

Participatory Budgeting الموازنة التشاركية
وتلبية احتياجات القرى الأولى بالرعاية

أ.د / محمود محمود عرفان سرحان

أستاذ التنمية والتخطيط
مقرر اللجنة الدائمة لترقيات الأساتذة
المجلس الأعلى للجامعات

المخلص :

تعد المشاركة حقاً سياسياً معترفاً به للمواطنين كرسنه عديد من النصوص والتشريعات بمختلف درجاتها، وتعتبر الميزانية التشاركية أداة متقدمة جداً للقرار المشترك، وإن تعدد تجارب الميزانية التشاركية تتطابق مع الصيغة الجديدة لقياس الحكامة التشاركية المحلية؛ فقد أقرت عدة دول آليات للتخطيط التشاركي حيث يتم إشراك المواطنين في وضع برنامج عمل لهم لمواجهة مشكلات مجتمعهم، ومن فوائد الميزانية التشاركية تحسين الإدارة، وتمكين المواطنين، وتحسين تبادل المعلومات، وتعميق الديمقراطية المحلية، وزيادة الملكية العامة للمشاريع التنموية والحد من الفساد، وكل ذلك يؤدي إلى تحسين توصيل الخدمات؛ ولكن لكي تتحقق فوائد الموازنة التشاركية فلا بد من ذلك أن تكون هناك الإرادة السياسية القوية من الحكومة التي ينبغي أن تدعمها، ولكن قد يؤدي نقص الموارد إلى تعريض الجهود المبذولة نحو الموازنة التشاركية للخطر، وتهدف إلى توسيع مجال اللعبة الديمقراطية التي لا تبقى محدودة فقط في آليات الديمقراطية التمثيلية بل تصبح ممتدة إلى الديمقراطية التشاركية، وإن القرار المشترك يغير العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطنات والمواطنين فهو يدرج تدبير الشؤون العامة في مستوى أفقي ينتمي لصنف الشراكة، وليس في إطار منطق عمودي ذو صبغة هرمية، ويصبح تدبير الشؤون العامة قضية الجميع فيما يسميه البعض بتجذير الديمقراطية؛ ولأهمية الموضوع نتناوله في المحاور التالية:

المحور الأول: لمحة تاريخية عن الميزانية التشاركية.

المحور الثاني: مفهوم الموازنة التشاركية.

المحور الثالث: أهمية الموازنة التشاركية.

المحور الرابع: أهداف الموازنة التشاركية.

المحور الخامس: مبادئ الموازنة التشاركية.

المحور السادس: خطوات إعداد الموازنة التشاركية.

- المحور السابع: الفاعلون في القرار المشترك.
- المحور الثامن: تحديات الموازنة التشاركية.
- المحور التاسع: عوامل نجاح تطبيق الميزانية التشاركية.
- المحور العاشر: مزايا الميزانية التشاركية.
- المحور الحادي عشر: عيوب الميزانية التشاركية.

مقدمة

يريد الناس أن يكونوا مواطنين لديهم حقوق وعليهم وواجبات وليس مجرد ناخبين ومستهلكين، ويريدون أن تُحترم حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم، ويطلبون بدور أكبر في تشكيل حياتهم، ويسعون للقيام بدور أكبر ونشط في صنع القرار الخاص بمجتمعهم، وأن يشاركوا في المناقشات والقرارات التي تمس حياتهم ومستقبل مجتمعهم، ومعرفة سبب عدم تنفيذ بعض السياسات والخطط التي تم وضعها من قبل الحكومات، ويريدون معرفة سبب خروج بعض الأشخاص (القادة السياسيين والموظفين العموميين) على القانون، ويطلبون بالمعلومات والشفافية من الحكومة فهذا باختصار المطالبة بحكم تشاركي ومتجاوب من قبل المواطنين.

هذا وقد بدأ الحديث في العالم العربي عن مفهوم مشاركة المواطن في مسارات صياغة القرار الحكومي ورسم السياسات العامة في مختلف القطاعات مع بداية القرن الحالي؛ وذلك تبعاً للضغط الذي مارسته منظمات وجمعيات المجتمع المدني، والتي عملت جاهدة على تكريس هذا التوجّه الذي أعطى نتائج تجلب الانتباه في عدد من بلدان العالم عبر حملات المناصرة والمرافعة، وقد تركز هذا التوجه خصوصاً بعد موجة الثورات العربية وما رافقها من رفع في مستوى وعي المواطن وارتفاع سقف تطلعاته وفتح المجال للعمل المدني وإلغاء القيود التي كانت موجودة؛ فأصبحنا نتحدث عن حقّ وصول ونفاذ المواطن إلى المعلومة وحق المنظمات والجمعيات في المشاركة في رسم السياسات العامة، وعموماً أضحت الجميع يطالب بالديمقراطية المباشرة أو التشاركية والتي تتيح للمواطن موقعا في مسار رسم السياسات وتحديد الأولويات والبرمجة في كل ما يخص تدبير الشأن العام وطنياً ومحلياً.

وتعتبر الميزانية التشاركية أداة متقدمة جداً للقرار المشترك وإن تعدد تجارب الميزانية التشاركية تتطابق مع الصيغة الجديدة لقياس الحكامة التشاركية المحلية؛ فقد أقرت عدة دول آليات للتخطيط التشاركي حيث يتم إشراك المواطنين في وضع برنامج عمل لهم لمواجهة مشكلات مجتمعهم، ومن فوائد الميزانية التشاركية تحسين الإدارة، وتمكين المواطنين، وتحسين تبادل المعلومات، وتعميق الديمقراطية المحلية، وزيادة

الملكية العامة للمشاريع التنموية والحد من الفساد وكل ذلك يؤدي إلى تحسين توصيل الخدمات؛ ولكن لكي تتحقق فوائد الموازنة التشاركية فلا بد من ذلك أن تكون الإرادة السياسية القوية من الحكومة التي ينبغي أن تدعمها تمكين قانوني إطار العمل، ولكن قد يؤدي نقص الموارد إلى تعريض الجهود المبذولة نحو الموازنة التشاركية للخطر؛ ولأهمية الميزانية التشاركية فتعتبر المشاركة حقاً سياسياً معترفاً به للمواطنين كرسته عديد من النصوص والتشريعات بمختلف دراجاتها؛ فقد كرسست بعض الدساتير العربية على غرار دستور الجمهورية التونسية لسنة ٢٠١٤م هذا التوجه، كما تجاوب الدستور المغربي الحالي معه؛ حيث نص على الديمقراطية التشاركية التي تسمح للمواطنين والمجتمع المدني بالمشاركة في تدبير ومراقبة وتقييم السياسات العمومية، كما تنص المعايير الدولية العديدة من المبادئ التي تؤكد على هذا الحق، إذ جاء في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وتحديداً في الفصل ٢١ على حق كل فرد في المشاركة في إدارة الشؤون العامة لبلاده بشكل مباشر أو عن طريق الاختيار الحر لممثليه، وأن لكل شخص الحقوق ذاتها التي لغيره في تقلد الوظائف العامة في البلاد، وأن إرادة الشعب هي مصدر السلطات يعبر عنها بانتخابات نزيهة ودورية.

وأكد العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لسنة ١٩٧٦م في المادة الأولى بأن "جميع الشعوب حق تقرير مصيرها بنفسها، وهي بمقتضى هذا الحق حرة في تقرير مركزها السياسي وحرية في السعي لتحقيق نمائها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ولجميع الشعوب سعياً وراء أهدافها الخاصة التصرف الحر بثروتها ومواردها الطبيعية دونما إخلال بأية التزامات منبثقة عن مقتضيات التعاون الاقتصادي الدولي القائم على مبدأ المنفعة المتبادلة، وإن الموازنة التشاركية (PB) هي عملية من المشاورة الديمقراطية واتخاذ القرارات، وتعد نوعاً من الديمقراطية التشاركية؛ حيث يقرر الأشخاص العاديون كيفية تخصيص جزء من الميزانية البلدية أو العامة، وتسمح للمواطنين بتحديد ومناقشة مشروعات الإنفاق

العام وتحديد الأولويات الخاصة بها، وتمنحهم السلطة لاتخاذ القرارات الفعلية حول المبالغ التي يتم إنفاقها، وعند أخذ الموازنة التشاركية على محمل الجد وبناءً على الثقة المتبادلة يمكن للحكومات المحلية والمواطنين تحقيق الاستفادة على حد سواء، وقد أدت الموازنة التشاركية في بعض الحالات إلى زيادة استعداد الأشخاص لدفع الضرائب.

وتشير الدراسات الحالية حول الحكومة المحلية في إفريقيا إلى أنه تم إحراز تقدم كبير نحو تطبيق اللامركزية، وتم نقل الانتباه الآن إلى القضايا المتعلقة بالحكم ونوعية سبل العيش للسكان المحليين، والنقاش حول الحكم يسعى لتمكين الكيانات المحلية وتمكين المواطنين بشكل فردي وجماعي من المشاركة في الاستفادة من مؤسسات الحوكمة الخاصة بهم وخدمات التنمية، ويشير تقرير الحكومة إفريقيا ٢٠٠٥م إلى أن المشاركة في الحوكمة هي في صميم الاستدامة والتنمية والحد من الفقر، وإن هذه المشاركة جيدة للنمو الاقتصادي والإنتاجية، وتزيد من مدخلات الإنتاج مثل العمالة ورأس المال، وتعزز إنتاجية هذه المدخلات، ويمكن أن تؤثر أيضًا على توزيع فوائد النمو الاقتصادي، ومن خلال الحوكمة التشاركية التي يمكن للدول الناشئة تحسين عملياتها الديمقراطية، وتعزيزها الإدارة العامة المتجاوبة، وممارسة المساءلة والشفافية والنزاهة، ويمكن أن توفر الحوكمة التشاركية أساسًا قويًا لإقامة الحوكمة الرشيدة، وعرف البروفيسور أبولو نسيامبي (١٩٩٨) الحوكمة الرشيدة على أنها إنشاء نظام هادف العلاقة بين المجتمع المدني والدولة أو بين المحكوم والحكومة بهدف تعزيز كفاءة تقديم خدمات الترخيص العامة، ويمضي البروفيسور سليمان نجوير ٢٠٠٠م ليوضح أنه مهما كان الشكل الذي يتخذه التعريف فإن الحكم الصالح يدور حوله خلق مساحة لمشاركة:

١- الأفكار والمعلومات.

٢- السلطة.

٣- المسؤولية.

وفي هذه العملية خلق ثقافة:

- ١- الملكية.
- ٢- المساءلة.
- ٣- الشفافية.
- ٤- سيادة القانون واحترام الإنسان والحقوق.
- ٥- الانفتاح.
- ٦- الأخلاق والنزاهة.
- ٧- الصدق.

لكي تعمل هذه المبادئ يجب على الحكم الصالح الالتزام باتباع سبعة المبادئ وهي:

- ١- الاستدامة.
- ٢- التبعية.
- ٣- الإنصاف.
- ٤- الكفاءة.
- ٥- الشفافية والمساءلة.
- ٦- المشاركة المدنية.
- ٧- المواطنة الآمنة.

لكن الشائع هو الاعتقاد بأن شكلاً من أشكال مشاركة أصحاب المصلحة في القرار صنع أمر ضروري في التخطيط للقضايا التي تؤثر على حياة الناس اليومية، كما أكد علماء التنمية على أن القرارات الحكومية في أجزاء كثيرة من العالم لم تستجب تاريخياً بشكل ملائم لاحتياجات وقيم المجتمعات، ولا سيما القطاعات الفقيرة والمحرومة من المجتمع، ونتيجة لذلك لا تعكس خطط التنمية بشكل كافٍ احتياجات الفقراء، ومع زيادة الوعي بحقوق الإنسان يطالب المواطنون بشكل متزايد بالحكم مخطط خالٍ من الفساد الإداري والبيروقراطي والمحسوبية في تحويل الأموال العامة وتوزيعها بشكل غير عادل، وفساد للأصول العامة للدولة، وبدلاً من ذلك يطلبون

نظام الحكم الذي يعزز التنمية والوصول إلى العدالة والوصول إلى الأسواق وجودة الخدمات وإعادة توزيعها على المجتمعات بشكل عادل كلاً حسب احتياجاته وليس حسب مصدر قوته وتأثيره، ويطالب المواطنون بمزيد من المشاركة المباشرة في صنع القرار في عملية السياسات العامة وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، ويؤكد معهد البنك ٢٠٠٠م أن جودة النمو في الدول النامية يرتبط بإشراف المجتمع المدني وتعد مشاركته في صنع القرار أداة لتحسين الحكم، ولأهمية الموضوع نتناوله في المحاور التالية:

المحور الأول: لمحة تاريخية عن الميزانية التشاركية.

المحور الثاني: مفهوم الموازنة التشاركية.

المحور الثالث: أهمية الموازنة التشاركية.

المحور الرابع: أهداف الموازنة التشاركية.

المحور الخامس: مبادئ الموازنة التشاركية.

المحور السادس: خطوات إعداد الموازنة التشاركية.

المحور السابع: الفاعلون في القرار المشترك.

المحور الثامن: تحديات الموازنة التشاركية.

المحور التاسع: عوامل نجاح تطبيق الميزانية التشاركية.

المحور العاشر: مزايا الميزانية التشاركية.

المحور الحادي عشر: عيوب الميزانية التشاركية.

المحور الأول: لمحة تاريخية عن الميزانية التشاركية

ليست الديمقراطية التشاركية أو المباشرة مقارنة عصرية في التفكير النظري فقد تحدّث الفيلسوف الإنجليزي جون لوك عن نقائص الديمقراطية التمثيلية حين ربط شرعية السلطة بشرعية الرأي العام التي يؤسّسها المواطنون أنفسهم والذين تناط بعهدتهم مسؤولية تتجاوز مجرد التصويت لاختيار ممثلهم إلى مراقبة نشاطاتهم ومحاسبتهم على أدائهم السياسي، ويرى الفيلسوف الفرنسي جون جاك روسو صاحب فكرة العقد الاجتماعي أنّ الديمقراطية التمثيلية تقوم على فترة قصيرة من الحرية تمنح

للمواطن أثناء عملية التصويت، ثم يترك المواطن للإهمال بوصفه مجرد ناخب، فدعا روسو إلى زيادة قوة الفرد وحمايته وإعادة الحرية له عن طريق خلق فضاءات أرحب تسمح له بالمشاركة المباشرة في تدبير الشأن العام حتى تصبح الديمقراطية التشاركية التفاعلية أداة لتحقيق التحول المجتمعي وتدمج المواطن في السياسة العامة للمجتمع، ويرجع الفضل في بروز الديمقراطية التشاركية أو المباشرة حديثا إلى الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات من القرن الماضي؛ حيث تم من خلال اعتماد أسلوب الحوار والتشاور مع المواطنين في المدن الكبرى الاتفاق على كيفية تدبير الشأن العام وصنع القرار في مواجهة التحديات المطروحة محليا كالفقير والتهميش، وهو ما أفرز نخبة من المواطنين العاديين على المستوى المحلي، ولها القدرة والقوة على اقتراح الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة، وذلك أمام عجز الأطراف المنتخبة حسب الديمقراطية التمثيلية المهيمنة والمدعومة من قبل جماعات الضغط واللوبيات.

وتعرف عديد من دول العالم منذ بضع سنوات جنوحا نحو المشاركة أو الديمقراطية المباشرة والذي مرده بالأساس الشعور بالفرق الشاسع الذي يفصل بين ما يجري في المجالس المنتخبة وبين آراء الناس والحياة اليومية، وهو ما يبرزه التراجع الكبير التي تعرفها آليات الديمقراطية التمثيلية في كافة أنحاء العالم، فقد ضَعُفَتْ مصداقية المجالس المنتخبة سواء كانت برلمانات أو مجالس محلية، وأبرز دليل على ذلك عزوف الناخبين عن الإدلاء بأصواتهم خلال الانتخابات وحتى على مستوى التسجيل في القوائم الانتخابية، وهو ما أبرزته نتائج عديد الانتخابات سواء في الوطن العربي أو حتى في أوروبا، مما يؤكد فقدان مقاطعي الانتخابات المصداقية في أداء الهيئات المنتخبة بطريقة غير مباشرة وأن هذا النظام أصبح في أزمة، وقد ظهر مفهوم الميزانية التشاركية في البرازيل في نهاية الثمانينات ١٩٨٩م مع حزب العمال عندما وصل إلى السلطة وأنهى سنوات الدكتاتورية التي كانت تعرفها البلاد وتوسع داخل البرازيل خلال التسعينات ثم بدأت عدد من مدن بلدان أمريكا اللاتينية ودول

أوروبا وإفريقيا في تطبيقه في بداية القرن الحالي بفعل نجاح الميزانية التشاركية في مدينة بورتو أليغري كما يزيد عن ٣١٠٠ بلدية تعتمد اليوم في تسييرها المحلي على الميزانية التشاركية، وذلك في كل من دول أمريكا اللاتينية وأوروبا وإفريقيا وآسيا. تمت أول عملية كاملة للموازنة التشاركية في مدينة بورتو أليغري، في البرازيل، بدءاً من عام ١٩٨٩م، وكانت الموازنة التشاركية جزءاً من مجموعة برامج الإصلاح المبتكرة التي بدأت في عام ١٩٨٩م للتغلب على اللامساواة الشديدة في مستويات المعيشة فيما بين سكان المدينة، ويقطن ثلث سكان المدينة في أحياء فقيرة منعزلة بضواحي المدينة، ويفتقرون إلى الوصول للمرافق العامة (المياه، والصرف الصحي، ومرافق الرعاية الصحية، والمدارس).

وتتم الموازنة التشاركية في بورتو أليغري مرة سنوياً، بدءاً من سلسلة من الجمعيات المجاورة والإقليمية الموجودة على مستوى المدينة؛ حيث يقوم السكان ومفوضو الموازنة المنتخبون بتحديد أولويات الإنفاق والتصويت على الأولويات المطلوب تنفيذها، وتنفق مدينة بورتو أليغري حوالي ٢٠٠ مليون دولار سنوياً على الإنشاءات والخدمات، وتخضع هذه الأموال للموازنة التشاركية، وإن الإنفاق السنوي على النفقات الثابتة مثل خدمة الديون والمعاشات لا يخضع للموازنة التشاركية، ويشترك حوالي خمسين ألفاً من سكان بورتو أليغري في عملية وضع الموازنة التشاركية (مقارنة بمليون ونصف نسمة بالمدينة)، مع تزايد أعداد المشاركين عاماً بعد عام منذ ١٩٨٩م، ويتميز المشاركون بخلفيات اقتصادية وسياسية متنوعة.

واقترحت إحدى دراسات البنك الدولي أن الموازنة التشاركية أدت إلى تحسينات مباشرة في المرافق في بورتو أليغري فعلى سبيل المثال ارتفاع عدد وصلات مجاري الصرف الصحي والمياه من ٧٥% من الأسر في عام ١٩٨٨ إلى ٩٨% في عام ١٩٩٧. كما ارتفع عدد المدارس إلى أربعة أضعاف منذ عام ١٩٨٦م، ووفقاً للدراسة فقد أشار عدد كبير من المشاركين، بعد مرور ما يزيد عن عقد كامل، أن الموازنة التشاركية شجعت على زيادة اشتراك المواطنين. وأيضاً ازدادت موازنة الصحة والتعليم في بورتو أليغري من ١٣% عام (١٩٨٥) إلى حوالي ٤٠% عام (١٩٩٦)، وازدادت

حصة الموازنة التشاركية في الميزانية الإجمالية من ١٧% عام (١٩٩٢) إلى ٢١% عام (١٩٩٩م)، وتستنتج الدراسة أن الموازنة التشاركية قد تؤدي إلى تحسين أحوال الفقراء . فعلى الرغم من عدم تمكنها من التغلب على مشكلات أكبر مثل البطالة، إلا أنها تؤدي إلى تحسن ملحوظ في فرص الوصول ونوعية العديد من مرافق الخدمات الاجتماعية العامة؛ وبناءً على تجربة بورتو أليغري، فقد اعتمد نظام الموازنة التشاركية أكثر من ١٤٠ بلدية (حوالي ٢.٥%) من البلديات التي يبلغ عددها ٥٥٧١ بلدية.

لقد انتشرت الموازنة التشاركية منذ ظهورها في بورتو أليغري في المئات من مدن أمريكا اللاتينية والعشرات من المدن في أوروبا وآسيا وأفريقيا وأمريكا الشمالية، وتم تقدير ما يزيد عن ١٥٠٠ بلدية بدأت باتباع نظام الموازنة التشاركية، وفي بعض المدن، تم تطبيق الموازنة التشاركية على ميزانيات المدارس والجامعات والإسكان العام. وتختلف هذه النهج الدولية بشكل كبير، ويتم تشكيلها اعتمادًا على السياقات المحلية المتبعة في نموذج مدينة بورتو أليغري، وقامت المملكة المتحدة وجمهورية الدومينيكان بتنفيذ الموازنة التشاركية في جميع الحكومات المحلية، كما بادر عدد من المدن والبلديات في فرنسا وإيطاليا وألمانيا وإسبانيا بتنفيذ عمليات الموازنة التشاركية، وفي كندا، تم تنفيذ الموازنة التشاركية في الإسكان العام ومجموعات الأحياء والمدارس العامة، وفي مدن تورونتو، وفي الهند، تعتبر القرية التي تسمى هايوار بازار هي الصورة المصغرة لهذه العملية. فالقرية التي كانت مستنزفة للغاية في المياه والتعليم والاحتياجات الأساسية للحياة في مرحلة ما هي الآن مكتفية ذاتيًا مع ارتفاع في متوسط دخل الفرد. يحاول آرفيند كيجريوال، وهو المسؤول الوطني عن حزب الشعب، إدخال مفهوم الموازنة التشاركية (الحكم الذاتي) في جميع أنحاء البلاد. وتم استخدام عمليات موازنة مماثلة في مجتمعات بإفريقيا. ففي فرنسا أصدرت منطقة بواتو شارنت تجربة للموازنة التشاركية في مدارسها الثانوية، وكانت

أول عملية موازنة تشاركية مسجلة في الولايات المتحدة بمدينة شيكاغو في ولاية إلينوي، ويقوم الحي التاسع والأربعون من شيكاغو بتنفيذ هذه العملية، وذلك برئاسة عضو المجلس البلدي للحي، جو مور، فيما يتعلق "بقائمة الأموال" الخاصة بعضو المجلس البلدي، وقائمة الأموال هي مبلغ ميزانية سنوي يستلمه كل حي من أحياء شيكاغو الخمسين لاستخدامها في النفقات الأساسية، وعادة ما يتم تخصيص هذه الأموال في أحياء أخرى وفقاً لتقدير عضو المجلس البلدي للحي تماماً، ومنذ عام ٢٠١١، ظهرت أمثلة أكثر في الولايات المتحدة، بنيويورك، والآن في مدينة فاليجو، بولاية كاليفورنيا.

وعلى مدى العقود القليلة التالية انتشر بسرعة في جميع أنحاء العالم، وتم تنفيذه من قبل أكثر من ١٥٠٠ بلدية، وفي مواقع متنوعة مثل غواتيمالا وبيرو ورومانيا وجنوب إفريقيا ساعدت المنظمة غير الحكومية "مشروع الموازنة التشاركية" وحدها في تخصيص أكثر من ٣٠٠ مليون دولار أمريكي من الميزانية العامة في ٢٩ مدينة عبر الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. في أوروبا تقود باريس ومدريد الجهود حيث ينفق كل منهما ما لا يقل عن ١٠٠ مليون دولار سنوياً على المشاريع العامة من خلال الموازنة التشاركية وعلى وجه الخصوص طورت مدريد منصة مفتوحة المصدر على الإنترنت، والتي استخدمتها أكثر من ٣٠ حكومة محلية ولا يزال PB ينتشر في المزيد من المناطق في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال، أكملت تورنتو مؤخراً برنامجها التجريبي لمدة ٣ سنوات من 2019، وبدأت ولاية نيو ساوث ويلز في أستراليا مؤخراً PB تحت اسم My Community Project.

المحور الثاني: مفهوم الموازنة التشاركية

لا يوجد مفهوم واحد للموازنة التشاركية تختلف هذه المفاهيم اختلافاً كبيراً من واحد إلى آخر، ومن مكان لآخر حسب السياق المحلي والظروف على مستوى الحكومة المحلية، ولقد تزامن ظهور مفهوم الميزانية التشاركية بمفهوم الحكم الرشيد والذي أطلقته مجموعة من المانحين الدوليين في أواسط الثمانينات للقرن الماضي في ظل حرصها على إحكام التصرف في الاعتمادات والمساعدات التنموية، وتوجد عديد من

التعريفات للميزانية التشاركية وتتبع الاختلافات الموجودة في التعريفات من اختلاف بيئة تطبيقها، وعموما تعرف الميزانية التشاركية على أنها الآلية التي يساهم من خلالها المواطنون في مسار أخذ القرار المتعلق بكيفية صرف جزء أو كل الميزانية المتاحة لعملية المشاركة، وهي بذلك التجسيم الأصيل للديمقراطية المباشرة؛ حيث تتاح للسكان من خلالها أن يقرروا مآل الأموال المرصودة وفق حاجاتهم وتطلعاتهم مع التزام الهيئات المنتخبة بتنفيذ ما تم إقراره من طرفهم، وتعرف الميزانية التشاركية بأنها أحد أهم الآليات الحديثة لتجسيد المقاربة التشاركية في صنع القرارات والسياسات العامة، من خلال أداة عملية هي الميزانية العامة للدولة سواء على المستوى الوطني أو المحلي، إذ أثبتت التجارب نجاعة هذه الوسيلة في العديد من الدول في إشراك الأفراد وترشيد السياسات العامة، خاصة مع التحولات المعرفية والانتقال من مفهوم الديمقراطية التمثيلية للديمقراطية التشاركية، ناهيك عن الجهود المتزايدة لإضفاء أكثر شفافية ومساءلة في الحكم، بما يعزز النجاعة والجودة في تقديم الخدمات، إذا توفرت لها أسس صحيحة، مما يساهم في دعم المشاركة المباشرة للمواطن من جهة وتحقيق التنمية الشاملة من جهة أخرى، وتعرف الموازنة التشاركية بأنها عملية يقوم من خلالها المواطنون بالنقاش والتفاوض على توزيع الموارد العامة، وتعرف الميزانية التشاركية بأنها مسلسل يجمع بين الديمقراطية التشاركية والتمثيلية من خلاله تكون للسكان فرصة المناقشة والتقرير بشأن الميزانية وتبدير الموارد المحلية والسياسات العمومية؛ وذلك بهدف تحقيق الحكامة المحلية والعدالة الاجتماعية، وتعرف الموازنة التشاركية بأنها عملية من المشاورة الديمقراطية واتخاذ القرارات، وهي تعد نوعاً من الديمقراطية التشاركية؛ حيث يقرر الأشخاص العاديون كيفية تخصيص جزء من ميزانية المحافظات أو الميزانية العامة للدولة.

وتعرف الموازنة التشاركية (PB) بأنها نموذج يمكّن السكان من أن يقرروا بشكل مباشر كيفية إنفاق جزء من الميزانية العامة، وعلى وجه التحديد يتداول السكان حول

أولويات الإنفاق ويصوتون على كيفية تخصيص الميزانية للمشاريع العامة المختلفة، ويتم بعد ذلك تمويل المشاريع التي تتلقى دعماً واسعاً من المجتمع من خلال هذه العملية، وتعرف الموازنة التشاركية (PB) بأنها عملية إشراك المواطنين والتي من خلالها يقرر أعضاء المجتمع كيفية تخصيص جزء من الميزانية العامة، ويتخذ المواطنون قرارات مباشرة حول كيفية إنفاق الأموال الحكومية في مجتمعاتهم من خلال تحديد مشاريع الإنفاق العام وترتيبها حسب الأولوية، ويمكن تعريف الموازنة التشاركية عملية دورية يشارك فيها المواطنين في تحديد احتياجاتهم، وترتيب الأولويات، وكذلك التنفيذ ومتابعة وتقييم مع مراعاة ترشيد الإنفاق وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه البرامج والمشروعات، ومن الطرح السابق للمفاهيم يتضح لنا وجود وجهات نظر حول التوقعات من المشاركة في صياغة الميزانية، وتختلف وجهات نظر من شخص إلى شخص بالنسبة للبعض يؤكد أنها صورة من المشاركة في عمليات المساءلة العامة، وتقلل من الفساد والتصلب والتعقيد البيروقراطي، وتوفر مدخلات (محلية) أفضل للسياسة العامة، وبالنسبة للآخرين تعد المشاركة حقاً أساسياً يقع في صميم الديمقراطية والحكم والتنمية البشرية، ومع ذلك يرى الآخرون المشاركة كجزء من مشروع جديد شامل للتخلص من الضرائب ويقدم بديلاً لكل من نموذج السوق والإحصائي للتنمية، ومن الصواب بالفعل استنتاج أن المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال المجتمع هو المفتاح لإضفاء الطابع الديمقراطي على الدولة وترشيد صنع القرار، ويساعد على توفير مساحة وصوت اجتماعي واقتصادي وسياسي للفئات السكانية المهمشة في صنع السياسات، وأحد الجوانب الأكثر فائدة من تنفيذ الموازنة التشاركية هو التآزر الذي تخلقه مع الخطة الاستراتيجية للسلطة المحلية، وتكامل هذه العمليات هي المفتاح لتحقيق التنسيق المناسب والفعال بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف استثمارية طويلة الأجل للمجتمع والدولة، وبمجرد إضفاء الطابع المؤسسي عليها تصبح أداة فعالة لضمان تنفيذ الاستراتيجية الشاملة.

كما يتضح أيضاً أن الموازنات القائمة على مشاركة المواطنين الذين يتم تشجيعهم على التداول بشأن المشاريع أو المقترحات التي قدموها، ومواضيع يمكن أن تختلف

المداولات من المجالات العامة (مثل التعليم والرعاية الصحية) إلى ملموسة خدمات عامة أو مشاريع محددة، وبعد المداولة تأتي مرحلة اتخاذ القرار حيث يتم تحويل مقترحات المواطنين ومشاريعهم ومناقشاتهم إلى القرارات العامة (والإجراءات) اعتماداً على مدى تأثير المجتمع المدني في القرار النهائي، وتقرح أدبيات الموازنات القائمة على المشاركة ثلاثة مستويات من التمكين: "الاستماع الانتقائي": الشراكة في الحكم المشترك وكفاءة صنع القرار بحكم الأمر الواقع، بينما "الاستماع الانتقائي" يعني مجرد عملية التشاور، حيث يتم أخذ مقترحات المواطنين ببساطة في الاعتبار السلطات المحلية، بحكم الأمر الواقع اختصاص صنع القرار على الجانب الآخر من الطيف يعني التزام المجلس المحلي بالموافقة رسمياً على المشاركة خطة الميزانية، والمستوى المتوسط من التمكين - الشراكة في الحكم - يعني اتخاذ قرارات مشتركة بين السلطات المحلية وممثلي المجتمع المدني، ويمكن أن تتراوح طريقة صنع القرار بدورها من التصويت إلى الإجماع، وأخيراً من الواضح إلى حد ما أنه بمجرد الموافقة على الميزانية يتم تنفيذها ويتطلب التحكم والمراقبة، ويمكن أداء هذه الوظائف التي تتراوح من سيطرة السلطة التنفيذية إلى سيطرة المواطنين، وفي الموازنة التشاركية للمجتمع - على عكس أصحاب نموذج المصلحة - يتم استبعاد الأعمال التجارية، ويتم توفير التمويل من قبل برامج وطنية أو دولية، وعلى الرغم من أن اللجنة التي تقوم بفحص، ويكون القرار النهائي بشأن أي مشروع يتلقى التمويل يتم أخذها من قبل السكان عن طريق التصويت، وعادة ما يتم منح المتقدمين التفويض لتنفيذ المشاريع بأنفسهم؛ ومع ذلك لا تزال السلطات المحلية تراقب التسليم والإنفاق، وبالنظر إلى المشاركة المالية للقطاع الخاص في أصحاب نموذج المصلحة ويمكن افتراض أن الرعاية الخاصين قد يؤثران على نتيجة معالجة.

المحور الثالث: أهمية الموازنة التشاركية

١- تصدى الموازنة التشاركية للتحديات التي تواجه تعزيز مشاركة المواطنين في الحكومة: اعتبرت الشفافية المالية منذ وقت طويل عنصراً هاماً في الحد من الفساد وبناء أنظمة ديمقراطية منصفة وعادلة في عالم إدارة المال العام، وفي السنوات الأخيرة شهد الاعتراف بأهمية قيام الحكومات بتوفير فرص للجمهور للمشاركة في عمليات المالية تزايداً كبيراً. إلا أن المشاركة قد تكون محبطة للمواطنين، وتتطلب اللقاءات المجتمعية وجود قيادة مستعدة للتنظيم وتوجيه الدعوة للأشخاص للحضور وعلى مر التاريخ، غالباً ما كانت تُستبعد الفئات المحرومة، مما يتسبب في فشل اللقاءات المجتمعية في تجسيد جميع أصوات المجتمع، وهناك أيضاً شعور سائد بالعجز ينتاب جميع المواطنين الذين يحضرون الاجتماعات العامة. هل يتم الاستماع لأصواتهم؟ هل ستقضي المناقشة إلى حدوث تغيير جوهري؟ ويمكن للموازنة التشاركية أن تمنح المواطنين تأثيراً وقوة مباشرة. ويمكنها التخفيف من الشعور بالعجز في التأثير على الحكومة أو تغييرها، وهي تعمل كأداة لتركيز الديمقراطية على احتياجات المواطنين وأولوياتهم، بدلاً من الاهتمام بالمصالح الخاصة. وتقضي استراتيجية مشروع الموازنة التشاركية بأن تصمم الحكومات عملية الموازنة التشاركية بأكثر قدر ممكن من الشمولية، والتأكيد على إشراك هؤلاء الذين أُستبعدوا على مر التاريخ من العمليات الانتخابية والديمقراطية، وتبدأ المشاريع بتعيين لجنة توجيهية تضم أعضاء من المجتمع المحلي، وتعمل كقيادة وتوجه المشروع نحو التنفيذ.

٢- وجود العديد من تحديات التنفيذ الفعال لعمليات الموازنة التشاركية على عدة مستويات حكومية: أكد المشاركون في الفريق على بعض المسائل الخاصة في استخدام الموازنة التشاركية كاستراتيجية، وشدد بيرين على أن الموازنة التشاركية هي العمل نفسه، وتتطلب هذه العملية وجود أعضاء مجتمع مكرسين ولديهم الرغبة في بذل الوقت والعمل لتيسير العملية، ولكي تكون العملية فعالة بحق فإنها تتطلب مشاركة واسعة النطاق، وأشار بيرين أيضاً إلى أن بعض أعضاء المجتمع قد يجدون صعوبة في فهم بعض الجوانب الفنية للموازنات وفي كيفية المشاركة فيها، وأشار إلى

"لعبة النفس الطويل" الخاصة بالتعامل مع الموازنة، ولكي يكون المواطنون ومنظمات المجتمع المدني أكثر فعالية يجب عليهم الانخراط كلية في عملية الموازنة بداية من الصياغة وحتى الإشراف على كيفية تنفيذ الموازنة، وثمة تحدياً آخر يتمثل في ضرورة التعاون مع قادة الحكومات، ولكي يتسنى تنفيذ الموازنة التشاركية على أي مستوى يجب وضع مخصصات محددة من الموازنة، وفي تقرير حكومي رسمي يبحث في أسباب قيام الموظفين العموميين بتنفيذ الموازنة التشاركية في مقاطعاتهم، أكد مشروع الموازنة التشاركية على أهمية تعزيز وجود حكومة أكثر عدالة وفعالية وتحقيق نتائج ترضي الناخبين، وأخيراً فإن الموازنة التشاركية تهدف إلى التشجيع على وجود مشاركة أوسع نطاقاً وأكثر عمقاً ومجتمعات أقوى وحكومة أكثر استجابة، ولكن حيث إنه يتم تنفيذ العملية حسب كل حالة، فقد يكون من الصعب تحديد الكيفية التي ينبغي من خلالها قياس التأثير والإبلاغ عنه، ويعكف مشروع الموازنة التشاركية في الوقت الراهن على وضع مقاييس رئيسية لتقييم الموازنة التشاركية في أمريكا الشمالية.

٣- **تحقيق النجاعة الاقتصادية:** حيث تعمل المشاركة على ترشيد القرارات وترتيب الأولويات حسب حاجات السكان، مما يحقق نجاعة في الاستخدام الأمثل للموارد المحلية المتاحة، كما تتيح المشاركة توفير المعلومات المتعلقة بواقع عيش السكان بما يضمن اتخاذ القرارات الصائبة في الغرض.

٤- **ضمان التأييد الشعبي للمشاريع المنجزة:** تعتبر المشاركة وسيلة لتقريب حاجات السكان ومطالبهم من دوائر القرار مما يحقق رضا السكان المحليين ودعمهم للمشاريع التنموية.

٥- **ترسيخ قيم المسائلة الاجتماعية:** يستلزم تطبيق الميزانية التشاركية تكريس الشفافية في مختلف تعاملات السلط العمومية بما يخلق ثقة في طرق التصرف في الأموال العمومية وهو ما يحفز المواطنين على أداء واجباتهم الضريبية وبذلك زيادة الإيرادات التي ستخصص حتماً لتحسين ظروف عيش المواطنين.

٦- **المشاركة الواسعة:** تعد المشاركة الواسعة نسبياً للمواطنين في نقاش واختيار المشاريع وانتخاب ممثلين (رجل، امرأة، شاب أو شابة) عن منطقتهم السكنية، وهو ما يعدّ مدخلاً وخطوة أولى هامة نحو مزيد انخراط الناس في الشأن العام، ودعم ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تغيير واقعهم.

٧- **بناء علاقة ثقة:** تساهم في بناء علاقة ثقة وتعاون بين المجتمع المدني المحلي والمسؤولين المحليين.

٨- **أداة لإدارة فعالة:** تعد الموازنة التشاركية أداة اتصال جيدة لأنها تتيح للإدارة العليا فهم المشكلات التي تواجه الموظفين، ويمكن أن تزيد هذه الطريقة من دافع الموظفين لتحقيق الهدف التنظيمي.

٩- **ترسيخ الممارسات التشاركية:** تساهم في ترسيخ الممارسات التشاركية لدى المسؤولين المحليين، ومدخل لنشر ثقافة المراقبة والمساءلة والمحاسبة المواطنة.

١٠- **وجود العديد من الفرص لتطوير وتحسين ممارسات الموازنة التشاركية:** يبدو جلياً أن هناك فرصاً للنمو في تنفيذ ممارسات الموازنة التشاركية على جميع مستويات الحكومة، وقد أثبتت هذه الممارسة حتى الآن قيمتها البالغة على الصعيدين المحلي والبلدي؛ ولكن على المستوى الوطني للحكومة لم يكن هناك أي تنفيذ يُذكر، وفيما يلي بعض الفرص التي تم اكتشافها.

(أ) **تكنولوجيا المشاركة المبتكرة:** تُعد منصات المشاركة الإلكترونية من الأدوات الهامة لتمكين المواطنين من الحصول بسهولة على المعلومات الخاصة بالموازنات وخفض التكاليف وتيسير عملية الموازنة التشاركية، ويمكنها أيضاً العمل كمورد لجميع الوثائق المرتبطة بالجهود المبذولة لموازنة تشاركية لمدينة بعينها. فعلى سبيل المثال، يقوم نظام Empatia الإلكتروني الذي يموله الاتحاد الأوروبي بتجربة منصة توفر حلولاً متكاملة لعمليات الموازنة التشاركية الأكثر شيوعاً، كما يمنح المستخدمين القدرة على تصميم حلولاً مخصصة لتوفير استجابة أفضل للسياقات المحلية.

ب) **تحسين القرارات من خلال البيانات:** هناك عدد متزايد من الجهات الفاعلة في جميع أنحاء العالم تقوم بتوفير قدر متزايد من البيانات ويكون ذلك غالبًا من خلال السجلات الإلكترونية والمنصات المفتوحة، وكيف نستخدم هذه البيانات لتشكيل حكومة أكثر فعالية وأكثر خضوعًا للمساءلة؟ تتيح الموازنة التشاركية فرصة رئيسية لوضع البيانات المفتوحة موضع الاستخدام السليم، ويمكن أن يساعد الوصول إلى البيانات المتعلقة بتوافر الموارد العامة المجتمعات في تحديد أولويات المشاريع التي تحتاج إلى التمويل.

ت) **التعلم من خلال الشراكات.** تُعد الموازنة التشاركية ابتكارًا ديمقراطيًا بدأ من الجنوب العالمي وينتشر في جميع أنحاء العالم، ورغم أن سياق مشاريع الموازنة التشاركية قد يختلف من مدينة لأخرى؛ إلا أنه يمكن اكتساب الكثير من الخبرات المشتركة بين الممارسين، ويمكن لأعضاء المجتمع بالمشاريع التي تُقام في مختلف المدن والبلديات الاستفادة من مشاركة الاستراتيجيات والدروس المستفادة طوال هذه العملية، ويمكن أن تساعد الشراكة بين المجموعات ذات الأهداف المتشابهة في جعل مشاركتها أكثر كفاءة وفعالية.

المحور الرابع: أهداف الموازنة التشاركية

إن الجماعات التي تنخرط في دينامية القرار المشترك يمكن أن تحقق أهدافا مختلفة، سياسية، اقتصادية، إدارية واجتماعية، ويمكن أن تندمج هذه الأهداف فيما بينها كما يمكن أن تتطور مع مرور الوقت، ومنها:

١- **دمقرطة الديمقراطية:** هذا الهدف الأول هو ذو طابع سياسي حيث يهدف إلى توسيع مجال اللعبة الديمقراطية التي لا تبقى محدودة فقط في آليات الديمقراطية التمثيلية بل تصبح ممتدة إلى الديمقراطية التشاركية، وإن القرار المشترك يغير العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطنات والمواطنين فهو يدرج تدبير الشؤون العامة في مستوى أفقي ينتمي لصنف الشراكة، وليس في إطار منطلق عمودي

ذو صبغة هرمية، ويصبح تدبير الشؤون العامة قضية الجميع فيما يسميه البعض بتجذير الديمقراطية.

٢- **عقلنة النفقات وتحسين جودة المرافق العمومية:** يتعلق هذا الهدف باستعمال الموارد العمومية حيث أن إشراك المواطنين والمواطنات في تحديد النفقات والإنفاق العامة يسمح لجماعات المساعدة الذاتية بالاستفادة من خبرتهم بصفتهم مستعملين للمرافق العمومية، وبالتالي، ويمكن أيضا للقرار المشترك أن يوضع بشكل يدعم شفافية الميزانية والشفافية المالية بشكل أفضل.

٣- **بناء الرباط الاجتماعي:** إن وضع آليات للقرار المشترك يمكن أن يهدف إلى تغيير العلاقات بين مجموعات مختلفة من السكان الذين يتم إشراكهم في المسلسل، ولكن أيضا العلاقات بين السكان والإدارة العمومية يتعلق الأمر بربط أو إعادة ربط الحوار بين مختلف الفاعلين المنتمين لنفس المنطقة.

المحور الخامس: مبادئ الموازنة التشاركية:

١- **المشاركة:** لا يمكن الحديث عن وجود آليات للقرار المشترك دون المشاركة المباشرة للمواطنين والمواطنات فتوجه السياسات العمومية المحلية ليس فقط نتيجة للاختيارات التي تتم داخل مجلس الجماعة وإنما أيضا لاختيارات السكان.

٢- **التضامن والعدالة الاجتماعية:** إن مساهمة المواطنين والمواطنات في تحديد الأهداف ذات الأولوية على مستوى جماعة ما يقوي الشعور بحالات انعدام المساواة والتمييز الموجودة، وهكذا يمكن للجماعة أن توجه موارد الميزانية إلى المناطق والسكان الأكثر حاجة.

٣- **الشفافية:** تتركز آليات القرار المشترك على التواصل الشفاف من قبل الجماعة، حتى تسمح للمشاركات والمشاركين باتخاذ القرارات التي تبدو لهم الأكثر صوابا، وعن معرفة تامة، وعلى المنتخبين والموظفين أن يتقاسموا المعلومات المفيدة المتعلقة بالبرامج السياسية، وبالميزانية، وكل العناصر الأخرى المتعلقة بالأموال العامة، وتلتزم الجماعة أيضا بالتواصل في إطار تنفيذ وتتبع المشاريع الناتجة عن القرار المشترك (طلبات العروض المتعلقة بالصفقات العمومية، إنجاز الأشغال، إلخ).

٤. الاستمرارية والقابلية للتكيف: يحقق القرار المشترك كل آثاره عندما يمتد في الزمان ويصبح مسلسلا سياسيا مستمرا ومتدرجا، وإن تقييم هذا المسلسل وتجديده الدوري يسمحان بتكييف الآليات مع تطور السياقات المحلية غير أن القرار المشترك يمكن أن يتحدد في إجراء يتعلق بنقطة معينة يسمح بإشراك المواطنين والمواطنين في قرار أو عدة قرارات.

المحور السادس: خطوات إعداد الموازنة التشاركية:

تتضمن عملية وضع الميزانية للحكومة الوطنية أربع عمليات أو مراحل متميزة: إعداد الميزانية، والإذن بالميزانية، وتنفيذ الميزانية، والمساءلة.

١- تقسيم المحافظة جغرافياً إلى مناطق متعددة.

٢- تكوين فريق الميزانية التشاركية: يعين مجلس الجماعة فريقاً للميزانية التشاركية يتكون من المنتخبين أطر وموظفي الجماعة لتتبع حسن سير المسلسل، ويشكل هذا الفريق، يضم هذا الجهاز على الأقل: مندوبو الأحياء، فريق الميزانية التشاركية للجماعة، المصالح التقنية والمالية للجماعة، الهيئات الدائمة مجلس الشباب، هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، وفاعلين آخرين (الجمعيات، الخبراء، المواطنون والمواطنات، إلخ) ويمكن أن تضم مختلف اللجان (لجنة الميزانية، لجنة العمل الاجتماعي أو كل هيئات دائمة أو موضوعاتية.. إلخ) عند إطلاق المسلسل، فإن الوظيفة الأساسية لفريق الميزانية التشاركية تكمن في وضع هندسة سريان كل هذا المسلسل، والتي يتعين المصادقة عليها من قبل مجلس الجماعة، والقيام بعد ذلك بجملة إخبارية حول المنهجية المعتمدة. ومن أجل الوصول إلى أكبر قسم من الجمهور، يستحسن تنويع وسائل التواصل (الاجتماعات العمومية في الأحياء، الصحافة المحلية، الإذاعة، تعليق الإعلانات، الكتيبات، الموقع الإلكتروني للجماعة، سيارات مجهزة بأبواق، إلخ)، مع السهر على إشراك المسؤولين عن مصلحة التواصل، إن وجدت.

٣- انتخاب ممثلي الدوائر المقسمة أو تطوعهم للعمل مع المسؤولين الحكوميين في لجنة الموازنة العامة للعمل على:

- أ) تقديم اقتراحات المشاريع لمجلس الجماعة.
- ب) المشاركة في اختيار المشاريع ذات الأولوية.
- ت) المشاركة في متابعة تنفيذ المشاريع وتقييم المسلسل برمته.
- ث) إخبار السكان عند مختلف مراحل المسلسل.

٤- دعوة المواطنين والمواطنين إلى اجتماع عمومي: تقوم الجماعة بدعوة المواطنين والمواطنين إلى اجتماع عمومي إخباري يتم خلاله تقديم المنهجية التشاركية ومشروع الجماعة، والجدول الزمني للميزانية التشاركية ومرآحها. ينبغي أن يعد فريق الميزانية التشاركية للجماعة وسيلة تواصلية من أجل وضع كل المعلومات الأساسية المتعلقة بميزانية الجماعة رهن إشارة الجمهور مثل: موارد الجماعة؛ تقديم ميزانية التجهيز وميزانية التسيير؛ الشراكات الجارية؛ الاستثمارات العمومية؛ توجهات الميزانية؛ الديون، إلخ.

٥- إنشاء اللجان مع اجتماعات مجدولة بانتظام في إطار جدول زمني محدد للتداول.

٦- تحديد أعضاء المجتمع لأولويات الإنفاق وتحديد مفوضي الموازنة: إن إحدى شروط نجاح الميزانية التشاركية تكمن في وضع "قواعد اللعبة" بشكل توافقي، والتي تحدد سير هذه الميزانية من خلال وصف مفصل لكل مرحلة. وتعتبر هذه الخطوة أساسية قصد التكيف مع السياق المحلي وضمان حسن سير دورة الميزانية التشاركية، ولتيسير تملك هذا المسلسل، فإنه يوصى بعدم وضع هذه الوثيقة (اتفاقية الميزانية التشاركية، دليل العمل) بشكل أحادي، ومن المهم أن تتحد "قواعد اللعبة" بصورة مشتركة بين الإدارة والسكان ولهذه المنهجية مزايا متعددة.

٧- التعامل مع المقترحات التي يقدمها المواطنون في إطار فروع مختلفة من الميزانية العامة مثل الترفيه والبنية التحتية والنقل وما إلى ذلك.

٨- وضع مفوضي الموازنة لاقتراحات إنفاق محددة، وذلك بمساعدة الخبراء.

٩- يتداول المشاركون علناً مع اللجنة لوضع اللامسات الأخيرة على المشاريع التي سيتم التصويت عليها: تعرض اللائحة النهائية للمشاريع التي تم وضعها على تصويت المواطنين والمواطنين حسب كفاءات تحددها " قواعد اللعبة " يتم إدراج المشروع أو المشاريع التي وقع الاختيار عليها نهائياً ضمن ميزانية الجماعة برسم السنة المالية الموالية، وهكذا يسمح تصويت المشاركين بالمساهمة الملموسة في تدبير الشؤون الجماعية، يمكن للجماعة خلال هذه المرحلة أن تستعمل لوائح المشاركين التي سبق وضعها من أجل إخبارهم بكل الوسائل المناسبة (الهاتف، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية)... باليوم والساعة والمكان الذي سيجرى فيه التصويت.

١٠- تصويت أعضاء المجتمع على الاقتراحات التي سيتم تمويلها: في هذه المرحلة يتم إبعاد اقتراحات المشاريع التي لا تدخل في إطار الميزانية التشاركية، وتحديد المشاريع التي سيتم عرضها على التصويت. بعد تقديم اقتراحات المشاريع من طرف مندوبي الأحياء، تقوم لجنة الميزانية التشاركية بتقييم كل الاقتراحات المنبثقة عن المنتديات المواطنة وتعمل على اختيار المشاريع ذات الأولوية، ويمكن إنجاز اختيار أولي على أساس بعض المعايير الواضحة:

(أ) احترام مجالات اختصاصات الجماعة.

(ب) تكلفة المشروع التي يجب ألا تتعدى المبلغ المخصص من طرف الجماعة.

(ج) مدة الإنجاز التي تساوي دورة الميزانية التشاركية حتى تظهر نتائج ملموسة ابتداء من الدورة الأولى.

ويمكن أن توضع لائحة نهائية للمشاريع بناء على معايير أخرى مكملة:

(أ) المناطق أو الساكنة التي تحظى بالأولوية.

(ب) تحقيق الاستمرارية مع برنامج عمل الجماعة،.. إلخ.

١١. تنفيذ المدينة أو المؤسسة لأفضل الاقتراحات: بعد مرحلة اختيار المشاريع ذات الأولوية من طرف لجنة الميزانية التشاركية، يتعين إنجاز بطائق وصفية لكل مشروع

من طرف المصالح المختصة للجماعة، بناء على تقييم تقني ومالي، وتوفر هذه البطائق معلومات مفصلة حول آجال التنفيذ، والمسؤولين عنه، والشركاء، وتكلفة كل مشروع، وبعد ذلك يمكن للجنة الميزانية التشاركية أن تدرس كل المشاريع على حدة للنظر في إمكانية تقليص التكلفة أو الرفع من المبلغ المخصص للمشروع وعبر وسائل مختلفة للمساهمة فيه:

- أ) شركاء الجماعة (المصالح اللامركزية، التعاون الدولي).
- ب) المساهمة المادة للجمعيات.
- ج) تطوع السكان.
- د) شركاء آخرون.

إن إنجاز الأشغال هو التجسيد الفعلي لدورة للميزانية التشاركية وخاتمة لها، وهي أيضا مرحلة حاسمة لكونها تسمح للسكان بقياس أثر مشاركتهم وتشجعهم على تجديد انخراطهم الشخصي، وتختلف كفاءات إنجاز الأشغال بحسب مبلغ المشروع، وطبيعته وأهميته، تبرم صفقات عمومية عند الاقتضاء، وثم تبدأ الأشغال في بعض الحالات، يمكن إشراك السكان في إنجاز الأشغال، من خلال المساهمة باليد العاملة أو بموارد مادية.

١٢- المشاركة في تتبع الأشغال: يمكن للجنة الميزانية التشاركية، التي قد يصاحبها بعض المواطنين والمواطنين، أن يتأكدوا من مطابقة الأشغال للمشاريع المقترحة ومن احترام آجال التنفيذ، وإن مشاركة المواطنين والمواطنين في مختلف المراحل تضمن شفافية العمليات، حيث يقوم مجلس الجماعة بالتواصل حول مجموع العمليات المالية التي تم الالتزام بها في إطار الميزانية التشاركية، وإنجاز الأشغال بصفة خاصة.

المحور السابع: الفاعلون في القرار المشترك

يرتكز القرار المشترك على شراكة بين الفاعلين المحليين، ويتم ترسيمها عند إطلاق المسلسل: الفاعلون في الميزانية التشاركية (المنتخبون المحليون، المجتمع المدني كالجمعيات التعاونية، بالإضافة إلى السلطة المحلية، وممثلي المصالح الخارجية، والموظفون العموميين، والقطاع الخاص المتواجد على المستوى المحلي).

- ١- **المنتخبات والمنتخبون:** تلعب المنتخبات والمنتخبون دورا حاسما في تنشيط الحكامة التشاركية المحلية. فهم وحدهم الذين يملكون سلطة اتخاذ المبادرة لمنهجية تشاركية داخل الجماعة. كما أنهم مسؤولون أيضا عن اتخاذ القرارات التنظيمية الضرورية للسريان الفعلي للقرار المشترك.
- ٢- **الموظفات والموظفون:** تشكل الموظفات والموظفون حلقة أساسية في الدينامية التشاركية للجماعة فبمجرد اتخاذ القرار السياسي، غالبا ما يعملون على تأمين التفاعل مع السكان، ونظرا لكونهم غير خاضعين للإكراهات الانتخابية، فإن نشاطهم قد يمتد إلى عدة انتدابات انتخابية، كما أن معرفتهم بالآليات التشاركية بعيدا عن الصراعات الحزبية تضمن استمراريتهم خارج الاستحقاقات الانتخابية.
- ٣- **الميسرات والميسرون:** تعمل الميسرات والميسرون بعلاقة وطيدة مع الجماعة فبصفتهم مواطنات ومواطنين أو أعضاء في جمعيات وبحكم تكوينهم في التقنيات التشاركية "لحظات المشاركة" الأحياء، فهم يساعدون الجماعة في تنظيم مختلف، ويمكنهم على سبيل المثال أن يشكلوا واجهة بين الجماعة والسكان (الإعلام، التحسيس) ومصاحبة المواطنين والمواطنات في التفكير والتعبير عن الأفكار المتعلقة بمشاريع الجماعة أو ملء أوراق التصويت أو ملء الاستمارة المتعلقة بالتقييم، ويمكن أن تشكل منظمات المجتمع المدني حلقة وصل مفيدة بين الجماعة والمواطنات والمواطنين. يمكن أيضا تعبئتها في عملية التواصل (الاتصال بمنازل الأشخاص، توزيع الإعلانات... إلخ) أو في أية مراحل أخرى من المسلسل.
- ٤- **المواطنات والمواطنون:** لا يمكن أن تتحقق المشاركة بدون مواطنات ومواطنين، حيث إن مشروعية المسلسل رهينة بشكل كبير بنسبة المشاركة؛ لكن نادرا ما تتجاوز هذه النسبة 5%، ولا ينخرط سوى الأشخاص الأكثر التزاما، أو أولئك الذين يمكنهم التفرغ من أجل المشاركة مع ذلك، فإن ضعف المشاركة لا يعني بالضرورة فشل

العملية، لأن انتشار المعلومة قد يؤدي إلى جذب عدد أكثر من المواطنين والمواطنات مع مرور الوقت.

المحور الثامن: تحديات الموازنة التشاركية:

أولاً: التحديات المؤسسية للموازنة التشاركية

١- تهيئة الظروف المناسبة للموازنة التشاركية: هناك العديد من العناصر التي يمكن أن تجعل الموازنة التشاركية تنجح أو تفشل، وفيما يلي البعض منهم:

الإرادة السياسية: هناك عدد من الشروط الأساسية لتنفيذ الميزانية التشاركية:

الشرط الأول هو إرادة سياسية واضحة لمحافظ المحافظة: والإرادة السياسية ضرورية للحفاظ على العملية برمتها، وهي أكثر وضوحاً في مرحلة التنفيذ عندما تكون الالتزامات تحويلها إلى استثمارات ملموسة.

الشرط الثاني اهتمام المجتمع المدني: وجود اهتمام المجتمع المدني، ومن المواطنين بشكل عام، وهذا الشرط حاسم لاستدامة التنمية.

١- الاستفادة من الهياكل أو القادة التقليديين: يوفر آلية سهلة لحشد الدعم والتعاون.

٢- الخطة الاستراتيجية: إن وجود خطة استراتيجية مهم للغاية لأنها توفر رؤية واستراتيجية مشتركة لقرارات الاستثمار.

٣- معرفة الميزانية التشغيلية: المعرفة الأساسية بالميزانية من قبل الجهات الفاعلة الرئيسية، ويمكن للجمهور، ووسائل الإعلام، وما إلى ذلك تعزيز عملية الميزانية على أساس المشاركة.

٤- الموارد أو الاستثمار: يعد توافر الموارد للاستثمار عاملاً أساسياً يجب تجنبه الإحباط من القرارات.

الشرط الثالث قواعد واضحة: هو تعريف واضح ومشارك لقواعد اللعبة، وهذه القواعد يمكن الرجوع إليها ومناقشتها، وتحديد المراحل والفترات الزمنية الخاصة بكل منها، والقواعد الخاصة لاتخاذ القرار (وفي حالة الخلاف، المسؤولية واتخاذ القرار سلطة كل فاعل) وطريقة توزيع المسؤولية والسلطة والموارد بين مختلف أحياء وأحياء

المدينة و / أو الريف المجتمعات، وتشكيل مجلس الموازنة التشاركي، وهذه القواعد يمكن تعديلها بعد ذلك كل عام، بناءً على نتائج وأداء العملية.

الشرط الرابع بناء القدرات: هو الرغبة في بناء قدرة السكان ومسؤولي البلدية، بشأن الموازنة العامة بشكل عام وكذلك في الميزانية التشاركية على وجه الخصوص. وهذا يستلزم شرح المبالغ ومصادر الأموال والنظام الحالي للنفقات. من المهم أيضًا توضيح المجالات العامة للإنفاق من مسؤولية البلدية والتي تقع خارج نطاق السلطة المحلية.

٢- قدرات قوية على مراقبة الميزانية ومراقبتها:

(أ) **تبادل المعلومات:** الشرط الخامس هو انتشار المعلومات على نطاق واسع بكل الوسائل الممكنة مواعيد وأماكن الاجتماعات، وقواعد اللعبة، ويجب أن يتم تقاسمها مع السكان.

(ب) **تحديد أولويات الاحتياجات والمطالب:** أخيرًا ، الشرط السادس هو تحديد أولويات الاحتياجات، التي وضعها السكان والمرتبطة بالمعايير الفنية التي تشمل تحليل النقص الحالي في البنية التحتية والخدمات العامة. هذا مهم من أجل تسهيل توزيع أكثر عدلاً للموارد.

٣- **الحصول على الأطر التشريعية المناسبة للمشاركة:** في العديد من البلدان، يتم تجاهل النهج التقليدية الصارمة للتخطيط والقوانين ويتم وضعها لتسهيل مشاركة المجتمع في الحكم المحلي. في كينيا، وموزمبيق وجنوب أفريقيا وتنزانيا وأوغندا، تنص القوانين صراحة على أن الناس لديهم الحق في المشاركة والاستشارة في مختلف مسائل الحكم المحلي بما في ذلك الموارد التعبئة والتخصيص والإنفاق، ففي كينيا على سبيل المثال يوجد: صندوق تحويل السلطات المحلية (LATF) تحت الإدارة المحلية يسعى قانون السلطات رقم ٨ لعام ١٩٩٨ إلى تعزيز التنمية التشاركية من خلال المشاركة مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة السلطة المحلية، أما في

موزمبيق تسمح المادة ١٨٦ من الدستور بالتنظيم من المجتمعات المحلية للمشاركة في التخطيط المحلي والحكم، وفي جنوب إفريقيا في إطار الحكم التعاوني أقرت الحكومة عدة تشريعات بشأن مطالب الحكومة المحلية المشاركة المجتمعية، وتشمل هذه: المادة ١٥٢ (١) (هـ) من دستور جنوب أفريقيا "لتشجيع مشاركة المجتمعات وتنظيم المجتمع في شؤون الحكومة المحلية".

التحديات التشغيلية الموازنة التشاركية في الواقع:

عند ممارسة الموازنة التشاركية في أفريقيا هناك عدد لا يحصى من القيود والتحديات التي من المحتمل أن تتم مواجهتها، وفيما يلي بعض منهم.

١- تأمين ملكية الحزب الحاكم والحكومة: تعد التعددية الحزبية آخذة في الظهور وإن ينظر عليها من الحزب الحاكم بشكل سلبي وبشك من قبل الحكومة، وفي بعض الأحيان يكون الافتقار إلى الإرادة السياسية ذلك يمثل قيدًا كبيرًا على الحكومة من أجل مشاركتها بشكل هادف عمليات الموازنة التشاركية، وفي الواقع أي مقاومة من السياسيين والضعف البيروقراطي أو الانزعاج قد يعرقل عملية الموازنة التشاركية عند مستوى مرحلة مبكرة، ومن ثم فإن الموازنة التشاركية الناجحة قد تتطلب تأمين الحزب الحاكم وقبول القيادة السياسية لها.

٢- تسييس المشاركة: في إفريقيا تكون هياكل التنمية الشعبية حزبية بشدة مع أعضاء غالبًا ما يكونون أعضاء أقوى في الحزب الحاكم، مع وجود مساحة لقليلة لأعضاء أحزاب المعارضة للتعبير عن آراءهم ومشاركتهم؛ لذا هناك حاجة لجعل محافل الموازنة التشاركية غير سياسية ومدنية حقًا للسماح بالمشاركة في إعداد الموازنة عبر الانقسام السياسي، ويسود هذا الوضع في الدول الناطقين باللغة الإنجليزية والفرنكوفونية، وفي حالة تقدم الأنظمة لا تستخدم هذه الهياكل لتحديد الهوية فقط وتحديد الاحتياجات المحلية ولكن لبناء رؤية ورسالة عالمية شاملة محليًا أو الخطة الاستراتيجية التي تتدفق منها مجالات النتائج الرئيسية أو الأهداف الاستراتيجية، ورأس المال السنوي وقد تتدفق ميزانيات الإيرادات بعد ذلك من هذه الخطة الاستراتيجية.

٣- **انعدام ثقة الفئات المهمشة:** مع وجود غالبية من السكان محرومين ومهمشين في الحكم لعقود من الزمن ويصارعون للحصول عليه، وما زالت الحقوق والحريات السياسية على النحو المتصور في الديمقراطيات قيد التعلم، وتحتاج الموازنة التشاركية إلى بناء قدرات المهمشين بحيث يتمتعون بحرية والمشاركة عن طيب خاطر بما يتجاوز انتخابات الممثلين في الحكومات المحلية.

٤- **مقاومة السياسيين المحليين:** الموازنة التشاركية تعني تقاسم السلطة بين السياسيين المحليين ومسؤولي البلديات والمواطنين، وهذا دائما تهديد على المستوى المحلي السياسيين الذين يرون في ذلك وسيلة لتقليص وظائفهم وصلاحياتهم القانونية إلى التغلب على هذا، ودورات تعريفية لبناء القدرات في مجال الموازنة التشاركية للسكان المحليين يجب أن يتم تنفيذ السياسيين من وقت لآخر الذي يحدد بوضوح أهمية وفوائد الموازنة التشاركية وكذلك دور ومسؤوليات كل مفتاح لاعب في هذه العملية.

٥- **التعددية العرقية والتنوع:** هناك تنوع كبير في اللغات العرقية التي تدعو إليها الحساسية لتنوع اللغات والثقافات حتى داخل بلد واحد، وهذا لديه آثار خطيرة من حيث التكلفة في ترجمة المعلومات إلى هذه اللغات العرقية واستخدامها وسائل الاتصال الشفوية والمرئية، ومن ناحية أخرى في مجتمعات متعددة الأعراق قد يؤدي التنوع الناتج إلى بعض تضارب المصالح المحتمل بين مختلف المصالح أو الجهات الفاعلة المكتسبة إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح والتي يمكن أن تمنع البدء والتنفيذ الناجح لعملية الموازنة التشاركية.

٦- **ضعف الاتصال والتعبئة:** مستويات الفقر والأمية عالية في العراق منطقة أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، ولكن لكي تتم الموازنة التشاركية فإنها تتطلب ما يكفي القدرة على التعبئة والاتصال. الآثار المترتبة على استراتيجية الاتصال ذلك فإن التكلفة المنخفضة أو وسائل الاتصال المجانية مطلوبة، علاوة على ذلك اللغة الرسمية هي

أجنبية إذا كانت واحدة، وتعدد اللغات العرقية وانخفاض مستويات التعليم تشكل تحديات خطيرة لإرسال الرسائل عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة.

٧- **قيود القدرات:** في الحالات التي لا تشكل فيها الإرادة السياسية عائقاً رئيسياً أمامها مشاركة الحكومة في إعداد الموازنة التشاركية، وقضايا القدرات (المالية، الفكرية والسياسية) تميل إلى أن تكون مشكلات حقيقية كبيرة. في الحالات التي يكون فيها محلي أو يفتر الموظفون الوطنيون الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة إلى القدرة على المبادرة والنجاح قد تصبح ممارسة الموازنة التشاركية مهمة شاقة؛ لذلك في المواقف حيث نقص القدرات داخل كل من المجتمع المدني الأخوة والحكومة المحلية نفسها قد يقاوم البدء الناجح والتنفيذ التشاركي الميزانية.

٨- **توقعات عالية:** أخيراً، الصراع المحتمل والامبالاة المواطنين التي قد تنشأ نتيجة لذلك الفشل في تلبية التوقعات المتزايدة يمثل تحدياً محتملاً لنجاح عملية الموازنة التشاركية.

المحور التاسع: عوامل نجاح تطبيق الميزانية التشاركية

إنّ نجاح آلية الميزانية التشاركية حسب ما تم تقديمه سابقاً يتطلب توفر عدد من المقومات والشروط والتي يمكن استعراضها كما يلي:

١. **وجود الالتزام السياسي أو الإرادة السياسية من طرف الجهاز المنتخب:** والتي يمكن استخلاصها من خلال اقتناع صنّاع القرار بقواعد هذه الآلية وما يترتب عنها من تخلي عن بعض الصلاحيات لفائدة المواطنين مع الانصياع التام لقراراتهم فيما بعد.

هذه الإرادة لا بد أن تترجم بإصدار قرار اعتماد الآلية بعد التداول في الموضوع من الطرف الجهاز التداولي، ويترتب على ذلك أن هذا المسار غير ذي رجعة ومتواصل باعتبار أن القبول بالانخراط فيه يقتضي موافقة ضمنية على استدامة المسار وتقويته من سنة إلى أخرى وإتباع منهج الشفافية وقبول المسائلة في جميع الأعمال المتخذة من طرف المواطنين. وفي نفس السياق لا يمكن الجزم بأنّ سن قوانين خاصة بعمليات إعداد الموازنات التشاركية على غرار ما هو معمول به في البيرو والمملكة

المتخذة من مقتضيات نجاح هذه الآلية؛ حيث أن عملية إعداد الموازنات بالمشاركة في معظم المدن البرازيلية ليست مؤسسية ولا تشريعية، وتعتمد على إرادة هيئات الحكم أو الإدارة المحلية من خلال حثها للمواطنين على المشاركة والتفاهم على قواعد وإجراءات لخوض تجربة الميزانية التشاركية، ويكمن السبب في عدم إضفاء الصفة المؤسسية على عملية إعداد الموازنات بالمشاركة هو الحرص على حفظ ديناميكية العملية وتجنب البيروقراطية والروتين الإداري، وتسمح المناقشات السنوية - بهدف تعديل قواعد الإجراءات بما يتناسب مع الواقع المحلي- بالتنظيم التلقائي للعملية والمحافظة على طبيعتها الإبداعية.

٢. **اهتمام المجتمع المدني:** يلعب المجتمع المدني دورا بارزا في مسار الميزانية التشاركية خاصة من خلال تعبئة الرأي العام للانخراط في الآلية مع بيان أهميتها في تحسين تدبير شؤون المدينة. ويقوم من أجل ذلك بالقيام بحملات المناصرة والمرافعة من أجل فرض اعتماد هذه الآلية من طرف السلطات المحلية التي لم تبادر من تلقاء نفسها بذلك مع الحرص على فتح البلديات بياناتها للعموم وتقديم المعلومات المتعلقة بالتسيير العمومي للمواطنين بشكل مفهوم ومبسط يحفز المواطن للمشاركة، مع وجوب إلغاء كل القيود الموجودة أمام المواطن للنفاد إلى المعلومة ومعاينة المخالفين في حال تعمدهم ذلك، كما تلعب مؤسسات المجتمع المدني دورا هاما في تثقيف المواطنين في المجالات المرتبطة بالتسيير الشأن العام على غرار المالية وبرمجة المشاريع وغيرها.

٣. **اعتماد خطة اتصالية ناجعة تستهدف الجميع:** يعتبر هذا الجانب من أكثر الجوانب أهمية في نجاح التجربة من عدمها . وقد أثبتت التجارب الأجنبية في المجال أنّ إعداد خطة اتصالية مدروسة تضمن حظوظا وافرة في النجاح .وتشمل الخطة الاتصالية تحديد الفئات المستهدفة بالخطاب واستعمال جميع الوسائل والوسائط المتاحة على غرار البلاغات الكتابية والنشرات والمطويات والمعلقات ومضخمات

الصوت المحمولة على السيارات ووسائل الاتصال الاجتماعي ومواقع الواب والبريد الإلكتروني ومقاطع الفيديو والأفلام والموزعات الصوتية والبرامج الإذاعية والتلفزة والاجتماعات العامة والتعليق في المقرات والأسواق الأسبوعية واليومية والمقاهي والمنتزهات وكل الأماكن كثيرة الارتداد، وتعتبر استطلاعات الرأي العام وسبر الآراء وبطاقات التقييم المجتمعي أدوات مناسبة أخرى يمكن أن تستخدم للتحقق من مستوى الإدراك بالعملية وشرعيتها بين المواطنين، فضلا عن الاستفتاءات الشعبية بما يسمح بالتصويت على قرارات مهمة معينة والتي تعرفها عديد الدول على غرار سويسرا وأضحت تقليدا في تدبير شؤون المدينة. والهدف المهم الآخر هو أن تشمل المشاركة برغم محدوديتها المواطنين من كل فئات المجتمع ولا تستثنى أحدا من العملية. ولهذا السبب يجب أن توجه عناية خاصة لإشراك النساء والشباب والفقراء والأقليات وأصحاب الحاجيات الخصوصية.

٤. الإعداد الجيد للمسار: ويكون ذلك بالأساس من خلال الإلمام بكافة التفاصيل وخاصة من خلال إحداث هيئة قيادة مكلفة بالموضوع تعهد إليها عملية التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة في الموضوع وخاصة الإعداد اللوجستي للاجتماعات من حيث توفر المقرات والكراسي وأدوات العرض وتوفير ميسيرين محترفين لإدارة مننديات الأحياء وضمان حياد المسار في كافة مراحلها، ويقضي التطبيق المحكم لآلية الميزانية التشاركية توفير عدد من المتطلبات على:

- أ) وجود فريق عمل محلي مدرب على تنفيذ العملية ويقبل العمل ليلا وفي عطلات نهاية الأسبوع.
- ب) وجود وسيلة نقل للسماح بالتجول بين الأحياء وانتقال فريق العمل.
- ت) موارد اتصال موسعة تسمح بتشارك المعلومات مع المواطنين.
- ث) إدارة بلدية تقوم بإعداد دراسات فنية واقتصادية ودراسات جدوى لأولوية الطلبات كما يقومون بتسريع العملية وضمان جودتها.

١) المتغيرات البيئية التي تؤثر على الموازنة التشاركية

أ) **الاستقلال المالي:** بالنظر إلى أن الميزانية العمومية تنص على المشاركة العامة في تخصيص الموارد المالية على مستوى البلديات، فمن نافلة القول أن البلدية المحلية على استعداد لتطبيق الموازنات القائمة على المشاركة يجب أن تتمتع ببعض الاستقلال المالي على الأقل، أولاً: بالترتيب لجعل أي شكل من أشكال الموازنات القائمة على المشاركة ممكناً، وتحتاج الحكومات المحلية في الدولة إلى بعض درجة استقلالية الإنفاق؛ من حيث أن لديهم بعض السلطة التقديرية لتخصيص الموارد المالية بشكل مستقل عن الحكومة المركزية، ثانياً إلى جانب استقلالية الإنفاق فيجب على الحكومات المحلية التي ترغب في تنفيذ الموازنات القائمة على المشاركة من الناحية المثالية أن يكون لديها درجة معينة من استقلالية الإيرادات لأن ذلك سيزيد الأموال المتاحة للإنفاق التقديري.

ب) **الثقافة السياسية:** يفترض تنفيذ الموازنات القائمة على المشاركة مواقف سياسية معينة - من قبل المواطنين والنخب السياسية، ولكي تنجح الموازنة العامة في العمل يجب أن يكون المواطنون بشكل عام مستعدين وراغبين للمشاركة في صناعة القرار في البلدية أو المحافظة ويجب أن يكون لديهم الإرادة السياسية لذلك إشراك الجمهور، وفي الواقع أن الفاعلين السياسيين قد يشعرون بالتهديد من قبل المشاركة المباشرة للمواطنين في الحكم المحلي لأنهم يخسرون بشكل أساسي - على الأقل بعض - مساحة صنع القرار، وجود الدعم بين أعضاء المجالس المحلية والإدارة أمر ضروري، وكل هذا هو بالتأكيد جزء لا يتجزأ من الثقافة السياسية التي تشكل المتغير الثاني على مستوى الدولة، ويشير مصطلح الثقافة السياسية إلى التوجهات والمواقف تجاه الأنظمة السياسية، وكذلك المواقف تجاه دور الذات في النظام، وبعبارة أكثر بساطة إنها "ماذا يعتقد الناس ويشعرون حيال الحكومة، وتتبنى الثقافة السياسية الأخلاقية / المشاركة فكرة أن السياسة "واحدة من النشاطات العظيمة للإنسان في بحثه عن المجتمع الصالح

وكما يعتبر مصدر قلق لكل مواطن؛ وبالتالي، المواطنون عادة ما تكون نشطة ومستوى المشاركة في الشؤون العامة مرتفع. بعد ذلك ينظر إلى سياسة الثقافة السياسية الفردية / الموضوعية على أنها "أعمال"؛ وهكذا، يُنظر إليها كوسيلة للناس لتحسين أنفسهم اجتماعيا واقتصاديا.

ت) **خصائص الحكومات المحلية: الحجم وعدم التجانس والازدهار:** بالإضافة إلى المتغيرات على مستوى الدولة، هناك عدد من المتغيرات على المستوى المحلي التي يمكن أن تؤثر على قابلية تطبيق نماذج الموازنات القائمة على المشاركة المختلفة في سياق محدد، وهنا نركز على أكثرها وضوحاً وبديهية: الحجم وعدم التجانس (أو التنوع): أولاً: من المتوقع أن يؤثر حجم السكان على عنصر "المشاركة" في تصميم عملية الموازنات القائمة على المشاركة، وخاصة شكل ونطاق المشاركة ولكن أيضاً طريقة اختيار المشاركين. قد تختار المدن الكبيرة نموذجاً متعدد الطبقات من المشاركة مع مندوبي المواطنين المشاركين في العملية، والبديل الآخر ستكون المدينة الكبيرة عبارة عن مجموعة مستهدفة من ممثلي المواطنين المنظمين والمدن الصغيرة ربما اختر الانخراط في المشاركة عن طريق الاختيار الذاتي والاجتماعات المفتوحة في المدينة مستوى. علاوة على ذلك قد يؤثر حجم السكان أيضاً على إشكاليات عملية وطريقة صنع القرار، في المدن الصغيرة على سبيل المثال أساس توافق الآراء والعمليات غير الرسمية قد تكون أكثر جدوى. فعدم التجانس (أو تنوع) السكان هو متغير لا يمكن تجاهله في المجتمعات التعددية، والتي يمكن تقسيمها على أساس ديني، لغوية أو عرقي ويفترض أن عدم تجانس السكان في يمكن للبلدية أن يكون لها تأثير على كل من متغيرات المشاركة والمداولات في تصميم عملية PB.

المحور العاشر: مزايا الميزانية التشاركية

توفر الموازنة التشاركية العديد من الفوائد، ولا يزال البحث جارياً لفهم فوائد وأثر الموازنة التشاركية بشكل كامل:

أولاً: الفوائد العامة:

١- تقوية المواطنة المحلية: يعطي القرار المشترك لمفهوم المواطنة والصالح العام كامل معناها من خلال إشراك المواطنين والمواطنات في مسؤوليات سياسية مهمة. إن تقوية الثقة بين الفاعلين المحليين يتجلى أيضاً في تحسين الثقافة المدنية، وفي بعض تطبيقات الميزانية التشاركية، يمكن القرار المشترك من الرفع من حس المسؤولية لدى سكان المجتمع.

٢- المطابقة بين النفقات العمومية والحاجيات: إن إشراك المواطنين والمواطنات في مسلسل اتخاذ القرار يسمح بترتيب جديد للأولويات، ومن ثم فإن الأموال العامة تصبح موجهة نحو الحاجيات الحقيقية للمواطنين والمواطنات، وتصبح السياسات العمومية أكثر فعالية لأنها تحدد من قبل المستفيدين منها، وكذا مهنيي الحكامة المحلية، كما تضمن هذه الدينامية أيضاً انخراط المواطنين والمواطنات في عمل الجماعة.

٣- تقليص الفوارق وتحسين ظروف العيش: إن تحديد المشاريع ذات الأولوية من طرف القاعدة بما فيها السكان الأكثر تضرراً يسمح بتقليص الفوارق الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي فإن مضاعفة المشاريع الناتجة عن مسلسل القرار المشترك يمكنها تقوية وتحسين ظروف العيش في المناطق الأكثر تهميشاً، وفي بعض الجماعات تهدف الميزانية التشاركية بصفة خاصة إلى إشراك الفئات السكانية الهامشية، كالأطفال، والفقراء، والأجانب، والأشخاص في وضعية إعاقة.

٤- أدت الموازنة التشاركية إلى تحسين رفاهية المواطن وزيادة رفاهية المواطن بشكل عام وتؤدي الموازنة التشاركية إلى زيادة الاستثمارات المنصورة للفقراء مثل البنية التحتية للصحة والصرف الصحي، وتشير هذه النتائج إلى أن البلدان التي تحافظ

- على برامج الموازنة التشاركية قد تكون جزءً من التحسينات العامة في الحوكمة التي تؤدي إلى وصول أكثر استدامة إلى الرعاية الصحية.
- ٥- أدت الموازنة التشاركية إلى تقدم في الحكومة لأن الحكومات الديمقراطية التي لديها هذا النوع من الموازنة قادرة على الاستفادة بشكل أفضل من التمويل العام.
- ٦- تؤدي الموازنة التشاركية إلى تحسين ظروف الفقراء على الرغم من أنه لا يمكن التغلب على مشاكل أوسع مثل البطالة، إلا أنه يؤدي إلى "تحسن ملحوظ في إمكانية الوصول ونوعية مختلف وسائل الرفاهية العامة.
- ٧- تؤدي الموازنة التشاركية إلى تغيير مواقف المواطنين بشكل كبير حيث أظهرت الأبحاث أنه عندما يشارك المواطنون في الموازنة التشاركية فإنهم يميلون أكثر إلى دعم الديمقراطية وإدراك الديمقراطية كمؤسسة فعالة وتفهم الطريقة التي تحدث بها الموازنة الحكومية.
- ٨- يستطيع المواطنون من خلال الموازنة التشاركية اكتساب المهارات التي تسمح لهم بأن يكونوا مواطنين فاعلين.
- ٩- أثبتت الموازنة التشاركية أنها "قد تساعد الأشخاص المهمشين وغيرهم من الفئات المستبعدة سابقًا على بناء احترامهم لذاتهم وتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في قرارات الموازنة المحلية.
- ١٠- أظهرت المشاركة المدنية أيضًا "تعزيز مواقف ومهارات المواطنة" وتشكيل الهويات والولاءات بشكل أساسي.
- ١١- تعتبر "الموازنة التشاركية" هي إحدى السبل التي يمكن أن تقوم الحكومة باستخدامها من أجل إعادة بناء الثقة مع المواطنين، ولن تقتصر فائدة إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات الخاصة بمواردهم المحلية في أن تستجيب هذه القرارات لأولوياتهم فقط، ولكن ستمتد تلك الفائدة إلى تغيير رأي المواطنين عن حكومتهم، ولا يجب أن يقتصر فهمنا للموازنة التشاركية على أنها أداة للحكومة فقط، ولكنها تحمل إمكانات هائلة لإعادة صياغة السياسات على مستوى الحكم المحلي، وبينما يمكن أن

- يكون من السذاجة أن ننسب فضل نجاح تلك الديمقراطية إلى "الموازنة التشاركية"، ولكن دورها كنصير للفقراء، واستراتيجيتها للتحويل الديمقراطي لا يمكن إنكاره.
- ١٢- تعتبر الموازنة التشاركية نوع من أنواع الديمقراطية المباشرة التي تسمح للمواطنين بالاشتراك في المداولات والنقاش وتحديد القرار الخاص بتخصيص الموارد العامة.
- ١٣- تزود القادة بالرؤى ووجهات النظر من أصحاب المصلحة المتعددين، ويخلق المواءمة على خيارات التمويل الصعبة، ويحسن من صور المشاركة ويرفع الروح المعنوية.
- ١٤- تزايد عدد المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل المواطنين العاديين، ويزيد شعورهم بالملكية الخاصة لهذه المشاريع، كما تزايد من مستوى الأمان الاجتماعي في المجتمع.
- ١٥- فصل الميزانيات الرأسمالية عن ميزانيات التشغيل مما يعطي شفافية أكبر في عملية الميزانية.
- ١٦- توجد علاقة جيدة بين المجلس وأصحاب المصلحة من خلال تحسين الحوار الذي لم يكن موجودًا في السابق.
- ١٧- أصبح موظفو مجلس المدينة الآن في متناول المواطنين.
- ١٨- تشارك المجتمعات الجزرية الشعبية الآن في تحديد مشاريع التنمية.
- ١٩- الخدمات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين.
- ٢٠- تمت معالجة عدم المساواة والإقصاء من خلال إشراك العديد من أصحاب المصلحة مثل النساء وسكان الأحياء الفقيرة.
- ٢١- تمت معالجة الحد من الفقر من خلال مشاريع تعمل على تحسين أوضاع الفقراء.
- ٢٢- تحسن تحصيل الإيرادات.

ثانياً: الفوائد التي تعود على المواطنين من الموازنة التشاركية

١- تحسين الحوكمة: الموازنة التشاركية أداة فعالة لتحسين وتعزيز الحوكمة اللامركزية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى تحسين إمكانية الوصول إلى المجالس للمواطنين وحل مشاكلهم في الوقت المناسب. يعزز كذلك المساءلة والشفافية في إدارة الموارد المالية العامة.

٢- تمكين المواطنين: المواطنون بما في ذلك الفئات المستضعفة والمهمشة سيتم تزويده بالمعلومات الحيوية، وبالتالي سيكونون قادرين على ذلك بشكل هادف للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار والميزانية بما في ذلك تحديد مشاريع التنمية.

٣- يعزز الاتصال وتبادل المعلومات: قنوات الاتصال معززة من خلال اجتماعات التغذية الراجعة. يأخذ المستشارون المعلومات من المجتمعات إلى المجلس. كما يتم تبادل المعلومات من خلال برامج التوعية، والرسائل الإخبارية، صناديق الاقتراحات ومراجعات الميزانية الدورية.

٤- زيادة روح التضامن وروح المجتمع: الموازنة التشاركية تحمل في طياتها الآليات التي تؤدي إلى تكوين رأس المال الاجتماعي وزيادة التواصل.

٥- تعميق الديمقراطية المحلية: تفوق أصوات المواطنين لم يعد المواطنون مضطرين لذلك انتظر يوم التصويت من خلال الترحح التشاركي، ويمكنهم المشاركة في دورة الميزانية والتنفيذ الكاملة ورصد وتقييم التنمية المشاريع.

ثالثاً: الفوائد التي تعود على الحكومة المحلية من الموازنة التشاركية

١. يزيد الملكية العامة: يعزز روح الوحدة والملكية العامة برامج ومشاريع التنمية، ويبدأ المواطنون في إظهار حسهم علانية ملكية ورعاية الاستثمارات العامة، وتشمل النتائج ما يلي: الحد من التخريب، زيادة الدعم والخدمات التطوعية، والاستعداد لدفع رسوم الرسوم، وفي الوقت المناسب دفع المستحقات الضريبية، وسيؤدي هذا إلى تطوير المواقف الإيجابية تجاه المحلية الحكومة وتحسين تحصيل الإيرادات.

٢. يؤدي إلى خلق رؤية مشتركة: يشجع على خلق رؤية مشتركة والفهم الذي يؤدي بدوره إلى تقدير تحديات المجتمع ، على أساس تطوير رؤية مشتركة ووحدة الهدف. من خلال وجود وحدة الغرض يمكن للمجلس بالتالي التركيز على تطويره على المدى الطويل مكان.

٣. يسهل بناء القدرات: سيبدأ المواطنون في فهم كيف هم على المستوى المحلي تعمل الحكومة حيث سيتعرضون للمهارات والمعارف المتعلقة الميزانيات والميزانيات. كما سيتعرفون على حقوقهم وواجباتهم كمواطنين.

٤. يعزز الشرعية: إشراك المواطنين في عملية صنع القرار تمكن المجلس من الاستجابة للاحتياجات ذات الصلة بالمجتمعات، والمواطنون هم في وضع يسمح له بفهم قدرة وقيود المجلس فيما يتعلق بتقديم الخدمات والتطوير، وهو يقلل من المظاهرات والدفع المقاطعات. الشرعية المتزايدة تعزز أيضا احتمالات خلق دائم شراكات بين المجلس وأصحاب المصلحة تؤدي إلى علاقة جيدة وعمل العلاقات بين المجلس وأصحاب المصلحة. بمعنى آخر، ويساعد في إنشاء ملف جو من الثقة والثقة بين الحكومة المحلية ومواطنيها.

٥. زيادة الاهتمام بمراقبة تقييم لمشروعات التنمية: أين المواطنون ليسوا جزءاً من عملية صنع القرار، وغالباً ما يفتقرون إلى الاهتمام بالوصول إلى ذلك تعرف على النتائج، حيثما يشاركون، سيكونون "عيون وأذان الحكومة" فيما يتعلق بنتائج برامج التنمية، وهذا يضمن أن:

- تنفيذ المشروع على الهدف.
- يتم استخدام الموارد وفقاً لذلك الاتفاقيات.
- وجود سجل مراقبة الجودة، وهذا يساعد في نهاية المطاف في الاحتراس من إساءة استخدام المناصب والموارد العامة.

٦. **بناء التحالفات:** يساعد الحكومة المحلية على بناء عمل مشترك حول القضايا بين الناس من تجمعات مختلفة. في هذا الصدد ، فإنه يساعد المجلس على تجنب الحجج غير الضرورية داخل غرف المجلس وبين المجلس والمفتاح أصحاب المصلحة. سوف يساهم ذلك في الحد من عدم مبالاة الناخبين.

رابعاً: الفوائد التي تعود على القطاع الخاص والمجتمع المدني من الموازنة التشاركية:

١- **الحد من الفساد:** بالنظر إلى فوائد التي تنشأ من المشاركة في عملية وضع الميزانية يتم تقليل مساحة الانخراط في الفساد، وسوف يشعر المستثمرون للمشاركة في تمويل برامج ومشروعات التنمية المحلية ودفع ضرائبهم دون بعض التردد.

٢- **تحسين تقديم الخدمات:** من خلال عملية الموازنة التشاركية فإن يتم تشجيع شبكات المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص على الشراكة مع الحكومة المحلية في تحسين مستوى معيشة المواطنين وتقديم الخدمات العامة.

خامساً: الفوائد التي تعود على أعضاء المجالس البلدية من الموازنة التشاركية.

١- **بناء قاعدة للدعم السياسي:** في الحالات التي تتجح فيها الموازنة التشاركية تؤدي إلى فوائد ملموسة فورية للمجتمعات، ويعزز فرص إعادة انتخاب عضو المجلس وبالتالي يؤدي مباشرة إلى إطالة أمد إقامته في المنصب السياسي.

٢- **يعزز المساءلة في صياغة الميزانية وتنفيذها:** بشكل مباشر التفاعل مع المواطنين في صياغة الموازنة وعمليات تنفيذها يعطي عضو المجلس فرصة ليكون شفافاً مع عملية الميزانية التي يزيد من مصداقيته وقدرته على إرثه في نظر المواطنين، هذا يساعد على زيادة رأسماله الاجتماعي والسياسي بشكل كبير.

٣- **تضييق فجوة عدم الثقة:** فائدة مباشرة أخرى لأعضاء المجلس من تبنيها الموازنة التشاركية هي الطريقة المفتوحة والشفافة لتقاسم الأدوار المحددة جيداً والمسؤوليات خلال عملية الموازنة التشاركية بينهم وبين الأهلي يعزز اللاعبون في المجتمع الثقة بين المعسكرين المتخاصمين في كثير من الأحيان.

المحور الحادى عشر: عيوب الميزانية التشاركية

١- **تنمية علاقات الثقة:** إن بناء علاقات الثقة بين الإدارة والمواطنين والمواطنين قد يأخذ وقتا طويلا عندما يكون هؤلاء قد أبعثوا لمدة طويلة عن تدبير الشؤون العامة، ومن شأن ذلك أن يؤثر على نسبة المشاركة في الآليات التشاركية، لاسيما في البداية، وإن أي مسلسل يضمن إنتاجا حقيقيا للقرار المشترك يشكل فرصة لإزالة هذا العائق من أمام المسلسل التشاركي وإعادة الثقة من خلال استثمار تجربة أولى ناجحة، والتواصل الفعال والشفاف حولها، مما يشكل رافعة لهذا المسلسل.

٢- **توفر الموارد المالية لدى الجماعة:** إن عدم إنجاز المشاريع المحددة في إطار مسلسل للقرار المشترك بسبب عدم توفر الوسائل، وقد يؤدي إلى عدم الفهم لدى المشاركات والمشاركين الذين تعبأوا مما يقلل من استعدادهم للانخراط من جديد؛ لذا من المهم التأكد من توفر الموارد قبل إطلاق آليات القرار المشترك، ولو بحصر هذا المسلسل في مشاريع ذات كلفة قليلة.

٣- **تغيير الأغلبية داخل المجالس:** من الممكن بعد الانتخابات الجماعية، ألا يرغب مجلس الجماعة الجديد في مواصلة تجربة القرار المشترك، وقد يؤثر هذا التغيير على علاقات الثقة التي نشأت بين السكان والإدارة، وفي الحالة التي يقرر فيها مجلس الجماعة متابعة مسلسل القرار المشترك، فإن تجربة الموظفين والموظفين قد تكون مفيدة لتأمين المرحلة الانتقالية، ومن أجل الحد من مخاطر التخلي عن هذا المسلسل من طرف مجلس الجماعة المنتخب حديثا، يوصي بمأسسة هذه الممارسة وإدراجها في النظام الداخلي للمجلس.

٤- **مخاطر الاستقطاب:** قد يقوم أعضاء الإدارة إما بشكل إرادي أو غير إرادي، بتخصيص معاملة تفضيلية لبعض الفئات من السكان في إطار مسلسل تشاركي، ومن المناسب أيضا عدم إغفال مخاطر الاستغلال السياسي للجمعيات؛ لذا يوصي بضمان شفافية مساطر التعيين أو الانتخاب في المناصب الرئيسية لهذا المسلسل (الميسرون، المناديب، رؤساء المجموعات المحركة.... وغيرها)، وضمان تجديد تعيين الأشخاص الذين يحتلون هذه المناصب

References

- 1- Abers, Rebecca. 1998. "From clientelism to cooperation: Local government, participatory policy, and civic organizing in Porto Alegre, Brazil. *Politics and Society*.26 (4): 511-537.
- 2- Abers, Rebecca. 2000. *Inventing Local Democracy: Grassroots Politics in Brazil*. Boulder: Lynne Rynner. Baierle, Sergio. 1998. "The Explosion of Citizenship: The Emergence of a New Ethical-Political Principal in Popular Movements in Porto Alegre, Brazil. In Alvarez, Sonia E.
- 3- Allegretti, Giovanni and Carsten Herzberg. 2004. "Participatory Budgets in Europe: Between Efficiency and Growing Local Democracy." Amsterdam: TNI briefing series 2004/5, 3-23.
- 4- Baiocchi, Gianpaolo. 2001. "Participation, Activism, and Politics: The Porto Alegre Experiment and Deliberative Democratic Theory." *Politics and Society* 29(1), 43-72.
- 5- Baldersheim, Harald. 2003. "Towards Normalization of Local Democracy in East- Central Europe: A Developmental Approach to Institutional Reform." In Harald Baldersheim, Michal Illner and Hellmut Wollmann (eds). *Local Democracy in Post-Communist Europe*. Opladen: Leske and Buldrich, 241-262.
- 6- Blakey, Heather. 2007. "Radical Innovations or Technical Fix? Participatory Budgeting in the UK: How Latin American Participatory Traditions are Reinterpreted in the British Context." *Popular Sovereignty* 1(1), December, Porto Alegre: CIDADE. Available at <http://www.chinesedemocratization>.
- 7- Brusis, Martin. 2002. "Between EU Requirements, Competitive Politics, and National Traditions: Re-Creating Regions in the Accession Countries of Central and Eastern Europe." *Governance* 15(4), 531-559.
- 8- Bryson, Phillip J. and Gary C. Cornia. 2004. "Public Sector Transition in Post- Communist Economies: The Struggle for Fiscal Decentralisation in the Czech and Slovak Republics." *Post-Communist Economies* 16(3), 265-283.
- 9- Cabannes, Yves. 2004. "Participatory Budgeting: A Significant Contribution to Participatory Democracy." *Environment and Urbanization* 16(1), 27-46.
- 10- Campbell, Adrian and Andrew Coulson. 2006. "Into the Mainstream: Local Democracy in Central and Eastern Europe." *Local Government Studies* 32(5), 543-561.
- 11- Cellary, Wojciech. 2011. Short speech given at the panel discussion in plenary session 5, "Future perspective" at the International Conference on Theory and Practice

- 12- Claudio Acioly Jr.; André Herzog; Eduardo Sandino; Victor Henry Andrade, 2002. Participatory Budgeting Municipality of Santo André, Brazil: the challenges in linking short-term action and long-term strategic planning Denise Vitale-Mendes Democracy in Brazil after 1988: The Experience of the Participatory Budget
- 3- Nsibambi, A. (ed.) (1998) Decentralisation and Civil Society in Uganda: The Quest for Good Governance, Fountain Publishers, Kampala.
- 13- Coleman, Stephen and John Gøtze. 2005. Bowling Together: Online Public Engagement in Policy Deliberation. London: Hansard Society.
- 14- Colleen Lowe Morna (2000). Gender Budgeting: Myths and Realities, Paper presented at the International Women's Politics Workshop, Bonn, 13 -14 October 2000.
- 15- Cooke, William and Uma Kothari (eds). 2001. Participation: The New Tyranny? London: Zed Books.
- 16- Cousins, Mel. (2005) European Welfare States: Comparative Perspectives. London: SAGE Publications.
- 17- Dabla-Norris, Era. 2006. "The Challenge of Fiscal Decentralisation in Transition Countries." Comparative Economic Studies 48, 100-131.
- 18- Dallyn, Sam. 2008. "World Bank Participatory Budgeting Pilots in Albania: 'Empowerment' in Practice?" Paper presented at British International Studies Association Conference.
- 19- Dowley, Kathleen M. 2006. "Local Government Transparency in East Central Europe." Local Government Studies 32(5), 563-583.
- 20- Ebdon, Carol and Aimee L. Franklin. 2006. "Citizen Participation in Budgeting Theory." Public Administration Review 66(3), 437-447.
- 21- Fölscher, Alta. 2007. "Participatory Budgeting in Central and Eastern Europe." In Anwar Shah (ed.). Participatory Budgeting. Washington, DC: The World Bank, 127-156.
- 22- Franklin, Aimee L., Alfred T. Ho and Carol Ebdon. 2009. "Participatory Budgeting in Midwestern States: Democratic Connection or Citizen Disconnection?" Public Budgeting and Finance 29(3), 52-73.
- 23- Fung, Archon. 2003. "Countervailing Power in Empowered Participatory Governance." In Archon Fung and Erik O. Wright (eds.), Deepening Democracy, Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance. London: Verso, 259-289.

- 24- Fung, Archon. 2006. "Varieties of Participation in Complex Governance." *Public Administration Review* 66(s1), 66-75.
- 25- Geissel, Birgitte. 2009. "How to Improve the Quality of Democracy. Experience with Participatory Innovations at the Local Level in Germany". *German Politics and Society* 93(27), 51-71.
- 26- George Matovu: The Challenges and Constraints of Introducing Participatory Budgeting as a Tool for Resource Mobilization and Allocation and Realizing Good Governance in Africa, Paper presented for the 7th Edition of the Africa Local Government Action Forum (ALGAF) on February 2nd 2007.
- 27- Goldfrank, Benjamin. 2007. "Lessons from Latin American Experience in Participatory Budgeting." In Anwar Shah (ed.). *Participatory Budgeting*. Washington, DC: World Bank, 91-121.
- 28- Ishiyama, John T. 2012. *Comparative Politics: Principles of Democracy and Democratization*. Chicester: Wiley-Blackwell.
- 29- Ostrom, Elinor. 2005. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- 30- Regulska, Joanna. 2009. "Governance or Self-Governance in Poland: Benefits and Threats 20 Years Later." *International Journal of Politics, Culture and Society* 22, 537-556.
- 31- Rodgers, Dennis. 2010. "Contingent Democratisation? The Rise and Fall of Participatory Budgeting in Buenos Aires." *Journal of Latin American Studies* 47(1), 1-27.
- 32- Sootla, Georg and Kristina Grau. 2005. "Institutional Balance in Local Government: Council, Mayor, and City Manager in Local Policymaking." In Gabor Soos and Violetta Zentai (eds). *Faces of Local Democracy. Comparative Papers from Central and Eastern Europe*, Budapest: OSI/LGI, 275-301.
- 33- Willmore, Larry. 2005. "Civil Society Organizations, Participation and Budgeting." In *Citizen Participation and Pro-poor Budgeting*. New York: United Nations.