JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (116)
2025-9-22
https://jaspss.com

بحث بعنوان

الإطار الإشرافي للتشاركية المجتمعية كمحفز لتطوير الأداء الخدمي للبلديات

اعداد

عامر عبدالله حسان العميريين

مشرف قاعة

بلدية عبدالله بن رواحه

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (116)
2025-9-22
https://jaspss.com

الملخص

يقدم هذا التقرير تحليلاً استراتيجياً يطرح فرضية مركزية مفادها أن غياب إطار إشرافي رسمي ومتكامل هو الحلقة المفقودة التي تحول اللقاءات المجتمعية من مجرد ممارسات شكلية إلى محركات استراتيجية للارتقاء بجودة الخدمات البلدية. يجادل التقرير بأن الإشراف الفعال، الذي يتجاوز مجرد التنظيم الإداري للاجتماعات، هو عملية استراتيجية تضمن تحويل مدخلات المواطنين إلى نتائج ملموسة.

ولتحقيق هذه الغاية، يقترح التقرير "الإطار الإشرافي رباعي الركائز"، والذي يشمل: التخطيط الاستراتيجي، والتيسير الفعال، والمتابعة المنهجية، والمساءلة التواصلية. يكشف التحليل عن الآليات السببية التي تربط هذا الإطار الإشرافي بتحسين الأداء، وهي: تعزيز دقة تحديد أولويات المشاريع، وبناء الثقة ورأس المال الاجتماعي، وزيادة المساءلة والكفاءة، وتحفيز الابتكار المحلي.

بناءً على هذه النتائج، يخلص التقرير إلى مجموعة من التوصيات الرئيسية التي تستهدف الإصلاحات السياساتية، وبناء القدرات المؤسسية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتمكين المجتمعات المحلية، بهدف ترسيخ نموذج حوكمة تشاركية يعزز من استجابة البلديات لاحتياجات المواطنين ويحسن من جودة حياتهم بشكل مستدام.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (116)
2025-9-22
https://jaspss.com

Abstract

This report presents a strategic analysis that advances a central hypothesis: the absence of a formal and integrated supervisory framework is the missing link that prevents community meetings from evolving beyond mere formal practices into strategic drivers for enhancing the quality of municipal services. The report argues that effective supervision—going beyond the simple administrative organization of meetings—is a strategic process that ensures the transformation of citizen inputs into tangible outcomes.

To this end, the report proposes the "Four-Pillar Supervisory Framework," which encompasses strategic planning, effective facilitation, systematic follow-up, and communicative accountability. The analysis reveals the causal mechanisms linking this supervisory framework to improved performance, namely: enhancing the precision of project prioritization, building trust and social capital, increasing accountability and efficiency, and stimulating local innovation.

Based on these findings, the report concludes with a set of key recommendations targeting policy reforms, institutional capacity-building, adoption of modern technologies, and community empowerment, with the aim of consolidating a participatory governance model that strengthens municipalities' responsiveness to citizens' needs and sustainably improves their quality of life.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (116)
2025-9-22

الجزء الأول: أسس الحوكمة التشاركية في السياق البلدي

1.1 تطور المشاركة المجتمعية: من الاستشارة إلى الإنتاج المشترك

ظهر مفهوم المشاركة المجتمعية كنموذج إداري حديث في منتصف القرن العشرين، حيث أصبحت أداة أساسية في التخطيط والتنمية. وقد تطور هذا المفهوم بشكل كبير، متجاوزاً الأشكال التقليدية التي كانت تقتصر على إعلام الجمهور أو استشارته، وصولاً إلى مستويات أكثر تقدماً من الإشراك الفعلي. يشمل التعريف الواسع للمشاركة إشراك المواطنين في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعهم، بما في ذلك المشاركة في رسم الأهداف العامة وتحديد أفضل السبل لتحقيقها.

يمثل التحول نحو نماذج "الإنتاج المشترك" نقلة نوعية في علاقة المواطن بالبلدية. ففي حين تقتصر الاستشارة على أخذ رأي الجمهور، فإن الإنتاج المشترك يضع المواطن في موقع الشريك الفعلي في عملية التنمية، حيث يساهم في تصميم وتنفيذ وتقييم الخدمات والمشاريع. هذا النموذج لا يقتصر على تفويض المهام، بل يتضمن تقاسم المسؤوليات بين البلدية والمجتمع، مما يعزز من فعالية واستدامة المبادرات التنموية. هذا التحول الجذري في الأدوار يفرض بالضرورة تطوراً موازياً في دور البلدية، التي لم تعد مجرد مقدم للخدمة، بل أصبحت ميسراً وممكناً للعمل المجتمعي. وبالتالي، لم تعد اللقاءات المجتمعية العشوائية وغير المنظمة كافية؛ بل أصبحت هناك حاجة ماسة لعملية مهنية تخضع لإشراف دقيق لإدارة هذه الشراكة المعقدة.

1.2 الضرورات النظرية: ربط المشاركة بالشرعية والاستدامة والحوكمة الفعالة

تستند أهمية المشاركة المجتمعية إلى أسس نظرية راسخة في علوم الإدارة العامة والحوكمة.

- **الشرعية الديمقراطية:** تعتبر المشاركة ركناً أساسياً في الديمقراطية الحديثة، حيث تضمن أن تعكس القرارات البلدية إرادة المجتمع المحلي، مما يعزز من شرعية الإجراءات المتخذة ويدعم قيم الديمقراطية على المستوى المحلي.

- **التنمية المستدامة:** لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بمعزل عن المجتمع. فالإشراك الفعال للمواطنين يضمن أن تكون المشاريع مقبولة اجتماعياً، ومناسبة بيئياً، ومجدية اقتصادياً. عندما يشارك الأفراد في التخطيط، يصبحون أكثر استعداداً لدعم المشاريع وضمان استدامتها على المدى الطويل.

- **الحوكمة الرشيدة:** تمثل المشاركة عنصراً محورياً في مبادئ الحوكمة الرشيدة. فهي تعزز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات، وتدعم المساءلة عبر تمكين المواطنين من مراقبة أداء المسؤولين، وتزيد من استجابة الإدارة المحلية للاحتياجات الفعلية، مما يساهم في مكافحة الفساد وتحسين الكفاءة الإدارية.

1.3 نماذج الإشراك: تصنيف اللقاءات المجتمعية والمنصات الرقمية

تتخذ المشاركة المجتمعية أشكالاً وقنوات متعددة يمكن تصنيفها لضمان استخدام الأداة الأنسب لكل سياق.

- **الإشراك المباشر:** يشمل هذا النوع التفاعل وجهاً لوجه بين مسؤولي البلدية والمواطنين. من أبرز آلياته: الاجتماعات الدورية العامة، وورش العمل المركزة لمناقشة قضايا محددة، والزيارات الميدانية التي يقوم بها أعضاء المجلس البلدي للأحياء والقرى، والتي تزيد من ثقة المواطن وتشعره بأهمية دوره.

- **الإشراك غير المباشر:** يتم هذا النوع من خلال ممثلين عن المجتمع، مثل لجان الأحياء، أو مؤسسات المجتمع المدني، أو الخبراء الذين يتم استشارتهم في قضايا فنية معينة.

- **الإشراك الرقمي:** مع التطور التكنولوجي، برزت المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي كأدوات فعالة لتعزيز التواصل. تتيح هذه المنصات للبلديات نشر المعلومات بشفافية، وتلقي الشكاوى والمقترحات، وإجراء استطلاعات الرأي، وتأسيس منصات تفاعلية لطرح الأفكار واستقطاب المبدعين.

الجزء الثاني: تفكيك الدور الإشرافي في اللقاءات المجتمعية

2.1 ما وراء الإدارة: تعريف الإشراف كوظيفة استراتيجية

يطرح هذا التقرير مفهوماً محورياً للإشراف (Supervision) يتجاوز مجرد التنظيم الإداري. فالإشراف هنا هو وظيفة استراتيجية شاملة تحكم دورة حياة عملية المشاركة المجتمعية بأكملها. لا يقتصر الإشراف الفعال على التحضير لاجتماع، بل يهدف إلى ضمان أن يكون الاجتماع هادفاً، وأن يتم توثيق مخرجاته بدقة، وأن تُدمج توصياته بشكل منهجي في خطط عمل البلدية.

يستند هذا التعريف المركب على توليف مفاهيم من مجالات متعددة:

- **من الإشراف التربوي:** نستعير مبادئ التوجيه، وبناء القدرات، وخلق بيئة من الثقة والتعاون والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.
- **من إدارة المشاريع والرقابة الداخلية:** نأخذ مفاهيم المراقبة، وضمان الجودة، والالتزام بالمعايير، وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.
- **من التيسير المجتمعي:** نتبنى التركيز على إدارة العملية الحوارية بفعالية وحيادية لتمكين جميع المشاركين من التعبير عن آرائهم بحرية.

2.2 الركائز الأربع للإطار الإشرافي

لترجمة هذا المفهوم الاستراتيجي إلى نموذج عملي، يقترح التقرير إطاراً إشرافياً قائماً على أربع ركائز متكاملة تغطي جميع مراحل عملية الإشراك المجتمعي.

الركيزة الأولى: التخطيط والإعداد الاستراتيجي (مرحلة ما قبل اللقاء)

هذه المرحلة تضع الأساس لنجاح اللقاء وتضمن أن يكون مثمراً.

- **تحديد الأهداف:** يجب تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل لقاء. ما هو القرار الذي يتطلب مدخلات من المجتمع؟ ما هي المعلومات المحددة التي تسعى البلدية للحصول عليها؟.
- **تحديد وتحليل أصحاب المصلحة:** يتطلب الإشراف الفعال تحديداً منهجياً لجميع الفئات المجتمعية ذات الصلة، مع إيلاء اهتمام خاص للمجموعات المهمشة أو التي يصعب الوصول إليها، لضمان مشاركة شاملة وعادلة.
- **تخصيص الموارد:** يعد نقص الموارد المالية والبشرية من أبرز معوقات المشاركة الفعالة. لذا، يجب أن تضمن الوظيفة الإشرافية تخصيص ميزانية وكوادر كافية لدعم العملية برمتها.
- **توفير المعلومات المسبقة:** لتمكين المواطنين من المشاركة بفعالية، يجب تزويدهم بمعلومات واضحة ومبسطة حول موضوع اللقاء قبل انعقاده، مما يسمح لهم بتكوين آراء مستنيرة.

الركيزة الثانية: تيسير وإدارة العملية (مرحلة أثناء اللقاء)

تركز هذه الركيزة على جودة الحوار داخل اللقاء نفسه.

- **دور الميسّر المحايد (Facilitator):** يعد وجود ميسّر محترف عنصراً حاسماً في الإشراف. وظيفة الميسّر هي توجيه عملية النقاش، وليس التحكم في محتواه. فهو يضمن خلق بيئة آمنة ومحترمة ومنتجة، تتيح سماع جميع الأصوات دون هيمنة أو إقصاء.

- **مسؤوليات الميسّر الرئيسية:** تشمل مسؤولياته وضع قواعد أساسية للنقاش، وإدارة الوقت، وتشجيع المشاركين الخجولين على التحدث، والحد من سيطرة المتحدثين المهيمنين، والتأكد من بقاء النقاش في صلب الموضوع.

- **التوثيق الدقيق:** يجب تسجيل جميع النقاط الرئيسية والاقتراحات والقرارات بشكل منهجي. هذا التوثيق هو الأساس الذي تُبنى عليه جميع خطوات المتابعة اللاحقة.

الركيزة الثالثة: المتابعة والرصد المنهجي (مرحلة ما بعد اللقاء)

هذه المرحلة تحول الأقوال إلى أفعال.

- **ترجمة الحوار إلى بنود عمل:** يجب على الجهة المشرفة التأكد من تحويل مخرجات اللقاء (الأفكار، الشكاوى، المقترحات) إلى بنود عمل محددة وقابلة للتتبع، مع تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذها.

- **التكامل مع أنظمة العمل البلدية:** يجب إدراج بنود العمل هذه بشكل رسمي في خطط الإدارات المعنية وأنظمة إدارة المشاريع لضمان عدم إهمالها.

- **استخدام التكنولوجيا للتتبع:** يمكن الاستفادة من المنصات الرقمية ولوحات الأداء لمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات بشفافية، بحيث تكون متاحة للموظفين والجمهور على حد سواء.

الركيزة الرابعة: المساءلة والتغذية الراجعة (مرحلة إغلاق الحلقة)

هذه هي المرحلة الأكثر أهمية، وغالباً ما تكون الأكثر إهمالاً.

- **إبلاغ المجتمع بالنتائج:** يلزم الإطار الإشرافي البلدية بتقديم تقرير رسمي للمجتمع حول مصير توصياتهم. يجب أن يوضح التقرير المقترحات التي تم تبنيها، وتلك التي لم يتم تبنيها، مع شرح الأسباب المنطقية وراء كل قرار.
- **بناء سجل من الاستجابة:** هذه الحلقة المستمرة من التغذية الراجعة تثبت للمواطنين أن مشاركتهم لها تأثير ملموس، وهو أمر ضروري لبناء الثقة على المدى الطويل وتشجيعهم على المشاركة في المستقبل.

من الضروري هنا التمييز بين دور "المشرف" ودور "الميسّر". فالمشرف هو دور استراتيجي مسؤول عن دورة حياة العملية بأكملها، بينما الميسّر هو دور تكتيكي مسؤول عن إدارة حدث واحد (اللقاء). إن الفشل في التمييز بين هذين الدورين هو سبب رئيسي لعدم فعالية الكثير من مبادرات المشاركة. قد تستعين بلدية ما بميسّر خارجي ممتاز لإدارة لقاء، ولكن إذا لم يكن هناك "مشرف" أو نظام إشرافي داخلي يتولى التخطيط (الركيزة 1)، والمتابعة (الركيزة 3)، والمساءلة (الركيزة 4)، فإن اللقاء سيفشل حتماً في تحقيق أثره. هذا يوضح أن المشاركة الفعالة هي قدرة مؤسسية نظامية، وليست مجرد مهارة لإدارة الفعاليات.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (116)
2025-9-22

الجزء الثالث: إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الخدمي للبلديات

3.1 دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الإدارة البلدية الحديثة

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية أدوات حيوية تُستخدم لقياس وتقييم فعالية وكفاءة العمليات البلدية. فهي توفر أساساً موضوعياً قائماً على البيانات لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد مجالات القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء. لا تقتصر أهمية هذه المؤشرات على الإدارة الداخلية فحسب، بل هي أيضاً أدوات أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة أمام الجمهور، حيث تمكّن المواطنين من تقييم أداء بلديتهم بناءً على مقاييس واضحة.

3.2 تصنيف الأداء: نموذج شامل لتقييم الخدمات

يمكن تنظيم مؤشرات الأداء البلدي المتعددة ضمن إطار عمل شامل يغطي مختلف جوانب الخدمة البلدية. يستند هذا الإطار إلى قائمة واسعة من المؤشرات التي تم تحديدها في الأبحاث، والتي توفر رؤية متكاملة لأداء البلدية.

الجدول 1: إطار مؤشرات الأداء الخدمي للبلديات

مجال الأداء	المجال الفرعي	أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية (من الأبحاث)
1. البنية التحتية والبيئة	التخطيط العمراني واستخدام الأراضي	–نصيب الفرد من مساحة المنطقة الحضرية المبنية – إمكانية الوصول إلى الحدائق والمتنزهات العامة

	جودة البيئة	-مستوى تركيز الجسيمات الدقيقة في الهواء (PM2.5/10) - نسبة الأسر التي تعاني من تلوث ضوضائي
	إدارة النفايات	-معدل إدارة النفايات البلدية الصلبة - نسبة إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة
2. الصحة والسلامة العامة	الخدمات الصحية	-كثافة أسرّة المستشفيات - العمر المتوقع عند الولادة
	السلامة العامة	-معدل الوفيات الناجمة عن الحوادث المرورية
3. الخدمات الإدارية والحوكمة	كفاءة الخدمة	-عدد الأيام اللازمة لبدء نشاط تجاري - نسبة رضا المستخدمين على خدمات منصة بلدي
	الحوكمة والمشاركة	-مشاركة المجتمع المدني في التخطيط والإدارة الحضرية - مؤشر الرضا العام للقطاع البلدي
4. التنمية الاجتماعية والاقتصادية	الحيوية الاقتصادية	-نسبة المشاركة في قوة العمل - متوسط دخل الأسرة
	الحياة الاجتماعية والثقافية	-نسبة المشاركة بالأنشطة الثقافية - متوسط عدد ساعات التطوع

3.3 دمج آراء المواطنين: الانتقال من قياس المخرجات إلى قياس الأثر والرضا

يجب على الإدارة البلدية الحديثة أن تتجاوز المقاييس الكمية للمخرجات (مثل عدد الكيلومترات من الطرق التي تم تعبيدها) إلى مقاييس نوعية تقيس جودة الخدمة ورضا المواطنين عنها. فالمقياس الحقيقي للنجاح ليس فقط تقديم الخدمة، بل الأثر الذي تحدثه هذه الخدمة في حياة الناس. لذلك، يجب دمج مؤشرات مثل "نسبة رضا المستخدمين" و"مؤشر الرضا العام" كعناصر أساسية في منظومة تقييم الأداء.

غالباً ما تكون هناك فجوة كبيرة بين مقاييس الأداء الداخلية للبلدية (المخرجات) وجودة الحياة التي يشعر بها المواطنون (النتائج). على سبيل المثال، قد تفتخر بلدية بتحقيق مؤشر أداء مرتفع مثل "جمع 95% من النفايات في موعدها"، ولكن قد تكشف اللقاءات المجتمعية أن السكان غير راضين تماماً لأن عملية الجمع تتم في الساعة الخامسة صباحاً، مما يسبب إزعاجاً وتلوثاً ضوضائياً (نتيجة سلبية). بدون عملية إشراك مجتمعي تخضع لإشراف جيد لجمع هذه البيانات النوعية، ستعتقد البلدية خطأً أن خدمتها ممتازة. من هنا، يعمل الإطار الإشرافي كآلية لجمع البيانات حول أهم مؤشرات الأداء على الإطلاق: تلك المتعلقة برضا المواطنين والأثر الحقيقي للخدمات.

الجزء الرابع: العلاقة السببية: كيف يترجم الإشراف الفعال إلى أداء معزز

4.1 من الصوت إلى القيمة: تحليل آليات التأثير

يعتبر هذا الجزء هو القلب التحليلي للتقرير، حيث يربط بشكل مباشر بين الإطار الإشرافي (الجزء الثاني) ومؤشرات الأداء (الجزء الثالث) من خلال أربع آليات سببية واضحة توضح كيف أن الإشراف المنهجي على اللقاءات المجتمعية يؤدي إلى تحسين ملموس في الخدمات البلدية.

4.2 الآلية الأولى: تحسين تحديد أولويات المشاريع وتصميمها

إن عملية الإشراك المجتمعي التي تخضع لإشراف جيد تضمن أن تكون المشاريع والميزانيات البلدية متوافقة مع الاحتياجات والأولويات الحقيقية والموثقة للمجتمع، بدلاً من أن تستند إلى افتراضات إدارية أو اعتبارات سياسية. هذا يؤدي إلى اختيار مشاريع ذات منفعة عامة أعلى وتحظى بدعم شعبي أكبر، مما يسهل تنفيذها ويضمن استدامتها. علاوة على ذلك، يضمن الدور الإشرافي لـ "مراقب المشاريع" أن المواصفات التي حددها المجتمع يتم الالتزام بها أثناء التنفيذ، مما يحسن الجودة والالتزام بالجدول الزمني. هذا يؤثر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء المتعلقة بجودة البنية التحتية وكفاءة تخصيص الموارد.

4.3 الآلية الثانية: تعزيز الثقة ورأس المال الاجتماعي

تعتبر الشفافية والاستجابة المتأصلتان في الإطار الإشرافي، وخاصة في الركيزة الرابعة (المساءلة والتغذية الراجعة)، المحركين الرئيسيين لبناء ثقة الجمهور. عندما يرى المواطنون أن آرائهم تؤخذ على محمل الجد ويتم التصرف بناءً عليها، تزداد ثقتهم في البلدية ومجالسها. هذه الثقة ليست مجرد نتيجة "ناعمة"، بل تترجم إلى فوائد ملموسة. فالمجتمع الذي يثق ببلديته يكون أكثر استعداداً للمشاركة في إنتاج الخدمات العامة (مثل التطوع في حملات النظافة والتشجير)، وأكثر التزاماً بالقوانين والأنظمة، وأكثر تماسكاً اجتماعياً. ويلعب التواصل الفعال والعلاقات العامة دوراً حيوياً في تغذية هذه الثقة.

4.4 الآلية الثالثة: زيادة المساءلة والكفاءة

تعمل عملية الإشراك المجتمعي الشفافة والموثقة جيداً كأداة رقابة شعبية قوية، مما يقلل من فرص الفساد ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة. من خلال جعل الخطط والقرارات والميزانيات علنية ومتاحة للنقاش

في اللقاءات المجتمعية، ومن ثم نشر تقارير المتابعة، يعزز الإطار الإشرافي الشفافية بشكل كبير. هذا التدقيق العام يخلق ضغطاً إيجابياً على المسؤولين ليكونوا أكثر مساءلة ويبرروا قراراتهم، مما يؤدي إلى إدارة مالية أفضل وحماية الموارد العامة من الهدر وسوء الاستخدام.

4.5 الآلية الرابعة: تحفيز الابتكار المحلي وحل المشكلات

يمتلك أفراد المجتمع معرفة محلية لا تقدر بثمن حول بيئتهم واحتياجاتهم. عندما يتم توجيه هذه المعرفة بشكل صحيح من خلال عملية إشراك مجتمعي تخضع لإشراف جيد، يمكن أن تؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً وفعالية وملاءمة للسياق المحلي. قد يتوصل المجتمع إلى حلول مبتكرة لم يفكر بها المخططون في البلدية. يتجلى هذا بوضوح في المشاريع التي تستفيد من الأصول المحلية أو تعالج قضايا اجتماعية دقيقة، كما يتضح من المشاريع المبتكرة في البلديات الأردنية التي تم تطويرها بناءً على مدخلات المجتمع، مثل إنشاء أسواق ريفية ومراكز لريادة الأعمال.

إن العلاقة بين هذه الآليات ليست خطية بل هي دورية ومعززة لنفسها. فالإشراف الجيد (خاصة الشفافية والمتابعة) يبني الثقة الأولية. هذه الثقة تشجع على مشاركة أوسع وأكثر تنوعاً، مما يوفر للبلدية بيانات أغنى وأدق حول احتياجات المجتمع. هذه البيانات الأفضل تؤدي إلى تحديد أولويات أفضل وتصميم مشاريع أنجح، مما ينتج عنه خدمات محسنة. التحسن الملموس في الخدمات يثبت صحة الثقة الأولية لدى الجمهور ويعززها، مما يغلق الدائرة ويبدأ دورة جديدة من التحسين المستمر. هذا يفسر لماذا يمكن للاستثمار الأولي في إطار إشرافي قوي أن يحقق عوائد متزايدة في جودة الخدمة ورأس المال الاجتماعي بمرور الوقت.

الجزء الخامس: التغلب على العوائق النظامية أمام الإشراف والمشاركة الفعالة

على الرغم من الفوائد الواضحة، تواجه عملية الإشراف على المشاركة المجتمعية العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها.

5.1 العقبات المؤسسية والإدارية

- **قيود الموارد:** يعد النقص في الميزانيات المخصصة، والكوادر المدربة، والوقت الكافي لتنظيم مشاركة حقيقية، من أبرز العقبات التي تواجه البلديات.
- **الجمود البيروقراطي والعزلة الإدارية:** يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير داخل الإدارات البلدية وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة إلى عرقلة تنفيذ المبادرات التي يدعمها المجتمع، مما يؤدي إلى تأخير المشاريع وفقدان الثقة.
- **غياب الآليات الواضحة:** إن عدم وجود إجراءات رسمية وموحدة لتنظيم اللقاءات، وتتبع التوصيات، وضمان المتابعة (أي غياب إطار إشرافي) يؤدي إلى عدم الاتساق وفشل العملية برمتها.

5.2 التحديات السياسية والثقافية

- **ضعف الإرادة السياسية:** قد يتردد المسؤولون المنتخبون أو كبار الموظفين في التنازل عن جزء من سلطة اتخاذ القرار للجمهور، مما يجعل المشاركة شكلية وغير مؤثرة.

- **لامبالاة المواطنين وانعدام الثقة:** إن تاريخاً من الوعود غير المنقضية يمكن أن يؤدي إلى حالة من السخرية والتشاؤم لدى الجمهور، مما يتسبب في ضعف المشاركة والإيمان بجدواها. غالباً ما يكون هذا نابعاً من غياب الشفافية والسرية التي تحيط بعمل البلدية.

- **الحواجز الاجتماعية والثقافية:** قد تعيق بعض العوامل مثل التأثيرات القبلية، أو استبعاد الفئات المهمشة (كالنساء والشباب وذوي الدخل المحدود)، أو الأعراف الثقافية، المشاركة الواسعة والعادلة لجميع مكونات المجتمع.

5.3 العجز الفني والقدرات

- **فجوة المهارات:** هناك نقص في الكوادر البلدية المدربة على أساليب التيسير الحديثة، والتواصل الاستراتيجي، وحل النزاعات، وهي مهارات أساسية لإدارة حوار مجتمعي ناجح.

- **عدم تكافؤ المعلومات:** غالباً ما يفتقر المواطنون إلى المعلومات الفنية أو فهم الإجراءات البلدية للمشاركة بفعالية، بينما قد تفتقر البلديات إلى الأدوات اللازمة لتقديم المعلومات المعقدة بطريقة مبسطة وواضحة.

- **الفجوة التكنولوجية:** عدم الاستفادة الكافية من الأدوات الرقمية لتعزيز المشاركة، وإدارة البيانات، ونشر التقارير بشفافية.

هذه العوائق ليست منفصلة، بل مترابطة وتخلق "حلقة مفرغة من العزوف عن المشاركة". يبدأ الأمر بنقص الموارد والإرادة السياسية، مما يؤدي إلى لقاءات سيئة التنفيذ دون متابعة. هذا الفشل في الاستجابة يعزز عدم

ثقة المواطنين ولامبالاتهم. ثم يستخدم المسؤولون هذا العزوف كـ "دليل" على أن المواطنين لا يهتمون، مما يبرر قرارهم الأولي بعدم الاستثمار في عملية المشاركة. لا يمكن كسر هذه الحلقة إلا من خلال تدخل استراتيجي واعٍ لتبني إطار إشرافي رسمي يضمن نزاهة العملية والمساءلة عن نتائجها.

الجزء السادس: توصيات استراتيجية لإطار إشرافي متكامل

لتحويل المشاركة المجتمعية إلى أداة فعالة لتحسين الأداء الخدمي، يجب على البلديات تبني نهج استراتيجي ومنهجي. فيما يلي مجموعة من التوصيات المتكاملة لمعالجة العوائق المذكورة أعلاه.

6.1 الإصلاحات السياساتية والتشريعية

- **إلزامية الإطار الإشرافي:** يجب تعديل القوانين واللوائح البلدية لتنص صراحة على وجوب اتباع عملية تشاركية منظمة، تشمل وظائف التخطيط والمتابعة وإعداد التقارير العامة حول النتائج.
- **تعزيز قوانين الشفافية:** سن وإنفاذ سياسات تفرض الإفصاح الاستباقي عن ميزانيات البلدية وخططها وبيانات أدائها، والسماح للمواطنين بحضور اجتماعات المجلس البلدي بشكل علني، مما يجعل النقاشات أكثر استنارة وجدوى.
- **تخصيص الموارد:** تخصيص نسبة مئوية محددة من الميزانية البلدية لأنشطة المشاركة المجتمعية وبناء القدرات، لضمان توفر الموارد اللازمة للتغلب على العقبات المالية.

6.2 بناء القدرات المؤسسية

- **التدريب المهني:** تطوير وتنفيذ برامج تدريب مستمرة لموظفي البلديات والمسؤولين المنتخبين حول مبادئ وممارسات الإطار الإشرافي، بما في ذلك مهارات التيسير، والتواصل الاستراتيجي، وتحليل البيانات، وإدارة المشاريع.
- **إنشاء وحدة للمشاركة المجتمعية:** تأسيس مكتب أو قسم متخصص داخل الهيكل التنظيمي للبلدية يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ الإطار الإشرافي في جميع الإدارات، مما يضمن الاتساق والجودة.

6.3 تبني التكنولوجيا

- **تطبيق منصة رقمية متكاملة:** تطوير أو تبني منصة إلكترونية موحدة للمشاركة المجتمعية تتيح للمواطنين تقديم الأفكار، وتتبع حالة تنفيذ التوصيات، والاطلاع على لوحات مؤشرات الأداء، والمشاركة في المنتديات عبر الإنترنت.
- **استخدام تحليلات البيانات:** توظيف أدوات ذكاء الأعمال وتحليل البيانات لتحليل الملاحظات والآراء الواردة من المنصة والقنوات الأخرى، بهدف تحديد الاتجاهات ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6.4 مبادرات تمكين المجتمع

- **حملات التوعية العامة:** إطلاق حملات مستدامة لتثقيف المواطنين حول حقوقهم ومسؤولياتهم، وأهمية مشاركتهم، وكيف يضمن الإطار الإشرافي الجديد أن أصواتهم ستكون مسموعة ومحترمة.

- **برامج تواصل موجهة:** تطوير استراتيجيات وآليات محددة لإشراك وتمكين الفئات المهمشة والممثلة تمثيلاً ناقصاً، لضمان إدراج احتياجاتهم ووجهات نظرهم الفريدة في عملية صنع القرار.

- **تعزيز الشراكات مع المجتمع المدني:** التعاون الفعال مع المنظمات غير الحكومية المحلية والجامعات والجمعيات الأهلية، والاستفادة من شبكاتهم وخبراتهم لتوسيع نطاق المشاركة وتعزيز جودتها.

المصادر:

الأزبكي، أ. (2020). *المشاركة المجتمعية، تعريفها، أهميتها، أهدافها، أنواعها*. المنصة القانونية السورية.

الباحث، ن. ظ. (2020). *مؤشرات الأداء الرئيسية للبلديات*. البحوثي.

البلوي، ف. (2025). *دور الإشراف التربوي في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي بمدارس التعليم العام في محافظة العلا*. المجلة التربوية، كلية التربية – جامعة سوهاج.

النهضة العربية للديمقراطية والتنمية. (2022). *الحوكمة من القاعدة إلى الأعلى: المشاركة المجتمعية الفاعلة للمجتمعات المحلية ودور مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى البلديات في شمال الأردن*.

باحثة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (2025، 30 أبريل). *المشاركة المجتمعية في العمل البلدي: نحو تنمية مستدامة*. صحيفة البناء.

بشايب، إ. (2023، 18 سبتمبر). *دور الإشراف التربوي في تعزيز الثقة والتواصل المؤثر بين المدرسة والأهل*. أكاديمية بشايب.

بلدية رام الله. (2020). *اللقاءات المجتمعية*.

بوعافية، س.، وخميلي، ح .(2024) .*الدور الثقافي للبلديات في تعزيز المشاركة المجتمعية* .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

توبي أونلاين. (2024، 20 سبتمبر) .*أفكار مشاريع خدمية للمجتمع: 10 فرص مبتكرة للريادة الاجتماعية*.

جامعة كانساس. (2020) .*الفصل 38، القسم 1: قياس النجاح: تقييم مبادرات مجتمعية شاملة* .صندوق أدوات المجتمع.

جامعة كانساس. (2020) .*القسم 9. دليل العمل المجتمعي: إطار عمل لمواجهة أهداف المجتمع المحلّي ومشكلاته* .صندوق أدوات المجتمع.

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني .(2024) .*الوصف الوظيفي: ميسر مجتمعي*.

الحربي، ن .(2024) .*دور مراقب المشاريع في تحسين جودة التنفيذ وضبط الجدول الزمني للمشاريع البلدية* . مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

الدوسري، م .(2024) .*الناطق الإعلامي كحلقة وصل بين البلدية والمجتمع: تحليل لدوره في بناء الثقة وتعزيز المشاركة المجتمعية* .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

الزهراني، ي .(2024) .*دور البلدية في تنمية المجتمع المدني* .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

سرحان، وعلان .(2023) .*دور البلديات في تعزيز المشاركة المجتمعية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية* . مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4.(2)

الشمري، ف .(2024) .*تحديات التنسيق بين ديوان البلدية والأقسام الفنية في المشاريع المشتركة* .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية .(2022) .*دليل المواطن في المشاركة والمساءلة المجتمعية*.

العبادي، م .(2023) .*دور التشاركية المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية* . مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

العصيمي، ف. ب. م. (2020) .*تفعيل المشاركة المجتمعية في أعمال المجالس البلدية* .جامعة الملك سعود.

العنزي، س .(2024) .*تشجيع المشاركة المجتمعية في صيانة وتطوير الحدائق البلدية* .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

الغامدي، أ .(2024) .*تحليل تأثير المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ المشاريع التنموية في البلديات* . مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.

فلاق، م.، وحدو، س. أ .(2020) .*دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري – تجارب دولية* . مجلة آفاق للعلوم، 5.(2)

القحطاني، ع .(2024) .*دور الرقابة الداخلية في تعزيز الشفافية والمساءلة في البلديات* .مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.