

المملكة المغربية  
+ⵍⵎⵎⵔⵉⵏ | ⵏⵏⵏⵏⵏⵏ  
Royaume du Maroc



# شراكة المجتمع المدني وتطوير آليات التواصل الاجتماعي

أكتوبر 2019



**شراكة المجتمع المدني  
وتطوير آليات  
التواصل الاجتماعي**

ISBN : 978-9920-546-21-8

05	تمهيد
07	الباب الاول: الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها و شراكة المجتمع المدني
09	مقدمة
09	I- المشاركة المجتمعية، سياقاته ومجالاته
11	II- إكراهات المشاركة المجتمعية الناجعة
12	1-II الاكراهات الموضوعية
15	2-II الاكراهات الذاتية
18	III- مشاركة المجتمع المدني المغربي ومكافحة الفساد
21	IV- الهيئة وآفاق التعاون مع المجتمع المدني
22	1-IV جمعيات متخصصة في مكافحة الفساد
23	2-IV جمعيات حقوق الإنسان
23	3-IV جمعيات تشتغل في مجال العدالة
24	4-IV جمعية هيآت المحامين
24	5-IV الاتحاد العام لمقاومات المغرب
24	6-IV جمعيات صحافية موضوعاتية
25	7-IV جمعيات التنمية المستدامة
25	8-IV التنسيق محليا مع الجمعيات
26	V- آليات التعاون بين الهيئة والمجتمع المدني
29	الباب الثاني: تطوير آليات التواصل الاجتماعي
31	I- وسائل الإعلام الاجتماعي
32	II- أهمية وضرورة وسائل الإعلام الاجتماعي
35	1-II الأهداف من تواجد الهيئة على وسائل الإعلام الاجتماعي
36	2-II لمن توجه الهيئة اهتمامها؟
37	3-II ماذا ستقدم الهيئة لمتابعيها؟
38	4-II الخط التحريري
38	5-II تواصل ناجح، غير ناجح
39	6-II متابعة وتحليل مؤشرات قياس النجاح
39	7-II الوسائل
40	III- ملاحظة ختامية



تسعى هذه الورقة إلى أن تكون أرضية للتفكير من شأنها أن تساعد في صياغة استراتيجية للتعاون والتنسيق مع منظمات المجتمع المدني. وهي تأخذ في الاعتبار:

أولا، خلفية أساسية تتمثل في المقاربة التي تعمل الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها على إرسائها، أي المقاربة التشاركية المندمجة.

ثانيا، مسحا جزئيا لواقع المشاركة المدنية انطلاقا من مجموعة من المحددات أهمها مقتضيات دستور 2011، وبعض المقتضيات والأفكار الواردة في الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد وأهداف التنمية المستدامة، مع استثمار بعض الخلاصات المنبثقة عن الحوار الوطني حول المجتمع المدني والحوار الموازي أو "دينامية إعلان الرباط".

ثالثا، رصد لبعض الإكراهات التي تحد من فعالية العمل الجمعي في المغرب، بما في ذلك ما يرتبط بمكافحة الفساد، حيث تبقى الملاحظة الأساسية هي قلة الجمعيات المتخصصة ضمن العدد الإجمالي للجمعيات بالمغرب.

رابعا، أهمية وضرورة استثمار البعد المحلي في اشتغال الهيئة مع المجتمع المدني، أو ما يمكن تسميته بعامل القرب لضمان الحضور في مختلف الجهات على امتداد المغرب.

خامسا، تحديد أنواع الجمعيات التي يمكن للهيئة التعاون معها وفقا لمعايير التخصص، والاهتمامات المتقاطعة مع عمل الهيئة، والأولويات وغير ذلك.

سادسا، اقتراح بعض المداخل العامة التي يمكن الاستئناس بها عند التفكير في صياغة استراتيجية الهيئة في ما يتعلق بالتعاون والشراكة مع المجتمع المدني.



# الباب الأول

الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية  
من الرشوة ومحاربتها و شراكة المجتمع المدني





يتميز نسيج المجتمع المدني في المغرب بالتنوع والتعدد. لقد أدى الانفتاح النسبي والتدريجي للدولة على فعاليات المجتمع وطاقاته الحية، خاصة خارج الأحزاب السياسية، إلى انخراط هذه الفعاليات، بكثافة متزايدة، في إطار جمعي، خاضعة لظهير الحريات العامة لسنة 1958، وإلى تبني قضايا لم يكن ممكنا الاقتراب منها في السابق، خلال سنوات الرصاص تحديدا، وذلك من قبيل حقوق الإنسان والفساد على سبيل المثال. ويكتسي التنوع الذي يميز المجتمع المدني المغربي أوجهاً تتراوح بين مجالات الاشتغال، وحجم الإطار الجمعي من ناحية عدد المنخرطين، وحجم الميزانية التي يشتغل بها، ومصادر تمويل الأنشطة، ومدى الاستقلالية عن الأحزاب السياسية وعن المؤسسات الرسمية.

إن تتبع تطور العمل الجمعي بالمغرب، ينتهي إلى خلاصة أساسية، هي أن العقود الثلاثة الأخيرة شهدت ارتفاعا كبيرا في عدد الجمعيات التي باتت تغطي حقولا وقضايا متنوعة، وأن وتيرة تكوين الجمعيات ارتفعت أكثر مع إطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية سنة 2005<sup>1</sup>، ثم أيضا وبكثافة أكبر مع دستور 2011<sup>2</sup>. بالإضافة إلى ذلك، غالبا ما صاحب القضايا المجتمعية المستجدة تكوين جمعيات تعنى بها مستفيدة أحيانا من الزخم الدولي الذي تحظى به هذه القضايا والذي يرافقه أيضا سخاء في التمويل من قبل المنظمات الدولية والإقليمية التي ترعاها، ومن ذلك ما يتعلق بالمرأة وحقوق الإنسان والإرهاب والمناخ. بيد أن هذا السخاء لا يُنظر إليه عادة بعين واحدة، إذ بقدر ما يساهم في الرفع من دينامية ونشاط الجمعيات، بقدر ما قد يوجه اهتمامها إلى "قضايا جانبية" أو غير ملحة<sup>3</sup>، أو يجعلها محط اتهامات من الدولة بخدمة أجندات غير وطنية.

### I- المشاركة المجتمعية، سياقاته ومجالاته

تاريخيا، لعبت الجمعيات دورا محوريا في تأطير المجتمع إلى جانب الأحزاب السياسية، وساهمت في مرحلة ما بعد الاستقلال في استنهاض الوعي الجماعي للمساهمة في التأسيس لدولة الحق وسيادة القانون. وقد ظل جزء كبير من النسيج الجمعي، خلال العقود الثلاثة الأولى بعد الاستقلال، في مواجهة مفتوحة مع اختيارات الدولة بما في ذلك في المجال السياسي، اعتبارا لكون أغلب الجمعيات في ذلك الإبان كانت مرتبطة إيديولوجيا بالأحزاب المنبثقة عن الحركة الوطنية وتأثر بعضها بالمد اليساري الذي كان ذا جاذبية وقبول كبيرين ليس في المغرب فحسب بل في العالم كله.

<sup>1</sup> - دراسة للمندوبية السامية للتخطيط حول الجمعيات سنة 2007 نشرت في 2011، تشير إلى أن 40% من الجمعيات تم إنشاؤها بعد 2005.

<sup>2</sup> - مختلف الأرقام التي أوردتها وزارة العلاقات مع البرلمان تشير إلى أن عدد الجمعيات يتجاوز 130 ألف حاليا مقارنة مع حوالي 44 ألف الواردة في الدراسة المذكورة.

<sup>3</sup> - المجتمع المدني بالمغرب: الوضعية والأفاق، عبد الله ساعف، جريدة أخبار اليوم 12 يونيو 2019.

في ظل هذه الوضعية المطبوعة بالشد والجذب بين الطرفين، ظهرت جمعيات أخرى تشتغل في عدة مجالات (مختلطة) وحظيت بدعمٍ على كافة المستويات، ماليا ولوجيستيا، لمساعدة الدولة ليس في تحقيق برامجها التنموية أو تنفيذ سياساتها الاجتماعية والاقتصادية كما هو معلن، بل أيضا في محاصرة الجمعيات الأخرى "المرعجة". إن انشغال الدولة بالتحكم في الفعاليات التي كانت تعتبرها معارضة أدى، من بين أشياء أخرى، إلى عدم نجاح أي خطة تنموية وبالتالي إلى أزمات واختناقات، كانت إحدى نتائجها المباشرة خضوع المغرب لبرنامج التقويم الهيكلي الذي أقبر كل ما يمكن اعتباره في ذلك الوقت مكسباً اجتماعيا، حيث لا تزال الآثار "الجانبية" لهذا البرنامج تلاحق الأجيال الحالية.

بيد أن التطور الذي عرفه المغرب باتجاه مزيد من الانفتاح، منذ تسعينيات القرن العشرين، دفع بالدولة إلى نوع جديد من التعاطي مع المجتمع المدني، وإن لم تتخلَّ نهائيا عن الشد والجذب اللذين طبعا العلاقة بين الطرفين على الدوام. إنه في هذه الفترة ارتفعت دينامية الحركة الجمعوية الحقوقية وبرزت أكثر بوادر الانشغال بقضايا التنمية ومكافحة الفساد، وضرورة إشراك مختلف الفعاليات في جهود إخراج المغرب مما سمي في وقت من الأوقات ب"السكتة القلبية".

وسيعرف الاهتمام بالمجتمع المدني وإشراكه في البرامج التي تعدها الدولة تطورا ملموسا خلال السنوات الممتدة من بداية الألفية إلى الآن، وذلك بعد أن كان له الفضل في إضفاء دينامية ملحوظة بخصوص مجموعة من القضايا مثل حقوق الإنسان ومحاربة الفساد والتنمية البشرية. هذا الاهتمام يمكن التمثيل له بالإنصاف والمصالحة، وتقرير الخمسينية ومدونة الأسرة والتمثيلية في عدد من المؤسسات الجديدة، مثل المجلس الوطني لحقوق الإنسان والهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، وصولا إلى الأدوار الجديدة التي كرسها مقتضيات دستور 2011 وجعلت من المجتمع المدني فاعلا أساسيا في السياسات العمومية على المستويين الوطني والمحلي. لقد كان الهدف، على ما يبدو، هو إعادة توجيه طاقات المجتمع المدني المغربي وتحويلها إلى قوة اقتراحية، وجعلها فاعلة في صياغة وتتبع السياسات العمومية إلى جانب الأدوار التقليدية كالاحتجاج والمرافعة.

وبقدر ما فتحت عملية مثل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية الباب لظهور جيل جديد من الجمعيات، بغض النظر عن فعاليتها وأهدافها، فإن دستور 2011، يفتح، نظريا على الأقل، المجال لنوع آخر من الجمعيات، خاصة ذات الخبرة في مجالات المرافعة، والتي تضم كفاءات علمية من تخصصات مختلفة، لتساهم بشكل مباشر في رسم السياسات العمومية لمغرب ما بعد "الربيع العربي" في نسخته المغربية، حيث التقت إرادة مختلف الفاعلين حول ضرورة المرور إلى حزمة من الإصلاحات الكبرى، كان على رأسها الإصلاح الدستوري، بما حمله من تكريس لمبادئ الحكامة ومحاربة كل أنواع الفساد وربط المسؤولية بالمحاسبة والحق في الولوج إلى المعلومة، ثم إقرار حق المجتمع المدني، من خلال الديمقراطية التشاركية، في المساهمة في إعداد وتتبع تنفيذ السياسات العمومية.

إن ما جاء به دستور 2011 في مجال إشراك المجتمع المدني، ينسجم مع ما أكدت عليه الأمم المتحدة عندما تم إقرار أهداف الألفية للتنمية المستدامة في شتنبر 2015. فقد ورد في الهدف السابع عشر المتعلق بتنشيط الشراكات العالمية للتنمية أن "أي خطة للتنمية المستدامة تتطلب تشجيع وتعزيز الشراكات العامة وبين القطاع العام والقطاع الخاص وشراكات المجتمع المدني الفعالة، بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من الشراكات ومن الاستراتيجيات لتعبئة الموارد". وهو ما يعني توجيهها جديدا، على مستوى العالم لفتح مساحات أوسع أمام الفعاليات المجتمعية، غير المنخرطة في المسارات السياسية، لسد بعض الثغرات التي لا ينتبه إليها السياسيون عادة، ولممارسة نوع من الرقابة المعنوية على عمل هؤلاء. هذا التوجه يمكن ملاحظته بوضوح في التقارير المتعلقة بالتنمية التي تصدرها المنظمات الدولية والإقليمية الكبرى كالأمم المتحدة بمختلف المنظمات المتفرعة عنها، والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وغيرها، حيث تؤكد جميعها على ضرورة إشراك منظمات المجتمع المدني في تدبير الشأن العام.

لكن بالرغم من التقدم المسجل على مستوى الوثيقة الدستورية في ما يتعلق بأدوار المجتمع المدني، وبالرغم من المسافة الزمنية منذ صدور هذه الوثيقة مع ما تخللها من أنشطة مكثفة لتنزيل مقتضيات الديمقراطية التشاركية (الحوار الوطني حول المجتمع المدني، القانون التنظيمي المتعلق بالعرائض، والآخر المتعلق بالملتزمات التشريعية، والقوانين التنظيمية للجماعات الترابية، والجهات، ومجالس الأقاليم والعمالات، والحملات التواصلية المصاحبة...) فإن الأمور لاتزال في مرحلة "جنينية" ولم تتبلور بعد بشكل فعلي، من أجل المساهمة في "بناء مجتمع مسالم"، كما جاء في توصيف الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة في أفق 2030. مجتمع يدعم الولوج إلى العدالة ويضع رهن إشارة الجميع مؤسسات فعالة ومسؤولة تؤسس قراراتها على مشاركة مواطنة فعلية ومسؤولة.

إن هذا يعني أن إكراهات عديدة لم تسمح للمجتمع المدني المغربي بالانخراط في المجهود الجماعي الذي يفترض أن يبدع سياسات عمومية مبتكرة وقادرة على الاستجابة للانتظارات التي ما فتئ المواطنون يعبرون عنها، خاصة في مجالات التنمية وتحسين الأوضاع الاجتماعية.

## II- إكراهات المشاركة المجتمعية الناجمة

قد لا يكون من السهل الإحاطة بكل تلك الإكراهات وتصنيفها، أي ما يمكن أن يشكل تشخيصا ضروريا يساعد على التفكير في حلول ممكنة للتغلب عليها، ذلك أن واقع المجتمع المدني يعج بالكثير من الشكاوى، والاحتجاجات أحيانا، ويكفي ما هو مسجل في التقرير التركيبي للحوار الوطني حول المجتمع المدني، وأيضا في الوثائق المتعلقة بالحوار الموازي أو دينامية إعلان الرباط، بالإضافة إلى ما يمكن الاطلاع عليه بشكل يومي في وسائل الإعلام المتنوعة. إلا أنه بالرغم من ذلك، يتعين التمييز بين نوعين من الإكراهات: ذاتية وموضوعية، ومن الممكن استعراض بعضها على النحو التالي:

## 1-II الاكراهات الموضوعية

ضعف انفتاح مؤسسات الدولة على المجتمع المدني: سواء كان ذلك انطلاقاً من نهج محافظ في ممارسة السلطة واتخاذ القرار، يجعل من الدولة، بأجهزتها المختلفة، الفاعل الوحيد في تدبير شؤون المجتمع، بناء على شرعية تمثيلية تفرزها الانتخابات التي تشارك فيها الأحزاب السياسية فقط، وأن الفاعلين الآخرين هم ثانويون وفي أفضل الحالات عليهم إذا هم أرادوا "المشاركة" أن يأمروا بما تكون أجهزة الدولة قد سطرته مسبقاً، وبالتالي يتحولون إلى مجرد منفذين لسياسات وقرارات مرسومة؛ إما لضعف ثقافة الديمقراطية التشاركية أو أيضاً انطلاقاً من رغبة المسؤولين في الاستفراد بسلطة القرار، والامتيازات التي يتيحها ذلك.

لا يقف الأمر عند هذا الحد فحسب، بل إنه قد يحدث تراجع عن انفتاح قائم، ومحاولة العودة إلى استفراد الدولة وأجهزتها بكل القرارات التي تهم الشأن العام. وفي هذا السياق سجل البنك الدولي في تقريره حول التنمية في العالم لسنة 2017، بعنوان "الحكامة والقانون" أن "العديد من الحكومات تعيد تنظيم البيئة المؤسسية المتعلقة بالمشاركة المواطنة، وشرعت في إقامة عراقيل قانونية تهدف التضييق على عمل وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، والتقليص من هامش الاستقلالية لهؤلاء الفاعلين إزاء الدولة".

في المغرب، وكما سبقت الإشارة، وبالرغم من الخطوات الكبرى باتجاه انفتاح شامل فعال ومنتج، لاتزال العديد من المقتضيات الدستورية المتعلقة بالديمقراطية التشاركية محط نقاش وتأويل، بينما يعرف تنزيل بعضها بطءاً شديداً، بما يوحي بأن عملاً كبيراً ينتظر مختلف الفاعلين من المؤسسات العمومية والمجتمع المدني للوصول إلى صيغة ناضجة لتفعيل المشاركة المواطنة.

تعقد المساطر وضيق هوامش الحرية: من المتفق عليه أن المشاركة المواطنة تقوم على أعمدة أساسية، من بينها قوانين واضحة تضمن المشاركة، وكذلك هامشاً واسعاً لحرية التعبير من جهة ولتأسيس وعمل الجمعيات من جهة ثانية، مع التذكير بأن هذين الأخيرين حقان أساسيان من حقوق الإنسان. هذا الهامش ينظر إليه البعض، بقوة الواقع، على أنه اتجه كثيراً خلال السنوات الأخيرة نحو الانحسار، في تعارض تام مع روح أهداف الألفية للتنمية 2015 وفي ما بعد أهداف التنمية المستدامة في أفق 2030 والالتزامات المتعلقة بها. وهو ما يمكن العثور عليه في الوثيقة المتعلقة باستراتيجية الوكالة الفرنسية للتنمية التي حملت عنوان "الوكالة شريك لمنظمات المجتمع المدني 2018-2023"، التي تحيل على الملاحظات الواردة في "تقرير المقرر الخاص المعني بالحق في حرية التجمّع السلمي والحق في حرية تكوين الجمعيات، ماينا كياي" لسنة 2013 المقدم أمام مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة في أبريل 2013، وتقول وثيقة الوكالة الفرنسية إنه "إذا كانت أهداف التنمية المستدامة قد أكدت على الحكامة ودولة الحق والقانون، وبالتالي على مشاركة المجتمع المدني في تحديد وتنفيذ السياسات العمومية، فقد تم خلال العقد الأخير تسجيل انحسار كبير في الفضاء المتروك لعمل المجتمع المدني في العديد من البلدان".

إن هذا الانحسار مرتبط بالقوانين المتعلقة بالمجتمع المدني، ولكن أيضا بمصادر التمويل والقدرة على الوصول إليها، وهو ما تلخصه، في المغرب، جملة جامعة تضمنها الإعلان الختامي للمناظرة الوطنية للجمعيات بالمغرب في إطار دينامية إعلان الرباط، والتي تحذر "من المس باستقلالية الحركة المدنية وفرض الوصاية على ديناميتها".

**شح مصادر التمويل وصعوبة الوصول إليها:** يشكل التمويل أحد المعوقات الكبرى في وجه انتظام أنشطة الجمعيات واستمرارية وجودها. في الوقت ذاته قد يبدو التمويل بمثابة الهدف الأخير لعدد من الجمعيات. وخلال الحوار الوطني حول المجتمع المدني، لم تمر أي محطة من محطاته دون سماع شكاوى تتعلق بضعف التمويل، أو بالتوزيع غير العادل للدعم العمومي الذي تقدمه الوزارات والجماعات المحلية، وكذلك المقاولات والمؤسسات العمومية. بالأرقام الرسمية حصلت الجمعيات على ما مجموعه 5.1 مليار درهم من الدعم العمومي في العام 2017. وهو رقم شهد ارتفاعا نسبيا مقارنة مع سنة 2016 ب 4.3 مليار درهم و 2015 ب 4.2 مليار درهم. مع الإشارة إلى أن هناك تفاوتات في المبالغ التي تؤول إلى كل جمعية<sup>4</sup>، مما يضيفي، نظريا على الأقل، مصداقية على الشكاوى المتعلقة بالتوزيع غير العادل لهذا الدعم. بالمقابل، وحسب الأرقام الرسمية دائما، فقد حصلت الجمعيات المغربية بين 2012 و 2016 على دعم دولي بلغ 1.896 مليار درهم استفادت منه بشكل متفاوت أيضا 907 جمعية.

تتمثل الخلاصات الأساسية لهذه المعطيات المالية في أن الجمعيات لا تتوفر على إمكانيات متكافئة للوصول إلى مصادر التمويل على المستويين الوطني والدولي معا، وهو ما يؤثر بشكل أو بآخر على الأنشطة الجمعوية الإشعاعية، سواء في ما يتعلق بانتظامها أو بحجم تأثيرها، وأكثر من ذلك فإن ضعف التمويل قد يكون أحد الأسباب الأساسية في موت واندثار الجمعيات في المغرب كما تم التلميح إلى ذلك سابقا. من جانب آخر، وكما هو الشأن بالنسبة للتمويل الأجنبي الذي قد يكون ذريعة للتضييق على الجمعيات التي تحصل عليه بدعوى خدمة أجندات غير وطنية، فإن التمويل أو الدعم العمومي قد يكون شبهة من شبهات عدم الاستقلالية، وبالتالي "دليلا" على التبعية للجهات المانحة بالرغم من أن الأمر يتعلق بالمال العام.

**صعوبة الحصول على المعلومة:** لا يمكن تصور مشاركة مواطنة دون معلومات متاحة تساعد على اتخاذ القرارات وتحديد الاختيارات. هذه القضية حسمها الدستور على مستوى المبدأ، وانتهى تنزيلها بصدور القانون المتعلق بالحق في الولوج إلى المعلومة، والذي يفترض أنه دخل حيز التنفيذ في بداية سنة 2019. هذا القانون الذي يعتبر مكسبا في ذاته، من شأنه المساهمة بشكل كبير في إنجاح المشاركة.

<sup>4</sup> - يوم 3 يوليوز 2019، خلال تقديم التقريرين السنويين حول الشراكة بين الدولة والجمعيات برسم سنتي 2016 و2017، قال الوزير المنتدب المكلف بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني، الناطق الرسمي باسم الحكومة، "إن المبلغ الإجمالي للتمويل العمومي الذي تخصصه القطاعات الوزارية والمؤسسات والمقاولات العمومية سنويا لفائدة الجمعيات، انتقل من 4,2 مليار درهم سنة 2015 إلى 4,3 مليار سنة 2016، ليبلغ 5,1 مليار درهم خلال 2017، بما مجموعه 13,7 مليار درهم خلال ثلاث سنوات".

إن توفير المعلومات اللازمة منذ البداية للمجتمع المدني يخرجته تلقائياً من أدواره التقليدية في التقييم البعدي للسياسات العمومية، ويمكّنه من المساهمة في صياغة هذه السياسات وفي مواكبة تنفيذها، وبالتالي تصحيح ما قد يعتريها من اختلالات أو سوء تقدير. لكن إذا كان الدستور قد أراد من خلال المقتضيات المتعلقة بالديمقراطية التشاركية إخراج المجتمع المدني من أدواره التقليدية في التحسيس والتوعية والمرافعة والاحتجاج ودفع الإدارات، والمؤسسات التمثيلية خاصة، إلى اعتباره شريكاً كاملاً في تدبير الشأن العام، فإن الكثير من مقتضيات القانون المتعلق بالولوج إلى المعلومة أثارت جدلاً لم ينته بعد، حيث يعتبره البعض مقيداً لهذا الحق.

**ضعف البنية التحتية الرقمية للإشراك والمشاركة:** لقد تطورت المجتمعات وتطورت معها آليات العمل والحكم واتخاذ القرارات. وفي مسألة المشاركة المواطنة، لا يمكن إشراك أعداد كبيرة من الساكنة بالوسائل والآليات التقليدية، بل لابد من الاستعانة بالتقدم الحاصل في مجال تكنولوجيا التواصل والإعلام. وفي هذا الإطار، يمكن لشبكة الأنترنت من خلال المنصات الالكترونية الخاصة، والشبكات والمواقع الاجتماعية، والبريد الإلكتروني (mailing)، والمواقع الالكترونية عموماً، أن ترفع من حجم المشاركة، وأن تشتغل كأرضية ضرورية ومفيدة سواء في ما يتعلق بالإخبار أو المناقشة أو التصويت واستقاء الآراء بالنسبة لكل القضايا التي قد تتطلب ذلك. إنها آليات توفر الجهد والوقت، وكذلك المال.

ولقد أثبتت الشبكات الرقمية، الاجتماعية على وجه الخصوص، جداتها خلال السنوات الأخيرة بمساهمتها في العديد من الحركات المجتمعية في عدة بلدان عبر العالم، ومن بينها بلدان عربية، مع ما عرف بالربيع العربي الذي لا يزال متواصلاً بأشكال مختلفة وبانعكاسات متباينة. لذلك يبدو من المهم الاستفادة منها أو بالأحرى توجيهها للرقمي بالممارسة الديمقراطية بما يضمن الشفافية والحكامة الجيدة والتنمية المستدامة.

بيد أن هذا التوجه، بالنسبة للمغرب، يصطدم بعدة معوقات تجعل استغلال الأنترنت عموماً ضعيفاً أو، في أفضل الأحوال، غير كاف، ولذلك أسباباً. فبالرغم من التطور الحاصل في نسبة الولوج إلى الأنترنت التي بلغت 62%، مع ما يرتبط بها من استعمال وسائل الاتصال الحديثة كالهواتف الذكية والألواح الالكترونية وبعض الأجهزة الأخرى المحمولة التي تتيح الولوج إلى الشبكة في أي وقت ومن أي مكان بفعل تنوع الخدمات التي توشك على بلوغ الجيل الخامس، إلا أن ذلك لم يقابله عمل كبير على مستوى البنيات التحتية الرقمية للمشاركة المواطنة (بوابات ومنصات مؤسسية كافية وسهلة الولوج...).

## 2-II الاكراهات الذاتية

تراجع أو ضعف ثقافة التطوع: يسجل المشاركون في صياغة الوثائق المتعلقة بدينامية إعلان الرباط أن "مجال التطوع والعمل التطوعي لم يصل إلى مستوى من التعبئة يسمح بالمساهمة في "إرساء قواعد مجتمع ديمقراطي يحترم حقوق الإنسان". وهو ما يعني أن ثقافة التطوع لاتزال ضعيفة أو على الأقل تراجعت مقارنة مع ما كان عليه الأمر في السابق، وإن اختلفت الظروف والسياقات.

يرجع هذا الضعف في جانب منه إلى الالتباس الذي يحيط بمفهوم التطوع نفسه، وهو ما تمت إثارته في وثائق "إعلان الرباط" حين بسط رؤية الجمعيات المشاركة فيه بملاحظة "الغموض واللبس اللذان يكتنفان المنظور الذي يسود حول التطوع وبالتالي وجود غموض ولبس بخصوص الرهانات المتصلة بعمل المتطوعين وأدوارهم"، كما يرجع أيضا إلى وجود منظور "انتهازي" لدى عدد من "الفاعلين المدنيين"، حيث يعتبر العمل الجماعي لدى مجموعة من هؤلاء، عن جهل أو إصرار، مجالا للحصول على منافع خاصة، من قبيل الحصول على الامتيازات وتسلق المواقع والشطط في استعمال المنصب وغيرها، وذلك في ظل عدم وضوح مساطر الحصول على الدعم العمومي، وإمكانية الحصول على الدعم الأجنبي، وكل ذلك في غياب أو ضعف آليات المساءلة والمحاسبة.

لقد أدى هذا الواقع إلى ضعف عدد المتطوعين، فالتقرير التركيبي (2014) للحوار الوطني حول المجتمع المدني يشير إلى وجود 352000 متطوع منتظم وغير منتظم، بينما بلغ عدد الجمعيات في المغرب 130000 حسب أرقام الوزارة المكلفة بالعلاقات والبرلمان والمجتمع المدني تتعلق بسنة 2016، أي ما يمثل حسابيا معدل 2.7 متطوع لكل جمعية. وعلى سبيل المقارنة، فإن عدد الأشخاص الذين يخصصون بعضا من وقتهم للجمعيات في فرنسا يصل وفقا لأرقام نشرها معهد Ifop في نهاية سنة 2017 يصل إلى 13 مليون شخص أي ما يمثل 25% من السكان تقريبا.

إن ضعف التطوع، بالإضافة إلى كونه قد يتأثر بعوامل تفرضها متطلبات الحياة اليومية الاقتصادية والاجتماعية والأسرية، فإنه، ربما من جانب آخر، يكشف عن عدم قدرة الجمعيات على الاستقطاب إما لضعف عروضها ومشاريعها، وإما لأن هذه المشاريع تبقى ضعيفة الأثر، أو ليست ذات أولوية كما سبق للدكتور عبد الله ساعف أن أشار إلى ذلك في المقال المشار إليه سابقاً، وإما أيضا لأنه متأثر بالجو العام الذي يسوده نوع من انعدام الثقة في المؤسسات أيا كان موقعها، الرسمية والحزبية والمدنية، بسبب تراكم ممارسات معينة يمكن اختصارها في مظاهر الفساد والاختلالات التي ما فتئت تطفو وتخرج إلى الرأي العام عبر وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية.

<sup>5</sup> - المجتمع المدني بالمغرب: الوضعية والآفاق، عبد الله ساعف، جريدة أخبار اليوم 12 يونيو 2019.



**ضعف القدرات وقلة الكفاءات:** وذلك في مجالات التخطيط والتنفيذ وأيضاً في مجال الاستقطاب والتعبئة. لقد التحق الكثيرون بالعمل الجماعي بناء على رغبة في تقديم خدمات معينة للمجتمع، وبناء على قناعات تتعلق بأهمية المجتمع المدني في المساعدة على تأطير الناس وتنمية وعيهم ومحيطهم وبما يتوجب عليهم القيام به للمساعدة، من مواقعهم، في أورش التنمية. لكن بالمقابل، قليل أولئك الذين يتوفرون على خبرة أو تكوين يسمح لهم بإنجاح مشاريعهم كفاعلين مدنيين.

قد يكون هذا الإكراه أحد الإكراهات الذاتية البنيوية الأكثر تأثيراً على مردودية الفعل المدني. إذ لا يقتصر ضعف التكوين على الجوانب القانونية المتعلقة بمساطر التأسيس وضوابط العمل بما في ذلك ضرورة التداول على تدبير الجمعيات والديمقراطية الداخلية، بل تمتد لتشمل كما سبقت الإشارة ما يتعلق بالتخطيط وصياغة المشاريع والدفاع عنها، وبالتالي البحث عن التمويلات المناسبة والضرورية لإنجاح هذه المشاريع. إن هذه الوضعية يمكن الاستدلال عليها بكون عدد قليل من الجمعيات هي التي تستفيد من أكبر حصص الدعم العمومي، وكذلك من تمويل المنظمات الدولية المهتمة بالمجتمع المدني.

وقد أشار التقرير التركيبي للحوار الوطني حول المجتمع المدني إلى ذلك بالقول "إن ضعف التكوين وضعف الديمقراطية الداخلية والشفافية المالية والحكمة الجيدة تمثل إكراهات بنيوية وصعوبات ذاتية (...). ومثل تحدياً وينبغي العمل على تجاوزها".

كما انتقدت جمعيات "إعلان الرباط"، في نفس السياق، عرض التكوين وتقوية القدرات الموجود لأنه لا يستجيب فعلاً لمتطلبات واقع المجتمع المدني، وذلك باعتباره عرضاً فوقياً أو كما قالت "مسلسلاً موجهاً من الأعلى إلى الأسفل. أي أن هناك مبادرات وبرامج لتقوية القدرات وتدفق التمويل من طرف فاعلين مركزيين لهم فهم محدود للحقائق المحلية".

**ضعف التشبيك:** وقد يكون هذا العائق ناتجاً عن ضعف التكوين والقدرات. فإذا كان التكوين يأخذ في الاعتبار الجوانب القانونية للعمل الجماعي مثل التأسيس والتدبير المالي والتواصل، فإن تقوية القدرات تتجه بالإضافة ذلك نحو العمل على العقلية السائدة وتغييرها باتجاه تثمين العمل الجماعي ونتائجه، وإبراز القيم المشتركة واستثمار كل ذلك للنهوض بالمجتمع بشكل عام.

إن الحديث عن العقلية يقود تلقائياً إلى الحديث عن السلوك الذي يحكم المشتغلين في المجتمع المدني، وهو السلوك الذي تساهم مبادرات التكوين وتقوية القدرات في تهذيبه أو تعزيزه. فالعمل الجماعي، كما غيره، مجالاً لاختلاف الرؤى والتقدير، وهو أمر ضروري بل حيوي، ولكنه أيضاً مجال، بنسبة تزيد أو تنقص، للأنانيات وللرغبة في الاستفادة من مغانم محتملة، بحسن نية أو بسوءها. وتزيد هذه الوضعية من عدم فعالية ونجاعة عمل الجمعيات، إذا تم النظر إليها من زاوية بعض المظاهر التي يزر بها الواقع ولا يمكن التغافل عنها.

في هذا السياق لاحظ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في تقريره حول "وضع ودينامية الحياة الجموعية" أن "الاشتغال في إطار شبكات جموعية يبقى محدودا جدا، وذلك بالنظر إلى المعوقات الكثيرة التي تحول دون إنشائها". وفي ماهية هذه المعوقات ذكر المجلس "اختلاف بل تضارب الرؤى والمقاربات حول موضوع يفترض مسبقا وجود رؤية موحدة؛ وإشكالية القيادة؛ والإشكالية المتعلقة بالحكمة الديمقراطية للشبكات؛ والتفاوت على مستوى القدرات بين الجمعيات من حيث الالتزام البشري والمالي؛ ثم الصعوبات المتعلقة بتنظيم الشبكة".

إن التشبيك يبقى أحد الانشغالات الهامة في ما يتعلق بفعالية المجتمع المدني وبقدرته على النهوض بأدواره، خاصة في ظل المقتضيات التي جاء بها دستور 2011. وما قدمه المجلس الاقتصادي سنة 2016 في التقرير المشار إليه، يفسر الخلاصة التي انتهت إليها جمعيات دينامية إعلان الرباط قبل ذلك وقدم توصية بشأنه. وتتمثل الخلاصة في وجود "عدة إشكاليات ذاتية وموضوعية" تعيق العمل الجموعي وتحد من فعاليته بحيث إن المجتمع المدني بسبب ذلك "لا يرقى ولو لدور المسائل والمخاطب" للسلطات العمومية، وهو ما يستدعي في نظر ال 2500 جمعية وشبكة المشاركة في الإعلان "فتح نقاشات عمومية لتغيير التصورات السائدة حتى تتمكن الجمعيات من القيام بأدوارها". ولأجل تحقيق ذلك، دعت التوصية التي انبثقت عن إحدى ورشات العمل إلى "تقوية مسلسل التنسيق والتبادل والتشبيك والمرافعة الجماعية".

**الاشتغال على قضايا ليست ذات أولوية:** يتم أحيانا اتهام عدد من الجمعيات بالعمل وفق أجندات جاهزة، بغض النظر عن القضايا المعالجة والمشاريع المقدمة والمقترحة للإنجاز، تستهدف فقط الحصول على التمويل العمومي، وهذا ما يمكن أن يفسر في الكثير من الحالات الصراعات التي تكون داخل بعض الإطارات الجموعية وتؤدي إلى "انشقاقات" وتأسيس جمعيات جديدة، أو على التمويل الأجنبي وهو ما يؤدي، زيادة عما سبق، إلى نوع من "النزاع" مع أجهزة الدولة قد يصل إلى حد الاتهام بخدمة "جهات وأهداف خارجية".

ينتج عن هذه الوضعية تشكيك في مصداقية الجمعيات، وغالبا ما يكون ذلك بنوع من التعميم. إن هذا التشكيك يدفع، كما يحدث في المشهد السياسي، إلى النفور من العمل الجموعي، بالنظر إليه كمجال لتحقيق المصالح الشخصية، أو كـ "خطر" إذا تم الأخذ في الاعتبار الاتهامات المتعلقة بخدمة "أجندة وأهداف خارجية". أي أن قدرة العمل الجموعي على الاستقطاب تصبح ضعيفة مما يؤثر بالتالي على فعالية المجتمع المدني بشكل عام، ويحد من تأثيره، بحيث يتحول كل هذا إلى مبرر لعدم إشراكه بالشكل الذي نص عليه الدستور في المقتضيات الكثيرة المتعلقة بالديمقراطية التشاركية.

التداخل بين العمل السياسي والعمل المدني: مع أنه ليس ثمة ما يمنع الأفراد من الجمع بين العاملين لأن أشكال اشتغالهما مختلفة وإن حصل أنها قد تلتقي في الأهداف أحيانا. ذلك أن الوسائل، القانونية والمادية، الموضوعية رهن إشارة المشتغلين في الحقلين ليست متماثلة، وإن كان ينبغي أن تكون متكاملة.

هذا التداخل يؤثر على عمل الجمعيات من جوانب عدة، وقد يحول العملَ الجمعيّ أحيانا إلى مجال صريح للريع، وذلك عندما تحظى الجمعياتُ بنوع من المحاباة والأفضلية في ما يتعلق بالدعم العمومي، سواء على المستوى المحلي أو على مستوى القطاعات الوزارية عندما يتقاطع الانتماء السياسي للمسؤول المحلي أو الوزير مع انتماء المسؤولين عن الجمعية. إن حاصل هذه الوضعية هو أن عمل الجمعيات ينحرف عن الأهداف التي تكون قد سطرته في قوانينها الأساسية لخدمة التوجهات السياسية لمسؤوليها أو المسؤولين عن الدعم الذي تحصل عليه، وهو ما يؤدي بدوره إلى جملة أمور من بينها الصراعات الداخلية وتجميد الجمعيات المعنية والتقليص من فعاليتها إلى أدنى حدّ، وبالتالي تكريس فقدان الثقة في المجتمع المدني ككلّ وتمكين السلطات المعنية من ذريعة أخرى لعدم منح الجمعيات مساحات أكثر للمشاركة في صياغة وتتبع تنفيذ السياسات العمومية.

### III- مشاركة المجتمع المدني المغربي ومكافحة الفساد

إن الاهتمام بإشراك المجتمع المدني وتنويع مجالات مشاركته هما في ذلك ما يتعلق بمكافحة الفساد، كان وراء تخصيص المادة 13 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لهذه النقطة تحديدا. فهذه المادة التي حملت عنوان "مشاركة المجتمع" تنص على أنه "تتخذ كل دولة طرف تدابير مناسبة لتشجيع أفراد وجماعات لا ينتمون إلى القطاع العام، مثل المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية على المشاركة النشطة في منع الفساد ومحاربتة، ولإذكاء وعي الناس فيما يتعلق بوجود الفساد وأسبابه وجسامته وما يمثله من خطر"، ومن تلك الإجراءات ما يضمن الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتشجيع إسهام الناس فيها، وتيسير حصول الناس فعليا على المعلومات، وتسهيل وصول الناس إلى الهيئات المكلفة بمكافحة الفساد. وتنظيم حملات للتوعية بضرورة عدم التسامح مع الفساد.

لقد انتبهت الأمم المتحدة، بذلك، إلى أهمية انخراط منظمات المجتمع المدني، باعتبارها وحدات للقرب، في الجهود الرامية إلى مكافحة الفساد وعدم التركيز فقط على الجوانب المؤسسية والتشريعية سواء في الوقاية أو المكافحة، وهو الطرح الذي تبنته الكثير من المقاربات، على الأقل على المستوى النظري، حيث يمكن الاطلاع على العديد من الكتابات التي تجعل من المجتمع المدني أحد الأعمدة الأساسية عند التفكير في صياغة الاستراتيجيات الوطنية في هذا المجال. بل أكثر من ذلك، يبدو الخطاب الرسمي المتعلق بمكافحة الفساد الذي يتبنى إشراك المجتمع المدني يركز على تعبئة ودعم الناس للمبادرات الحكومية. وهو ما يمكن قراءته عند برتراند دو سيفيل في كتابه "التغلب على الفساد"<sup>6</sup> حين أكد على أهمية احتضان المجتمع لأي مبادرة حكومية تروم مكافحة الفساد، واعتبر هذا الاحتضان أحد شروط نجاح تلك المبادرات.

<sup>6</sup> - كتاب "التغلب على الفساد"، برتراند دو سيفيل، منشورات الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة والمجلس الوطني لحقوق الإنسان 2012.

الأمر ليس بكل هذه البساطة بالتأكيد، لأن نجاح المبادرات المدعومة من المجتمع المدني، خاصة في قضية شائكة وذات حساسية مثل الفساد، قد يبدو مضمونا نظريا في بيئة عامة يطغى فيها خطاب إيجابي مناهض للفساد ويدعو لمكافحة، ولكن هذا النجاح يقتضي في الواقع أن يكون الدعم المذكور متأثرا من منظمات وجمعيات قوية، مؤهلة بشريا وماديا، وأعضاؤها على درجة عالية من الوعي ومن الالتزام، وأيضا من الفهم للأدوار المنوطة بمنظمتهم ولعلاقتها (ولحدود هذه العلاقة) بالسلطة التنفيذية على المستوى الوطني وبالسلطات المحلية على المستوى الجهوي أو المحلي، ثم للإكراهات المحتملة التي قد تعيق إشراكهم بشكل فعال وناجح.

في هذا السياق، وفي الحالة المغربية، قد يكون أول ما يواجهه المشاركة الفعالة للمجتمع المدني في الجهود الوطني لمكافحة الفساد هو قلة عدد الجمعيات والمنظمات التي تشتغل في هذا المجال. إن هذه الملاحظة تهم بالخصوص عدد الجمعيات المتخصصة حصرا في مكافحة الفساد بشتى أبعادها التوعوية والترافعية، وهو ما يعني ضمينا أن هناك جمعيات أخرى ذات أنشطة وأهداف متنوعة من بينها قضية الفساد أو الحكامة أي ليست متخصصة بشكل كامل.

هذه الوضعية تطرح تناقضا موضوعيا، لا يمكن التغافل عنه، بصدد تنزيل وتنفيذ المقتضيات الدستورية المتعلقة بالديمقراطية التشاركية. ذلك أن العدد الضئيل عامل إيجابي يجعل من إدماج الجمعيات في إعداد قرارات ومشاريع لدى المؤسسات المنتخبة والسلطات العمومية، وكذا في تفعيلها وتقييمها "أمرا لا يطرح أي تعقيدات بشأن الانتقاء والتمثيلية وما يمكن أن يترتب عن ذلك من نقاش أو احتجاج. إلا أن ذلك، بالمقابل، يجعل الأفكار التي من شأنها إغناء تلك السياسات، إعدادا وتقييما، قليلة التنوع والمراجع، وقد لا تكون على قدر كاف من الشمولية والفعالية، إذا تم استحضار ما سبق ذكره من ضعف الإمكانيات البشرية للجمعيات بشكل عام ومن قلة أو انعدام التكوين، أو عدم ملاءمته، في الكثير من الأحيان، للحاجيات الفعلية<sup>7</sup>. وهذا الأمر يبدو مؤكدا أكثر إذا تم الأخذ في الاعتبار أيضا لعنصر أساسي هو عدم توافر المعلومات ومدى قدرة الجمعيات على الوصول إليها خاصة في مجال حساس مثل محاربة الفساد. ومع أن قضية الوصول إلى المعلومات تعد واحدة من الصعوبات التي تصطدم بها الجمعيات بشكل عام وفي مختلف المجالات، إلا أن تأثيرها على مكافحة الفساد وعلى انخراط المجتمع المدني في هذا الورش يبقى كبيرا وحاسما.

<sup>7</sup> - هنا لا بد من الإشارة إلى ترانسبرونسي المغرب باعتبارها استثناء حيث راکمت تجربة تقترب من ربع قرن من العمل الميداني في مجال مكافحة الفساد، وأنجزت عدة مبادرات مؤثرة.

إن هذا التناقض يطرح علامة استفهام كبيرة حول المساهمة الفعلية للمجتمع المدني المغربي المهتم بقضية مكافحة الفساد في بلورة النموذج التنموي للبلاد، وذلك باستحضار العلاقة الوثيقة بين وضعيتي كل من الفساد والتنمية. فبالعودة إلى الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة 2030، نجد أنه يعبر بشكل واضح على الارتباط بين مكافحة الفساد وبناء مجتمع السلام والمؤسسات القوية، وفي هذا الارتباط تكمن عوامل مساعدة على تحقيق تنمية مستدامة بتظافر مع باقي الأهداف. إن تحقيق الهدف 16 يحتاج بالضرورة، وبشكل متبادل، إلى تحقيق أهم مقاصد هذا الهدف كما سطرته الأمم المتحدة، ويتعلق الأمر بـ"ضمان اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات" وكذلك "كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقات الدولية"، وهو ما من شأنه المساهمة في تحقيق مقاصد منها "الحد بدرجة كبيرة من الفساد والرشوة بجميع أشكالهما"، و"الحد بقدر كبير من التدفقات غير المشروعة للأموال والأسلحة، وتعزيز استرداد الأصول المسروقة وإعادتها ومكافحة جميع أشكال الجريمة المنظمة، بحلول عام 2030" و"إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات" وغيرها.

إن للمجتمع المدني باعتباره من المؤسسات الوسيطة بين الدولة والمجتمع دوراً مفصلياً في الخروج من وضعيات التخلف وفي التغلب على الأزمات وبالتالي في توفير الظروف المثلى لعملية التنمية. إنه يوفر على الدولة جهداً قد تنفقه في عملية مضيئة لتجميع مطالب أفراد المجتمع عموماً، وفي رصد المطالب الفئوية لمجموعات معينة تنتمي إلى هذا الحقل أو ذاك مهنياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو ثقافياً، وأيضاً في تتبع قضايا عامة تهم المجتمع برمته على غرار مكافحة الفساد، التي تحتاج إلى تظافر جهود الجميع. لكن النهوض بهذا الدور المفصلي، بالنظر إلى الاعتبارات المتعلقة بالواقع والممارسة موضوعياً وذاتياً، يبدو بعيداً على الأقل في الشروط الحالية.

وحتى لا يتم تحميل المجتمع المدني كل الأعباء وجعله مسؤولاً بشكل كامل عن ضعف مساهمته في الحياة العامة، لابد من التنبيه، من باب توسيع الفكرة السابقة، إلى أنه لا يمكن للمجتمع المدني أن يكون قوياً في ظل ضعف بين مؤسسات الدولة، وفي ظل فقدان المواطنين للثقة في هذه المؤسسات. فلكي تقوم الجمعيات بعملها بفعالية وتكون مؤثرة من اللازم أن تنهض الدولة بعملها والوفاء بالتزاماتها، سواء من جانب واحد أي ما يدخل في اختصاصها الحصري أو ما يتم الاتفاق عليه بشكل جماعي في إطار الديمقراطية التشاركية. ذلك أن الحديث عن هذه الأخيرة وعن دورها في صياغة وتجويد وتبعية وتقييم السياسات العمومية لا يعني أن على الدولة أن تفوض كل شيء للجمعيات كفاعل بديل بذريعة أنها قريبة من المواطنين. فعندما تنهض الدولة بعملها بشكل جيد، فهي لا تبني أو تستعيد ثقة المواطنين فحسب بل إنها توفر على المجتمع المدني، من جانبها، الوقت الذي يتم إنفاقه في الترافع، حتى يكرس جهوده لتوعية المواطنين وتعبئتهم، ولتطوير قدراته وتجويد اقتراحاته ومساهمته في ما يتعلق بالسياسات العمومية إعداداً وتبعية وتقييماً.

## IV- الهيئة وآفاق التعاون مع المجتمع المدني

بعد دستور سنة 2011، صارت للمشاركة المواطنة عدة مداخل معززة بضمانات دستورية واضحة، وهو ما يفرض على مؤسسات الدولة على اختلاف مجالات تدخلها واختصاصاتها الالتزام المطلق، بانسجام مع مقتضيات الدستور، بإشراك المجتمع المدني في مسلسل اتخاذ القرار وبتمكينه، وفقا للفصل 27، من المعلومات الكافية الموجودة في حوزتها للنهوض بدوره في إعداد وتتبع وتقييم السياسات العمومية.

وقد تعززت الضمانات الدستورية بمخرجات الحوار الوطني حول المجتمع المدني، وبالتوصيات المنبثقة عن الحوار الموازي في إطار دينامية إعلان الرباط. وإذا كان بعض مخرجات الحوار الوطني قد عرف طريقه إلى التنزيل، خاصة ما يتعلق بالقوانين التنظيمية التي نص عليها الدستور كالقانون المتعلق بالعرائض والآخر المتعلق بالملتزمات التشريعية، وتلك المتعلقة بالجماعات الترابية ومجالس الجهات ومجالس العمالات والإقليم، إلا أن أكثر تلك المخرجات والتوصيات لاتزال تنتظر، خاصة ما يتعلق منها بمراجعة ظهير 1958 كي يساير التحولات التي يشهدها المجتمع المغربي على مستوى العقليات والسلوك والقضايا المستجدة الملحة وذات الراهنية.. وذلك بإخراج مدونة الحياة الجموعية، التي ستحدد علاقة جمعيات المجتمع المدني بالسلطات العمومية وطنيا ومحليا، ومراكز البحث العلمي والجامعات، وأيضا بعلاقة الجمعيات بعضها ببعض وذلك في إطار ميثاق الديمقراطية التشاركية الذي قامت اللجنة الوطنية للحوار بصياغة مسودة له، وغير ذلك من الإجراءات الرامية إلى تعزيز المشاركة وقبل ذلك إلى تنزيل المقتضيات الدستورية في هذا الشأن بشكل كامل.

في انتظار ذلك، وتفعيلا لمهام الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في المبادرة، الواردة في الدستور، وقناعة منها بأهمية وضرورة الإشراك الفعال للمجتمع المدني في مجالات تدخلها المتعددة، والمتعلقة بمهامها الدستورية، فإنها تسعى لاستثمار الطاقات التي تتوفر عليها الجمعيات القليلة العاملة حصرا في مجال مكافحة الفساد، بالإضافة إلى النظر في إمكانية مد الجسور مع جمعيات تشتغل في مجالات التوعية أو أي مجالات أخرى من شأنها نقل وترسيخ خطاب الهيئة الموضوعي والعقلاني المنطلق من رؤية هدفها الأساس هو تحقيق نتائج ملموسة وذات أثر قوي على المواطنين والفاعلين الاقتصاديين والمؤسستين.

وينبغي أن تشكل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، بأبعادها المتكاملة، الأرضية التي تؤطر أولا عملية تحديد وانتقاء الجمعيات وطنيا ومحليا، وثانيا تحديد مجالات التعاون الممكنة مع هذه الجمعيات في ضوء المقتضيات الدستورية للديمقراطية التشاركية، وثالثا لتحديد الأولويات التي تحتاج إلى مجهود تشاركي ويمكن للمجتمع المدني المساهمة فيه بفعالية، ورابعا لتقييم مقترحات المشاريع المقدمة من الجمعيات إلى الهيئة والنظر في إمكانية دعمها وتنفيذها.

تحت هذا السقف المتمثل في الاستراتيجية الوطنية، وانطلاقاً منه، يمكن تحديد المعالم الأولية لطبيعة تعاون الهيئة مع المجتمع المدني. ولعل أول ما ينبغي التفكير فيه في ظل عدم وجود عدد مهم من الجمعيات المتخصصة في مكافحة الفساد هو مد الجسور مع جمعيات تشتغل في مجالات تلتقي بشكل أو بآخر مع اختصاصات الهيئة الوطنية.

وفي هذا السياق، يمكن للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها العمل مع جمعيات المجتمع المدني وفقاً لمقاربة تستند إلى جدول متدرج وإلى قائمة من المعايير الموضوعية تأخذ في الاعتبار مجالات الاشتغال وتقاطعها مع الوقاية من الرشوة ومكافحتها، وكذلك سلم أولويات عمل الهيئة، وطبيعة الأنشطة، وطنياً ومحلياً، التي سيتم من خلالها النهوض بمهامها، والرصيد الميداني لكل جمعية في ما يخص المجالات المرشحة للتعاون وغيرها من المعايير التي يمكنها المساهمة في جعل التعاون بين الهيئة الوطنية والمجتمع المدني فعالاً ومنتجاً.

#### 1-IV جمعيات متخصصة في مكافحة الفساد

باستثناء منظمين أو ثلاثة، يبقى ورش مكافحة الفساد في المغرب مفتقراً إلى جمعيات متخصصة بشكل حصري في هذا المجال. إن الأمر ينطوي على مفارقة، ذلك أن إخراج الفساد من دائرة "الطابو" والسرية والمجالس الخاصة إلى النقاش المجتمعي كان ثمرة جهود قادته فعاليات مدنية خاصة منذ النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي.

ولقد أسفر هذا النقاش عن تحول نوعي في التعاطي مع الفساد، فظهرت إلى الوجود قوانين ومؤسسات، وتم تبني خطط وبرامج وإطلاق متابعات، وصادق المغرب على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وصولاً إلى المقتضيات الواضحة في دستور 2011 وإلى الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في 2015، مروراً بعدة محطات أخرى أساسية. إلا أن هذا الزخم لم يرافقه زخم مماثل على مستوى العمل الجماعي المتخصص، بحيث ظلت الفعاليات المناضلة نفسها حاضرة لوحدها في كل المحطات.

إن فهم هذه الوضعية يحتاج إلى استقراء معمق للواقع لا تتوافر بشأنه حالياً المعطيات الضرورية. ولكن يمكن، بالرغم من ذلك، افتراض جملة من الأسباب التي تجعل الاهتمام بالموضوع محدوداً في ما يتعلق بضعف عدد الجمعيات التي تشتغل عليه. وأول هذه الأسباب قد يكون تعقد الإشكالية نفسها، وضرورة التوفر على معرفة دقيقة بالآليات القانونية والاتفاقيات والتجارب الدولية. ثانياً، مازال الموضوع يشكل حساسية، ولو بقدر أقل مما كان عليه في السابق. فبالرغم من كسر "الطابو" وتحول مكافحة الفساد إلى النقاش المجتمعي إلا أن الناس يتفادونه قدر الإمكان مخافة استفزاز السلطة أو الاستغلال السياسي. ثالثاً

ضعف التمويل العمومي والدعم الأجنبي المخصص للجمعيات العاملة في مجال مكافحة الفساد مقارنة مع قضايا مجتمعية أخرى كالتطرف والمرأة والبيئة على سبيل المثال. رابعاً، التسليم باعتبار الحكومة هي الفاعل الأساسي أو الوحيد في هذا المجال بما تملكه من أجهزة وإمكانات وترسانة قانونية.

## 2-IV جمعيات حقوق الإنسان

لقد ربطت الأدبيات المتعلقة بمكافحة الفساد، بشكل مباشر أو غير مباشر، بين تفشي الفساد وتراجع حقوق الإنسان. إن الفساد يقوض أسس دولة الحق والقانون، ويؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة للمواطنين، ويساهم في تفاقم الفوارق الاجتماعية وتكريس اللامساواة والمس بمبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص، وهو ما يعني مسا مباشراً، وخرقاً مؤكداً للعديد من الحقوق المنصوص عليها بدءاً في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ثم في الوثائق الدولية التي تم تبنيها في أوقات لاحقة خاصة العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن ذلك الحق في التعليم والصحة والولوج إلى العمل والعدالة وغيرها.

لذلك، تظل جمعيات حقوق الإنسان شريكة محتملة من شأنه أن يوفر للهيئة بيئة ملائمة لنشر وترسيخ خطابها والوصول إلى فئات نوعية من المستهدفين بإمكانها أن تضفي على هذا الخطاب بعداً حقوقياً يساير التوجهات المشار إليها والتي تربط بين حماية حقوق الإنسان ومكافحة الفساد.

## 3-IV جمعيات تشتغل في مجال العدالة

يشكل تحقيق نزاهة القضاء وتخليق مرفق العدالة محورا على قدر كبير من الأهمية في عمل الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، سواء في جانب المهام الاقتراحية أو في الجوانب المرتبطة بالتحقيق والتحري حيث يتعين على الهيئة إحالة الملفات على النيابة العامة.

لتحقيق هذه الغاية، وإضافة إلى التنسيق والتكامل المؤسسي بين الهيئة وباقي الأجهزة المعنية بإنفاذ القانون خاصة النيابة العامة والمجلس الأعلى للسلطة القضائية وأيضاً وزارة العدل، سيكون من المفيد العمل مع الجمعيات المشتغلة مباشرة في مجال الترافع من أجل تعزيز استقلال القضاء وتجويد الأحكام القضائية وغيرها من القضايا المثارة على هامش عمل القضاء، بما في ذلك ما يتعلق بالنزاهة عموماً وبالتخليق الشامل لهذا المرفق العام الحيوي.



## 4-IV جمعية هيآت المحامين

يمكن إدراج جمعية هيآت المحامين ضمن الجمعيات التي تشتغل في مجال العدالة، لكن ثمة بعض الخصوصيات التي تفرض إفرادها في فقرة خاصة.

أول هذه الخصوصيات أن المحامين يشكلون الأعمدة الأساسية لأغلب جمعيات مكافحة الفساد والدفاع عن حقوق الإنسان، وثانيها أنهم بحكم عملهم يجدون أنفسهم مستشارين ومؤازرين لأطراف في عمليات فساد محتملة سواء كانوا مدعين أو مدعى عليهم، ضحايا أو متورطين. وثالثها أن الجسم المهني نفسه عرضة لممارسات قد تنطوي أحيانا على شبهات فساد وتحتاج معالجة خاصة مناسبة باعتبار المحاماة من المهن الحرة وليس مثل الوظائف العمومية.

## 5-IV الاتحاد العام لمقاومات المغرب

طالما أسقطت برامج مكافحة الفساد القطاع الخاص من حساباتها، قبل أن تنتبه إلى أهميته الحيوية في الحد من الظاهرة، خاصة ما يتعلق بالفساد الكبير المرتبط بالصفقات العمومية منها وغير العمومية، حيث تمثل الأولى نقطة الاحتكاك الأكبر للقطاع الخاص مع مؤسسات وموظفي الدولة والجماعات الترابية. كما انتهت منظمات دولية إلى تداعيات الفساد العابر للحدود من خلال الممارسات الفاسدة التي طرفها شركة ما وموظف أجنبي. وتعد اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول رشوة الموظف الأجنبي التجلي الأكبر لهذا الانتباه.

في هذا السياق، وانسجاما مع المقاربة الشمولية التي تتبناها الهيئة الوطنية لمحاصرة ظاهرة الفساد والقائمة على تنسيق جهود مختلف الأطراف المعنية، تبقى المنظمة المهنية للقطاع الخاص شريكا أساسيا يساعد الهيئة على تغطية واسعة لمخاطر وبؤر الفساد، وذلك بانخراط المقاومات في وضع أسس الوقاية من الفساد والتوجه أكثر نحو الملاءمة مع المعايير الدولية في هذا المجال من مثيل ISO37001.

## 6-IV جمعيات صحافية موضوعاتية

التفكير في شراكة مؤسساتية مع المجلس الوطني للصحافة، وكذلك مع النقابة الوطنية للصحافة المغربية وفيدرالية الناشرين يبقى أفقا مهما وضروريا للهيئة الوطنية بالنظر للتقاطعات المؤكدة لعملها مع عمل تلك المؤسسات وقطاع الإعلام بشكل عام، خاصة في مجالات الرصد والكشف، وكذلك التوعية، بالإضافة إلى أن هذا الأمر من شأنه أن يساهم في تكثيف وتجويد متابعة ومواكبة وسائل الإعلام لأنشطة الهيئة.

بالموازاة مع ذلك، هناك جمعيات إعلامية موضوعاتية، وأخرى للصحافيين الشباب، قد يساعد التعاون معها وإشراكها من طرف الهيئة الوطنية، في مشاريع لها علاقة بالقضايا والمواضيع التي تشتغل عليها على الارتقاء بالمستويات المهنية والأخلاقية في الممارسة الصحفية، وعلى تكوين مجموعات، غير رسمية، من الصحفيين الحاملين لخطاب ورؤية الهيئة وتصورها لمكافحة الفساد.

#### 7-IV جمعيات التنمية المستدامة

عندما يتعلق الأمر بالتنمية المستدامة تحضر عدة قضايا كالبيئة والمناخ والموارد الطبيعية. والحفاظ على حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية وفي مختلف الثروات الوطنية الراهنة يتطلب استغلالا عقلانيا لهذه الأخيرة. وكما سبقت الإشارة فإن الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة 2030 يتضمن بشكل صريح بعدا يتعلق بمحاربة الفساد، كما يحضر هذا البعد ضمينا في العديد من الأهداف الأخرى خاصة ما يتعلق بالتعليم والصحة والحفاظ على البيئة.

إن من نتائج الفساد على حياة المواطنين أنه يعمق حالات اللامساواة في الولوج والاستفادة من الموارد والثروات الوطنية، ويوسع الفوارق بين الجهات والمجالات الترابية سواء داخل البلد الواحد أو على مستوى العالم، وبالتالي فمن شأنه أن يحرم الأجيال القادمة من أسباب العيش الكريم.

وانطلاقا من تصور الهيئة الوطنية للنموذج التنموي الجديد، القائم على قناعة راسخة بأنه لا يمكن تحقيق تنمية مستدامة بدون استحضار مكافحة الفساد كعنصر أساسي في بناء أي استراتيجية تنموية، يبدو التعاون مع الجمعيات المشتغلة في هذا المجال ضروريا وحيويا لتفعيل وتنزيل تصور ومقاربة الهيئة.

#### 8-IV التنسيق محليا مع الجمعيات

التفكير في العمل مع الجمعيات على المستويات الجهوية والمحلية قد يكون منطلقا من رؤية براغماتية على أساس رابع - رابع. فالأصواء في الغالب تحظى بها الجمعيات الكبيرة أو تلك العاملة في المدن الكبرى وتكون قريبة من صناعات القرار ومن مصادر التمويل ولديها شبكة واسعة من الشركاء، في الوقت الذي تحظى فيه الجمعيات المحلية الصغيرة بقوة الواقع والمفتقرة إلى الموارد باهتمام أقل وفي دائرة ضيقة وغالبا بشكل موسمي.

لذلك، يمكن للهيئة الوطنية أن تستفيد من هذه الوضعية، لأن ضرورة القرب تقتضي أن تكون حاضرة بشكل موسع في كافة المدن والأقاليم. وهذا الحضور بقدر ما ستضمنه الامتدادات الجهوية التابعة وظيفيا للهيئة في "عواصم" الجهات الاثنتي عشرة، فإن المجتمع المدني المحلي من شأنه احتضان أنشطة وخطاب الهيئة.

## V- آليات التعاون بين الهيئة والمجتمع المدني

يتوجب أن يحقق التعاون بين الهيئة وجمعيات المجتمع المدني هدفا أساسيا يتمثل في تقليص حجم الفساد ونشر الوعي بمخاطره على أوسع نطاق. إنه ليس بالهدف البسيط لاعتبارات تم ذكر بعضها سابقا، ومنها للتذكير:

أولا، فقدان الثقة في المؤسسات على اختلاف مجالات عملها وأنشطتها ومبادراتها، وهو أمر لا يحتاج إلى جهد لإثباته، فهناك التقارير الوطنية والدولية وهناك النقاشات الحية على مواقع التواصل الاجتماعي.

ثانيا، هناك استهلاك كبير في ما يتعلق بالخطاب المناهض للفساد لأنه، في نظر أغلب الناس، غير مقرون بالصرامة في تطبيق كل ما يقال وكل ما يصدر من قوانين وكل ما يتم إحداثه من مؤسسات وغير ذلك، وهو ما يمكن تصنيفه كتشكيك مُسبق في النوايا، وكأن أي مبادرة مهما كانت قوتها تفرز، بشكل غير مفهوم أحيانا، مقاومةً في أوساط المواطنين، فينعكس ذلك أيضا على مكونات المجتمع المدني.

ثالثا، هناك عملٌ قبلي يتعين القيام به مع الكثير من الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني هو التكوين في مختلف الجوانب المرتبطة بمكافحة الفساد، وذلك من الأبجديات الأولى إلى آليات الوقاية والمكافحة مروراً بالتعريف بالاتفاقيات الدولية والإقليمية وبالقوانين والمساطر الوطنية. إن هذه الخطوة ستساهم بقدر كبير في إيجاد أرضية للعمل المشترك والتعاون في إطار السقف الذي تحدده الهيئة والمتعلق بالنهوض بمهامها واختصاصها كما حددها الدستور وكما تم تفصيلها في القانون المحدث لها.

رابعا، تعودت نسبة كبيرة من الجمعيات على الاستفادة من الدعم العمومي العيني أو المالي، دون أن تكون هناك محاسبة صارمة بشأن صرف أوجه هذا الدعم. وكثيرون يفسرون الارتفاع الكبير لوتيرة إنشاء الجمعيات بعد سنة 2005، ب"الإغراء" المالي الذي انطوت عليه المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بحيث اعتبرها البعض، خلافا لأهدافها في إخراج فئات اجتماعية من الفقر والهشاشة، وسيلة للحصول على المال والمساعدات، وهو ما قد يفسر، إلى حد ما، بعض الملحوظات الواردة مثلا في تقييم المرحلة الأولى من المبادرة بالإشارة إلى أن بعض النفقات لم توجه للأنشطة المخصصة لها.

إن هذه الاعتبارات تكشف أن عدد الجمعيات التي يمكن الشروع في العمل معها، حالا، قليلٌ مقارنة مع العدد المعلن للجمعيات على الصعيد الوطني، كما تكشف عن عملٍ كبير في العمق ينبغي القيام به لتأهيل النسيج الجمعوي وجعله قادراً على مساندة التحولات السريعة التي يعرفها المجتمع المغربي، وعلى التجاوب مع متطلبات المشاركة كما تحددها مواد الدستور أو كما تمت ممارستها في التجارب الفضلى عبر العالم.

وفي ما يلي بعض المداخل التي يمكن على أساسها بناء استراتيجية خاصة للتعاون مع فعاليات المجتمع المدني، بما يساهم من جهة في الرفع من انخراطها في ورش مكافحة الفساد، ومن جهة أخرى في توسيع تغطية الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها لمختلف المجالات والموضوعات المرتبطة بهذا الورش، وفي ترسيخ مقاربتها التشاركية وضمان استهدافها لمختلف الشرائح المجتمعية وتأمين حضورها في مختلف الجهات:

الانفتاح بشكل واسع على منظمات المجتمع المدني، وطنيا ومحليا، بما ينسجم مع تصور الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في إطار مقاربة تشاركية تضم جميع الفاعلين، وبما يضمن لخطابها وتصورها إمكانية الوصول إلى أكثر الشرائح الاجتماعية؛

إحداث بوابة الكترونية (أو نافذة خاصة في البوابة المؤسسية للهيئة) يسهل التعامل معها تؤمن وصول الجمعيات إلى المعلومات الضرورية وتتضمن كل ما يتعلق بالمجتمع المدني ومكافحة الفساد (إحصائيات، برامج، أنشطة، الجمعيات...);

مراعاة الخصوصيات المجالية في العمل على المستوى المحلي أو الجهوي مع المجتمع المدني، وتكييف البرامج والأنشطة بما يتلاءم مع هذه الخصوصيات ويضمن أكبر أثر ممكن؛

تقوية المقاربة التشاركية على المستوى المحلي بالعمل بشكل ثلاثي مع المجتمع المدني والجماعات التربوية، لأن جمعيات المجتمع المدني، في كل الأحوال، تحظى بقدر أكبر من الثقة من طرف المواطنين، ومن شأن هذه الثقة المساهمة في تحقيق أهداف الهيئة؛

تمتين الصلة بين مكونات المجتمع المدني والهيئة الوطنية من خلال نشرة دورية تهتم بقضايا المشاركة المواطنة بشكل عام، ومكافحة الفساد بشكل خاص، وبالإمكانات المتوافرة لانخراط المجتمع المدني بفعالية في هذا الورش مع التركيز على النماذج الناجحة؛

احترام حرية الجمعيات في المبادرة في ما يتعلق باقتراح أفكار ومشاريع وأنشطة تستهدف الوقاية من الفساد ومحاربه، واحتضان كل ذلك مع مراعاة صلاحيات الهيئة المنصوص عليها في القانون، وبما لا يتعارض مع أهدافها ولا يخلل باستراتيجيتها لتحقيق هذه الأهداف؛

إعداد برنامج مستدام للتكوين وتقوية قدرات المجتمع المدني في المجالات المرتبطة بالوقاية من الفساد ومحاربه؛

إحداث خلية أو وحدة أو تعيين مخاطب للمجتمع المدني ضمن الطاقم الإداري للهيئة، يعهد إليه بتدبير التعاون والعمل مع المجتمع المدني؛

تخصيص بند في ميزانية الهيئة لتمويل أنشطة المجتمع المدني التي تتماشى وصلاحيات واستراتيجية الهيئة وذلك وفقا لدفتر تحملات أو عقد برنامج؛

مجموعة مغلقة للنقاش على مواقع التواصل الاجتماعي موجه لفعاليات المجتمع المدني، مع تحديد قواعد وأخلاقيات للارتقاء بمستوى النقاش وإتاحة إمكانيات أفضل لبلورة أفكار واقتراحات من شأنها المساهمة في بناء بيئة مناهضة للفساد.

# الباب الثاني

تطوير آليات التواصل الاجتماعي



## I- وسائل الإعلام الاجتماعي

يعيش الإعلام، على مستوى العالم، تحولات كبيرة بفعل تسارع التطورات التكنولوجية من جهة، وظهور أنواع جديدة من وسائل الإعلام تسير انتظارات المستهلكين التي تتسم بالتجدد وبتفضيل التركيز والسرعة. لقد باتت المقالات والتحليلات الطويلة، والربورتاجات الإخبارية وإن بشكل أقل، منفرة خاصة للفئات الخارجة عن دائرة المهتمين والباحثين المتخصصين.

لقد خلق الإعلام البديل، مع الأنترنت ووسائل الاتصال الذكية وما تفرع عن كل ذلك من مواقع ومجموعات وتطبيقات وشبكات اجتماعية، نوعاً آخر من المستهلكين للمنتوج الإعلامي، وساهم في تحويل الناس العاديين إلى منتجين بدورهم للخبر وللمادة الإعلامية. بالمقابل، إذا كان من بين إيجابيات هذا النمط الجديد من الاتصال إحداث تفاعل متواصل بين الجميع، فإن من بين سلبياته الضرر الذي يمكن أن يلحقه بعبء المسؤولية تجاه ما يتم إنتاجه في وسائل الإعلام، وكذا بمستوى المهنية التي يتحلى بها المتدخلون في هذا المجال.

وفي باب ما تتميز به وسائل الإعلام الجديدة أو ما يسمى بالإعلام الاجتماعي بالمقارنة مع وسائل الإعلام التقليدية من مزايا متعددة تشجع الإقبال المكثف عليها، يمكن الوقوف على ما يلي :

■ التواصل والتفاعل الآنيان: حيث صار بإمكان مستعمليها التعليق على الأخبار وإبداء آراء حولها والتشكيك فيها أو تأكيدها في الوقت ذاته لنشرها. كما يمكن لكل الناس إنتاج ونشر أخبار والمساهمة في ترويجها أو مشاركتها.

■ إمكانية خلق شبكات ومجموعات: وهي من المميزات الأساسية للإعلام الجديد، أي أن بإمكان أشخاص يتقاسمون الاهتمامات ذاتها، أو المواقف نفسها من قضايا معينة إنشاء مجموعات للتداول والمناقشة، والذهاب أبعد من ذلك في بعض الحالات بتشكيل مجموعات للضغط والتأثير في قرارات أو سياسات معينة.

■ التوافر (disponibilité) في كل وقت: هذه الوسائل ليست رهينة برمجة مسبقة أو موثيق للتحريير أو آجال للطباعة والسحب والبث. فهي مفتوحة لمستعمليها منتجين للمادة الإعلامية ومستهلكيها على مدار الساعة، طيلة اليوم والأسبوع.

■ إمكانية التحكم فيها : لأنها، في مجموعة من الحالات، صفحات ومدونات وقنوات بصرية خاصة يتم إنشاؤها بشكل شخصي، وما ينشر فيها خاضع بدوره للرغبات الشخصية والمزاج الخاص، ونوعية الرسائل التي يريد الشخص نفسه تمريرها، دون توجيه أو تدخل من أحد. وبالتالي يمكن تقديم المحتوى خاماً إلى المتلقي دون تأثير من التحليلات التي تخضع لها الصحافة التقليدية.



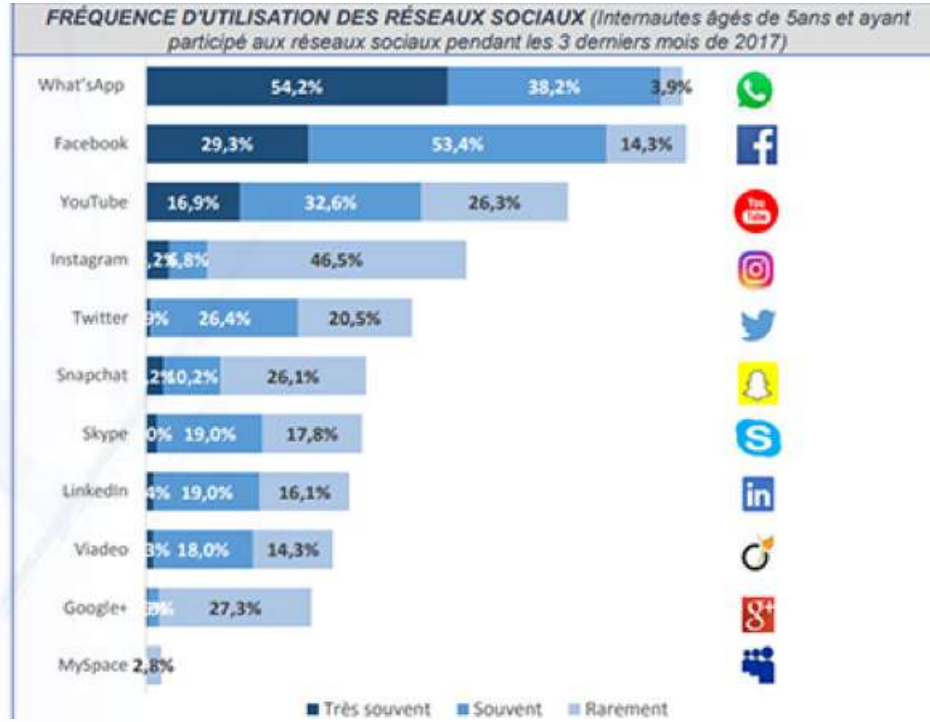
تكلفة مالية أقل : باستثناء الحالات التي يتم فيها الاستثمار في آليات وتكنولوجيات متخصصة وإنشاء وإيواء مواقع وصفحات بما في ذلك لدى جهات تقدم هذه الخدمات، فإن هناك العديد من الفضاءات لا يكلف الدخول إليها والوجود فيها أي تكاليف مادية. وبالتالي يمكن اللجوء إلى الإعلام الجديد في أي وقت لتنفيذ جزء من استراتيجية التواصل والتحسيس من طرف المؤسسات أو لنشر الأخبار والتعليق، دون اعتمادات مالية هامة.

## II- أهمية وضرورة وسائل الإعلام الاجتماعي

ما من شك في أن ظهور وسائل الإعلام الاجتماعي، إذا ما تم استبعاد ظاهرة " الأخبار المزيفة - Fake News " والاستهتار بصحة المعلومة وتأثيرها على مصالح المجموعات المعنية فإن هذا النمط من الإعلام والتواصل، يعطي إمكانيات هائلة للتقليص من حجم التضليل والتعتيم الذي يمكن أن تمارسه بعض الجهات في السلطة أو في مجالات التجارة أو في مجالات أخرى. إن العمل الذي يقوم به صحفي تقليدي بعرض المعلومات على بعضها للتأكد من صحتها، ولو بشكل تقريبي، صار بإمكان مستعملي الإعلام الجديد القيام به، لتكوين تصوراتهم الذاتية بشأن موضوع ما.

لقد فتح هذا الإعلام الباب أمام الكشف عن الكثير من الممارسات المتعلقة بتوجيه الإعلام (التقليدي) لخدمة أطراف على حساب أخرى، وصارت مقولة أبراهام لنكولن "يمكنك أن تخدع جزءا من الشعب في كل وقت، وكل الشعب بعض الوقت، ولكن لا يمكنك أن تخدع الشعب في كل وقت" ملائمة أكثر للسياق الراهن، إذ بإمكان الواقع أن يثبتها بسرعة. فالمجتمع بات أكثر تطلبا في ما يتعلق بمحاسبة المسؤولين وبالمشاركة في تدبير الشأن العام، خاصة أن ثقة الناس في السياسيين تقلصت إلى مستويات متدنية جدا في ظل قلة المعطيات الموثوقة والمقنعة. ويمكن اعتبار ذلك نتيجة طبيعية لانفتاحهم على ما تتداوله المواقع الاجتماعية من معلومات وتعليقات عن سوء تدبير شؤونهم، وكذا على ما يدور في العالم من حولهم، واستئناسا بتجارب شعوب أخرى في بناء مجتمعاتها.

لذلك لابد من الالتفات إلى الإحصائيات التي تقدمها المؤسسات المتخصصة بشأن الإقبال المتزايد على الإعلام الاجتماعي. وهو الإقبال الذي لا يستثنى منه أي بلد. وقد سجل المغرب، في خضم ذلك، انخراطا واسعا في الإعلام الاجتماعي والشبكات الاجتماعية على اختلاف أنواعها، وتعدد كفاءات وطرق اشتغالها ووظائفها. وفي ما يلي رسم بياني يعكس اهتمام المغاربة بالحضور على الشبكات الاجتماعية الأساسية فقط، في غياب إحصائيات تتعلق بالمدونات والمنتديات والمواقع الشخصية أو المؤسساتية والإخبارية:



إن قراءة هذه الأرقام، يبرر إلى حد بعيد، حاجة المؤسسات إلى التواجد الفعال على هذه الشبكات، خاصة تلك المؤسسات التي تكون أشغالها، كلها أو بعضها، موجهة بشكل مباشر إلى المواطنين، بحيث يكون هؤلاء في حالة تقصُّ دائمة لأخبار ومستجدات المواضيع والمجالات التي تهمها أو تكون لها علاقة بها، كما هو الشأن بالنسبة للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

هناك أسباب كثيرة وملحة تجعل من حضور الهيئة في وسائل الإعلام الاجتماعي أمرا حيويا. فقد خلقت دسترة الهيئة والانتقال من هيئة استشارية بمرسوم إلى هيئة دستورية محدثة بقانون ومهام واسعة تجمع بين التوجيه والإشراف والتنسيق وضمان التتبع والتقييم في مجال التوعية والتعبئة والوقاية والمحاربة، انتظارات جديدة لدى المواطنين والرأي العام الوطني، خاصة، وعموم المشتغلين بمحاربة الفساد وطنيا وشركاء المغرب الاقتصادي والمؤسستين في العالم. لأجل ذلك لا تكفي قنوات التواصل والإعلام التقليدية للتفاعل وإيصال المعلومات الأساسية المتعلقة بالمهام وبالأنشطة والإنجازات والصعوبات إلى خليط من المتلقين المختلفين في درجات استيعابهم وفهمهم لموضوع الفساد عموما، ولعمل الهيئة بشكل خاص.

ويمكن، دون حصرها، تلخيص الأسباب التي تفرض على الهيئة التعامل بجدية مع الإعلام الاجتماعي والانخراط فيه حتى تتفاعل بشكل إيجابي مع معطيات الواقع المستجدة في ما يلي:

انفتاح الناس على العالم بشكل غير محدود حيث صاروا يتوقون أكثر الى الاطلاع والمعرفة في جميع مجالات الحياة التي تخصهم، أكانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، والفساد ضمن هذه المجالات التي صار الاهتمام بها أكثر فأكثر.

دور وسائل الإعلام الاجتماعي في التعبير عن الانتظارات الشعبية كما هو الحال بالنسبة للحراك الشعبي الذي عرفته المنطقة العربية منذ سنة 2010، بحيث أصبح هذا الدور نموذجاً لما يمكن أن تقوم به هذه الوسائل بفعالية في مجالات التعبئة السريعة وتمكين الناس من الالتفاف حول قضايا مختلفة، كما كان الحال مثلاً بالنسبة لحملة المقاطعة التي عرفتها بلادنا خلال سنة 2018.

تنامي دور وسائل الإعلام الاجتماعي في التنديد بالفساد وكشفه والتبليغ عنه، حيث يمكن أن تصبح من بين المصادر الأساسية للمعلومات الخام لفتح بعض الملفات التي قد يحولها التحقيق والبحث إلى قضايا قابلة لأخذ مسارها أمام المحاكم.

ارتفاع الوعي بمبادئ الحكامة وبأهمية محاربة الفساد، بحيث تبرز ضرورة عمل الهيئة على تأطير هذا الوعي ودفعه نحو مزيد من الفعالية والتعبئة الجماعية ضد هذه الظاهرة. إن تدخل الهيئة من جانب التوعية والتحسيس من شأنه تأمين دمج وتقوية المجهود الوطني لمكافحة الفساد الذي يساهم فيه الجميع من مؤسسات الدولة وجمعيات المجتمع المدني والقطاع الخاص وعموم المواطنين.

صدور قوانين وتشريعات جديدة، انسجاماً مع مقتضيات الدستور، تتيح للمواطنين إمكانية المشاركة والتأثير في القرارات والسياسات العمومية، وذلك في إطار المقتضيات المتعلقة بالديمقراطية التشاركية.

بالمقابل، ففي الوقت الذي تفتح العديد من المنتديات الالكترونية الباب أمام الجهات الفاعلة في المجتمع المدني والمواطنين للتعبير عن أنفسهم وطرح وجهات نظرهم حول الموضوعات التي تهمهم أو تؤثر على حياتهم، فإننا نتكاثر، أيضاً، مصادر المعلومات الكاذبة، بهدف تحريف الحقيقة والتأثير بكيفية لا أخلاقية وغير مشروعة على الرأي العام. لذلك، فإن الهيئة، بقدر ما هي مدعوة للانخراط والتفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعية، بقدر ما هي ملزمة في الآن ذاته بالحدز لتفادي الانزلاقات المترتبة عن هذه الظاهرة، وعدم الانجرار في نقاشات ومواقف لا تتوافق مع قيمها ومبادئها وتوجهاتها.

في هذا الإطار، تظل الهيئة مطالبة بسلك جميع الطرق، بما فيها التشريعية، لتخليق وتطوير حكامه المرفق الرقمي وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي، مع الحرص على ألا يمس أي إجراء قد يتخذ في هذا الباب، بالحقوق المضمونة للمواطنين، من حرية الرأي والتعبير بجميع الوسائل المتاحة.

## II-1 الأهداف من تواجد الهيئة على وسائل الإعلام الاجتماعي

بالنظر للاعتبارات المشار إليها في الفقرات السابقة، فإن حضور الهيئة في الإعلام الاجتماعي ينبغي أن يكون واحداً من توجهات استراتيجية التواصل التي تستهدف الجمهور الواسع. ذلك أن مستعملي وسائل وشبكات الإعلام الاجتماعي، بالإضافة إلى أهميتهم العددية، فهم يشكلون فئة تمثيلية للمجتمع تضم مختلف شرائح العمرية والاجتماعية والمهنية التي تنتمي إلى مستويات ثقافية وتعليمية متفاوتة، وتعكس انشغالات متنوعة تماماً كما هي موجودة في الواقع الحقيقي. كما أن وسائل الإعلام الاجتماعي تشكل، بالإضافة إلى ذلك، قنوات تتيح التعبير بسهولة عن إدراك وآراء واقتراحات كل هذه الفئات المجتمعية، حيث يمكن التواصل من توفير كمية هائلة من المعلومات يمكن استثمارها.

ومع أن الأهداف التواصلية للهيئة تحددها الاستراتيجية العامة للتواصل التي تدرج بدورها ضمن التوجهات والأهداف الاستراتيجية لعمل الهيئة بشكل عام. فإن الحضور في الإعلام الاجتماعي يروم تحقيق أهداف مستهدفة خاصة من بينها :

التعريف الواسع بطبيعة عمل الهيئة وأنشطتها وتوضيح مهامها. هذا الهدف يأخذ في الاعتبار الانتقال إلى الإطار القانوني والمؤسسي الجديد، الذي يطبع الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، وسيكون على الهيئة في صيغتها الجديدة إدماج جميع الجوانب بما فيها تلك المتعلقة بالتحقيق والتقصي على سبيل المثال في خططها التواصلية، واستعمال الإعلام الاجتماعي كقناة فعالة تمثل إعلام القرب.

تحسيس الفئات المستهدفة ضمن مستخدمي وسائل الإعلام الاجتماعي وخاصة الشباب واليافعين وتوعيتهم وتعبئتهم في ما يتعلق بمكافحة الفساد، وذلك في إطار من تكامل الأدوار بين مختلف المتدخلين في الملف على المستوى الوطني.

فتح نقاش دائم حول ظاهرة الفساد واستقاء المعطيات الكفيلة بتكوين فكرة تمثيلية حول توجهات الرأي العام وكيفية تعامله مع الظاهرة بكيفية عامة ومع القضايا المطروحة. هذا النقاش يمكن القيام به من خلال ما تتيحه وسائل الإعلام الاجتماعي خاصة تشكيل مجموعات افتراضية قادرة على جذب وانضمام المهتمين بقضايا الفساد، سواء كانوا أشخاصاً أو ممثلين عن جمعيات، قادرين على التأثير في الرأي العام إما لمصداقيتهم أو لطبيعية عملهم وأنشطتهم.

جمع معلومات لها علاقة بالفساد وبالمهام المنوطة بالهيئة، تمثل مادة خام لاشتغالها، خاصة وأن هيكلية الهيئة الوطنية تضم، بحكم القانون، مرصداً مكلفاً بتتبع ودراسة مختلف أشكال ومظاهر الفساد وإعداد قواعد معطيات وطنية وكذا تتبع وتقييم السياسات العمومية في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته، ومواكبة التدابير المتخذة في هذا المجال. ومن شأن الإعلام

الاجتماعي أن يشكل مصدرا ذا خصوصية في غاية الأهمية لدعم عمل المرصد وتطعيم قاعدة المعطيات بما يسمى بالبيانات الكبرى (Big Data).

نشر المعلومات التي تعتبرها الهيئة على قدر من الأهمية وتستلزم السرعة في انتشارها، بما في ذلك مواقف الهيئة من قضايا وأحداث ظرفية. ذلك أن النشر في الاعلام الاجتماعي يضمن التواصل الآتي والسريع والتحكم كليا في مضمون وشكل النشر.

إرساء مبادئ الإشراك وعلاقات القرب مع المواطنين تكون مبنية على الثقة، من خلال الإنصات إلى انشغالاتهم بخصوص ظاهرة الفساد، والتعبير عن مدى إدراكهم واستيعابهم لها. وقد يكون ذلك في إطار من التفاعل المتبادل على شكل آراء ومقترحات أو نقاش أو رسائل مفتوحة، كما قد يكون على شكل إخبارٍ بما تقوم به الهيئة وبكيفية الأخذ بالآراء والانشغالات التي تتوصل بها، وهي التزامات دستورية يمكن الاستعانة بوسائل الاعلام الاجتماعي لتنزيلها.

## II-2 من توجه الهيئة اهتمامها؟

لقد خلق الانترنت، من خلال الإعلام الاجتماعي، عالما افتراضيا موازيا للعالم الواقعي. ويضم هذا العالم مختلف الفئات الاجتماعية، وجل المؤسسات والشركات والجمعيات. لذلك فإن عملية اختيار المستهدفين من حضور الهيئة في وسائل والإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي لا تختلف، في منطلقاتها، عن اختيارهم في الواقع. ويتنوع هؤلاء حسب الخطاب والأحداث والظرفية. فزيادة على استعمال وسائل الإعلام الاجتماعي في التواصل الأفقي مع كافة الفئات المجتمعية، يمكن استهداف بكيفية خاصة الفئات الآتية، في مقاربات مختلفة وبأهداف متكاملة :

الشباب واليافعون خاصة، لأنهم الأكثر حضورا. هؤلاء هم العمود الفقري لحمات التحسيس والتوعية التي تروم تغيير العقلية والتأسيس لمستقبل خال من الفساد، أو أقل معاناة من مظاهر الفساد التي تراكمت عبر التاريخ لأسباب سياسية وثقافية واقتصادية.

الإدارات والمؤسسات الوطنية والدولية، ذات الطابع العمومي أو الخاص، التي تستخدم بدورها وسائل الإعلام الاجتماعي، وذلك لوضعها في صورة الجهود التي تبذلها الهيئة والاطلاع على ما تقوم به أيضا هذه المؤسسات. إن التفاعل المفترض بين الهيئة ومختلف هذه المؤسسات من شأنه أن يفتح إمكانيات للتعاون ولضمان الالتقائية وعدم تشتت الجهد الرامي لمحاربة الفساد.

الصحفيون ومجموع المشتغلين في وسائل الإعلام المختلفة، حيث يشكل الإعلام الاجتماعي وسيلة إضافية ذات نجاعة مؤكدة للتواصل والتفاعل مع الصحفيين لا تقل أهمية عن التواصل المباشر الهاتفي أو عبر البريد الإلكتروني.

## 3-II-3 ماذا ستقدم الهيئة لمتابعيها ؟

لا تشتغل الهيئة في مجال حساس ومعقد فحسب، بل أيضا إلى جانب متدخلين آخرين كثير، تتباين استراتيجياتهم وأهدافهم وطرق اشتغالهم، وأيضا تختلف مسؤولياتهم ومهامهم في هذا المجال ، اعتبارا للنصوص القانونية التي تحدد اختصاصاتهم وحدود تدخلاتهم. ولأن قضية مكافحة الفساد تقتضي تكاملا في الأدوار بين هؤلاء، فإنه من الضروري أن يتم، بشكل جيد، توضيح موقع كل متدخل بين مكونات المنظومة الوطنية للنزاهة بما يضمن النهوض بالمهام والصلاحيات الموكولة لكل واحد منهم.

في هذا السياق، واعتبارا للدور المحوري الموكول لها في مجال مكافحة الفساد، يبدو لزاما على الهيئة أن تخلق محتوى على درجة عالية من التميز، يعكس خصوصياتها وموقعها المؤسسي وجوهر الخطاب المعبأ والمدمج في المجهود الوطني لمكافحة الفساد. إن على الهيئة أن تجيب على انتظارات الرأي العام، ومن ثم أن تخلق لدى المستهدفين اهتماما بمنشوراتها وبالتفاعل مع مبادراتها.

ولتحقيق أهدافها، لابد للهيئة أن تأخذ في الاعتبار خصوصيات التواصل عبر وسائل الإعلام الاجتماعي. فباستثناء المدونات التي قد تستوعب مقالات مطولة، يظل المحتوى في وسائل الإعلام الاجتماعي وشبكات التواصل الاجتماعي مركزا ومكثفا، وذلك لضمان متابعته وقراءته حتى من طرف غير المهتمين.

إن أكثر المنشورات التي تحظى بمتابعة كبيرة تتمثل في الصور والفيديوهات القصيرة في حدود ثلاث دقائق حسب بعض المعايير. لكن هذا لا يمنع من أن الصياغة الجيدة للمنشورات المكتوبة، والاختيار الموفق لمقتطفات citations حول الفساد سيتمكنان أيضا من جذب انتباه مستخدمي الإعلام الاجتماعي والتأثير فيهم.

بناء على ذلك فإن محتوى الهيئة لن يتميز على الأشكال المعتادة من المنشورات إلا بما يقدمه من رسائل وأيضا بكيفية تقديمه. وتتمثل هذه الأشكال حسب الأهداف والفئات في:

- صور
- تسجيلات وفيديوهات قصيرة (podcast)
- ملصقات
- روابط
- مقتطفات تكون مرفوقة بصور ملائمة ومختارة بعناية
- أخبار مقتضبة
- أسئلة واستطلاعات رأي
- نقل مباشر لأنشطة الهيئة
- .....

## 4-II الخط التحريري

الخط التحريري عنصر فارق في مسألة تميز وتمييز المحتوى في الإعلام الاجتماعي. لأنه يعكس الخصوصية في ذاتها، ويتحول إلى خيط ناظم يؤطر المنشورات إلى حد أنه يمكن تمييزها مجردة عن ناشرها. بالنسبة للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، تكمن خصوصياتها في المقتضيات الدستورية والقانونية المؤطرة لوجودها، ولكن أيضا في طبيعة تركبتها وخلاصة التوجهات التي تقودها وتصورات أعضائها لها، دون إغفال الأدبيات والمرجعيات الدولية التي تستأنس بها في أداء عملها.

لذلك يمكن التمثيل لمحددات الخط التحريري لحضور الهيئة في الإعلام الاجتماعي بما يلي:

■ الانسجام مع المقتضيات الدستورية والمقتضيات المكملة المنصوص عليها في القانون المنظم للهيئة، ومع توجيهات رئاسة الهيئة ومجلسها.

■ التعبير عن روح المهام المنوطة بالهيئة كما هي منصوص عليها في الدستور وفي القانون.

■ الحرص على التعامل بدون لغة خشب وعلى أن يكون كل منشور أو نقاش إضافة، ويعكس انفتاح الهيئة على مختلف الآراء، وموضوعيتها في التعامل مع ملف مكافحة الفساد.

■ أسلوب مركز ومبسط يمكن فهمه واستيعابه من أوسع الشرائح الممكنة لأن من بين الاهداف الأساسية في النهاية، هناك التوعية والتحسيس وتغيير العقلية والسلوك، بالإضافة إلى توطيد ثقة المواطنين.

## 5-II تواصل ناجح، غير ناجح

تمنح وسائل وشبكات الإعلام الاجتماعي عدة إمكانيات لقياس نجاح المقترحات التواصلية من عدمه. وهي في الغالب مؤشرات عديدة، إلا أن بعضها قد لا تقدم فقط تقييما للمنشورات، وإنما لعمل الهيئة بشكل عام، خاصة تعليقات المتابعين وعموم مستخدمي الإعلام الاجتماعي. ذلك أن تحليل التعليقات ينبغي ألا ينحصر في عددها بل لابد أن يشمل مضمونها أيضا. وفي ما يلي عدد (غير حصري) من المؤشرات المتاحة لقياس النجاح على وسائل الإعلام الاجتماعي:

■ عدد المشتركين في الصفحات والمنتديات التي أنشأتها الهيئة

■ عدد المنسحبين من متابعة هذه الصفحات

■ عدد التفاعلات مع منشورات الهيئة ونوعيتها (j'aime, décevant...)

عدد المشاهدات بالنسبة للفيديوهات ومعدل دقائق المشاهدة خاصة على قناة اليوتيوب

عدد التعليقات (ونوعيتها سلبية/إيجابية)

عدد التقاسمات وإعادة النشر

## 6-II متابعة وتحليل مؤشرات قياس النجاح

لا يتوقف نجاح التواصل عبر الإعلام الاجتماعي فقط عند جودة المحتوى. لأن الحفاظ على هذا النجاح يتطلب باستمرار تحليل المؤشرات الدالة عليه، والعمل على تصحيح النواقص التي يمكن استخلاص وجودها من نوع ردود الفعل تجاه منشورات الهيئة. ويتطلب أيضا حرصا متزايدا على التفاعل مع آراء وتعليقات المتابعين كنوع من التعبير عن الجدية والمصداقية وأن حضور الهيئة على وسائل الإعلام الاجتماعي ليس فقط للترويج للإنجازات والأنشطة بل للإنصات والتفاعل، ولتجويد عملها عموما، ولتدارك ما يمكن أن يشوب المنشورات من ثغرات تقلص من تجاوب الناس معها، بحيث ينصح خبراء الإعلام الاجتماعي ب:

ضرورة إعادة النظر في أي منشور لم يتم التفاعل معه بالحجم المعتاد في المعدل خلال وقت يتم تحديده مسبقا.

الاستعداد الدائم للتجاوب مع كل الأسئلة والنقاشات بما في ذلك الانتقادات التي قد تكون حادة أو خارجة عن اللياقة.

## 7-II الوسائل

سبقت الإشارة إلى أن الحضور في وسائل الإعلام الاجتماعي قد لا يتطلب اعتمادات مالية، في ما يتعلق بالولوج إليها، ولكنه بالمقابل ينبغي توفير جملة من الوسائل التي لا غنى عنها لإنجاح هذا الحضور، ومن ذلك:

موارد بشرية مخصصة ومؤهلة لهذه المهمة

المعلومات اللازمة من طرف كل العاملين في الهيئة لتحسين المنشورات

الوسائل اللوجستية والتقنية من معدات التصوير والربط اللاسلكي بالإنترنت.



### III- ملاحظة ختامية

لم تتحدث هذه الورقة عن وسيلتين من وسائل الإعلام الاجتماعي. المدونات blog والمنتديات forums. وذلك لأن الشبكات الاجتماعية أخذت مكانهما خاصة بالنسبة للمنتديات. أما بالنسبة للمدونات فيضاف إلى ذلك أن الهيئة لن تنتج مقالات بشكل منتظم حول الفساد، ولديها لتقديم تحليلاتها ومواقفها وسائل أخرى لتصريفها، أي تقاريرها ومشاركاتها في الندوات أو أجوبتها على أسئلة الصحافة.



الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

شارع النخيل - عمارة هاي تيك - جناح ب - حي الرياض - الرياض

الهاتف: +212 (0) 5 37 57 86 50/60، الفاكس: +212 (0) 5 37 71 16 73