

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
المرجع:

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة (حالة بلدية عين العراك)

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: الادارة المحلية

الشعبة: العلوم السياسية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

من إعداد الطالب(ة):

بوجحفة رشيدة

تونسي لحسن

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	لقرع بن علي	الأستاذ(ة)
مشرفا مقرر	بوجحفة رشيدة	الأستاذ(ة)
مناقشا	أودية مياسة	الأستاذ(ة)

نوقشت يوم: 2020/09/02

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و عرفان

بعد الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطاءه، له أسجد سجود الحامدين الشاكرين لأن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة بوجحفة رشيدة على قبولها الإشراف على هذا البحث، وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات قيمة.

أتقدم بعظيم الامتنان لكل أساتذة قسم العلوم السياسية.

أشكر كل من قدم لي يد المساعدة في انجاز هذا العمل .

أشكر كل المسؤولين و زملائي الموظفين ببلدية عين العراك على مساعدتهم في الدراسة التطبيقية.

لحسن

الاهداء

إلى رمز النبل والأخلاق...منبع الجود والكرم... حملتني وهنا على وهن.... ربتي
وليدا وسقتني من حنينها شهد الغمام... أرضعتني حنانا وحباً... إلى فيض العطفة
والمودة...سهرت من أجراحتي.....إلى بسمه حياتي وسر وجودي...
أمي العزيزة.

إلى من أحمل لقبه بكل فخر أبي و قره عيني أطال الله في عمره.

إلى رمز المحبة والوفاء اختي الغالية واولادها .

إلى اخي عبد القادر و ابنائه .

إلى اخوتي بن عامر ، عبد الوحيد ، محمد الامين ، سليمان .

إلى خطيبتي العزيزة.

إلى كل من عرفني و تمنأ لي الخير.

لكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع..

مقدمة

يتوقف نجاح المؤسسات على مدى قوتها على الاستخدام الأمثل لكافة مواردها الاقتصادية و البشرية المتاحة بكفاءة و فعالية ، من اجل ضمان اشباع حاجات المجتمع المادية و المعنوية و تحقيق الأهداف المرجوة و المسطرة، عن طريق الخطط العلمية و العملية التي تسعى كل مؤسسة مهما اختلفت نشاطاتها و طبيعتها لوضع و تنفيذ مثل هذه المخططات ، و عليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي اهم وظيفة في المؤسسة او الادارة ، فمن خلاله يتم تحقيق اهداف المؤسسة و تحديد الامكانيات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف ، فقد حاولت معظم المؤسسات إلى اعتماد العديد من الاجراءات المخططة كإعادة الهيكلة و الاستقلالية و توسيع نطاق العمل ، و نتيجة لتلك التطورات التي يفرضها الواقع الحالي للعالم بأسره ، و نتيجة ايضا للتناقضات و المشكلات التي طفت على السطح و التي ترتب عنها عجز كبير في تحقيق الأهداف التي اسست المؤسسة من اجلها .

كما يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف أي مؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط و تعقيداته، فهو يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها، وعامل مهم في مخططات التنمية بصفة عامة، انطلاقا من مراحلها وأهم أساليبه التحليلية ، للوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها من طرف المسؤولين وتحقيق قدر كبير من النمو وسد حاجيات المواطنين وتحقيق تفاعل مستمر بين الإدارة والمواطن.

ولقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بموضوع التنمية المحلية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين ودورهم في عملية الحكم وتقليص أدوار الدولة ومنح مؤسسات المجتمع المدني دورا أكبر في عملية التنمية.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على مخططات التنمية المحلية لبلدية عين العراك لما تتوفر عليه من معطيات مختلفة إضافة إلى الموقع الجغرافي و شساعة مساحتها، من اجل تنمية محلية واعدة باستثمارات عمومية وخاصة توفر فرص العمل واستغلال الأراضي الشاسعة لإنشاء مناطق صناعية للانتقال من الطابع الرعوي و الفلاحي إلى الطابع الصناعي و الانتاجي.

اسباب اختيار الموضوع :

اولا اسباب ذاتية :

- 1- الرغبة الذاتية وحب الاطلاع على حيثيات الموضوع و تفاصيله
- 2- تم الاتفاق مع الاستاذ المشرف على الموضوع.
- 3- التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في بلدية عين العراك.

ثانيا اسباب موضوعية :

- فعالية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة المحلية.
- مدى اهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في البلدية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد اهم المواضيع في مجال الإدارة على العموم والإدارة المحلية على الخصوص، وقد تطور الاهتمام بهذا الموضوع نظرا لأهميته في تحسين أداء الإدارة المحلية، ومدى فعالية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية والذي يكمن في تحسين وترقية المستوى المعيشي للمواطن.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- . توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة المحلية.
 - التعرف على موضوع هام يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدعم التنمية المحلية.
 - محاولة التعرف على مختلف برامج التنمية المحلية.
 - دراسة ميدانية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي للتنمية المحلية في بلدية عين العراك.

إشكالية الدراسة:

إن السعي من أجل تحقيق مستويات راقية من التنمية المحلية أي توفير الرفاهية للمواطنين لن يكون إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر ترجمة مستقبلية لرؤية الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها، هذا ما نسعى لتحديده وإبرازه من خلال ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية البلدية. وهذا ما سنتطرق إليه، و لمعالجة الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا مهما في تحقيق التنمية المحلية؟ وما مدى نجاعته

وتنتفع عن هذه الإشكالية الى مجموعة من التساؤلات الفرعية المساعدة على الدراسة وهي:

- 1- فيما يمثل التخطيط الاستراتيجي وما هي أهميته بالنسبة للإدارة المحلية؟
- 2- ما المقصود بالتنمية المحلية وهل للتخطيط الاستراتيجي دورا في تحقيقها؟
- 3- هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تطوير التنمية المحلية.

فرضيات الدراسة

أ-الفرضية الأساسية:

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية وذلك من خلال المخططات المعتمدة على مستوى التنمية المحلية.

ب- الفرضيات الفرعية:

- 1- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة لتحديد مسار الإدارة المحلية.
- 2- التنمية المحلية هي الجهود التي تبذل لتحقيق رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية، والزيادة في العمل المنتج مما يمكنها في تحقيق الأهداف المرسومة.
- 3- إن تعثر سير البرامج التنموية في بلدية عين العراك راجع لعدم استقرار البيئة الداخلية والخارجية.

حدود الدراسة

تحددت حدود الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية:

تمت هذه الدراسة على مستوى الإدارة المحلية المتمثلة في بلدية عين العراك.

الحدود الزمنية:

أجرت الدراسة من الفترة 2017 إلى 2020 للمخططات التنموية المحلية للبلدية.

مناهج الدراسة:

طبيعة الموضوع فرضت علينا استخدام عدة مناهج والمناهج المستخدمة هي:

- **منهج دراسة الحالة:** هو منهج يركز على إعطاء صورة شاملة لدراسة ظاهرة معينة في مجتمع محدد، وربما يكون موضوع هذه الظاهرة فردا أو جماعة أو مدرسة أو وحدة إدارة. وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال اسقاط التخطيط الاستراتيجي على بلدية عين العراك ومدى مساهمته في تحقيق التنمية المحلية فيها.

بالإضافة الى منهج دراسة الحالة و ظفنا منهج المسح الاجتماعي الذي يشمل ما يلي

المقابلة: هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو عدة أشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه، وتحقق المقابلة نفس الهدف الذي يحققه الاستبيان. وقد تم استخدام أداة المقابلة في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، وذلك بإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح لجمع المعلومات عن البلدية ودور التخطيط الاستراتيجي داخل البلدية.

الملاحظة: استخدمت أداة الملاحظة وذلك بملاحظة الوثائق المبرمجة للتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المحلية في بلدية عين العراك.

كما تما توظيف الاقتراب المؤسسي كون ان الدراسة حول مؤسسة ادارية و كذلك تم توظيف الاقتراب القانوني و يتمثل ذلك من خلال القوانين المتعلقة بالبلدية

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الوثائق والمعلومات الرسمية المتعلقة بالمؤسسة والتي تخدم الموضوع.
- عدم القدرة على ترجمة مراجع عديدة باللغة الأجنبية.
- جائحة كورونا التي المت بالعالم عامل نفسي لم يساعد على العمل بإتقان .
- الحجر الصحي ساهم في صعوبة الحصول على المراجع و التنقل.

الدراسات السابقة

1- مكايو علي ،مكايو عبد الكامل، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية البيض)،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة سعيدة ،2016/2017.توصل الطالبان الى النقاط التالية

- ان التخطيط الاستراتيجي فاعل مهم في تحقيق التنمية المحلية

مقدمة

ان نقص الامكانيات البشرية ذات الكفاءة العالية و ايضا نقص الامكانيات المادية حالنا دون تحقيق الاهداف المرجوة.

2- ليلي صوالحي، التخطيط الاستراتيجي المحلي كألية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية(دراسة حالة الجزائر)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية و ادارية، جامعة باتنة 1 ، 2018/2017. توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

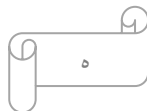
لكي تمارس الإدارة المحلية دورها الخدماتي والتنموي لابد من وجود جهاز إداري ذو كفاءة وخبرة عاليتين، يعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة لتقديم الخدمات وكذا القدرة على التخطيط والإشراف، ولتحقيق ذلك لابد من تحسين مستوى الإداريين وكذا المنتخبين المحليين ورفع مهاراتهم وكفاءتهم. وكون وزارة الداخلية والجماعات المحلية معنية بمتابعة الأعمال اللامركزية في الجزائر كان لابد لها من التفكير في استراتيجية من أجل التسيير الجيد للخدمة العمومية

تقسيم الدراسة:

تناولت الدراسة ثلاث فصول ، الفصل الاول الجانب النظري حيث قسم الى المبحث الاول تضمن التخطيط الاستراتيجي يضم ثلاث مطالب المطالب الاول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، المطالب الثاني اهمية التخطيط الاستراتيجي و مبرراته ، المطالب الثالث خطوات التخطيط الاستراتيجي ، المبحث الثاني تضمن التنمية المحلية كذلك ثلاث مطالب ، المطالب الاول مفهوم التنمية المحلية ، المطالب الثاني اهداف التنمية المحلية و معوقاتهما ، المطالب الثالث اجهزة التنمية المحلية .

الفصل الثاني علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية يضم مبحثين ، المبحث الاول التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية المطالب الاول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية ، المطالب الثاني مراحل التخطيط للتنمية المحلية ، المطالب الثالث المشاركة في التنمية المحلية اما المبحث الثاني فتضمن مبادئ واهداف و معوقات التخطيط الاستراتيجي التنموي و اهدافه و خصائصه و معوقاته ،

الفصل الثالث تناولنا الجانب التطبيقي حيث قسمناه الى مبحثين ، المبحث الاول نبذة او لمحة عن بلدية عين العراك تعريفها و خصائصها و مؤشرات التنمية فيها ، المبحث الثاني ايجابيات و سلبيات التخطيط الاستراتيجي و بعض الاقتراحات .



الفصل الأول : الأطار النظري
و المفاهيمي للخطيط
الاستراتيجي و التنمية المحلية

تمهيد

اصبح التخطيط الاستراتيجي فاعلا مهما في تحسين صورة أي مؤسسة او منظمة تنتهجه كونه يبنى على مجموعة من الخطوات كدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و يسهل الوصول الى الاهداف المسطرة، ولم يعد تبنيه مقتصرًا على المنظمات الاقتصادية فقط بل تعدى ذلك واصبح يستعمل في جميع المجالات حيث تكلم عنه الكثير من الباحثين و شددوا على اهمية حيث اصبح تبنيه واجب من اجل تحقيق الاهداف المرجوة ، و التنمية المحلية احد هذه المجالات التي باتت تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للوصول الى غايتها و خلال هذا الفصل سوف نحاول التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ،خطواته و اهمية و مبرراته بالإضافة الى مفهوم التنمية المحلية اهدافها و معوقاته و أجهزتها .

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا وللاقتصاد عموما وتعدى ذلك ليشمل العديد من المجالات غير الاقتصاد، اذ يمكن التخطيط من التحوط لأزمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء في المبحث على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، اهميته و مبرراته و خطوته.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أولا، تعريف التخطيط الإستراتيجي: قبل المرور إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي لابد من التطرق أولا إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعاريفه وكذا التعرف على الإستراتيجية التي استخدمت منذ القدم¹.

1- التخطيط :

-لغة: يعرف قاموس لاروس التخطيط على أنه: "الفعل الثلاثي: خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا²."

-إصطلاحا: يعرفه بنتون benton على أنه: "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية³."

- يعرف بأنه "عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة⁴."

إن التعريفات المتعددة للتخطيط قد شملت جوانب مختلفة ومتعددة، فمن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التخطيط هو نشاط او فعل يهدف الى وضع خطط مستقبلية من اجل حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة.

2- الإستراتيجية :

ترجع كلمة استراتيجية للكلمة اليونانية " استراتيجوس " «strategos» التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك حيث كان ينظر اليها انها تخطيط وتوجيه للعمليات العسكرية لذلك عرفها قاموس «oxford» على انها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة⁵.

1- احلام صدار ، ريم زدايرية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية (دراسة حالة الجزائر)،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة العربي التبسي تبسة، 2016/2015، ص ، 6

² -Dictionnaire :Larousse, 1990, p ,495

³ - عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة ، عمان : دار الصفاء، 2001 ، ص ، 25

⁴ - حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، ط.1 ، عمان : دار صفاء، 2014 ، ص، 30

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط1 ، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999، ص. 17،18

وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك كونها مسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة هدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية اشتباك معينة¹. أما في الوقت الحالي انتقل هذا المفهوم من الميدان العسكري الى الميدان الاقتصادي وميدان الأعمال. لغة : يمكن تعريفها بأنها خطة أو وسيلة للعمل تتبناها المنظمة من اجل الوصول الى اهدافها. هناك تعاريف مختلفة نعددها كما يلي:

أ-الاستراتيجية هي مجموعة التوجهات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في المدى الطويل، وهي بهذا تسعى الى للحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير بهدف تلبية حاجيات السوق ورغبات مختلف الأطراف المؤثرة في المؤسسة².

ب- يعرفها jauch & gleuck

1988 بأنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم³. ج- تعرف كذلك أنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تحديات⁴.

3- التخطيط الإستراتيجي

يلخصه أغلب المفكرين في أنه الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة ووضع أهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وفيما يلي بعض المفاهيم⁵:

1- يرى طاهر محمود الكلالدة " بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي سوف تقوم بها لتحقيق تلك الأهداف وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة⁶."

2- يعرف ستينر Steiner . GA التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد

1 - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط1 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص، 12

-Gerry JOHNSON, hevan scholes, stratégique public-union, paris, 2000, P,27²

3 صلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، عمان : دار وائل للنشر ، 2000 ، ص، 15

4 -محمود جاسم الصمعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي) ، ط.2، عمان : دار حاما للنشر والتوزيع، 2004، ص، 21

5 -نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط.1 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص، 32

6 - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1 ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص، 28

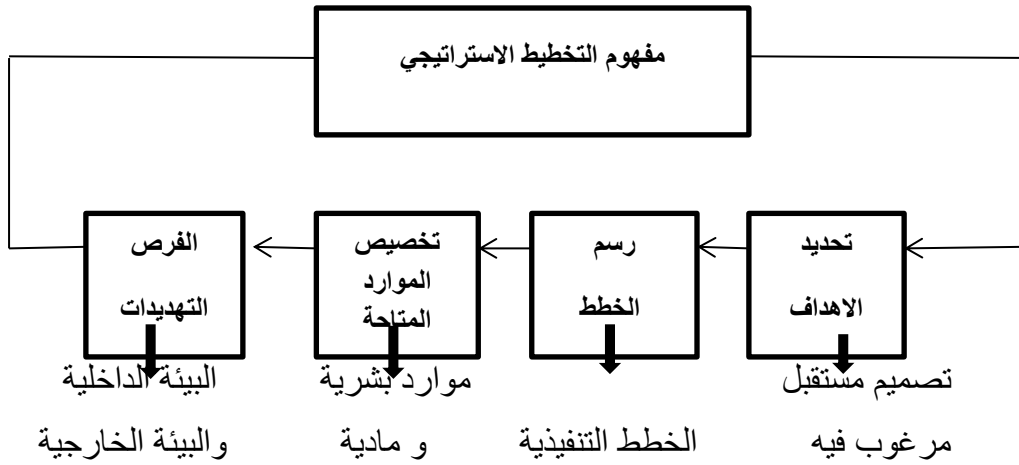
الأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف بما فيها التصرفات قصيرة الأجل وتلك التي تتم في المستويات العليا والخاصة بتنفيذ الإستراتيجية بطريقة مناسبة¹.

3- وعرف أيضا بأنه : " الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية"².

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عمل مستمر ومتشعب، فهو أحد الوظائف الأساسية للمنظمة ، يتمثل في إعداد الخطة وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي³:

الشكل رقم: "1"

مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: السالم مؤيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة، مؤتمر إدارة الموارد البشرية، (جامعة اليرموك، عمان)، ص 20.

1 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص، 161
2 - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، ط.1 ، عمان : جدارا للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009، ص، 75
3 - احلام صدار ، ريم زدايرية ، مرجع سابق ، ص، 8

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي و مبرراته

اولا :اهمية التخطيط الاستراتيجي

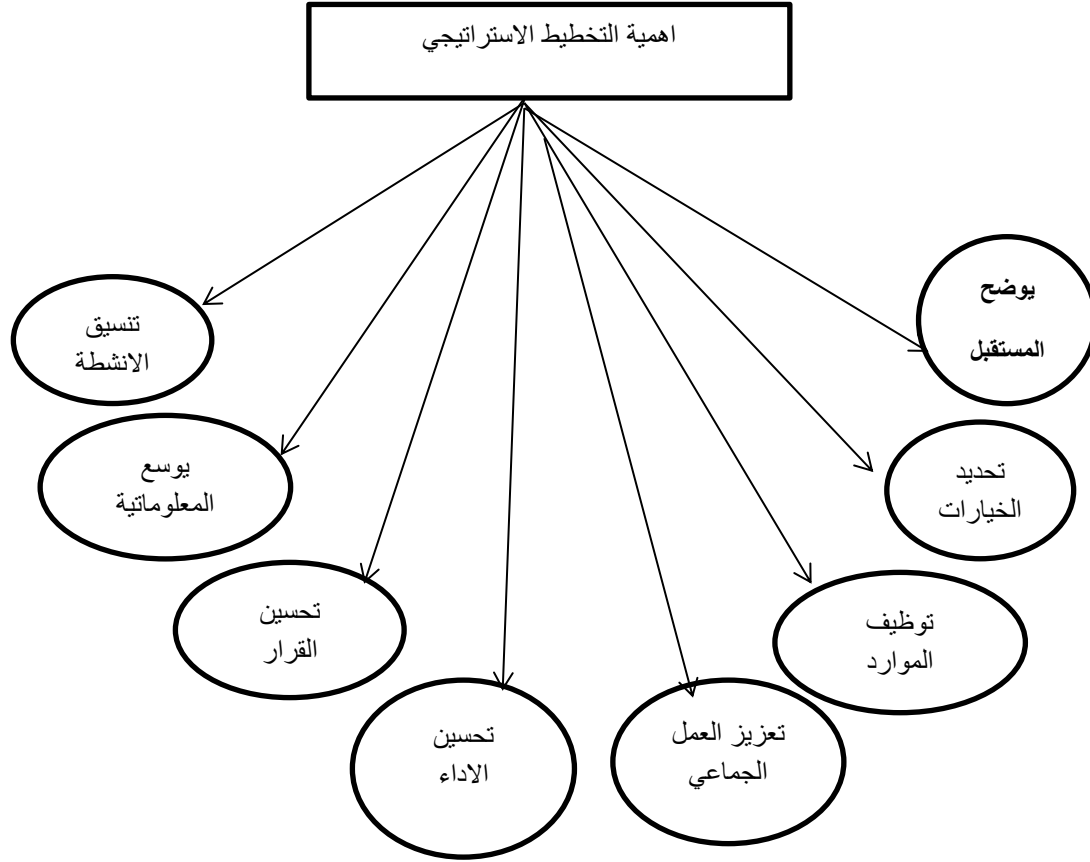
تكمُن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية¹:

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة؛
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛
- التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل و المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية؛
- الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات ، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة و الفعالية الإدارية؛
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة؛
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات؛
- السيطرة على مشاكل التنفيذ و تخفيض المخاطر المتوقعة؛
- تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء؛
- زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة؛
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغييرات المستمرة؛

¹ - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط.1 ، عمان : دار الثقافة، 2010 ، ص 286،287

والشكل الموالي يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي¹:

الشكل رقم «2»: أهمية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009) ص: 48.

ثانيا : مبررات التخطيط الاستراتيجي

- 1-التخطيط الاستراتيجي يعمل على جعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع وبالتالي لابد ان تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل، و يكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات و يعتبر الحافز الذي يجعل العاملين يعملون لتحقيق الهدف الذي هو غاية المنظمة
- 2-يزود المنظمة بفكرة الهدف الذي تسعى لتحقيقه.
- 3-يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.
- 4-يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- 5-يرشد المنظمة الى تخصيص الموارد المتاحة.
- 6-يزيد وعي وحساسية الاعضاء بكل ما يحيط بالمنظمة من تغييرات و تهديدات وفرص.
- 7-يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
- 8-ينظم يسلسل الجهود المبذولة عبر المستويات الإدارية.

1 - مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، عمان ، الاردن : دار المناهج، 2009، ص، 48

- 9- يجعل المدير خلاقاً و مبتكراً و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقياً لها.
10- يعطي الصورة الحقيقة للمنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي

الرؤية الإستراتيجية، الرسالة و الأهداف:

1- الرؤية الإستراتيجية :

تعريف الرؤية الإستراتيجية: هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية¹.

خصائص الرؤية الإستراتيجية: تشتمل على أربع خصائص أساسية هي²:

أ- الأهداف البسيطة طويلة الأجل: توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاهها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة.

ب- تحليل البيئة التنافسية: هو قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على مشاهدات ودراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

ت. التقويم الموضوعي للموارد: هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.

ث. التنفيذ المؤثر للإستراتيجية: يتطلب توفر السيطرة والقيادة ويعني بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الإلتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعا.

2- رسالة المنظمة:

تعريف رسالة المنظمة: "هي سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة"³.

خصائص الرسالة الإستراتيجية : تتمثل في :

- الوضوح وبساطة التعبير ودقته: ينبغي أن تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحديد ما تسعى إليه؛
- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛
- التوافق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛

1- محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط.1، عمان، الاردن: دار حامد، 2006، ص، 138

2- المرجع نفسه، ص، 154، 150

3- احلام صدار، ريم زدايرية، مرجع سابق، ص 13

- الواقعية والموضوعية: إن رسالة المنظمة يجب أن تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة وتعبر عن رؤيتها وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية؛
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج المؤسسة: يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحويل الكلمات والعبارات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؛
- التكيف مع البيئة: بمعنى التكامل بين فروع المنظمة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى؛

3- الأهداف و الغايات:

هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضلويات عامة وفق اعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها¹.

الغايات تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ويمكن القول إن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح أو النمو أو التوسع في الأسواق فهي مرتبطة بالاستراتيجيات².

الأهداف

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل³.

التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية:

تتم عملية التحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة ذلك لأهمية تأثيره على أهداف المنظمة وأنشطتها.

1- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية⁴:

يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة والبيئة الخاصة كالآتي:

1-مكاوي علي ،مكاوي عبد الكامل، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية البيض)،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة سعيدة، 2017/2016 ، ص،13

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط1 ، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999 ، ص، 89

3 - مصطفى محمود أبو بكر، فهاد بن عباد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية (جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة):الدار الجامعية الاستراتيجية، 2008/2007، ص521،520

4 - احلام صدار ، ريم زدايرية ، مرجع سابق ، ص16.

أ- تحليل البيئة العامة: يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة بها كما يلي¹:

- القوى الاقتصادية: تؤثر العوامل الاقتصادية مباشرة على جذب إستراتيجيات، على سبيل المثال : إذا ارتفعت أسعار الفائدة فإن تكلفة الأموال اللازمة للتوسعات الرأسمالية تزداد أو تصبح غير متاحة، كما أنه مع ارتفاع سعر الفائدة يقل الدخل الفائض وينخفض الطلب على السلع الإضافية.

- القوى الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية: تؤثر التغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية بصورة واضحة و ملموسة على جل المنتجات والخدمات والأسواق والعملاء، إذ تواجه الشركات في كل الصناعات تحديات قوية من الفرص والتهديدات المترتبة على التغيرات الاجتماعية، والثقافية، والديمغرافية والبيئية.

- القوى السياسية: إن القوى السياسية تمثل فرص أو تهديدات لكل المنشآت، بالنسبة للصناعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على العقود الحكومية أو الدعم فإن التنبؤات السياسية قد تكون أهم جزء من المراجعة الخارجية، تتأثر الشركات بدرجة كبيرة بالتغيرات في قوانين حق الاختراع وتشريعات مكافحة الاحتكار.

- القوى التكنولوجية: تمثل القوى التكنولوجية فرص و تهديدات رئيسية ينبغي أخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجيات، تؤثر التطورات التكنولوجية بصورة ملموسة على سلع وخدمات المنشآت وأسواقها والمديرين والموزعين والمنافسين والمستهلكين والعمليات الإنتاجية والممارسات التسويقية والمركز التنافسي.

- القوى التنافسية: يعد التعرف على الشركات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم والفرص والتهديدات والأهداف والإستراتيجيات جزء هام من المراجعة الخارجية، إن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع إستراتيجية ناجحة.

ب- تحليل البيئة الخاصة: إن التأثير متبادل بين الطرفين، المنظمة والعوامل المحيطة بها وهي² :

- التهديدات بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد. وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

- المنافسة بين الشركات القائمة: في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، إن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

1 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط.4 ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007، ص، 149

2 - نادية العارف، نفس المرجع ، ص، 162.

- * عدد المنافسين.
- * معدل نمو الصناعة.
- * خصائص السلعة أو الخدمة.
- * حجم التكاليف الثابتة.
- * الطاقة: تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة.
- * حواجز الخروج: تمنع عوائق خروج الشركة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى.
- * تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.
- **التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث أنه لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة.
- **قوة المشترين على المساومة:** يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.
- **قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، يكتسب المورد قوة في حالة توافر بعض العوامل التالية :
- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها؛
- السلعة أو الخدمة مميزة و/أو تكلفة التغيير عالية؛
- البدائل غير متاحة (مثلا: الكهرباء)؛
- الموردين في إمكاناتهم التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.
- **القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين :** هي جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة، وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: إن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية، وأن تقييم جوانب القوة والضعف في هذه المتغيرات، يقتضي التعرف على¹:

الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها والصلاحيات والمسؤوليات وشبكات الاتصال وإنسيابية المعلومات².

وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمي منها ما يلي³:

أ- **الهيكل التنظيمي البسيط:** يعتمد هذا الهيكل من قبل المنظمات ذات الحجم الصغير وغير المقسمة أفقياً، وغالبا ما تتم إدارة هذه المنظمات من قبل المالك الذي يتولى الإشراف على مجموعة محددة من الأفراد غير المتخصصين والذين يقومون بأعمالهم لإنتاج سلعة أو خدمة معينة واحدة.

ب- **الهيكل الوظيفي:** وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية فإن العمل في الهيكل الوظيفي يتم تقسيمه إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي العمليات، والمالية والتسويق والبحث والتطوير، والشراء، ويعد هذا النوع مناسباً في ظل رغبة الإدارة إستثمار طاقتها في تنسيق النشاطات المتعددة.

ت- **الهيكل القطاعي:** يطلق عليه الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الإستراتيجية وتحدد مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق والسلعة، مستقلة ومتميزة، وتعطي مسؤولية وصلاحيات أولية لإدارة مناطقها الوظيفية.

ث- **هيكل المصفوفة:** يتم وفقاً لهذا النوع من الهياكل التنظيمية دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان إحداهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، ويستدعي الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معين، وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة على أساس السلع أو السوق.

1- احلام صدار ، ريم زدايرية ، مرجع سابق ، ص 17..

2- يحيى سملاني، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2005) ص 8،

3- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط.2، عمان: دار وائل، 2006، ص 94، 99

ج- الهيكل المختلط : الهيكل المختلط هو عبارة عن تجميع أقسام

منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً ضمن إطار منظمة واحدة، ووفقاً لهذا النموذج فإن الأقسام تكون مستقلة عن بعضها البعض، ولكنها تشترك في الإعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد، وكذلك التخطيط على مستوى المؤسسة بمجملها¹.

2-الثقافة التنظيمية : تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل. وشمل تصنيفها على أربعة مجموعات من المنظمات كالآتي²:

أ- المدافعون: تختار المنظمة لنفسها مركزاً أو موقفاً محدداً ضمن إطار القطاع أو البيئة التي تعمل فيها وتسعى للدفاع عن هذا المركز والإحتفاظ به دون تغيير.

ب- المنقبون: تعمل في ظل تغيير مستمر حيث تعمل على تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة وبصورة مستمرة وتتصف هذه المنظمات بكثرة الإنفاق على البحوث والتطوير الإكتشاف أخطار المنتجات الجديدة.

ت- المحللون: تعمل على إمكانية الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات في المنظمة وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق، وغالباً ما تركز جهودها على مجموعة أساسية من المنتجات التي توجه نحو مجموعة محددة من المستهلكين ولكن في نفس الوقت تسعى إلى تقديم منتجات جديدة وفي أسواق جديدة فيظل توفر الفرص الملائمة.

ث- المستجيبون: ويتصف أداء هذه المنظمات بالضعف بصورة مستمرة وتعاني من مشاكل في الأداء والمنافسة.

3. الموارد: تعرف الموارد التنظيمية على أنها أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشتمل على الإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وإدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة³.

- التسويق : تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنظمة على

تحقيق أهدافها، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسية للمنظمة مع المستهلك والمنافسين.

1- احلام صدار ، ريم زدايرية ، مرجع سابق ، ص18.

2- المرجع نفسه، ص102، ص 103.

3.فلاح حسين عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 107، 103.

- **المالية** : يعمل المدير المالي على إدارة الموارد المالية والعمل على تهيئتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الزمن المحدد من مصادرها المختلفة والسعي إلى توظيف وإستخدام هذه الموارد والسيطرة عليها في فرص وأنشطة إستثمارية مربحة، كما يتطلب الأمر تحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحدد الفائض أو العجز في الموقف النقدي السائل.

- **العمليات الإنتاجية** : يقصد بإدارة الإنتاج والعمليات بأنها تلك العملية

الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة والتي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، وتختص هذه الإستراتيجيات بكل من الجودة والتكاليف وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة والتسليم.

-إدارة الموارد البشرية : تتم إدارة الموارد البشرية باختيار

وتدريب العاملين الجدد وتقويم أداء العاملين وتقديم إحتتمالات الترقية وتخطيط القوى البشرية في المستقبل، وإدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات وتصميم العمل والروح المعنوية للعاملين.

- **البحث والتطوير**: يتعلق نشاطها بتطوير المعرفة للإدارة والعاملين بتصميم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية وبتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة، ولذلك فإنه عند تقييم هذا النشاط فإنه لا بد من دراسة وتحليل المجالات الأساسية التالية

- مجال تركيز نشاط البحث والتطوير هل يعتمد على البحوث العلمية النظرية أو البحوث الميدانية والتطبيقية؟.

- طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.

- درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.

- **نظم المعلومات الإدارية** : يتم تنظيم المعلومات

الإدارية بتصميم وإدارة تدفق المعلومات في المنظمة وذلك بهدف إتخاذ قرارات رشيدة تمكن من تعظيم ثروة المنظمة من جهة وتحسين أدائها ومركزها الإستراتيجي وتسهيل مهمة متابعة التطورات التكنولوجية وإمكانية التكيف مع التغيرات البيئية.

تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي:

أولا تعريف البدائل الاستراتيجية: تعرف البدائل الاستراتيجية بأنها مسارات العمل، فهي صيغ تمثل الاستراتيجيات الرئيسية في مجال العمل الذي تختاره المؤسسة، حيث أنه بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال دراسة وتحليل مكونات الأداء الداخلي للمؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف فيها¹، ثم دراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة المحيطة بها لمعرفة وتشخيص الفرص والتهديدات التي

1- احلام صدار ، ريم زدايرية ، مرجع سابق ، ص 19 ، 20

تواجهها في ميدان عملها، والهدف من ذلك التحليل هو الوصول الى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة¹.

ينبغي على الاستراتيجيين التوصل إلى مجموعة معقولة من الاستراتيجيات البديلة الجذابة، كما ينبغي تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات البديلة. ويجب أن تشمل عملية تعريف الاستراتيجيات البديلة وتقييمها العديد من المديرين والعاملين الذين اشتركوا في وضع رسالة المنظمة وفي عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، فيجب أن يكون هناك ممثلين عن كل إدارة أو قسم في المنظمة في عملية تحديد الاستراتيجيات البديلة، تماما كما حدث في أنشطة وضع الإستراتيجية. ثم يتم جمع هذه الاستراتيجيات البديلة التي اقترحها المشاركون وتناقش في اجتماع أو في سلسلة اجتماعات، على أن تكون هذه البدائل في صورة مكتوبة، وبعد دراسة كل الاستراتيجيات المقترحة، يتم ترتيبها وفقا لجاذبيتها من وجهة نظر كل المشاركين، والترتيب يكون على الشكل التالي²:

1- الترتيب الأول (1): ينبغي عدم تطبيقها.

2-الترتيب الثاني (2): محتمل تطبيقها.

3-الترتيب الثالث (3): غالبا لا بد من تطبيقها.

4-الترتيب الرابع (4): مؤكد لا بد من تطبيقها.

وعن هذه العملية تنتج قائمة من الاستراتيجيات التي تعكس حكمة وفطنة وحنكة المجموعة.

ثانيا البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة:

بما أنه يوجد لدى الإدارة العليا عدد من البدائل الإستراتيجية فإن عليها أن تختار منها ما يتلاءم مع ظروفها. وقد وضع الباحثين العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة سنتعرض إلى أهمها فيما يلي:

1- إستراتيجية التبلور التدريجي: إن هذه الإستراتيجية تعكس منهجا يقوم في مرحلة أولى منه على

التجريب، فلا تتبلور منه إستراتيجية كلية إلا من خلال تراكم خبرات وممارسات علاج مشكلات هنا أو هناك، وتصحيح أنظمة في هذه المنظمة أو تلك، وتغيير ممارسات هذا القطاع الحكومي أو ذلك. وتعتبر هذه الإستراتيجية أقرب إلى منهج المحاولة والخطأ منها إلى التجريب المخطط، إذ أنها تمثل في أفضل حالاتها المنهج الاستطلاعي الذي يحاول استكشاف المسارات الأفضل أو الأكثر مناسبة لبناء أنظمة إدارية أو للتغيير أو الإصلاح. وتعتبر إستراتيجية التبلور التدريجي غير ناضجة أو غير واضحة الاتجاه، على الأقل في المرحلة التي تتم فيها عمليات الإصلاح والتطوير بالاعتماد على المحاولة والخطأ، والاستطلاع

¹-حسين محمد جواد الجبوري، المرجع السابق، ص، 278

² -نادية العارف، المرجع السابق، ص، 236

الصرف. إذ أن ما يتم بناؤه من أنظمة وما يتم تشكيله من كوادر وظيفية في المرحلة الأولى هو بالقدر الذي يمكن المنظمة من اجتياز مرحلة الميلاد واكتساب الوجود الفعلي. وبعد هذه المرحلة، تتضح أبعاد الوظائف والأدوار التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي يتم تعديل وتغيير الأنظمة التي سارت عليها خلال المرحلة الأولى، واستكمال ما لم يتم بناؤه ووضعها منها، وهكذا تتراكم التعديلات هنا وهناك، ويصدر منها ما ينسخ سابقه، حتى يتراكم في النهاية ما يشكل منهجاً للتغيير والإصلاح¹.

2- إستراتيجية رد الفعل: وهي الإستراتيجية التي تقوم على مواجهة المشكلات التي تعاني منها

المنظمات الحكومية بعد حدوثها وتراكم آثارها بالدرجة التي لا تسمح بتأجيل المواجهة والمعالجة، وتعتبر هذه الإستراتيجية تقليدية محافظة لأنها تحاول قدر الإمكان تفادي هز وخلخلة الاستقرار الظاهري الذي يسود الهياكل والأنظمة والممارسات، إلا حينما تتفاقم المشكلات، فيصبح التغيير لا بديل عنه، ولأن منهج هذه الإستراتيجية يقوم على ردود الأفعال، فإن جهود الإصلاح الإداري في علاقتها ببيئة عمل المنظمات المستهدفة بالإصلاح لا تسعى إلى أكثر من ملائمة نظم وممارسات المنظمات المستهدفة بالإصلاح لبعض أوضاع وظروف هذه البيئة. وفي حقيقة الأمر فإن إستراتيجية رد الفعل لا تسعى إلى إحداث تغيير في عناصر البيئة، أو السيطرة عليها لتوجه مسارها، وإنما تكتفي بمجرد الاستجابة لضغوطها وتغييراتها. وتمثل هذه الإستراتيجية الحد الأدنى اللازم لمواجهة ظواهر التفسخ الإداري وانهايار الأداء².

3- إستراتيجية المبادأة والإبداع المخطط: وتعتبر هذه الإستراتيجية هجومية مبادئة، باعتبار أن توجيهها مستقبلي إذ أنها تستهدف تنمية الأداء وزيادة فعاليته وذلك ليس بسبب ضغوط تنبع من مشكلات قائمة، وإنما من منطلق الإبداع والابتكار والتخطيط المسبق. وفق هذه الإستراتيجية لا تؤخذ عناصر البيئة على أنها معطيات أو متغيرات مستقلة. بل يتم البحث والتنقيب عن فرص تطويع وتغيير البيئة التي تعمل فيها المنظمات المستهدفة بالإصلاح. ووفق هذه الإستراتيجية لا يقف الإصلاح الإداري عند الحدود التقليدية الشائعة لتغيير وتطوير أنظمة وممارسات الأجهزة الحكومية، بل يمتد ليمتزج ببرامج إصلاحية أخرى تستهدف تغيير هياكل وأوضاع اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، إذ تقوم بين برامج الإصلاح الإداري والتنمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية علاقة جدلية وتفاعل متبادل. وعليه تكون جهود تطوير الهياكل والأنظمة والممارسات الإدارية متداخلة ومتفاعلة مع عوامل السياق البيئية تتلقى تأثيرها في جانب ولكنها تؤثر وتطوع فيها في جانب آخر³.

1 - أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية آفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر، 1995، ص، 34

2 - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص، 36

3 - في نفس المرجع، ص، 38

وبعد دراسة البدائل الإستراتيجية وتقييم مميزات وعيوب كل منها يصبح من اللازم اختيار بديل معين حتى يتم تنفيذه. ولاختيار أفضل إستراتيجية من بين البدائل المتاحة يجب الأخذ في عين الاعتبار المعايير التالية: -قدرة الإستراتيجية على التعامل مع العوامل الإستراتيجية من خلال تحليل **SWOT** : وهي تقنية تعود إلى ألبرت هامفري Albert Humphrey من أجل تقييم نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات في المنظمة ولاكتشاف العوامل الداخلية والخارجية إن كانت ملائمة أو غير ملائمة من أجل تحقيق أهدافها¹.

فإن لم تتمكن الإستراتيجية البديلة من الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة ومن مجالات القوة التي تتمتع بها المنظمة، وكذا تجنب التهديدات البيئية وتقليل ومعالجة مجالات الضعف بالمنظمة فبطبيعة الحال ستكون إستراتيجية فاشلة.

ب- قدرة الإستراتيجية على مقابلة ما تم الاتفاق عليه من أهداف ومن ثم انجازها بأقل الموارد وأقل الآثار السلبية: تتبع معظم المنظمات تلك الاستراتيجيات المذكورة، كما أن هناك إمكانية وجود استراتيجيات أخرى تختارها المنظمات ويعود ذلك تبعاً لوضعيتها ومحيطها الاقتصادي والتكنولوجي ... الخ، وكذا ارتباطها بأهدافها وغاياتها العامة وبطبيعة الحال إمكانياتها المادية والمالية والبشرية.

المبحث الثاني: التنمية المحلية

المطلب الأول : مفهوم التنمية المحلية

سوف نتطرق الى مجموعة من التعاريف المتعلقة بالتنمية المحلية

أولاً: مفهوم التنمية:

التنمية لغة: هي النماء أو الزيادة، ويستخدم اصطلاح التنمية عادة في المستويات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فالتنمية هي العمليات المقصودة التي تسعى الى احداث النمو بطريقة سريعة ضمن خطط مدروسة وفي فترات زمنية معينة، وتخضع للإرادة البشرية وتحتاج الى دفعة قوية تفرزها قدرات إنسانية بإمكانها اخراج المجتمع من حالة السبات الى حالة الحركة والتقدم، كما أنها تتطلب حكماً تسيير حوله الى الأفضل².

¹ - Wikipedia. " **SWOT analysis**", Retrieved on: 30/03/2020 http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

² مصطفى يوسف كافي، التخطيط والتنمية من منظور اقتصادي-بيئي- اعلامي، ط. 1 عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص، 17

تعريف الأمم المتحدة للتنمية: هي مجموعة الوسائل والطرق التي تستخدم بقصد توحيد جهود الأهالي مع السلطات العامة من أجل تحسين الحياة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات القومية والمحلية، وإخراج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك ايجابيا في الحياة القومية ولتساهم في تقدم البلاد¹.

ولقد ظهر أول استخدام لمعنى التنمية في بريطانيا سنة 1944م في تقرير اللجنة الاستشارية للتعليم تحت التربية الجماهيرية - غير أن هذا المصطلح لم يقبل من جانب السياسيين الذين اعتبروا مفهوم "الجماهير" من المصطلحات الماركسية فتم استبداله بمصطلح "تنمية المجتمع" و صدر أول تعريف للدوائر الاستعمارية البريطانية في مؤتمر "كامبردج أليفي" المقام حول الإدارة الإفريقية سنة 1948 بوصفها حركة تستهدف تحقيق حياة أحسن للمجتمع المحلي نفسه من خلال المشاركة الايجابية للأهالي وإذا أمكن من خلال مبادرة المجتمع المحلي نفسه ، وإذا لم تتيسر هذه المبادرة فان هذه الحركة تستخدم التكنيك و الأساليب التي توظف وتستتير هذه المبادرة ضمانا للحصول علي استجابة حماسية وفعالة للحركة²، و التنمية هي تغيير في نمط الحياة التقليدية وهي بذلك ضرب من التغيير الحضارية³.

مفهوم تنمية المجتمع: حاول العديد من العلماء حاولوا أن يقدموا مفهوما لتنمية المجتمع ومن هؤلاء ريتشارد بوستين R. poston هي حركة قومية يشهدها العالم المعاصر تخلق الظروف الأساسية لتأكيد الحرية و تحقيق الرفاهية في الدول النامية فهي الطريق العلمي و المنهج الايجابي لتحقيق نظام سياسي و اقتصادي و اجتماعي سيلم في تلك الدول بشكل ينفق مع الكرامة الإنسانية و ينسجم مع تقرير المصير ، ولقد أضاف المؤتمر العالمي للخدمة الاجتماعية سنة 1962 المنعقد بريودي جانيرو تحديد أدق ، فوصف تنمية المجتمع على أنها (جهد واع و مقصود يستهدف مساعدة المجتمعات المحلية على إدراك حاجاتها و تحمل المسؤولية لمواجهة مشكلاتها وهذا تتزايد قدرة الأهالي علي المشاركة الكاملة في حياة الأمة)⁴.

مفهوم المجتمع المحلي:

يعرفه معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية بأنه (مجموعة من الناي الذين يقيمون على رقعة من الأرض وترتبطهم علاقات دائمة نسبيا وليست من النوع العارض المؤقت ولهم نشاط منظم وفق قواعد وأساليب و أنماط متعارف عليها وتسود بينهم روح جماعية تشعرهم بأن كلامتهم ينتمي لهذا المجتمع)⁵، وتعرفه سميرة كامل محمد (إن أجزاء الوطن الواحد لا تتساوى فيما بينها إلا في درجات الغني و العلم و العمران وينشأ التفاوت الأسباب متعددة على ذلك يكون هدف النهوض بالمجتمع المحلي حقيقة). أما محمد الأشرم فيعرفه قائلا (هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يعيشون في بقعة جغرافية محددة ثابتة إلى حد كبير تجمعهم

1 - عادل هوارى وآخرون، قضايا التغير والتنمية الاجتماعية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص، 130

2 - نبيل السمالوطي، علم اجتماع التنمية، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1978، ص، 95

3 - محي الدين صابر، قضايا التنمية في المجتمع العربي، تونس: الدار التونسية، 1983، ص، 95

4 - نبيل السمالوطي، مرجع سابق، ص، 160

5 - عادل هوارى وآخرون، مرجع سابق، ص، 52

مصالح اجتماعية و اقتصادية مشتركة ، ويتعاونوا مع بعضهم في مختلف نواحي النشاط في ظل مجموعة من النظم و العادات و التقاليد و الروابط وتخلق فيهم شعورا بالانتماء إلى مجتمعهم¹.

مفهوم التنمية المحلية:

إن مفهوم التنمية المحلية ليس أمر إجماع بين العلماء والخبراء ولا أمر خلاف، وإنما تتعدد فيه الرؤى والتعاريف وسنستعرض بعضا منها فيعرفها كارول بوتيم "Carroll bottem" ذلك الجهد لزيادة الفرص الاقتصادية وتحسين مستوى حياة الأفراد داخل المجتمع المحلي بمساعدة مواطنيه على التعريف بمشاكلهم التي تحتاج إلى قرار الجماعة وعمل الجماعة بإنشاء أو تطور المشروعات وتحسين الخدمات مثل المساكن والشوارع والمجاري المائية وتطور نظم التعليم والصحة².

وذهب رابح رضا ونية في تعريفها على أنها عملية ديناميكية تستهدف مكونات المجتمع المحلي وتتضمن سلسلة من التغيرات البنائية الوظيفية قصد إحداث تفعيلات على مستوى البناء الاجتماعي و الاقتصادي من اجل تحسين مستوى الأفراد وإخراجهم من عزلتهم ليشاركوا ايجابيا في تنمية مجتمعهم المحلي بصفة خاصة، والقومي بصفة عامة بهدف الوصول إلى تغيير شامل غايته التقدم ووسيلته التنمية من أجل الإنسان بتسطير برامج تنموية محلية يساهم فيها الشعب مع الحكومة والمؤسسات المحلية في انجازها بالاعتماد على الإمكانيات المحلية المتاحة المادية والبشرية والفنية الملائمة لطبيعة وظروف المجتمع المحلي وخصائصه التاريخية والثقافية .

يعرفها آرثر دانهام **Arthur Dunham** : يعتبر من أهم التعاريف التي وردت عن التنمية المحلية فهو يرى أنها العملية التي يتم من خلالها توحيد جهود الأفراد مع الجهود الحكومية بهدف تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ضمن الإطار العام للدولة بشكل يساهم في تقدم الأمة بشكل عام³.

ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمته الأمم المتحدة للتنمية المحلية بأنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود السكان والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها في الاندماج في حياة الجماعة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر ممكن⁴.

وتعرف التنمية المحلية اجرائيا على أنها مجموعة العمليات والأنشطة المخططة التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ في المجتمع المحلي، والتي تقوم على أساس اشراك أفراده المحليين وتوحيد جهودهم مع الجهود الحكومية بالاعتماد قدر الإمكان على الموارد الطبيعية

1 - محمد الأشرم، محاضرات في المجتمع الريفي، سورية: منشورات جامعة حلب، 1976، ص، 131

2 - علي ابراهيم، اقتصاديات التنمية، الإسكندرية، بدون طبعة، 1991، ص 109

3 - محمد خشمون، "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة سوسيولوجية في مجلة العلوم الإنسانية)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 33، جوان 2010، ص، 343

4 - فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، ط1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص، 31

والطاقات البشرية المتوفرة محليا، في إطار متكامل ومتناسق مع الاستراتيجية العامة للتنمية الوطنية الشاملة¹.

والجدير بالذكر أنه لا يوجد اجماع حول مفهوم التنمية المحلية، غير أنه يمكن استخلاص جملة من العناصر تساعد على ضبط حدود هذا المفهوم، منها أن التنمية المحلية هي مقارنة ذات أبعاد متعددة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، إقليمية)، وشاملة أفقية هي كذلك إرادية تشاركية، إذ تتطلب مشاركة أصناف مختلفة من الفاعلين (عموميين، خواص، سكان)، وتتخذ من إقليم معين مجالا لها، من خلال كونه مجالا معاشا يتمتع بهوية وعلاقات أكثر كثافة بين الفاعلين المحليين، مما يسمح بتكوين إطار تفاهم وتشاور من أجل صياغة استراتيجية متكاملة، كما أنها تتخذ من الموارد المحلية أدواتها وغايتها عن طريق تفعيل وتثمين تلك الموارد دون الانغلاق على الذات².

المطلب الثاني: أهداف التنمية المحلية و معوقاتها

أهداف التنمية المحلية.

أن تحديد الأهداف لأي تنمية يعني التخطيط الهادف والوعي الذي يعتمد على العقلانية، وأي تصور يريد الاستمرار عليه تحديد أهدافه، ومن الصعب تحديدها بدقة لاختلاف ظروف كل مجتمع محلي وانطلاقا من اختلاف الأوضاع والحاجيات التنموية الحقيقية من مجتمع إلى آخر، إلا أنه يمكن إبراز بعض الأهداف الأساسية التي يجب أن تتبلور حولها الخطة العامة للتنمية المحلية وأي كان هذا المجتمع المحلي في النقاط التالية³:

1 - إشباع الحاجات الأساسية للأفراد: إن إشباع الحاجات الأساسية للأفراد هو مطلب شعبي كما هو واجب على الدولة لتحقيق استقرار أفرادها و إزالة الفوارق الاجتماعية بين المواطنين ، إن الأفراد داخل المجتمع المحلي من احتياجاتهم الأساسية العلاج و الأمن و السكن و اللباس و المأكل و التعليم و العمل و تسعى التنمية في هذه الحالة إلى توفيرها أو التخفيف من حدتها ، كانتشار الأوبئة ، و انتشار الأمية و البطالة ، و الفقر، وكلها تعد شرط أساسي لتحسين حاجيات الأفراد و المواطن الأساسية و الحقيقية داخل المجتمع مع توفير إمكانية التطلع لما هو أفضل.

2 - تحقيق الذات وتأكيد الشعور بالانتماء للإنسانية: لقد انتشرت في وقتنا الراهن سلوكيات تسود مختلف المجتمعات ذات نمط مادي، وهذا بلا شك يؤدي إلى اختلاف طبيعة تقدير الذات وأشكال التعبير عنها من

1 - د محمد خشمون، نفس المرجع ، ص، 343

2- فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص، 32

3-مكاوي علي ، مكاوي عبد الكامل ، ص، 32

مجتمع محلي إلى آخر، واضح الرفاهية الاقتصاد المادي الوجه المحبب لهذا الشعور باحترام الآخرين وهذا لطبيعة المادة السائدة فأصبحت مؤشرا للمكانة الاجتماعية.

والحقيقة إن الإمكانية تأتي مما يضيفه الفرد لمجتمعه المحلي والوطني لذا تحقيق الذات تكون بالعمل الذي يشعر بالاعتزاز والانتماء للمجتمع المحلي والولاء للإنسانية وإن يشعر الفرد انه في كيان يحترم و يأخذ في الحسبان التعامل معه من جانب المسؤولين، وان تحرص هذه القيم على حمايته والاعتراف بإنسانيته في مواجهة المجتمع¹.

3 - تقليل التفاوت بين الأفراد: تعيش معظم البلدان النامية في تمييز كبير بين أفراد مجتمعاها هذا التفاوت الذي أساسه نصيب الفرد من الداخل و الثروة واستحوذ فئة قليلة عليها وهذه المظاهر تمن دالي المجتمعات المحلية الصغيرة، فتكونت فئة برجوازية محلية أمام هذه الشريحة الكبيرة من المجتمع ، ينشأ التفاوت و تشعر الأغلبية من المجتمع بعدم العدالة الاجتماعية مما يولد في المجتمع طبقات مختلفة ، فيما تتزايد طلبات فئة الأغنياء في طلب السلع الكاملة ، وهنا تلجأ الدولة إلى استيراد بعض المستلزمات الكمالية والتي تؤثر على ميزان المدفوعات ، مما يقلل المشاركة الفعلية التي تدعم التنمية المحلية ونقص التماسك الاجتماعي. إن تقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروات يعد من بين الأهداف العامة التي يجب إن تسعى التنمية المحلية إلى تحقيقها بوسيلة أو أخرى².

4 -بناء الأساس المادي للتقدم: إن بناء الأساس المادي مهم لأية تنمية تريد بلوغ التقدم الحقيقي فمعظم الدول المستقلة تعتمد على بناء قاعدة أساسية واسعة للهيكل الإنتاج، فالتنمية المحلية تكون فعلية حينما تركز على خلفية بناء الأساس المادي للتقدم والانطلاقة الحقيقية لتوسيع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

إن بناء القاعدة الواسعة للهيكل الإنتاجي ما هي إلا بداية الطريق للتنمية المحلية الهادفة وبعدها تختار اتجاهها تبعا لإستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المجتمع طبقا لأولوياته التنموية وحاجاته الاجتماعية.

5 - زيادة الدخل المحلي: إن زيادة الدخل سواء الدخل المحلي أو الوطني جد مهم لأية تنمية ويعد عصب التنمية ومحركها الأساسي تلك المداخل التي على أساسها يتم برمجة مشاريع إقامة خطط، لذلك فإن الدخل المحلي مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توفر رؤوس الأموال والكفاءات التي تساهم بدورها بتحقيق نسبة اعلي للزيادة في الدخل الحقيقي المحلي، وتسعى جهود الدول النامية لإيجاد توازن حقيقي بين معدل النمو الديمغرافي وزيادة الدخل المحلي.

1 - محمد عبد العزيز عجمية وآخرون، مقدمة في التنمية والتخطيط، دون ط، بيروت : دار النهضة العربية، 1983، ص 49،

2 - محمد عبد العزيز عجمية وآخرون، المرجع السابق، ص، 49

6 - الرفع من مستوى المعيشة: إن الرفع من مستوى لمعيشة هدف ومطلب كالتنمية، وتعمل التنمية المحلية على تحقيقه لكافة أفراد المجتمع المحلي من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية. فزيادة الدخل القومي والمحلي تصاحب التغيرات الحاصلة في هيكل الزيادة السكانية وتنظيمها والتحكم في المواليد لتتلاءم والمعدل المناسب الذي يحققه رفع مستوى المعيشة، والمعادلة تقتضي كلما كان مستوى المعيشة منخفض كلما كان في المقابل معدل نصيب الأفراد من الداخل القومي أو الدخل المحلي هو الآخر منخفض، لذلك من الأهداف العامة للتنمية المحلية تحسين والرفع من مستوى المعيشة.

7 - إتاحة الحرية والقدرة على الاختيار: إن التنمية المحلية تسعى لبلوغ التحرر من قهر ظروف البيئة والثقافة للإنسان، والتحرر من العادات والتقاليد والمعتقدات التي تقف عائقا في سبيل التنمية والقدرة على تجاوز العوائق الفكرية والإنسانية لتحقيق حياة أفضل ويتحرر من ذهنيات ضيقة محلية .

معوقات التنمية المحلية.

تواجه التنمية المحلية العديد من المشاكل يمكن نبرازها فيما يلي¹:

1- غياب المفهوم القومي للأهداف: حيث تبين أن الجهود كانت مجرد انجاز أهداف بعض المهام

التي تتصل بعلاج بعض المشكلات اليومية الملحة والتي لا ينتج عنها اشباع للأحداث القومية .

2- اهمال مفهوم العملية في التنمية المحلية: ويقصد بالعملية أنها الجهود المنظمة من أجل احداث

التغيير، فالملاحظ أنه ما أن يتم انجاز مهمة معينة فانه يفسر على أن المشروع قد اكتمل في حين أنه في الحقيقة يكون من المشروعات المستمرة أو الدائمة، ونظرا لعدم التركيز على رفع كفاءة المجتمع وعدم تحقيق الحكم الذاتي فان كل ما تم احداثه من التغيرات سوف يتلاشى بمجرد مغادرة أخصائي التغيير وكذلك لعدم تفهم المجتمع لطبيعة هذا التغيير.

3-ضعف المشاركة الشعبية: فاللامبالاة والعزلة والرضا بالأمر الواقع من السمات الشائعة للمجتمعات التي

تعيش مرحلة ما بعد التصنيع والتي أصبحت قدرتها الذاتية غير قادرة على اتخاذ القرار ولا يدركها الفرد العادي في هذه المجتمعات. وقد أشار Grosser إلى أن الدراسات أكدت تشاؤم الفقراء فيما يتعلق باحتمالات تغيير بيئاتهم، نتيجة لقرون من الإحباط والإهمال وعدم تقدير المسؤولية لاحتياجاتهم الأساسية التقدير المناسب.

¹- ليلي صوالحي، التخطيط الاستراتيجي المحلي كألية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية(دراسة حالة الجزائر)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية و ادارية ،جامعة باتنة 1 ، 2018/2017،ص،124

4- البيروقراطية: أن هذه المشكلة تتطلب دراسة من جانب أخصائي تنظيم المجتمع لمواجهة أسبابها والحد من آثارها الضارة على المجتمع المحلي، ويتطلب ذلك الكثير من الوقت والجهد لدراسة هذه المشكلة من أجل أن تتمكن عمليات التنمية أن تسير بالسرعة المناسبة وتحقق الأهداف المرجوة منها.

5- المثالية في تحقيق الأهداف: فنجد أن بعض القادة الشعبيين المتحمسين للتنمية، يحولون ميدان العمل في التنمية المحلية إلى ساحة لممارسة تخیلاتهم المثالية بعيدا عن الواقع.

6- عدم التشخيص السليم لمشكلات المجتمع: فالتشخيص غير الصحيح أو غير الدقيق يؤدي إلى نتائج تؤثر سلبا على أفراد المجتمع. وعليه لا بد أن تكون الدراسة العلمية للمجتمع وتشخيص مشكلاته متضمنة كافة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وغيرها قبل أن توضع أي استراتيجيات للتدخل العملي.

7- التركيز على الجوانب النفسية في التنمية: فبرامج التنمية المحلية تستهدف أحداث تغييرات في سيكولوجية الناس دون تغيير حقيقي في العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية، اذن الاستغراق في العوامل المتصلة بالشخصية هو أحد المعوقات الأساسية التي تحول بين التنمية المحلية وبين الهدف الأساسي بأن تكون التنمية المحلية أداة فعالة لتحقيق التغيير المؤسسي الواسع النطاق التي تعتمد على كافة المقومات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وليس السيكولوجية فقط¹.

المطلب الثالث: اجهزة التنمية المحلية

التنمية المحلية ظاهرة اجتماعية لإحداث تغيير ضمن المجتمع المحلي وهذا من خلال أجهزة مساعدة للوصول إلى النتائج المرسومة وهذه الأجهزة هي برامج تنتهجها السياسات التنموية، وكثيرا من الدول النامية تعتمد في تطبيقاتها وهي ثلاثة برامج أساسية نلخصها فيما يلي²:

أولا: البرامج التكاملية:

وهي تلك البرامج التي تبنى على الصعيد الوطني وتهدف إلى تنمية المجتمع من مختلف القطاعات، وتأدية مثل هذه البرامج في مراحلها الأولى إلى إحداث تغييرات جوهرية لتحقيق توازن إنمائي يقوم على التنسيق والتعاون بين الجهود الحكومية والجهود المحلية الشعبية، وفي هذه الحالة تمر الموارد المالية والفنية والأساسية عبر هذا التنظيم لتحقيق أهداف التنمية المخططة مركزيا بالتنسيق مع الإدارة المحلية التي هي امتداد للأجهزة المركزية الوطنية.

إن إيجاد أجهزة خاصة بالإنماء و لجان و هيئات يضمن توفر الاتصال بين اعلى مؤسسات السلطة المركزية و قواعد المؤسسة و الجهود المحلية ، و تعمل المراقبة القريبة و المتابعة التي يتطلبها تنفيذ هذه

1- رشاد أحمد عبد اللطيف، المرجع السابق، ص، 191

2-مكاوي علي ، مكاوي عبد الكامل ، ص، 36

البرامج الإنمائية التي تدخل ضمن الخطة العامة للدولة¹، وتهدف البرامج التكاملية إلى تحقيق التنسيق في مستويات ثلاثة ، يتمثل المستوى الأول في الجانب الإداري المركزي عن طريق مكاتب للتخطيط و مديريات ، و المستوى الثاني يتمثل في الجانب الفني بتنسيق الخدمات ، أما المستوى الثالث فهو يشمل الجانب الميداني لجهود التنظيمات الإقليمية و المحلية².

ثانيا: البرامج المكيفة : وهي برامج مركزية تنشط على مستوى المجتمع الوطني كاملا ، غير أنها تركز علي تنظيم المجتمع المحلي و المساعدة الذاتية ، و تسعى إلى توسيع الجهود المتطوعة نحو تحقيق الأهداف المحددة علي المستوى المحلي ، و البرامج المكيفة لا تسعى إلى تغييرات جذرية في التنظيم الإداري الحكومي العامل ، بل قادر أن يتكيف مع النظم الإدارية القائمة ، و تسعى البرامج المكيفة إلى إحداث تطوير في المجتمع المحلي عن طريق الجهود المشتركة بين المجتمع المحلي و المؤسسات الحكومية مع تغييرات طفيفة على النظم الحكومية في بعض الأحيان الموجودة على المستوى المحلي.

ثالثا: برامج المشروعات: وهي نوع من برامج تنمية المجتمع المحلي ذات أهداف متعددة أما نطاقها المجالي فهي محددة جغرافيا وإقليميا وقد تشمل أحد القطاعات الاجتماعية ضمن المجتمع الوطني، و يعد برنامج المشروعات من أكثر برامج تنمية المجتمع نفعا للشعوب النامية التي تعاني وحدتها الوطنية بعض التفكك و شساعة في أقاليم مناطقها كما هو الحال في بلد قاري مثل الجزائر ، أو لتوطين البدو واستقرارهم كما حدث في الجزيرة العربية و كبرامج التنمية في مشروع الجزيرة بالسودان . ولتحقيق هذا النمط من برنامج المشروعات هناك حاجة إلى وجود جهاز إداري مستقل والى هيئة فنية تابعة لهذا الجهاز، متعدد الأهداف ويعمل ضمن نطاق محلي وطني ذا ولاء للإطار السياسي القومي³.

1- سميرة كامل محمد، التنمية الاجتماعية: مفهومات أساسية -رؤية واقعية ، الاسكندرية ، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 1984. ص، 48

2 - محي الدين صابر، قضايا التنمية في المجتمع العربية، ط.1، تونس : الدار التونسية للنشر ، 1983، ص، 135

3 - مكاوي علي ،مكاوي عبد الكامل، ص ،36

خلاصة

من خلال هذا الفصل، فقد تمت محاولة تحديد الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة، حيث تم أولاً محاولة توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و مفهوم الاستراتيجية كما تم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التي كان يتخللها نوع من الغموض وعدم الفهم إلى وقت ليس ببعيد، ليتم التوصل في آخر هذه المرحلة إلى تحديد أهمية خطوات التخطيط الاستراتيجي و مبرراته. أما في المرحلة الثانية فقد تم التطرق إلى مفهوم التنمية المحلية و اهدافها و ابرز معوقاتنا بالإضافة إلى اجهزتها .

الفصل الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية

تمهيد :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية والتنمية بشكل عام ضرورة من ضرورات الحياة التي لا يمكن الاستغناء عنها للنهوض بحياة المجتمعات و ترقيتها نحوى الاحسن ، إذ أن التخطيط الاستراتيجي أساسى لتحقيق التنمية ولا تتحقق التنمية إلا باعتمادها على التخطيط الإستراتيجى ، كونه يهدف الى الترشيد و التوجيه و الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة على المستوى المحلى لإخراج تنمية محلية فعالة، وخلال هذا الفصل سوف نتطرق خلال هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول فيه تعريف التخطيط الاستراتيجى للتنمية المحلية و مراحلها بالإضافة الى المشاركة فيه .

المبحث الثانى يتضمن مبادئ واهمية التخطيط الاستراتيجى للتنمية و اهدافه و خصائصه و معوقاته .

المبحث الاول : التخطيط للتنمية المحلية تعريفه و مراحلها و عملية المشاركة فيه

المطلب الاول: تعريف التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية و انواعه

اولا : تعريف التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية

مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي لا يوجد هناك مفهوما ثابتا للتخطيط التنموي الاستراتيجي، ولكن ومن خلال التعريفات والمفاهيم المختلفة لخبراء التخطيط والتنمية فيمكن القول بأنه منهج علمي يقوم على دراسة الأوضاع الحالية والموارد والإمكانيات المتاحة للمجتمع المحلي بأسلوب المشاركة المجتمعية وذلك لتحديد الأهداف التنموية ومن ثم تحديد البرامج والمشاريع الفاعلة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وخلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

- يمكن القول ايضا هو أسلوب او نمط في التنظيم يهدف إلى استخدام الموارد المحلية وغير المحلية على أفضل وجه ممكن لتحقيق أهداف محددة تتطلبها التنمية الاجتماعية والاقتصادية¹، خلال فترة زمنية محددة في هذه الفلسفة الاجتماعية التي يريد المجتمع إن ينمو في إطارها.

- إن التخطيط للتنمية المحلية ينطلق من إيجاد بدائل للإعداد مخطط التنمية المحلية ضمن الخطة الوطنية الشاملة، ولا يمكن للتنمية إن تحقق أهدافها ما لم تكن ضمن إستراتيجية واعية تعتمد على التخطيط للتنمية. فالتخطيط الاستراتيجي للتنمية هو نشاط علمي ينطوي على تدخل إرادي من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية وبقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين يعد مرغوبا فيه وانطلاقا من نظرة استراتيجية شاملة².

-يتضمن التخطيط للتنمية الوسائل، التي تعتمدها الحكومة لرفع متوسط دخل الفرد. ويقتضي ذلك تحديد الأهداف العامة للسياسة الاقتصادية والاجتماعية؛ وكذلك تقدير معدل النمو لكلّ من النشاط الاقتصادي والاجتماعي، خلال مدة الخطة، وتحديد الوسائل، التي من شأنها رفع معدل النمو الاقتصادي والاجتماعي³.

1-اصلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دون طبعة، عناية: دار العلوم، 2004، ص 157.

2-وليد عبد مولا، التخطيط الاستراتيجي للتنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 114، يونيو 2012، ص03.

3 - على الساعة 19:40 2020/05/15 - <https://ontology.birzeit.edu/term2020/05/15>

ثانيا : انواع التخطيط لاسراتيجي للتنمية

ينقسم التخطيط الاجتماعي إلى سبعة أنواع، والتي ذكرها لطفى علي في مؤلفه مؤشرات التخلف الاقتصادي والتي نقلها عنه نبيل السمالوطي سنتطرق إلى ذكر بعضها¹:

أ- **التخطيط البنائي**: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى إحداث مجموعة من التحولات الجذرية ضمن أبنية المجتمع المختلفة منها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ، وينطلق هذا النوع من التخطيط على توجيه عدة قرارات وقوانين لها طابع سياسي واقتصادي واجتماعي، ومثل هذا التخطيط مرت به معظم الدول المستقلة بعد الحرب العالمية الثانية ومنهم الجزائر بتبني الاشتراكية كمدخل للتنمية.

ب- **التخطيط الوظيفي**: إن هذا النوع من التخطيط لا يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية وإنما يسعى إلى تحسين الأداء وتغيير وظيفي ومنه يتسم بالإصلاح والتصحيح، وقد طبق هذا التخطيط في العديد من الدول المتقدمة، فالتخطيط الوظيفي ضروري لإحداث التصور الحقيقي للتطور والحدثة.

ج- **التخطيط الكلي** : ويتضمن استحوذ الخطة (التخطيط) في مجمل فروع الفعل الاجتماعي و النشاط الاقتصادي ، فالخطة التنموية الكلية تشمل كافة المجالات الإنتاجية و البشرية داخل المجتمع ، و الفعل الاجتماعي يخطط لزيادة الأداء الصحي مما يتطلب توفير عدد من الأطباء و الممرضين و الإداريين وهذا يتطلب قدرا معتبرا من الاستثمارات في المجال التربوي ومجال التكوين شبه الطبي ومجال التعليم الجامعي ، و بالتالي التغطية الكلية لمختلف البرامج التنموية في سلسلة مترابطة و متكاملة في مختلف القطاعات و يمكن الاستغلال الجيد للبنية التحتية لتسهيل عملية التنمية .

د- **التخطيط الجزئي**: إن التخطيط الجزئي هو أيسر من التخطيط الكلي من حيث طبيعة البرامج الإنمائية ومكان تنفيذه وتمويله وهذا النوع من التخطيط ينفذ في مجال اقتصادي واجتماعي معين ضمن التنمية المحلية كمشاريع صحية أو زراعية ... الخ، واعتماد أساليب علمية واستغلال أمثل للإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية.

هـ - **التخطيط المركزي**: وصفته إن يكون التخطيط على مستوى مركزي تتبناه هيئة مركزية أو وزارة ما أو لجنة عليا، تحدد هذه المركزية القرارات التخطيطية وحجم الاستثمارات وتوزيعها على قطاعات؛ وهذه

1 - مكايوي علي ، مكايوي عبد الكامل ، مرجع سابق ، ص 42،43.

المركزية لا تكون لها سلطة على الهيئات التنفيذية بمعنى تأخذ المشاكل والمعوقات لهذه الخطة في شكل مرن مما يجعل عملية الاتصال ضرورية للإنجاز الفعلي للتنمية المحلية.

ذ- التخطيط اللامركزي: وهو تخطيط ثنائي بين هيئتين في اتخاذ القرارات وتقديم الاستشارات، فالهيئة الأولى تعد التخطيط وهيئة ثانية تقوم بتنفيذ الخطة التنموية، ولعل التنمية المحلية تخطط في العديد من بلدان العالم الثالث في إدارات مركزية ويتم تنفيذ القرارات على مستوى إدارة تنفيذية محلية تابعة لها من حيث الهرم التنظيمي.

إن التخطيط الناجح هو إن ينشأ بين الهيئتين تكامل واقعي ميداني حتى لا تفشل التنمية المحلية وتكون ذات نجاح إداري ووثائقي رسمي فقط.

ل- التخطيط اللامركزي: ويكون على مستوى مركزي يشمل جميع المناطق المكونة للدولة (دوائر، ولايات محافظات) لإحداث توازن جهوي ووطني بين هذه المناطق وهذا ما عمدت إليه الجزائر في مرحلة البناء بعد الاستقلال تحت ما يسمى بالتنمية الشاملة التي شملت كل أقاليم الدولة الجزائرية في الشمال والجنوب، والشرق والغرب.

ي- التخطيط المحلي: ويمارس التخطيط للتنمية المحلية على مستوى وحدة إدارية صغيرة بحجم الولاية، والبلدية والقرية والمدينة والحي، ويكون التخطيط من خلال مجالس محلية تتبنى المشاريع وتصادق على الميزانية المالية في مقابل فتح المجال لمؤسسات رسمية وهيئات خاصة محلية لتقديم مقترحاتها تجاه المشروع ويتم توقيع عقد التنفيذ من المبالغ المخصصة ومدة الانجاز .

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية

تتم عملية التخطيط للتنمية من خلال مجموعة من الخطوات متتابعة فيما بينها متعددة الحلقات تتصل مقدماتها بنتائجها ونستعرض هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: المرحلة التمهيدية للتخطيط

وفيها ما يلي¹:

أ- تحديد أهداف الخطة:

1 - مكايي علي ، مكايي عبد الكامل ، ص 44.

إن العمل العقلاني هو الذي تتحدد فيه الأهداف التي يصل إليها في هذه المرحلة بعد الاستقصاء والمناقشة ومن ثم الاتفاق على أهداف الخطة والأولويات التي تؤخذ في الحسبان، وتحديد الأهداف إنما يركز على مبدأ التكامل والتوازن بين مختلف الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وغالبا ما تتناول الخطط الاجتماعية جانبين مهمين وهما¹ :

الجانب الأول: إحداث تغيرات اجتماعية تتعلق بالبناء الاجتماعي سواء على الصعيد الديمغرافي والايكولوجي والطبقة السياسية والأسرية ونظم التعليم والصحة والعلاقات الاجتماعية والقيمية.

الجانب الثاني: العمل على إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية الأساسية من توفير العلاج وتعليم الأفراد وإيجاد فرص العمل والحد من الجريمة الخ.

ب- جمع البيانات اللازمة والكافية:

يعد جمع البيانات والمعلومات عن مختلف جوانب المجتمع من الأمور المهمة للدراسة والتخطيط، وكلما كان جمع المعلومات عن ظروف المجتمع الاقتصادية وواقعة الاجتماعي والسياسي كلما استطاع معرفة ماذا يريد؟ والحصول على البيانات من خلال الرجوع للإحصائيات والتقارير والبحوث الاجتماعية التي أجريت على هذا المجتمع وتلعب الإحصائيات الرقمية دورا مهما في عملية التخطيط، لذلك عملية جمع البيانات تتطلب إحصائيات عن السكان وإحصاءات عن التعليم والصحة، الإعلام والخدمات الاجتماعية .

وصدق الإحصاءات يجعل التخطيط أكثر توجيه ودقة وغالبا ما ترى ضبط الإحصاءات في العلم المتقدم وهي جزء من سر تقدم مجتمع ما أو تأخره.

ج- تنظيم جهاز التخطيط وتوزيع المهام:

إن تنظيم جهاز التخطيط يضمن إنجاز الخطة، ويلعب التنظيم الدور الأساسي فأى كانت الجهة المنظمة عليها إن تولي دورا للعملية التنظيمية لأن فيما تتحدد المهام وتوزع على أساس التخصص والرغبة والقدرة على تحمل العمل ؛ فيساعد تحديد المهام على تحمل النتائج والتعرف على الاختلال ومواطن التقصير في العملية.

ثانيا : مرحلة إعداد مشروع الخطة

بعدها توفرت جملة معطيات ومعلومات فانه على ضوءها يتم مناقشتها والبدء في وضع ملامح المشروع وتجلياته ومرحلة إعداد مشروع الخطة تشبه تمام مرحلة إعداد بحث علمي فبعد تجميع المعلومات

1 - عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص 201.

والمعطيات والمراجع بإمكان المخطط أن يضع تصميم لهذا المشروع، وهناك شكلين أساسيين في التصميم للإعداد مشروع الخطة وهما :

أ- **التصميم التنازلي:** وهو عمودي الشكل يكون هذا التصميم من مستوى القمة الهرمية إلى المستويات المحلية، أي تكون الخطة مرسومة على مستوى مركزي ثم يتم توزيعها للتنفيذ محليا (الولاية، البلدية، القرية...)

ب- **التصميم التصاعدي:** شكله عمودي ولكنه عكسي في هذا التصميم فينطلق من القاعدة من مستوى محلي ويصعد إلى أجهزة التخطيط المركزية، ويخضع هذا النوع من التصميم إلى التسلسل الإداري في الدولة ويزكي على مستوى الدائرة يعد مناقشتها محليا وتقديم وجهات النظر حولها ومن خلال ما تقدم فإن مرحلة إعداد مشروع الخطة هو ما يطلق عليه غالبا مرحلة تصميم الإطار المبدئي للخطة حيث يتم فيه تحديد الأهداف التي سطرت من قبل وصياغة الاحتياجات وتقدير التكاليف لتهيئتها للمرحلة الموالية (التالية).

ثالثا : مرحلة تصميم الإطار النهائي للخطة

تأتي هذه المرحلة بعد صياغاتها حيث تفترض الدراسة من قبل لجان متخصصة و تقدم تقاريرها و مقترحاتها ثم تبدأ بالنقاشات و اللقاءات على التصميم النهائي لمعرفة الإقترابات النظرية للخطة و تكاليف العملية التمويلية و المقاربة بين البدائل المقترحة و المفاضلة بينهما و ترتيبها في سلم الأولويات ثم تعرض على أجهزة التخطيط المركزية للتنسيق بينهما و إقرارها بصورتها النهائية و إصدار القوانين التي تنظم العملية و تنفيذها بعد أخذ الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية في تحديد هذا الاختيار لأن البناء الاجتماعي دائما في حالة تغير مستمر لا تنقطع¹.

رابعا: مرحلة تنفيذ الخطة

تعتبر هذه المرحلة الرئيسية لترجمة الخطة والبرامج المتضمنة سلوك تطبيقي وفق التخطيطات التي رسمت من الفكرة إلى تجسيدها على أرض الواقع والبدء في العملية التنفيذية مع تحويل الهيئات المنفذة مرونة وبعض الاستقلالية في تكيف ما كان تصورا ذهنيا وبعض المعوقات التي تعترض التنفيذ لذا من الأجدر استخدام أصحاب الكفاية الإدارية والخبرة الفنية ضمانا لسير العملية سيرا واضحا ودقيقا كما رسم من قبل أثناء مراحل الإعداد والمشاورات².

1- السيد الحسيني، التنمية والتخلف - دراسة تاريخية بنائية، الطبعة الثالثة، مصر: دار المعارف، 1985، ص 250.

2- مكايي علي ، مكايي عبد الكامل ، ص 45.

خامسا: مرحلة المتابعة و التقييم

تأتي بعد مرحلة البدء في التنفيذ و المتابعة الميدانية تشمل المراقبة و تكون بالتوازي مع التنفيذ لتسجيل المشكلات التي قد تنشأ و التي لم تكن في الحسبان و متابعة نسبة نجاح الانجاز و يعد التقييم من أساسيات التخطيط فكلما كان التقييم كلما استطاع المنفذ أن يعترف على وتيرة العمل و حجم الانجاز و المدة المحددة و التقييم هو عملية صحية للارتفاع و التقدم بمعنى أن التقييم يتابع خطوة خطوة و يسجل و بإمكانه إعطاء توجيهات و مطالب جديدة .

المطلب الثالث: المشاركة في عملية التخطيط للتنمية

تقاس التنمية المحلية بمدى مشاركة المواطنين في عمليات التنمية وإشراك المواطنين في التخطيط لبرامج التنمية مما يضمن اختيار يتلاءم وطبيعة هذا المجتمع.

أولاً: تعريف المشاركة في التنمية

استنادا إلى تعريف الأمم المتحدة فهي مساهمة جماهير الأهالي الفعالة في عمليات اتخاذ القرار لتحديد الأهداف المجتمعية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومساهمة الأهالي التطوعية في برامج ومشروعات التنمية¹.

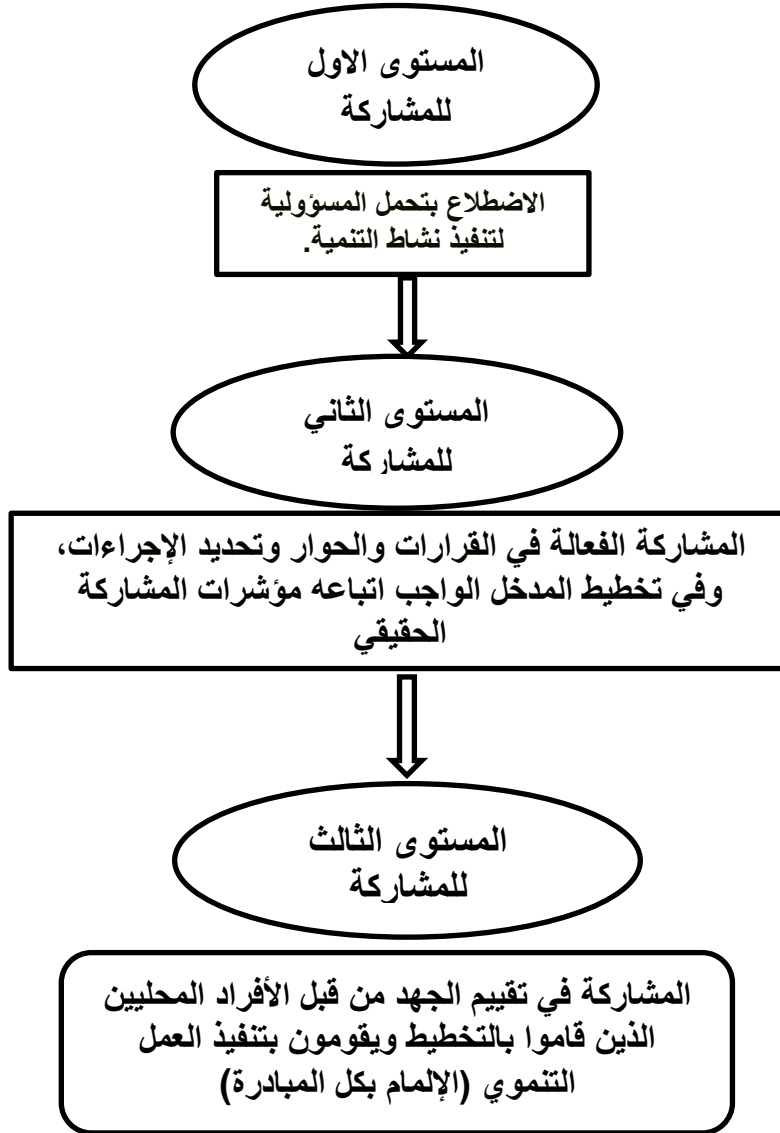
قيام المشاركة على مساهمة المواطنين يتطلب الهيكله ضمن هيئات وجمعيات لتوحيد الأفكار والجهود كالمجالس الشعبية المنتخبة وهيئات المجتمع المدني ودور الأهالي مهم في عملية التنمية لتحديد المشروعات والمساعدة في ترتيب الأولويات وهذا يحتاج إلى ضابط أساسي كما عبر عنه وليام وهو (الوعي بالقيم التي تسعى تنمية المجتمع إلى تحقيقها)² ويرى علماء الاجتماع أن المشاركة تزداد بارتفاع مستوى المعيشة واستغلال المركز الاجتماعي واتساع المسؤولية المحلية ودرجة المعيشة³.

¹ - Department of economic and socio. Affair in popular participation (in) the crisis on making for development. United Nation N.OY.1975.p41.

² - William M. bvan ،dimensions of participation in voluntary association social forces , vol 36 December 1957.p148.

³ - إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، دون طبعة، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 544 .

الشكل رقم (03): مستويات مشاركة المجتمعات المحلية في التنمية المحلية



المصدر : أمانة حسين صبري، "الشراكة المنتجة بالاتصال التنموي استراتيجية فاعلة من أجل التغيير"، في مجلة المخطط والتنمية، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، العدد 15 (2006)، ص. 20.

ثانيا: أهمية المشاركة في التنمية المحلية:

إن مشاركة المواطنين في عملية التنمية هي قيمة محورية باعتبارها هدفا ووسيلة وتبرز أهمية مشاركة المواطنين فيما يلي¹:

أ- مشاركة المواطنين المحليين في التنمية يعبر عن رغبتهم وما يصلح لمجتمعهم وما لا يصلح وهذا الجانب يستنتج كما على التنمية أن تعمل على تحقيقه وكسبه.

ب- مشاركة المواطنين تجعلهم يدركون حجم مشكلاتهم والإمكانيات المتاحة لتحقيقها (انجازها).

ج- إن إشراك المواطن في التنمية المحلية تنمي العلاقة التي يجب أن تكون إيجابية بين المواطن والجماعات المحلية ومنه إلى الحكومة والاستفسار عن البرامج.

د- إن مشاركة المواطنين في التنمية تضمن صفة الاستمرارية للبرامج والمشروعات المخططة.

هـ - كلما كانت المشاركة الشعبية معتبرة كلما اندفعت عجلة التنمية إلى الأمام وتبخرت المخاوف تجاه المشروعات وقبول القيم السائدة لها وهذه أفضل وسيلة للتغيير .

و - تكمن المشاركة من خلال الهيئات الشعبية والمجالس المحلية الرقابية وضبط عملية التنمية المحلية واكتشاف الخلل وتمنع وقوع أخطاء من المسؤولين التنفيذيين في حالة احتمال الانحراف².

ثالثا: عوائق المشاركة في التنمية المحلية

إن عملية المشاركة في التنمية المحلية ليست أمرا سهلا بالنسبة لواقع المجتمعات المحلية التي تعيش على أعراف ومعتقدات قد تتعارض والعملية التنموية واهم معوقات مشاركة المواطنين في التنمية المحلية ما يلي³:

- **العائق الأول:** الشعور باليأس من إمكانية تغيير الواقع، وهذا نتيجة تراكم المشكلات الاجتماعية وتأخر المعالجة وعدم التدخل في الوقت المناسب.

- **العائق الثاني:** قلة التفرغ لدى المواطن، فالمجتمعات المعاصرة تشهد تشابك الأعمال مما تجعل من وقت المواطن ملئ في سبيل تحصيل المادة وتأمين حاجياته الخاصة، وإهمال مشاركته في التنمية المحلية.

1 - محمد عبد الفتاح محمد، الخدمة الاجتماعية في مجال تنمية المجتمع المحلي، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية: المكتب العلمي، 1995، ص197.

2 - سميرة كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 137.

3 - مكايي علي ، مكايي عبد الكامل ، ص49.

- العائق الثالث: تأثير العوامل الاجتماعية على المشاركة، حيث أن مشاركة المواطن ترتبط بمستواه العلمي، ودرجة الرفاهة والمستوى الاقتصادي وهذا ما يجعلهم يقبلون على المشاركة بالجهد والفكر المال والعكس صحيح.

- العائق الرابع: تأثير النتائج على مشاركة المواطنين فكلما كانت مشاريع نالت نجاحا من قبل، كلما أقدم المواطنين على العملية بسرور وفرح، والعكس صحيح.

- العائق الخامس: شعور المواطن بالتهميش والاعتراب فانه يترك لديه أثرا نفسيا عدائيا ومعنويات منهارة تجاه العملية التنموية و عدائية.

- العائق السادس: ضعف هيئات المجتمع المدني وانعدامها يحول دون مشاركة المواطنين كونها تأطره وتقويه للمشاركة وانعدامها يقلل من نسبة المشاركة

المبحث الثاني : مبادئ واهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية و اهدافه و خصائصه و معوقاته .

التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية يتميز عن التخطيط العادي كونه يرتبط بالتنمية المحلية ، و ذلك من خلال المبتدئ و الاهمية التي يتصف بها ، كونه يرسم الطريق نحو تحقيق هذه التنمية يتجلى ذلك في اهدافه و خصائصه و المعوقات التي يمكن ان تحول دون ذلك .

المطلب الاول : مبادئ التخطيط الاستراتيجي للتنمية واهميته

اولا : مبادئ التخطيط الاستراتيجي للتنمية

يمكن أن نوجز المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تخطيط التنمية المحلية في ما يلي¹:

أن ينبع التخطيط المحلي للتنمية من الخطة المركزية العامة للدولة أي لا بد أن تسير خطة تنمية المجتمع المحلي في ضوء السياسة التخطيطية الوطنية، وذلك لتحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي.

- أن يعمل التخطيط المحلي للتنمية على الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتوفرة في الإدارة المحلية.

أن يعمل التخطيط المحلي للتنمية على تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المجتمع المحلي، مما يسهل ويزيد من الاستغلال الأمثل لطاقتهم البشرية وخبراتهم الفنية.

1 - خشمون محمد، "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)"، رسالة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010-2011، ص 112.

- أن تكون أجهزة التخطيط المحلية ذات كفاءة فعلية تمكنها من إقناع الأجهزة الحكومية المركزية من الاستفادة من الخبرات الفنية المحلية في ضوء الخطة العامة للدولة.

- أن يقتنع المخططين المحليين أن رفاهية المجتمع المحلي هي جزء من رفاهية المجتمع الكبير، وأن الرفاهية العامة للوطن هي الغاية العظمى من كل عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- أن يهتم التخطيط المحلي للتنمية بالثقافات الفرعية والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع المحلي وأخذها بالحسبان عند أي إجراء أو رسم سياسة تنموية محلية.

- أن تعمل أجهزة التخطيط المحلي للتنمية على تشجيع مشاركة الأفراد المحليين في مختلف مراحل التنمية المحلية وذلك من زيادة ونشر الوعي بين السكان المحليين وحثهم على التطوع ومساندة الرقابة الشعبية المباشرة والفعالة على النشاط التنموي المحلي.

و يمكن تلخيص أهم المبادئ الأساسية للتخطيط التنموي فيما يلي:

1-المشاركة: من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تحديد القضايا والأولويات التنموية بالإضافة للمشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي.

2- الشفافية والمساءلة: من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تنفيذ النشاطات التنموية، بالإضافة لمتابعة وتقييم الانجازات وتحقيق الأهداف المرجوة.

3- التكاملية: من خلال التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكاملية مع خطط المستويات الادارية المختلفة والتخطيط الهيكلي وموازنات الهيئات المحلية.

4- البعد الاستراتيجي: من خلال التركيز على القضايا ذات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

ثانيا : اهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية

إن أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي تتلخص فيما يلي:

1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة التي تضمن استمرارية أي مؤسسة في أداء دورها في عملية التنمية بما يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للفئات المستهدفة.

2- يساعد في تحقيق النتائج المرجوة من وجود الهيئات المحلية.

3- يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها الهيئات المحلية، ويركز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجهها ويساعد صانعي القرار على اتخاذ القرار في موضعه الصحيح.

4- يساعد على خلق هوية خاصة بالهيئات المحلية، وتعزيز الدعم الشعبي لها، والإحساس بالأمان والمصادقية مما يزيد من شرعيتها داخلية وخارجية.

5- يساهم في حل المشكلات التي تواجه الهيئات المحلية من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية، وعوامل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، وكيفية التعامل مع كل منها.

المطلب الثاني : اهداف التخطيط الاستراتيجي التنموي وخصائصه

اولا: الاهداف

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتنمية وسيلة لتجسيد الأهداف التنموية على ارض الواقع بأكبر نسبة ممكنة، و يمكن تقسم هذه الأهداف إلى قسمين، هناك الأهداف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة و هناك الأهداف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي.

1- الأهداف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة:

هذه الأهداف تتمثل في :

- _ الاستفادة من كل الفرص المتاحة و التحولات الحاصلة و المشاريع المنجزة و المبرمجة.
- ضمان التناسق بين الأبعاد الاقتصادية، المالية، الاجتماعية و البيئية المؤثرة في التنمية¹.
- وضع الأساس لتوجيه تنموي متكامل ما بين مختلف المستويات الإدارية و التخطيطية.
- تحسين آليات تحديد القضايا و الأولويات التنموية و تطوير نوعية الخدمات المقدمة.

2- الأهداف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي:

تتمثل في ما يلي²:

- تشجيع العدالة في توزيع مكاسب التنمية على جميع شرائح المجتمع.
- تلبية الحاجات الأساسية للمواطن.
- بناء قاعدة اقتصادية، اجتماعية، بيئية، ثقافية...قوية.
- ضمان الاستدامة البيئية.

¹ - الجمهورية التونسية (وزارة التنمية الجهوية و التخطيط)، منهجية إعداد خطة استراتيجية للتنمية، تونس، 2012، ص 54.

² -إيمان خليل، التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية دراسة حالة بلدية المقارن، مذكرة مقدمة لاستكمال ماستر اكايمي تخصص تنظيمات سياسية و ادارية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص40.

- خفض نسبة الوفيات.
- تطوير شراكة عالمية لتنمية.
- القضاء على الفقر و الجوع الحادين.
- تعميم التعليم الأساسي للجميع.
- تحسين المساواة بين الجنسين و تمكين المرأة.
- تحسين صحة الأمومة.
- مكافحة مرض نقص المناعة المكتسب و الملاريا و الأمراض المعدية.

ثانيا: خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي

هناك عدد من الخصائص يجب توافرها لإنجاح عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي ،وفيما يلي أهمها:

1- الأولوية: وذلك من خلال إعطاء التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لأنه يحدد رسالة وأهداف المنظمة، وطبيعة العلاقات، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتوجيه النظام الإداري والرقابي.

2- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة لواقع المنظمة من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية، وامكاناتها البشرية، وهذا يضمن للخطة التنموية تحقيق غايتها في ضوء هذه الإمكانيات.

3- الشمولية: التخطيط التنموي هو مهمة كل مسئول حسب وظيفته داخل المنظمة، فالتخطيط يكون أكثر شمولية حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تتبثق من خطط المستويات الإدارية الأعلى .

4- المرونة والقدرة على التكيف: تزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف في نظام التخطيط التنموي مع تزايد الاضطرابات البيئية، ويصعب توفير هذه الخاصية إلا من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة، والمرونة تعني قدرة الخطة الاستراتيجية على التكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها وكذلك مواجهة جميع الظروف والمتغيرات دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة.

5- التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في هذا العالم المتغير أمرا على قدر كبير من الأهمية لتحقيق النجاح والتميز "وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى البعيد، وتحقيق التوازن بينهما مكونة أساسية من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ندرك أهمية كل منهما في تحقيق النتائج المرجوة للتخطيط التنموي الاستراتيجية .

6-التنسيق: من خلال التنسيق بين جميع الأطراف المسؤولة عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة التنموية الاستراتيجية، يمكن ضمان تحقيق أهداف عملية التخطيط ومن ثم تحقيق التنمية المنشودة من هذا التخطيط.

7- المتابعة والرقابة: تعد عملية المتابعة والرقابة الوجه المكمل لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وبالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للانتقال من الموقف الحالي إلى الوضع المستهدف للمنظمة، ويتضح ذلك من خلال الربط بين التخطيط من ناحية، والنواتج النهائية لأداء المنظمة من ناحية أخرى، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عملية المتابعة والرقابة النتائج أي خطة استراتيجية.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي التنموي

هناك عدة عوامل يمكنها أن تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية و من أهمها:

- عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن طبيعة المتغيرات الهيكلية المطلوبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمساح بمصالح سائدة ، مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط و عدم وضوح الأهداف .
- رسم خطط داخلية دون شراكة حقيقية بين القطاعات العامة و الخاصة و المجتمع المدني، مما يثبط التفكير الإبداعي و المبادرة
- انشغال الإدارة بالمشكلات الروتينية اليومية و إهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور الإدارة على المدى البعيد .
- تقبل الإدارة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في الأزمات و التخلي عنه في الحالات العادية.
- عدم واقعية الخطة (الأهداف غير متنسقة مع الموارد المادية و البشرية المتاحة وكذلك المصاعب المعلوماتية و المنهجية و الإجراءات المالية....).
- الخلل في بنية المنظومة التخطيطية وكذلك عدم وضوح الأهداف وضعف السياسات وضعف الموارد البشرية وعدم القدرة على التنبؤ إلى غير ذلك من المعوقات الفنية.
- **عدم الاستقرار السياسي:**
- يتفاوت عدم الاستقرار السياسي من التغيير السريع في الحكومات والتوجهات الحكومية وأولوياتها بحيث يتغير التزام الحكومات المتتالية بالأهداف التنموية والرؤية والأهداف الإستراتيجية إلى الحروب الداخلية أو مع عدو خارجي.

-ضعف المؤسسات :

يقصد بالمؤسسات جميع القيود التي يتعارف عليها المجتمع لحكم العلاقات المتبادلة بين أفرادها بما في ذلك المؤسسات الرسمية وهي القوانين والتشريعات وكذلك المؤسسات غير الرسمية وهي الأعراف والتقاليد والعادات.

ويعتبر ضعف المؤسسات من أهم معوقات التنمية حيث دلت الدراسات الكثيرة على أن ضعف المؤسسات تعيق تنفيذ خطط التنمية وتقلل معدل النمو وتعيق التنمية بشكل عام .

وهناك مؤشرات دولية مختلفة لقياس المؤسسات منها مؤشر الحرية التي تقيس الحريات السياسية والمدنية ومنها مؤشرات الحاكمية وفعالية الحكومة وغيرها. وكأحد المؤشرات المستخدمة في هذا المجال هو مؤشر محاربة الفساد لما له من أهمية في التنمية.

خلاصة

نستنتج من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل أن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية علاقة وطيدة إذ لا وجود لتخطيط استراتيجي إلا بوجود مقومات ووسائل وموارد للتنمية المحلية، وبدون تخطيط استراتيجي لا تتحقق التنمية المحلية، و جوهر هذه العلاقة يكمن في المشاركة المجتمعية بمعنى اشراك المواطنين المحليين في عملية التخطيط و التنمية وصولا الى تحقيق الاهداف و الغايات المرجوة و بالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية عملية في غاية الاهمية من اجل كسب رضى و قبول المواطنين المحليين كونهم يكتسبوا ذلك الشعور بالمسؤولية و المساهمة بدفع عملية التنمية على مستوى مكان اقامتهم و يعتبر كذلك من اسى صور الديمقراطية .

الفصل الثالث : دور وفعالية
التخطيط الاستراتيجي في
تحقيق التنمية المحلية بلدية
عين العراك

تمهيد

بعد ما تم التطرق للجانب النظري للدراسة في الفصل الأول و علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية في الفصل الثالث لابد من الدراسة الميدانية (دراسة حالة) على أرض الواقع حيث اخترنا بلدية عين العراك كإحدى المؤسسات الإدارية للدراسة .

ولجمع المعلومات استعملنا المقابلة التي تعد وسيلة مهمة أساسية للحصول على اجابات عن الأسئلة بشكل دقيق. و ذلك لمعرفة دور ونجاعة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية في بلدية عين العراك. حيث تضمن هذا الفصل مبحثين.

المبحث الاول : نبذة عن بلدية عين العراك، تعريفها و خصائصها و مؤشرات التنمية فيها .

المبحث الثاني : ايجابيات و سلبيات التخطيط الاستراتيجي و بعض الاقتراحات .

المبحث الأول: نبذة عن بلدية عين العراك**المطلب الأول:****1- تعريف بلدية عين العراك**

حدد قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، حيث أعطى تعريفات للبلدية في مواده نذكر البعض منها¹:

المادة 01: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، وتحديث بموجب القانون .

المادة 03: تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. وتساهم مع الدولة ، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المادة 4: يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان .

تقع بلدية عين العراك في الجنوب الغربي الجزائري يحدها من الشمال بلدية البيض و بلدية المحرة و من الجنوب بلدية اربوات و من الشرق بلدية الكراكة و من الغرب بلدية المحرة تقدر مساحتها ب 786.10 كلم مربع، يبلغ عدد سكانها 1834 حسب احصائيات سنة 2012 .

التطور الاداري :

تم تأسيسها كبلدية حسب التقسيم الاداري لسنة 1963 الى غاية 1966 اين تم ترحيل مقر البلدية الى اربوات وفي سنة 1984 بعد تأسيس بلدية اربوات تم استرجاع مقر البلدية الى عين العراك الامر الذي جعلها تتكبد دون لسنوات طويلة حرمتها من التنمية .

القانون رقم 09-84 المؤرخ في 04 فبراير 1984 المتضمن التنظيم الاقليمي للبلاد المعدل و المتمم.

المادة 36 :

تتشكل الولاية من 22 بلدية 1:

1 - القانون رقم 10_11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل22 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية.

- 1- رقاصة 2- ستين 3- البيض 4- بريزينة 5- غسول
- 6- بوعلام 7- الابيض سيد الشيخ 8- عين العراك 9- اربوات
- 10- بوقطب 11- الخيثر 12- الكاف لحر 13- بوسمغون 14- شلالة
- 15- كراكة 16- البنود 17- شقيق 18- سيدي اعمر 19- المحرة
- 20- توسمولين 21-سيدي سليمان 22- سيدي طيفور.

وبهذا التقسيم اصبحت مقر بلدية تضم مندوبيتين هما :

- مندوبية سيد الحاج بن عامر -
- مندوبية الصبيحي .

بالإضافة الى مجموعة من القرى ، قرية الساقية ، قرية ام الزلفان ، القصر الاحمر .

2-الهيكل التنظيمي لبلدية عين العراك

يتكون الهيكل التنظيمي من رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو أعلى هيئة في البلدية حيث هو الأمر بالصرف، ويليه الأمين العام للبلدية و هو المسير والمنسق الفعلي لمصالح البلدية ويقوم بمهامه تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ينقسم الهيكل التنظيمي لبلدية عين العراك من مصلحتين رئيسيتين هما:

المصالح التقنية والمصالح الإدارية وهذه المصالح الرئيسية تضم مجموعة المصالح الفرعية والمصالح الفرعية تحتوي على مكاتب ولكل منهم مهام خاص به.

حيث أجريت الدراسة في مصلحة الأمانة العامة في مكتب الأمين العام والذي يعتبر المسير والمنسق الفعلي للمصالح البلدية ومن مهامه²:

-يسهر على مراقبة وتنسيق وضمان إستمراريه نشاط المصالح الإدارية والتقنية.

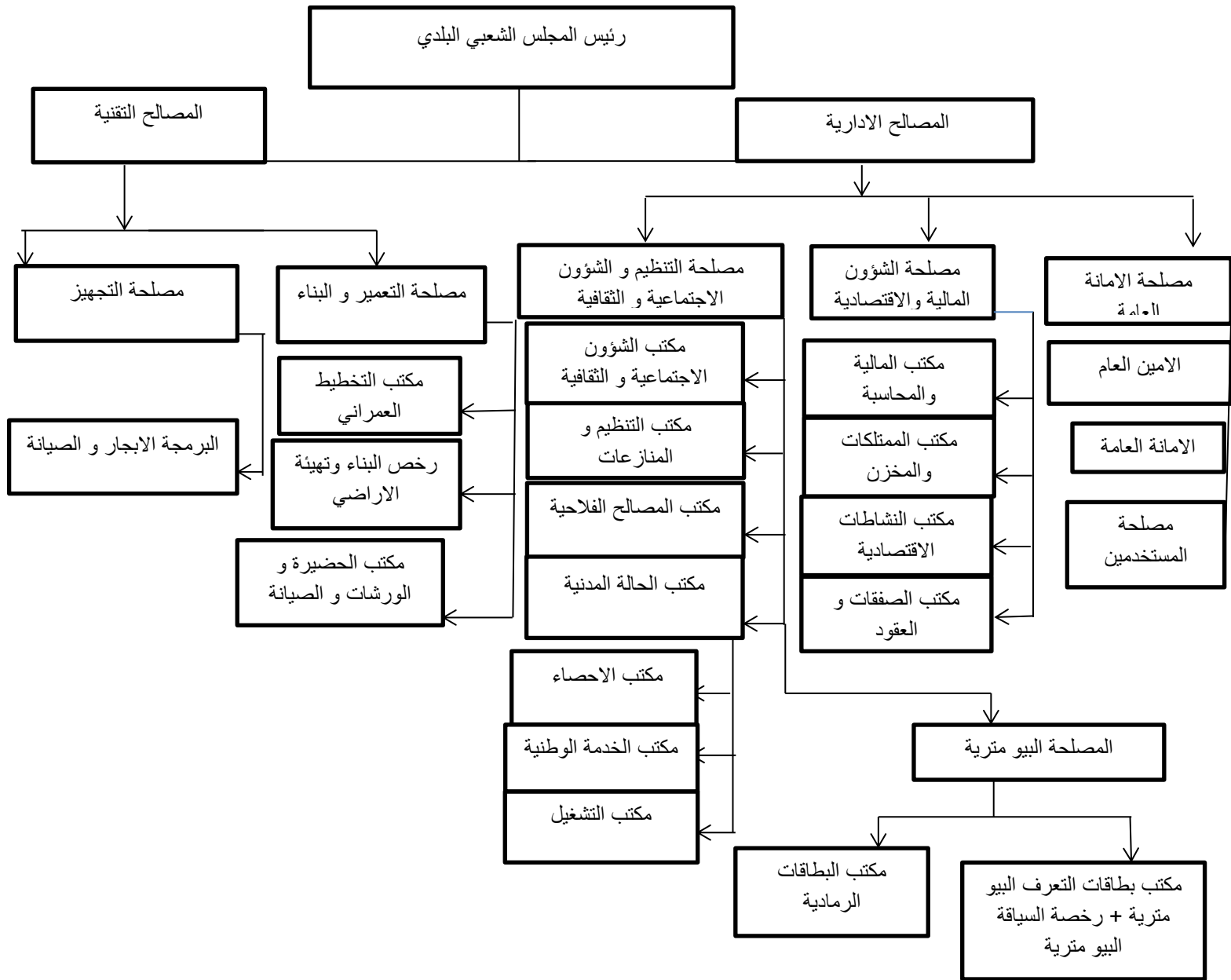
- يسهر على إحترام التشريع والنصوص القانونية.

- يسهر على إنجاز برنامج تجهيز الاستثمار البلدي.

- له سلطة الوصاية على مستخدمي البلدية.

1 -القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فبراير 1984 المتضمن التنظيم الاقليمي للبلاد المعدل و المتمم
2 مقابلة مع السيد يوسفى بغداد، الامين العام للبلدية ، يوم 2020/05/17،على الساعة 10 صباحا .

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية عين العراك



الشكل 04 : الهيكل التنظيمي لبلدية عين العراك

المطلب الثاني: خصائص بلدية عين العراك

تتربع على مساحة شاسعة و تمتاز بموقع استراتيجي هام ،وهي منطقة رعوية فلاحية بدرجة اقل حيث تعتبر مقصد الكثير من الموالين و مربوا المواشي يقصدونها بقوة و يستثمرون فيها كونها مشهود لها من طرف اهل الاختصاص بجودة مواشيتها و تنوعها ، اما الجانب الفلاحي يعتبر قليل العطاء وذلك راجع الى قلة الامطار و موسمية بعض المنتجات الزراعية.

1-الخصائص الطبيعية**- العوامل المناخية :**

يسود بلدية عين العراك مناخ قاري جاف حار صيفا و قليل الامطار و بارد جدا شتاءا.

ميزته شتاء بارد جدا قليل الامطار و حار صيفا بالإضافة الى اعتدال فصلي الربيع و الخريف وهذا وفق مجموعة من المتغيرات منها¹ :

أ- الحرارة :

تتميز بلدية عين العراك كغيرها من المناطق الداخلية بدرجة حرارة منخفضة جدا خاصة في فصل الشتاء ، إذ تصل احيانا ال 06 ° تحت الصفر بينما تسجل درجات حرارة عالية في فصل الصيف تص احيانا الى 36 ° .

ب - التساقط :

ميزة الأمطار بهذه المنطقة من متوسطة الى ضعيفة خاصة في فصل الشتاء و كذلك الامطار الرعدية في باقي الفصول و تكون هذه الامطار متفاوتة الهطول و لا تتميز الغزارة كون ان المنطقة موجودة في مناخ قاري قليل هطول الامطار.

ج - الرياح و الرطوبة :

تعتبر بلدية عين العراك بوابة الى الصحراء حيث يكون هناك هبوب للرياح مصحوبة بزوايا رملية في بعض الاحيان، بالإضافة الى رطوبة من قليلة الى منعدمة كون مناخها جاف الى حد ما .

د- تضاريس و طبيعة تربة

تمتد بها سلسلة من جبال الاطلس الصحراوي ، بالإضافة الى سهوب مستوية قليلة الغطاء النباتي حيث تمتاز بنباتات مثل الحلفاء ، السمار ، و بعض الشجيرات المتفرقة.....الخ

1 -مقابلة مع السيد يوسف عبد القادر، نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي ، يوم 2020/05/27 ،على الساعة 9:30.

2- الخصائص البشرية

التطور السكاني لبلدية عين العراك من 1977 الى غاية 2012

الجدول رقم 01 جدول يبين التطور السكاني للبلدية¹

Dispersion	Population en 1977		Population en 1987		Population en 1998		Population en 2008		Population en 2012	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
A.C.L	262	21.74	404	24.54	1046	39.89	928	65,17	966	53.25
Z.E	-	-	297	18.04	1576	60.11	496	34,83	506	27.90
Nomade	943	78.26	945	57.41			-	-	342	18.85
Totale	1205	100	1646	100	2622	100	1 424	100	1814	100

المصدر : المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير ، بلدية عين العراك 2014 حسب احصائيات 2008

1- المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير، بلدية عين العراك، 2004، يوم 2020/05/27 على الساعة 14:30

المطلب الثالث : ادوات التنمية في بلدية عين العراك

تقاس القدرة المعيشية للسكان بمدى تطور مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تشمل العديد من المجالات مثل التجهيز وتطوير الاقتصاد، الفلاحة والزراعة، التنمية الخاصة بالصناعة، التنمية السياحية، النقل والسكن والمنشآت القاعدية، التنمية الاجتماعية التربوية والثقافة والصحة والرياضة وهذا ما تسهر عليه البلدية للنهوض بالتنمية المحلية وذلك بفعالية ونجاح التخطيط الإستراتيجي لمخططاتها التنموية والتي تتمركز حول الإحتياجات الكلية للمجتمع،

اولا المخطط البلدي للتنمية PCD

المهمة الرئيسية التي تقوم بها البلدية للنهوض بعملية التنمية المحلية في على مستواها المحلي هي تحضير المخطط البلدي للتنمية حيث تكلف الهيئات المسيرة للبلديات بإعداد المخططات التنموية للبلدية والذي تمر عملية اعداده بعدة مراحل وهي¹:

المرحلة الأولى:

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في مداولة عادية ويقوم بتحديد الإحتياجات والنقائص على مستوى البلدية مع مساهمة المصالح التقنية للبلدية التي تقوم بأعداد بطاقات تقنية وتقييمية لكل مشروع أو عملية مقترحة من طرف المجلس والتي يرى حاجة البلدية لإنجازها ويقوم بترتيبها حسب الأولويات.

المرحلة الثانية:

يقوم رئيس البلدية بإرسال الاقتراحات إلى الجهة الوصية (الدائرة،الولاية) حيث تقوم بدراسة مراجعة ما هو مقترح من طرف المجلس الشعبي البلدي إذ يتم إعادة ترتيب الأولويات حسب ما تراه يتماشى والخطة الوطنية للتنمية أو حسب ضرورة الحاجة للبلدية، كما يمكن حذف أو زيادة بعض المشاريع التي ترى أن لها أهمية في تلك المرحلة.

المرحلة الثالثة:

بعد مصادقة الجهة الوصية على مدونة الاقتراحات يتم ارسالها إلى مديرية التخطيط والتهيئة الإقليمية أين يتم التنسيق مع مختلف المديرية التنفيذية والموافقة على تلك المشاريع المبرمجة، فيتم اعتماد المبالغ المالية لكل مشروع حسب الوضعية المالية للولاية.

وفي هذا الاطار سنتطرق للمخطط البلدي للتنمية لبلدية عين العراك لعهددة المجلس من الفترة 2017 إلى يومنا هذا وما تضمنه من برامج وقطاعات النشاط من أجل النهوض بالتنمية المحلية للبلدية، ونظرا لضعف

1 مقابلة مع السيد مولاي مكي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي، يوم 2020/05/28، على الساعة 14:30 .

التمويل المالي للبلدية فإنها تتلقى صعوبات مالية لهذه المشاريع، والتي يتم تمويلها إما من ميزانية الدولة أو ميزانية الولاية إذ يتضمن هذا المخطط على عدة قطاعات وهي كالآتي:

قطاع الأشغال العمومية، والذي شمل ما يلي

- 1- اتمام الإنارة العمومية LED حي راس العين على مسافة 200 متر.
- 2- اتمام تهيئة شارع الدرك الوطني على مسافة 800 متر.
- 3- انجاز الانارة العمومية LED لحي لمويحة تغطية كل الشوارع.
- 4- تهيئة الطريق الرئيسي لبلدية عين العراك على مسافة 1.5 كلم.
- 5- دراسة وانجاز طرق حضرية بحي النهضة على مسافة 2000 متر طول .
- 6- انجاز الطريق الرابط بين عين العراك وسيدي الحاج بن عامر الشطر الثاني على مسافة 07 كلم.
- 7- دراسة وإنجاز طرق حضرية بحي يوسف بوشريط على مسافة 1200 متر.
- 8- دراسة وإنجاز طرق حضرية بحي السمار على مسافة 800 متر.

قطاع الشؤون الدينية والأوقاف:

- 1- دراسة وانجاز مدرستين قرآنيتين (مولاي ابراهيم ، سيد الحاج بن عامر).
- 2- تزويد المساجد بغاز المدينة ، و تجهيزها بالمكيفات الهوائية.

قطاع الشباب والرياضة:

- 1-انجاز ملعب معشوشب بحي لمويحة .
- 2-اعادة تهيئة الملعب البلدي

قطاع الثقافة:

- 1-انشاء المكتبة العمومية للمطالعة مع تجهيزها و تزويدها بالكتب.

قطاع الفلاحة:

- 1-انشاء مشتل بقرية سيد الحاج بن عامر
- 2-توسيع المحميات الطبيعية و انشاء محمية جديدة في الحدود مع بلدية اربوات

قطاع العمران:

- 1- انشاء تجمعات سكنية جديدة بمحاذات الثانوية .
- 2- انشاء مقر جديد للبلدية
- 3-دراسة انجاز مقر للمصلحة البيو مترية.

قطاع الصحة:

- 1- تهيئة و تجهيز قاعة علاج قرية سيد الحاج بن عامر.

قطاع التربية والتعليم:

- 1-انجاز قسمين لمحاولة تقليص الاكتظاظ على ابتدائية يوسف بوشريط.
- 2- دراسة انجاز ابتدائية بمحاذات حظيرة البلدية

قطاع التكوين المهني:

- 1-حيث شمل مشروع دراسة تهيئة مركز التكوين المهني الوحيد بالبلدية.

قطاع الحماية المدنية:

والذي تضمن مشروع دراسة وانجاز وحدة الحماية المدنية.

قطاع البيئة:

والذي شمل مشروعين وهما دراسة وانجاز مفرغة عمومية بعين العراك.
تجهيز البلدية بوحدات وضع القمامة.

الجدول رقم 02: يمثل حصيلة برنامج المخطط البلدي للتنمية 2017-2020 لبلدية عين العراك:

المشاريع التي لم تنطبق بعد	المشاريع قيد الانجاز	المشاريع في اطار الانجاز	المشاريع المنتهية	وضعية المشاريع
/	03	05	17	عدد المشاريع 2020-2017

المصدر : يوسفى بغداد ، الامين العام للبلدية ، 2020/05/28 على الساعة 10:30 .

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن إنجاز المشاريع التنموية في بلدية عين العراك تسير بوتيرة ضعيفة ، اضافة الى قلة عدد المشاريع التي بلغ عددها 25 مشروع وذلك راجع الى فقر و قلة مداخيل البلدية بالإضافة الى صغر حجم ميزانيتها كونها بلدية صغيرة من ناحية الكثافة السكانية .

ثانيا : المخطط القطاعي للتنمية PSD

وهو مخطط يشمل عدة مشاريع ويكون مصدر التمويل لكل مشروع على مستوى كل قطاع وهذا حسب البرامج التنموية المسجلة في هذا المخطط ومن بين هذه المشاريع التي يشملها هذا المخطط الخماسي 2017-2020 في بلدية عين العراك:

- 1- انجاز طريق الرابط بين عين العراك و سيد الحاج بن عامر الشطر الاول عل مسافة 09كلم .
- 2- انجاز قنوات للصرف الصحي بالأحياء الجديدة على مسافة 1520 م .
- 3-انجاز الانارة العمومية LED بحي الأغواطي على مسافة 250م.
- 4- دراسة و اجاز الملحقة الادارية بقرية الصبيحي .
- 5- انجاز الانارة العمومية للطريق الولائي رقم 47.

6- انجاز المسح البلدي بعين العراك .

7- تزويد بلدية عين العراك بالماء الشروب من منطقة ذراع الاحمر على مسافة 23 كلم .

الجدول رقم 03: حصيلة المشاريع القطاعية 2020/2017 بلدية عين العراك.

قطاع التمويل	عدد المشاريع	المشاريع المنتهية	مشاريع في طور الانجاز
مديرية الاشغال العمومية بالبيضا	01	01	/
مديرية الشباب و الرياضة بالبيضا	01	0	01
مديرية الادارة المحلية بالبيضا	03	02	01
مديرية التعمير و البناء و السكن	01	0	01
مديرية الموارد المائية	01	0	01

المصدر: مشري عبد الكريم ، رئيس مصلحة التعمير ، يوم 31 ماي 2020، على الساعة 10:30.

بالإضافة إلى المشاريع المنتهية والمشاريع في طور الإنجاز يوجد 04 مشاريع لم تنطلق بعد، أي أن إجمالي المشاريع القطاعية المبرمجة هي 11 مشاريع، من خلال الجدول نلاحظ أن المشاريع القطاعية هي تسير بوتيرة ضعيفة وذلك أن المشاريع المنتهية تقدر ب 03 من اصل 07 مشاريع مبرمجة.

ثالثا: المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير PDAU

هو أداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري يحدد التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية ويسعى لخلق التوازن المجالي والإنسجام بين قطاع السكن والقطاعات الإقتصادية الأخرى مع الحرص على حماية البيئة و التراث الأثري.

و يأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة ويضبط الصيغ المرجعية لمخططات شغل الأراضي، ويحدد بالتفصيل القطاعات العمرانية داخل التجمعات العمرانية سواء المراكز الرئيسية أو الثانوية كما يلي¹:

- القطاع المعمر: سكن، تجهيزات، منشآت قاعدية... إلخ .

- قطاع قابل للتعمير للمدى القريب و المتوسط.

1 - مقابلة مع مشري عبد الكريم ، رئيس مصلحة التعمير ، يوم 31 ماي 2020، على الساعة 10:30.

- قطاع التعمير المستقبلي للمدى البعيد .

- قطاع غير قابل للتعمير يشمل المناطق الإيكولوجية التاريخية الأثرية ، و عوامل أخرى كالعوائق البشرية و الطبيعية .

سنتناول في هذه الدراسة مخطط التوجيهي للتهيئة والعمران لبلدية عين العراك الذي تمت دراسته لمدة 25 سنة بداية من 2014 إلى غاية 2039 حيث أن من خلال إطلاعنا على دراسة ومراجعة هذا المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير لبلدية عين العراك نلاحظ أنه جاء نتيجة نفاذ الأراضي القابلة للتعمير المحددة في المخطط السابق واستهلاكها من قبل مختلف البرامج التنموية خاصة بمركز البلدية و الوقوع في أشكالية قانونية لتجسيد البرامج المستقبلية وهذا راجع الى ان ملكية الارض التي تتربع عليها التجمع السكني للبلدية هي ملكية خاصة .

قطاعات التعمير المقترحة لهذا المخطط:

بعد تحديد و الوقوف على إتجاهات النمو المجالي للتجمعات العمرانية ببلدية عين العراك و من أجل وضع سياسة النمو المجالي و التحكم العقلاني في إستهلاكه و إنسجامه و التقليل من الإستهلاك المفرط و العشوائي و تواصل النمو الطولي للنسيج العمراني فإننا إقترحنا أن يكون التوسع العمراني وفق قطاعات عمرانية كالتالي 1 :

1 - مقر بلدية عين العراك:

أ- **القطاع المعمر:** يمثل كل ما هو مستغل حاليا من مساكن و مرافق عامة و مساحات خضراء و يستغل حيزا يقدر ب 152هـ.

ب - **القطاع القابل للتعمير للمدى القريب و المتوسط (2014-2019) :** تكتيف الفراغات الموجودة داخل القطاع المعمر و كذا التوسع الجزئي بالمنطقة الجنوبية الغربية ، و هي أراضي قابلة للتعمير ملائم بمساحة 55هـ .

ج - **قطاع التعمير المستقبلي (2039) :** نحو الجهة الشرقية و كذا الجهة الجنوبية على إمتداد المحيط العمراني تقدر مساحة هذا القطاع ب 197هـ

د - **القطاع الغير قابل للتعمير :** يشمل مختلف العوائق الموجودة سواء داخل التجمع العمراني أو التي تقف أمام التوسع المستقبلي و هي منطقة النشاطات، الملكية الخاصة (عائلة نور) ، الطرق الولائية و الوطنية ، مساحة هذا القطاع 119هـ

2- مندوبية سيد الحاج بن عامر:

1 - مشري عبد الكريم ، رئيس مصلحة التعمير ، يوم 31 ماي 2020، على الساعة 10:30

أ - القطاع المعمر : ويشمل الفضاءات المكونة لمجال الدراسة و تحتل مساحة 11هـ

ب- قطاع التعمير للمدى القريب و المتوسط (2019) :

و يشمل تكثيف النسيج العمراني للمناطق العمرانية و إقتراح التوسع بمحاذاة الزاوية بمساحة قدرها 05هـ.

ج- قطاع التعمير للمدى البعيد (2039) : و هو تكملة للمدى القريب أيضا في الجهة الشمالية الموالية

لضريح مولاي عبد القادر و ذلك لكون الأرضية ملائمة لبناء السكنات تقدر مساحة هذا القطاع ب 09 هـ.

هـ - القطاع الغير قابل للتعمير : يتمثل المناطق المحاذية للوادي الكبير بمساحة قدرها 02 هـ.

المبحث الثاني : ايجابيات و سلبيات التخطيط الاستراتيجي و بعض الحلول المقترحة

المطلب الاول : ايجابيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية في بلدية عين العراك

- تحسين ظروف المعيشة للمجتمع المحلي من خلال فك العزلة وبناء المرافق الإجتماعية والثقافية والهياكل القاعدية من شبكات المياه الصالحة للشرب وشبكة التطهير والتهيئة العمرانية.

- يخلق التخطيط الاستراتيجي ديناميكية من خلال المشاريع المسطرة تساهم و لو بالقليل من امتصاص البطالة بشكل مؤقت

- التكفل التدريجي من طرف البلدية بمشاكلها المحلية الخاصة عن طريق حصر مجمل المنافع الإقتصادية والاجتماعية المحلية في المخطط البلدي للتنمية.

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر مختلف المستويات الإدارية.

- التخطيط الإستراتيجي نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها في البلدية، إذ يشمل جميع مجالات التنمية المحلية.

- هو أسلوب عمل على كل المستويات ويحدد مساهمة كل مستوى ووظيفته، كما أنه أسلوب لتحديد العوائد والمزايا الإجتماعية والتنمية في البلدية.

- تحسين و الاستغلال الامثل للطاقات والإمكانيات المحلية.

المطلب الثاني: معيقات التخطيط الاستراتيجي للتنمية في بلدية عين العراك.

من خلال دراستنا لبلدية عين العراك استنتجنا بأن معيقات التخطيط الاستراتيجي للتنمية تشمل ما لم يتم أخذه بالحسبان في المخططات التنموية، والتي تشمل عدة قطاعات فحاولنا دراستها في بعض الإقتراحات المقدمة من طرف المجلس البلدي ليتم دراستها في مخطط التنمية اللاحق من أجل النهوض بنقائص التنمية وهي:

أ- قطاع الفلاحة: تعتبر الفلاحة من الانشطة الرئيسية لأغلبية سكان بلدية عين العراك بالإضافة الى تربية المواشي سواء بمقر البلدية أو المندوبات و القرى التابعة لها حيث تتمثل في الزراعات المسقية و الخضر ، وعلى هذا الأساس يجب توفير كل المساعدة و تهيئة مناطق جديدة .

حيث هناك مشروع و لكنه لم يرى النور بعد يتمثل في مشروع انشاء تعاونيات فلاحية في افاق 2022.

الإقتراحات المقدمة في هذا القطاع هي كالتالي :

- تنمية المناطق الفلاحية الموجودة و ذلك بتدعيمها بالماء و الكهرباء و شق طرق توصل إليها .
- تجسيد المحيطات الفلاحية المبرمجة الموجودة لتوفر مناصب شغل .
- تدعيم و تشجيع الإستثمار الفلاحي و ذلك بإقتراح منطقة خاصة بذلك على مستوى البلدية هدف هذه المنطقة هو إقامة مناطق للإستثمار الفلاحي بإنجاز سوق اسبوعية للمواشي .
- شق طرق جديدة لتدعيم الفلاحين لتسهيل وصولهم الى مزارعهم خاصة منطقة الساقية و القصر الاحمر .
- الإستغلال العقلاني للطبقات المائية الباطنية للحفاظ على المخزون المائي و يكون ذلك بالتنسيق بين اللجنة البلدية و مديرية الموارد المائية بغرض إجراءات مناسبة للحصول على رخصة حفر .
- إدخال التقنيات الحديثة في عملية السقي من خلال نظام الرش المحوري و نظام القطرة بقطرة و تحسين طرق التربية الحيوانية .

ب - الصناعة :

أما ما تم تقديمه من اقتراحات في هذا القطاع هو:

- تجسيد مشروع منطقة النشاطات المبرمجة و ذلك لخلق مناصب شغل و إحداث تنمية صناعية بالبلدية.
- توجيه الإستثمار الصناعي بكل أنواعه و وحداته لهذه المنطقة مع حمايتها .
- توفير مختلف المنشآت القاعدية بهذه المنطقة و تسهيل الإجراءات الإدارية لجلب المستثمرين .
- إلزام المستثمرين بدفتر الشروط عند إنجاز الوحدات و الإنتاج.

- انجاز مصنع الاجور المبرمج داخل منطقة النشاطات الذي يعد بامتصاص عدد كبير من البطالين .

ج - الخدمات :

و يشمل النقل والإتصال، التجارة ، الخدمات و البناء و هو مرتبط بالتطور العمراني و الإقتصادي للبلدية من خلال تجسيد ما يلي :

- تجسيد مختلف المرافق المقترحة بهذه الدراسة التي تلبي إحتياجات السكان .

- تنمية المركز الرئيسي لمقر البلدية بتدعيمه بمختلف المرافق و المنشآت القاعدية.

- تطوير التجمعات العمرانية الثانوية (سيد الحاج بن عامر ، الصبيحي) من خلال وضع إستراتيجية تجميع سكان المناطق المبعثرة نحو نواة رئيسية يمكن التحكم في تنميتها مستقبلا و جعلها أحد الأقطاب الهامة في التطور المجالي.

د - السياحة :

اقترح في هذا الميدان ما يلي :

- انجاز دراسة تخص تهيئة منطقة التوسع السياحي المقترحة.

- إنشاء نزل سياحي بمقر البلدية بمنطقة راس العين له رؤية مستقبلية هامة جدا تدعينا للسياحة.

- التعريف بالمناطق الاثرية مثل بظمة بالرفراف و منطقة تكشكاش .

ه - الجانب البيئي :

و تتمثل حماية البيئة في هذه المنطقة في :

- تجسيد مشروع المفرغة العمومية المقترحة و إعادة تحويل فضلاتها .

و - المجال الأخضر:

حيث إقتراح فيما يخص هذا القطاع بتشجير المناطق الحدودية للحد من مشاكل البناءات الفوضوية بالاضافة الى توسيع المحميات الرعوية .

- أما على مستوى التجمعات العمرانية فإننا إقترحنا ساحات عمومية و مساحات خضراء داخل الوحدات السكنية .

- هذا التشجير يساعد على التقليل من خاضية صعود المياه السطحية و خلق مناخ محلي يساعد على الجانب السياحي كمكان للتنزه .

ل- إضافة إلى هذه الإقتراحات فإن البلدية تؤكد على :

- تجسيد الدراسات التنفيذية لشبكة الصرف الصحي و الطرق و الإنارة العمومية داخل التجمعات العمرانية و الرفع من نسبة الربط.

- حماية مختلف العوائق الموجودة على مستوى تراب البلدية مثل: منطقة النشاطات.

خلاصة

نستنتج من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التنمية المحلية في بلدية عين العراك وذلك من خلال المخططات التنموية التي تضعها البلدية وتسهر من أجل نجاحها، إذ نرى أنها حاولت أن تحقق قفزة نوعية في التنمية وذلك بترتيب الأولويات و الحاجات الضرورية للبلدية في مخططاتها وتغطية الإحتياجات السكنية في البلدية، إلا أن هذه المخططات تواجهها بعض العراقيل في سير مشاريعها وهذا يرجع إلى عدة أسباب من بينها ضعف تسيير العملية التنموية، ضعف التمويل الذاتي للبلدية إذ تعتبر بلدية عين العراك من البلديات الفقيرة في ولاية البيض.

خاتمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو يعبر عن النظرة الشمولية للمنظمة بما يمكن من أخذ صورة حقيقية عن واقعها الحالي من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا تحديد أهدافها الأساسية واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية وخطط توظيف الامكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة بما يتوافق مع أهدافها والمتغيرات البيئية وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

تعتبر الإدارة المحلية المحرك القاعدي لعجلة التنمية، ونظرا لطبيعة قربها من المواطنين فهي تلعب دورا كبيرا من أجل تحقيق التنمية المحلية، وذلك بوضع الخطة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وبلدية عين العراك إحدى البلديات التي تسهر من أجل التنمية المحلية وذلك بمدى تحقيقها ونجاحها للتخطيط الاستراتيجي لإمكانياتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها التنموية من جهة وتقريب المواطن وتحسين المستوى المعيشي من جهة أخرى.

إذ يلعب التخطيط الاستراتيجي دور فعال في البلدية وذلك من خلال المخططات التنموية ، المخطط البلدي للتنمية ، المخطط القطاعي غير المركز، والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والتي تمس جميع المجالات واحتياجات المواطنين من أجل النهوض بالتنمية المحلية.

ورغم فقر بلدية عين العراك وضعف التمويل الذاتي بها إلا أنها حاولت أن تحقق قفزة نوعية إلى حد ما في التنمية في السنوات الأخيرة وذلك لحرصها في مخططاتها التنموية بالإحتياجات الأولية للبلدية حيث لاحظنا أنها إهتمت بتجسيد جل مشاريعها حتى و ان كان ذلك بوتيرة ضعيفة.

انطلاقا من دراسة الموضوع تم التوصل إلى إثبات الفرضية الأولى يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة التسيير مسار الإدارة المحلية، وذلك بالمخططات التنموية التي تسيير وفقها، وإهتمام الإدارة المحلية بها لأنها الطريق السليم والفعال لمعرفة الامكانيات والطاقات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج المشروعات المختلفة.

كما أثبت صحة الفرضية الثانية أن التنمية المحلية هي الجهود التي تبذل لتحقيق كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية والزيادة في العمل المنتج مما يمكنها من تحقيق الأهداف المرسومة. وذلك من أجل إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحلي.

أما الفرضية الثالثة والتي أثبت نفيها أن تعثر سير المخططات التنموية في بلدية عين العراك ليس سببه الوحيد عدم استقرار البيئة الداخلية والخارجية بل يرجع إلى عدة عوامل كضعف الموارد المحلية التي تتوفر عليها البلدية وضعف التمويل الذاتي، كما يمكن أن يرجع السبب إلى تهاون المقاولين في إتمام المشاريع الموكلة إليهم في الأجل المحددة.

وأخيرا خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة وطيدة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية.
 - لا يمكن أن تحقق التنمية المحلية مستويات راقية إلا من خلال تخطيط استراتيجي فعال.
 - لا يمكن للبلدية التخطيط إلا بوجود موارد ومقومات ووسائل التي تساعد على ذلك.
 - عدم وجود نظام فعال وإيجابي لرقابة المخططات التنموية، حيث أن الرقابة الممارسة شكلية فقط.
 - إهمال مشاركة المواطنين في وضع المخططات التنموية.
 - ضعف القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة لإجراءات تجسيد المشاريع التنموية.
 - رغم استفادة بلدية عين العراك من الإعانات المالية مثل (اعانات الدولة) إلا أنها تبقى مبالغ غير كافية للإمام بمشاريع المخططات التنموية.
 - من الصعب تطبيق كل مشاريع المخططات التنموية لبلدية عين العراك نظرا لضعف التمويل الذاتي بها، وهذا راجع لعدة أسباب:
- انعدام البلدية من وحدات الإنتاج الصناعي سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص.
- كما أن النشاطات التجارية في بلدية عين العراك تكاد أن تنعدم، إذ تقتصر نشاطاتها إلا على المحلات الفردية للمواد الغذائية، مع إنعدام مؤسسات تجارية كبرى بها.
- بالإضافة إلى إهمال البلدية للقطاع السياحي حيث لا يوجد بها مرافق سياحية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

اولا الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور ، اصلاح الادارة الاستراتيجية افاق استراتيجية لإصلاح الاداري والتنمية الادارية العربية في مواجهة التحديات العالمية ، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 1995.
- 2- ابراهيم مذكور ، معجم العلوم الاجتماعية ، دون طبعة ، مصر : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1975.
- 3- حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، الطبعة الاولى : دار الصفاء ، 2014.
- 4-رافدة عمر الحريري ، القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الثقافة ، 2010.
- 5-سمير كامل محمد ، التنمية الاجتماعية ، مفهومات اساسية رؤية واقعية، الاسكندرية ، مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 1984.
- 6-سيد الحسيني، التنمية و التخلف، دراسة تاريخية بنائية، الطبعة الثالثة : دار المعارف، مصر، 1985.
- 7-صلاح حسن الحسني ، الادارة الاستراتيجية : دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- 8-صلاح الدين شروخ ، علم الاجتماع التربوي ، دون طبعة ، عنابة : دار العلوم ، 2014
- 9-طاهر محمود الكلالدة ، تنمية و ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005.
- 10-عبد السلام ابوقحف ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية ، مواجهة وتحديات القرن الواحد و العشرون ، طبعة الاولى : القاهرة مجموعة النيل العربية ، 1999
- 12-عادل هوارى و اخرون ، قضايا التغيير و التنمية الاجتماعية ، مصر: دار المعرفة الجامعية ، 1998.
- 13-علي ابراهيم ، اقتصاديات التنمية ، بدون طبعة ، الاسكندرية ، 1991.

- 14- عثمان محمد غنيم ، التخطيط اسس و مبادئ عامة ، عمان : دار الصفاء ، 2001.
- 15- فلاح حسين عدادي الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ، طبعة ثانية ، عمان : دار وائل ، 2006.
- 16- فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات و فاعلون ، طبعة اولى : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2015.
- 17- محمود جاسم الصمعي ، استراتيجية التسويق (مدخل كمي تحليلي) ، طبعة ثانية، عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2004.
- 18- مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي ، عمان ، الاردن : دار المناهج ، 2009.
- 19- محمد بن يوسف النصران العطيات ، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، طبعة الاولى ، عمان الاردن : دار حامد ، 2006.
- 20- مصطفى محمود ابوبكر ، فهاد بن عبد الله النعيم ، الدار الاستراتيجية لجودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الرابعة ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007.
- 21- مصطفى يوسف كافي ، التخطيط و التنمية من منظور اقتصادي (بيئي، اعلامي) ، الطبعة الاولى : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2017.
- 22- محي الدين صابر، قضايا التنمية في المجتمع العربي ، تونس : الدار التونسية ، 1983.
- 23- محمد الاشرم ، محاضرات في المجتمع الريفي ، سورية : منشورات جامعة حلب ، 1976.
- 24- محمد عبد العزيز عجيمية و اخرون ، مقدمة في التنمية و التخطيط ، بدون طبعة ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1983.
- 25- ناصر دادي عدون ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الاولى ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001.
- 26- نعمة عباس الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية ، طبعة اولى ، عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2004.
- 27- نعيم ابراهيم الطاهر ، الادارة الاستراتيجية ، طبعة الاولى ، عمان ، الاردن : دار الكتاب العالمي للنشر ، 2009.

28- نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الرابعة ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007.

ثانيا : القوانين

- 1- القانون رقم 11_10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل22 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية
- 2- القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فبراير 1984 المتضمن التنظيم الاقليمي للبلاد المعدل و المتمم

ثالثا: المجالات و الدورات

- السالم مؤيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة، مؤتمر إدارة الموارد البشرية، جامعة اليرموك، عمان.
- أمنة حسين صبري، "الشراكة المنتجة بالاتصال التنموي استراتيجية فاعلة من أجل التغيير"، في مجلة المخطط والتنمية، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، العدد 15، 2006.
- محمد خشمون ،مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة سسيولوجية في مجلة العلوم الانسانية) ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، العدد ، 33 ، جوان 2010
- وليد عبد مولاه ، التخطيط الاستراتيجي للتنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 114، يونيو 2012.

رابعا : الوثائق الرسمية

-المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير، بلدية عين العراك 2039/2014

خامسا: المواقع الالكترونية

1-<https://ontology.birzeit.edu/term> .

2- Wikipedia." SWOT analysis", Retrieved on: 30/03/2020

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.

سادسا: المقابلات

- 1- مقابلة مع السيد يوسفى بغداد، الامين العام لبلدية عين العراك.
- 2- مقابلة مع السيد مولاي مكي، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين العراك.
- 3- مقابلة مع مشري عبد الكريم ، رئيس مصلحة التعمير لبلدية عين العراك

ثانياً: الكتب باللغة الاجنبية

- 1- Dictionnaire ، Larousse, 1990.
- 2- Department of economic and socio. Affair in popular participation (in) the crisis on making for development. United Nation N.OY.1975.
- 3-Gerry JOHNSON, hevan scholes, stratégique public-union, paris, 2000.
- 4- William M. bvan ،dimensions of participation in voluntary association social forces , vol 36 December 1957.

قائمة الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	التطور السكاني لبلدية عين العراك	01
52	حصيلة برنامج المخطط البلدي للتنمية 2017-2020 لبلدية عين العراك	02
53	2020 ببلدية عين العراك/حصيلة المشاريع القطاعية 2017	03

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	01
06	اهمية التخطيط الاستراتيجي	02
33	مستويات مشاركة المجتمعات المحلية في التنمية المحلية	03
46	الهيكل التنظيمي للتنمية المحلية	04

الفهرس

مقدمة		
أ	تمهيد	01
ب	اسباب اختيار الموضوع	02
ب	اهمية الدراسة	03
ب	اهداف الدراسة	04
ب	اشكالية الدراسة	05
ج	فرضيات الدراسة	06
ج	حدود الدراسة	07
د	مناهج الدراسة	08
د	ادوات الدراسة المستعملة	09
د	صعوبات الدراسة	10
هـ	تقسيم الدراسة	11

الفصل الاول الاطار النظري و المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي و التنمية المحلية

02	تمهيد	12
03	المبحث الاول التخطيط الاستراتيجي	13
03	المطلب الاول مفهوم التخطيط الاستراتيجي	14
06	المطلب الثاني اهمية التخطيط الاستراتيجي و مبرراته	15
08	المطلب الثالث خطوات التخطيط الاستراتيجي	16
17	المبحث الثاني التنمية المحلية	17
18	المطلب الاول مفهوم التنمية المحلية	18
20	المطلب الثاني اهداف التنمية المحلية و معوقاتهما	19
23	المطلب الثالث اجهزت التنمية المحلية	20
25	خلاصة الفصل	21

الفصل الثاني علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية

27	تمهيد	22
28	المبحث الاول تعرفه التخطيط للتنمية المحلية ، مراحل ، عملية المشاركة فيه	23
28	المطلب الاول تعريف التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية و انواعه	
31	المطلب الثاني مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية	24
33	المطلب الثالث عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية	25
36	المبحث الثاني مبادئ واهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية اهدافه و خصائصه و معوقاته	26
36	المطلب الاول مبادئ التخطيط الاستراتيجي للتنمية	
37	اهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية	
38	المطلب الثاني اهداف التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية	27
39	خصائص التخطيط الاستراتيجي للتنمية	
40	المطلب الثالث معوقات التخطيط الاستراتيجي للتنمية	28
42	خلاصة الفصل	29

الفصل الثالث دور و فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية ببلدية عين العراك

44	تمهيد	30
45	المبحث الاول نبذة عن بلدية عين العراك	31
45	المطلب الاول التعريف ببلدية عين العراك	32
48	المطلب الثاني خصائص بلدية عين العراك	33
50	المطلب الثالث ادوات التنمية في بلدية عين العراك	34
56	المبحث الثاني ايجابيات و سلبيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية ببلدية عين العراك و بعض الاقتراحات	35
56	المطلب الاول ايجابيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية ببلدية عين العراك	36
57	المطلب الثاني سلبيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية بالبلدية و بعض الاقتراحات	37
60	خلاصة	38
62	خاتمة	39
65	قائمة المراجع	40

70	قائمة الجداول	41
70	قائمة الأشكال	42
86	ملخص الدراسة	43

ملخص مذكرة الماجستير

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما في العملية الإدارية فمن خلاله تتمكن الادارة من التعرف على إمكانياتها الداخلية، وكذا نقاط قوتها لتطويرها والاستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها، والإدارة المحلية بين الإدارات التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي من أجل النهوض بالتنمية المحلية وتلبية حاجيات المجتمع المحلي وبلدية عين العراك إحدى الإدارات المحلية التي تعمل من أجل تحقيق أهدافها التنموية في جميع القطاعات من جهة، وتقريب المواطن من الإدارة وتحسين المستوى المعيشي لمواطنيها من جهة اخرى، وذلك من خلال فعالية ونجاح مخططاتها التنموية المحلية ، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها عدة عراقيل تحول دون قيامها بدورها نتيجة الصعوبات التي تواجهها هذه البلدية. كضعف التمويل المالي المركزي وعدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، ونقص الكفاءات الإدارية في عملية التخطيط.

الكلمات المفتاحية:

1/التخطيط 2/ التخطيط الإستراتيجي 3/ التخطيط الإستراتيجي للتنمية 4/ التنمية 5/ التنمية المحلية 6/ الإدارة المحلية.

Abstract of The master thesis

Strategic planning is an important element in the administrative process, through which the administration is able to identify its internal capabilities and its strengths to develop and The local administration is one benefit from them as well as its weaknesses to remedy them. of the departments concerned with strategic planning to advance local development and meet the needs of the local community and the municipality of Ain El Orak is one of the local administration working to achieve its developmental goals on one hand and bring citizens closer to the administration and improve the standards of living on the other hand.

This is done through its effective and successful local and developmental plans. However, this latter is facing many obstacles that prevent it from carrying out this task due to the difficulties the this municipality faces such as its weak central funding and the inefficiency of the local administrative system due to the lack of the administrative competencies in the planning process.

keywords: 1/ Planning 2/ strategic planning 3/ strategic planning of development 4/ development 5/ local development 6 local administration.