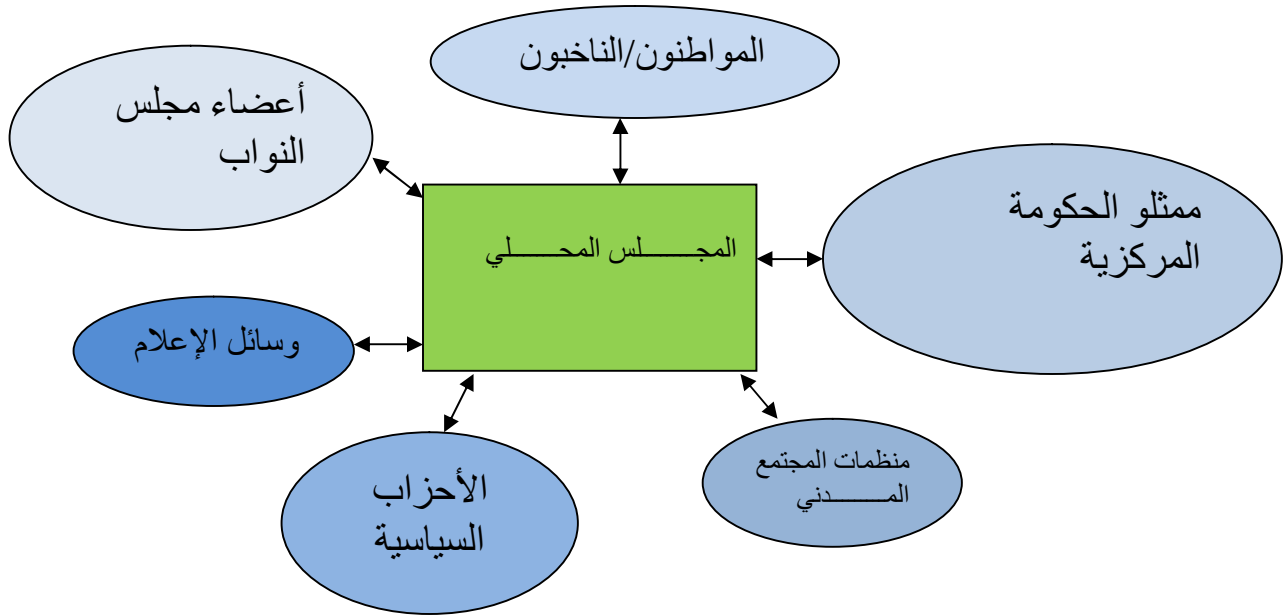
تعد مراقبة النفقات المحلية بصورة مشتركة أحد الوسائل المتعددة التي تعمل من خلالها المجتمعات بالتعاون مع الحكومة لضمان تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع التنموية والمبادرات المحلية وإدارتها بصورة فعالة. ويسعى هذا الدليل إلى توجيه الشركاء المحليين من خلال عملية تنفيذ أنظمة مراقبة النفقات العامة كأداة لتحسين العلاقات بين الحكومة والمواطنين، وتعزيز الشفافية والمساءلة على المستوى المحلي، وتوعية المواطنين حول الدور الذي قد يقومون به في سبيل تحسين مجتمعاتهم. بالإمكان إكمال التمارين أدناه من قبل المسؤولين المحليين أو منظمات المجتمع المدني أو المواطنين لأنهم يعملون من أجل تحقيق هدف مشترك لتعزيز الحكم المحلي.

نظام مراقبة النفقات العامة

يعد هذه النظام بمثابة طريقة لجمع المعلومات التي تشجع كل الشركاء على إدارة ومناقشة من أين تأتي الأموال العامة وكيف يتم إنفاقها، وما إذا كانت الأموال المنفقة تلبى الأولويات المحلية وتعود بالفائدة على المجتمع. ويركز النظام على النفقات الفعلية ويحاول مراقبة تدفق الأموال من الحكومة المركزية إلى المديرية حيثما يتم إنفاقها فعلاً، كما يتطلب تنفيذ نظام مراقبة النفقات العامة التزام قوي على المدى البعيد من قبل منظمات المجتمع المدني المشاركة ومسؤولي الحكم المحلي، وهذا النظام لا يعتبر محاولة لمرة واحدة، لأنه عملية مستمرة لمراقبة النفقات، وهذه العملية قد يتم توجيهها من قبل المجتمع المدني أو السلطة المحلية لكن يجب أن يتلقى دعم فعال من كلا الجانبين لكي يكون ناجح وفعال.

بالإمكان الإطلاع على حق ممارسة نظام مراقبة النفقات العامة في المادة (4) من دستور الجمهورية اليمنية والذي ينص على أن "الشعب هو من يملك السلطة وهو مصدرها الأساسي، وبإمكانه ممارسة هذه السلطة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التمثيل."

يشعر المواطنون في اليمن غالباً بالإحباط ويشكون من أنهم لا يعرفون من المسؤول عن معالجة قضية تهمهم أو أنهم لا يتمكنوا من الوصول إلى صناع القرار. أما نظام مراقبة النفقات العامة فهو أحد الوسائل التي تساعد على بناء أو تعزيز أطر الإتصال في المجتمع، وسوف يوضح من هو الشخص أو الجهة الحكومية المسؤولة عن تقديم خدمات عامة معينة. وعند توظيف عملية الاتصال بالشكل السليم على المستوى المحلي في اليمن، يجب أن تمر من خلال المسؤولين المحليين المنتخبين.



الاتصال الفعال من خلال عملية مراقبة النفقات العامة هو أحد أهم العوامل لنجاح هذه العملية ويفضل أن يقوم المجتمع بدعم مجلسه المحلي كمحور إتصال مركزي نظراً لإنتخاب أعضائه بطريقة مباشرة لتمثيل المديرية. وفي حالة عدم قيام المجلس المحلي بوظيفته كنقطة اتصال محورية، يجب الاتفاق بشأن مؤسسة بديلة قبل الشروع في عملية مراقبة النفقات العامة.

العملية

الخطوة الأولى – الإطلاع على الميزانية وفهمها

لا يحتاج أي مواطن أو مسئول منتخب إلى أن يكون عالم رياضيات لكي يقوم بتحليل ومراقبة النفقات الأساسية. ولذلك، لا يحتاج المواطنون إلى معرفة كيفية الحصول على أرقام الموازنة الحكومية. ففي اليمن، تقدم الميزانيات إلى السلطات المحلية في كل مديرية، حيث أن بإمكان المواطن الحصول على معلومات حول ميزانية كل مديرية من خلال موقع وزارة المالية على الإنترنت: <http://www.mof.gov.ye.budget>. كما أن بإمكان المواطنون الإطلاع على الميزانية من خلال زيارة عضو مجلس النواب في مديريتهم، أو زيارة أعضاء المجلس المحلي المنتخبين في مديريتهم وطلب نسخة من الموازنة.

ركز بشكل كبير على الربع الأخير من الميزانية السنوية لأن هذا الجزء عادة ما تتخله مزاجية أو إهدار في الإنفاق.

وبعد الحصول على نسخة من الموازنة، من الممكن إعداد جداول بالنفقات المقترحة على مستوى كل مديرية، وإن أمكن الحصول على نفقات ثابتة منفصلة (تكاليف التشغيل لتسيير عمل الحكومة) والنفقات المتغيرة (المشاريع التنموية). ويفضل في البداية التركيز على قطاع معين أو قطاعين مثل الصحة، أو التعليم، أو المياه والصرف الصحي، أو النقل (الطرق). أنظر المبلغ المخصص للقطاع المستهدف وحاول أن تكمل الجدول التالي.

القطاع	مقر ضمن الموازنة	المبالغ المستلمة	المنفقة من قبل السلطة المحلية	المحولة للأحياء السكنية أو القرية	الرصيد
الصحة					
التعليم					
الإجمالي					

قد يقرر الشركاء المحليين التركيز على قطاع معين ومن ثم القيام بتحليل موسع يشمل المصادر التي جاءت منها التمويلات، وإذا كان الحال كذلك، قد يشمل الجدول تفاصيل أكثر.

القطاع	معتمد ضمن الموازنة	المبالغ المستلمة	المنفقة من قبل السلطة المحلية	المحولة للأحياء السكنية أو القرية	الرصيد
التعليم					
الحكومة المركزية					
منحة بناء القدرات					
منحة التنمية					
الإيرادات المحلية					
الإجمالي					

وبما أن الأمر لا يتطلب ذلك، من المفيد إشراك خبير لتقديم المساعدة لهذه العملية. فهناك العديد من خبراء تحليل الموازنة في اليمن ويمكن العثور عليهم في الجامعات وجهات الأعمال أو ضمن السلطة المحلية.

الخطوة الثانية – الإطلاع على أولويات التنمية المحلية وفهمها

تأتي خطط التنمية المحلية في الوقت الراهن من الحكومة المركزية، وتحتوي على معلومات حول الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية للبلد بالكامل وليست محدودة على احتياجات تمويلية لمديرية معينة.

وبالإمكان الحصول على الخطة الوطنية للتنمية المحلية من خلال زيارة وزارة الإدارة المحلية أو أعضاء المجلس المحلي بالمديرية وطلب نسخة منها.

قد يكون من المفيد مقارنة الأولويات المحلية المعروفة التي تم تحديدها مع الخطط الوطنية للتنمية المحلية في المديرية. على سبيل المثال، من المهم جداً معرفة ما إذا كانت النقاشات المحلية قد ركزت على توصيل شبكة المياه لحي سكني ما، وما إذا كانت هذه الأولوية تتضمنها الميزانية المخصصة من قبل الحكومة المركزية. وفي حال تعذر ذلك، بإمكان المواطنين وسلطتهم المحلية التخطيط لتمويل هذا المشروع على المستوى المحلي أو المطالبة على مستوى الحكومة المركزية بأن هذه أولوية هامة في المديرية وأنها بحاجة إلى تمويل.

الأولوية	معتمدة ضمن الميزانية	لم تعتمد
بناء خمسة فصول دراسية إضافية في مدرسة اليمن		
تشديد بنية تحتية للصرف الصحي لدائرة انتخابية		
إنشاء شبكة مياه لمخفر سليمه		
بناء الطرق إلى مصدر مياه في قرية الكور		

الخطوة الثالثة – مسح المجتمعات

من خلال مراجعة الميزانية وخطة التنمية المحلية، بإمكان المواطنون إدراك الأولويات المرسومة للمجتمع، لكن من المهم جداً مسح المديرية أو الأحياء المستهدفة لفهم المجموعات والخدمات والبنية التحتية الموجودة بشكل أفضل. ومن أجل إجراء المسح المجتمعي لهذه العملية، يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1) كم عدد السكان وما هو توزيع النوع الاجتماعي للمديرية؟
- 2) كم عدد المرافق الصحية وأين توجد؟
- 3) كم عدد المؤسسات التعليمية وأين توجد؟
- 4) كم عدد الأطفال ضمن فئة سن المدرسة الذين يعيشون في المديرية وكم عدد الملحقين بالتعليم؟
- 5) كم عدد منظمات المجتمع المدني الفعالة في المديرية؟
- 6) ما هي أنواع منظمات المجتمع المدني الموجودة في المديرية: جهات خيرية، منظمات نسوية، منظمات شبابية، منظمات حقوقية، مساعدة قانونية، رعاية صحية، محو أمية؟
- 7) ما هي أنواع الخدمات الحكومية التي تم تقديمها للمجتمع وإين يمكن للمواطنين الحصول على مزيد من المعلومات حول هذه الخدمات؟
- 8) هل يوجد في المديرية حدائق عامة؟
- 9) هل يوجد في المديرية مواقع أثرية؟
- 10) كم عدد المزارع الموجودة في المديرية وما هي أنواع المحاصيل التي تنتجها؟
- 11) أين توجد مصادر المياه؟
- 12) كم عدد الطرق الموجودة في المديرية؟
- 13) كم عدد المؤسسات الدينية (المساجد، المدارس، الخ) الموجودة في المديرية؟

بالإمكان إعداد الجداول لمسح المجتمع أو مقارنته بالبيانات التي تم جمعها من إحصائيات الحكومة المركزية.

قطاع التوظيف

النوع	عدد الذكور	عدد الإناث	ملاحظات
مهني (محاسب، محامي، مصرفي/صاحب بنك)			
صاحب مشروع أعمال			
موظف عام أو موظف حكومي			
صناعة خدمية (عامل في مطعم أو فندق)			
الزراعة			
التعليم (مدرس، أستاذ/بروفسور، مدير مدرسة)			
بناء			
أعمال مهنية (كهربائي، سباك، لحام)			
السلك العسكري			
قطاع الثروة السمكية			

المنظمات غير الحكومية الفعالة

اسم المنظمة	عدد الموظفين	عدد المتطوعين	نطاق الأنشطة	ملاحظات
1.				

البنية التحتية في مجال الرعاية الصحية

المرفق	عدد الموظفين	عدد الأطباء	عدد السرائر	عدد الغرف	النوع الاجتماعي الذي تقدم له الخدمات	التخصص (رعاية الأمومة، أخصائيي القلب، علاج السرطان، الخ)	ساعات العمل
1.							

المعلومات السكانية الأساسية

العمر	الذكور	الإناث	الإجمالي
دون سن السادسة			
6 – 14			
15 – 24			
25 – 40			
41 – 65			
أكثر من 65			

قد يكون هناك العديد من الأسئلة الأخرى التي ينبغي الإجابة عنها. وكلما تم التعرف أكثر على المديرية، كلما حصل صناع القرار المطلعين على فرصة أفضل لتحديد أولويات مجتمعاتهم. على سبيل المثال، إذا ركزت خطة التنمية بالمديرية على التعليم – لكن المجتمع يتكون بصورة رئيسية ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة، فقد تحتاج خطة التنمية إلى تعديل لعكس الاحتياج الأكبر للرعاية الصحية.

الخطوة الرابعة – إشراك الشركاء

ستحتاج منظمات المجتمع المدني والحكم المحلي إلى مناقشة عملية مراقبة النفقات العامة مع الشركاء للحصول على موافقة ودعم للمشاركة الفعالة في العملية. تفضل بعض المنظمات المجتمعية تنفيذ هذه الخطوة أولاً، بينما ينفذها الآخرون بعد جمع البيانات والإنتهاء من التحليل الأولي لهذه البيانات. يجب أن يشمل الاجتماع الأول للشركاء المسؤولين المحليين المنتخبين والمعينين، وكذلك منظمات المجتمع المدني الفعالة في المديرية، وزعماء المجتمع

والقبيلة ومشائخ الدين والمواطنين النشيطين في المجتمع. كما يجب توضيح عملية مراقبة النفقات العامة كأداة مساعدة بدلاً من آلية تدقيق للحسابات، ومن المهم التأكيد لممثلي الحكم المحلي أن المقصود من العملية هو تعزيز العلاقة بين المواطنين وحكومتهم. ومن خلال مراقبة الإنفاق، يتمكن المواطنون ومنظمات المجتمع المدني من دعم جهود الحكومة لضمان انفاق الأموال العامة بكفاءة وبصورة فعالة، وعندما يتم الإبلاغ عن المشاكل أو نقاط الضعف المحددة، يكون للحكومة فرصة في مواجهة نقاط الضعف هذه، وإذا تمكنت الحكومة من مواجهتها بشكل فعال، تزداد مصداقيتها بين أوساط المواطنين.

بإمكان الشركاء العمل معاً لتحديد مشاريع الأحياء السكانية وآليات تقديم الخدمات أو القضايا التي ينبغي عليهم مراقبتها. ولتحديد هذه القضايا، قد يحتاج الشركاء إلى إجراء عملية تحليل بسيطة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) من أجل تنمية المديرية. تتطلب نقاط القوة والضعف من الشركاء أن ينظروا إلى أنفسهم، أما الفرص والمخاطر فإنها تتطلب منهم النظر إلى القضايا الخارجية التي قد تؤثر على أهدافهم. ستكون عملية المسح المجتمعي بمثابة أساس قوي لهذا التمرين. ما يلي نموذج لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في المجتمع:

نقاط القوة	نقاط الضعف
(1) نظام تعليمي قوي (2) مسئولون معينون ومنتخبون نشطون وموهلون (3) مجتمع مدني قوي (4) رؤية واضحة للمديرية (5) أمن وإستقرار من أجل التنمية (6) مواقع أثرية (7) منطقة زراعية قوية	(1) تواصل ضعيف بين السلطات المحلية والمجتمع المدني والمواطنين (2) ميزانية غير كافية لتلبية الاحتياجات التنموية (3) نظام رعاية صحية غير فعال (4) عدم وجود جمعيات للقطاع الخاص (5) ثروات طبيعية محدودة (6) شحة المياه
الفرص	المخاطر
(1) الاستثمارات المحلية أو الأجنبية (2) اللامركزية (3) بناء علاقات مع الجهات المانحة الدولية للتنمية المجتمعية، والصحة، والتعليم، والزراعة. (4) تشجيع تعليم الفتاة	(1) احتمالية خفض مخصصات الموازنة من قبل الحكومة المركزية بسبب التدهور الاقتصادي. (2) القيود التنظيمية المفروضة على الاستثمارات أو التنمية المحلية (3) تدهور الأمن أو الاستقرار (4) النزاعات القبلية

من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، يتمكن المواطنون من فهم سير عملية مراقبة النفقات العامة بشكل أفضل. على سبيل المثال، يظهر التحليل البسيط أعلاه أن هناك احتياج للإكثار من النقاشات مع المجتمع لإطلاع أفرادها على النقص في التمويلات المالية في الموازنة لتغطية كل الاحتياجات المجتمعية، وكذلك لإشراكهم في تحديد الأولويات الأكثر إلحاحاً. كما أن هذا يسلط الضوء على الاحتياج لترتيب الخدمات الصحية حسب الأولوية.

ومن خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر وتمرين المسح المجتمعي، يتمكن المواطنون من إعداد نماذج معيارية للتقارير وتحليل احتياجات المجتمع ومراقبة الإنجاز. ما يلي بعض الأمثلة لهذه النماذج المتبعة في مراقبة مختلف البرامج والقضايا:

مراقبة النفقات

هل تم بناء أو ترميم مرافق رعاية صحية في المديرية خلال الـ 12 شهر الماضية؟				
بناء مرافق الرعاية الصحية أو ترميمها	الموقع	* الكلفة	تقديم العلاج حسب النوع الاجتماعي	نوع المرفق

* قد يتطلب ذلك زيارة إلى شركات البناء المحلية لتحديد التكاليف القابلة للمقارنة بالنسبة للمشروع الذي سيحدد ما إذا كان المبلغ المعتمد ضمن الموازنة والمنفق يتوافق مع تكاليف البناء الفعلية.

ملاحظة الاتجاهات

كم عدد أفراد أسرتك الذين هم في سن المدرسة؟ هل هم ملتحقون بنظام التعليم؟	
المديرية	
عدد فتيات الأسرة اللواتي هن في سن المدرسة	
عدد الفتيات الملحقات بالتعليم	
عدد الأولاد في الأسرة الذين هم في سن المدرسة	
عدد الأولاد الملحقين بالتعليم	
السبب وراء عدم التحاق الفتيات بالتعليم	
السبب وراء عدم التحاق الأولاد بالتعليم	

متابعة تقديم الخدمات

هل تلقيت مشورة أو مساعدة في مجال الخدمات وبناء القدرات من الحكومة خلال الـ 12 شهر الماضية؟ ما مدى إقتناعك بهذه الخدمات؟				
الأطباء والممرضون العاملون في مجال الرعاية الصحية	مقتنع تماماً	مقتنع إلى حد ما	غير مقتنع تماماً	غير مقتنع بالمرة
التأهيل الصحي				
المجلات أو المنشورات				
الإمدادات الطبية				

قياس جودة أداء القطاع

ما مدى إقتناعك بجودة التعليم في المديرية؟				
التعليم	مقتنع تماماً	مقتنع إلى حد ما	غير مقتنع تماماً	غير مقتنع بالمرة
الجودة بشكل عام				
السلامة المدرسية				
عدد الفصول الدراسية				
عدد المدارس				
الفرص المتوفرة للفتيات				
كفاءة المعلمين				
جودة المناهج				

وبعد تحديد القضايا وإعداد نماذج التقارير، يجب إرسال من 12 إلى 15 متطوع إلى المجتمع المحلي لجمع المعلومات المطلوبة وذلك من خلال تعبئة نماذج التقارير. وكلما توفر المتطوعون بشكل كبير، كانت هناك فرصة أكبر لجمع البيانات، ويجب أن تعقد اللقاءات مع مسؤولي الحكم المحلي بصورة ربع سنوية لمناقشة سير عمل مراقبة النفقات العامة، بحيث تكون هذه اللقاءات علنية.

الخطوة الخامسة – تحليل البيانات

سيساعد تحليل البيانات على بناء الأساس لمراقبة النفقات مستقبلاً تحديد نقاط الضعف أو المشاكل التي تواجه عملية التنمية، أو الأولويات، و/أو توزيع الأموال على المستوى المحلي. كما سيساعد ذلك المواطنين والسلطات المحلية على المطالبة بالنفقات ذات الأولوية، على سبيل المثال، إذا كان لدى المديرية تمويل كبير لقطاع الزراعة لكن في المقابل تمويل محدود للرعاية الصحية، يجوز للمجتمعات أن تطالب بمراجعة أولويات الإنفاق من أجل التركيز على الرعاية الصحية بشكل أكبر. قد تستهدف المساعي التنموية لبناء مدرسة جديدة أحد المناطق التي لا يوجد عدد كبير من الأطفال في سن المدرسة، لكن قد تحتاج مدرسة قديمة في منطقة أخرى إلى فصول إضافية لاستيعاب العدد المتزايد

من الطلاب. أو قد يكون هناك احتياج لمزيد من المعلمين والفصول المدرسية، غير أن المبالغ الموجودة المعتمدة ضمن الموازنة لا تكفي إلا لتغطية أحد هذه الأولويات.

تتطلب عملية تحديد الأولويات اتخاذ قرارات في غاية الصعوبة، حيث أنه لا يوجد هناك موارد كافية لتلبية احتياجات كل مجتمع، لكن من خلال إجراء تحليل دقيق للنفقات الجارية، تتوفر لدى المجتمعات قاعدة حقيقية تعتمد عليها في إتخاذ القرارات.

تسعى عملية تحليل البيانات إلى تحديد ما يلي:

- 1) الاحتياج.
- 2) الإمكانيات المتوفرة لتلبية الاحتياج.
- 3) العجز أو الزيادة الموجودة بين الاحتياج والإمكانيات المتوفرة.
- 4) ما هو المطلوب لسد العجز وما الذي يمكن إلغائه للحد من الزيادة.

الخطوة السادسة- عقد اجتماع عام

بعد الإنتهاء من تحليل البيانات التي تم جمعها، يمكن لأعضاء المجلس المحلي عقد اجتماع عام لمراجعة النتائج وتيسير نقاش بين المواطنين حول أولويات المجتمع. وإذا لم يتوفر المكان لدى الحكومة لعقد هذا الاجتماع مع الجمهور، من الممكن عقد هذا الاجتماع في مدرسة أو حديقة عامة، أو منظمة مجتمع مدني أو في أماكن أخرى محايدة.

تعتبر الاجتماعات العامة مهمة بالنسبة للحكومات، حيث تبرهن من خلالها أن المسؤولين (المنتخبين والمعينين) مهتمون بأولويات المواطنين. كما أنها تقدم فرصة للسلطات المحلية لإطلاع المواطنين على القيود المفروضة على الموازنة وأن هناك قرارات صعبة يجب اتخاذها لتحديد الاحتياجات ذات الأولوية في المديرية، وكلما عرف المواطنون عن مخصصات الموازنة وفهموها بشكل أفضل، أصبحت هذه المخصصات أقل عرضة للنقد أمام السلطة المحلية.

كما أن هذه الاجتماعات تفيد السلطات المحلية. فغالباً ما يكون لدى المواطنين موارد يريدون تقديمها لدعم التنمية المحلية. على سبيل المثال، إذا أراد أعضاء المجلس المحلي إنشاء حديقة عامة لكن المجلس المحلي يواجه عجز في الموازنة، سيعرف الجميع من خلال الاجتماع العام أن مؤسسة الأعمال المحلية مستعدة لبناء سور حول الحديقة، وأن مجموعة من المزارعين سوف يتبرعون بتشجير الحديقة بالنباتات أو الزهور، وقد يهتم الطلاب بالمحافظة على نظافة الحديقة، وقد يظهر الآباء استعدادهم في تخصيص جزء من وقتهم في الإشراف على الحديقة والتأكد من أن الأطفال يلعبون في مكان آمن. أيضاً، قد تعرف السلطة المحلية أنه لا يوجد هناك دعم مجتمعي لبناء الحديقة وأن المجتمع يفضل صرف المال على شيء آخر أكثر أولوية للمواطنين، مثل خدمات النظافة أو إعادة ترميم الحديقة الموجودة. كما يعتبر الاجتماع العام منتدى مهم للتواصل بين المواطنين والمسؤولين المحليين.

وعند عقد اجتماع عام، يجب إعطاء أولوية لحضور عدد أكبر من المواطنين. ولضمان هذا الحضور، على المجلس المحلي إبلاغ الجمهور وتقديم معلومات حول مكونات الاجتماع. فمثلاً قد يكون اهتمام الجمهور ضعيف إذا كان الاجتماع يدعو إلى مناقشة الموازنة. لكن في المقابل، إذا كان الاجتماع يدعو إلى مناقشة التعليم أو شبكة المياه أو كيفية الاستفادة من قطعة أرض عامة، سيهتم العديد من المواطنين بالحديث والاستماع إلى ما سيقوله الآخرون حول هذه القضية. وينبغي أن يركز النقاش على موضوعين أو أكثر حتى لا يخرج عن مساره.

ولكي يكون الاجتماع سهلاً، يجب إتباع ما يلي:

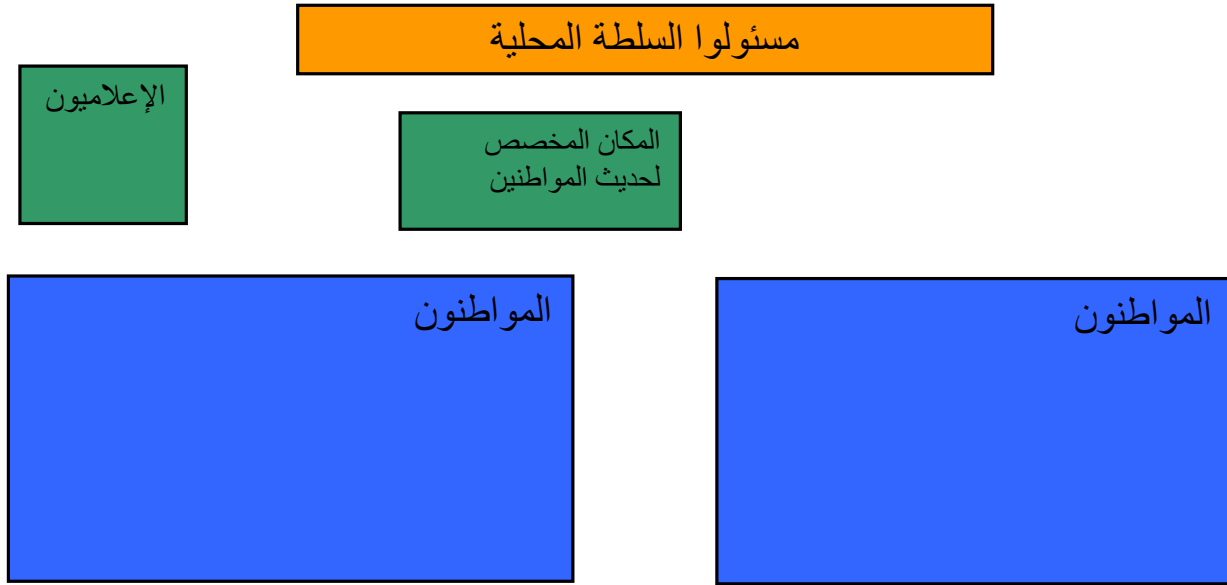
- 1- تحديد موضوع الاجتماع؛
- 2- اختيار اليوم والوقت المناسب حتى يتمكن المواطنون من الحضور (النساء، الشباب، الخ)؛
- 3- تحديد زمن الاجتماع (لا يزيد عن 90 دقيقة)؛
- 4- اختيار مكان محايد- مدرسة أو مركز اجتماعي (لضمان وصول النساء، والشباب، والمعاقين)؛

- 5- إعداد نسخ من الوثائق المتصلة بالاجتماع ليتسنى للمواطنين مراجعتها قبل الاجتماع؛ و
- 6- قبل أسبوعين من الموعد المحدد ينبغي البدء بالإعلان عن الاجتماع من خلال الملصقات الإعلانية في الأسواق، وكذلك من خلال المساجد، والراديو، والصحف (وأن يكون الإعلان واضح ويرحب بكل المواطنين).

الاجتماع العام
 يدعو المجلس المحلي بمديرية البريقة كافة المواطنين
 لمناقشة تمويل بناء حديقة عامة في المديرية
 في يوم الثلاثاء، 6 إبريل، 2010م
 الساعة: 4 عصراً
 مقر الاجتماع: مدرسة المجتمع في البريقة
 سيتناول الاجتماع المواضيع التالية: مكان الحديقة؛ تكلفة إنشاء الحديقة؛ وما هي مستلزمات الترفيه التي ينبغي أن تتضمنها الحديقة؛ والتمويل اللازم لصيانة الحديقة ورعايتها.
 والدعوة عامة لكافة المواطنين والمواطنات من أبناء المديرية.

الاجتماع العام:

- 1- إعداد نسخ لأي مواد يريد المواطنون مراجعتها خلال الاجتماع، كما ينبغي أيضاً إعداد جدول أعمال ليتعرف المواطنون على الجدول الزمني للاجتماع. ينبغي على القائمين برئاسة الاجتماع الالتزام بجدول الأعمال قدر الإمكان.
- 2- تحديد من يرأس الاجتماع: رئيس المجلس المحلي، مدير المديرية، رئيس قطاع ما في المجلس المحلي، الخ. وينبغي على الشخص الذي أوكلت إليه مهمة رئاسة الاجتماع أن لا يكون متحيزاً لطرف ما خلال الاجتماع، بل يجب على كل المسؤولين المحليين أن يكونوا محايدين حول القضايا خلال الاجتماع العام.
- 3- تحديد من سيكون المسؤول عن كتابة الملاحظات أو المحاضر أثناء الاجتماع وكيفية توزيع هذه المحاضر على الجمهور بعد الاجتماع. على سبيل المثال، قد تحتاج المحاضر فقط إلى إلصاقها خارج سوق شعبي أو مبنى حكومي، أو قد يُتخذ قراراً بنشر هذه المحاضر في صحيفة.
- 4- زيارة غرفة الاجتماع قبل الاجتماع للتأكد من أنه تم ترتيبها بشكل مناسب لإجراء النقاش مع المواطنين، وينبغي أن تكون أماكن جلوس المشاركين قريبة من المنصة، وأن تكون الطاولة أو المساحة المخصصة لحديث المواطنين قريبة للمكان الذي يجلس فيه المسؤولون المحليون.
- 5- البدء بالاجتماع في الوقت المحدد قدر الإمكان. إذا حضر أعضاء المجلس المحلي أو المسؤولون المعينون في وقت متأخر، قد يعطي هذا رسالة إلى المواطنين مفادها أن السلطة المحلية لا تقدر وقت المواطنين.



- 6- تذكر أن الغرض من الاجتماع هو الاستماع إلى ما سيقوله المواطنون. وإذا كان هذا الاجتماع هو الأول الذي يعقد في المديرية أو الحي، بغض النظر عن الموضوع، من المحتمل أن يكون هنالك عدة أشخاص لديهم شكاوي ضد المسؤولين. كن على استعداد ومتحلياً بالصبر، أستمع إلى شكاويهم، وحاول أن تعالج القضية مباشرة إذا كان حلها ممكن. وإذا تعذر حلها، تأكد من أن المشتكي يعرف أنه قد أستمع له وفهمت شكواه، أو إحالته إلى الجهة التي يمكن أن تعالج القضية، أو أن تكون الشكوى ضمن موضوعات النقاشات المستقبلية، أو ببساطة أشكر المواطنين على مداخلاتهم. العمل المهم بالنسبة للسلطة المحلية هو الاستماع أثناء الاجتماع وهذا كل ما يريده المواطنون. فكن دائماً مهذباً معهم.
- 7- يجب إعطاء المتحدث الرئيسي في الاجتماع أختير زمناً مقداره 20 دقيقة يلخص خلاله موضوع النقاش ويقدم المعلومة المناسبة للمواطنين للإطلاع عليها. و ينبغي أن يكون هذا مبسطاً لأن تقديم التفاصيل الكثيرة يربك الناس ويصعب عملية تسيير النقاش.
- 8- يجب وضع ضوابط لملاحظات المواطنين. ما يلي بعض الضوابط التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار:
 - a. يجب على كل مواطن يريد أن يتكلم أن يعرف بنفسه ومن أين هو (بحيث يكون من نفس المديرية أو الحي السكاني المعني بالنقاش)
 - b. تحديد وقت الحديث بـ 2 – 3 دقائق لكل شخص يريد أن يتكلم.
 - c. يجب أن يكون حديث المواطنين حول الموضوع، وقد يطلب القائمين على رئاسة الاجتماع من المواطنين كتابة قائمة بالمواضيع التي يرغبون مناقشتها في الاجتماعات القادمة.
 - d. عدم تكرار النقاط المطروحة. وإذا طبقت هذه القاعدة، ينبغي أن تكون هناك آلية تسمح للآخرين بأن يعبروا عن موافقتهم على الملاحظات.
- 9- ينبغي أن يكون للاجتماع نتيجة معينة. وقد يحتاج المسؤولون المحليون إلى قضاء خمس دقائق بعد الانتهاء من الاجتماع لمناقشة ما حققوه حتى هذه اللحظة فيما يخص القضية التي تناقش أو كيف ينوون العمل لحل هذه القضية. وينبغي أن يغادر المواطنون الاجتماع مدركين أنه ستكون هناك إجراءات لاحقة بشأن القضية التي تم مناقشتها وما إذا كان هناك دور يجب عليهم القيام به، وما هو هذا الدور؟

نموذج لجدول أعمال الاجتماع العام

2:00 بعد الظهر	بدء الاجتماع بمقدمة مختصرة من قبل القائمين على رئاسة الاجتماع، وشكر المواطنين على حضورهم، وقراءة جدول الأعمال وتذكير المشاركين بقواعد الحديث.
2:10 بعد الظهر	طلب الحديث من الأشخاص الذين تم اختيارهم سلفاً لتقديم المعلومات إلى الجمهور حول قضية معينة أو أن يقدموا عرضهم. على سبيل المثال، عرض النتائج التي قدمها متطوعون بشأن نظام مراقبة النفقات العامة. وقد يقوم بالعرض فرد أو أكثر لكن الوقت المحدد ينبغي ألا يزيد عن 20 دقيقة.
2:30 بعد الظهر	إعطاء فرصة للمواطنين لتقديم ملاحظاتهم حول موضوع العرض أو موضوع الاجتماع. وينبغي تحديد الوقت المخصص لكل مواطن بدقيقتين لتقديم ملاحظاته. وينبغي على المواطنين المتحدثين التعريف بأسمائهم والمديريات/الأحياء السكنية التي ينتمون إليها.
2:55 بعد الظهر	إغلاق باب الملاحظات – يقوم القائمين على رئاسة الاجتماع بتكرار الملاحظات التي سمعوها، واتخاذ قرار بشأن الخطوات التالية التي يتعين اتخاذها بخصوص موضوع الاجتماع. وقد يشمل ذلك عقد اجتماع آخر. واتخاذ قرار نهائي بشأن هذا الموضوع، وتكليف بعض الأفراد بتحليل أوسع للموضوع، وتقديم تقرير إلى رئاسة الاجتماع أو القيام بأي إجراء آخر.
3:00 عصرًا	الختام

وكما أشرنا في بداية هذا الدليل، يمكن تبني هذه العملية من قبل منظمات المجتمع المدني أو السلطات المحلية لكن يجب أن يجب أن يقدم كلا الجانبين الدعم المطلوب والمشاركة بشكل فعال من أجل نجاح هذه العملية. يسلط نظام مراقبة النفقات العامة الضوء على طريقة إتاحة الفرص للمواطنين وحكومتهم للعمل معاً في تطوير وتعزيز المساءلة والشفافية، لكن الأهم من ذلك هو التركيز على أهمية أن يكون المجتمع هو صاحب القرار. وقد تنفذ بعض المديريات كل خطوة موضحة في هذا الدليل. كما قد تختار المديريات الأخرى تنفيذ خطوة واحدة فقط أو خطوتين. وفي كلا الحالتين، من المهم إدراك أن هذه الطريقة – مثلها مثل الطرق الأخرى لتعزيز العلاقات على المستوى المحلي – تتطلب عمل شاق، وتواصل منسق، وإلتزام كل الشركاء بالعملية على المدى البعيد.