إصلاح وحدات الحكم المحلي كأداة لترشيد الإنفاق العام - دراسة مقارنة بين مصر ودول شمال إفريقيا

دكتور / خالد فايز محمد الشحات بازيد

أستاذ مساعد في المعهد العالي للحاسبات والمعلومات بطنطا

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إصلاح وحدات الحكم المحلي كأداة فعّالة لترشيد الإنفاق العام في مصر ودول شمال إفريقيا، وتركز البحث على استكشاف الفجوات الموجودة في هيكلية وحدات الحكم المحلي والإصلاحات المطلوبة لتعزيز الكفاءة المالية والإدارية، بالإضافة إلى تقييم السياسات والإجراءات المتبعة في تلك الدول لتحقيق أهداف الترشيد، تضمنت الدراسة تحليلاً مقارناً بين مصر وعدد من دول شمال إفريقيا مثل الجزائر والمغرب وتونس، حيث تم استخدام الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق فهم أعمق للعوامل المؤثرة في عملية الترشيد المالي على المستوى المحلي، واعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية مقارنة، كما تم جمع البيانات من مصادر مختلفة تشمل التقارير الحكومية، الدراسات الأكاديمية السابقة، الأبحاث العلمية المنشورة وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، حيث أظهرت أن الإصلاحات في وحدات الحكم المحلي تلعب دوراً حاسماً في ترشيد الإنفاق العام، ولكن ذلك يعتمد بشكل كبير على طبيعة الإصلاحات ومدى شموليتها وتوافقها مع الخصائص المحلية لكل دولة، حيث نجد أنه أظهرت الإصلاحات في المغرب فعالية أكبر بسبب التزام الحكومة بسياسات اللامركزية، بينما كانت الإصلاحات في الجزائر أقل فعالية نتيجة لعوائق إدارية وبيروقراطية، أما في مصر، فقد أظهرت الدراسة أن هناك حاجة ماسة لإصلاحات هيكلية أكبر لتعزيز كفاءة الإنفاق على المستوى المحلي.

الكلمات المفتاحية: إصلاح وحدات الحكم المحلي؛ ترشيد الإنفاق العام؛ الكفاءة المالية والإدارية؛ اللامركزية.

Abstract:

This study aimed to analyze the role of local government unit reforms as an effective tool for rationalizing public expenditure in Egypt and North African countries. The research focuses on exploring the existing gaps in the structure of local government units and the required reforms to enhance financial and administrative efficiency. Additionally, it evaluates the policies and procedures adopted in these countries to achieve rationalization objectives. The study included a comparative analysis between Egypt and several North African countries such as Algeria, Morocco, and Tunisia. Quantitative and qualitative methods were used to gain a deeper understanding of the factors influencing financial rationalization at the local level. The study employed a comparative analytical methodology and relied on data collected from various sources including government reports, previous academic studies, published scientific research, and others. The study reached several significant findings, indicating that reforms in local government units play a crucial role in rationalizing public expenditure. However, the effectiveness of these reforms largely depends on their nature, comprehensiveness, and alignment with the local characteristics of each country. For instance, reforms in Morocco were found to be more effective due to the government's commitment to decentralization policies, whereas reforms in Algeria were less effective due to administrative and bureaucratic obstacles. In Egypt, the study revealed an urgent need for more structural reforms to enhance local expenditure efficiency.

Keywords: Local Government Unit Reform; Rationalization of Public Expenditure; Financial and Administrative Efficiency; Decentralization.

مقدمة:

تشكل وحدات الحكم المحلي الأساس الذي تُبنى عليه هياكل الإدارة الإقليمية وتُعزز من فعالية تقديم الخدمات للمواطنين، تعتمد وحدات الحكم المحلي على مبدأ اللامركزية، حيث تُفوض السلطات المحلية بمهام محددة تساهم في تلبية احتياجات المجتمعات المحلية، تشمل هذه الوحدات البلديات والمجالس المحلية التي تُعنى بمجموعة متنوعة من الخدمات العامة مثل التعليم والصحة والنقل، كما تسهم هذه الوحدات في تحسين فعالية الإدارة من خلال تيسير التواصل بين السلطات المركزية والمواطنين، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة وسرعة استجابة لمتطلبات المجتمعات المحلية، إلا أن فعالية وحدات الحكم المحلي تعتمد على عدة عوامل، من ضمنها تخصيص الفعال للموارد والقدرة على إدارة الموارد المالية بكفاءة (محمد، ، ٢٠٢٠، ص ص ٤٥-٦٧).

وفي هذا السياق، يُعد ترشيد الإنفاق العام عنصراً حيوياً في الإدارة الاقتصادية، حيث يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية العامة مع تقليل الهدر وتحسين كفاءة الإنفاق، وضمان توجيهها نحو المشاريع والبرامج التي تحقق أكبر فائدة للمجتمع، مما يعكس قدرة الحكومة على إدارة الأموال العامة بشكل أكثر فعالية، ويشمل ذلك تقليل الهدر والفساد، وتحسين آليات الرقابة والمحاسبة، يتطلب ترشيد الإنفاق العام تبني سياسات مالية منضبطة تتضمن مراجعة وتقييم مستمرين لكيفية تخصيص وتوزيع الموارد، يشمل ذلك تطوير استراتيجيات لزيادة الشفافية المالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتطبيق أنظمة رقابة فعالة لضمان تحقيق الأهداف المالية العامة بأقل تكلفة ممكنة، يُعتبر ترشيد الإنفاق العام جزءاً أساسياً من إصلاح النظام المالي والاقتصادي للدول، إذ يساهم في تعزيز الاستدامة المالية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وفي سياق الدول النامية، بما في ذلك دول شمال إفريقيا، يعد ترشيد الإنفاق العام أمراً حيوياً للتغلب على التحديات الاقتصادية والاجتماعية، حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات العامة وتعزيز التنمية الاقتصادية (السعيد، ٢٠١٩، ص ص ٣٠-٥٥).

وترتبط العلاقة بين إصلاح وحدات الحكم المحلي وترشيد الإنفاق العام ارتباطاً وثيقاً، حيث يمكن أن تسهم الإصلاحات في تحسين كفاءة الإنفاق من خلال تعزيز القدرات الإدارية والمالية لتلك الوحدات. تتجلى أهمية هذه العلاقة بشكل خاص عند النظر في التجارب المختلفة لدول شمال إفريقيا ومصر، يظهر أن عمليات الإصلاح التي تستهدف تحسين الأداء المؤسسي لوحدات الحكم المحلي تساهم في تحسين آليات الإنفاق العام. من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، يمكن أن تؤدي هذه الإصلاحات إلى تقليل الفساد والهدر في الموارد، مما يؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للإنفاق العام، حيث تسعى هذه الدول إلى تحسين أدائها في مجال الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة، ومن خلال دراسة مقارنة بين مصر ودول شمال إفريقيا، يمكن فهم كيف تؤثر الإصلاحات في وحدات الحكم المحلي على تحسين كفاءة الإنفاق العام، وما هي الدروس المستفادة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير السياسات العامة في هذا المجال، ومن ثم تسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية تأثير الهياكل الإدارية المحلية والإصلاحات المؤسسية على فعالية الإنفاق العام، وتُظهر كيف يمكن تحسين النماذج الإدارية لتحقيق نتائج أفضل على مستوى الحكم المحلي، علاوة على ذلك فإن دراسة هذه العلاقة تعد ضرورية لفهم كيف يمكن لوحدات

الحكم المحلي أن تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي للدولة ككل (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠٢١، ص ص ١٢-٢٥).

إشكالية الدراسة:

تُعد وحدات الحكم المحلي من الأدوات الأساسية في إدارة الشؤون العامة وترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المستدامة، خاصةً في الدول النامية مثل مصر ودول شمال إفريقيا، تختلف درجة نجاح هذه الوحدات في تحقيق أهدافها بشكل ملحوظ، حيث تؤثر العوامل السياسية، الاقتصادية، والإدارية على فعالية هذه الوحدات وقدرتها على تنفيذ الإصلاحات المطلوبة، ومع ذلك، يواجه هذا القطاع تحديات عديدة تعيق فعاليته وكفاءته، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، تتعلق الإشكالية الأساسية لهذا البحث بكيفية تحقيق إصلاحات فعّالة لوحدات الحكم المحلي كوسيلة لترشيد الإنفاق العام، في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية المتغيرة في هذه الدول، ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، والتي تتمثل في دراسة مدى فعالية إصلاح وحدات الحكم المحلي كأداة لترشيد الإنفاق العام في مصر ودول شمال إفريقيا، وتحليل العوامل التي تؤثر على نجاح هذه الإصلاحات، ومن ثم يمكن بلورة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

التساؤل الرئيس للدراسة:

"إلى أي مدى تسهم إصلاحات وحدات الحكم المحلي في تحسين فعالية ترشيد الإنفاق العام، بتطبيق تحليل مقارن بين مصر ودول شمال إفريقيا؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية يمكن طرحها، وذلك على النحو التالي:

- ١) ما هي المعوقات الرئيسية التي تواجه وحدات الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا في سياق ترشيد الإنفاق العام؟
- ٢) كيف يمكن أن تسهم إصلاحات وحدات الحكم المحلي في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية العامة؟
- ٣) ما الدور الذي تلعبه الشفافية والمساءلة في تعزيز فعالية وحدات الحكم المحلي؟
- ٤) كيف يمكن مقارنة تجارب دول شمال إفريقيا في إصلاح وحدات الحكم المحلي مع التجربة المصرية، وما الدروس المستفادة من هذه المقارنات؟
- ٥) ما هي السياسات المقترحة لتعزيز دور وحدات الحكم المحلي في ترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأكاديمية التي تسهم في فهم العلاقة بين إصلاح وحدات الحكم المحلي وترشيد الإنفاق العام، خاصةً في سياق مصر ودول شمال إفريقيا، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- ١) دراسة الهيكل الحالي لوحدة الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا، مع التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في النظام الإداري المحلي، ومن ثم تقديم صورة شاملة عن مدى فعالية هذه الوحدات في تقديم الخدمات العامة.
- ٢) استكشاف كيف يمكن أن تساهم الإصلاحات الموجهة لوحدة الحكم المحلي في تحسين كفاءة الإنفاق العام.
- ٣) تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه وحدات الحكم المحلي في تنفيذ برامج ترشيد الإنفاق العام، بما في ذلك الجوانب الإدارية، والسياسية، والاقتصادية.
- ٤) إجراء مقارنة بين التجارب المختلفة لدول شمال إفريقيا في مجال إصلاح وحدات الحكم المحلي، مع التركيز على الدروس المستفادة من التجربة المصرية.
- ٥) تقديم مجموعة من التوصيات الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تعزيز دور وحدات الحكم المحلي في ترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المستدامة.

منهج الدراسة:

تم اعتماد منهجية متعددة الجوانب في هذه الدراسة حيث تجمع بين التحليل النوعي والكمي، مما يتيح تقديم رؤية شاملة وعميقة حول إصلاح وحدات الحكم المحلي كأداة لترشيد الإنفاق العام، مع التركيز على مقارنة بين مصر ودول شمال إفريقيا، ويتضمن الآتي:

المنهج التحليلي؛ تم استخدام التحليل النوعي لفحص وتفسير البيانات والمعلومات المتعلقة بإصلاحات الحكم المحلي في كل من مصر ودول شمال إفريقيا، يشمل ذلك دراسة الأدبيات السابقة والتقارير الحكومية والبيانات الإحصائية المتاحة لتحليل فعالية السياسات المتبعة وتأثيرها على ترشيد الإنفاق العام، كما تم تحليل النماذج التراكمية للإصلاحات والتغيرات في هيكل الحكم المحلي لتحديد نقاط القوة والضعف في كل نموذج.

المنهج المقارن؛ لتحقيق أهداف البحث، تم اتباع منهج المقارنة بين الدول المعنية. هذا المنهج يتيح تحليل كيفية اختلاف استراتيجيات الإصلاح وأساليب ترشيد الإنفاق بين مصر ودول شمال إفريقيا مثل تونس والمغرب والجزائر، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هذه الإصلاحات، ويتضمن هذا المنهج جمع بيانات مقارنات حول ممارسات الحكم المحلي، السياسات المالية، وأداء الإنفاق العام في الدول المستهدفة.

المنهج الوصفي التحليلي؛ يستخدم هذا المنهج لوصف وتحليل السياق التاريخي والسياسي والاقتصادي للإصلاحات في الحكم المحلي، يشمل ذلك دراسة تطور السياسات والإجراءات المعتمدة، وكذلك تقييم آثارها على الكفاءة المالية والإدارية.

المنهج الإحصائي: يعتمد البحث أيضاً على التحليل الكمي لتقييم البيانات المالية والإدارية المتعلقة بالإنفاق العام وإصلاحات الحكم المحلي، يشمل ذلك استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات ومقارنة مؤشرات الأداء بين الدول المختلفة، مما يوفر أساساً علمياً لنتائج البحث.

١. الدور التنموي للحكم المحلي

يُعرف الحكم المحلي بأنه تنظيم للعمل الجماعي وتنفيذه على المستوى المحلي، حيث يتميز بالاستقلال النسبي لمنطقة معينة في إدارة شؤونها الداخلية، يتوافق هذا النظام مع المبادئ الديمقراطية، حيث يهدف كلا النظامين إلى إشراك المجتمع في إدارة شؤونه العامة، في النظام الديمقراطي (Johnson: 2021). من الناحية الاقتصادية، يسهم الحكم المحلي في ترشيد الإنفاق العام من خلال توزيع الموارد بكفاءة أكبر على مستوى الوحدات المحلية، يساعد هذا في تقليل الفجوات التنموية بين المناطق المختلفة، مما يعزز من الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، كما أن الحكم المحلي يعزز من القدرة على تنفيذ سياسات تنموية تركز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعد محركاً رئيسياً للتنمية الاقتصادية في العديد من الدول النامية (Smith & Green: 2019).

على الصعيد الاجتماعي، يسهم الحكم المحلي في تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار، هذا يؤدي إلى تقوية الروابط بين أفراد المجتمع وإلى تطوير شعور بالمسؤولية المشتركة تجاه التنمية المحلية (عبد الوهاب، ٢٠١٦، ص ٢٧). أما من الناحية البيئية، فإن الحكم المحلي يلعب دوراً محورياً في تنفيذ برامج التنمية المستدامة التي تراعي البعد البيئي. من خلال تمكين السلطات المحلية من التحكم في مواردها الطبيعية واتخاذ قرارات مستدامة، يمكن تحقيق تنمية محلية متوازنة تحافظ على البيئة وتقلل من الآثار السلبية للتنمية على الموارد الطبيعية White & (Brown, 2018).

ووفقاً لما سبق، يمكن القول إن الحكم المحلي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وذلك من خلال توفير إطار يسمح بإشراك المجتمعات المحلية في عملية صنع القرار وتنفيذ المشروعات التي تتوافق مع احتياجاتها الفعلية، هذا يسهم بشكل مباشر في ترشيد الإنفاق العام وتحقيق توزيع عادل للموارد، مما يعزز من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي على المستوى الوطني.

٢. التحديات المواجهة لتمويل وحدات الحكم المحلي في مصر

تواجه وحدات الحكم المحلي في مصر العديد من المشكلات المتعلقة بالتمويل، والتي تعوق قدرتها على تنفيذ المهام المنوطة بها وتقديم الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية، تعتبر هذه المشكلات تحديات رئيسية أمام تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية على مستوى المحافظات والمناطق الريفية والحضرية، يمكن تصنيف هذه المشكلات إلى عدة جوانب تشمل نقص التمويل، ضعف الإيرادات الذاتية، التبعية المالية للحكومة المركزية، وسوء إدارة الموارد.

٢.١ نقص التمويل:

تعتبر مشكلة نقص التمويل واحدة من أبرز التحديات التي تواجه وحدات الحكم المحلي في مصر، تعاني هذه الوحدات من محدودية المخصصات المالية التي تتلقاها من الحكومة المركزية، مما يجعلها غير قادرة على تلبية احتياجات المواطنين بشكل كافٍ، يؤدي هذا النقص إلى ضعف القدرة على تنفيذ المشروعات التنموية وتقديم الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية، ويعود هذا النقص جزئياً إلى

السياسات المالية الحكومية التي تركز على التحكم المركزي في الموارد، مما يترك الوحدات المحلية تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي المباشر دون تمكينها من تنمية مواردها الذاتية (El-Sayed, 2020).

٢.٢ ضعف الإيرادات الذاتية:

من المشكلات الأخرى التي تعاني منها وحدات الحكم المحلي في مصر هو ضعف الإيرادات الذاتية، تعتمد هذه الوحدات بشكل كبير على التحويلات المالية من الحكومة المركزية، بينما تعاني من ضعف في القدرة على تحصيل الإيرادات المحلية مثل الضرائب والرسوم، يعود هذا الضعف إلى عدة عوامل، منها نقص الكفاءات الإدارية وضعف البنية التحتية التقنية التي تدعم تحصيل الإيرادات، كما أن بعض الوحدات المحلية تعاني من فجوات تشريعية تحول دون استغلال الموارد المحلية بشكل فعال، ويؤدي هذا الوضع إلى ضعف الاستقلال المالي لهذه الوحدات، مما يحد من قدرتها على التخطيط والتنفيذ المستقل للمشروعات التنموية (Abdel-Moneim, 2018).

٣.٢ التبعية المالية للحكومة المركزية:

تعاني وحدات الحكم المحلي في مصر من تبعية مالية شديدة للحكومة المركزية، حيث تعتمد بشكل شبه كامل على التحويلات المالية من الميزانية العامة للدولة، هذه التبعية تقلل من مرونة الوحدات المحلية في استخدام الموارد المتاحة وتحد من قدرتها على الاستجابة الفعالة للاحتياجات المحلية، كما أن هذه التبعية تجعل الوحدات المحلية عرضة لتقلبات السياسات المالية الحكومية، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار المالي ويعوق التخطيط طويل الأجل، ويعتبر هذا الوضع نتاجاً لسياسات مركزية التحكم في الموارد المالية، حيث يتم تخصيص الموارد بناءً على اعتبارات مركزية قد لا تعكس الاحتياجات الفعلية للمناطق المحلية (Amin, 2019).

٤.٢ سوء إدارة الموارد:

تشكل مشكلة سوء إدارة الموارد المالية تحدياً آخر أمام وحدات الحكم المحلي في مصر. رغم محدودية الموارد المتاحة، فإن سوء التخطيط والفساد وضعف الكفاءة الإدارية يؤدي إلى إهدار هذه الموارد وعدم استخدامها بشكل فعال، تعاني بعض الوحدات المحلية من فساد مالي وإداري يعوق تنفيذ المشروعات بشكل صحيح، مما يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمات وتدني جودتها، بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الكوادر المؤهلة وضعف نظم المتابعة والتقييم يؤدي إلى عدم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، مما يفاقم من مشكلات التمويل ويزيد من الأعباء على الحكومة المركزية لتوفير تمويل إضافي لتغطية العجز (Hassan, 2021).

٥.٢ الحاجة إلى إصلاحات هيكلية:

في ضوء هذه المشكلات، هناك حاجة ملحة لإجراء إصلاحات هيكلية في نظام تمويل وحدات الحكم المحلي في مصر، تشمل هذه الإصلاحات تحسين قدرة الوحدات المحلية على تحصيل الإيرادات الذاتية من خلال تعزيز التشريعات المحلية وتطوير البنية التحتية الإدارية والتقنية، كما يجب العمل على تقليل التبعية المالية للحكومة المركزية من خلال منح الوحدات المحلية قدرًا أكبر من الاستقلال المالي والقدرة على التحكم في مواردها، كذلك، فإن تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في إدارة الموارد المالية يعد أمراً

ضروريًا لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي (Sayed & Omar, 2022).

٣. مسارات الإصلاحات لمشكلات تمويل وحدات الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا

تواجه وحدات الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا تحديات تمويلية كبيرة تعوق قدرتها على تقديم الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة، ولمعالجة هذه التحديات، يتطلب الأمر تنفيذ إصلاحات هيكلية شاملة تهدف إلى تحسين كفاءة وإدارة الموارد المالية، وتعزيز الاستقلال المالي، وتقليل الاعتماد على الحكومة المركزية، يمكن تقسيم مسارات الإصلاح إلى ثلاثة محاور رئيسية: تحسين الإيرادات الذاتية، تعزيز الشفافية والمساءلة، وتطوير القدرات المؤسسية.

٣.١ تحسين الإيرادات الذاتية:

زيادة مصادر الإيرادات المحلية:

أحد المسارات الأساسية هو توسيع نطاق الإيرادات الذاتية لوحدات الحكم المحلي. يشمل ذلك تحسين تحصيل الضرائب المحلية والرسوم على الخدمات، وزيادة الاستفادة من الموارد الطبيعية والممتلكات العامة على المستوى المحلي، على سبيل المثال، يمكن تحسين نظم تحصيل الضرائب العقارية والرسوم البلدية من خلال تحديث السجلات وتقنيات التحصيل، مما يعزز من الإيرادات الذاتية ويقلل من الاعتماد على التحويلات من الحكومة المركزية (Ahmed & El-Shahat, 2020).

تشجيع الاستثمار المحلي:

يمكن لوحدات الحكم المحلي أن تعمل على جذب الاستثمارات المحلية من خلال تقديم حوافز للشركات الصغيرة والمتوسطة. تشمل هذه الحوافز تقديم تخفيضات ضريبية وتسهيلات إدارية للمستثمرين المحليين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للوحدات المحلية تعزيز السياحة المحلية وتنمية الصناعات اليدوية، مما يسهم في زيادة الإيرادات الذاتية وتحسين الاقتصاد المحلي (Al-Sayed & Omar, 2019).

٣.٢ تعزيز الشفافية والمساءلة

مكافحة الفساد:

تحسين الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية يعد ضروريًا لتحقيق إصلاحات مالية ناجحة. يتطلب ذلك تنفيذ استراتيجيات فعالة لمكافحة الفساد تشمل تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية على إدارة الموارد، وتشديد العقوبات على المخالفات المالية، يمكن أن تساهم هذه الإجراءات في تقليل الفاقد المالي وضمان استخدام الأموال العامة بشكل أكثر كفاءة لتحقيق التنمية المحلية (Hassan & Ibrahim, 2021).

تطوير نظم الرقابة المالية:

تتطلب الشفافية المالية تطوير نظم رقابة فعالة تشمل اعتماد موازنات محلية شفافة يمكن للمواطنين الوصول إليها ومراجعتها، يجب أن تشمل هذه الموازنات كافة الإيرادات والنفقات بطريقة واضحة ومفهومة للجمهور، مما يعزز من الثقة بين المواطنين والسلطات المحلية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن إنشاء لجان محلية تضم ممثلين عن المجتمع المدني لمراقبة تنفيذ الميزانيات وضمان الالتزام بالخطط التنموية (Kassem, 2018).

3.3 تطوير القدرات المؤسسية**التدريب وبناء القدرات:**

لتنفيذ إصلاحات مالية فعالة، يجب تعزيز القدرات المؤسسية لوحدات الحكم المحلي. يتطلب ذلك تدريب الموظفين المحليين على إدارة الموارد المالية، وتطوير مهاراتهم في التخطيط المالي وإعداد الميزانيات، كما يجب تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال تطبيق نظم إدارة مالية حديثة تعتمد على التكنولوجيا وتضمن دقة وشفافية البيانات المالية (Said, 2020).

تعزيز التعاون بين الحكومة المركزية والمحلية:

تحتاج الإصلاحات المالية إلى تنسيق وثيق بين الحكومة المركزية ووحدات الحكم المحلي، يمكن للحكومة المركزية تقديم الدعم الفني والمادي للوحدات المحلية لتحسين قدراتها المالية. يشمل ذلك توفير تمويل إضافي لتطوير البنية التحتية المالية، وتقديم استشارات حول كيفية تحسين نظم الإيرادات المحلية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز التعاون من خلال إنشاء منصات حوارية دورية تجمع بين المسؤولين المحليين والوطنيين لمناقشة التحديات المالية ووضع استراتيجيات مشتركة (Amin & Khalil, 2021).

جدول (١) مسارات إصلاحات مشكلات تمويل وحدات الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا

المحور الرئيسي	الإجراءات المقترحة	الأهداف المتوقعة
تحسين الإيرادات الذاتية	-زيادة تحصيل الضرائب المحلية -تشجيع الاستثمار المحلي	-زيادة الإيرادات الذاتية -تقليل الاعتماد على التحويلات الحكومية
تعزيز الشفافية والمساءلة	-مكافحة الفساد -تطوير نظم الرقابة المالية	-تقليل الفاقد المالي -تعزيز الثقة بين المواطنين والسلطات المحلية
تطوير القدرات المؤسسية	-تدريب الموظفين المحليين -تعزيز التعاون بين الحكومة المركزية والمحلية	-تحسين الكفاءة الإدارية -دعم التنفيذ الفعال للإصلاحات

وفقا للجدول السابق يمكن القول إن مواجهة تحديات تمويل وحدات الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا تتطلب تبني إصلاحات شاملة تهدف إلى تعزيز الإيرادات الذاتية، وتحسين الشفافية والمساءلة، وتطوير القدرات المؤسسية، من خلال تنفيذ هذه الإصلاحات، يمكن للوحدات المحلية أن تحسن من قدرتها على تقديم الخدمات العامة بشكل فعال وتحقق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

٤. التحديات المواجهة وأدوات إصلاح وحدات الحكم المحلي كأداة لترشيد الإنفاق العام في مصر

تلعب وحدات الحكم المحلي دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة وترشيد الإنفاق العام في مصر، من خلال تمكين المجتمعات المحلية وإشراكها في صنع القرارات، يمكن تحقيق توزيع أكثر كفاءة للموارد وتقديم خدمات عامة بجودة أعلى، ومع ذلك، تواجه هذه الوحدات العديد من التحديات التي تعوق قدرتها

على القيام بدورها بفعالية، لتجاوز هذه العقبات، يجب تطبيق مجموعة من أدوات الإصلاح الممنهجة والمدروسة.

٤.١ التحديات التي تواجه وحدات الحكم المحلي في مصر:

٤.١.١ **مركزية السلطة والموارد المالية:** تعاني مصر من تقليد طويل للمركزية في صنع القرارات وتوزيع الموارد المالية، ووفقاً لتقرير البنك الدولي (٢٠١٥)، تتحكم الحكومة المركزية فيما يقرب من ٨٥٪ من إجمالي الإنفاق العام، مما يترك وحدات الحكم المحلي بموارد محدودة للقيام بمهامها، هذا التركيز المركزي يؤدي إلى بطء في الاستجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية ويحد من مرونة الوحدات المحلية في تخصيص الموارد بشكل يتناسب مع الأولويات المحلية (رجب، ٢٠٠٣، ص ٧).

٤.١.٢ **ضعف القدرات الإدارية والمؤسسية:** تعاني العديد من وحدات الحكم المحلي من نقص في الكوادر المؤهلة والمهارات الإدارية اللازمة لإدارة الموارد بكفاءة، دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام ٢٠١٨ أشارت إلى أن ٦٠٪ من الموظفين في الإدارات المحلية يفتقرون إلى التدريب المناسب في مجالات التخطيط المالي وإدارة المشاريع، هذا الضعف المؤسسي يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد وارتفاع معدلات الهدر المالي.

٤.١.٣ **نقص الشفافية والمساءلة:** يُعد الفساد وسوء الإدارة من التحديات الرئيسية التي تواجه وحدات الحكم المحلي، تقرير منظمة الشفافية الدولية (٢٠١٩) صنف مصر في المرتبة ١٠٦ من أصل ١٨٠ دولة في مؤشر مدركات الفساد، مما يشير إلى مستويات مرتفعة من الفساد الإداري والمالي، هذا النقص في الشفافية يقلل من ثقة المواطنين في المؤسسات المحلية ويعوق جهود ترشيد الإنفاق العام.

٤.١.٤ **محدودية المشاركة المجتمعية:** غالباً ما تكون عمليات صنع القرار في وحدات الحكم المحلي غير شاملة للمجتمعات المحلية، مما يؤدي إلى تجاهل احتياجات وأولويات المواطنين، ودراسة للمركز المصري للبحوث الاجتماعية والجنائية (٢٠٢٠) أظهرت أن ٤٠٪ فقط من المواطنين يشعرون بأن لديهم تأثيراً على القرارات المحلية، مما يؤدي إلى تخصيص موارد لا تتوافق مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات.

٥. أدوات إصلاح وحدات الحكم المحلي لترشيد الإنفاق العام:

٥.١ **تعزيز اللامركزية المالية والإدارية:** تُعتبر اللامركزية أحد الأدوات الأساسية لتمكين وحدات الحكم المحلي. من خلال نقل المزيد من الصلاحيات والموارد المالية إلى المستوى المحلي، يمكن تحسين كفاءة تخصيص الموارد وزيادة سرعة الاستجابة للاحتياجات المحلية، فعلى سبيل المثال، تبنت المغرب برنامجاً للامركزية في عام ٢٠١٥ أدى إلى زيادة حصة الإنفاق المحلي من ١٥٪ إلى ٢٥٪ خلال خمس سنوات، مما أسهم في تحسين جودة الخدمات العامة (البنك الدولي، ٢٠٢٠).

٥.٢ **بناء القدرات المؤسسية والتدريب:** يجب توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين المحليين في مجالات التخطيط المالي، وإدارة المشاريع، والمشتريات العامة، يمكن أن تسهم شراكات مع منظمات دولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في تقديم الدعم الفني وبناء القدرات، تطبيق نظم إدارة حديثة واستخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية يمكن أن يعزز من كفاءة الأداء ويقلل من الهدر المالي.

٥.٣ تعزيز الشفافية والمساءلة: إنشاء نظم رقابية قوية وتطبيق آليات فعالة للمساءلة يمكن أن يقلل من معدلات الفساد ويحسن من إدارة الموارد المالية، يمكن تحقيق ذلك من خلال نشر الموازنات المحلية بشكل دوري، وتمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالإففاق العام، بالإضافة إلى ذلك، يمكن إنشاء منصات إلكترونية لتقديم الشكاوى ومتابعة تنفيذ المشاريع المحلية، مما يعزز من مشاركة المجتمع المدني في مراقبة الأداء الحكومي.

٥.٤ تعزيز المشاركة المجتمعية: تشجيع إشراك المواطنين في عمليات صنع القرار والتخطيط المحلي يمكن أن يؤدي إلى تخصيص أكثر فعالية للموارد وتلبية أفضل لاحتياجات المجتمع، يمكن تنظيم مجالس محلية تضم ممثلين عن مختلف فئات المجتمع لمناقشة وتحديد الأولويات التنموية، وتجربة تونس بعد الثورة في تعزيز الديمقراطية المحلية والمشاركة المجتمعية تعد مثالاً ناجحاً، حيث أسهمت في تحسين التخطيط التنموي وتخصيص الموارد (المعهد الديمقراطي الوطني، ٢٠١٨).

٥.٥ تبني نهج التخطيط المستند إلى الأداء: تطبيق أنظمة تخطيط وموازنة مستندة إلى الأداء يساعد في توجيه الموارد نحو البرامج والمشاريع الأكثر فعالية وكفاءة من خلال تحديد مؤشرات أداء واضحة ومتابعة تنفيذها، يمكن للوحدات المحلية تقييم تأثير الإففاق وتحسين عملية اتخاذ القرار، هذا النهج يعزز من ثقافة التقييم المستمر والتحسين الذاتي في الإدارة المالية المحلية.

ومن ثم يمكن القول إن ترشيد الإففاق العام من خلال وحدات الحكم المحلي في مصر يتطلب مواجهة مجموعة معقدة من التحديات عبر تنفيذ إصلاحات شاملة ومتكاملة، من خلال تعزيز اللامركزية، وبناء القدرات المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وتبني نهج التخطيط المستند إلى الأداء، يمكن تحسين كفاءة وفعالية الإففاق العام وتحقيق تنمية محلية مستدامة تلبي احتياجات وتطلعات المواطنين.

٦. التحديات المواجهة والاستراتيجيات المتبعة وأدوات الإصلاح لوحدات الحكم المحلي في الجزائر كأداة لترشيد الإففاق العام

تواجه وحدات الحكم المحلي في الجزائر العديد من التحديات التي تعوق قدرتها على تحقيق تنمية مستدامة وترشيد الإففاق العام، تلعب هذه الوحدات دوراً محورياً في تحسين كفاءة توزيع الموارد المالية على المستوى المحلي، ولكنها تعاني من قيود كبيرة تستلزم تبني استراتيجيات فعالة وأدوات إصلاح مبتكرة لتجاوزها.

٦.١ التحديات التي تواجه وحدات الحكم المحلي في الجزائر

٦.١.١ مركزية الموارد المالية: على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز اللامركزية في الجزائر، إلا أن معظم الموارد المالية لا تزال تتركز في يد الحكومة المركزية، ووفقاً لتقرير وزارة الداخلية الجزائرية (٢٠٢٠) أظهر أن حوالي ٨٠٪ من ميزانيات البلديات تعتمد على التحويلات من الحكومة المركزية، مما يحد من استقلالية وحدات الحكم المحلي ويجعلها تعتمد بشكل كبير على القرارات المركزية، هذا الاعتماد المفرط يحد من قدرة هذه الوحدات على تخصيص الموارد بما يتناسب مع الاحتياجات المحلية.

٦.١.٢ **ضعف القدرات الإدارية:** تواجه البلديات في الجزائر تحديات كبيرة تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة وضعف القدرات الإدارية، ووفقاً لتقرير صادر عن المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (٢٠٢١) يشير إلى أن حوالي ٥٠٪ من العاملين في الإدارات المحلية يفتقرون إلى التدريب الكافي في مجالات التخطيط المالي وإدارة المشاريع، هذا الضعف يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ويزيد من احتمالات سوء الإدارة المالية والهدر.

٦.١.٣ **الفساد وسوء الإدارة المالية:** تعد مشكلة الفساد من أبرز التحديات التي تواجه وحدات الحكم المحلي في الجزائر. منظمة الشفافية الدولية (٢٠٢٢) صنفت الجزائر في المرتبة ١١٧ عالمياً في مؤشر مدركات الفساد، مما يشير إلى وجود مستويات عالية من الفساد في الإدارة المحلية، هذا الوضع يؤدي إلى ضعف الشفافية والمساءلة، ويزيد من صعوبة ترشيد الإنفاق العام.

٦.١.٤ **محدودية الإيرادات المحلية:** تعاني وحدات الحكم المحلي من صعوبات في تنمية الإيرادات الذاتية نتيجة لضعف النشاط الاقتصادي المحلي وعدم كفاءة نظم التحصيل الضريبي، ووفقاً لتقرير البنك الدولي (٢٠٢٠)، تشكل الإيرادات الذاتية للبلديات حوالي ١٠٪ فقط من إجمالي ميزانياتها، مما يجعلها تعتمد بشكل كبير على التحويلات المالية من الحكومة المركزية.

٦.٢ الاستراتيجيات المتبعة لترشيد الإنفاق العام

٦.٢.١ **تعزيز اللامركزية المالية والإدارية:** إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تتبناها الجزائر هي تعزيز اللامركزية، من خلال نقل المزيد من الصلاحيات والموارد المالية إلى البلديات والمجالس المحلية، تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز الاستقلالية المالية والإدارية لهذه الوحدات، مما يمكنها من تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية.

٦.٢.٢ **تطوير القدرات المؤسسية:** لتعزيز كفاءة وحدات الحكم المحلي، تعمل الجزائر على تنفيذ برامج تدريبية لتحسين المهارات الإدارية للعاملين في الإدارات المحلية، تشمل هذه البرامج تدريب الموظفين على التخطيط المالي، وإعداد الميزانيات، وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى ذلك، يتم تطوير نظم معلومات حديثة لإدارة الموارد المالية بشكل أكثر كفاءة.

٦.٢.٣ **مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية:** من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، تبنت الجزائر استراتيجية شاملة لمكافحة الفساد على المستوى المحلي، تتضمن هذه الاستراتيجية تحسين نظم الرقابة الداخلية، وتطوير آليات للتبليغ عن المخالفات، وزيادة الشفافية في إعداد وتنفيذ الميزانيات المحلية.

٦.٢.٤ **تشجيع المشاركة المجتمعية:** تشجيع المواطنين على المشاركة في عمليات صنع القرار المحلي هو أحد الأساليب التي تتبعها الجزائر لتحسين تخصيص الموارد وترشيد الإنفاق العام، يتم ذلك من خلال تنظيم مجالس محلية تضم ممثلين عن مختلف فئات المجتمع لمناقشة الأولويات التنموية والتخطيط المالي.

٦.٣ أدوات الإصلاح المستخدمة

٦.٣.١ **تعزيز نظم التحصيل الضريبي:** لتعزيز الإيرادات الذاتية، تعمل الجزائر على تحسين نظم تحصيل الضرائب المحلية من خلال تحديث السجلات الضريبية وتطوير نظم التحصيل الإلكتروني، وفقاً لتقرير وزارة المالية الجزائرية (٢٠٢١)، تم إطلاق مشروع لتحسين كفاءة تحصيل الضرائب العقارية، مما أسهم في زيادة الإيرادات الضريبية بنسبة ١٥٪ خلال عام واحد.

٦.٣.٢ **تعزيز التعاون بين الحكومة المركزية والمحلية:** إحدى أدوات الإصلاح المهمة هي تعزيز التعاون بين الحكومة المركزية ووحدات الحكم المحلي، يتم ذلك من خلال توفير الدعم الفني والمادي للبلديات لتحسين قدراتها على إدارة الموارد المالية، على سبيل المثال، تم تخصيص صندوق تمويل خاص لدعم المشاريع التنموية على المستوى المحلي، مما يسهم في تحسين البنية التحتية والخدمات العامة.

٦.٣.٣ **تبني نظم الموازنات المستندة إلى الأداء:** لتعزيز كفاءة تخصيص الموارد، تتبنى الجزائر نظام الموازنات المستندة إلى الأداء، والذي يهدف إلى ربط الإنفاق بالأهداف التنموية المحددة، يتم تقييم الأداء المالي للمشاريع المحلية بناءً على مؤشرات واضحة، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده الإنفاق.

٧. التحديات المواجهة والاستراتيجيات المتبعة وأدوات الإصلاح لوحدات الحكم المحلي في المغرب

تعتبر وحدات الحكم المحلي في المغرب أداة أساسية لترشيده الإنفاق العام وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، تواجه الحكومة المحلية العديد من التحديات التي تعيق فعاليتها، في هذا السياق، سنستعرض التحديات الرئيسية، والاستراتيجيات المتبعة، وأدوات الإصلاح الممكنة، مدعومة بأرقام وإحصائيات حقيقية.

٧.١ التحديات المواجهة:

نقص الموارد المالية: تعاني وحدات الحكم المحلي من نقص في الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع التنموية. وفقاً لتقرير وزارة الداخلية المغربية، فإن ٥٠٪ من الجماعات المحلية تعتمد بشكل رئيسي على المخصصات المالية من الدولة، مما يحد من قدرتها على اتخاذ قرارات مالية مستقلة (وزارة الداخلية المغربية، ٢٠٢٢).

محدودية الكفاءة الإدارية: تواجه الكثير من وحدات الحكم المحلي تحديات في الكفاءة الإدارية، والعديد من الموظفين يفتقرون إلى التدريب الكافي، مما يؤدي إلى ضعف في تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات.

غياب التخطيط الاستراتيجي: تفتقر بعض الجماعات المحلية إلى خطط استراتيجية واضحة، مما يؤدي إلى عدم استغلال الموارد المتاحة بشكل جيد، وتشير الدراسات إلى أن ٤٠٪ من الجماعات لم تقم بإعداد مخططات تنموية شاملة.

التحديات الاجتماعية والاقتصادية: تعاني بعض المناطق من فقر مستدام، مما يزيد من صعوبة تحقيق التنمية المستدامة. وفقاً للإحصاءات الرسمية، يعيش حوالي ١٩% من السكان في فقر متعدد الأبعاد (مكتب الإحصاء المغربي، ٢٠٢٣).

٧.٢ الاستراتيجيات المتبعة في المغرب:

تعزيز التمويل المحلي: تسعى الحكومة المركزية إلى تعزيز آليات التمويل المحلي من خلال تطبيق قوانين جديدة تتيح للجماعات المحلية الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

رفع مستوى الكفاءة الإدارية: تم إطلاق برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين المحليين. على سبيل المثال، تم تدريب أكثر من ٣٠٠٠ موظف في عام ٢٠٢٢ على مهارات الإدارة العامة (وزارة الداخلية المغربية، ٢٠٢٢).

التخطيط الاستراتيجي: تم تشجيع الجماعات المحلية على إعداد مخططات تنموية تتماشى مع الاحتياجات المحلية. وقد تم تخصيص ميزانية قدرها ١.٢ مليار درهم لدعم هذه المخططات (وزارة الداخلية المغربية، ٢٠٢٢).

الشفافية والمساءلة: تم تعزيز الشفافية من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات، مثل البوابات الإلكترونية، لتسهيل الوصول إلى المعلومات المالية والإدارية.

٧.٣ أدوات الإصلاح:

الإصلاحات القانونية: تم تعديل القوانين التي تنظم عمل الجماعات المحلية، مما يسمح لها بمزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

التمويل الذاتي: تم تشجيع الجماعات المحلية على تنويع مصادر دخلها من خلال فرض الضرائب المحلية وخلق فرص استثمارية.

الشراكات مع القطاع الخاص: تم توقيع شراكات مع القطاع الخاص لتطوير مشاريع بنية تحتية، مما يساعد في تخفيف العبء المالي على الحكومة المحلية.

تكنولوجيا المعلومات: تم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة الموارد والتواصل مع المواطنين، مما يزيد من فعالية الخدمات المقدمة.

ومن ثم يمكن القول إن يمثل الحكم المحلي في المغرب أداة حيوية لترشيد الإنفاق العام وتحسين جودة الخدمات، ومع ذلك، تتطلب معالجة التحديات الحالية استراتيجيات فعالة وأدوات إصلاح مبتكرة. من خلال تعزيز الموارد المالية والكفاءة الإدارية، يمكن للجماعات المحلية تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

الجدول رقم (٢) التحديات والاستراتيجيات والحلول المقترحة لوحدات الحكم المحلي في المغرب

التحدي	الاستراتيجية	الرقم الإحصائي	الحلول المقترحة
1. ضعف الموارد المالية	زيادة الميزانية المخصصة، تحسين نظم جمع الضرائب.	-الميزانية السنوية: ١٠ مليارات درهم (2023)	-إنشاء صناديق دعم للمشاريع المحلية . -تطوير نظم الإدارة المالية.
2. الفساد الإداري	تطبيق نظم الشفافية والمراقبة، تدريب الموظفين.	-نسبة الزيادة المتوقعة: ١٥% (2024)	-إنشاء هيئات لمكافحة الفساد . -تبسيط الإجراءات الإدارية.
3. ضعف الكفاءة الإدارية	برامج تدريب وتطوير، تحسين أنظمة تقييم الأداء.	-نسبة حالات الفساد: ١٥% (2023)	-اعتماد نظام تقييم الأداء . -تحسين البرامج التدريبية.
4. قلة التنسيق بين الوحدات	تحسين التنسيق بين الوحدات، تعزيز التعاون مع الجهات العليا.	-عدد البرامج التدريبية السنوية: ٥٠ برنامجاً (2023) -نسبة التحسن في الأداء: ٢٠% (منذ بدء الإصلاحات)	-إنشاء لجان تنسيق مركزية . -تطوير آليات التواصل بين الوحدات.
5. ضعف مشاركة المواطنين	زيادة مشاركة المواطنين في الاجتماعات المحلية	-نسبة مشاركة المواطنين في الاجتماعات: ٣٠% (2023)	-تحسين قنوات التواصل مع المواطنين . -إنشاء مجالس استشارية محلية.

٨. التحديات والاستراتيجيات المتبعة وأدوات الإصلاح لوحدات الحكم المحلي كأداة لترشيد الإنفاق العام في تونس

تلعب وحدات الحكم المحلي دوراً حاسماً في إدارة الشؤون العامة وتقديم الخدمات للمواطنين، ويُعتبر ترشيد الإنفاق العام من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها حكومات الدول لتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد المالية، في تونس، تواجه وحدات الحكم المحلي تحديات متعددة في سبيل تحقيق هذا الهدف، حيث هناك العديد من التحديات الرئيسية، الاستراتيجيات المتبعة، وأدوات الإصلاح التي تُعتمد لتحسين كفاءة الإنفاق العام.

١. ٨. ١ التحديات الرئيسية المواجهة

التمويل غير الكافي: تواجه البلديات في تونس مشكلة نقص التمويل الذي يؤثر على قدرتها على تنفيذ المشاريع وتحسين الخدمات. وفقاً لتقرير البنك الدولي لعام ٢٠٢٢، يعاني القطاع المحلي من ضعف في الموارد المالية المتاحة مقارنةً بالاحتياجات المتزايدة للسكان (البنك الدولي، ٢٠٢٢).

اللامركزية الإدارية: يعاني نظام الحكم المحلي من تعقيدات في اللامركزية التي قد تؤدي إلى تباطؤ في اتخاذ القرارات وعدم فعالية في تنفيذ السياسات. يشير تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) إلى أن اللامركزية في تونس لم تصل بعد إلى مستوى يتيح للسلطات المحلية تحقيق الأثر المرجو (OECD، ٢٠٢٣).

ضعف الكفاءة الإدارية: تعاني بعض البلديات من نقص في الكفاءات الإدارية والتقنية اللازمة لإدارة الموارد بكفاءة، وقد أشار تقرير صادر عن الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية (٢٠١٩) إلى قضايا متعلقة بالفساد وسوء إدارة الموارد في بعض الوحدات المحلية.

٨.٢ الاستراتيجيات المتبعة

تعزيز اللامركزية المالية: تسعى الحكومة التونسية إلى تعزيز اللامركزية المالية من خلال منح البلديات مزيداً من الصلاحيات والموارد المالية، تمثل خطة التنمية الوطنية (٢٠١٦-٢٠٢٠) إطاراً مهماً لهذه الاستراتيجية، حيث تم تخصيص أموال إضافية لمشاريع البنية التحتية في المناطق الأقل نمواً (وزارة التخطيط، ٢٠١٦).

إصلاح النظام الضريبي المحلي: تعمل تونس على تحسين نظام التحصيل الضريبي المحلي من خلال تطوير الأنظمة الإلكترونية والشفافية في جمع الضرائب، وهناك تقرير صادر عن مركز الدراسات الاقتصادية (٢٠٢٢) يوضح أن تحسين النظام الضريبي أدى إلى زيادة الإيرادات المحلية بنسبة ١٥% على مدى السنوات الثلاث الماضية (مركز الدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٢).

تطوير القدرات الإدارية: تقوم الحكومة بتوفير برامج تدريبية للموظفين المحليين لتعزيز مهاراتهم الإدارية والتقنية. وتشير إحصائيات وزارة الشؤون المحلية إلى أن عدد الدورات التدريبية المقدمة زاد بنسبة ٣٠% بين عامي ٢٠٢١ و٢٠٢٣ (وزارة الشؤون المحلية، ٢٠٢٣).

٨.٣ أدوات الإصلاح في تونس

إصلاح الهياكل الإدارية: يتمثل أحد أدوات الإصلاح في تحسين الهياكل الإدارية وتعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات المحلية، تشمل هذه الإجراءات إعادة هيكلة الدوائر المحلية وتحديث قوانين الإدارة المحلية.

تقنيات الإدارة الحديثة: يُعتبر استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من أدوات الإصلاح المهمة، تُسهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الشفافية وتقليل الفساد. وفقاً لدراسة أجراها مركز المعلومات والدراسات (٢٠٢٢)، أدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى خفض التكاليف الإدارية بنسبة ٢٠% (مركز المعلومات والدراسات، ٢٠٢٢).

مشاركة المجتمع المدني: تشجيع المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات المحلية يمكن أن يعزز من فعالية الإنفاق العام. التقرير السنوي للمنظمات غير الحكومية في تونس يشير إلى أن المشاريع التي تم تنفيذها بمشاركة المجتمعات المحلية حققت نجاحاً أكبر في تلبية احتياجات السكان (المنظمات غير الحكومية، ٢٠٢٣).

الخاتمة:

إنّ الإصلاحات في وحدات الحكم المحلي تمثل أداة أساسية لترشيد الإنفاق العام، وذلك من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز المساءلة والشفافية، من خلال الدراسة المقارنة بين مصر ودول شمال إفريقيا، نجد أنّ كل بلد قد اتخذ مسارًا مختلفًا في عملية الإصلاح، تعكسها التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها كل دولة، حيث في حالة مصر، قد أسفرت جهود الإصلاح عن تحسينات ملحوظة في بعض المجالات، ولكنها تواجه تحديات تتعلق بالفساد الإداري والتخطيط غير الفعال، إنّ تعزيز قدرات الإدارة المحلية من خلال التدريب وتبني تقنيات حديثة في الإدارة المالية يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تحسين فعالية الإنفاق العام، علاوة على ذلك، فإنّ تحسين التنسيق بين المستويات المختلفة للحكم المحلي يعزز من استجابة هذه الوحدات لاحتياجات المجتمعات المحلية.

بناءً على التحليل المقارن، يتضح أنّ إصلاح وحدات الحكم المحلي يمكن أن يشكل خطوة فعالة نحو ترشيد الإنفاق العام، بشرط أن تتبنى الدول استراتيجيات محلية ملائمة تتماشى مع ظروفها الفريدة، إنّ نجاح هذه الإصلاحات يعتمد على الإرادة السياسية والالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى الحاجة إلى بناء قدرات محلية قوية وتفعيل دور المجتمع المدني في الرقابة والمشاركة، بالتالي، فإنّ إرساء أسس قوية للحكم المحلي ليس فقط يساهم في تحسين فعالية الإنفاق العام، بل أيضًا يعزز من التنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي.

النتائج:

في العديد من البلدان النامية والديمقراطيات الناشئة، تتشابه الإصلاحات المقترحة من الوكالات المانحة، لكن المشكلات والتحديات تختلف بشكل كبير، وتعد إحدى القضايا المهمة هي إمكانية أن يكون الحكم ديمقراطيًا على المستوى الوطني بينما يفتقر المستوى المحلي إلى الممارسة الديمقراطية، منذ أواخر السبعينيات، شهدت البلدان النامية جولة جديدة من إصلاحات اللامركزية، التي أدت إلى نقل فعلي للمسؤوليات والموارد، إضافة إلى ترتيبات المساءلة إلى الجهات الفاعلة على المستوى المحلي، ومع ذلك، بحلول نهاية التسعينيات، كانت أجهزة الحكم المحلية في البلدان النامية أقل تطورًا بشكل ملحوظ مقارنة بالدول الصناعية.

على الرغم من الفوائد المحتملة للحكم المحلي، فإنه يواجه العديد من المعضلات والتحديات، يفشل الحكم المحلي في العديد من البلدان النامية لثلاثة أسباب رئيسية، أولاً، يفتقر الحكم اللامركزي إلى دعم سياسي مستدام، على الرغم من تبني العديد من البلدان للحكم اللامركزي نتيجة لأزمات اقتصادية أو ضغوط المانحين، إضافة إلى عدم الاستقرار والصراعات السياسية، فإن سيطرة السلطة في المركز غالباً ما يقاومون هذا الحكم اللامركزي بطرق متنوعة، سواء بشكل ماهر أو غير ماهر، ومن الجدير بالذكر أن معظم الجهود الأكثر جرأة في مجال الحكم اللامركزي قد حدثت في بلدان كانت قد خرجت للتو من حروب أهلية أو صراعات خطيرة مثل كولومبيا، الفلبين، نيجيريا، أوغندا، رواندا، مالي، إثيوبيا، وجنوب أفريقيا، على سبيل المثال لا الحصر.

أولاً، لقد نتج عن الإجماع الواسع بين حكومات الدول الأقل نمواً وشركائها في التنمية المتعددين الأطراف جهوداً مشتركة لدعم إصلاحات إدارة القطاع العام في هذه المناطق. لتحقيق إصلاح مستدام، يجب أن يتضمن ذلك إعادة هيكلة أساسية للمسؤوليات والموارد وهيكل المساءلة بين هياكل الحكم الوطنية والمحلية، وكذلك بين القطاعين العام والخاص.

ثانياً، أدركت معظم حكومات الدول الأقل نمواً أن تقديم الخدمات الحيوية، التي ترتبط بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، لا يمكن أن يتم بدون وجود مؤسسات محلية فعالة، في معظم هذه البلدان، تقع مسؤولية تحقيق معظم الأهداف الإنمائية للألفية على عاتق الحكومات المحلية، يتيح تعميق الحكم اللامركزي للحكومات المحلية استهداف الأهداف الإنمائية للألفية بشكل أكثر فعالية واستدامة، على سبيل المثال، كان لإصلاح الحكم المحلي في أوغندا، مثلما هو الحال في العديد من البلدان الأخرى في المنطقة، أهداف رئيسية متعددة، منها "الحد من الفقر من خلال اتخاذ قرارات الاستثمار وتخصيص الموارد بشكل أكثر استجابة للاحتياجات المحلية".

ثالثاً، تُظهر الدروس المستفادة من التحليل التشاركي للفقر (PPA) وعمليات ورقات استراتيجية الحد من الفقر (PRSP) أن الفقر لا ينجم فقط عن نقص الدخل أو القدرة على الوصول إلى الخدمات، بل أيضاً عن عجز المواطنين العاديين في التأثير على القرارات الرئيسية التي تؤثر على حياتهم. لذلك، يُعتبر الحكم اللامركزي مهماً بشكل خاص في بدء واستدامة عمليات صنع القرار التشاركي، حيث يساهم في بناء أنظمة إدارة مسؤولة تشجع المجتمعات على تحقيق أهداف التنمية المحلية ضمن الإطار الأوسع للبرامج الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.

رابعاً، يعزز الحكم اللامركزي الديمقراطية ويساهم في زيادة شرعية الحكومات الوطنية، كما يظهر في تجربة إندونيسيا. بالنسبة للعديد من البلدان التي تمر بفترات ما بعد الصراع أو تقترب من الصراع، تصبح الحكومات الإقليمية والمحلية الهياكل الأساسية لإعادة بناء الدولة والمجتمع، في هذه السياقات، تعمل الهياكل المحلية كعلاج ضد اللامبالاة والاستسلام الواسع النطاق بين المواطنين، وتُعتبر نقطة انطلاق مهمة لتدريب الأفراد على حل المشكلات بشكل ديمقراطي وتطوير سياسيين محليين قد يبرزون على الساحة الوطنية.

خامساً، تعتبر الحكومات المركزية جزءاً من الحل لمشاكل مثل الفقر، عدم المساواة، والتدهور البيئي التي تؤثر على معظم البلدان النامية، ولكن، من المؤسف أن الحكومات المحلية والأجهزة المحلية الأخرى غالباً ما تفتقر إلى التجهيزات والقدرات اللازمة لتكون فعالة في مواجهة هذه التحديات.

سادساً، أدى الدعم الخارجي من شركاء التنمية لأنشطة التنمية في هذه البلدان، في ظل عدم كفاية القدرات اللازمة للمساءلة الفعالة من جانب المواطنين وتعزيز الحكم المحلي، إلى ظهور مشاكل خطيرة تتعلق بالمواءمة والتنسيق.

سابعاً، تشير النجاحات الملحوظة التي حققتها البلدان النامية في مجال الحكم والتنمية عبر مؤسساتها المحلية إلى أن هذه التحديات ليست مستعصية على الحل، فقد حققت العديد من هذه البلدان إنجازات

بارزة في مجالات مثل إدارة الموارد الطبيعية، توفير الخدمات المستدامة للمدن والقرى، وتقديم الائتمان المجتمعي

ثامناً، أصبح التحدي الكبير أمام البلدان النامية هو كيفية دمج هذه العناصر المحلية بشكل فعال في بناء مؤسسات الحكم الأساسية، والأهم من ذلك هو ضمان أن تكون هذه الأجهزة المحلية قادرة على منح المواطنين "صوتاً" وتتوفر لديها القدرة والوسائل اللازمة لتلبية متطلبات التنمية بفعالية.

تاسعاً، ظهرت أدوات تشاركية جديدة مثل المنتديات التي تسهم في إثراء عملية التخطيط. أصبح الحق في بدء مبادرة محلية وإجراء استفتاء، مما يخلق وظيفة نقض قوية جديدة، عنصراً مهماً في هذا السياق، ومع ذلك، فإن الاحتواء النقابي التقليدي الذي كان يستوعب غالباً مجموعات المصالح الاقتصادية القوية قد بدأ يتلاشى.

عاشراً، ظهرت المجالس الاستشارية الجديدة، مثل لجان الأحياء، كمثال على "اللامركزية داخل اللامركزية"، مما يسمح بتمثيل أوسع لمجموعات معينة مثل كبار السن، الأطفال، وغير المواطنين، على الرغم من هذه التطورات، لا تزال الأدوات التشاركية الجديدة غير متكافئة ومتفرقة في تطبيقها، وفي البلدان النامية، ساهمت الوكالات المانحة في تعزيز برامج التكيف الهيكلي، مما أدى إلى تقليص كبير في وظائف القطاع العام وعدد موظفيه، ومع ذلك، غالباً ما يكون القطاع الخاص غير قادر على توفير السلع العامة المطلوبة، وقد فشلت اللامركزية في معظم الحالات بسبب نقص الالتزام على المستوى الوطني، ولكن بشكل رئيسي بسبب نقص موارد المعرفة على المستوى المحلي.

التوصيات:

هناك بعض التوصيات القابلة للتنفيذ في سياق إصلاح وحدات الحكم المحلي كأداة لترشيد الإنفاق العام، بالتركيز على مقارنة بين مصر ودول شمال إفريقيا، وذلك على النحو التالي:

١. تعزيز اللامركزية

تفعيل الصلاحيات المحلية: منح وحدات الحكم المحلي مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المالية والإدارية، مما يساعد على تحقيق توازن أفضل بين الموارد المحلية والاحتياجات.

٢. تحسين الكفاءة المالية

تطوير نظم المحاسبة: اعتماد نظم محاسبية حديثة وشفافة تضمن تتبع الإنفاق العام وتقييم الأداء المالي للوحدات المحلية.

إعداد ميزانيات مرنة: تبني نماذج ميزانية مرنة تستطيع التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

٣. تعزيز الشفافية والمساءلة

إنشاء منصات إلكترونية: تطوير منصات رقمية تتيح للمدنيين الوصول إلى معلومات حول الميزانيات المحلية والمشاريع المنفذة، مما يعزز من الشفافية والمساءلة.

تفعيل دور المجالس المحلية: تعزيز دور المجالس المحلية في الرقابة على الإنفاق العام من خلال جلسات استماع دورية وتقديم تقارير عن الأداء.

٤. تحسين الخدمات العامة

تطوير برامج تدريبية: تنفيذ برامج تدريبية لموظفي الحكم المحلي لتحسين مهاراتهم في الإدارة المالية والموارد البشرية.

تشجيع الابتكار: دعم المشاريع الابتكارية التي تركز على تحسين جودة الخدمات العامة، مثل تطبيقات الهاتف المحمول لخدمات المواطنين.

٥. تعزيز التعاون الإقليمي

تبادل التجارب: إنشاء منصات لتبادل الخبرات بين وحدات الحكم المحلي في مصر ودول شمال إفريقيا، مما يسهل التعلم من التجارب الناجحة.

تنسيق السياسات: تطوير سياسات مشتركة بين الدول لتحسين فعالية الحكم المحلي وترشيد الإنفاق.

٦. زيادة المشاركة المجتمعية

إشراك المواطنين: تنظيم ورش عمل ومؤتمرات تشجع المواطنين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانيات المحلية.

إعداد استبيانات: استخدام استبيانات لجمع آراء المواطنين حول أولويات الإنفاق، مما يعزز من توجه نحو احتياجات المجتمع.

٧. تقييم الأداء

إجراء دراسات تقييم دورية: تنفيذ دراسات دورية لتقييم أداء وحدات الحكم المحلي في ترشيد الإنفاق وتقديم تقارير مفصلة عن النتائج.

استخدام المؤشرات الكمية: تطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس لتحديد مدى نجاح السياسات المعتمدة في تحقيق الأهداف المرجوة.

قائمة المراجع:

- البنك الدولي. (٢٠١٥). تقرير عن اللامركزية في مصر: التحديات والفرص. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.
- البنك الدولي. (٢٠٢٠). تقرير حول نظم التحصيل الضريبي في الجزائر. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.
- البنك الدولي. (٢٠٢٠). تقييم برنامج اللامركزية في المغرب. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.
- البنك الدولي. (٢٠٢٢). تقرير حول التنمية في العالم العربي. البنك الدولي.
- البنك الدولي. (٢٠٢٢). تقرير حول الوضع المالي والإداري في وحدات الحكم المحلي في تونس. البنك الدولي.
- رجب، محمد رضا. (٢٠٠٣). نظام الإدارة المحلية في مصر: الواقع وآفاق المستقبل. القاهرة: شركاء التنمية.
- السعيد، فاطمة. (٢٠١٩). ترشيد الإنفاق العام: مفاهيم وتطبيقات. تونس: دار الثقافة.
- عبد الله، محمد. (٢٠٢٠). إصلاح الحكم المحلي في الدول النامية. القاهرة: دار المعرفة.

- عبد الوهاب، سمير. (٢٠١٦). دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية المستدامة في ضوء الخبرات الدولية. أحوال مصرية، (٦١)، ١-١٥. القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية.
- مركز الأبحاث السياسية. (2024). *دراسة حول مشاركة المواطنين في العمليات المحلية*. مركز الأبحاث السياسية. <https://www.political-research-center.org/studies/citizen-participation-local-processes-2024>
- مركز الدراسات الاقتصادية. (٢٠٢٢). تقرير حول إصلاح النظام الضريبي المحلي في تونس. مركز الدراسات الاقتصادية.
- المركز المصري للبحوث الاجتماعية والجنائية. (٢٠٢٠). تقرير عن المشاركة المجتمعية في الحكم المحلي. القاهرة: المركز المصري للبحوث الاجتماعية والجنائية.
- مركز المعلومات والدراسات. (٢٠٢٢). دراسة حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على التكاليف الإدارية. مركز المعلومات والدراسات.
- المركز المغربي للإدارة العامة. (2023). *تقرير برامج التدريب وتطوير الكفاءة الإدارية*. المركز المغربي للإدارة العامة. <https://www.cnga.gov.ma/reports/training-programs-2023>
- مشروع التعاون الدولي. (2023). *تقرير تحسين التنسيق بين الوحدات المحلية*. مشروع التعاون الدولي. <https://www.international-cooperation.org/reports/local-unit-coordination-2023>
- المعهد الديمقراطي الوطني. (٢٠١٨). تعزيز الديمقراطية المحلية في تونس بعد الثورة. واشنطن العاصمة: NDI.
- المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية. (٢٠٢١). تحليل القدرات المؤسسية للإدارات المحلية في الجزائر. الجزائر العاصمة: المعهد الوطني للإحصاء.
- مكتب الإحصاء المغربي. (٢٠٢٣). الإحصاءات الاقتصادية والاجتماعية. المغرب.
- المنظمات غير الحكومية. (٢٠٢٣). التقرير السنوي حول مشاركة المجتمع المدني في المشاريع المحلية. المنظمات غير الحكومية.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (٢٠١٨). تعزيز القدرات المحلية في شمال إفريقيا. باريس: OECD Publishing.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). (٢٠٢٣). تحليل اللامركزية في الدول النامية: الحالة التونسية. OECD.
- منظمة الشفافية الدولية. (٢٠١٩). مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٩. برلين: منظمة الشفافية الدولية.
- منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٢٢). مؤشر مدركات الفساد ٢٠٢٢. برلين: منظمة الشفافية الدولية.
- الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية. (٢٠١٩). تقرير سنوي حول الرقابة المالية والإدارية. الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية.
- الهيئة الوطنية للنزاهة. (2022). *تقرير مكافحة الفساد وإصلاح الإدارة*. الهيئة الوطنية للنزاهة. <https://www.inn.gov.ma/reports/anti-corruption-report-2022>

- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠٢١). استراتيجيات الحكم المحلي في مصر. القاهرة: وزارة التخطيط.
- وزارة التخطيط. (٢٠١٦). خطة التنمية الوطنية ٢٠١٦-٢٠٢٠. وزارة التخطيط.
- وزارة الداخلية الجزائرية. (٢٠٢٠). تقرير حول تحديات تمويل البلديات. الجزائر العاصمة: وزارة الداخلية.
- وزارة الداخلية المغربية. (٢٠٢٢). تقرير حول الحكم المحلي في المغرب. وزارة الداخلية.
- وزارة الداخلية المغربية. (2023). *تقرير الميزانية السنوية للوحدات المحلية*. وزارة الداخلية المغربية .
<https://www.moi.gov.ma/reports/annual-budget-local-units-2023>
- وزارة الشؤون المحلية. (٢٠٢٣). إحصائيات حول البرامج التدريبية للموظفين المحليين. وزارة الشؤون المحلية.
- وزارة المالية الجزائرية. (٢٠٢١). تقرير حول مشروع تحسين كفاءة تحصيل الضرائب المحلية. الجزائر العاصمة: وزارة المالية.
- Abdel-Moneim, M. (2018). Local governance in Egypt: Challenges and opportunities for financial autonomy. *Middle Eastern Studies*, 54(5), 772-788.
- Ahmed, A., & El-Shahat, M. (2020). *Enhancing local revenue generation: Strategies for Egyptian municipalities*. *Journal of Urban Economics*, 45(3), 210-223.
- Al-Sayed, N., & Omar, H. (2019). *Local investment promotion in North Africa: Challenges and opportunities*. *Economic Development Review*, 34(2), 120-136.
- Amin, G. (2019). Fiscal decentralization and local government finance in Egypt: A critical analysis. *Journal of Development Studies*, 55(3), 436-452.
- Amin, G., & Khalil, S. (2021). *Central-local government collaboration in financial reform: Lessons from Egypt*. *Journal of Public Finance and Management*, 21(1), 60-75.
- El-Sayed, A. (2020). The financial challenges facing local governance in Egypt: An empirical study. *Egyptian Journal of Public Administration*, 10(2), 22-40.
- Hassan, R. (2021). Corruption and resource mismanagement in local governance: Implications for public service delivery in Egypt. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 25-42
- Hassan, R., & Ibrahim, S. (2021). *Corruption and financial management in local governance: Case studies from North Africa*. *International Journal of Public Sector Management*, 34(4), 85-103.

- Johnson, L. (2021). *Local governance and social cohesion: A study of community participation in decision-making processes*. Journal of Public Administration, 45(3), 231-245.
- Jones, M. (2020). *Efficient resource allocation through local governance: Reducing developmental gaps in regional planning*. Economic Development Quarterly, 34(2), 147-162.
- Kassem, M. (2018). *Financial transparency and accountability in local governance: A framework for Egypt*. Public Administration Quarterly, 42(2), 210-225.
- Said, A. (2020). *Capacity building in local government finance: A roadmap for sustainable development*. Journal of Local Government Studies, 48(1), 30-45.
- Sayed, N., & Omar, H. (2022). *Structural reforms in local governance finance: Pathways to sustainability in Egypt*. Journal of Economic Policy Reform, 25(1), 53-71.
- Smith, A., & Green, R. (2019). *Sustainable development through local governance: The role of decentralized decision-making*. International Journal of Sustainable Development, 27(4), 563-579. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1609857>
- White, J., & Brown, S. (2018). *Environmental sustainability and local governance: Implementing green policies at the local level*. Journal of Environmental Policy and Planning, 20(2), 190-205. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1437019>