الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف –المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

مخبر الدراسات والبحوث في القانون والأسرة والتنمية الإدارية

فرقة البحث التكويني الجامعي PRFU: دور الجماعات الاقليمية في التنمية المحلية

المسيلة في:22 /2026/01

اشهاد بالنشر

يشهد أ.د رداوي مراد، منسق المؤلف الجماعي: **الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر: التحديات والفرص (الجزء الثاني)**،

الترقيم الدولي: ردمك: ISBN: 978-9969-640-11-3

بأن : د. حجاب عبد الغني (جامعة محمد بوضياف، المسيلة)

قد نشر له بحث ضمن الكتاب ، تحت عنوان: نماذج ناجحة للمشاركة المجتمعية في التنمية المحلية

منسق الكتاب

الدكتور رداوي مراد
أستاذ القانون العام

مدير المخبر

جامعة محمد بوضياف – المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
المدير
مخبر الدراسات والبحوث في القانون والأسرة والتنمية الإدارية
رقم الاعتماد 181 بتاريخ 31 مارس 2015

الأستاذ الدكتور
عبد العزيز بوخرص
أستاذ القانون الخاص
كلية الحقوق و العلوم السياسية - المسيلة

عميد الكلية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية
أ.د / لجلط فوزي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمّد بوضياف- المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

فرقة البحث التكويني الجامعيPRFU
دور الجماعات الاقليمية في التنمية المحلية
رمز المشروع
G01L01UN280120220007

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مؤلف جماعي

الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر
التحديات والفرص
(الجزء الثاني)

منسق الكتاب:
أ.د. رداوي مراد
رئيس فرقة البحث

سلسة منشورات...
مخبـــر الدراسات والبحـوث في
القانون والأسرة والتنمية الإدارية

ردمك: ISBN: 978-9969-640-11-3
جانفي 2026

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمّد بوضياف- المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

مؤلف جماعي:

الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر: التحديات والفرص

(الجزء الثاني)

The developmental role of local authorities in Algeria: challenges and opportunities
(Part two)

إصدار: فرقة البحث التكويني الجامعي PRFU: دور الجماعات الإقليمية في التنمية المحلية

منسق الكتاب: أ.د رداوي مراد، رئيس فرقة البحث

الناشر: مخبر الدراسات والبحوث في القانون والأسرة والتنمية الإدارية

ردمك: ISBN: 978-9969-640-11-3

الإيداع القانوني: جانفي 2026

عدد الصفحات: 293

الحجم: 24/17

ملاحظة:

إن الأعمال الواردة في هذا المؤلف الجماعي تعبر حصريا عن رأي كتابها وتحت مسؤوليتهم القانونية، وهي لا تمت بأية صلة بتوجيهات وآراء فرقة البحث.

جميع الحقوق محفوظة

2026

يهدف هذا المؤلف العلمي إلى إثراء المعرفة لدى الطلبة والباحثين، دون أي دافع ربحي، ولا يجوز بأي حال من الأحوال بيعه أو الاتجار به أو استغلاله لأغراض تجارية.

الهيئة المشرفة:

منسق الكتاب: أ.د رداوي مراد

رئيس اللجنة العلمية: أ.د عطوي خالد

رئيس التحرير: د. بومدوحة محمد

التدقيق والمراجعة: د. كرمية عبد الحق

أعضاء اللجنة العلمية:

- أ.د ابرادشة فريد (جامعة المسيلة)
- أ.د برابح السعيد (جامعة المسيلة)
- أ.د بلواضح الطيب (جامعة المسيلة)
- أ.د بوخرص عبد العزيز (جامعة المسيلة)
- أ.د حاج عزام سليمان (جامعة المسيلة)
- أ.د رداوي مراد (جامعة المسيلة)
- أ.د عطوي خالد (جامعة المسيلة)
- أ.د قارة مولود (جامعة المسيلة)
- أ.د قمرة النذير (جامعة المسيلة)
- أ.د هلتالي احمد (جامعة المسيلة)
- د. بركات عماد الدين (جامعة الطارف)
- د. بن ستيرة اليمين (جامعة سطيف)
- د. بوشامي نجلاء (جامعة الطارف)
- د. بوضياف الخير (جامعة المسيلة)
- د. بوعون نضال (جامعة المسيلة)
- د. بومدوحة محمد (جامعة المسيلة)
- د. حرزي السعيد (جامعة المسيلة)
- د. حريزي زكرياء (جامعة المسيلة)
- د. دراج عبد الوهاب (جامعة المسيلة)
- د. ذبيح سفيان (جامعة المسيلة)
- د. ذبيح عادل (جامعة المسيلة)
- د. رابعي إبراهيم (جامعة المسيلة)
- د. رداوي فريد (جامعة الجلفة)
- د. زيتوني محمد (جامعة المسيلة)
- د. ضياف ياسمينة (جامعة المسيلة)
- د. كرمية عبد الحق (جامعة المسيلة)
- د. مسعودي رشيد (جامعة المسيلة)
- د. ميرة وليد (جامعة المسيلة)
- د. نقيش لخضر (جامعة البيض)

فهرس الكتاب:

الرقم	عنوان المداخلة / المؤلف	الصفحة
01	مقدمة الكتاب	01
02	ماهية التنمية المحلية المستدامة و أبعادها د. ذبيح سفيان، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)	04
03	في محاولة لضبط ماهية مناطق الظل وتقييم سياسة تنميتها د. مشري عبد الرؤوف، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC – وهران (الجزائر)	21
04	دور التسيير المحلي التشاركي في تحسين وترشيد الموارد المالية للجماعات المحلية د. ضياف ياسمينة، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)	51
05	فوضى التسيير في الجماعات المحلية وعلاقتها بعرقلة التنمية المحلية. بلدية بلعائبة - ولاية المسيلة نموذجا د. ماضي نبيل، جامعة علي لونيسي – البليدة 2 (الجزائر)	80
06	الحوكمة المحلية في الجزائر: نحو نموذج تشاركي لتعزيز التنمية المستدامة د. منصوري محمد، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر) د. حلايمية مريم، جامعة الإخوة منتوري – قسنطينة (الجزائر)	97
07	الحكم الراشد كرافعة أساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية المحلية د. دراج عبد الوهاب، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر) أ.د ضريفي نادية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)	119
08	بدائل تمويل الجماعات المحلية في ظل الأزمات الاقتصادية د. بركات عماد الدين، جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف (الجزائر)	135
09	التنمية المحلية ومقاربة المشرع الجزائري حول تفويض المرفق العمومي المحلي -عقد الامتياز المحلي أنموذجا- د. غول عمر، جامعة باجي مختار – عنابة (الجزائر)	152
10	تفويض المرافق العامة المحلية عن طريق الامتياز كآلية لتمويل الجماعات المحلية د. طويرات عبد الرحمان، المركز الجامعي – بريكة (الجزائر) د. برابح منير، المركز الجامعي – بريكة (الجزائر)	174

11	إشكالية خلق الثروة في الجماعات المحلية في الجزائر: نظرية مراقبة اللامركزية الاقتصادية أ.د ابرادشة فريد، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر) أ.د حريزي زكرياء، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)	196
12	نماذج ناجحة للمشاركة المجتمعية في التنمية المحلية: حالة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري (البرازيل) د. حجاب عبد الغني، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر) أ.د لجلط فواز، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)	222
13	**Sustainable local environmental development** Dr BELMERDACI Rafika, Annaba University (Algeria)	251
14	**Avantages et défis de l'application des normes IPSAS dans les collectivités locales en Algérie** Dr TAHRAOUI Mohammed, Ecole Nationale Polytechnique d'Oran (Algérie)	267

مقدمة الكتاب:

تحظى الجماعات المحلية - البلدية والولاية - باهتمام متزايد لدى الأنظمة المعاصرة، باعتبارها مكونا رئيسيا لأنظمة تسيير وإدارة الشأن العام المحلي، هذا الاهتمام ينبع من رؤية حديثة تهدف الى تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي مستدام ينسجم مع الموارد المتاحة.

في هذا السياق، برزت الجماعات المحلية كركائز أساسية لضمان تحقيق التنمية المحلية، بما تتيحه من آليات للتفاعل المباشر مع المواطنين، كونها تُعد الأكثر قربًا منهم والأقدر على مواجهة التحديات الميدانية واستغلال الفرص المتاحة على المستوى المحلي، وهذا ما يجعلها مؤهلة لأداء دور محوري في تحسين الظروف المعيشية للسكان، وخلق فرص العمل، وجذب الاستثمارات، زيادة على أدائها لدورها التقليدي.

هذا الدور المحوري، يتطلب تزويد الجماعات المحلية بالآليات القانونية والإجرائية المناسبة، وتعزيز سلطاتها التنظيمية والرقابية، مما يسمح لها بالتحول إلى فواعل مشاركة في صنع وتنفيذ القرار على المستوى المحلي. وبالتالي تجاوز دورها التقليدي المنحصر في تقديم الخدمات العمومية الاساسية، والتوجه نحو أداء دور أكثر شمولية واستراتيجية يركز على بناء قاعدة تنموية محلية مستدامة، من خلال تمكين المشاركة الفعالة للمواطنين وتهيئة المناخ الملائم لخلق وجذب الاستثمارات المنشئة للثروة،

انطلاقًا من هذه الرؤية، وامتدادًا للمسار العلمي الذي افتتحه الجزء الأول من هذا الكتاب، تواصل فرقة البحث **"دور الجماعات الإقليمية في التنمية المحلية"** جهودها العلمية من خلال إصدار الجزء الثاني من الكتاب الجماعي، الذي يتناول الدور التنموي للجماعات المحلية في الجزائر، ويسلط الضوء على التحديات القانونية والتنظيمية والمؤسساتية التي تواجهها، إلى جانب الفرص المتاحة لتحسين أدائها، ويقدّم رؤى أكاديمية وتوصيات عملية من شأنها الإسهام في تعزيز قدرة هذه الجماعات على تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الإشكالية: يعالج هذا المؤلف إشكالية رئيسية، يمكن صياغتها على النحو الآتي: **ما هو الإطار القانوني والتنظيمي الكفيل بتفعيل دور الجماعات المحلية في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية المحلية في الجزائر؟**

حيث تنبثق عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية، يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- ما هو واقع إدارة الجماعات المحلية للشأن التنموي في الجزائر؟
- ما هي الآليات القانونية والتنظيمية المعتمدة في تسيير الجماعات المحلية ومدى نجاعتها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر؟
- ماهي أهم المعوقات القانونية والتنظيمية التي تحد من فعالية دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر؟
- كيف يمكن تفعيل دور الجماعات المحلية في تجسيد اهداف التنمية المحلية في الجزائر؟

أهداف الكتاب الجماعي:

يهدف هذا الكتاب، إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الجماعات المحلية للشأن التنموي في الجزائر، من خلال تقديم رؤية شاملة حول التحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها في مجال التنمية، واقتراح حلول جديدة تمكنها من المساهمة في تعزيز دورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، خاصة في ظل التحديات الجديدة والتحولات العميقة التي يشهدها العالم على المستويات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية.

يمكن تلخيص الأهداف المرجوة من هذا الكتاب في النقاط الآتية:

- إجراء دراسة علمية معمقة حول مسألة العلاقة ما بين التنمية المحلية والجماعات المحلية وبحث دور هذه الأخيرة في تحقيقها،
- البحث في الإطار القانوني والتنظيمي الكفيل بتفعيل دور الجماعات المحلية في تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية المحلية المستدامة،
- دراسة أهم المعوقات والعقبات التي تحول دون أداء الجماعات المحلية لدورها في تحقيق التنمية المحلية بنجاعة وفعالية،
- البحث في طرق استثمار ممتلكات الجماعات المحلية كموارد لدفع الفعل التنموي المحلي،
- استعراض التجارب المحلية والدولية الناجحة في مجال التنمية المحلية، للاسترشاد بها في تفعيل الدور التنموي للجماعات المحلية،

المحاور الرئيسية للكتاب:

- **المحور الأول**: التنمية المحلية والأهداف العالمية للتنمية المستدامة (الإطار النظري).
- **المحور الثاني**: الدور التنموي للجماعات المحلية، الواقع والمأمول.
- **المحور الثالث**: آليات تدخل الجماعات المحلية لتحقيق التنمية المحلية.
- **المحور الرابع**: العوامل الموجهة للتنمية المحلية.
- **المحور الخامس**: العملية الانتخابية المحلية وأثرها على التنمية.
- **المحور السادس**: الديمقراطية التشاركية ودورها في التنمية المحلية.
- **المحور السابع**: التحديات وفرص التحسين.
- **المحور الثامن**: نماذج تطبيقية ناجحة في مجال التنمية المحلية على الصعيدين المحلي والدولي.

نماذج ناجحة للمشاركة المجتمعية في التنمية المحلية:
حالة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري (البرازيل)

Successful models of community participation in local development: The case of participatory budgeting in Porto Alegre (Brazil)

د. حجاب عبد الغني، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)
abdelghani.hadjab@univ-msila.dz
أ.د لجلط فواز، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)
faouaz.ladjelat@univ-msila.dz

ملخص:

بحثت هذه الدراسة نموذج الموازنة التشاركية في بورتو أليغري البرازيلية كتجربة رائدة في المشاركة المجتمعية. ركزت على آليات تمكين المواطنين من تحديد أولويات الإنفاق العام وتأثير ذلك على التنمية المحلية. بينت النتائج نجاح النموذج في تحسين الخدمات العامة وزيادة الشفافية والعدالة في توزيع الموارد، مما عزز الثقة بين المواطنين والحكومة. ومع ذلك، واجهت التجربة تحديات تتعلق باستمرارية المشاركة وشموليتها لكافة شرائح المجتمع. تقدم الدراسة نموذجاً عملياً لدور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التنموي، مع التأكيد على ضرورة معالجة التحديات لضمان استدامة النجاح.

الكلمات المفتاحية: المشاركة المجتمعية؛ التنمية المحلية؛ الموازنة التشاركية؛ بورتو أليغري؛ الديمقراطية التشاركية.

Abstract:

This research analyzes Brazil's participatory budgeting model, focusing on Porto Alegre's success in engaging citizens in local development. It explores the mechanisms enabling public involvement in resource allocation and evaluates their impact on development priorities. The study highlights how participatory budgeting empowered citizens to influence spending, improving public services, equity, and government accountability. Findings reveal enhanced trust and responsiveness to community needs due to institutionalized participation channels. However, challenges persist in sustaining engagement and ensuring inclusive representation across all societal groups. The Porto Alegre case demonstrates participatory budgeting's potential to democratize decision-making while underscoring the need for strategies to maintain long-term participation and broader inclusivity.

Keywords: Community Participation; Local Development; Participatory Budgeting; Porto Alegre; Participatory Democracy

مقدمة

تعد الموازنة التشاركية (Participatory Budgeting - PB) واحدة من أبرز هذه الابتكارات الديمقراطية التي ظهرت في العقود الأخيرة، وهي عملية تهدف إلى إشراك المواطنين بشكل مباشر في عملية صنع القرار المتعلقة بتخصيص جزء من الميزانية العامة. تتجاوز الموازنة التشاركية مجرد تقديم المشورة أو الاستشارة، لتصبح عملية صنع قرار ملزمة تمنح المواطنين سلطة حقيقية على موارد ملموسة، مما يعزز الشفافية والمساءلة ويفتح آفاقا جديدة للحوكمة المشتركة.

وفي هذا الإطار، تحتل تجربة مدينة بورتو أليغري، عاصمة ولاية ريو غراندي دو سول في جنوب البرازيل، مكانة مركزية كنقطة انطلاق ونموذج رائد للموازنة التشاركية على مستوى العالم، حيث طبقتها منذ أواخر الثمانينيات وحققت نتائج ملموسة على مستوى تحسين الخدمات العامة وتوزيع الموارد بشكل عادللم تظهر هذه التجربة من فراغ، بل كانت استجابة لتحديات اجتماعية وسياسية واقتصادية عميقة الجذور في سياق البرازيل الخارجة لتوها من عقود من الحكم الشمولي، والساعية إلى إعادة بناء ديمقراطيتها على أسس أكثر تشاركية وعدالة.

أهداف الدراسة:

تمثل الموازنة التشاركية في بورتو أليغري نموذجا ملهما للمشاركة المجتمعية الفاعلة، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل عوامل نجاحها واستكشاف إمكانية تطبيقها في سياقات تنموية أخرى عبر:

- تحليل نموذج الموازنة التشاركية في بورتو أليغري كحالة دراسية ناجحة.
- استكشاف العوامل التي ساهمت في نجاح هذه التجربة وآليات تطبيقها.
- استخلاص الدروس المستفادة التي يمكن تعميمها على سياقات أخرى لتعزيز المشاركة المجتمعية في التنمية المحلية.

أهمية الموضوع:

تكتسب الدراسة أهمية كبيرة بسبب:

- الحاجة الماسة إلى نماذج عملية تظهر فعالية المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية.
- تزايد الاهتمام العالمي بالديمقراطية التشاركية كبديل للديمقراطية التمثيلية التقليدية.
- إمكانية الاستفادة من تجربة بورتو أليغري في تطوير سياسات محلية في دول أخرى كالجزائر.

الإشكالية:

رغم الاعتراف العالمي بالمشاركة المجتمعية كآلية حيوية لتحقيق التنمية المحلية العادلة، تظل فعاليتها مرهونة بمدى تكييفها مع الخصائص السياسية والاجتماعية والاقتصادية لكل مجتمع. وفي هذا الصدد، تبرز تجربة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري كنموذج رائد نجح في تحويل المشاركة من شعار سياسي إلى أداة فعلية لإعادة توزيع الموارد وتحسين الخدمات. إلا أن هذا النجاح يطرح الإشكالية المحوري التالية: **إلى أي درجة يمكن لنموذج الموازنة التشاركية - كما طبق في بورتو أليغري - أن يحقق ذات الفعالية في سياقات مختلفة، خاصة في المجتمعات التي تعاني من مركزية الدولة، وضعف البنى التحتية للمشاركة، وتفاوت الفرص بين الفئات الاجتماعية؟.**

تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما العوامل الحاسمة التي مكنت التجربة البرازيلية من تحقيق نتائج ملموسة؟
- ما هي الآليات التي اعتمدتها الموازنة التشاركية في بورتو أليغري لضمان مشاركة المجتمع؟
- ما هي التحديات التي واجهته، وكيف يمكن تجاوزها في سياقات أخرى؟

الفرضيات:

- يساهم تطبيق الموازنة التشاركية في تعزيز الشفافية والمساءلة الاجتماعية.
- نجاح النموذج يعتمد على درجة اللامركزية والمشاركة الفعلية للمواطنين.
- العوامل السياسية والثقافية تلعب دورا حاسما في استدامة النموذج.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على:

- **المنهج الوصفي التحليلي** لدراسة تجربة بورتو أليغري.
- **المنهج المقارن** لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف مع تجارب أخرى.
- **تحليل البيانات** من دراسات سابقة حول الموازنة التشاركية.

1. الإطار المفاهيمي: التنمية المحلية، المشاركة المجتمعية، والموازنة التشاركية

لفهم تجربة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري كنموذج للتنمية المحلية المعتمدة على المشاركة المجتمعية، لا بد أولا من توضيح المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لهذا التحليل: التنمية المحلية، المشاركة المجتمعية، والموازنة التشاركية نفسها.

1.1. التنمية المحلية

تعرف التنمية المحلية بشكل عام بأنها عملية تهدف من خلالها مجموعات سكانية في منطقة جغرافية معينة إلى تحسين بيئتهم وظروفهم المعيشية، وذلك عبر تحديد وتنفيذ الإجراءات اللازمة بالتعاون مع مختلف الفاعلين المعنيين. يتجاوز هذا المفهوم مجرد النمو الاقتصادي ليشمل أبعادا اجتماعية وثقافية وبيئية وسياسية. إنها عملية تنطلق من القاعدة (bottom-up)، حيث تعمل المجتمعات المحلية، سواء كانت قرى أو أحياء، على تحديد أولوياتها وحل تحدياتها التنموية بالتعاون مع السلطات الإدارية، بهدف بناء البنية التحتية الأساسية وتحسين سبل العيش[1].

تطورت النظريات المفسرة للتنمية المحلية مع مرور الوقت. فبينما ركزت النظريات الكلاسيكية، مثل نظرية القاعدة الاقتصادية (economic base theory)، على دور العوامل الخارجية (exogenous) كالأنشطة التصديرية في تحفيز الاقتصاد المحلي[2]، ونظرية أقطاب النمو (growth poles) على تركيز النمو في نقاط معينة ثم انتشاره[3]، فإن النظريات الأحدث، التي تندرج ضمن مقاربات التنمية الذاتية أو الداخلية (endogenous development)، تؤكد بشكل متزايد على أهمية العوامل الداخلية الكامنة في المنطقة نفسها. تشمل هذه العوامل القدرة على تعبئة الموارد المحلية، ووجود رأس المال الاجتماعي، والترسيخ الإقليمي (territorial embedding) للمؤسسات والشركات، وقوة اقتصاد القرب (proximity economics) القائم على التفاعلات والعلاقات بين الفاعلين المحليين. وهكذا، ينظر إلى التنمية المحلية بشكل متزايد ليس فقط كزيادة كمية في الناتج أو الدخل، بل كعملية تحول هيكلي واجتماعي تتطلب مشاركة فاعلة من المجتمع

[1] Clovis, Miamo Wendji, Pilag Kakeu Charles Bertin, and Achuo D.Elvis: The Dilemma of Citizen Participation and Community Development: Some Empirical Evidence from Cameroonian Municipalities, *Community Development,* February, 2025, p. 1–26. https://doi.org/10.1080/15575330.2025.2460755

[2] Szajnowska Wysocka Alicja: Theories of Regional and Local Development - Abridged Review. Bulletin of Geography. Socio-economic Series. Vol. 12, 2009, p. 75-90. https://doi.org/10.2478/v10089-009-0005-2

[3] Ruiz-Real JL, Uribe-Toril J, De Pablo Valenciano J, Pires Manso JR: An Analysis of Its Evolution and New Trends. Resources, Ibero-American Research on Local Development, Vol. 8 No. 3, 2019, p. 124. https://doi.org/10.3390/resources8030124

المحلي. فالتركيز على الفعل من الأسفل، ومقارنته بالنظريات الكلاسيكية التي تعتمد على عوامل خارجية، يكشف عن تحول نظري هام. هذا التحول يعكس فهما أعمق بأن التنمية المستدامة الحقيقية يجب أن تنبع من داخل المجتمع وتعتمد على قدراته الذاتية وشبكاته الاجتماعية وثقته الداخلية (أي رأس المال الاجتماعي) وقدرته على التعلم الجماعي والابتكار[1]، بدلا من الاعتماد الحصري على الاستثمارات الخارجية أو السياسات المفروضة من المركز.

2.1. المشاركة المجتمعية

تعرف المشاركة المجتمعية بأنها "عملية يتم من خلالها تمكين الناس ليصبحوا منخرطين بفعالية وبشكل حقيقي في تحديد القضايا التي تهمهم، وفي اتخاذ القرارات بشأن العوامل التي تؤثر على حياتهم، وفي صياغة وتنفيذ السياسات، وفي تخطيط وتطوير وتقديم الخدمات، وفي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التغيير". تتدرج مستويات المشاركة من مجرد الإبلاغ والاستشارة إلى مستويات أعلى تتيح للمواطنين التأثير الفعلي والسيطرة على القرارات والمبادرات التي تمس حياتهم[2].

تكتسب المشاركة المجتمعية أهمية بالغة في سياقات التنمية المحلية والصحة العامة. فهي تعد مبدأ أساسيا في مبادرات مثل "المدن الصحية" التابعة لمنظمة الصحة العالمية. وترتبط المشاركة الفعالة بتحقيق مجموعة واسعة من النتائج الإيجابية، بما في ذلك تحسين الصحة والرفاهية، وتعزيز الممارسات الديمقراطية والحكم الرشيد، وزيادة فعالية الخدمات العامة وتلبيتها للاحتياجات الفعلية للمجتمع، وبناء رأس المال الاجتماعي وتعزيز التماسك المجتمعي[3]، وتمكين المجتمعات، وخاصة الفئات المهمشة، من التحكم في مصائرها.

على الرغم من أهميتها، تواجه المشاركة المجتمعية تحديات كبيرة في التطبيق العملي. فغالبا ما يكون من الصعب إشراك جميع فئات المجتمع بشكل فعال وحقيقي، وخاصة الفئات الأكثر

[1] Ouadik, S: Local Development: An Analysis of Spatial Disparities in Congo, *Modern Economy,* Vol. 12, 2021, p. 1366-1385. https://doi.org/10.4236/me.2021.129071

[2] Mark Dooris, Zoe Heritage, Health, Healthy Cities: Facilitating the Active Participation and Empowerment of Local People, *Journal of Urban Health,* Vol. 90 No. 1, Nov 29, 2011, p. 74–91. https://doi.org/10.1007/s11524-011-9623-0

[3] Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Participatory Budgeting and Local Development: Impacts, Challenges, and Prospects, *Local Development & Society,* Vol. 5 No. 3, 2024, p. 433–445. https://doi.org/10.1080/26883597.2024.2391664

تهميشا. كما أن هناك خطر دائم من أن تكون المشاركة شكلية، أو أن تهيمن عليها نخب معينة، أو أن تستمر في إطار علاقات الزبائنية التقليدية التي تعيق التمكين الحقيقي.

إن المشاركة المجتمعية ليست مجرد هدف في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق غايات أسمى تتعلق بالعدالة الاجتماعية والتمكين والتنمية المستدامة. فالانخراط الفعلي للمواطنين يرتبط بنتائج إيجابية ملموسة في مجالات الصحة والديمقراطية والخدمات. ومع ذلك، فإن التحديات المتمثلة في المشاركة الشكلية أو هيمنة النخب تظهر أن قيمة المشاركة لا تتحدد بمجرد وجودها الاسمي، بل بمدى قدرتها الفعلية على إحداث تغيير حقيقي وتمكين الفئات الأضعف. وهذا بدوره يعتمد بشكل حاسم على التصميم الدقيق للآليات التشاركية وعلى السياق السياسي والمؤسسي الأوسع الذي تعمل ضمنه[1].

3.1. الموازنة التشاركية (PB)

تعد الموازنة التشاركية (PB) تطبيقا عمليا ومتقدما لمبادئ المشاركة المجتمعية في مجال محدد وحاسم، وهو عملية إعداد الميزانية العامة وتخصيص الموارد. تعرف الموازنة التشاركية بأنها "عملية ديمقراطية يقرر فيها أعضاء المجتمع معا كيفية إنفاق جزء من الميزانية"، وما يميزها عن غيرها من آليات إشراك الجمهور هو أنها ليست مجرد جلسة إعلامية أو استشارية، بل هي عملية صنع قرار ملزمة بشأن موارد حقيقية.

تهدف الموازنة التشاركية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة: تعزيز المشاركة الديمقراطية في التخطيط المحلي، وتحسين المساءلة والشفافية في الإدارة المحلية، وفتح سبل جديدة للمشاركة المجتمعية والحوكمة المشتركة، والأهم من ذلك، تمكين السكان ليصبحوا "منتجين مشاركين للتغيير" في سياقهم المحلي. وغالبا ما تصمم عمليات الموازنة التشاركية خصيصا لإشراك الفئات التي عادة ما تستبعد من آليات المشاركة التقليدية، مثل ذوي الدخل المنخفض وغير المواطنين والشباب.

ترتبط الموازنة التشاركية ارتباطا وثيقا بكل من التنمية المحلية والمشاركة المجتمعية والحوكمة التعاونية. فعلى صعيد التنمية المحلية، تتيح الموازنة التشاركية للمواطنين تحديد أولويات الاستثمار العام، مما يضمن توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر إلحاحا وفائدة لتحسين

[1] Mark Dooris, Zoe Heritage: Op-cit, p. 74–91.

البنية التحتية والخدمات وسبل العيش. وهي تمثل آلية محددة وقوية للمشاركة المجتمعية، حيث تترجم مبدأ المشاركة إلى ممارسة عملية في مجال حيوي هو الميزانية العامة. كما تجسد الموازنة التشاركية مبادئ الحوكمة التعاونية من خلال خلق شراكة بين الحكومة والمواطنين في عملية صنع القرار، وتعزيز الحوار والتفاوض بين مختلف الأطراف[1].

علاوة على ذلك، تتضمن الموازنة التشاركية عنصرا تداوليا (deliberative) هاما. فمن خلال الاجتماعات والنقاشات، يتاح للمشاركين فرصة فهم وجهات نظر مختلفة، وتقييم البدائل المتاحة، والتعلم المتبادل، والوصول إلى قرارات أكثر استنارة. وهذا يربط الموازنة التشاركية بنظريات الديمقراطية التداولية التي تؤكد على أهمية النقاش العام المنطقي والعقلاني في صنع القرار الديمقراطي. ومع ذلك، تختلف الموازنة التشاركية في بعض جوانبها عن النماذج المثالية للديمقراطية التداولية (مثل المجالس المواطنية)، لا سيما في طريقة اختيار المشاركين (غالبا ما تكون مفتوحة أو بالانتخاب بدلا من الاختيار العشوائي) والتركيز الأكبر على تمثيل المصالح والتفاوض إلى جانب التداول[2].

إن الموازنة التشاركية، كما تجلت في تجربة بورتو أليغري، تمثل تقاطعا فريدا ومعقدا بين نماذج ديمقراطية مختلفة. فهي تشرك المواطنين مباشرة في اتخاذ القرار، وهو ما يقربها من الديمقراطية المباشرة. وفي الوقت نفسه، تتضمن انتخاب مندوبين وممثلين لتشكيل مجالس (مثل مجلس الموازنة التشاركية COP) تتولى مهام التنسيق وصياغة المقترحات النهائية، كما تخضع الميزانية النهائية لموافقة المجلس البلدي المنتخب، مما يربطها بالديمقراطية التمثيلية. وأخيرا، تشجع العملية على النقاش والحوار وتقديم المبررات للأولويات المختلفة، مما يعكس مبادئ الديمقراطية التداولية. هذا المزيج الهجين هو مصدر قوة الموازنة التشاركية وابتكارها، حيث تسعى للاستفادة من إيجابيات كل نموذج. ولكنه في الوقت ذاته مصدر للتوترات والتحديات العملية، خاصة فيما يتعلق بالتوفيق بين المشاركة الواسعة والتداول المعمق، وبين سلطة المواطنين المباشرة وصلاحيات المؤسسات التمثيلية القائمة[3]. إن فهم هذا التعقيد الهجين ضروري لتقييم تجربة بورتو أليغري بشكل دقيق وتحليل عوامل نجاحها وتحدياتها.

[1] Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Op-cit, p. 433–445.
[2] Lyn Carson, Stephen Elstub, Comparing participatory and deliberative democracy, *Research and Development Note*, 21 February 2019, p. 1-6.
[3] Alexandre Fortes: Op-cit, p. 113-132.

2. نشأة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري

لم تكن الموازنة التشاركية مجرد فكرة نظرية طبقت في بورتو أليغري، بل كانت نتاجا لسياق تاريخي واجتماعي وسياسي محدد، وتفاعلا ديناميكيا بين قوى سياسية واجتماعية صاعدة.

1.2. السياق التاريخي والاجتماعي والسياسي

شهدت البرازيل في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين فترة تحول ديمقراطي (redemocratization) بعد أكثر من عقدين من الحكم الشمولي (1964-1985). تميزت هذه الفترة بعودة الانتخابات الديمقراطية، وصعود حركات اجتماعية جديدة، وإعادة تعريف للعلاقة بين الدولة والمجتمع المدني، وشهد المجال العام ظهور فاعلين سياسيين جدد، يعكسون إعادة تشكيل المنظمات الشعبية التي قمعت خلال فترة الديكتاتورية، وبروز ما يسمى "الحركات الاجتماعية الجديدة"، وقد شكل دستور عام 1988 لحظة مفصلية في هذه العملية، حيث أضفى الطابع المؤسسي على العديد من الحقوق، وأقر "ميثاقا فيدراليا جديدا" منح البلديات درجة أكبر من الاستقلالية الإدارية والمالية[1]. كما وفر هذا الإطار القانوني الجديد، إلى جانب الضغط المتزايد من الحركات الاجتماعية المطالبة بمزيد من المشاركة، الأرضية اللازمة لظهور "مؤسسات تشاركية" جديدة، لا سيما على المستوى البلدي، وفي هذا السياق الوطني العام، كانت مدينة بورتو أليغري تتمتع بخصائص اجتماعية وسياسية ميزتها عن غيرها. فعلى الرغم من التحسينات النسبية في بعض المؤشرات الاجتماعية مثل متوسط العمر المتوقع ومحو الأمية، كانت المدينة تعاني، كغيرها من المدن البرازيلية الكبرى، من تفاوتات اجتماعية واقتصادية حادة وانقسام حضري واضح. كان ثلث سكانها يعيشون في مستوطنات غير رسمية (تعرف محليا بـ vilas) على أطراف المدينة، معزولين ومحرومين من الوصول الكافي إلى الخدمات الأساسية مثل المياه النظيفة والصرف الصحي والرعاية الصحية والمدارس. وقد أدى النمو السكاني السريع، بما في ذلك تدفق المهاجرين، إلى تفاقم هذه المشاكل، حيث لم تتمكن المدينة من مواكبة الطلب المتزايد على الخدمات العامة[2].

---

[1] *Henrique Dias Porto, Natacha Rena:* Participatory Budgeting in the Global South: Towards A New International Diffusion, *Territory, Citizenship and Rights*, Vol. 26, 2024, p. 1-29. https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202432en

[2] Luciano Fedozzi, Paulo Roberto R. Soares: The Porto Alegre Metropolitan Area: Socio-Spatial Shifts between 1980 and 2010, *The Planning Review,* Vol. 52 No. 2, April 2016, p. 53-61. https://doi.org/10.1080/02513625.2016.1195585

إلى جانب هذه التحديات الاجتماعية، تميزت بورتو أليغري بتقاليد سياسية تقدمية ويسارية نسبيا، وبوجود مجتمع مدني نشط وحركة جمعوية قوية ومنظمة بشكل أفضل مقارنة بالعديد من المدن البرازيلية. ويعود تاريخ هذه الحركة الجمعوية إلى فترة سابقة وقد تطورت لتشمل مطالب محددة تتعلق بتحسين الخدمات والمشاركة في صنع القرار المحلي. وكان اتحاد جمعيات سكان بورتو أليغري (UAMPA-União das Associações de Moradores de Porto Alegre) رائدا في المطالبة بحق المواطنين في المشاركة في مناقشة وتحديد أولويات الميزانية البلدية منذ منتصف الثمانينيات[1].

إن ظهور الموازنة التشاركية في بورتو أليغري لم يكن وليد الصدفة أو مجرد قرار إداري. بل كان نتيجة لتلاقي فريد لعدة عوامل. فالسياق الوطني للتحول الديمقراطي والدستور الجديد الداعم للامركزية وفر الإطار العام الممكن. والسياق المحلي المتميز بتقاليده اليسارية وحركته الجمعوية القوية والمنظمة التي كانت تطالب بالفعل بالمشاركة في الميزانية (UAMPA) وفر الدفعة الاجتماعية والضغط من الأسفل. والعامل السياسي المتمثل في فوز حزب العمال (PT) بالانتخابات البلدية عام 1988 ببرنامج يركز على المشاركة و"قلب الأولويات" وفر الإرادة السياسية والقيادة اللازمة. هذا التفاعل بين العوامل الوطنية والمحلية والسياسية هو الذي يفسر لماذا أصبحت بورتو أليغري، دون غيرها في ذلك الوقت، مهد هذه التجربة الرائدة[2].

2.2. دور حزب العمال (PT) والحركات الاجتماعية

لعب حزب العمال البرازيلي (Partido dos Trabalhadores)، الذي فاز بانتخابات رئاسة بلدية بورتو أليغري لأول مرة عام 1988 بقيادة أوليفيو دوترا، دورا محوريا في إطلاق وتطوير الموازنة التشاركية. كان الحزب، منذ تأسيسه في خضم النضال ضد الديكتاتورية، يحمل برنامجا سياسيا وأيديولوجيا يركز على تعزيز الديمقراطية من القاعدة، وتمكين الطبقات الشعبية، وتحقيق "قلب الأولويات" (inversão de prioridades) في السياسات العامة لتوجيه الموارد نحو الفئات الأكثر احتياجا والمناطق الأكثر حرمانا. شكل فوز الحزب في بورتو أليغري (وعدد من المدن الهامة الأخرى) فرصة لوضع هذه المبادئ موضع التنفيذ. لم يكن الطريق سهلا أمام إدارة الحزب الجديدة فقد ورثت وضعا ماليا حرجا، مع ديون متراكمة وتضخم مرتفع ونظام ضريبي غير فعال،

[1] Gianpaolo Baiocchi: Participation, Activism, and Politics: The Porto Alegre Experiment and deliberative democratic theory, *Deepening Democracy,* University of Wisconsin-Madison, WI-USA, p. 1-44.
[2] *Henrique Dias Porto, Natacha Rena*: Op-cit, p. 1-29.

كما واجهت الإدارة تحديات سياسية، حيث كانت تمتلك أقلية فقط في المجلس البلدي (Câmara de Vereadores)، مما صعب تمرير سياساتها عبر القنوات التشريعية التقليدية. في هذا السياق الصعب، لم تكن الموازنة التشاركية مجرد تطبيق لمبدأ أيديولوجي، بل كانت أيضا أداة سياسية وإدارية استراتيجية. فقد ساعدت الإدارة على تعزيز شرعيتها من خلال إشراك المواطنين مباشرة، وتجاوز العقبات المحتملة في المجلس البلدي من خلال بناء تحالف مباشر مع السكان، وتحسين كفاءة الإدارة المالية من خلال زيادة الشفافية وتوجيه الموارد نحو الأولويات التي حددها المواطنون بأنفسهم[1].

لم يكن حزب العمال هو الفاعل الوحيد في هذه العملية. فقد لعبت الحركات الاجتماعية مثل اتحاد جمعيات سكان بورتو أليغري (UAMPA)، دورا حاسما. إذ طالبت بالمشاركة في الميزانية حتى قبل وصول حزب العمال إلى السلطة، وكان لديها تصورها الخاص حول كيفية تنظيم هذه المشاركة من خلال جمعيات الأحياء[2]. وعندما تولى حزب العمال السلطة، نشأ حوار وتفاعل (وأحيانا توتر) بين الإدارة الجديدة وهذه الحركات حول الشكل النهائي الذي يجب أن تتخذه المشاركة الشعبية.

في البداية، كان هناك نقاش داخل حزب العمال وبين نشطاء الحركات الاجتماعية حول تبني فكرة "المجالس الشعبية" (Conselhos Populares)، المستوحاة من أفكار ماركسية لينينية حول "السلطة المزدوجة" التي تتحدى سلطة الدولة القائمة. ومع ذلك، سرعان ما تم التخلي عن هذه الفكرة لصالح نهج يركز على "دمقرطة الدولة" (democratização do Estado) من الداخل، أي العمل على تغيير آليات عمل الدولة لجعلها أكثر استجابة ومساءلة أمام المواطنين[3].

كانت الموازنة التشاركية هي التجسيد العملي لهذا النهج. وهكذا، لم تكن العلاقة بين حزب العمال والحركات الاجتماعية مجرد علاقة انسجام تام، بل كانت علاقة تفاعلية وديناميكية. فبينما كان لدى الحزب مبادئه حول المشاركة الشعبية، كانت لدى الحركات الاجتماعية مطالبها ورؤيتها الخاصة، وفي مواجهة تحديات الحكم الواقعية، وبعد نقاشات داخلية حول أفضل السبل لتحقيق المشاركة، برزت الموازنة التشاركية كابتكار سياسي براغماتي. لقد مثلت حلا وسطا وعمليا

[1] Alexandre Fortes: Op-cit, p. 113-132.
[2] Gianpaolo Baiocchi: Op-cit, p. 45-76.
[3] *Henrique Dias Porto, Natacha Rena*: Op-cit, p. 1-29.

سمح للحزب بتطبيق جزء هام من برنامجه مع الحفاظ على وحدة السلطة التنفيذية، وسمح للحركات الاجتماعية بتحقيق مكاسب ملموسة وتوسيع نفوذها في تحديد السياسات المحلية[1].

3. آليات عمل الموازنة التشاركية في بورتو أليغري وتطبيقها

تميزت الموازنة التشاركية في بورتو أليغري بهيكل مؤسسي ودورة عملية محددة المعالم، تهدف إلى تنظيم مشاركة المواطنين وتوجيه عملية صنع القرار المالي.

1.3. الهيكل المؤسسي

اعتمدت الموازنة التشاركية في بورتو أليغري على هيكل مؤسسي يتكون من مستويين رئيسيين، يجمع بين المشاركة المباشرة الواسعة والتمثيل المتدرج:

1.1.3. المستوى الأول: الجمعيات الإقليمية والموضوعية (Regional and Thematic Assemblies):

- **الجمعيات الإقليمية:** تم تقسيم المدينة إلى 16 منطقة جغرافية. في كل منطقة، كانت تعقد جمعيات عامة مفتوحة لجميع السكان. هدفت هذه الجمعيات إلى مناقشة المشاكل والاحتياجات الخاصة بالمنطقة، وتحديد الأولويات المحلية (مثل رصف الشوارع، بناء المدارس، تحسين الصرف الصحي)، وانتخاب مندوبين (delegates) لتمثيل المنطقة في المراحل التالية من العملية[2].

- **الجمعيات الموضوعية:** بالتوازي مع الجمعيات الإقليمية، كانت تعقد جمعيات موضوعية تركز على قضايا أوسع تؤثر على المدينة ككل ولا تقتصر على منطقة جغرافية محددة. شملت هذه المحاور في البداية خمسة مجالات رئيسية: (1) التنظيم الحضري والتنمية الحضرية، (2) النقل والمواصلات، (3) الصحة والرعاية الاجتماعية، (4) التعليم والثقافة والترفيه، (5) التنمية الاقتصادية والضرائب[3]. هدفت هذه الجمعيات إلى مناقشة السياسات والاستثمارات على مستوى المدينة وانتخاب مندوبين للمستوى التالي.

---

[1] Andreas Novy, Bernhard Leubolt: Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society, *Urban Studies,* Vol. 42 No. 11, October 2005, p. 2023-2036. https://doi.org/10.1080/00420980500279828

[2] Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Op-cit, p. 433–445.

[3] Ibid, p. 433–45.

2.1.3. المستوى الثاني: مجلس الموازنة التشاركية (Council of the Participatory Budget - COP):

- كان مجلس الموازنة التشاركية (COP - Conselho do Orçamento Participativo) هو الهيئة التمثيلية العليا في هيكل الموازنة التشاركية، وتمثلت وظيته الرئيسية في التوفيق بين المطالب والأولويات التي تم تحديدها في الجمعيات الإقليمية والموضوعية وبين الموارد المالية المتاحة للبلدية. كما كان المجلس مسؤولا عن مناقشة وتحديد القواعد والمعايير العامة لتوزيع الميزانية الاستثمارية، وصياغة خطة الاستثمار السنوية (Plano de Investimentos) والميزانية النهائية لتقديمها إلى المجلس البلدي للموافقة الرسمية[1].

- كان لمجلس الموازنة التشاركية دور هام في مراجعة وتعديل قواعد وإجراءات عملية الموازنة التشاركية نفسها، مما يعكس مبدأ التنظيم الذاتي (auto-regulation) الذي سعت التجربة إلى تحقيقه، كما كان يتألف من ممثلين (مستشارين - conselheiros) يتم انتخابهم من قبل المندوبين في الجمعيات الإقليمية والموضوعية (عادة ممثلان عن كل منطقة وممثلان عن كل محور موضوعي)[2].

2.3. الدورة السنوية للموازنة التشاركية

كانت عملية الموازنة التشاركية تتبع دورة سنوية منتظمة، تبدأ عادة في شهر مارس وتستمر على مدار العام، وتتضمن سلسلة من الاجتماعات والمداولات والمفاوضات. يمكن تلخيص المراحل الرئيسية لهذه الدورة كالتالي[3]:

1.2.3. المرحلة الأولى: الجمعيات الإقليمية والموضوعية الأولى (التحضير والتعبئة)

تبدأ الدورة بعقد اجتماعات عامة كبيرة في كل منطقة من المناطق الـ 16 وفي كل محور من المحاور الموضوعية. تكون هذه الاجتماعات مفتوحة لجميع المواطنين. في هذه المرحلة، تقوم الإدارة البلدية بتقديم تقرير عن تنفيذ ميزانية العام السابق وعرض خطة الاستثمار للعام الحالي

[1] Yves Cabannes: Participatory budgeting: a significant contribution to participatory democracy, *Environment &Urbanization,* Vol. 16 No. 1, April 2004, p. 27-46.
[2] Gianpaolo Baiocchi: Op-cit, p. 45-76.
[3] Ibid, p. 45-76.

(التي تم إقرارها في الدورة السابقة). ثم يبدأ النقاش حول أولويات العام التالي. يتم في هذه الاجتماعات أيضا انتخاب المندوبين الذين سيمثلون المنطقة أو المحور في الاجتماعات اللاحقة.

2.2.3. المرحلة الثانية: الاجتماعات الوسيطة للمندوبين (التداول والتفاوض)

يجتمع المندوبون المنتخبون بشكل دوري (أسبوعيا أو كل أسبوعين) داخل مناطقهم أو محاورهم الموضوعية. تركز هذه الاجتماعات على مناقشة تفصيلية للاحتياجات والأولويات، وفهم الجوانب الفنية للمشاريع المقترحة (بمساعدة فنيين من البلدية)، والتفاوض حول ترتيب الأولويات داخل كل منطقة أو محور.

3.2.3. المرحلة الثالثة: الجمعيات الإقليمية والموضوعية الثانية (التصديق وانتخاب المستشارين)

تعقد جولة ثانية من الجمعيات العامة الإقليمية والموضوعية للتصديق النهائي على قائمة الأولويات والمطالب التي توصل إليها المندوبون. في هذه المرحلة أيضا، يتم انتخاب المستشارين (conselheiros) الذين سيمثلون المنطقة أو المحور في مجلس الموازنة التشاركية (COP).

4.2.3. المرحلة الرابعة: عمل مجلس الموازنة التشاركية (COP) (صياغة الميزانية)

يجتمع المستشارون المنتخبون في مجلس الموازنة التشاركية بشكل منتظم لعدة أشهر. يعملون بالتعاون الوثيق مع الإدارات الفنية والمالية في البلدية (مثل مكتب التخطيط GAPLAN) للتوفيق بين المطالب الهائلة القادمة من القاعدة والموارد المحدودة المتاحة. يقوم المجلس بتطبيق معايير التوزيع المتفق عليها، وتحديد قائمة المشاريع النهائية التي ستدرج في خطة الاستثمار، وصياغة مقترح الميزانية السنوية.

5.2.3. المرحلة الخامسة: الموافقة والتنفيذ والمراقبة

يعرض مقترح الميزانية الذي أعده مجلس الموازنة التشاركية على المجلس البلدي (Câmara de Vereadores) للموافقة الرسمية النهائية، وهو إجراء يتطلبه القانون. بعد الموافقة، تبدأ الإدارات البلدية المعنية في تنفيذ المشاريع المدرجة في خطة الاستثمار. وتستمر دورة المراقبة من قبل المواطنين والمندوبين ومجلس الموازنة التشاركية طوال مرحلة التنفيذ لضمان الالتزام بما تم إقراره.

3.3. معايير تخصيص الموارد

لضمان تحقيق هدف "قلب الأولويات" وتوجيه الاستثمارات نحو المناطق والفئات الأكثر احتياجا، اعتمدت الموازنة التشاركية في بورتو أليغري على مجموعة من المعايير الموضوعية لتوزيع الموارد المتاحة للاستثمار بين المناطق المختلفة. تم تحديد هذه المعايير وتطويرها من خلال النقاش والموافقة داخل هياكل الموازنة التشاركية نفسها، وخاصة مجلس الموازنة التشاركية. المعايير الرئيسية الثلاثة التي استخدمت هي[1]:

1.3.3. أولوية المنطقة (Regional Priority)

يعطى وزن كبير للأولويات التي حددتها كل منطقة بنفسها في الجمعيات العامة (مثل الصرف الصحي، التعليم، رصف الشوارع، إلخ). هذا يضمن أن تعكس الميزانية الاحتياجات التي يراها السكان أنفسهم الأكثر إلحاحا.

2.3.3. نقص الخدمات أو البنية التحتية (Lack of Service/Infrastructure)

تحصل المناطق التي تعاني من نقص أكبر في الخدمات الأساسية والبنية التحتية (مثل عدم وجود شبكة مياه أو صرف صحي، أو نسبة منخفضة من الشوارع المرصوفة) على درجة أعلى في عملية التوزيع. هذا المعيار هو الأداة الرئيسية لتحقيق إعادة التوزيع لصالح المناطق الأكثر حرمانا.

3.3.3. إجمالي عدد سكان المنطقة (Total Population)

تحصل المناطق ذات الكثافة السكانية الأعلى على درجة أعلى، اعترافا بأن المشاريع في هذه المناطق ستخدم عددا أكبر من السكان.

كان يتم تطبيق هذه المعايير بشكل مركب من خلال صيغة رياضية أو نظام نقاط، يتم الاتفاق عليه وتعديله سنويا داخل مجلس الموازنة التشاركية، لتحديد الحصة النسبية لكل منطقة من إجمالي الميزانية الاستثمارية المخصصة للموازنة التشاركية.

إن إضفاء الطابع المؤسسي على هذه المعايير، وخاصة معيار "نقص الخدمات"، كان خطوة حاسمة. فحزب العمال كان يهدف إلى "قلب الأولويات". وبدلا من أن يكون هذا مجرد قرار سياسي

[1] World Bank. Brazil: Toward a More Inclusive and Effective Participatory Budget in Porto Alegre, Vol. 1, 2008, *Main Report; World Bank*. http://hdl.handle.net/10986/8042

يتخذه العمدة كل عام، أصبح التحيز لصالح الفقراء والمناطق المحرومة جزءا لا يتجزأ من "قواعد اللعبة" المتفق عليها تشاركيا والمدمجة في آلية عمل الموازنة التشاركية نفسها[1]. هذا جعل عملية إعادة التوزيع أكثر منهجية واستمرارية، وأقل عرضة للتغيرات السياسية الآنية (على الأقل خلال فترة حكم حزب العمال)، مما ضمن الطابع التقدمي (Redistributive) للتجربة بشكل فعال.

4.3. تنفيذ المشاريع والمراقبة

لم تقتصر الموازنة التشاركية على مرحلة تحديد الأولويات وتخصيص الموارد، بل امتدت لتشمل آليات لمتابعة تنفيذ المشاريع التي تم إقرارها ومراقبتها. لعبت الإدارة البلدية دورا هاما في هذه المرحلة، حيث قامت الإدارات الفنية المتخصصة، مثل مكتب التخطيط (GAPLAN) ومكتب تنسيق العلاقات مع المجتمع (CRC)، بتقديم الدعم الفني للمواطنين، وتحويل المطالب المجتمعية إلى خطط ومشاريع قابلة للتنفيذ، والإشراف على عمليات المناقصات والتنفيذ الفعلي للمشاريع[2].

في المقابل، كان للمواطنين والمندوبين ومجلس الموازنة التشاركية دور رقابي مهم. فقد تم إنشاء آليات لتمكينهم من متابعة سير العمل في المشاريع، والتأكد من أنها تنفذ وفقا ل ما تم الاتفاق عليه في العملية التشاركية، ومساءلة الإدارة في حال وجود تأخير أو مشاكل في التنفيذ، وكانت الشفافية عنصرا أساسيا في هذه المرحلة، حيث كان يتم نشر خطط الاستثمار وتفاصيل المشاريع، وعقد جلسات للمساءلة العامة[3].

لقد واجهت مرحلة التنفيذ والمراقبة تحديات عديدة. ففي بعض الأحيان، كان هناك تأخير في تنفيذ المشاريع بسبب تعقيدات بيروقراطية، أو نقص في الموارد المالية الفعلية المتاحة، أو صعوبات في التنسيق بين الإدارات البلدية المختلفة. والأهم من ذلك، أظهرت التجربة اللاحقة، خاصة بعد تغيير الإدارة السياسية في عام 2004، أن معدلات إنجاز المشاريع التي تم إقرارها عبر الموازنة التشاركية يمكن أن تنخفض بشكل كبير إذا لم تكن هناك إرادة سياسية قوية لدعمها وتنفيذها[4].

---

[1] Alexandre Fortes: Op-cit, p. 113-132.

[2] Adalmir Antonio Marquetti: Participatory Budgeting in Porto Alegre, *The Public Sector,* July 2000, Vol. 17, p. 71-78. Accessed May 22, 2025. https://www.researchgate.net/publication/344902254_Participatory_Budgeting_in_Porto_Alegre

[3] Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Op-cit, p. 433–445.

[4] Porto Alegre: Participatory Budgeting and the Challenge of Sustaining Transformative Change, *OIDP*, p. 1-26, Accessed April 15, 2025. https://www.oidp.net/docs/repo/doc415.pdf

إن فعالية الموازنة التشاركية لا يمكن قياسها فقط بمدى ديمقراطية عملية اتخاذ القرار، بل يجب أن تقاس أيضا بمدى القدرة على تحويل هذه القرارات إلى واقع ملموس من خلال التنفيذ الفعال والمراقبة المستمرة. فالمواطنون يشاركون بهدف رؤية تغيير حقيقي في مجتمعاتهم، وعندما تضعف حلقة التنفيذ والمراقبة، سواء بسبب نقص القدرات الإدارية أو الموارد المالية أو غياب الالتزام السياسي، فإن العملية برمتها تفقد مصداقيتها وتأثيرها، مما يؤدي إلى خيبة أمل المشاركين وتراجع الحماس للمشاركة، وهو ما حدث بالفعل في مراحل لاحقة من تجربة بورتو أليغري. وبالتالي، فإن نجاح واستدامة الموازنة التشاركية يعتمدان بشكل حاسم على استكمال الدورة بأكملها: مشاركة فعالة في اتخاذ القرار، تتبعها عملية تنفيذ كفؤة وشفافة، ومراقبة مجتمعية قوية. أي خلل في هذه الدورة يهدد بتقويض التجربة برمتها[1].

4. النتائج والآثار المترتبة على تطبيق الموازنة التشاركية في بورتو أليغري

أحدث تطبيق الموازنة التشاركية في بورتو أليغري، خاصة خلال فترة حكم حزب العمال (1989-2004)، مجموعة واسعة من النتائج التي امتدت لتشمل جوانب مادية واجتماعية وسياسية.

1.4. إعادة توزيع الموارد وتحسين الخدمات العامة

كانت النتائج الأكثر وضوحا ومباشرة للموازنة التشاركية هي التحسينات الملموسة في البنية التحتية والخدمات العامة، لا سيما في المناطق الأكثر فقرا وحرمانا، مما عكس نجاح سياسة "قلب الأولويات". تشير الأدلة الكمية والنوعية إلى تحولات كبيرة:

- **المياه والصرف الصحي:** شهدت المدينة توسعا هائلا في شبكات المياه والصرف الصحي. ارتفعت نسبة الأسر المتصلة بشبكة المياه الصالحة للشرب من حوالي 75% عام 1988 إلى 98% عام 1997، وهو ما يقترب من التغطية الشاملة. كما تضاعفت تغطية شبكة الصرف الصحي تقريبا، لتصبح الأكثر شمولا في البرازيل، حيث تم بناء 900 كيلومتر من خطوط الصرف الصحي بين عامي 1989 و1996، مقارنة بـ 1100 كيلومتر تم بناؤها في جميع السنوات

[1] Teresa R. Melgar: A Time of Closure? Participatory Budgeting in Porto Alegre, Brazil, Journal of Latin American Studies, Vol. 46, No. 1, February 2014, p. 121–149. https://doi.org/10.1017/S0022216X13001582

السابقة. وارتفعت نسبة معالجة مياه الصرف الصحي بأكثر من عشرة أضعاف، مما سمح بتنظيف شواطئ بحيرة غوايبا وإعادة تأهيلها للاستخدام العام[1].

- **رصف الشوارع:** تم تحقيق تقدم كبير في رصف الشوارع، حيث تم بناء حوالي 30 كيلومترا من الطرق المعبدة سنويا، مع توفير الإضاءة والصرف الصحي. وبحلول عام 2010، كان لدى 88% من الأسر طرق معبدة و94% لديها إنارة للشوارع[2].
- **التعليم:** تضاعف عدد المدارس البلدية أربع مرات منذ عام 1986، مما أدى إلى زيادة كبيرة في معدلات الالتحاق بالمدارس الابتدائية والثانوية[3].
- **الصحة:** أظهرت الدراسات أن البلديات التي طبقت الموازنة التشاركية، بما في ذلك بورتو أليغري، زادت بشكل كبير من نسبة إنفاقها على قطاعي الصحة والصرف الصحي (بزيادة تتراوح بين 2-3 نقاط مئوية من إجمالي الميزانية[4]. وارتبط هذا التحول في الإنفاق بانخفاض ملحوظ في معدلات وفيات الرضع، حيث سجلت هذه البلديات انخفاضا يتراوح بين 1 و2 حالة وفاة لكل 1000 رضيع حي، وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة 5-10% مقارنة ببداية الفترة[5].
- **الإسكان:** تم توفير وحدات سكنية عامة جديدة لآلاف الأسر ذات الدخل المنخفض، مما ساهم في معالجة مشكلة السكن غير اللائق في المستوطنات العشوائية[6].
- **إدارة النفايات:** نجحت بورتو أليغري في تطوير نظام متكامل لإدارة النفايات الصلبة حظي بإشادة دولية. تضمن هذا النظام شراكة مع جمعيات جامعي النفايات غير الرسميين (scavengers) الذين تم دمجهم رسميا في عملية جمع وفرز المواد القابلة لإعادة التدوير، مما وفر لهم فرص عمل ودخل أفضل. حقق النظام نسبة إعادة تدوير بلغت حوالي 20%،

[1] Calisto Friant, M, Deliberating for sustainability: lessons from the Porto Alegre experiment with participatory budgeting. International Journal of Urban Sustainable Development, Vol. 11 No. 1, 2019, p. 81–99. https://doi.org/10.1080/19463138.2019.1570219

[2] Ibid, p. 81–99.

[3] Boaventura De Sousa Santos, Participatory Budgeting in Porto Alegre: Toward a Redistributive Democracy, Politics & Society, Vol. 26 No. 4, December 1998, p. 461-510.

[4] Lefebvre J: Changing Urban Movements Repertoires Following the Erosion of Porto Alegre's Participatory Budgeting: From Institutionalized Participation to Deinstitutionalization. Latin American Politics and Society, 2024, p. 1-19. https://doi.org/10.1017/lap.2024.31

[5] Sónia Gonçalves, The Effects of Participatory Budgeting on Municipal Expenditures and Infant Mortality in Brazil, *World Development,* Vol. 53, January 2014, p. 94-110. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.009

[6] Boaventura De Sousa Santos: Op-cit, p. 461-510.

وكان فعالا من حيث التكلفة (حوالي 42 دولارا أمريكيا للطن)، مما جعله أحد أكثر الأنظمة استدامة وبأسعار معقولة في البرازيل[1].

- **النقل العام:** اعتبر نظام النقل العام في بورتو أليغري نموذجا في البرازيل، حيث تم تحسين الخدمة خاصة في الأحياء الفقيرة. ومع ذلك، واجه هذا القطاع تحديات لاحقة تمثلت في ارتفاع أسعار التذاكر وزيادة كبيرة في عدد المركبات الخاصة، مما أدى إلى تلوث الهواء ومشاكل ازدحام[2].

إن هذه التحسينات الملموسة في الخدمات الأساسية، والتي استهدفت بشكل مباشر احتياجات سكان الأحياء الفقيرة والمهمشة التي تم التعبير عنها من خلال آليات الموازنة التشاركية، كانت هي النتيجة الأكثر تأثيرا وشعبية للتجربة[3]. لقد وفرت دليلا ماديا على فعالية المشاركة الشعبية في تحقيق تغيير حقيقي في حياة الناس، وهو ما عزز الشرعية السياسية والاجتماعية للموازنة التشاركية ولحزب العمال الحاكم في ذلك الوقت، وجعل من بورتو أليغري نموذجا يحتذى به على الصعيدين الوطني والدولي.

2.4. التأثير على الفقر وعدم المساواة

ارتبط تطبيق الموازنة التشاركية بتأثيرات إيجابية على مؤشرات الفقر وعدم المساواة، وإن كانت هناك بعض النقاشات حول مدى عمق هذا التأثير[4]:

- **الحد من الفقر:** تشير دراسات وتحليلات إلى أن الموازنة التشاركية، من خلال توجيه الموارد نحو الخدمات الأساسية والبنية التحتية في المناطق الفقيرة، ساهمت في الحد من الفقر المدقع وتحسين الظروف المعيشية للسكان ذوي الدخل المنخفض 8. فالوصول الأفضل إلى المياه النظيفة والصرف الصحي والتعليم والرعاية الصحية له تأثير مباشر على رفاهية الأسر الفقيرة وقدرتها على الخروج من دائرة الفقر.
- **تقليل عدم المساواة المكانية:** كان أحد أبرز إنجازات الموازنة التشاركية هو تقليل الفجوة الصارخة في مستوى الخدمات والبنية التحتية بين الأحياء الغنية في وسط المدينة والأحياء

[1] Calisto Friant, M: Op-cit, p. 81–99.
[2] Ibid, p. 81–99.
[3] William W. Goldsmith and Carlos B. Vainer; Participatory Budgeting and Power Politics in Porto Alegre, *Lincoln Institute of Land Policy,* January 1, 2001.
[4] Ibid.

الفقيرة والمستوطنات غير الرسمية على الأطراف. فبينما كانت المدن البرازيلية الأخرى تميل إلى تركيز الاستثمارات في المناطق الأكثر ثراء، عملت آلية الموازنة التشاركية في بورتو أليغري على عكس هذا الاتجاه وتوجيه جزء كبير من الاستثمارات نحو المناطق الأكثر حرمانا.

- **التمثيل والمشاركة:** شارك السكان ذوو الدخل المنخفض والمنتمون للطبقة العاملة الفقيرة بأعداد كبيرة في اجتماعات الموازنة التشاركية، مما ضمن أن تكون أصواتهم واحتياجاتهم مسموعة وممثلة في عملية صنع القرار. ومع ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى وجود تحديات في ضمان مشاركة فعالة للفئات الأشد فقرا أو المهمشة داخل هذه الأحياء، وكذلك بعض الفئات الأخرى مثل الشباب.

على الرغم من هذه التأثيرات الإيجابية، من المهم الإشارة إلى أن تركيز الموازنة التشاركية كان بشكل أساسي على الميزانية الاستثمارية للبلدية، والتي تمول بشكل رئيسي مشاريع البنية التحتية وتحسين الخدمات العامة. وفي حين أن تحسين هذه الخدمات يقلل من الفقر وعدم المساواة في الوصول إليها (ما يمكن تسميته بـ "الاستهلاك الجماعي")، فإن تأثير الموازنة التشاركية على الأسباب الهيكلية لعدم المساواة الاقتصادية، مثل توزيع الدخل والثروة، أو هيكل التوظيف، أو السياسات الضريبية الأوسع، كان محدودا أو غير مباشر. لم تكن الموازنة التشاركية مصممة لتغيير البنية الاقتصادية الأساسية للمدينة، بل لتحسين ظروف المعيشة ضمن الهيكل القائم من خلال إعادة توجيه الاستثمارات العامة.

3.4. بناء رأس المال الاجتماعي وتعزيز الثقافة المدنية

تجاوزت آثار الموازنة التشاركية الجوانب المادية لتحدث تحولات هامة في النسيج الاجتماعي والثقافة السياسية للمدينة:

- **زيادة المشاركة المدنية ونمو المجتمع المدني:** شهدت بورتو أليغري زيادة هائلة في مستويات المشاركة المدنية. ارتفع عدد المشاركين في الاجتماعات الرئيسية للموازنة التشاركية من حوالي 1000 شخص في عام 1990 إلى ما يقدر بـ 40,000 إلى 50,000 شخص سنويا في أواخر التسعينيات وأوائل الألفية الثانية[1]. كما أدت الحوافز التي خلقتها العملية إلى ازدهار كبير

[1] Ibid, p. 461-510.

في عدد ونشاط منظمات المجتمع المدني، وخاصة جمعيات الأحياء في المناطق الفقيرة، حيث تضاعف عددها تقريبا.

- **تنمية المهارات وبناء الوعي:** لم تكن المشاركة مجرد حضور للاجتماعات، بل كانت عملية تعلم وتنمية. اكتسب المواطنون المشاركون مهارات جديدة في التفاوض، والتحدث أمام الجمهور، وفهم آليات عمل الميزانية والحكومة، والتخطيط المجتمعي. كما ساهمت النقاشات والتفاعلات في تطوير "وعي عام" أو "روح عامة" (public spirit) لدى المشاركين، حيث بدأوا يفكرون ليس فقط في احتياجاتهم الفردية أو احتياجات حيهم المباشر، بل أيضا في احتياجات المدينة ككل وفي مبادئ العدالة الاجتماعية[1].
- **بناء الثقة والشبكات (رأس المال الاجتماعي):** ساهمت عملية الموازنة التشاركية في بناء جسور الثقة بين المواطنين أنفسهم من خلال العمل المشترك، وبين المواطنين والإدارة البلدية من خلال التفاعل المباشر والشفافية[2]. كما عززت العملية من الشبكات الاجتماعية داخل الأحياء وبين الأحياء المختلفة، مما قوى من رأس المال الاجتماعي للمدينة.
- **تحدي الزبائنية (Clientelism):** في سياق برازيلي اتسم تاريخيا بقوة العلاقات الزبائنية، حيث يتم تبادل الخدمات والمنافع مقابل الولاء السياسي الفردي، قدمت الموازنة التشاركية بديلا جذريا. فقد أنشأت قناة مؤسسية وشفافة للحصول على الموارد والخدمات تعتمد على المشاركة الجماعية والتفاوض العام وتطبيق معايير موضوعية، بدلا من الاعتماد على العلاقات الشخصية مع السياسيين أو الوسطاء المحليين (cabos eleitorais)[3]. وهذا ساهم بشكل كبير في إضعاف الثقافة الزبائنية وتعزيز ثقافة المواطنة القائمة على الحقوق والمشاركة.

يمكن القول إن أحد أهم إنجازات الموازنة التشاركية، والذي قد يكون الأكثر ديمومة، هو مساهمتها في "بناء المواطنة" (citizenship building). فالمشاركة في عملية حكم حقيقية تتطلب تعلم قواعد وإجراءات، وتتضمن تفاعلا وتفاوضا مع الآخرين ومع المسؤولين، وتؤدي

[1] Laure Célérier, Participatory budgeting at a community level in Porto Alegre: a Bourdieusian interpretation, Accounting Auditing & Accountability Journal, April 2015, Vol. 28 No. 5, https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1245

[2] Ouadik, S: Op-cit, p. 1366-1385.

[3] Rebecca Abers: From Clientelism to Cooperation: Local Government, Participatory Policy, and Civic Organizing in Porto Alegre, Brazil, Politics & Society, Vol. 26, No. 4, December 1998, p. 511-537.

إلى نتائج ملموسة[1]. هذه التجربة المتكاملة لم تمنح المواطنين خدمات أفضل فحسب، بل منحتهم أيضا شعورا بالفاعلية السياسية (political efficacy)، وفهما أعمق لعمل الحكومة، وقدرة أكبر على التنظيم والمطالبة بحقوقهم بشكل جماعي. لقد كانت الموازنة التشاركية بمثابة "مدرسة للمواطنة" ساهمت في تمكين الأفراد وتغيير الثقافة السياسية المحلية بشكل عميق، متجاوزة كونها مجرد آلية لتوزيع الموارد.

4.4. تعزيز الديمقراطية المحلية والمساءلة

كان لنموذج الموازنة التشاركية تأثير كبير على طبيعة الديمقراطية المحلية في بورتو أليغري:

- **زيادة الشفافية والمساءلة:** أدى فتح عملية إعداد الميزانية للنقاش العام والمراقبة المجتمعية إلى زيادة كبيرة في شفافية الإنفاق الحكومي. كما وفرت العملية آليات واضحة للمواطنين لمحاسبة المسؤولين المنتخبين والإداريين على مدى التزامهم بالقرارات التي تم اتخاذها تشاركيا وعلى كيفية إنفاق الأموال العامة[2].
- **"تعميق" الديمقراطية:** قدمت الموازنة التشاركية نموذجا عمليا لما أطلق عليه بعض الباحثين "تعميق الديمقراطية" (deepening democracy). فهي لم تهدف إلى إلغاء آليات الديمقراطية التمثيلية التقليدية (مثل المجلس البلدي المنتخب)، بل سعت إلى "إثرائها" أو "تخصيبها" (enrichment) من خلال دمجها مع عناصر من الديمقراطية المباشرة (مشاركة المواطنين في صنع القرار) والديمقراطية التداولية (النقاش والحوار العام)[3].
- **تحديات ديمقراطية داخلية:** على الرغم من نجاحها في إشراك أعداد كبيرة من المواطنين، واجهت الموازنة التشاركية انتقادات تتعلق بمدى ديمقراطيتها الداخلية. فقد أثيرت مخاوف حول احتمال ظهور "نخب تشاركية" أو "طبقات مشاركة" (castes of participation) تهيمن على العملية بسبب امتلاكها لمهارات أو معرفة أو رأس مال اجتماعي أكبر، مما قد يؤدي إلى تهميش أصوات المشاركين العاديين أو الفئات الأقل تنظيما[4].

[1] Boaventura De Sousa Santos,: Op-cit, p. 461-510.
[2] Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Op-cit, p. 433–445.
[3] Alexandre Fortes, Participatory Budgeting in Porto Alegre: An Experience in Democratic Innovation and its Historical Background, *Moving the Social,* Vol. 49 No. 4, January 2014, p. 113-132. https://doi.org/10.13154/mts.49.2013.113-135
[4] Gianpaolo Baiocchi: Participation, Activism, and Politics: Op-cit, p. 45-76.

لقد أظهرت تجربة بورتو أليغري كيف يمكن للمشاركة المباشرة والتداول أن تجعل الديمقراطية أكثر حيوية واستجابة لاحتياجات المواطنين. ومع ذلك، كشفت التجربة أيضا بأن استدامة هذا النموذج وتأثيره العميق يعتمدان بشكل كبير على السياق السياسي الأوسع وعلى التزام النخب السياسية الحاكمة به. فالنجاح الباهر الذي تحقق في ظل حكم حزب العمال لم يستمر بنفس الزخم بعد خسارة الحزب للسلطة. وهذا يؤكد أن "تعميق الديمقراطية" من خلال آليات مثل الموازنة التشاركية ليس مجرد عملية تقنية أو إدارية يمكن تطبيقها في أي مكان، بل هي عملية سياسية بامتياز، تتأثر بتوازنات القوى، وتتطلب إرادة سياسية قوية، ودعما مجتمعيا منظما وقادرا على الدفاع عن هذه المكتسبات الديمقراطية.

المؤشر	القيمة قبل بداية PB (تقريبي)	القيمة بعد فترة من PB (السنة)
نسبة الأسر المتصلة بشبكة المياه	75% (1988)	98% (1997)
نسبة السكان المخدومين بشبكة الصرف الصحي	49% (1989)	85% (1996)
عدد المدارس البلدية	(رقم غير محدد)	تضاعف 4 مرات (منذ 1986)
معدل وفيات الرضع (في بلديات تطبق PB)	(متوسط برازيلي مرتفع)	انخفاض 1-2 لكل 1000 (1990-2004)
نسبة الإنفاق على الصحة والصرف الصحي (بلديات PB)	(متوسط العينة)	زيادة 2-3 نقطة مئوية (1990-2004)
عدد المشاركين السنوي في اجتماعات PB الرئيسية	~1,000 (1990)	~40,000 (1999)
عدد جمعيات الأحياء	(رقم غير محدد)	تضاعف (منذ 1989)
نسبة إعادة تدوير النفايات الصلبة	(غير محدد)	~20% (لاحقا)
تكلفة إدارة النفايات الصلبة (للطن)	(غير محدد)	42 دولار أمريكي (لاحقا)

ملخص بعض المؤشرات الكمية لتأثير الموازنة التشاركية في بورتو أليغري[1]

[1] William W. Goldsmith and Carlos B. Vainer; Op-cit, 2001.

5. عوامل النجاح والتحديات في تجربة بورتو أليغري

يعتبر نجاح تجربة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري، خاصة في عقدها الأول، نتاجا لتضافر مجموعة من العوامل المواتية، لكنها واجهت أيضا تحديات كبيرة وانتقادات أثرت على استدامتها وتطورها.

1.5. عوامل النجاح

يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي ساهمت في نجاح الموازنة التشاركية في بورتو أليغري في تحقيق أهدافها الأولية[1]:

- **الإرادة السياسية القوية والالتزام القيادي:** كان التزام الإدارات المتعاقبة لحزب العمال (PT) بمبدأ المشاركة الشعبية و"قلب الأولويات" عاملا حاسما. لم تتردد هذه الإدارات في تفويض سلطة حقيقية للمواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بجزء هام من الميزانية، وقدمت الدعم الإداري والفني اللازم لنجاح العملية.
- **المجتمع المدني المنظم والنشط:** لم تكن الموازنة التشاركية مجرد مبادرة من الأعلى، بل استجابت لضغط ومطالب حركة جمعوية قوية ومنظمة نسبيا، ممثلة بشكل خاص في اتحاد جمعيات سكان بورتو أليغري (UAMPA). كانت هذه المنظمات قادرة على تعبئة المواطنين للمشاركة بفعالية، والتفاوض مع الحكومة، ومراقبة تنفيذ القرارات.
- **التصميم المؤسسي الواضح والقابل للتطبيق:** تم تطوير هيكل مؤسسي واضح (النظام ذو المستويين، مجلس الموازنة التشاركية) ودورة سنوية منتظمة للعملية. كما تم وضع قواعد وإجراءات محددة، بما في ذلك معايير توزيع الموارد التي تضمن التحيز لصالح المناطق الأكثر احتياجا، مما أعطى العملية مصداقية وقابلية للتطبيق.
- **القدرة المالية النسبية للبلدية:** على الرغم من الصعوبات المالية الأولية، تمكنت إدارة حزب العمال من خلال إصلاحات ضريبية وزيادة التحويلات من تحسين الوضع المالي للبلدية[2]، مما وفر موارد كافية لتنفيذ نسبة كبيرة من المشاريع التي تم تحديدها عبر الموازنة التشاركية. كان تنفيذ المشاريع الملموسة ضروريا للحفاظ على ثقة المشاركين وزخم العملية.

[1] Gianpaolo Baiocchi: Op-cit, p. 45-76.
[2] Boaventura De Sousa Santos: Op-cit, p. 461-510.

- **التركيز على الاحتياجات الملموسة:** ركزت الموازنة التشاركية بشكل كبير على قضايا البنية التحتية الأساسية والخدمات العامة (المياه، الصرف الصحي، الرصف، المدارس، الصحة) التي تمس حياة المواطنين اليومية بشكل مباشر. هذا التركيز على الاحتياجات الملموسة حفز مشاركة واسعة، خاصة من سكان الأحياء الفقيرة الذين كانوا يعانون من نقص حاد في هذه الخدمات.
- **العنصر التعليمي والتثقيفي (Didactic Component):** لم تقتصر العملية على مجرد التصويت، بل تضمنت بعدا تعليميا هاما. تم تنظيم اجتماعات وورش عمل لمساعدة المشاركين على فهم آليات الميزانية، والمعايير الفنية للمشاريع، وقواعد العملية التشاركية. كما عمل الميسرون وموظفو البلدية على نقل المعرفة وبناء قدرات المشاركين، مما ساهم في تسوية الملعب إلى حد ما بين المشاركين ذوي الخلفيات التعليمية المختلفة ومكنهم من المشاركة بفعالية أكبر.

2.5. الدروس الرئيسية المستفادة من بورتو أليغري

تقدم تجربة الموازنة التشاركية في بورتو أليغري، بنجاحاتها وتحدياتها وتطوراتها، دروسا قيمة حول إمكانيات وحدود الديمقراطية التشاركية في تعزيز التنمية المحلية. كما تثير قضايا هامة حول قابلية نقل مثل هذه النماذج إلى سياقات مختلفة نذكر منها:

- **أهمية الإرادة السياسية والالتزام القيادي:** أكدت التجربة، إيجابا وسلبا، على أن الدعم الحقيقي والالتزام المستمر من القيادة السياسية، وخاصة السلطة التنفيذية (العمدة والإدارة البلدية)، هو شرط أساسي لنجاح واستدامة أي مبادرة تشاركية جادة. فبدون هذه الإرادة، يمكن بسهولة تهميش العملية أو إفراغها من مضمونها[1].
- **الدور الحاسم للمجتمع المدني المستقل والمنظم:** لا يمكن للحكومة وحدها أن تنجح في تطبيق الديمقراطية التشاركية. يتطلب الأمر وجود مجتمع مدني قوي، مستقل، ومنظم، قادر على تعبئة المواطنين، والتعبير عن مصالحهم، والتفاوض بفعالية مع السلطات، وممارسة الرقابة والمساءلة[2].

[1] Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Op-cit, p. 433–445.
[2] World Bank. Brazil: Toward a More Inclusive and Effective Participatory Budget in Porto Alegre, *Main Report; World Bank,* Volume 1, 2008, http://hdl.handle.net/10986/8042

- **أهمية التصميم المؤسسي المدروس:** يجب تصميم آليات المشاركة بعناية لضمان أن تكون واضحة، شاملة، ومفهومة للمواطنين. والأهم من ذلك، يجب أن تمنح المشاركين سلطة حقيقية وتأثيرا ملموسا على القرارات، وأن تكون النتائج ملزمة للإدارة. فالمشاركة بدون سلطة حقيقية قد تؤدي إلى الإحباط وفقدان الثقة[1].

- **الشفافية والمساءلة كركائز أساسية:** يجب أن تكون جميع مراحل عملية الموازنة التشاركية، والمعلومات المتعلقة بالميزانية وتنفيذ المشاريع، متاحة للجمهور بشكل كامل وواضح. كما يجب وجود آليات فعالة تمكن المواطنين من مساءلة المسؤولين عن تنفيذ الالتزامات والقرارات التي تم التوصل إليها تشاركيا[2].

- **ربط المشاركة بالنتائج الملموسة:** يزداد دافع المواطنين للمشاركة عندما يرون أن مشاركتهم تؤدي إلى تحسينات واضحة وملموسة في حياتهم اليومية وفي مجتمعاتهم (مثل الحصول على خدمات أفضل أو بنية تحتية محسنة). لذلك، من الضروري ضمان تنفيذ المشاريع التي يتم اختيارها تشاركيا بفعالية وكفاءة [3].

- **التعلم والتكيف المستمر:** الموازنة التشاركية ليست حلا سحريا أو نموذجا جامدا يمكن تطبيقه مرة واحدة وإلى الأبد. إنها عملية ديناميكية تتطلب التقييم المستمر، والتعلم من الخبرة، والاستعداد لتعديل وتكييف القواعد والإجراءات بناء على الدروس المستفادة والتغيرات في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي[4].

[1] Ibid, p. 433–445.
[2] Ibid, p. 433–445.
[3] Ibid, p. 433–445.
[4] Baiocchi: Op-cit, p. 45-76.

الخاتمة

قدمت تجربة الموازنة التشاركية في مدينة بورتو أليغري البرازيلية، منذ انطلاقها عام 1989، نموذجا رائدا ومؤثرا عالميا في مجال التنمية المحلية القائمة على المشاركة المجتمعية. لقد نشأت هذه التجربة في سياق تاريخي وسياسي واجتماعي فريد، تميز بالتحول الديمقراطي في البرازيل، وصعود حركات اجتماعية قوية تطالب بالمشاركة، ووصول حزب العمال ذي التوجهات اليسارية إلى السلطة المحلية، والذي تبنى الموازنة التشاركية كأداة لتحقيق "قلب الأولويات" وتمكين المواطنين.

من خلال آليات عملها المبتكرة، التي جمعت بين المشاركة المباشرة الواسعة في الجمعيات الإقليمية والموضوعية والتمثيل المتدرج في مجلس الموازنة التشاركية، وباستخدام معايير توزيع تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، نجحت الموازنة التشاركية في بورتو أليغري، خاصة خلال عقدها الأول، في تحقيق نتائج ملموسة وهامة. شملت هذه النتائج تحسينات كبيرة في الوصول إلى الخدمات الأساسية كالمياه والصرف الصحي والتعليم والصحة ورصف الشوارع وإدارة النفايات، لا سيما في الأحياء الفقيرة والمهمشة. كما ساهمت التجربة في بناء رأس المال الاجتماعي من خلال زيادة المشاركة المدنية، ونمو منظمات المجتمع المدني، وتنمية المهارات والوعي لدى المواطنين، وتحدي علاقات الزبائنية التقليدية. وعززت أيضا من الديمقراطية المحلية من خلال زيادة الشفافية والمساءلة و"تعميق" العلاقة بين المواطنين والدولة.

ومع ذلك، لم تخل التجربة من التحديات والانتقادات. فقد أظهر تراجعها لاحقا، خاصة بعد التغيير السياسي في عام 2004، مدى اعتمادها على الإرادة السياسية للحزب الحاكم. كما واجهت تحديات تتعلق بضمان المساواة في المشاركة لجميع الفئات، وخطر الاستيعاب أو الترويض، ومحدودية نطاقها في التعامل مع القضايا الاستراتيجية الأكبر، والتوترات المحتملة مع المؤسسات التمثيلية التقليدية.

في تقييم شامل، يمكن القول إن الموازنة التشاركية في بورتو أليغري تمثل إنجازا هاما في تاريخ الديمقراطية التشاركية والتنمية المحلية. لقد أثبتت أن من الممكن تصميم وتطبيق آليات تمنح المواطنين العاديين، وخاصة الفئات المهمشة، سلطة حقيقية على جزء من الموارد العامة، وأن هذه المشاركة يمكن أن تؤدي إلى نتائج تنموية إيجابية وتحولات في الثقافة السياسية. إن إرثها

لا يكمن فقط في التحسينات المادية التي حققتها، بل أيضا في إلهامها لآلاف التجارب المماثلة حول العالم وفي الدروس القيمة التي قدمتها حول عوامل النجاح وشروط استدامة مثل هذه المبادرات.

على الرغم من تراجع التجربة في مكان نشأتها، فإن أهميتها كمصدر للتعلم والإلهام لا تزال قائمة. فالدروس المستفادة من بورتو أليغري حول أهمية الإرادة السياسية، وقوة المجتمع المدني المنظم، والتصميم المؤسسي الشامل، والشفافية والمساءلة، وربط المشاركة بالنتائج الملموسة، والحاجة إلى التكيف المستمر، تظل ذات صلة وثيقة بأي جهد يسعى إلى تعزيز الديمقراطية التشاركية وتحقيق تنمية محلية أكثر عدالة وشمولا واستدامة في أي مكان في العالم. إن التحدي المستقبلي يكمن في كيفية استلهام المبادئ الأساسية التي جسدتها بورتو أليغري – التمكين، العدالة، المشاركة الحقيقية – وتطبيقها بطرق مبتكرة ومناسبة للسياقات المتنوعة والمتغيرة في القرن الحادي والعشرين.

قائمة المراجع:

- Adalmir Antonio Marquetti: Participatory Budgeting in Porto Alegre, *The Public Sector,* Vol. 17, July 2000, Accessed May 22, 2025. https://www.researchgate.net/publication/344902254_Participatory_Budgeting_in_Porto_Alegre
- Alexandre Fortes, Participatory Budgeting in Porto Alegre: An Experience in Democratic Innovation and its Historical Background, *Moving the Social,* Vol. 49 No. 4, January 2014. https://doi.org/10.13154/mts.49.2013.113-135
- Boaventura De Sousa Santos, Participatory Budgeting in Porto Alegre: Toward a Redistributive Democracy, *Politics & Society,* Vol. 26 No. 4, December 1998.
- Calisto Friant, M, Deliberating for sustainability: lessons from the Porto Alegre experiment with participatory budgeting, *International Journal of Urban Sustainable Development,* Vol. 11 No. 1, 2019. https://doi.org/10.1080/19463138.2019.1570219
- Clovis, Miamo Wendji, Pilag Kakeu Charles Bertin, and Achuo D.Elvis: The Dilemma of Citizen Participation and Community Development: Some Empirical Evidence from Cameroonian Municipalities.*Community Development,* February, 2025. https://doi.org/10.1080/15575330.2025.2460755

- Gianpaolo Baiocchi: Participation, Activism, and Politics: The Porto Alegre Experiment and deliberative democratic theory, Deepening Democracy, University of Wisconsin-Madison, WI-USA.
- *Henrique Dias Porto, Natacha Rena:* Participatory Budgeting in the Global South: Towards A New International Diffusion, *Territory, Citizenship and Rights*, Vol. 26, 2024. https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202432en
- Laure Célérier, Participatory budgeting at a community level in Porto Alegre: a Bourdieusian interpretation, *Accounting Auditing & Accountability Journal,* April 2015, Vol. 28 No. 5. https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1245
- Lefebvre J: Changing Urban Movements Repertoires Following the Erosion of Porto Alegre's Participatory Budgeting: From Institutionalized Participation to Deinstitutionalization, *Latin American Politics and Society,* 2024. https://doi.org/10.1017/lap.2024.31
- Luciano Fedozzi, Paulo Roberto R. Soares: The Porto Alegre Metropolitan Area: Socio-Spatial Shifts between 1980 and 2010, *The Planning Review,* Vol. 52 No. 2, April 2016. https://doi.org/10.1080/02513625.2016.1195585
- Lyn Carson, Stephen Elstub, Comparing participatory and deliberative democracy, *Research and Development Note,* 21 February 2019.
- Mark Dooris, Zoe Heritage, Health, Healthy Cities: Facilitating the Active Participation and Empowerment of Local People, *J Urban Health*, Vol. 90 No. 1, 2013. https://doi.org/10.1007/s11524-011-9623-0
- Ouadik, S: Local Development: An Analysis of Spatial Disparities in Congo, *Modern Economy,* Vol. 12, 2021. https://doi.org/10.4236/me.2021.129071
- Porto Alegre: Participatory Budgeting and the Challenge of Sustaining Transformative Change, *OIDP*. Accessed April 15, 2025. https://www.oidp.net/docs/repo/doc415.pdf
- Rebecca Abers: From Clientelism to Cooperation: Local Government, Participatory Policy, and Civic Organizing in Porto Alegre, Brazil, *Politics & Society,* Vol. 26, No. 4, December 1998.
- Ruiz-Real JL, Uribe-Toril J, De Pablo Valenciano J, Pires Manso JR: An Analysis of Its Evolution and New Trends. Resources, *Ibero-American Research on Local Development,* Vol. 8 No. 3, 2019. https://doi.org/10.3390/resources8030124

- Schugurensky, Daniel, and Laurie Mook: Participatory Budgeting and Local Development: Impacts, Challenges, and Prospects, *Local Development & Society,* Vol. 5 No. 3, 2024. https://doi.org/10.1080/26883597.2024.2391664
- Sónia Gonçalves, The Effects of Participatory Budgeting on Municipal Expenditures and Infant Mortality in Brazil, *World Development,* Vol. 53, January 2014. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.009
- Szajnowska Wysocka Alicja: Theories of Regional and Local Development - Abridged Review. *Bulletin of Geography; Socio-economic Series,* Vol. 12, 2009. https://doi.org/10.2478/v10089-009-0005-2
- Teresa R. Melgar: A Time of Closure? Participatory Budgeting in Porto Alegre, Brazil, *Journal of Latin American Studies,* Vol. 46, No. 1 , February 2014. https://doi.org/10.1017/S0022216X13001582
- William W. Goldsmith and Carlos B. Vainer: Participatory Budgeting and Power Politics in Porto Alegre, *Lincoln Institute of Land Policy,* January 1, 2001.
- World Bank. Brazil: Toward a More Inclusive and Effective Participatory Budget in Porto Alegre, Volume 1, 2008, *Main Report; World Bank.* http://hdl.handle.net/10986/8042
- Yves Cabannes, Participatory budgeting: a significant contribution to participatory democracy, Environment &Urbanization, Vol. 16 No. 1, April 2004.

فرقة البحث التكويني الجامعي (PRFU)

دور الجماعات الاقليمية في التنمية المحلية

رمز المشروع

G01L01UN280120220007

سلسة منشورات

مخبر الدراسات والبحوث في القانون والأسرة والتنمية الإدارية

ردمك (ISBN)

978-9969-640-11-3

9 789969 640113

جانفي 2026