

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي للتنمية المحلية دراسة حالة بلدية المقارين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص تنظيمات سياسية وإدارية

تحت إشراف الدكتور :

عبد المؤمن مجدوب.

من إعداد الطالبة :

➤ إيمان خليل.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/06/05

تحت اللجنة المكونة من السادة:

مشرفا ومقررا

رئيسا

مناقشا

أستاذ محاضر (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

أستاذ مساعد (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

أستاذ مساعد (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

د- عبد المؤمن مجدوب

أ- عبد المجيد رمضان

أ- حسان بن كادي

السنة الجامعية 2015 - 2016

شكر وعرفان

بعد الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطاءه، له أسجد سجود الجامدين

الشاكرين لأن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر إلي الدكتور مجدوب عبد المؤمن على قبوله الإشراف على هذا

البحث، وعلى كل ما قدمه 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 ببلدية المقارين وخاصة الأخ عبد الصمد لمساعدته في

الدراسة التطبيقية.

إيمان

الإهداء

إلى رمز النبل والأخلاق... منبع الجود والكرم... ربّتي وليدا وسقّتي من حينها
شهد المنام... ارضعتني حنانا وحباً... إلى فيض العطف والمودة... سمّرت من أجل
راحتي... وافقتني بإرشاداتها وتوجيهاتها... إلى بسمّة حياتي وسر وجودي... أمي
العزيزة... إلى أمي الثانية فاطمة.

إلى من أحمل لقبه بكل فخر أبي أطال الله في عمره،

إلى رمز المحبة والوفاء اخوتي كريمة ولمياء... وأبنائهم،

إلى رمز العطاء والكرم أخواتي وزوجاتهم... وأبنائهم،

إلى جدتي العزيزتين سعدية ومسعودة،

إلى عماتي وخالتي وأبنائهم،

إلى كل الأصدقاء المخلصين الأوفياء.

لكم جميعاً أهدي هذا العمل

ملخص الدراسة:

يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في الإدارة فمن خلاله تتمكن من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية، وكذا نقاط قوتها للاستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها، والإدارة المحلية من بين الإدارات التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي من أجل النهوض بالتنمية المحلية وتلبية حاجيات المجتمع، وبلدية المقارين كإحدى الإدارات المحلية التي تسهر من أجل تحقيق أهدافها التنموية في جميع القطاعات من جهة وتقريب المواطن من الإدارة وتحسين المستوى المعيشي لسكانها، 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:

التخطيط - التخطيط الإستراتيجي - التنمية - التنمية المحلية - الإدارة المحلية.

Abstract :

Strategic planning occupies a prominent position in administration, through which we can identify its internal potentials as well as its strong points so as to take profit and deal with its weak points, the local administration is one of the organizations that focus on the strategic plans for the sake of the local development and go on with the society's needs , meggarine municipality as time to supervise all the sectors and make it closer to the citizen and enhance the living level via make the projects succeed and effective. However, this last faces a lot of obstacles that hinder the tasks such as: self finance and lack of competence is the planning process.

Mots clés:

Planification - Planification stratégique - Développement - Développement local - l'administration locale.

Résumé :

Bénéficiant d'une planification stratégique en bonne place dans l'administration Grâce à elle, vous pouvez identifier le fait que les capacités internes ainsi que ses atouts pour profiter d'eux et les faiblesses à résoudre, et l'administration locale des départements concernés par la planification stratégique pour la promotion du développement local et de répondre aux besoins de la communauté, la municipalité Almaqarin comme l'un des départements locaux assure dans le but d'atteindre ses objectifs de développement dans tous les secteurs d'une part, et citoyen de la gestion arrondie et d'améliorer le niveau de vie de la population, grâce à l'efficacité et à la réussite des plans de développement local, mais que celui-ci fait face à plusieurs obstacles à son rôle à la suite des difficultés rencontrées par cette municipalité. Tels que le financement pauvre centrale financière et le manque d'efficacité du système administratif local pour porter les charges de l'activité de développement, et le manque de compétences managériales dans le processus de planification.

Keywords : planning , strategic planning, devlopment, local development, local administratiom.

مفتحة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، حيث أدى هذا النوع إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها الإدارة لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وبالتالي فهو يحتل موقعا بارزا في العملية الإدارية، حيث يعمل على توضيح معالم الطريق وتوضيح مسار العملية الإدارية، فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي علما واضح المرتكزات، ومهارة لا بد منها لمن أراد أن يتصدر القيادة والريادة. ولقد اثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن الإدارة التي تخطط استراتيجيا تتفوق في تنمية أدائها الكلي على الإدارة التي لا تخطط استراتيجيا ، مما يعني أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر مسؤولا عن تنمية وتحسين الأداء كأسلوب عملي إداري. رغم أن كانت الأسبقية لمنظمات القطاع الخاص إلا أن التجربة تكتشف أهمية وفعالية هذا النوع من التخطيط في إدارات القطاع العام في الدولة.

ولقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا موضوع 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. وقد عبرت عن ذلك الإهتمام تقارير البنك الدولي عن التخطيط والتنمية في عدة عناوين مثل "التحول إلى محليات" ، "تحقيق اللامركزية وإعادة التفكير" لذا فإن تنمية الإدارة المحلية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي. ويتوقف نجاح أو فشل الإدارة المحلية على مدى تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها، والوسيلة الوحيدة أمام الإدارة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية.

والتنمية المحلية كعملية هي بحاجة إلى إدارة كفؤة تضمن نجاحها وتحقيق أهدافها، وعلى اعتبار أن الإدارة المحلية هي أداة الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير وهي الإدارة المعنية بتحفيز المواطنين للوصول إلى أعلى مستوى من التنمية، فنجاح التنمية مرهون بمدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والإدارات المعنية بالتنمية المحلية.

وتركز هذه الدراسة على تقديم حالة بلدية المقارين ومدى فعالية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق ونجاح التنمية المحلية، وذلك من أجل تلبية حاجيات أفراد المجتمع.

أسباب اختيار الموضوع: تتجلى اسباب اختيار الموضوع في:

الأسباب الذاتية:

- اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعي به.
- محاولة الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي في بلدية المقارين.

الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة المحلية.
- مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في البلدية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة كون أن التخطيط الإستراتيجي يمثل أحد المواضيع الهامة في مجال الإدارة عموماً والإدارة المحلية بصفة خاصة، وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع نظراً لأهميته في تفعيل أداء الإدارة المحلية، ومدى فعالية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية والذي يتجلى في رفع وتحسين وترقية المستوى المعيشي للمواطن.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- محاولة إبراز 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 المقارين.

إشكالية الدراسة:

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

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية؟ وما مدى فعاليته في بلدية المقارين؟

وتتفرع عن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية المساعدة على الدراسة وهي:

- 1/ فيما يتمثل 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 في بلدية المقارين.

فرضيات الدراسة

أ/ الفرضية الأساسية:

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية في بلدية المقارين 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 المقارين 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 المقارين.
- الحدود الزمنية: أجرت الدراسة من الفترة 2009 إلى 2013 للمخططات التنموية المحلية للبلدية .

مناهج الدراسة:

طبيعة الموضوع فرضت علينا استخدام منهج دون آخر والمناهج المستخدمة هي:

- **المنهج الوصفي:** هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضع معين، استخدم هذا المنهج عند التطرق للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية واستنتاج العلاقة بينهما.

- **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 المقارين ومدى مساهمته في تحقيق التنمية المحلية.

أدوات الدراسة المستخدمة:

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 الثاني، 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 ومدى مساهمته في التنمية المحلية في بلدية المقارين.

الدراسات السابقة

1/ - دراسة (إيلي صوالحي) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية دراسة حالة وزارة الخارجية والجماعات المحلية في دعم أداء الإدارة المحلية" رسالة ماجستير في العلوم السياسية 2011. والتي توصلت الطالبة إلى النتائج التالية: لكي تمارس الإدارة المحلية دورها الخدماتي والتنمية لابد من وجود جهاز إداري ذو كفاءة وخبرة عاليتين، يعتمد على تقنيات الإتصال الحديثة لتقديم الخدمات وكذا القدرة على التخطيط والإستشراف، ولتحقيق ذلك لابد من تحسين مستوى الإداريين وكذا المنتخبين المحليين ورفع مهاراتهم وكفاءتهم. وكون وزارة الداخلية والجماعات المحلية المعنية بمتابعة الأعمال اللامركزية في الجزائر كان لابد لها من التفكير في استراتيجية من أجل التسيير الجيد للخدمة العمومية.

2/ - دراسة (عزيز محمد الطاهر) بعنوان: "آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر" رسالة ماجستير في العلوم السياسية. 2010/2009. توصل الطالب إلى النتائج التالية: التناقض بين إدارة المشرع في تحقيق نظام إداري فعال يستند على مبدأ الديمقراطية التشاركية وبين الواقع الذي يحول دون ذلك من حيث النصوص القانونية التي تفتقر إلى آليات المشاركة الحقيقية والفعالة وعلى مستوى

الإطار المؤسسي من عدم تفعيل لجان البلدية أو إزدواج هيئات خاصة تضمن المشاركة الواسعة للمواطن المحلي في تدبير شؤون التنمية المحلية.

3/ - دراسة (محمد خشمون) بعنوان: "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية"، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، 2010/2011. حيث توصل الطالب إلى النتائج التالية: أن مشاركة المجالس الشعبية للدولة في إحداث التنمية المحلية على مستوى البلديات مازالت محدودة ولا تستجيب لتطلعات المواطنين ومازالت تعاني من مشكلات عديدة تقف عقبة في طريقها وتحول دون تجسيدها الحقيقي، وهذا يرجع لمجموعة من الأسباب التي يمكن إرجاعها إلى شدة وصرامة الوصاية التي يفرضها القانون، وتخلف الأسلوب الإداري المتبع، الذي يتميز بالمركزية في تخطيط وإدارة شؤون التنمية المحلية بمختلف البلديات، وإلى التمويل المركزي.

صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على الوثائق والمعلومات الرسمية المتعلقة بالمؤسسة والتي تخدم الموضوع.
- عدم القدرة على ترجمة مراجع عديدة باللغة الأجنبية.

تقسيم الدراسة

تناولت الدراسة فصلين أساسيين بحيث خصص الفصل الأول للجانب النظري، حيث قسم إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول ماهية التخطيط الاستراتيجي وتضمن ثلاث مطالب مفهوم وأهميته التخطيط الاستراتيجي كمطلب أول وأنواع ومراحل التخطيط الاستراتيجي كمطلب ثاني، ومطلب ثالث لطرق ومستويات التخطيط الاستراتيجي أما المبحث الثاني ماهية التنمية المحلية حيث تضمن ثلاث مطالب تعريف التنمية المحلية وركائزها كمطلب أول ومجالات وأبعاد التنمية المحلية كمطلب ثاني أما المطلب الثالث معوقات التنمية المحلية، والمبحث الثالث خصص للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية والذي تضمن ثلاث مطالب التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية كمطلب أول، مبادئ وأهداف التخطيط الاستراتيجي التنموي كمطلب ثاني، أما المطلب الثالث معوقات التخطيط الاستراتيجي التنموي .

أما الفصل الثاني فقد خصص بدراسة تطبيقية في بلدية المقارين، بعنوان مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في بلدية المقارين، والذي قسم إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول لمحة عن بلدية المقارين والذي تضمن ثلاث مطالب أولا التعريف ببلدية المقارين وثانيا الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين أما المطلب الثالث الخصائص الطبيعية والبشرية لبلدية المقارين والمبحث الثاني خصص لمؤشرات التنمية المحلية في البلدية من خلال المخططات التنموية، حيث تضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول

المخطط البلدي للتنمية PCD والمطلب الثاني المخطط القطاعي للبلدية، أما المطلب الثالث المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير PDAU. والمبحث الثالث خصص لتقييم التخطيط الاستراتيجي للتنمية في بلدية المقارين تضمن مطلبين ايجابيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية كمطلب أول ومعيقات التخطيط الإستراتيجي كمطلب ثاني.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي والتنمية المحلية

تمهيد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل نمو وتطور نظام التخطيط ، وبالتالي فإن موضوع التخطيط الاستراتيجي يعد من المواضيع الهامة لدى جميع الادارات عموما والإدارة المحلية بصفة خاصة، حيث يعتبر أول العمليات الإدارية التي تستخدم لإختيار الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها وكذا وضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة كافة أشكال التغيرات البيئية. وهو ضرورة ملحة لا يمكن الإستغناء عنها لتحديد مسار المنظمة في ترشيد مختلف مسارات التنمية.

ويتضمن الفصل الأول المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط استراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها. وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهميته التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

قبل تعريفنا للتخطيط الاستراتيجي لابد أولاً من تعريف التخطيط وتعريف الاستراتيجية.

تعريف التخطيط هو: عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، وهو من اهم الوظائف القيادية والمهمة في الادارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة¹.

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة².

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلاً³.

تعريف ميشال جيرفي (MICHEL GERVAIS) " التخطيط هو عملية منهجية ومستمرة تحتوي على:

- تحديد الغايات والأهداف،

- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب،

- تحديد الموارد والامكانيات المطلوبة،

¹ حسام العربي، التخطيط الإداري. دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص 09.

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص35.

³ حسن أحمد الشافعي، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته ب(الامكانيات - اتخاذ القرار - أسباب فشله). دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2012، ص 12.

- تحديد السياسات والخطط والبرامج،

- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف⁴.

ب تعريف الاستراتيجية هي اختيار إداري لتشكيل وتوظيف الموارد المتاحة لتعظيم الوصول إلى غايات محددة بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة في مواجهة الظروف والمتغيرات ومصادر التهديد، فهي خطة رئيسية شاملة تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط⁵.

يعرفها توماس thomas الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ج تعريف التخطيط الاستراتيجي

تعريف "محمد خالد بنى حمدان" التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص وتوجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد⁶.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فهو عملية اتخاذ قرارات تستمد بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي⁷:

_ أين نحن الآن where are we new

_ أين نرغب أن نكون where we want to be

_ كيف سنصل إلى هناك how do we get there

⁴ MICHEL GERVAIS , **Contrôle de gestion**. Economica ,paris,2000,p20 .

⁵ حسين مصطفى هلالى، **التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية**. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع،2009، ص138.

⁶ نعيم ابراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات**. عالم الكتب الحديث، عمان ، 2009، ص74.

⁷ خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص ص 10 11.

_ كيف نقيس مدى تقدمنا how do we measure our progress

تعريف "محمود جبريل" التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل، واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل⁸.

تعريف "نادية العارف" التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل⁹.

تعريف "أحمد حمدوش" التخطيط الاستراتيجي هو تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك¹⁰.

بناء ما تقدم من التعاريف السابقة يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية، فإذا لم تتوفر لدى الإدارة خطة يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائفها الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة. والمنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجياً تحقق العديد من المزايا والمنافع، ومن أهم المزايا التي تعود على المنظمات جراء استخدامها لأسلوب التخطيط الاستراتيجي هي:

_ التخطيط الاستراتيجي يساعد في وضوح رؤيتها المستقبلية، ذلك أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يساعد على التعامل معها بفاعلية وبالتالي بقاء المنظمة ونموها.

_ يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على المدى الطويل في تحقيق التفاعل البيئي، فليس بإمكان المنظمة التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، في حين يمكنها ذلك على المدى

⁸ حسين مصطفى هلاي، المرجع السابق، ص 140.

⁹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 08.

¹⁰ عمري سامي، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مانجمانت الفوسفات"، مؤكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تبسة، 2007، ص 19.

الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية¹¹.

_ يساعد التخطيط الاستراتيجي في احداث التغيير. إذ أنه يعتمد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، وذات رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل.

_ يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي، حيث يقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد في الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

_ التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة وذلك من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيهية الصحيح على المدى البعيد، كما أنه يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة والتي تمكن من استغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف.

_ التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحسين قدراتها على التعامل مع المشكلات، فبتشجيع المديرين مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط يؤدي إلى زيادة قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية.

_ الإستناد على العمل الجماعي في التخطيط يترتب عليه قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، مما يولد عدة بدائل استراتيجية والذي بدوره يحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي وكذا إيجاد الحلول لمعظم المشاكل¹².

_ يفيد التخطيط الاستراتيجي في اعداد كوادر للإدارة العليا، بحيث أنه يعرض مديرو الادارات الوظيفية لنوع التفكير وكذا المشاكل التي يمكن مواجهتها بعد ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة، ومشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية الفكر الشامل لديهم، وذلك من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

¹¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحدي والعشرين. مجموعة نيل العربية، القاهرة، 1999، ص 37.

¹² عمري سامي، المرجع السابق، ص 19.

_ إن التخطيط الاستراتيجي يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها، وبالتالي فهو يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح التي تعمل مع المنظمة¹³.

_ يمكن التخطيط الاستراتيجي المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة التي تعمل فيها منظماتهم. كما أنه يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية¹⁴.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التخطيط الاستراتيجي

أولاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

تسفر عملية التخطيط على ثلاثة أنواع من الخطط¹⁵:

أ_ **الخطة الاستراتيجية:** هي خطة انمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتساعد الخطة الاستراتيجية الإدارة الوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد اللازمة، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5_15 سنة. ومن بين خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الادارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة.

ب_ **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3_5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين.

ج_ **الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطة بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد،

¹³ بلال خلف السكارن، المرجع السابق، ص 95.

¹⁴ ليلي صوالحي، "دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، **مذكرة ماجستير**، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011، ص 72.

¹⁵ بلال خلف السكارن، نفس المرجع، ص 102.

والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الانتاج...الخ. وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين.

ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

1_ صياغة الرسالة والرؤيا الاستراتيجية:

أ - مفهوم وأهمية رسالة المنظمة: يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها. إذ تستمد هذه الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تحملها المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة. ويجب أن تعبر رسالة المنظمة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانيات المؤسسة ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث يكون من المؤكد أن هذه الإمكانيات والقدرات قادرة على انجاز رسالة المؤسسة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية¹⁶.

ب - مفهوم وأهمية الرؤيا الاستراتيجية: يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فلا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يضمن أمورا عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب اشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين. حيث تعبر الرؤية عن صورة تخيلية ذهنية أو حلم تصبو إليه مستقبلا. كما تمثل صياغة الرؤيا الإستراتيجية مبراة الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية الأنشطة المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، مما يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال والذي تلتزم به الإدارة إلى أقصى حد ممكن لتنميتها¹⁷.

¹⁶ هاني حامد الضمور، الإدارة الاستراتيجية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص 103.

¹⁷ ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص 58.

ج - الفرق بين رسالة ورؤية المنظمة الاستراتيجية:

نرى الفرق بين الرؤية والرسالة يكمن في أن الرسالة تمثل الواقع الحالي للمنظمة، في حين أن الرؤية تصف ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، كما أن طموحات المنظمة لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

2_ تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يتعين على أي منظمة تصميم أهداف استراتيجية تهيئ إطاراً لعمل الإدارة بما يؤدي إلى بلوغ غايتها وتحقيق رسالتها.

أ مفهوم الأهداف الاستراتيجية: هي مجموعة غايات بعيدة الأمد تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، على أن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم وقد وصفت الأهداف الاستراتيجية بأنها تعبير عن توقعات المساهمين داخل المنظمة وخارجها ومواردها البشرية ورسالتها، فهي غايات المنظمة ذات المنطق الكمي¹⁸.

ب أهمية تحديد الأهداف:

هناك العديد من الأسباب تبرر ضرورة وضع الأهداف بالنسبة للمنظمات تتمثل أهمها فيما يلي¹⁹:

_ تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات، فهي تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة، كما أن الأهداف تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فإن القرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

_ تساعد الأهداف في تركيز جهود الأفراد والوحدات حتى لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد.

_ تساهم الأهداف في تفويض السلطة وذلك من خلال تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءً على الأهداف التي انبثقت لكل منهم.

¹⁸ بوزيان جواهر، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور الوادي"، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص 18.

¹⁹ عمري سامي، المرجع السابق، ص 31.

_ تساعد الأهداف في عملية تقييم الأداء من خلال توفير الأسس والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء سواء كان على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل فرد.

ج خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

عموما تتميز الأهداف الجيدة بالخصائص التالية²⁰:

- 1 أن تكون الأهداف محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.
- 2 وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون مترافقة ومتكاملة وغير متعارضة حتى تحقق الهدف الرئيسي.
- 3 المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
- 4 القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان.

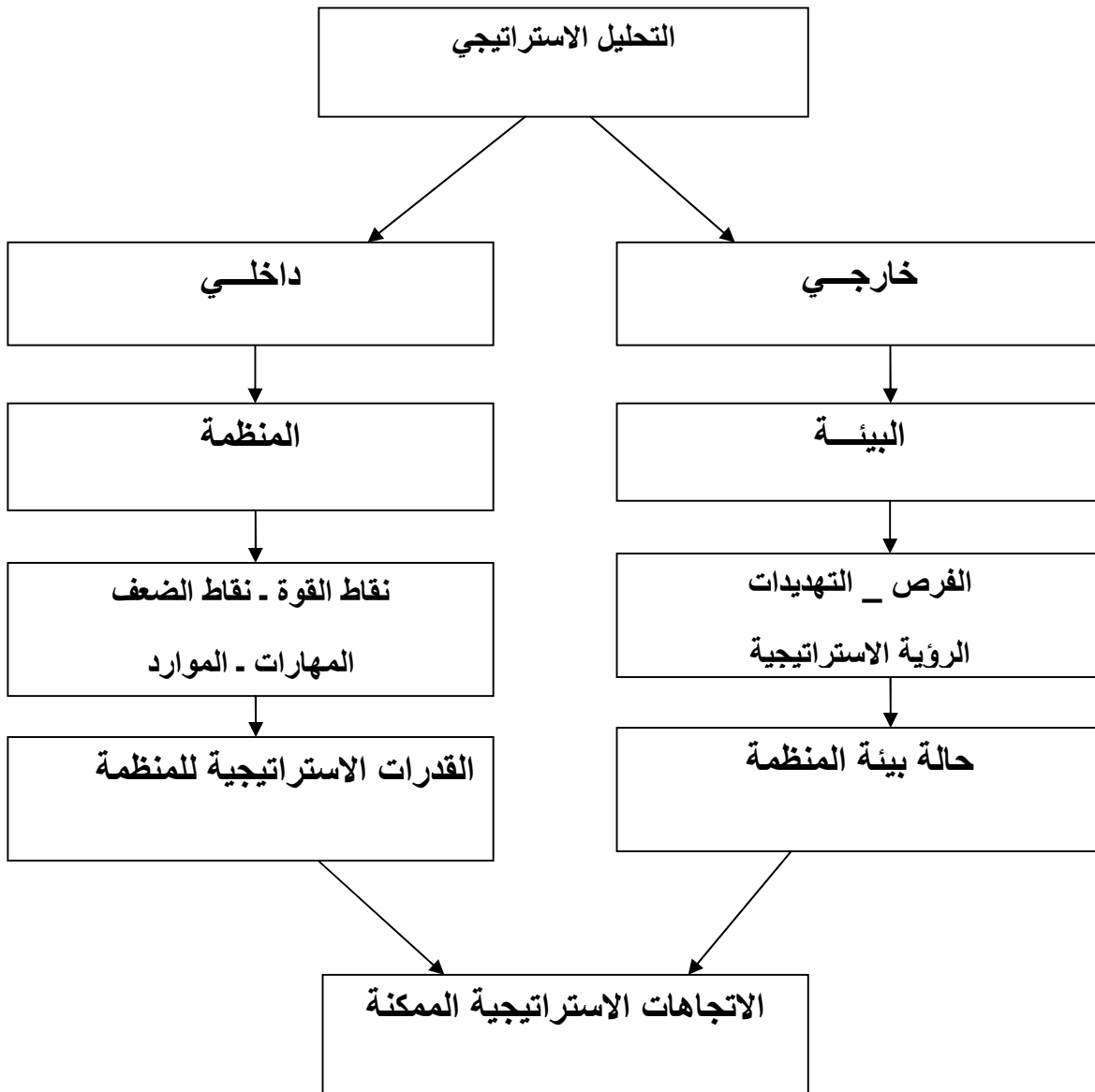
3 _ تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يعرف التحليل البيئي على أنه مراقبة بيئات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غايتها، فالتحليل الاستراتيجي يركز على بعدين مكملين، بعد داخلي (التحليل الداخلي للمنظمة)، بعد خارجي (التحليل الخارجي) خاص بمحيط المنظمة، على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح على المحيط والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المنظمة والمحيط.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

²⁰ رحمة زعيبي، "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 43.

شكل رقم 01 : أبعاد التحليل الاستراتيجي.



المصدر: بوزيان جواهر. المرجع السابق. ص 19.

أ - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تعريف تحليل البيئة الداخلية: يقصد بها عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا مهنة المنظمة والكفاءات التي تتوفر عليها ونظام المعلومات فيها، وبالتالي فهي عملية تحليل الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، ويهدف التحليل الداخلي إلى الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

العناصر المكونة للبيئة الداخلية: تشمل البيئة الداخلية على ما يلي:

_ **الهيكل التنظيمي:** وهو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الاستراتيجية المتبعة. وقد توصل "تشندر" إلى أن الاستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملاً متغيراً تبعاً لمتطلبات الاستراتيجية²¹.

_ **حضارة المنظمة:** وهو مفهوم يستخدم للإشارة إلى الفلسفة والاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة والتي تكون الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة. فحضارة المنظمة توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والاعتقادات حول أين كانت المنظمة في الماضي، وكيف كانت، وما هي الآن وكيف ستكون في المستقبل.

أهمية تحليل البيئة الداخلية: إن دراسة البيئة الداخلية يساعد المنظمة لتبيان نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل معالجتها، والنقاط التالية توضح أهمية تحليل البيئة الداخلية²²:

_ المساهمة في تقييم الامكانيات المادية والبشرية.

_ اكتشاف نقاط القوة وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

_ معرفة نقاط الضعف.

_ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها ومدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

_ معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

وبالتالي فإن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف وهو أمر لازم لتحديد الفرص التي يمكن أن تستغلها المنظمة، وكذا التهديدات وكيفية مواجهتها، وأن تحديد نقاط القوة والضعف يساعد على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات.

²¹ رحمة زعيبي، المرجع السابق، ص 24.

²² ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص 64 65.

ب - تحليل البيئة الخارجية:

1 تعريف البيئة الخارجية: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تحيط وتؤثر على المنظمة وإستراتيجيتها وتتمثل هذه العوامل في المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية والثقافية... وغيرها. وعليه فإن البيئة الخارجية هي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته وتحديد العناصر التي تسمح بنجاح المؤسسة وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما²³.

2 متغيرات البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية ببيئة الفرص والتهديدات وتشمل البيئة الخارجية على المتغيرات التالية²⁴:

_ **المتغيرات الاقتصادية:** تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها. وتشمل هذه المتغيرات العديد من العناصر كالدخل القومي، معدل الفائدة، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، درجة النمو،... وغيرها.

_ **المتغيرات الاجتماعية:** وتشمل العادات والتقاليد، اللغة ونسبة الأمية، معدلات النمو السكاني، توزيع السكان على المناطق الجغرافية... إلخ.

_ **المتغيرات الفنية أو التكنولوجية:** فالتغير السريع الذي يحدث في التكنولوجيا يؤدي إلى صعوبة التنبؤ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن تواجهه المنظمة، وبالتالي عليها المتابعة وبصفة مستمرة أي تطور فني يحدث.

_ **المتغيرات السياسية والقانونية:** وتتمثل في درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي ميدان الأعمال، الأحزاب، القوانين السائدة، النقابات والاتحادات... إلخ.

_ **المتغيرات الدولية:** ومنها التكتلات الاقتصادية، الأحلاف العسكرية، التجمعات الاقتصادية... إلخ. لكن مثل هذه القوى يمكن أن تؤثر إلا على القرارات ذات المدى الطويل وعلى استراتيجية المنظمة.

²³ رحمة زعيبي، المرجع السابق، ص 20.

²⁴ ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص 66.

3 أهمية تحليل البيئة الخارجية: لتحليل البيئة الخارجية أهمية كبيرة وتتمثل أهميتها فيما يلي²⁵:

_ توفير المعلومات: فعلى الإدارة الاستراتيجية تحليلها، لأنه على ضوء هذه المعلومات تتمكن من التحكم في العديد من الأنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، كما أنه من الضروري التأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء الواردة غير مسموح بها.

_ صياغة الأهداف: إن دراسة وتحليل البيئة الخارجية تساعد على وضع أو تعديل الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. كما أنه يساعد في جعلها أهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية.

_ صياغة استراتيجية الموارد: حيث أن فهم المتغيرات البيئية المختلفة يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وبالتالي كيفية الاستفادة منها.

_ النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها (السلع، الخدمات، طرق التوزيع ومنافده وأساليب وشروط الدفع...إلخ). كما أنه يساعد في توضيح علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى سواء كانت تمدها بالمنتجات أو تستقبل منها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

_ إن تحليل البيئة الخارجية يساهم في صياغة رسالة المنظمة ومجال عملها كما أنه يبين الفرص التي يمكن إقنتاصها وكذا لمخاطر والمعوقات الواجب تجنبها.

_ إن تحليل البيئة الخارجية يساهم في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة من خلال القيم السائدة.

و لتحليل البيئة الداخلية والخارجية أهمية بالغة لرسم أي إستراتيجية للمنظمة فالتحليل الجيد للبيئة الداخلية يبين عدة نقاط أساسية تعتمدها المنظمة لصياغة إستراتيجيتها كنقاط القوة و نقاط الضعف، وبذلك تساهم في تحديد بعض الأهداف، فتبرز مدى فعالية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي.

²⁵ ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص ص 66 67.

د- تحديد البدائل الإستراتيجية:

إن تحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها للمنظمة يتوقف على نتائج تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

فعلى الاستراتيجية التوصل إلى مجموعة معقولة من الاستراتيجيات البديلة الجذابة. كما ينبغي تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات البديلة، ويجب أن يكون هناك ممثلين عن كل إدارة أو قسم في المنظمة في عملية تحديد الاستراتيجيات البديلة. ثم يتم جمع هذه الاستراتيجيات التي اقترحها المشاركين، ودراستها وبعد ذلك يتم ترتيبها وفق لجاذبيتها من وجهة نظر كل المشاركين، والترتيب يكون على الشكل التالي:

الترتيب الأول (1): ينبغي عدم تطبيقها.

الترتيب الثاني (2): محتمل تطبيقها.

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

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

وقد وضع الباحثين العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة لإختيارها ما يتلائم مع ظروفها وسنتعرض إلى أهمها فيما يلي²⁶:

1 استراتيجية التبلور التدريجي: إن هذه الاستراتيجية تعكس منهاجاً يقوم في مرحلة أولى منه على التجريب، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية أقرب إلى منهاج المحاولة والخطأ منها إلى التجريب المخطط، إذ أنها تمثل في أفضل حالاتها المنهج الاستطلاعي الذي يحاول استكشاف المسارات الأفضل لبناء أنظمة إدارية أو للتغيير أو الإصلاح.

2 استراتيجية رد الفعل: هي الاستراتيجية التي تقوم على مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمات الحكومية بعد حدوثها، وتحاول هذه الاستراتيجية قدر الامكان تفادي خلخلة الاستقرار الظاهري الذي يسود الهياكل والأنظمة والممارسات. ويقوم منهاج هذه الاستراتيجية على ردود الأفعال، حيث أن استراتيجية رد الفعل لا تسعى إلى احداث تغيير في عناصر البيئة، أو السيطرة عليها لتوجه مسارها، وإنما تكتفي بمجرد

²⁶ ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص ص 68 69.

الإستجابة لضغوطاتها وتغييراتها. وتمثل هذه الاستراتيجية الحد الأدنى اللازم لمواجهة ظواهر التفسح الإداري وانهيار الأداء.

3 استراتيجية الإبداع المخطط: تعتبر هذه الاستراتيجية ذات توجه مستقبلي، إذ أنها تستهدف تنمية الأداء وزيادة فعاليته وذلك ليس بسبب ضغوط تتبع من مشكلات قائمة وإنما من منبع الإبداع والابتكار والتخطيط المسبق. وفق هذه الاستراتيجية لا تؤخذ عناصر البيئة على أنها معطيات أو متغيرات مستقلة، بل يتم البحث والتنقيب عن فرص تطوير وتغيير البيئة التي تعمل فيها المنظمات المستهدفة بالإصلاح. ويمتد الإصلاح الإداري ليمتدج ببرامج إصلاحية أخرى تستهدف تغيير هياكل وأوضاع اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية. وعليه تكون جهود تطوير الهياكل والأنظمة والممارسات الإدارية متداخلة ومتفاعلة مع عوامل السياق البيئية تتلقى تأثيرها في جانب وتؤثر فيها في جانب آخر.

المطلب الثالث: طرق ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: طرق التخطيط الاستراتيجي

يرى العديد من الباحثين أن هناك عدة طرق لبدء الدورة التخطيطية في المنظمة، ولا يعني استخدام طريقة معينة الاستغناء عن الطرق الأخرى، وأن اختيار إحدى هذه الطرق هو مرتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل، بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وهذه الطرق هي:

أ_ طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل: بموجب هذه الطريقة فإن دورة التخطيط تبدأ من الإدارة العليا والتي تضع التوجهات العامة والغايات والأهداف الاستراتيجية لصياغات تخطيطية، يتم ذلك بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض إنضاجها والاتفاق عليها. ومن ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية، وكذا صياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بعد ذلك ترسل هذه الأهداف إلى الإدارة العليا من أجل الإقرار. وقد يسبق هذا الإقرار بنقاش وحوار وتعديل، وبعد الإقرار ترسل الأهداف مجدداً إلى الإدارة الوسطى والتي بدورها تطلب من الإدارة الدنيا وضع أهداف تفصيلية في ضوء الأهداف والتوجهات الإدارية العليا. بعد ذلك يعاد الأمر صعوداً من أجل الإقرار من طرف المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

والملاحظ أن استخدام هذه الطريقة يعطي حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجهاتها²⁷.

ب_ طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى: وبموجب هذه الطريقة فإن دورة التخطيط تبدأ من الإدارة الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها، ومن ثم تقوم بإرسالها إلى الإدارة الوسطى والتي تفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية. ويمكن أن تعاد للإدارة الدنيا من أجل تعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل مجددا للإدارة الوسطى من أجل الإقرار بعد ذلك تصعد للإدارة العليا التي بدورها تحاور هذه الخطة لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر ذلك.

ج_ طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى: بموجب هذه الطريقة يتم المزوجة بين الطريقتين الأولى والثانية والتنسيق بينهما، وذلك من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وتتبع هذه الطريقة غالبا في المنظمات ذات الحجم الكبير والتي تتبع أسلوب اللامركزية. وعليه فإنه بهذه الطريقة يتم التنسيق بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى حول وضع الاستراتيجيات والأهداف وكذا توظيف الإمكانيات المتاحة والمحتملة وإمكانية التعديل من خلال الحوار وإشراك الإدارات بفاعلية أكثر من أجل الرقابة على أدائها.

د_ فريق التخطيط: تستخدم هذه الطريقة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث تغلب عليها المركزية، وقد تعتمد الإدارة على فريق المخططين يضعون الخطط بصيغتها الرسمية بعد عقد سلسلة من الاجتماعات مع مختلف مستويات التنظيم والاتفاق على الصيغ النهائية للخطة. وكلما كانت علاقة فريق المخططين والرئيس جيدة يسودها التفاهم كلما كانت هذه الطريقة من الطرق الناجحة²⁸.

ثانيا: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومنكاملا تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف. وعلى هذا الأساس نميز ثلاث مستويات للتخطيط الاستراتيجي:

²⁷ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 58.

²⁸ ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص 56.

1_ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، يوضع بواسطة مجلس الإدارة التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل²⁹.

2_ التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال: هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حيث يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة ونجاحها.

3_ التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى كونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم³⁰.

وقد عرفه الدكتور اسماعيل محمد السيد بأنه عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة. فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار³¹.

²⁹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 104.

³⁰ رحمة زعيبي، المرجع السابق، ص 39.

³¹ بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 106.

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية

تعتبر التنمية المحلية جزءا مهما مكملا لعملية التنمية التي تعني في مجملها التمكن من الوصول باستمرار إلى مستوى عيش جيد من الناحيتين المادية والمعنوية، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم التنمية عامة والتنمية المحلية على وجه الخصوص، ومجالات وأبعاد التنمية المحلية ومعوقاتها.

المطلب الأول: تعريف وركائز التنمية المحلية

أولاً: تعريف التنمية المحلية

لقي موضوع التنمية المحلية إهتمام جميع فئات المجتمع وتعددت تعريفاتها، حيث يجب أولاً أن نشير إلى تعريف مصطلحي التنمية والمحلية وبعدها يتم التطرق إلى تعريف التنمية المحلية.

1 تعريف التنمية:

لغة التنمية مصطلح مشتق من المصدر نما ينمو نموا ويقال نما الشيء أي زاد وكبر، وأنميت الشيء أي جعلته ينمو. والتنمية تدل على الزيادة كما ونوعاً³².

ويعرف معناها أيضاً بأنها "النماء" أي الإزدياد التدريجي، يقال نما المال نمواً أي تراكم وكثر، بمعنى الزيادة في المستويات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها³³.

اصطلاحاً: تعرف التنمية بأنها: العمل على تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة عبر فترة من الزمن وأنها تحتاج إلى دفعة قوية لكي يخرج المجتمع من حالة الركود والتخلف إلى حالة التقدم والنمو³⁴.

³² بلعربي نادية، "دور البلدية في التنمية المحلية في ظل القانون الجديد"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012_2013، ص 18.

³³ العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة". رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2007_2008، ص 82.

³⁴ رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المجتمع المحلي. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 18.

عرفها الدكتور أحمد رشيد بأنها "عملية تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع وفق توجهات هامة لتحقيق أهداف محددة تسعى اساسا لرفع مستوى معيشة السكان في كافة الجوانب، بمعنى أن أي تنمية يقصد بها معيشة السكان في كافة الجوانب"³⁵.

بالنظر إلى هذا المفهوم يتبين لنا أن التنمية تشمل أساسا الجانب الاقتصادي وبالتالي يتم النظر للتنمية على أنها تحقيق معدلات مرتفعة لدخل الفرد بما يحقق مستوى معيشة أفضل.

وعرفها "علي الكاشف" بأنها: إحداه سلسلة التغيرات الوظيفية والبنائية لنمو المجتمع المحلي، وذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقات المتاحة للمجتمع إلى أقصى حد ممكن وبطريقة تحقق له أهدافه³⁶. نلاحظ من هذا التعريف أن التنمية تسعى إلى تنمية طاقات أفراد المجتمع المحلي لأجل تحريك الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد شاع استخدام مصطلحات أو مرادفات عديدة للتدليل عن التنمية من قبل الباحثين في مجالات متعددة ومن بين هذه المصطلحات فهناك من يستخدم مصطلح النمو والبعض الآخر يستخدم مصطلح التغيير ومصطلح التحديث والتطور وهناك من يستخدم مصطلح التقدم. ومنه يمكننا أن نفرق بين التنمية وهذه المصطلحات.

التنمية والنمو: فالنمو تلقائي يحصل مع مرور الزمن باستمرار وجود تشكيلة إجتماعية معينة و سعيها الدائم للعيش فبنمو السكان تنمو احتياجاتهم المختلفة و بالتالي يحاولون زيادة إنتاجيتهم منها و بذلك يرتبط النمو الإقتصادي بمعدل نمو الناتج القومي الإجمالي و معدل نمو متوسط نصيب كل فرد منه.

أما التنمية فهي فعل مقصود يستوجب التدخل و التوجيه من قبل الدولة التي تمتلك القدرة على أن تنمي المجتمع و تكون مسؤولة عن مدى نجاح تدخلها هذا أو فشله، و بالتالي لا تترك المجتمع ينمو تلقائيا بل توجهه نحو المجالات الملائمة و تعمل على إحداث التغيرات المؤسسية و التنظيمية و التقنية اللازمة لذلك³⁷.

³⁵ خنفرى خيضر، "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق"، إطروحة دكتوراه، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 08.

³⁶ العلمي بن عطاء الله، المرجع السابق، ص 84.

³⁷ محمد حسن دخيل، إشكاليات التنمية الاقتصادية المتوازنة: دراسة مقارنة. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 22.

التنمية والتغيير: التنمية شكل من أشكال التغيير إلا أن التغيير يختلف عن التنمية فالتغيير يحدث تلقائياً و في كل اتجاه فيكون تقدماً و إرتقاءً أو تخلفاً و تأخراً سواء أردنا أم لم نرد أما التنمية فهي التغيير الموجه الذي تلعب فيه الإرادة دوراً جوهرياً فمن الممكن أن نطلق على التنمية إصطلاح التغيير فنقول أن التنمية هي التغيير الإرادي الذي تسهم فيه المشيئة بدور فعال³⁸.

التنمية و التقدم : التقدم هو التحسن الذي يطرأ على المجتمع الإنساني في إنتقاله من الحالة الفطرية الأولى إلى حالة أعظم كمالاً و يتضمن خلال مراحلها المتعاقبة ازدهاراً و رقياً أكثر و يتضمن التقدم صفة أخلاقية بمعنى الإحساس بالمسؤولية المشتركة فالفكرة العصرية عن التقدم تتميز بتصورها للإنسان أنه خالق المعرفة و العامل الرئيسي في عملية التقدم و في تصورهما للبشرية جمعاء بوصفها هي الفاعل و المستفيد النهائي من هذه العملية³⁹.

التنمية والتحديث: يمكن أن نميز بين التحديث والتنمية على أساس ان التحديث هو وسيلة من وسائل النهوض والتماشي مع العصر الحديث، أي تخليص المجتمع من الطابع التقليدي المدعم للتخلف وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في مجالات الاقتصاد والزراعة والصحة والتعليم والعمران. وهذا يعني ان مسألة التحديث في جوهرها مسألة علمية وتكنولوجية خالصة.

أما التنمية فتتضمن إلى جانب التحديث عاملاً آخر يتمثل في أسلوب توظيف وتوزيع عائد التنمية وخاصة ذلك الجزء الذي لا يعاد استثماره بل يخصص لإستهلاك البشر، فالتنمية ليست قضية علم فحسب بل قضية علمية وإنسانية وسياسية⁴⁰.

التنمية والتطور: يقصد بالتطور التغيير التدريجي و هو مفهوم يعتمد بالأساس على التصور الذي يفترض أن كل المجتمعات تمر خلال مراحل محددة ثابتة في مسلك يتدرج من أبسط الأشكال إلى أعقدها، وقد سادت نظريات التطور خلال الخمسينيات و الستينيات من القرن الماضي إذ أكدت أن التطور يتدرج خلال مراحل معينة في نظام محدد⁴¹، في حين أنه لا يوجد للتنمية طريقة واحدة أو نموذج موحد فالتنمية

³⁸ حسين عبد الحميد أحمد رشوان. **التنمية إجتماعيا - ثقافيا - إقتصاديا - إداريا - سياسيا - بشريا**. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 06.

³⁹ ثروة محمد شلبي، التنمية اجتماعية. جامعة بنها، مصر، ص 27.

⁴⁰ نورة العجلان، **مؤشرات التنمية الإقتصادية** - <http://lahaonline.com/static/laha.filecenter/saudi-women/dimensions-development.bdf>

⁴¹ سهير حامد، **إشكالية التنمية في الوطن العربي**. دار الشروق، عمان، 2007، ص ص 28 29.

في مجتمع مدني غيرها في مجتمع قبلي و ما يعد أساسيا في دولة ما قد لا يعتبر ضروريا في بلد آخر، وحتى ضمن الدولة الواحدة قد تختلف الحاجات و المطالب من إقليم إلى آخر، و بالتالي يجب على كل مجتمع أن يبحث عن الأسلوب الذي يلائمه مستفيدا من تجارب الآخرين⁴².

2 تعريف المحلية: تعرف المحلية بأنها تلك الفضاءات التي توجد بها رابطة اجتماعية مكثفة مثل العلاقات بين أشخاص، ممارسات ثقافية... تسمح هذه الرابطة بالتعايش المشترك وبالتالي إعداد استراتيجيات جماعية للتنمية⁴³.

3 تعريف التنمية المحلية: هي مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي، في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على أحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية⁴⁴.

وتعرف أيضا بأنها السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مقصود ومرغوب فيه في المجتمعات المحلية أي على المستوى البشري والولائي بهدف رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات بتحسين نظام توزيع الدخل والاستفادة القصوى من المنشآت الاجتماعية الصحية والتعليمية والثقافية والمرافق العامة⁴⁵.

عرفها الأستاذ آثر دنهام "ARTHUR DUNHAN" بأنها "نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهالي"⁴⁶.

⁴² محمد حسن دخيل، المرجع السابق، ص 49.

⁴³ خنفري خيضر، المرجع السابق، ص 11.

⁴⁴ بدة عيسى، "مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية- دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية مسيلة (2001_ 2008)", **مذكرة ماجستير**، فرع النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007_ 2008، ص 27.

⁴⁵ ريان ريان عبد السلام، "إشكالية التنمية المحلية ومدى فعالية البرامج البلدية للتنمية بولاية الأغواط"، **مذكرة الماجستير**، تخصص تهيئة إقليمية، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص 10.

⁴⁶ جمال زيدان، "واقع التنمية المحلية على ضوء الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر 1990 - 2000"، **رسالة ماجستير**، فرع التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2001، ص 05.

عرفها "حسين عبد الحميد أحمد رشوان" بأنها: تنمية المجتمعات المحلية فيقول بأنها عبارة عن العملية المصممة لإيجاد الظروف الخاصة بتشجيع وتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي كافة عن طريق الاشتراك الحيوي الفعال لسكان المجتمع والإعتماد على أقصى حد ممكن على البواعث الاجتماعية والمبادرة الجماعية والابتكار والبناء لهؤلاء السكان⁴⁷.

عرفها الدكتور "عبد المطلب عبد الحميد" التنمية المحلية تركز على عنصرين أساسيين، أولهما يتعلق بالمشاركة الشعبية والتي تدعم جهود التنمية المحلية ومن ثم مشاركة الأهالي أنفسهم في جميع الجهود التي تبذل لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين بقدر الإمكان على مبادراتهم الذاتية، أما العنصر الثاني فيتمثل في توفير مختلف الخدمات والمشروعات المتعلقة بالتنمية المحلية بأسلوب يشجع هذه المبادرة والاعتماد على النفس والمشاركة⁴⁸.

التعريف الإجرائي للتنمية المحلية فهي عملية ديناميكية تستهدف مكونات المجتمع المحلي وتتضمن سلسلة من التغيرات البنائية الوظيفية قصد إحداث تفاعلات على مستوى البناء الاجتماعي الاقتصادي من أجل تحسين مستوى الأفراد وإخراجهم من عزلتهم ليشاركوا إيجابيا في تنمية مجتمعهم المحلي بصفة خاصة والقومي بصفة عامة بهدف الوصول إلى تغيير شامل غايته التقدم ووسيلته التنمية من أجل الإنسان، من خلال تسيير برامج تنموية يساهم فيها الشعب مع الحكومة والمؤسسات المحلية في إنجازها بالإعتماد على الإمكانيات المحلية وغير المحلية المتاحة المادية منها والبشرية والفنية الملائمة لطبيعة وظروف المجتمع المحلي وخصوصياته التاريخية والثقافية.

ومن خلال التعاريف السابقة نرى أن التنمية المحلية تتميز بعدة خصائص ومميزات وهي⁴⁹:

1- عملية عامة: تهتم برامج التنمية المحلية بجميع بكافة السكان وليس بفتة أو جهة أو جماعة أو هيئة محددة ، أي موجهة لفائدة عموم المواطنين بغض النظر عن من ساهم وشارك في إعدادها وتنفيذها.

⁴⁷ العلمي بي عطاء الله، المرجع السابق، ص 92.

⁴⁸ خنفري خيضر، المرجع السابق، ص 17.

⁴⁹ أحمد حمزة قعمور، الأحزاب السياسية والتنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة الجزائر، 2012_2013، ص 40.

2_ عملية شاملة: تستغرق أهداف التنمية المحلية وتتصب برامجها ومشاريعها عفى كافة جوانب ومجالات حياة المجتمع وعلى جميع احتياجاته و أولوياته ولا تقتصر على مجال أو قطاع معين أو التركيز على مشكلات محددة، بل تشمل البعد المادي والمعنوي وتخطي جميع مجالات المجتمع المحلي.

3- عملية ارتقائية: ارتقاء مستمر نحو الأفضل حيث يفضي كل مستوي يتحقق إلى طموح جديد بمستوى أعلى والانتقال من دائرة إلى أخرى بما يفرض استمرارية واستدامة واتساع مجال التنمية لصالح الجيل الراهن للأجيال القادمة.

4- عملية تساهمية: بحيث تؤسس التنمية المحلية فلسفته للجهود الذاتية، سواء كانت بشرية أو مادية التي يقوم بها أبناء المجتمع المحلي.

ثانيا: ركائز التنمية المحلية:

مع التطور الحاصل في مفهوم التنمية والذي لم يعد يركز على جانب معين، وباعتبار التنمية المحلية جزء من التنمية الشاملة سعت مختلف دول العالم إلى الرقي بهذا النوع من التنمية. غير أن تحقيق التنمية المحلية يعتمد على تفعيل العناصر التالية:

1_ تفعيل المشاركة الشعبية:

يعتبر اشراك الأفراد المحليين في التنمية عنصرا جوهريا لنجاح وتفعيل التنمية، لذلك فالقاعدة الأساسية في كل عمل انمائي أن يقوم على أساس المشاركة وتشجيع المواطنين على إبداء رأيهم في المشروعات الإنمائية، وبما أن المجلس الشعبي البلدي هو قاعدة المشاركة في إدارة التنمية المحلية فإن قانون البلدية أعطى إمكانية إشراك المواطنين في اللجان التي يشكلها المجلس وهي أهم قاعدة لتطبيق الديمقراطية التشاركية التي تعني اشراك جميع فئات المجتمع المدني في كامل العملية التنموية من التخطيط والتنفيذ إلى التمويل والرقابة⁵⁰.

⁵⁰ غزير محمد الطاهر، "آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2009_ 2010، ص31.

2_ تجسيد اللامركزية الإدارية والمالية:

تعد اللامركزية الإدارية نتاج اعتماد أي دولة في تنظيمها الإداري على النظام اللامركزي الذي يقوم على تحويل بعض الاختصاصات من الدولة إلى الجماعات المحلية ونعرف اللامركزية الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة. ومنه تجسيد اللامركزية الإدارية يشكل المجال الحقيقي لترقية ممارسة الحريات العامة وبالتالي الوصول إلى الديمقراطية. في حين أن اللامركزية المالية تعد كنتيجة لتطبيق اللامركزية الإدارية، حيث يقصد بها: "تكفل الهيئات المحلية بالتصويت كلياً أو جزئياً على إيراداتها ونفقاتها وإقرار كل النشاطات المتعلقة بها وإجراءات التسيير المالي، فالاستقلالية المالية هي استقلال الهيئات اللامركزية عن الجهات المركزية مالياً، الأمر الذي يتطلب توفر موارد مالية محلية.

3_ تفعيل سياسات التنمية الريفية والحضرية:

وذلك بإقامة مدن ومجمعات عمرانية جديدة وتنمية المدن الحضرية للإرتقاء بها وتحسين مستوى معيشة الأفراد. بالإضافة إلى رفع كفاءة إدارة المجتمع المحلي من خلال تسيير الإجراءات الحكومية وتبسيطها من أجل تحقيق الشفافية⁵¹.

4_ دور الجهات الحكومية في العمل التنموي:

وهو الاستفادة من التشجيع الحكومي، سواء المادي أو في مجال الخبرة الفنية والتقنية عند تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية المحلية وذلك من خلال اعداد فنيين وتوفير الأجهزة الحديثة... وما إلى ذلك من الأمور التي يصحب على الموارد المحلية أن تغطيها وتلبيها خاصة وأن معظم المجتمعات المحلية تعاني من نقص الموارد الطبيعية وندرة الطاقات البشرية المحلية الكفاءة وهذا ما يستدعي ضرورة المساعدة الحكومية التي تشكل عصب النشاط التنموي المحلي في مثل هذه المجتمعات⁵².

⁵¹ بلعربي نادية، المرجع السابق، ص 24.

⁵² خشمون محمد، "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)"، رسالة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة قسنطنسة، 2010-2011، ص 104.

المطلب الثاني: مجالات وأبعاد التنمية المحلية:

أولاً: مجالات التنمية المحلية:

من خلال تعريفنا للتنمية لأمسنا كل الجوانب المختلفة للحياة فلاحظنا اتساع مجالات ونطاق التنمية كتحديد ليصل إلى معظم العلوم الانسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكذا الإدارية حيث تم طرح التنمية كمفهوم له روابط واتصالات قوية مما أدى إلى بروز المجالات التنموية التالية:

التنمية الاقتصادية: هي العملية التي يشترك فيها كل الناس من المحليات والذين يأتون من كل القطاعات ويعملون سويًا لتحفيز النشاط الاقتصادي المحلي والذي ينتج عنه اقتصاد يتسم بالمرونة والاستدامة، فهي عملية تحسين وتنظيم استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بهدف زيادة الإنتاج الكلي من السلع والخدمات بمعدل أسرع من معدل الزيادة في السكان بهدف تحقيق زيادة متوسطة في دخل الفرد الحقيقي. إذن فغاية التنمية هي رفاهية الإنسان ماديا عن طريق تحسين دخل الفرد وتحسين مستواه المعيشي، كما أن هذا النوع من التنمية تهدف أساسا إلى وضع مخططات يكون الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعات المحلية سواء كانت في الجانب الصناعي أو الزراعي وحتى المنشآت القاعدية بما يسمح لاحقا بتوازن يمكنها من توفير منتجات اقتصادية تلبي بها حاجات أفرادها ومن ثم فقد جاءت بطروحات مختلفة مبنية على الأسس المنهجية من أجل إسعاد الإنسان وتحقيق رخاءه المادي⁵³.

التنمية السياسية: تشير إلى العملية التي يستطيع النظام السياسي أن يكتسب من خلالها مزيدا من القدرة، لكي يحقق باستمرار وبنجاح النماذج الجديدة من الأهداف والمطالب ويطور نماذج جديدة للتنظيم وهي زيادة الكفاءة الحكومية على استخدام الموارد الانسانية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف قومية⁵⁴. فالتنمية السياسية المحلية هي ترشيد الحكم المحلي نحو تفعيل دور المؤسسات المحلية وزيادة المشاركة السياسية المحلية في صنع القرار المحلي عبر القنوات المخصصة وذلك من أجل الرقي بحياة أفضل للمواطن المحلي وتحقيق التكامل القومي⁵⁵.

⁵³ محسن يخلف، "دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية"، مذكرة ماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة إقليمية، كلية العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2013_2014، ص 51.

⁵⁴ عمارة ليلي، "دور المجتمع المدني في التنمية السياسية"، مذكرة ماستر، تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية، كلية العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2012_2013، ص 30.

⁵⁵ أحمد حمزة قعمور، المرجع السابق، ص 41.

التنمية الإدارية: هي مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة تقوم بها الإدارة تستعمل فيها بعض الأساليب الفنية كالتمرين ، التوجيه وتقديم المساعدات المادية كالأموال والمعنوية كالأستشارات من أجل رفع مردودية العمل الإداري وجعله مؤهلاً لإدارة التنمية. وعلى هذا الأساس فإن التنمية الإدارية هي تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع الكفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية وزيادة قدرتها على العمل الإيجابي المنتج مما يمكنها من إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة ممكنة، وعليه فإن تحقيق التنمية الإدارية الفعلية مرهون بتواجد قيادة إدارية فعالة لها قدرة على بث روح النشاط في جوانب التنظيم القائد الفعال ومستوياته، كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة ومترابطة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلع إلى المزيد من العطاء والإنجاز⁵⁶. ويمكن النظر للتنمية الإدارية على أنها العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص⁵⁷.

التنمية الإجتماعية: هو مجال تنموي يسعى للاهتمام بالتنمية الجانب الاجتماعي لأفراد الإقليم الواحد، حيث أن جوهر هذا المفهوم هو العنصر الانساني للتركيز على قواعد مشاركة الفرد في التفكير وإعداد وتنفيذ البرامج الرامية للنهوض به وبالاهتمام وخلق الثقة في فعالية برامج التنمية الاجتماعية والتي تنحصر أساساً في الخدمات العامة والخدمات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم التي يمكن جعلها في عملية الاستثمار في الموارد البشرية⁵⁸. إن التنمية الاجتماعية تعني الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة وتعززه الجهود الاصلية لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة وبالحلول الذاتية لسد الثغرات التي تبدو على مستوى هذا الحد مما تسعفها موارد الدولة⁵⁹.

التنمية البشرية: يعتبر الانسان المحور الرئيسي لعملية التنمية حيث تعتمد عليه الخطط والبرامج التنموية كما أنه الهدف من التنمية هذا يعني أن التنمية تتحقق بفضل الإنسان ومن أجله وذلك لم يأت إلا من خلال: التعليم، التمرين، التأهيل الذي يضمن تغير وتحويل في متغيرات الحياة.

⁵⁶ جمال زيدان، المرجع السابق، ص 09.

⁵⁷ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 32.

⁵⁸ محسن يخلف، المرجع السابق، ص 52.

⁵⁹ أحمد مصطفى خاطر، التنمية الاجتماعية: المفاهيم الأساسية نماذج ممارسة. المكتب الجامعي الحديث،

الاسكندرية، 2002، ص 14.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية نمو رأس المال البشري وإستثماره بكفاءة في التنمية الإقتصادية وهي تعني تلك الجهود الوطنية التي يتبعها النظام السائد بهدف الوفاء بحاجات الأفراد ويشير تقرير التنمية البشرية لعام 1993 إلى أن التنمية بشرية هي تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس.

وتنمية الناس تعني إستثمار قدرات البشر سواء في التعليم أو الصحة حتي يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق والتنمية من أجل الناس تعني كفاءة توزيع ثمار النمو الاف الذي يحققونه توزيع واسع النطاق وعادل، أما التنمية بواسطة الناس تعني إعطاء كل فرض فرصة للمشاركة فيها وعلى هذا فإن التنمية البشرية تستهدف بناء نظام إجتماعي عادل يؤدي إلى رفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالة وعبر توسيع خيارات المواطنين وإمكاناتهم والفرص المتاحة⁶⁰.

ثانيا: أبعاد التنمية المحلية:

1_ البعد الاجتماعي: يركز البعد الاجتماعي للتنمية المحلية على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية تهدف إلى الاهتمام بالعدالة الإجتماعية، ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعب في اتخاذ القرار بكل شفافية، ولهذا نجد أن البعد الاجتماعي للتنمية المحلية يمثل حجر الزاوية، لان توفير الحياة الاجتماعية المتطورة من شأنها أن تدمج كافة طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة. فالتنمية المحلية تشمل جميع مجالات الحياة، وتحاول الارتقاء بها وتحسينها بشكل جماعي في مستوى اقليمي معين، وهذا يعطي للتنمية المحلية الأهمية الكبيرة إلى جانب السياسات العمومية التي تسعى لتحقيق الصالح العام، وتحقيق التوازن الجهوي بين الأقاليم مع ترك حرية المبادرة للجماعات الاقليمية للقيام بدورها بأكمل وجه⁶¹.

2_ البعد الاقتصادي: تراعي التنمية المحلية البعد الاقتصادي من أجل تنمية الإقليم المحلي اقتصاديا، وذلك عن طريق البحث عن القطاعات الاقتصادية التي يمكن أن تتميز بها المنطقة، سواء عن طريق النشاط الزراعي أو الصناعي أو الحرفي، ولهذا نجد أن المنطقة التي تحدد مميزاتها مسبقا تكون قادرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي المناسب لها من أجل توفير فائض القيمة عن طريق المنتجات

⁶⁰ مليكة فريش، "دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر"، **أطروحة دكتوراه**، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص49.

⁶¹ عثمان عزيزي، "دور الجماعات والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة"، **مذكرة ماجستير**. قسم التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008، ص 24.

المحققة. بالإضافة لها يمكن أن تدمج أفراد المجتمع الباحثين عن العمل في النشاط الاقتصادي وبهذا تصبح التنمية المحلية محققة للبعد الاقتصادي وذلك بامتصاص البطالة من جهة وعن طريق توفير المنتجات الاقتصادية من جهة أخرى. وكذلك تعتمد التنمية المحلية على بناء هياكل القاعدة المحلية من الطرقات والمستشفيات... وتوفر الجو المناسب لأفراد المجتمع القاطنين بذلك الإقليم، وتستقطب أصحاب رؤوس الأموال المتواجدين في الأقاليم الأخرى من أجل الاستثمار في هذه المنطقة⁶².

3_ البعد الثقافي: يلعب البعد الثقافي دورا أساسيا في مسار تنمية الإقليم، وله بعدين الأول تنظيمي والثاني سوسيو ثقافي، وهذا ما يعطي للتنمية خصوصيتها. فكل إقليم له خصوصيته الثقافية التي تحدد مسار التنمية المحلية.

4_ البعد البيئي: تتضمن التنمية المحلية ذلك التطوير النوعي في الجانب الاقتصادي دون إهمال البعد البيئي، فالتنمية المستدامة تعرف بأنها التنمية التي تحقق خدمة اقتصادية واجتماعية وبيئية أساسية لجميع سكان البلدية المحلية بدون الإخلال بتوازن النظام الطبيعي والاجتماعي مع خدمات. وهذا ما يجعل التنمية المحلية تتضمن البعد البيئي في أي تحرك تنموي يخص الإقليم المحلي⁶³.

المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية

_ معوقات إدارية: وتتمثل أهم المعوقات الإدارية في عملية التنمية فيمي يلي⁶⁴:

_ عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، بالإضافة إلى محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين.

_ نقص الكفاءات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات التنموية وتنفيذ المشروعات.

_ ضعف الرقابة المركزية من قبل السلطة الوصية وكذا الرقابة المحلية من قبل الهيئات المحلية على المجالس المحلية ماليا وإداريا.

أحمد غربي، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر. مجلة البحوث والدراسات العلمية، الجزائر، العدد 04، 2010، ص 08⁶².

⁶³ محسن يخلف، المرجع السابق، ص 49 50.

⁶⁴ مريم حسيني، "أبعاد التنمية المستدامة وعلاقتها بالتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية الحجيرة"، مذكرة ماستر أكاديمي، في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014، ص 19.

_ نفشي الظواهر السلبية في أوساط الإدارة المحلية كالفساد المالي والإداري، الرشوة، المحسوبية، والمجاملات والأناية بين قيادات وأعضاء المجالس المحلية.

معوقات اقتصادية: تتركز في الجوانب التالية⁶⁵:

_ قلة ومحدودية توفر وتواجد الموارد الطبيعية.

_ العزلة وعدم كفاية الهياكل القاعدية المساعدة على التنمية.

_ قلة وعدم القدرة على الادخار مما يضعف حافز الاستثمار.

معوقات إجتماعية: وهي ذات طابع وتأثير إجتماعي معرقة للتنمية المحلية وأبرزها ما يلي⁶⁶:

_ المشكلة السكانية وخاصة المتعلقة بالنمو السكاني المرتفع وعلاقة ذلك بالموارد الطبيعية والثروة المادية.

_ تأخر البيئة الاجتماعية متمثلة في نقص ومحدودية التعليم والتكوين أي ندرة المهارات التقنية والإدارية على المستوى المحلي.

_ عدم عدالة توزيع الدخل الوطني بين عناصره المكونة له.

معوقات ثقافية: يمكن تلخيص أهم العوامل التي من شأنها عرقلة مسيرة التنمية المحلية كما يلي⁶⁷:

_ التقاليد السائدة في المجتمع المحلي: خاصة تلك التي تشجع على التمسك بالقديم وبكل ما تركه الآباء والأجداد، بالإضافة إلى التقاليد التي تسلم وتؤمن بالقضاء والقدر.

_ المعتقدات السائدة لدى أفراد المجتمع المحلي: حيث تلعب دورا كبيرا في إعاقه برامج التنمية المحلية، خاصة في مجال الزراعة.

_ القيم الاجتماعية والثقافية: يجب مراعات القيم من طرف مخططين التنمية المحلية، خاصة تلك المتعلقة بأنماط الاستهلاك والعمل والانتاج... وكل ما من شأنه أن يؤثر على الأعمال التنموية في المجتمع المحلي.

⁶⁵ يوسف نور الدين، "الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة البويرة"، **مذكرة ماجستير**، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010، ص 25.

⁶⁶ ريان ريان عبد السلام، المرجع السابق، ص 14.

⁶⁷ محمد خشمون، المرجع السابق، ص 116.

معوقات سياسية: تتميز معظم المجتمعات المحلية بخصائص سياسية تعيق عملية التنمية المحلية ومن أهمها⁶⁸:

_ سيطرة العلاقات والروابط التقليدية والقبلية على عملية اتخاذ القرار السياسية بشأن برمجة المشاريع التنموية المحلية.

_ افتقار المجتمعات المحلية إلى المناخ الديمقراطي السليم مع ضعف المشاركة السياسية من قبل أفرادها.

_ ضعف المشاركة السياسية وضعف مستوى الثقافة السياسية لدى أبناء هذه المجتمعات المحلية وغياب السياسي والمشاركة السياسية لأفراد المجتمع المحلي.

_ الانسداد الحاصل في معظم المجالس المحلية المنتخبة نتيجة الصراعات الحزبية الضيقة، وضعف القوانين والتشريعات المنظمة لسير عمل هذه المجالس، أفضى لعدم ثقة المجتمع المحلي في هذه المجالس، مما يؤدي إلى تعثر التنمية المحلية في هذه المجتمعات.

وهناك معوقات تتمثل في السلطة التنفيذية ومن هذه المعوقات ما يلي⁶⁹:

_ تراجع دور المجالس البلدية في الصلاحيات والاختصاصات المخولة لها، حيث أصبحت صلاحيتها محدودة.

_ التداخل والازدواجية في الصلاحيات والمسؤوليات وتمركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي.

_ غياب مبدأ تفويض السلطة وتصادم التشريعات وتضاربها وعدم ملائمتها للظروف المستجدة.

⁶⁸ العلمي بن عطاء الله، المرجع السابق، ص 106.

⁶⁹ مريم حسيني، المرجع السابق، ص 19.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية والتنمية بشكل عام ضرورة من ضرورات الحياة التي لا يمكن الاستغناء عنها للنهوض بحياة المجتمعات إذ أن التخطيط الاستراتيجي كأساس لتحقيق التنمية ولا تتحقق التنمية إلا باعتمادها على التخطيط الإستراتيجي هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتنمية المحلية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية

لتحقيق التنمية المحلية عملت بعض الدول على توفير الأسس العلمية للتخطيط باعتمادها على خبراء ومختصين في مجالات متعددة، لكي يتم وضع استراتيجيات وتدابير تسعى من خلالها إلى تطوير المجتمع. حيث نرى أنه لا توجد تنمية بدون تخطيط تنموي، فالهدف منه هو انتقال المجتمع من مرحلة أسوء إلى مرحلة أحسن، وإذا أردنا أن نحقق تنمية للمجتمع فإنه يستلزم أن يكون التخطيط الاستراتيجي التنموي تخطيط شامل وأكثر تكاملا بحيث يشمل كل القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية... الخ.

ويتم التخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية المحلية على مستوى المجتمعات المحلية بغرض تنميتها بالاستغلال الأمثل لمواردها المحلية والاستفادة من مشاركة السكان المحليين. ومن أهم الإعتبارات التي يجب أن تأخذ بعين الحسبان بالنسبة للتخطيط المحلي مراعاته للاحتياجات المحلية، والاعتماد في نفس الوقت قدر الإمكان على الموارد المتاحة محليا، والتركيز على الانسان لأنه يسعى إلى رفاهيته والارتقاء به عبر مجموعة من الخدمات.

إن أهمية التنمية ينتج عنها الزيادة في فرص الحياة عند الأفراد، فالغاية منها هي تحقيق إنسانية الإنسان، وإحداث مجموعة من التغيرات الإيجابية في البناءات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والثقافية والتكنولوجية وحتى البيئية. وهذا الأمر يتعلق بوجود سلطة مركزية سياسية لها القدرة في التصرف وتنفيذ المخططات والبرامج التنموية⁷⁰.

⁷⁰ عبد الإله فرح، التخطيط والتنمية، تاريخ الاطلاع 02 مارس 2016 على الساعة 16:00 . www.manhal.net .

فالتخطيط الاستراتيجي للتنمية هو نشاط علمي ينطوي على تدخل إرادي من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية ويقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين يعد مرغوبا فيه وانطلاقا من نظرة استراتيجية شاملة⁷¹.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التخطيط الاستراتيجي التنموي

أولاً: مبادئ تخطيط التنمية المحلية

يمكن أن نوجز المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تخطيط التنمية المحلية في ما يلي⁷²:

- _ 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.
- _ 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 المخططون 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.

⁷¹ وليد عبد مولاة، التخطيط الاستراتيجي للتنمية. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية العدد 114، يونيو 2012، ص 03.

⁷² محمد خشمون، المرجع السابق، ص 112.

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي التنموي

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:

_ الإستفادة من كل الفرص المتاحة و التحولات الحاصلة و المشاريع المنجزة و المبرمجة.

_ ضمان التناسق بين الأبعاد الاقتصادية، المالية، الاجتماعية و البيئية المؤثرة في التنمية⁷³.

_ وضع الأساس لتوجيه تنموي متكامل مابين مختلف المستويات الإدارية و التخطيطية.

_ تحسين آليات تحديد القضايا و الأولويات التنموية و تطوير نوعية الخدمات المقدمة⁷⁴.

2_ الأهداف المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي:

_ تشجيع العدالة في توزيع مكاسب التنمية على جميع شرائح المجتمع.

_ تلبية الحاجات الأساسية للمواطن.

_ بناء قاعدة اقتصادية، اجتماعية ، بيئية، ثقافية...قوية.

_ ضمان الاستدامة البيئية.

_ خفض نسبة الوفيات.

_ تطوير شراكة عالمية للتنمية.

_ القضاء على الفقر و الجوع الحادين.

_ تعميم التعليم الأساسي للجميع.

_ تحسين المساواة بين الجنسين و تمكين المرأة.

⁷³ الجمهورية التونسية (وزارة التنمية الجهوية و التخطيط)، منهجية إعداد خطة استراتيجية للتنمية، تونس، 2012، ص ص 4 5 .

⁷⁴ و فيق حلمي الاغا و نسيم حسن ابو جامع، استراتيجية التنمية في فلسطين، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 11.

_ تحسين صحة الأمومة.

_ مكافحة مرض نقص المناعة المكتسب و الملاريا و الأمراض المعدية⁷⁵.

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

بالمساس 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 متسقة مع الموارد المادية و البشرية المتاحة وكذلك المصاعب

المعلوماتية و المنهجية و الإجراءات المالية....) .⁷⁶

_ 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 والتوجيهات الحكومية وأولوياتها بحيث

يتغير التزام الحكومات المتتالية بالأهداف التنموية والرؤية والأهداف الإستراتيجية إلى الحروب الداخلية أو

مع عدو خارجي.

⁷⁵ مداخلة للاستاد الدكتور صالح بنوعان: تطوير دور الحكومات العربية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة المستدامة، أوراق

عمل المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع و التجديد في الإدارة المقام في الدار البيضاء بالمملكة المغربية ،القاهرة:الإدارة العربية و

تحقيق أهداف التنمية في الألفية الثالثة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2009، ص 216_219.

⁷⁶ وليد عبد مولا، المرجع السابق، ص ص 7 8.

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 مؤشرات بيت الحرية التي تقيس الحريات السياسية والمدنية ومنها مؤشرات الحاكمة وفعالية الحكومة وغيرها. وكأحد المؤشرات المستخدمة في هذا المجال هو مؤشر محاربة الفساد لما له من أهمية في التنمية⁷⁷.

⁷⁷ مدونة الأستاذ الدكتور حسين الطلافحة، التخطيط الاستراتيجي والتنمية الاقتصادية. تاريخ الاطلاع يوم الاحد 03 أبريل 2015 على الساعة 18:00. http://altalafha.blogspot.com/2012/05/blog-post_31.html

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل بأن التخطيط الإستراتيجي يعد الوسيلة المنهجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه أي منظمة، وعليه فإن من خلال التخطيط الإستراتيجي تتمكن إدارة المنظمة من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال طريقة التخطيط المتبعة ومراحله، وهذا من أجل تطوير أداء الإدارة خاصة في مجال التنمية المحلية، حيث تحظى التنمية المحلية دورا مهما في المنظمات في نجاح أو فشل البرامج التنموية للمنظمة وذلك من أجل تحريك الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها المرجوة مع إحاطتها بجميع مجالات وأبعاد التنمية.

كما نجد 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. وهذا ما سنكتشفه في الفصل الثاني من خلال دراسة الحالة.

الفصل الثاني: مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في بلدية المقارين

تمهيد

بعد ما تناولنا الجانب النظري للدراسة في الفصل الأول لا بد من الدراسة الميدانية على أرض الواقع حيث اخترنا بلدية المقارين كأحدى المؤسسات الإدارية للدراسة. ولجمع المعلومات استعملنا المقابلة التي تعد وسيلة أساسية ذات صلة وثيقة للإجابة عن الأسئلة. وذلك لمعرفة دور وفعالية التخطيط في تحقيق التنمية المحلية في بلدية المقارين. وتناول هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن بلدية المقارين.

المبحث الثاني: مؤشرات التنمية في بلدية المقارين.

المبحث الثالث: تقييم التخطيط الاستراتيجي للتنمية في بلدية المقارين

المبحث الأول: لمحة عن بلدية المقارين

المطلب الأول: التعريف ببلدية المقارين

حدد قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، حيث أعطى تعريفات للبلدية في مواده نذكر البعض منها⁷⁸:

المادة 01: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، وتحدث 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 04: يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان .

تعريف بلدية المقارين: تعتبر هيئة منبثقة عن التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984، وهي بلدية صحراوية عريقة تابعة لولاية ورقلة وتبعد عنها حوالي 170 كلم ، وتبلغ مساحتها حوالي 285 كلم². تضم كل من قريتي غمرة و القصور، يبلغ عدد سكانها حوالي 14911 نسمة. يحدها شمالا : بلدية سيدي سليمان ، وجنوبا :الزاوية العابدية وتقرت، وشرقا : بلدية النقر والطيبات وغربا : بلدية الحجيرة والعالية⁷⁹.

التطور الإداري: كان مقر بلدية المقارين قبل التقسيم الإداري لسنة 1974 عبارة عن تجمع ثانوي تابع لبلدية تقرت و بقيت على هذا الحال بعد التقسيم الإداري لترتقي إلى مقر بلدية سنة 1984 بعد التقسيم الإداري الجديد و إنبثق عنها أربع تجمعات ثانوية هما المقارين الجديدة ، المقارين القديمة ،حي عميش حي زقيمي .

وقد ارتقت إلى دائرة سنة 1994 تضم إضافة إلى مقر البلدية بلدية سيدي سليمان ،و قد شهدت في هذه المرحلة نموا مجاليا هاما بفعل توقيع بعض المرافق الكبرى و البرامج السكنية المختلفة .

⁷⁸ القانون رقم 11_10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل22 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية.

⁷⁹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتضمن تعريف البلدية عن التقسيم الإداري الأخير.

و هي تضم التجمعات العمرانية التالية :

- مقر بلدية المقارين : المقارين الجديدة ، المقارين القديمة ، حي عيسى ، حي زقيمي .
- تجمع ثانوي : القصر القديم ، الشهيد بوصافي .
- تجمع ثانوي : غمرة (الحي القديم) .
- تجمع ثانوي : حي الأمل .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين

يتكون الهيكل التنظيمي من رئيس المجلس الشعبي البلدي وهو أعلى هيئة في البلدية الأمر بالصرف، ويليه الأمين العام وهو العمود الفقري في البلدية فهو المسير والمنسق الفعلي لمصالح البلدية ويقوم بمهام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ينقسم الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين من مصلحتين رئيسيتين هما: المصالح التقنية والمصالح الإدارية وهذه المصالح الرئيسية تضم مجموعة مصالح فرعية والمصالح الفرعية تحتوي على مكاتب ولكل منهم مهام خاص به⁸⁰.

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

_ السهر على مراقبة وتنسيق وضمان إستمرارية نشاط المصالح الإدارية والتقنية.

_ السهر على إحترام التشريع والنصوص القانونية.

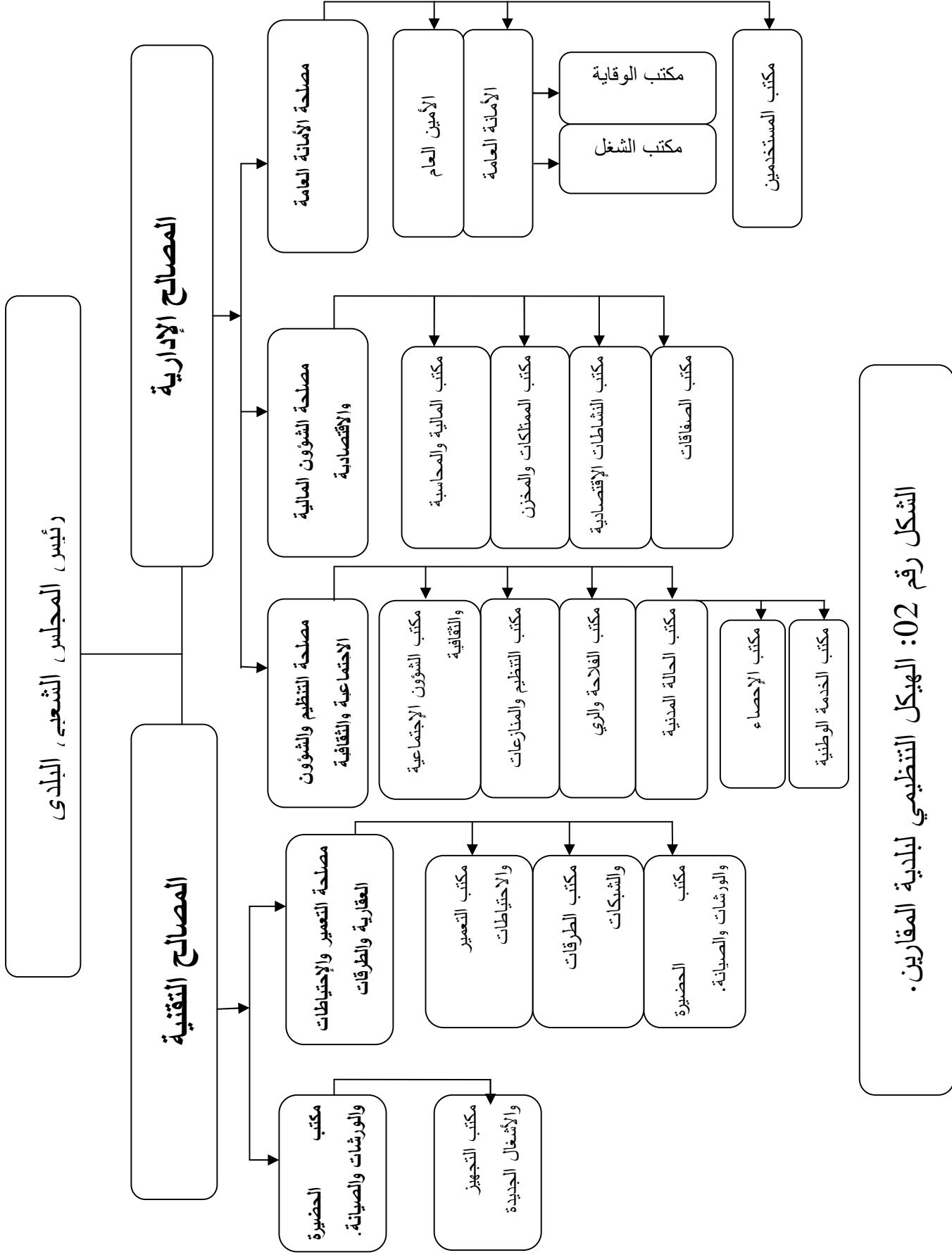
_ السهر على إنجاز برنامج تجهيز الإستثمار البلدي.

_ القيام بسلطة الوصاية على مستخدمي البلدية.

_ الإطلاع على البريد ومعالجته.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين:

⁸⁰ مقابلة مع العيد شيحة، الأمين العام لبلدية المقارين، يوم 11 أبريل 2016، على الساعة 9:30.



الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين.

المطلب الثالث: الخصائص الطبيعية والبشرية لبلدية المقارين

1 - العوامل المناخية :

يسود منطقة المقارين مناخ صحراوي جاف حار صيفا و جاف بارد شتاء ميزته كميات كبيرة من أشعة الشمس على إمتداد فصولي السنة يقابلها إرتفاع في التبخر وقلة الأمطار و يرتبط ذلك بالمتغيرات التالية⁸¹:

أ- الحرارة : تتميز منطقة المقارين كغيرها من المناطق الصحراوية بدرجة حرارة عالية خاصة في فصل الصيف، إذ يصل للمعدل الشهري لما إلى 45 ° بينما يسجل أدنى معدل في شهر جانفي بـ 10,25 م ° ، و تؤثر هذه الحرارة على طبقة المياه السطحية خاصة على المستوى البيزومتري و كذا من حيث إختيار مواد البناءات الحديثة الممثلة في الإسمنت و الحديد، كما هو الحال بين البناءات التقليدية بالمقارين والتجمعات العمرانية الثانوية .

ب - التساقط : ميزة الأمطار بمنطقة ورقلة عامة ضعيفة و لا تتعدى معدلها السنوي بـ 58 ملم/سنويا و يقدر عدد الأيام الممطرة بـ 15 يوم و تمتد الفترة الممطرة على فترتين الأولى من جانفي حتى أفريل و الثانية من أكتوبر حتى سبتمبر و لا يتجاوز معدل التساقط الأقصى 180 ملم و أدناه بـ 1ملم في نوفمبر و ديسمبر .

د - الرياح :

تتعرض بلدية المقارين لمهب نوعين من الرياح .

- رياح باردة : تهب من الشمال و الشمال الشرقي .
- رياح ساخنة : من الجنوب و الجنوب الشرقي .

تتجاوز سرعتها أحيانا 20 م/ثا و هي محملة بالرمال (رياح السيروكو) لهذه التيارات تأثير على العمران ،ذلك في توجيه البناءات و الشوارع و حماية التجمعات العمرانية .

⁸¹ مقابلة مع العيد شيحة، الأمين العام للبلدية، يوم 12 أفريل 2016، على الساعة 10:00.

التشميس: المناطق الصحراوية عموما معرضة لأكبر عدد من الساعات اليومية لحرارة الشمس نظرا لطبيعة المناخ إذ تصل عدد الساعات التشميس خلال السنة بـ 3500 سا ، أي بمعدل 10 ساعات في اليوم .

2 - الموارد المائية :

أ - الموارد المائية السطحية: منعدمة بالمنطقة ، وإن وجدت فهي ذات كثافة ضعيفة جدا ، تذوب هذه المجاري في الكثبان الرملية و البعض الآخر ينتهي مصبه في الشطوط أو السبخات .

ب - الموارد المائية الجوفية :

يوجد عبر مجال بلدية المقارين 04 مستويات من الطبقة المائية الباطنية هي :

• طبقة المياه السطحية :

يتم تغذية هاته الطبقة من السيالان السطحي لمياه الأمطار ، و كذا صعود المياه عن طريق الخاصية الشعرية ، و لا يتجاوز عمق هذه الطبقة 20 م و عموما فهي موجودة ما بين (1 - 8 م) ، و تبرز خاصة بالمناطق المنخفضة .

• طبقة المياه الرملية :

وهي ثاني طبقة مائية بمنطقة المياه السطحية ، و يتراوح عمقها ما بين (50 - 150 م) تبلغ درجة حرارتها بـ 23 م° و درجة ملوحتها ما بين 2 - 8 غ/ل تستعمل للسقي و للشرب عن طريق الضخ .

* طبقة المياه الكلسية :

يتجاوز عمقها أكثر من 150 م و لا يتجاوز 250 م ، تبلغ درجة حرارتها بـ 26 م° و نسبة ملوحتها ما بين 1,7 - 4 غ/ل بقدرة تدفق 30 ل/ثا تستعمل للإستهلاك اليومي .

• طبقة المياه القارية :

وهي طبقة المياه العميقة و تسمى بالطبقة الألبية يقدر عمقها ما بين 1500 - 1800 م قدرة تدفقها تصل إلى 200 ل/ثا و درجة حرارتها تصل إلى 55 م° و بنسبة ملوحة تتراوح ما بين 1,7 / غ /ل و هي موجهة للسقي الفلاحي و الإستهلاك اليومي كميها صالحة للشرب⁸² .

3 الجدول رقم 01: التركيب النوعي و العمري لسكان بلدية المقارين :

فئة الأعمار	ذكور	النسبة (%)	إناث	النسبة (%)	المجموع	النسبة (%)
0-5	1150	8,23	1165	8,34	2315	16,58
6-15	1851	13,25	1860	13,32	3711	26,58
16-59	3132	22,43	3735	26,75	6868	49,19
60+	503	3,60	558	04	1061	7,6
المجموع	6636	47,51	7318	52,41	13965	99,95

المصدر: المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لسنة 2009.

من خلال المعطيات المتحصل عليها وجدول التركيب النوعي والعمري لسكان بلدية المقارين يبين أن نسبة الذكور تمثل 47.51 % من إجمالي السكان في حين تشكل فئة الإناث 52.41 % أي أن نسبة الزيادة للإناث مقارنة بالذكور تقدر بـ 4,9 %، والهدف من هذا التقسيم هو معرفة كمون العمل الذي تتوفر عليه المنطقة و بالتالي تقدير إحتياجاته المستقبلية و التخطيط على أساس طبيعته .

⁸² المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية المقارين، 2009. يوم 13 أفريل 2016 على الساعة 10:00.

المبحث الثاني: مؤشرات التنمية المحلية في بلدية المقارين

من المعروف أن تحسن نوعية المعيشة لسكان منطقة ما تقاس بمدى تطور مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تشمل العديد من المجالات مثل التجهيز والإنعاش الإقتصادي، الفلاحة والزراعة، التنمية الخاصة بالصناعة، التنمية السياحية، النقل والسكن والمنشآت القاعدية، التنمية الاجتماعية (التربية والثقافة والصحة والرياضة) وهذا ما تسهر عليه البلدية للنهوض بالتنمية المحلية وذلك بفعالية ونجاح التخطيط الإستراتيجي لمخططاتها التنموية والتي تتمركز حول الإحتياجات الكلية للمجتمع، ذلك أن التخطيط الكفاء هو استخدام جميع الموارد البلدية المادية والطبيعية والبشرية بطريقة علمية وعملية وإنسانية لكي تحقق الرقي والرفاهية للمجتمع. وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث المخطط البلدي للتنمية كمطلب أول والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير كمطلب ثاني هذه المخططات التي تعتبر كأداة فعالة تساهم في النهوض بالتنمية المحلية.

المطلب الأول: المخطط البلدي للتنمية PCD:

من بين المهام الرئيسية التي أوكلت للبلدية للنهوض بعملية التنمية المحلية في البلدية هي تحضير المخطط البلدي للتنمية حيث كلفت الهيئات المسيرة للبلديات بإعداد المخططات التنموية البلدية والتي تمر بعدة مراحل لإنجازها وهي⁸³:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يجتمع المجلس الشعبي البلدي ويقوم بتحديد الإحتياجات والنقائص على مستوى مجال البلدية مع مساهمة المصالح التقنية للبلدية التي تقوم بتحديد بطاقات تقنية وتقييمية لكل مشروع أو عملية مقترحة من طرف المجلس والتي يراها ضرورية لإنجازها ويقوم بترتيبها حسب الأولويات.

المرحلة الثانية: يقوم رئيس البلدية بإرسال مدونة الاقتراحات إلى الوصاية وهي 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.

⁸³ مقابلة مع العربي مجوح، رئيس مكتب المالية والمحاسبة، يوم 13 أبريل 2016، على الساعة 15:00 زوالاً.

المرحلة الثالثة: بعد مصادقة الوصاية 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.

وبصدد هذا سنتناول المخطط البلدي للتنمية لبلدية المقارين لعهددة المجلس من الفترة 2009 إلى 2013 وما تضمنه من برامج وقطاعات النشاط من أجل النهوض بالتنمية المحلية للبلدية، ونظرا لضعف التمويل المالي للبلدية فإنها تقدم لها معانات مالية لهذه المشاريع، والتي يتم تمويلها إما من ميزانية الدولة أو ميزانية الولاية أو ميزانية حاسي مسعود. إذ يتضمن هذا المخطط على عدة قطاعات وهي كالاتي⁸⁴:

قطاع الأشغال العمومية: والذي شمل 35 مشروع من بين هذه المشاريع:

- 1 اتمام الإنارة العمومية لشارع وادي ريغ على مسافة 600 متر طول.
- 2 اتمام تهيئة شارع الدائرة الثانوية على مسافة 1500 متر طول.
- 3 انجاز الانارة العمومية لشارع الدائرة الثانوية على مسافة 1200 متر طول.
- 4 تهيئة المدخل الجنوبي لبلدية المقارين على مسافة 2 كلم.
- 5 دراسة وانجاز طرق حضرية بحي النهضة على مسافة 2000 متر طول.
- 6 انجاز الطريق الرابط بين المقارين وسيدي سليمان(الشرط الثالث) على مسافة 4000 متر طول.
- 7 دراسة وإنجاز طرق حضرية بحي الإجتماعي على مسافة 2000 متر طول.
- 8 دراسة وإنجاز طرق حضرية بحي أعميش على مسافة 2000 متر طول.
- 9 دراسة وإنجاز طرق حضرية بحي الأمل غمرة على مسافة 2000 متر طول.
- 10 تدعيم شارع أول نوفمبر على مسافة 2000 متر طول.
- 11 دراسة وانجاز طريق شارع نصرات حشاني على مسافة 1500 م.

قطاع الشؤون الدينية والأوقاف: والذي شمل 07 مشاريع من بينها:

1 دراسة وانجاز مدارس قرآنية (القصور، غمرة، المقارين).

2 تجهيز المساجد بمكتبات علمية.

⁸⁴ مقابلة مع العيد شبيحة، الأمين العام للبلدية، يوم 14 أبريل 2016 على الساعة 10:00.

3 تكملة تسوير مقبرة البلدية بالمقارين.

4 دراسة تكييف المساجد.

5 دراسة وانجاز مصلى بمقبرة البلدية.

قطاع الشباب والرياضة: والذي شمل 11 مشروع ومن بين هذه المشاريع:

1 انجاز ملعب ماتيكو بأعميش. 2 انجاز ملعب ماتيكو بالزقيمي.

3 دراسة وانجاز بيت الشباب بحي القديمة.

4 انجاز ملعب ماتيكو بحي 165 مسكن.

5 تغطية الملعب البلدي بالعشب الاصطناعي.

6 تغطية المسبح البلدي.

قطاع الري: والذي شمل 11 مشروع ومن بين هذه المشاريع:

1 تجديد شبكة الصرف الصحي بحي الفتح على مسافة 1500 مط.

2 دراسة وانجاز شبكة الصرف الصحي بالقصور على مسافة 3500 مط.

3 تجديد شبكة المياه الصالح للشرب على مسافة 2000 مط.

4 توسيع شبكة الصرف الصحي بحي النهضة على مسافة 1000 مط.

5 دراسة وانجاز شبكة المياه الصالحة للشرب بالمقارين على مساحة 6000 مط.

قطاع الثقافة: والذي شمل 04 مشاريع وهي:

1 تجهيز المكتبات بالوسائط المتعددة.

2 دراسة وانجاز مسرح بلدي.

3 دراسة وانجاز مركز ثقافي بالمقارين القديمة.

4 دراسة وانجاز مركز ثقافي بالقصور.

قطاع الفلاحة: والذي شمل 12 مشروع من بينها:

1 دراسة وانجاز سوق للتموين بالمقارين.

2 دراسة وانجاز وتجهيز آبار للسقي بالمقارين غمرة والقصور.

3 دراسة وانجاز مسالك فلاحية على مسافة 100000 مط.

4 فتح خنادق جديدة على مسافة 50000 مط.

قطاع العمران: والذي شمل 28 مشروع ومن بين هذه المشاريع ما يلي:

1 هيكلة وتهيئة شارع الاستقلال على مسافة 900 مط.

2 تهيئة وانجاز الأرصفة بحي الفتح على مساحة 8000 م².

3 تهيئة وانجاز الأرصفة بحي المجاهدين على مساحة 7000 م².

4 تهيئة وانجاز الأرصفة بالحي الاجتماعي على مساحة 8000 م².

5 تهيئة وانجاز الأرصفة بشارع نصرات حشاني على مسافة 1000 مط.

قطاع المجاهدين: والذي شمل في المخطط الخماسي للتنمية من 2009 إلى 2013 على 04

مشاريع وهي: 1 انجاز معلم تذكاري خاص بمعركة 1965 ببورخيس بالمقارين.

2 دراسة وتهيئة مقام الشهيد بالقصور.

3 دراسة وتهيئة منطقة المجاهدين تزاوين.

4 تهيئة محيط المعلم التذكاري لمعركة 1854 بالمقارين.

قطاع السياحة: والذي شمل 08 مشاريع من بينها:

1 دراسة وانجاز مقر الديوان البلدي للسياحة

2 دراسة وتهيئة بحيرة المقارين

3 تشييد مقام خاص بمنطقة تزاوين

4 دراسة وانجاز الطريق الرابط بين المنطقة السياحية تالة وبلدة غمرة على مسافة 3000 م.

قطاع الصحة: والذي شمل 08 مشاريع من بينها:

- 1 دراسة وانجاز وتجهيز عيادة متعددة الخدمات.
- 2 إعادة تأهيل وتجهيز قاعات العلاج الصحية.
- 3 دراسة وانجاز قاعة علاج بالحي الاجتماعي.
- 4 دراسة وانجاز وتجهيز مركز ولادة بالمقارين.

قطاع البريد والمواصلات: والذي شمل على 04 مشاريع خلال الخماسي وهي:

- 1 دراسة وانجاز فرع بريدي بحي النهضة.
- 2 توسيع المركز البريدي بالمقارين وتجهيزه.
- 3 توسيع الفرع البريدي بغمرة.
- 4 توسيع الفرع البريدي بالقصور.

قطاع التربية والتعليم: والذي شمل 14 مشروع ومن بين هذه المشاريع:

- 1 دراسة وانجاز مجمع مدرسي بحي 160 مسكن اجتماعي.
- 2 دراسة وانجاز اكمالية بأعميش.
- 3 دراسة وانجاز 06 سكنات الزامية لفائدة اكمالية الهاشمي السوفي.
- 4 دراسة وانجاز اكمالية بحي غمرة.

قطاع التكوين المهني: حيث شمل مشروع دراسة تهيئة مركز التكوين المهني بالمقارين.

قطاع لجنة التجهيز والتهيئة العمرانية: والذي شمل 09 مشاريع من بينها:

- 1 اعادة هيكلة السوق الأسبوعي بالمقارين.
- 2 توسيع وصيانة شبكة الإنارة العمومية عبر مدينة المقارين.
- 3 اقتناء حافلة للنقل المدرسي 50 مقعد.
- 4 القضاء على السكن غير لائق.

قطاع المجاهدين: والذي شمل مشروع إنجاز معلم تذكاري خاص بمعركة 1961 ببورخيس بالمقارين.

قطاع العمل والضمان الإجتماعي: والذي شمل مشروع دراسة وإنجاز مركز دفع للضمان الإجتماعي بالمقارين.

قطاع الحماية المدنية: والذي تضمن مشروع دراسة وإنجاز وحدة الحماية المدنية.

قطاع الطاقة والمناجم: والذي شمل 07 مشاريع من بينها:

1 تحويل خطوط التوتر المتوسط الموجودة داخل النسيج العمراني والأراضي القابلة للتعمير.

2 كهربية الحي الإجتماعي بالمقارين.

3 تحويل خطوط التوتر المنخفض الموجودة داخل النسيج العمراني.

قطاع البيئة: والذي شمل مشروعين وهما دراسة وإنجاز مزبلة عمومية بالمقارين.

تجهيز البلدية بوحدات وضع القمامة.

قطاع ديوان الترقية والتسيير العقاري: والذي شمل 03 مشاريع وهي:

1 دراسة وإنجاز سكنات بحي القصور.

2 دراسة وإنجاز سكنات بحي غمرة.

3 دراسة وإنجاز سكنات بحي بالمقارين.

قطاع الغابات: والذي شمل 06 مشاريع ومن بين هذه المشاريع:

1 دراسة وإنجاز أحزمة خضراء وأبار تقليدية وشبكة التقطير بطريق المقارين سيدي سليمان.

2 إنجاز مساحة خضراء بحي 25 مسكن وظيفي.

3 إنجاز مساحة خضراء بجوار المقبرة.

إذ سنحاول في الجدول الموالي تفصي نتائج مدى إنجاز المشاريع التنموية المختلفة في بلدية المقارين للخماسي 2009-2013، على مستوى مختلف القطاعات.

الجدول رقم 02: يمثل حصيلة برنامج المخطط البلدي للتنمية 2009-2013 لبلدية المقارين:

المشاريع المنتهية	المشاريع قيد الإنجاز	المشاريع التي لم تنطلق بعد	وضعية المشاريع	عدد المشاريع 2013-2009
50	56	23	48	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مكتب الصفقات.

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن إنجاز المشاريع التنموية في بلدية المقارين تسير بوتيرة ضعيفة جدا، مما يعرقل مسار التنمية المحلية، والدليل على ذلك أن النتائج الإجمالية للجدول توضح بأن هناك 177 عملية مسجلة، إذ نجد 50 عملية منتهية وهذا يعني أن العمليات المنتهية لم ترقى للمستوى المطلوب و56 عملية في إطار الغلق و23 عملية قيد الإنجاز، و48 عملية لم تنطلق بعد وهذا يعني أن هناك خلل في تسيير المشاريع التنموية من قبل البلدية إذ يرجع السبب إما لعامل الأموال أو سوء تسيير إدارة التنمية لهذه المشاريع .

المخطط القطاعي للتنمية PSD: وهو مخطط يدخل ضمن المخطط الخماسي كذلك يشمل عدة مشاريع ويكون مصدر التمويل لكل مشروع على مستوى كل قطاع وهذا حسب البرامج التنموية المسجلة في هذا المخطط⁸⁵.

ومن بين هذه المشاريع التي يشملها هذا المخطط للخماسي 2009-2013 في بلدية المقارين:

_ متابعة إنجاز المجمع الرئيسي للصرف الصحي بالمقارين على مسافة 3250 م ط.

_ متابعة إنجاز قناة لجر للمياه الصالحة للشرب بالمقارين على مسافة 7000 م ط.

_ دراسة و متابعة و إنجاز ثلاثة ملحقات إدارية بالمقارين.

⁸⁵ مقابلة مع العبد شبيحة، الأمين العام للبلدية، يوم 17 أبريل 2016 على الساعة 10:00.

_ متابعة انجاز الطريق الرابط بين الطريق الوطني و الطريق الولائي 306 على مسافة 1000 م ط.

_ متابعة و انجاز الانارة العمومية للطريق الولائي 306.

_ دراسة ومتابعة و انجاز الطريق الحضري بغمرة و القصور على مسافة 3450 مط.

_ دراسة ومتابعة و انجاز قاعة حفلات ببلدية المقارين.

_ متابعة و انجاز شبكة الماء الصالح للشرب بغمرة و القصور على مسافة 2400 مط.

_ انجاز حزام أخضر على مسافة 5 هكتار.

الجدول رقم 03: حصيلة المشاريع القطاعية للخماسي 2009_2013 ببلدية المقارين.

قطاع التمويل	عدد المشاريع	مشاريع منتهية	مشاريع في طور الانجاز
مديرية الموارد المائية بورقلة	03	02	01
مديرية الإدارة المحلية بورقلة	02	01	01
مديرية الأشغال العمومية بورقلة	03	02	01
مديرية الغابات بورقلة	01	01	00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مكتب المالية والمحاسبة.

بالإضافة إلى المشاريع المنتهية والمشاريع في طور الإنجاز يوجد 08 مشاريع لم تنطلق بعد، أي أن إجمالي المشاريع القطاعية المبرمجة في هذا الخماسي هي 17 مشروعاً، من خلال الجدول نلاحظ أن المشاريع القطاعية هي كذلك تسير بوتيرة ضعيفة وذلك أن المشاريع المنتهية تقدر ب 06 مشاريع فقط إذ أنها لم تصل حتى نصف المشاريع المبرمجة كليا.

المطلب الثاني: المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير PDAU

يعرف 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.

وهو يأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة ويضبط الصيغ المرجعية لمخططات شغل الأراضي، ويحدد بالتنسيق القطاعات العمرانية داخل التجمعات العمرانية سواء المراكز الرئيسية أو الثانوية كما يلي⁸⁶:

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

- قطاع قابل للتعمير للمدى القريب و المتوسط

- قطاع التعمير المستقبلي للمدى للبعيد

- 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 المقارين الذي تمت دراسته لمدة 25 سنة بداية من 2013 إلى غاية 2038 حيث أن من خلال إطلاعنا على دراسة ومراجعة هذا المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير لبلدية المقارين نلاحظ أنه جاء نتيجة نفاذ الأراضي القابلة للتعمير المحددة في المخطط السابق واستهلاكها من قبل مختلف البرامج التنموية خاصة بمركز البلدية و الوقوع في أشكال قانونية لتجسيد البرامج المستقبلية.

قطاعات التعمير المقترحة لهذا المخطط:

بعد تحديد و الوقوف على إتجاهات النمو المجالي للتجمعات العمرانية ببلدية المقارين 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 مجموع التجمعات العمرانية فإننا إقترحنا أن يكون التوسع العمراني وفق قطاعات عمرانية كالتالي :

1 - مقر بلدية المقارين :

أ - القطاع المعمر: يمثل كل ما هو مستغل حاليا من مساكن و مرافق عامة و مساحات خضراء و يستغل حيزا يقدر بـ 335.90 هـ.

⁸⁶ مقابلة مع عبد الصمد بن واعر، رئيس مصلحة التعمير والإحتياجات العقارية والطرق، يوم 18 أفريل 2016، على الساعة

ب- القطاع القابل للتعمير للمدى القريب و المتوسط (2013-2018) : تكثيف الفراغات الموجودة داخل القطاع المعمر و كذا التوسع الجزئي بالمناطق الشرقية و بإتجاه الجنوب ، و هي أراضي قابلة للتعمير و ذات إنحدار ملائم بمساحة 113 هـ .

ج - قطاع التعمير المستقبلي (2038) : نحو الجهة الشرقية و كذا الجهة الجنوبية على إمتداد المحيط العمراني تقدر مساحة هذا القطاع بـ 216.93 هـ.

د - القطاع الغير قابل للتعمير : يشمل مختلف العوائق الموجودة سواء داخل التجمع العمراني أو التي تقف أمام التوسع المستقبلي و هي منطقة النشاطات، خط الكهرباء ذو التوتر المتوسط، المناطق الرطبة المنخفضة، الطرق الولايتية و الوطنية، العرق، غابات النخيل. مساحة هذا القطاع 500.47 هـ.

2- التجمع الثانوي : لقصور :

أ - القطاع المعمر : و يشمل الفضاءات المكونة لمجال الدراسة و تحتل مساحة 30.54 هـ .

ب- قطاع التعمير للمدى القريب و المتوسط (2018) : و يشمل تكثيف النسيج العمراني للمناطق العمرانية و إقتراح التوسع بالجهة الجنوبية الغربية للتجمع الرئيسي ،محاولة منا لإحداث التوسع على إمتداد الطريق المؤدي إلى الطريق الوطني رقم (03) تقدر مساحة هذا القطاع بـ 28.79 هـ.

ج- قطاع التعمير للمدى البعيد (2038) : و هو تكملة للمدى القريب أيضا في الجهة الجنوبية الغربية و ذلك لكون الأرضية ملائمة لتموضع السكنات تقدر مساحة هذا القطاع بـ 06.89 هـ.

هـ - القطاع الغير قابل للتعمير : يتمثل في غابات النخيل ،الخط الكهربائي ذو التوتر المتوسط الشطوط (السبخات) تقدر مساحة هذا القطاع بـ 50.89 هـ.

3- التجمع الثانوي غمرة :

أ - القطاع المعمر : يشمل الفضاءات المجالية المكونة للنسيج العمراني ويحتل مساحة 29.37 هـ.

ب- القطاع القابل للتعمير للمدى القريب و المتوسط : يكون إتجاه التوسع بالمناطق لهذا التجمع يملأ الفراغات البينية الموجودة داخل النسيج و قد حدد هذا القطاع بالجهة الشرقية و الجنوبية و الغربية للنسيج العمراني و قد قدرت مساحة هذا القطاع بـ 41.57 هـ .

ج- قطاع التعمير المستقبلي : يكون بالجهة الجنوبية للتجمع الرئيسي على إمتداد و الطريق المؤدي إلى الطريق الوطني رقم (03) تقدر مساحة هذا القطاع بـ 44.31 هـ.

د- القطاع الغير قابل للتعمير : يشمل غابات النخيل ، الكثبان الرملية ، بعض مناطق العرق ، السبخة تقدر مساحة هذا القطاع بـ 10.22 هـ.

ومن خلال الآفاق التي حددت لهذه القطاعات نلاحظ أن هذا المخطط يهدف إلى :

- رغبة السلطات المحلية و التقنية في إحداث تنمية عمرانية منسجمة و منظمة وفق توجيه التوسع العمراني للمناطق القابلة للتعمير بعيدة عن مناطق صعود المياه .

- تحديد الأطر القانونية الملائمة في توسيع التجمعات العمرانية .

- الإبتعاد عن إستغلال المناطق الغير قابلة للتعمير لتجنب أي سلبيات مستقبلا .

- توجيه النمو المجالي في التوسع بإتجاه الطريق الوطني رقم (03) و نحو الزاوية العابدية .

- الإحتياجات السكنية : تم تحديد الإحتياجات السكنية على المدى القريب والمتوسط والمدى البعيد

انطلاقا من معطيات 2009 وتتم التقديرات بمعادلة حسابية $P_n = P_o(1+t)^n$

إذ أن: P_n تعني عدد الإحتياجات السكنية في سنة الإحصاء.

P_o عدد السكان في السنة الحالية.

t نسبة التزايد السكاني.

n عدد السنوات المستقبلية للإحتياج.

* الجدول رقم 04: الإحتياجات السكنية الحالية لسنة 2009 :

الإحتياج	عدد المساكن الرديئة	النقص	عدد المساكن اللازمة	عدد المساكن الموجودة	السكان في سنة 2009	المقاييس التجمعات
192	192	-	1841	1296	11043	مقر البلدية
82	09	73	277	204	1661	تجمع القصور
76	07	69	171	102	1023	تجمع غمرة
-	/	-	40	140	238	تجمع حي الأمل
350	208	169	2329	1742	13965	المجموع

المصدر: المعطيات الإحصائية لبلدية المقارين سنة 2009.

- نلاحظ من خلال الجدول أن بلدية المقارين لا يوجد بها إحتياج لحضيرة السكن ما عدى المساكن الرديئة المتواجدة خاصة في النواة الأولى للتجمعات العمرانية .

- أما تجمع القصور فيقدر الإحتياج بـ 73 مسكن .

- في حين نسجل نقص يقدر بـ 69 مسكن في حي غمرة ، أما تجمع حي الأمل فيوجد فيه إكتفاء من حيث السكنات.

*الجدول رقم 05: الإحتياجات السكنية للمدى القريب 2013 :

الإحتياج	معدل شغل المسكن	الزيادة السكانية	سكان المقارين في 2013	السكان في سنة 2009	المقاييس التجمعات
506	06	3033	14076	11043	مقر البلدية
45	06	272	1933	1661	تجمع القصور
34	06	206	1467	1261	تجمع غمرة
585	06	3511	17476	13965	المجموع

المصدر: المعطيات الإحصائية لبلدية المقارين سنة 2009.

*الجدول رقم 06: الإحتياجات السكنية المدى المتوسط 2018 :

المقاييس التجمعات	السكان في سنة 2013	السكان المقدرين في 2018	الزيادة السكانية	معدل شغل المسكن	الاحتياج
مقر البلدية	14076	16160	2084	06	347
تجمع القصور	1933	2219	286	06	48
تجمع غمرة	16009	18379	2370	06	395
المجموع	32018	36758	4740	06	790

المصدر: المعطيات الإحصائية لبلدية المقارين سنة 2009.

*الجدول رقم 07: الإحتياجات السكنية المدى البعيد 2038 :

المقاييس التجمعات	السكان في سنة 2018	سكان المقارين في 2038	الزيادة السكانية	معدل شغل المسكن	الاحتياج
مقر البلدية	16160	21963	5803	06	967
تجمع القصور	2219	3706	1487	06	248
تجمع غمرة	1684	2281	597	06	100
المجموع	20063	27950	7887	06	1315

المصدر: المعطيات الإحصائية لبلدية المقارين سنة 2009.

من خلال الجداول الثلاث لتقدير الإحتياجات السكنية في بلدية المقارين نجد أن نسبة الإحتياجات السكنية في تزايد مستمر ففي المدى القريب نجد الإحتياجات السكنية تقدر ب 585، إذ نجد تزايد في المدى المتوسط حيث تقدر ب 790 ، وفي المدى البعيد تقدر ب 1315، وهذا نتيجة تزايد نمو السكان في السنوات الأخيرة، ورغم هذا التزايد إلا أننا نلاحظ أن بلدية المقارين اهتمت في مخططها بقطاع السكن إذ تحاول تغطيه، وهذا من أجل خدمات إدارية تقرب المواطن من البلدية واستقرار سكانها، ضمان الحماية، ضمان العدالة.

المبحث الثالث: تقييم التخطيط الاستراتيجي للتنمية في بلدية المقارين

المطلب الأول: إيجابيات التخطيط الإستراتيجي للتنمية في بلدية المقارين.

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

_ التكفل التدريجي من طرف البلديات بمشاكلها المحلية الخاصة عن طريق حصر مجمل المنافع الإقتصادية والاجتماعية المحلية في المخطط البلدي.

_ ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر 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 والتنموية في البلدية.

_ توزيع مجالي متوازن للإستثمارات الفلاحية.

_ تحسين استغلال الطاقات والإمكانات المحلية.

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي للتنمية في بلدية المقارين.

من خلال دراستنا لبلدية المقارين استنتجنا بأن معوقات 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 النشاط الرئيسي لأغلبية سكان بلدية المقارين سواء بمقر البلدية أو التجمعات الثانوية فبالإضافة إلى زراعة النخيل نجد بروز الزراعات المسقية و الخضر و تربية الحيوانات كنشاط ثانوي ، وعلى هذا الأساس يجب توفير كل المساعدة و تهيئة مناطق جديدة

للإستصلاح الفلاحي و ذلك بإدخال التقنيات الحديثة في السقي خصوصا و أن هناك مناطق تعاني من ظاهرة صعود المياه السطحية .

و لذلك فإن الإقتراحات المقدمة في هذا القطاع هي كالتالي :

- تنمية المناطق الفلاحية الموجودة و ذلك بتدعيمها بالماء و الكهرباء و شق طرق توصل إليها و إعادة تأهيل غابات النخيل المهمة بتدعيم الفلاحين و تشجيعهم و تشمل حتى مختلف المحيطات الفلاحية الموجودة .

- 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 وحدات صناعية مثل (وحدة معالجة التمور ،وحدة خاصة بالأدوية و الإرشاد الفلاحي ،،وحدة تحسين نوعية الأشجار ،مزارع نموذجية ...) .

- شق طرق جديدة لتدعيم الفلاحين منها الطريق المؤدي للمنقر و الطرق المؤدية نحو المحيطات

- تدعيم و تشجيع الإستثمار الفلاحي و ذلك بإقتراح منطقة خاصة بذلك على مستوى البلدية هدف هذه المنطقة هو إقامة مناطق للإستثمار الفلاحي بإنجاز وحدات صناعية مثل (وحدة معالجة التمور ، وحدة خاصة بالأدوية و الإرشاد الفلاحي ، وحدة تحسين نوعية الأشجار ، مزارع نموذجية إلخ) .

- شق طرق جديدة لتدعيم الفلاحين منها الطريق المؤدي للمنقر و الطرق المؤدية نحو المحيطات الفلاحية.

- الإستغلال العقلاني للطبقات المائية الباطنية للحفاظ على البساط المائي و يكون ذلك 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 .

- حفر خنادق لصرف المياه السطحية بعيدة عن المناطق الفلاحية و العمرانية و يبقى إستغلال الأراضي الأخرى مرتبط بمعالجة إشكالية صرف المياه السطحية .

- الإستعمال النوعي و الكمي للبذور و الأسمدة .

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 الحليب و مصنع التمور المبرمجين داخل توسع منطقة النشاطات

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

- تجسيد مختلف المرافق المقترحة بهذه الدراسة الملبية كإحتياجات السكان .

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

- تطوير التجمعات العمرانية الثانوية (القصور ، غمرة و حي الأمل) من خلال وضع إستراتيجية لمحاولة 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 تدعيما للسياحة .

- إنجاز وحدات حرفية تبرز الطابع الاجتماعي و الحضاري للمنطقة .

هـ - الجانب البيئي و الإيكولوجي: و تتمثل في حماية البيئة في هذه المنطقة في :

- تجسيد القمامة العمومية المقترحة و إعادة تحويل فضلاتها .

- إنجاز خنادق على مستوى المناطق المعرضة لصعود المياه السطحية قبل إستغلالها .

و - المجال الأخضر: حيث إقتراح فيما يخص هذا القطاع بتشجير المناطق الرطبة.

و يتوقف ذلك على إنجاز خنادق و قنوات الصرف الصحي مع إستعمال السقي المنظم من خلال حفر آبار رعوية خاصة بكل شريط .

- تشجير أشطرة حماية مختلف العوائق .

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

- إستعمال أنواع خاصة من الأشجار عند غرسها مثل (الكليتوس الذي يمتص كمية كبيرة من المياه و ذلك خارج التجمعات العمرانية و يمكن إستعمال بعض الأشجار المثمرة مثل: النخيل ...

- داخل التجمعات العمرانية يمكن إستعمال أشجار الفقيس و ذلك بطريقة خطية .

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

ن - 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 .

- خطوط الكهرباء ذات التوتر العالي و المتوسط .

- غابات النخيل .

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التنمية المحلية في بلدية المقارين 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 للحاجات 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 المقارين من البلديات الفقيرة في ولاية ورقلة.

الخطمة

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 وفعالية.

وبلدية المقارين 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 الممركز والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير والتي تمس جميع المجالات واحتياجات المواطنين من أجل النهوض بالتنمية المحلية. ورغم افتقار بلدية المقارين وضعف التمويل الذاتي بها إلا أنها حاولت أن تحقق قفزة نوعية إلى حد ما في التنمية في السنوات الأخيرة وذلك حرصها في مخططاتها التنموية بالإحتياجات الأولية للبلدية حيث لاحظنا أنها إهتمت بالبداية بمجالي الصرف الصحي والمياه، وكذا نجاحاتها في عدة مشاريع للتطهير عبر التجمعات السكنية، كذلك حققت نجاح على مستوى ماء الشرب لم يبق منزل بدون ماء.

انطلاقا من دراسة الموضوع تم التوصل إلى إثبات الفرضية الأولى يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة لتسيير 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 المقارين 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 الآجال 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.

_ 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 المقارين من الإعانات المالية الخارجية مثل إعانة ميزانية حاسي مسعود، إلا أنها تبقى مبالغ غير كافية للإلمام بمشاريع المخططات التنموية.

_ من الصعب تطبيق كل مشاريع المخططات التنموية لبلدية المقارين 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 المقارين 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

أولاً: الوثائق الرسمية

1/ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 09/194 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتضمن تعريف البلدية عن التقسيم الإداري الأخير .

2/ المرسوم التنفيذي رقم 11_344 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 22 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجمعيات المحلية.

ثانياً: الكتب

3/ ابراهيم الظاهر نعيم ، الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات. عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.

4/ أحمد الشافعي حسن ، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته ب(الامكانيات - اتخاذ القرار - أسباب فشله). دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2012.

5/ أحمد عبد اللطيف رشاد ، تنمية المجتمع المحلي. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.

6/ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

7/ حامد الضمور هاني، الإدارة الاستراتيجية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.

8/ حامد سهير ، إشكالية التنمية في الوطن العربي. دار الشروق، عمان، 2007.

9/ حسن دخيل محمد ، إشكاليات التنمية الاقتصادية المتوازنة: دراسة مقارنة. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.

10/ العارف نادية ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

11/ عبد الحميد أحمد رشوان حسين. التنمية إجتماعيا - ثقافيا - إقتصاديا - إداريا - سياسيا - بشريا. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.

12/ عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحدي والعشرين. مجموعة نيل العربية، القاهرة، 1999.

13/ العربي حسام ، التخطيط الإداري. دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

14/ اللوزي موسى ، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.

15/ محمد بني حمدان خالد ومحمد ادريس وائل ،الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر .
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

16/ مصطفى هلاي حسين ، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة . الارتقاء
بالكفاءات القيادية. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

17/ مصطفى خاطر أحمد ، التنمية الاجتماعية: المفاهيم الأساسية نماذج ممارسة. المكتب
الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2002.

Economica ,paris,2000 . Contrôle de gestion. 18/ MICHEL GERVAIS ,

ثالثا: المقالات العلمية

19/ الجمهورية التونسية (وزارة التنمية الجهوية و التخطيط)، منهجية إعداد خطة استراتيجية للتنمية،
تونس، 2012.

20/ عبد مولاة وليد ،التخطيط الاستراتيجي للتنمية .المعهد العربي للتخطيط بالكويت ،سلسلة دورية تعنى
بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 114، يونيو 2012.

21/ غربي أحمد ، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر. مجلة البحوث والدراسات العلمية،
الجزائر، العدد 04، 2010.

22/ وفيق حلمي الاغا و نسيم حسن ابو جامع، استراتيجية التنمية في فلسطين، مجلة جامعة الازهر
بغزة، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 12، العدد 1، 2010.

رابعا: الدراسات غير المنشورة:

24/ أحمد حمزة قعمور، الأحزاب السياسية والتنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم
العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة الجزائر، 2012_2013.

25/ بدة عيسى، "مالية البلدية وانعكاساتها على التنمية المحلية: دراسة حالة بلدية عين الريش ولاية
مسيلة (2001_2008)"، مذكرة ماجستير، فرع النقود والمالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم
التسيير، جامعة الجزائر، 2007_2008.

26/ بلعربي نادية، "دور البلدية في التنمية المحلية في ظل القانون الجديد"، مذكرة ماستر أكاديمي،
تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012_2013.

27/ بن عطاء الله العلمي، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2007_2008.

28/ بوزيان جواهر، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور الوادي"، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة ورقلة، 2010/2011.

29/ خشمون محمد، "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية (دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة)"، رسالة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010-2011.

30/ خنفري خيضر، "تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق"، اطروحة دكتوراه، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

31/ رحمة زعيبي، "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماستر، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2014.

32/ ريان ريان عبد السلام، "إشكالية التنمية المحلية ومدى فعالية البرامج البلدية للتنمية بولاية الأغواط"، مذكرة الماجستير، تخصص تهيئة إقليمية، جامعة الجزائر، 2005 - 2006.

33/ زيدان جمال، "واقع التنمية المحلية على ضوء الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر 1990 - 2000"، رسالة ماجستير، فرع التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2001.

34/ عثمان عزيزي، "دور الجماعات والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة"، مذكرة ماجستير، قسم التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008.

35/ ليلي عمارة، "دور المجتمع المدني في التنمية السياسية"، مذكرة ماستر، تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2012_2013.

36/ عمري سامي، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مانجمانت الفوسفات"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تبسة، 2007.

- 37/ غزير محمد الطاهر، "آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2009_2010.
- 38/ فريمش مليكة، "دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2011/2012.
- 39/ ليلي صوالحي، "دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011.
- 40/ مريم حسيني، "أبعاد التنمية المستدامة وعلاقتها بالتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية الحجيرة"، مذكرة ماستر أكاديمي، في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.
- 41/ يخلف محسن، "دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية"، مذكرة ماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة إقليمية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، 2013_2014، ص 51.
- 42/ يوسف نور الدين، "الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة البويرة"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010.

خامسا: الملتقيات

- 43/ مداخلة مداخلة للاستاد الدكتور صالح صالحي بعنوان: تطوير دور الحكومات العربية لتحقيق أهداف التنمية الشاملة المستدامة، أوراق عمل المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع و التجديد في الإدارة المقام في الدار البيضاء بالمملكة المغربية، القاهرة: الإدارة العربية و تحقيق أهداف التنمية في الألفية الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- 44/ نورة العجلان، مؤشرات التنمية الاقتصادية.
<http://lahaonline.com/static/laha.filecenter/saudi-women/dirnensions-devlopment.bdf>
- 45/ مدونة الدكتور حسين الطلافحة، التخطيط الاستراتيجي والتنمية الاقتصادية. تاريخ الاطلاع يوم الاحد 03 أفريل 2015 على الساعة 18:00.
http://altalafha.blogspot.com/2012/05/blog-post_31.html

46/ فرح عبد الإله ، التخطيط والتنمية، تاريخ الاطلاع 02 مارس 2016 على الساعة 16:00.

www.manhal.net

المقابلات:

47/ مقابلة مع العيد شيحة، الأمين العام لبلدية المقارين.

48/ المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، بلدية المقارين، 2009.

49/ مقابلة مع العربي مجوح، رئيس مكتب المالية والمحاسبة.

50/ مقابلة مع عبد الصمد بن واعر، رئيس مصلحة التعمير والإحتياجات العقارية والطرق.

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل احصاء التركيب النوعي والعمري لسكان بلدية المقارين.	50
02	يمثل حصيلة برنامج المخطط البلدي للتنمية 2009-2013 لبلدية المقارين.	57
03	حصيلة المشاريع القطاعية للخماسي 2009_2013 ببلدية المقارين.	58
04	الإحتياجات السكنية الحالية لسنة 2009 لبلدية المقارين.	61
05	الإحتياجات السكنية للمدى القريب 2013.	62
06	الإحتياجات السكنية المدى المتوسط 2018.	62
07	الإحتياجات السكنية المدى البعيد 2038.	63

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد التحليل الإستراتيجي	17
02	الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين.	47

الفهرس

الإطار المنهجي

مقدمة		
أ	تمهيد	1.
أ	أسباب إختيار الموضوع	2.
ب	أهمية الدراسة	3.
ب	أهداف الدراسة	4.
ب	إشكالية الدراسة	5.
ت	فرضيات الدراسة	6.
ت	مناهج الدراسة	7.
ث	أدوات الدراسة	8.
ث	الدراسات السابقة	9.
ج	تقسيم الدراسة	10.
ح	صعوبات الدراسة	11.

الإطار النظري

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية

08	تمهيد	12.
09	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي	13.
09	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي	
13	المطلب الثاني : أنواع ومراحل التخطيط الاستراتيجي	14.
22	المطلب الثالث : طرق ومستويات التخطيط الاستراتيجي	15.
25	المبحث الثاني : ماهية التنمية المحلية	16.
25	المطلب الأول : تعريف وركائز التنمية المحلية.	17.
32	المطلب الثاني : مجالات وأبعاد التنمية المحلية.	18.
35	المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية.	19.
38	المبحث الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية.	20.
38	المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية.	21.
39	المطلب الثاني : مبادئ وأهداف التخطيط الاستراتيجي التموي.	22.

41	المطلب الثالث : معوقات التخطيط الاستراتيجي التنموي.	.23
43	خلاصة الفصل	.24

الإطار: التطبيقية

الفصل الثالث : مساهمة التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في بلدية المقارين

45	تمهيد	.25
46	المبحث الأول : لمحة عن بلدية المقارين.	.26
46	المطلب الأول : التعريف ببلدية المقارين	.27
47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية المقارين.	.28
49	المطلب الثالث : الخصائص الطبيعية والبشرية لبلدية المقارين.	.29
52	المبحث الثاني : مؤشرات التنمية المحلية لبلدية المقارين.	.30
52	المطلب الأول : المخطط البلدي للتنمية PCD	.31
60	المطلب الثاني : المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير PDAU.	.32
64	المبحث الثالث : تقييم التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية	.33
64	المطلب الأول : ايجابيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية.	.34
65	المطلب الثاني : سلبيات التخطيط الاستراتيجي للتنمية.	.35
69	خلاصة الفصل	.36
70	الخاتمة	.37
72	قائمة المراجع	.38
77	قائمة الجداول	.39
77	قائمة الأشكال	.40
78	الملاحق	.41