

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: سياسات عامة وتنمية

بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالحساسنة - سعيدة -

الفترة الممتدة 2012-2017

تحت إشراف الأستاذ:

موكيل عبدالسلام

من إعداد الطالبة :

بودالي خيرة

لجنة المناقشة:

الأستاذة: عياشي حفيظة ..... رئيسة

الأستاذ: دكتور: موكيل عبدالسلام ..... مشرفا

الأستاذة: حلوي خيرة ..... مناقشة

السنة الجامعية : 2017 \_ 2018



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون )

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ..و نصح الأمة ..إلى نبي الرحمة

و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود إلى من لهما الفضل في تربيته و تعليمي

إلى من دفعاني دوما إلى الأمام

و منحاني القدرة على المواصلة أمة الحبيبة و أبي الغالي

إلى جميع إخوتي الأعمام كل واحد باسمه إلى جميع خالاتي اللواتي منحوني القدرة على النجاح

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء و الأحباب

إلى جميع أساتذتي و معلمي من الابتدائي إلى الجامعي

و إلى جميع أساتذة بالكلية

إلى كل طالب علم تمنى له النجاح

أهدي عملي المتواضع

خيرة

# تَشْكُر

إن الحمد و الشكر لله أولا صاحب المنة و النعمة الذي و فقني لإنجاز هذا العمل راجية أن يتقبله  
مني قبولاً حسناً و ينفعني و غيري به.

و باسمي عبارات الشكر و الثناء أتقدم إلى أستاذي الفاضل الدكتور موكيل عبد السلام بوافر  
الشكر و الثناء على كل ما يسر لي من جهد و توجيه و مادة علمية في سبيل إخراج هذا العمل  
إلى الصورة التي هو عليها

كما أتقدم إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بوافر الشكر و الامتنان لقبولهم عضوية  
لجنة المناقشة فكان شرفاً لي .

و إلى كل من قدم لي دعماً مادياً و معنوياً لإتمام هذه المادة العلمية و اخص بالذكر أخي عبد الكريم  
و إلى جميع الباحثين في تخصص سياسات عامة و تنمية .



# مقدمة عامة

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعيتها الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم و أساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ و الخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل و التكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك الخارجية التي فرضتها و حددتها أفضل المنظمات العالمية وحين يضل الإنسان طريقه و يريد أن يصل إلى هدفه لابد من خريطة توضح له معالم المكان الذي يوجد فيه ، ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصلة لن يستطيع فك رموز الخريطة و سيصبح وجودها كالعدم ، و يأتي التخطيط الاستراتيجي ليكون البوصلة ، توجه الشركة و تحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسيير فيه و البعض يعرفه بأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم و خطط إستراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة و تحقيق هدف المؤسسة ، و التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات الهامة في وجود حياة الدول و المنظمات على حد سواء ، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان و أهداف و خطط و ثوابت و قنوات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى و يقوم على نظم للمعلومات ، و صنع القرارات و تحديد الإستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية و الإقليمية ، و العالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة و الهدف ببساطة هو استكشاف الفرص و التحديات و نقاط القوة و الضعف و خلق الفرص السوقية و توظيف نقاط قوة المنظمة و أولها الموارد البشرية في اكتشاف الفرص أو خلق هذه الفرص و البناء عليها و ذلك بتقديم أو تطوير منتج .

لقد ارتبط مفهوم التنمية المحلية من الناحية التاريخية بوجود شؤون محلية رافقت تطور حياة الإنسان في تعاملاته مع الآخرين ، وفقا لتنظيم اجتماعي كانت بدايته الأسرة ثم القبيلة ، حيث انحصر مفهوم التنمية المحلية أثناء تلك الحقبة التاريخية في حدود ما تستحقه متطلبات الحياة الطبيعية للمجموعات البشرية ، وفضل تطور الفكر الإنساني و نتيجة لذلك ظهرت الدولة كوحدة سياسية و اجتماعية و اقتصادية ذات إقليم تمارس سيادتها و تحمي سكانها ، ويرى أغلب المفكرين أن التنمية المحلية عملية تستند إلى الاستغلال الرشيد للموارد بهدف إقامة

مجتمع حديث، فيعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة مهمة و أداة لتحقيق التنمية و ذلك عن طريق إقامة برامج وسياسات لتحقيق الرفاه أو تحديد دقيق لإستراتيجية التنمية ، و نظرا لارتباط مفهوم التنمية المحلية بعدة مفاهيم فكرية و اقتصادية ، و سياسية ورؤية فلسفية و أخلاقية ، فإن تعدد هذه المصادر كان سببا مباشرا في عدم وضع مفهوم موحد للتنمية المحلية ، حيث كان مدلولها من منظور اقتصادي تقليدي يتمثل في توفير المأكل و الملبس ورفع مستوى دخل الفرد للانتقال من دائرة الفقر إلى دائرة التقدم ، بعدها أخذ يتطور بتطور الأنظمة الاقتصادية و السياسية و ارتباطه بنظام المالية العامة ، و تعتبر التنمية المحلية القدرة على استفادة من مصادر البيئة البشرية و المادية المتوفرة و زيادة تلك المصادر كما و نوعا و تطويعها بما يعود نفعه على جميع أفراد المجتمع ، مع ضمان استدامة هذه المصادر ، و يبقى العنصر البشري و تطويره ماديا و ثقافيا و روحيا الشرط الأساسي لكل تنمية محلية .

فالتخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة ، إذ يعمل على ربطها بمحيطها مما يساعدها على اختبار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المتغيرات المحيطة و تعقيدها ، و بذلك فهو يعتبر أحد العوامل المهمة لنجاحها .

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مجموعة من النقاط التالية :

-دراسة مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المحلية .

-تحديد مفهوم التنمية المحلية ، مجالاتها ووسائلها .

-بروز أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المحلية .

-إبراز نموذج للتنمية المحلية بمؤسسة الاسمنت بالحسانة -سعيدة-.

-توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالتنمية المحلية .

أهمية الدراسة :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية بمؤسسة الاسمنت بالحساسنة ، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح و تحقيق أهدافها .

إشكالية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على مدى دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية و هذا ما يمكن أن تبرزه الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر ؟

وتحت هذه الإشكالية تدرج الأسئلة التالية :

-هل التخطيط الاستراتيجي محرك للتنمية المحلية ؟

-هل استطاع التخطيط الاستراتيجي أن يحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية والرفع من عجلة التنمية ؟

-هل استطاع التخطيط الاستراتيجي أن يلعب دورا مؤثرا في تحقيق التنمية المحلية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات التي ستكون إجابات أو حلول مؤقتة حول تساؤلات الدراسة و التي سنحاول إثبات صحتها من عدمها في هذه الدراسة ، و من هنا تم وضع مجموعة من الفرضيات و هي :

- البرامج و السياسات و الممارسات التي تدفع بعجلة التنمية المحلية ،ينبغي أن تبدأ ببلورة إستراتيجية لها وتعتبر إستراتيجية التنمية المحلية من المكونات الهامة في أي عملية تخطيط لتنمية المجتمعات المحلية .

-التخطيط الإستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة و رأس المال و الأصول الثابتة و ذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها و يمكن بذلك أن تحقق أهدافها الطويلة الأجل .



## مقدمة

-التنمية المحلية عمل تقدمي ذلك أنها تهدف إلى الرفاهية و الارتقاء بالمجتمع و هي تطوير الإنسان لموارده  
ومؤسساته و كافة مستوياته المادية و الثقافية .

### منهجية الدراسة :

تبعاً لطبيعة الموضوع فقد تم إتباع مناهج متنوعة لما اقتضته الضرورة البحثية ، فطبيعة الدراسة هي دراسة تحليلية  
وصفية عند التعرض إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي و الإطار العام للتنمية المحلية والمنهج التاريخي الذي تطرقنا  
فيه إلى ذكر التطور التاريخي لتخطيط الإستراتيجية ، و تم استخدام منهج دراسة حالة عند التعرض إلى التخطيط  
الاستراتيجي و دوره في تفعيل التنمية المحلية و إبراز نموذج بمؤسسة الاسمنت في الفترة الممتدة 2017/2012.

### أسباب اختيار الموضوع :

تعددت الأسباب لاختيار الموضوع و يمكن تحديدها من خلال :

#### أسباب ذاتية :

الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع نتيجة عدة عوامل منها الرغبة في الدخول مجال البحث حول موضوع  
التخطيط الاستراتيجي و دوره في تفعيل التنمية المحلية .

#### أسباب موضوعية :

-ارتباط وثيق للموضوع بهدف التخطيط الاستراتيجي الذي يعطي أهمية كبيرة في تسيير مختلف جوانب الحياة .

-محاولة فهم دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المحلية

-اثراء الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي و التنمية المحلية .

### الدراسات السابقة :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تعتبر قريبة من الموضوع محل البحث و من بين تلك الدراسات يمكن أن نذكر :

كتاب **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** من تأليف -طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس - .

تم توضيح في هذا الكتاب المفاهيم النظرية التي تخص الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة ، فلقد تناول مقدمة في الإدارة الإستراتيجية و التخطيط و القرارات الإستراتيجية و أيضا حدد الاتجاه الاستراتيجي و تطرق إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة المنظمة .

دراسة "مكاوي علي ، مكاوي عبد العالي " **حول دور التخطيط في تحقيق التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية البيض** - وفي هذه الدراسة تناول الباحثان الإشكالية التالية :

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية ؟ في الجزائر على ضوء دراسة حالة ولاية البيض ؟  
و قد ركز في الدراسة على مفهوم التخطيط الاستراتيجي و التنمية المحلية ، فأبرز خطوات التخطيط الاستراتيجي ثم تناول مفهوم التنمية المحلية و أهدافها و مقوماتها ، و مراحلها ، ثم تطرق في الجانب التطبيقي إلى خطوات الإستراتيجية لتحقيق التنمية في ولاية البيض فتحدث عن أساسيات الفعل التنموي و التمويل و المشاركة في التنمية المحلية وفي الختام قاما بدراسة ميدانية حول ولاية البيض ودورها في تحقيق التنمية المحلية .

**حدود الدراسة :**

تمثلت حدود الدراسة في :

**الحدود المكانية :**

ستتم الدراسة التطبيقية على شركة الاسمنت بالحاسنة -سعيدة-.

**الحدود الزمانية :**

اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من 2012/2017.

### تقسيم الدراسة :

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول سنتطرق فيه إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، فتطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم التخطيط أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع و مراحل التخطيط ، وفي المبحث الثالث تعرضنا إلى البعد المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي ، و في المبحث الرابع تعرضنا فيه إلى نماذج التخطيط الاستراتيجي ، أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى ابيستمولوجيا التنمية المحلية ، قسمناه إلى ثلاثة مباحث تعرضنا في المبحث الأول إلى مفهوم التنمية ، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى التنمية المحلية كإطار عام ، و في المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى نظريات و مراحل التنمية المحلية ، و في الفصل الثالث تمحورت حول دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالحساسنة ولاية سعيدة قسمناها إلى مبحثين ، تطرقنا في المبحث الأول إل تقديم عام لمؤسسة الاسمنت ، أما في المبحث الثاني تعرضنا فيه إلى غايات و أهداف مؤسسة الاسمنت بالحساسنة -سعيدة - ومراحل سير إنتاجها و مخططها الاستراتيجي .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للتخطيط الإستراتيجي

مقدمة الفصل:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات ، حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها و تنفيذها من أجل التطور و التميز و الاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع و الازدياد ، إذ أن التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي و السبيل الرئيسي لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحقيق قدراتها و إمكانياتها الحلية و المستقبلية و توفير متطلبات نموها و استقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يسهل عملية الاختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط و تعقيداته من فرص و تهديدها و التخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي .

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على المفاهيم المرتبطة

بالتخطيط و ذلك عن طريق التقسيم التالي :

1-المبحث الأول : مفهوم التخطيط ، وذلك بإعطاء تعريف للتخطيط و أهميته و أنواعه و مراحلها و أخيرا مزاياه و معوقاته .

2-المبحث الثاني : مفهوم الإستراتيجية ، ففي هذا المبحث سنتعرف على تعريف الإستراتيجية و خصائصها و مبادئها الأساسية ، و مستوياتها .

3-المبحث الثالث : البعد المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في هذا المبحث يتم التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، خصائصه ، وأهميته ، وخطواته .

3-المبحث الرابع : نماذج التخطيط الإستراتيجي سنعرض في هذا المبحث أهم نماذج التخطيط الإستراتيجي .

المبحث الأول: مفهوم التخطيط.

المطلب الأول: تعريف التخطيط و أهميته.

الفرع الأول: تعريف التخطيط.

يعد التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها وهو من المصطلحات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم السياسية و الإدارية و الاجتماعية. فالتخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تظم المشروعات الخاصة والمنظمات العامة بل والحياة الشخصية للأفراد. فيعرف التخطيط, بأنه التطلع للمستقبل والخطة هي الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا.<sup>1</sup>

كما يعرفه الدكتور سيد الهواري: "بأنه يمثل مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل و اتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها و العناصر الواجب استخدامها مادي كانت أو بشرية وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية."<sup>2</sup>

أما جون تيري jon tèri يعرف التخطيط : " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل, عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ."<sup>3</sup>

ويعرفه هيلريجل hilrjal وسلوكم salokm: " بأنه يتصل بتلك العملية الرسمية التي تتألف من اختيار رسالة المنظمة."<sup>4</sup>

وأهدافها العامة للمدى القصير والبعيد, والأهداف الفردية المبنية على أهداف المنظمة, ومن ثم اختيار الاستراتيجيات والأساليب المرحلية لبلوغ تلك الأهداف ويلي ذلك تحديد وتوزيع المخصصات لذلك."

<sup>1</sup> محمد السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الإسكندرية: مكتب العربي الحديث سنة 1978، ط 5، ص 249.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد شيحا ، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية: دار النشر المنشأة المعارف، سنة 2004، ص 155.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة العامة ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع سنة 2008، ص 96.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصبري ، مبادئ التنظيم الإداري ،الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2006، ص 159.

إذن فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة و متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر و التنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع و تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي .

### الفرع الثاني: أهمية التخطيط.

- 1- يحدد الأهداف الفرعية و الرئيسية للمنظمة.
  - 2- يصنع إطارا موحدًا لاتخاذ القرارات في المنظمة .
  - 3- يمكن للمنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية و الاستعداد لحلها.
  - 4- يسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع المعايير و قياس الأداء لهذه المعايير.
  - 5- يحقق رضا العاملين و زيادة إنتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة.
  - 6- يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- ويقول ماينز إن العوامل التي تجعل للتخطيط أهمية هي على النحو التالي :
- يساعد التخطيط على تقليل الغموض و التناقض عند العاملين و يجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر .
  - يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المدراء لقرارات اعتباطية شخصية فيها إضرار بمصالح التنظيم.<sup>2</sup>
  - يساعد التخطيط التنظيمات على التعامل مع العوامل المفاجئة و غير المتوقعة بكفاءة أكبر , سواء كانت داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية مما يقلل مخاطر المفاجآت و المعانات الناتجة عنها.
  - تؤدي عملية التخطيط إلى قرارات تأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات وهو أمر يعني عدم إهمال عدة بدائل مهمة.
  - يساهم التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مرجع سبق ذكره، ص159- 162.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، سنة 2007، ص 43-44.

- يساهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ مما يؤدي إلى التقليل من الإسراف في الوقت و النفقات.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التخطيط.

الفرع الأول: أنواع التخطيط.

يصنف التخطيط وفق المعايير وهي نطاق التخطيط والمدى الزماني للتخطيط.

1 - نطاق التخطيط: قد يشمل التخطيط مستوى الدولة كلها وبذلك يعرف بالتخطيط, وإذا طبق على جزء منها عرف بالتخطيط الجزئي وينقسم إلى قسمين :

أ-التخطيط القومي الشامل: عرف هذا النوع في الدول الشيوعية وبوجه خاص في الاتحاد السوفيتي , ثم تبنته بعد ذلك الدول السائرة في طريق النمو باعتباره الوسيلة الفعالة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية , ويهدف إلى تخطيط كافة أوجه الحياة وسائر القطاعات , وذلك في خطة متكاملة<sup>1</sup>.

تستجيب إلى الرغبات الوطنية في المجتمع.

ب-التخطيط الجزئي : يركز التخطيط الجزئي على قطاع معين من قطاعات الدولة , ويعتبر تخطيط أسهل من التخطيط الشامل , لكن هناك صعوبة في عزل إحدى القطاعات عن باقي القطاعات في عملية التخطيط الاقتصادي.

ج-التخطيط الإقليمي: أي مجتمع يتكون من أقاليم مختلفة ومتعددة من حيث الموارد المادية والبشرية كما ونوعا , والمسؤول الوحيد عن كل إقليم هي الدولة لكي يتم تحقيق التوازن في نمو الأقاليم في جميع أرجاء الدولة .

فالتخطيط المتخذ هو التخطيط من الأسفل إلى الأعلى أي بدراسة المطالب و الحاجات و الإمكانيات لكل إقليم.<sup>2</sup>

2- المدى الزمني للتخطيط

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 113.

<sup>2</sup> حنا نصر الله ، الإدارة العامة ، عمان: دار زهران لنشر و التوزيع ، سنة 2010، ص113.



التخطيط من حيث زمن الخطة يأخذ فترات زمنية محددة تأخذ الأشكال التالية :

الخطط قصيرة المدى أو قصيرة الأجل ، الخطط متوسطة الأجل أو متوسطة المدى ، و الخطط طويلة المدى أو طويلة الأجل .

أ- الخطط قصيرة المدى أو قصيرة الأجل : و تكون موضوع لمدة لا تزيد عن سنتين ، وفي معظم الأحيان تكون سنوية ويعتمد عمرها على أهدافها ، فهناك خطط لا تزيد عن شهر واحد أو عدة أشهر . وتمتاز الخطط قصيرة الأجل بالدقة والواقعية وصدق تنبؤاتها لقصر وقتها .<sup>1</sup>

ب- الخطط متوسطة المدى أو متوسطة الأجل : وتتراوح مدتها ما بين (3-5) سنوات غالبا ، وتتكون من عدة خطط قصيرة المدى و قد تكون جزء من خطة طويلة المدى ، حيث إن عملية التخطيط عملية مستمرة تتألف من مجموعة من الخطط ، ولا تتوقف عند حد معين .

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 113 .

<sup>1</sup> حنا نصر الله ، الإدارة العامة ، عمان: دار زهران لنشر و التوزيع ، سنة 2010، ص113 .

ج- الخطط طويلة المدى وطويلة الأجل : يتفرق هذا النوع من التخطيط ما بين (15-30) سنة ، ومن مبرراته استغراق مشاريع التنمية الضخمة كسدود و المصانع فترات طويلة ، والتي قد تؤدي إلى إحداث تغيير شاسع في الهيكل الاجتماعي وتركز الخطط طويلة الأجل على تحديد المشروعات الأساسية و دعم حفظ الإنتاج المقررة ، وتحديد الفروع الإنتاج الأساسية والرئيسية ،

والتي يتخصص فيها الاقتصاد القومي وتحديد مستوى الارتفاع المطلوب لمستوى معيشة الأفراد في المجتمع ، وكذلك تحديد المتطلبات من إعداد وتدريب الكفاءات الإدارية الفنية .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مراحل التخطيط.

تقسم عملية التخطيط إلى المراحل الرئيسية التالية :

أولاً: المرحلة التمهيديّة : تتناول هذه المرحلة مهمة جمع ومعالجة أكبر قدر متاح من البيانات و المعلومات المتصلة بعناصر الخطة أو المكونات الرئيسية لها ، والتي تتمثل أولاً في الأهداف الموجودة و الاستراتيجيات المتعلقة بها والتي من شأنها تحديد ما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وما يجب إن تكون عليه في هذا المستقبل ، كما تضم ثانياً السياسات الرئيسية والفرعية التي من شأنها المساهمة في تحقيق الغايات و الأغراض والمهام ، وتشمل ثالثاً مجموعة اللوائح والإجراءات التي تبين ما هو جائز ومشروع ، وأخيراً الخطط والبرامج والموازنات التي من شأنها تحديد الوسائل والأساليب التي يتعين الاستعانة بها وإتباعها في سبيل تنفيذ السياسات المقررة والخطط وبرامج العمل .<sup>2</sup>

ثانياً: تحديد الوضع المستهدف الذي يتعين تحقيقه: ويتم هذا التحديد على أساس تصور المستقبل ببصيرة نافذة ، أين نحن الآن؟ وأين نود إن نكون بعد خمس سنوات مثلاً؟ وذلك من خلال البيانات و المعلومات و الإحصاءات التي تم تجميعها عن الحاضر ، وما تؤدي إليه مؤشرات من توقعات لما سيكون عليه المستقبل ، ثم محاولة تضيق الفجوة بين التصور والتوقع في ضوء الإمكانيات المتاحة سواء مادية منها أم بشرية أم تقنية ، ومدى قدرتها على مواكبة التطور ، مع الدقة التامة في فهم المعلومات وسلامة استخدامها .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ن رجي مصطفى عليان، نفس المرجع ، ص54.

<sup>2</sup> محمود سامي المصري جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الاداري ، ط2، الكويت: مؤسسة دار الكتاب، سنة1991، ص169-170.

ثالثاً: تحديد الأهداف: بمعنى تحويل وترجمة الوضع المستهدف الذي تم التوصل إلى صورته في المستقبل إلى أهداف تؤدي إلى بلوغه ومن ثم يتعين تحقيقها . وعملية تحديد الأهداف ليست سهلة إذ هي عملية ديناميكية معقدة تؤثر فيها إبعاد عديدة، كما إنها عملية مستمر تخضع للتغيير والتعديل ضمن إطار من الظروف البيئية المحيطة.

رابعاً : وضع برامج العمل : في هذه المرحلة يتم وضع الخطة أو برنامج العمل الشامل بما يتضمنه من مكونات رئيسية :

-الاستراتيجيات وهي تتصل بالغايات المقررة للخطة ، وما ينبغي إن تصير إليه المنظمة والأعمال فيها ، وهي مسألة صعبة بطبيعتها بسبب افتقار كثير من المنظمات إلى التفكير الاستراتيجي .

-السياسات وأساليب تنفيذ كل عنصر من عناصر الخطة ، بحيث يكون لكل من هذه العناصر برنامجه الذي يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الهدف منه ويشتمل كل برنامج الأسلوب المناسب مثل خرائط العمل أو شبكات الأعمال وقوائم المهام المطلوب إنجازها .

-المراحل الزمنية المتتالية أو المتداخلة لتنفيذ كافة البرامج و الخطط الفرعية التي يضمها برنامج العمل الشامل.

خامساً: إقرار الخطة واعتمادها :لا تصبح الخطة نهائية قبل إقرارها من سلطة مختصة أي اتخاذ قرار رسمي ، والغالب إن يسبق ذلك إجراء مناقشات بين هذه السلطات والجهاز المسؤول عن التخطيط على التأكد من بعض العوامل أو المبادئ الأساسية التي من شأنها ضمان نجاح الخطة ، مثل مبدأ وحدة التخطيط واستمراريته ومرونة الخطة ووضوحها وشموليتها وواقعيتها و ملاءمتها ، علاوة على توفير كافة الإمكانيات الضرورية لوضع الخطة موضع التنفيذ ، علاوة على الهيكل التنظيمي المناسب لذلك .وبالقرار الخطة واعتمادها يتحول المشروع إلى خطة فعلية نهائية قابلة للتنفيذ بحسب البرنامج الزمني لها.

سادساً: مرحلة تنفيذ الخطة :عقب اعتماد الخطة ، يتولى الجهاز المسؤول عن التخطيط على مستوى المنظمة توزيع الخطة بعد تجزئتها إلى كافة القطاعات و الأقسام والإدارات التي تضمها المنظمة و المسؤولية عن تنفيذ الخطة ، كل بحسب دوره المرسوم في البرنامج الشامل للعمل للبدء في وضعه موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ن ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع ، ص54.

<sup>1</sup>محمود سامي المصري جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الاداري ، ط2، الكويت:مؤسسة دار الكتاب،سنة1991،ص169-170.

سابعاً: مرحلة تحليل نتائج الخطة: تعتبر هذه المرحلة من أهم وأدق مراحل التخطيط ، وفيها يفترض إن المعلومات و البيانات و الإحصاءات قد توافرت ، وأصبح من اليسير مقارنة النتائج التي تم إنجازها بالأهداف المقررة ، على مستوى برنامج العمل الشامل ، مما يعطي دلالة صادقة حقيقية على مدى النجاح و الفشل في إعداد الخطة وقدر الدقة في تنفيذها ، ومن ثم الاستفادة بالخبرات المكتسبة من دروس هذه الخطة في ترشيد وزيادة فعالية إعداد وتنفيذ الخطط اللاحقة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : مزايا ومعوقات التخطيط.

الفرع الأول : مزايا التخطيط

يجب إن يتعرف كل فرد داخل التنظيم على الخطة المعدة وعلى الأهداف العامة وعلى السياسات لكي تسهل على الخطة ، ولا يمكن للإفراد المسؤولين عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم إن يقوموا بأعمالهم إذا ما لم يصبوا إليه التنظيم .

وللتخطيط مزايا عديدة نذكر منها :

1- نظراً لزيادة المشاكل والتعقيدات التي يصادفها التنظيم يحتاج إلى التخطيط بشكل واضح الذي يعتمد على التنبؤ الدقيق وذلك بقصد تخفيض الأخطاء والمشاكل التي قد يقع فيها المشروع.

2-يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة .

3-عن طريق التخطيط يمكن تخطيط الاحتياجات المالية بحيث يتمكن التنظيم من مقابلة التزاماته ويضمن عدم الوقوع في العسر المالي.<sup>2</sup>

4-يساعد الخطط والبرامج على إعداد أهداف محددة للمستقبل وإقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج والقضاء على الانحرافات

<sup>1</sup> محمود سامي المصري جمال الدين، مرجع سابق ، ص 174.

<sup>2</sup> محمد السعيد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 259.

5- يجمع التخطيط الحقائق ويبحث عنها، وبتالي يحمي المديرين من اتخاذ القرارات السريعة، وتحمل الخطة معها مقياس لتحديد نتائج التنفيذ ولقياس طريقة الأداء للكشف عن الانحرافات أو عدم توازن وذلك بغية إعادة هذا التوازن لكي تتماشى الخطة مع الظروف المستحدثة.

### الفرع الثاني: معوقات التخطيط .

على الرغم من الثورة التكنولوجية وما قدمه المخططين من إمكانيات إلا أن عملية التخطيط لازالت تواجه مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تحد من فاعلة العملية التخطيطية والتي من أهمها :

1- التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط حيث أنها تتطلب جهوداً وأموالاً طائلة قد لا تتوفر لدى الدولة أو المؤسسة حيث الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت هذه الأيام إذا كنا بحاجة لها بشكل دقيق في وقت قصير .

2- صعوبة وضع تقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين .

3- غياب المرونة عن الخطة ، بسبب عوامل داخل المنشأة أو سلوكيات لدى المدراء ، كما إن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة .

4- عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته.

5- مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة أو تحتاج إليه عملية التخطيط.

6- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية.

7- مشكلة الوقت حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة .

ويقول درويش إن عملية التخطيط تواجه في أحيان كثيرة مجموعة من المشكلات أو العقبات التي تؤدي بدورها إلى أضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله ، وعدم تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة واهم هذه المشكلات: محدودية التنبؤ وقصوره، التناقض والتعارض في المحتوى و الإجراءات ، غياب المشاركة ، ورفض التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

المبحث الثاني : مفهوم الإستراتيجية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية و خصائصها .

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية.

تحتل الإستراتيجية كموضوع ، باهتمام متزايد وواسع النطاق من قبل المفكرين و المثقفين و الأكاديميين، تاريخياً أتت كلمة الإستراتيجية من كلمة إغريقية يونانية " إستراتيجن " "strategan" ومعناها " الإمرة على الجيش " و منها تولدت كلمة " إستراتيجما " و معناها مناورة الحرب ، وقد تميزت بوضوح عن كلمة " تكتيك " في أواخر القرن الثامن عشر .

عرف الجنرال أندريه بوفر الإستراتيجية بأنها " فن الجدلية بين إرادات تستعمل القوة لكي تحل نزاعها " وهدف الإستراتيجية " الوصول إلى قرار وذلك من خلال خلق واستثمار وضع يؤدي إلى التفكيك المعنوي في الخصم تفكيكا كافيا يحمله على قبول الشروط التي يراد فرضها عليه".<sup>1</sup>

وقد عرف الإستراتيجية بعض الباحثين بأنها :

1-مولتكه " بأنها عملية الموائمة الصحيحة للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>

2- portar " تضمن تعريف الإستراتيجية كونها خطة و مركز في السوق ، ورأى أن الإستراتيجية التنافسية تمثل الوسائط التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبوا إليها ، وأكد أن الإستراتيجية تعني الاختبار المدرس لمجموعة من النشاطات المختلفة الهادفة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات قيمة متميزة لزيائنها بالمقارنة مع المنافسين ."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تيري دي مونبريال و جان كلين و ساين جانسن ، "موسوعة الإستراتيجية " ، تر:علي محمود مقلد ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت ، ط1، سنة 2011، ص11.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،سنة2010، ص19.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا الرشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، سنة2009، ص19.

3- chandler: " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف ، و تخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف . "

4- ansoff : " عرف الإستراتيجية على أنها قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط و المنتجات أو الأسواق و اتجاه نمو الميزة التنافسية وأثر الموائمة . " <sup>1</sup>

الفرع الثاني : خصائص الإستراتيجية .

يتصف مصطلح الإستراتيجية بالعديد من الخصائص ، فقد أشار (hayes et piano) إلى أهمية خاصية المرونة ( flexibility) وذلك لان الإستراتيجية تعمل على توفير المرونة اللازمة لمواجهة كافة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ، أما ( porter ) فقد حدد خصائص الإستراتيجية كالآتي :

1- تميز الإستراتيجية أنشطة المنظمات عن أنشطة المنظمات الأخرى .

2- تعمل الإستراتيجية على جعل المنظمة في وضع استراتيجي متميز و بالتالي تحقيق المزايا التنافسية المرغوبة .

3- تحدد الإستراتيجية الخيارات و الأسس التي تستخدمها المنظمة في المنافسة .

4- توفر الإستراتيجية الفاعلية التشغيلية التي تعتبر الحاجز أمام المنافسين .

5- تسعى الإستراتيجية إلى تحقيق التناسق بين أنشطة المنظمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ويشير ( السعد و الغالي ) إلى أن الإستراتيجية تتصف بما يلي :

1- المجال الشامل الذي يغطي أعمال المنظمة في بيئتها .

2- التأثير الكلي و البعيد المدى للمنظمة في بيئتها.

3- الإدراك الجزئي لأحداث البيئة وقواها نتيجة لحالات اللاتأكد البيئي .

4- تحدد علاقة المنظمة بالبيئة .

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، سنة2009، ص32.

5- المرونة .

6- كثرة المتغيرات و تعدد الخيارات ( البدائل ).

7- قوة التماسك و التفاعل بين الأنشطة و الجهود الكلية للمنظمة .

8- تشكل الأساس في اتخاذ القرارات الرئيسة و الفرعية .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : المبادئ الأساسية للإستراتيجية.

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المنظمة ، ومع ذلك حاول بعض الباحثون ، ومنهم (diddel hart) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي :

- 1- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة و المستخدمة في بلوغ هذه الغايات ، إن عدم ملائمة و انسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة ، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات ، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور .<sup>2</sup>
- 2- إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة و التي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم . إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية ، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل و الذي يبقى في عقول المديرين .
- 3- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها ، إن هذا يجنب المنظمة المفاجئات غير المريحة و المركبة .
- 4- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة و ضعيفة ، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها و الموقع الذي تروم تحقيقه .

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، حسن حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسيقيات التنافسية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2011، ص 15

<sup>2</sup> طاهر منصور الغالي ، وائل صبحي ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.



- 5-التأكد من أن الخطط و المواقع غير المستهدفة تكون مرنة ، وهذه تقع في إطار موقفي يماشي الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن .
- 6-من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها ، وهي في حالة عمل متعددة الاتجاهات .
- 7-عدم إعادة الكرة ، و الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب و الوسائل نفسها ، ومن الضروري تجديد الأساليب و تعزيز الموارد.

### المطلب الثالث : مستويات الإستراتيجية .

تتمثل مستويات الإستراتيجية فيما يلي:

#### 1-الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

إستراتيجية المنظمة هي من مسؤولية الإدارة العليا ( top management ) إذ يتم صياغة الإستراتيجية الكلية ضمن هذا المستوى من الإدارة و يتم وضع كافة الطرق و المسارات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية و بذلك فإنها تعتبر مسألة حساسة بالنسبة لمدرء المستوى الأعلى إذ تتعلق هذه الإستراتيجية بكافة القرارات التي تحدد أعمال المنظمة في الأمد الطويل وكيفية تمييز المنظمة عن المنافسين لذلك فهي تتصل بالمشاكل التي تؤثر على ديمومة المنظمة في الأمد الطويل وكيفية تمييز المنظمة و بقائها في السوق كوحدة متكاملة نحو النجاح المرتقب ، وبصفة عامة فإن الإستراتيجيات التي توضع على مستوى المنظمة عادة ما تهتم بالمجالات الآتية :

أ- نطاق العمليات الخاصة بالمنظمة .<sup>1</sup>

ب-تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة .

ج-المشاركة : أي يتم خلق التكامل بين أنشطة المنظمة في ميادين الأعمال المختلفة .

د-الأداء المالي : أي تقييم ميادين الأعمال في تمويل المنظمة .

ذ-الهيكال الخاص بالمنظمة : هل تتكامل و تتصل أجزاء المنظمة .

<sup>1</sup>ظاهر منصور الغالي ، وائل صبحي ادريس ،مرجع سبق ذكره،ص44.

2- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

تتم هذه الإستراتيجية ببعض القضايا الجزئية مثل قضية خط المنتجات و تنمية و تحسين السوق و قضايا التوزيع و التحويل و البحوث و التنمية و الإنتاج و تخطيط القوى العاملة ، إذ تعمل الإستراتيجيات الوظيفية على تحسين مستوى الوظيفة لتوفير الدعم الكامل لإستراتيجية الأعمال ، إضافة إلا أنها توفر قيمة و قدرات تنافسية للمشروع و تعمل على تقوية مصادر القوة فيه ، كما أن للإستراتيجية الوظيفية تؤكد على تحقيق التكامل بين الخطط ووظائف المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية<sup>1</sup>

3- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العلمية للتنافس، وكسب السوق ، وبالتالي تحقيق الأرباح ، فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى الإدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها على مستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل ، وفي ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة لوحدة العمل هذه ، وباختصار فإن الإستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة من أهمها : كيف تنوي المنظمة أن تتنافس في هذا العمل المحدد ؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي العمل خصوصية في التنافس ؟<sup>2</sup>

المبحث الثالث : البعد المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية و الذي يصيغ هوية المنظمة و يبرر وجودها ، وهو مجموعة من المبادئ و الخطوات و الأدوات التي صممت لتساعد القادة و المديرين و المخططين أن يفكروا و يتصرفوا بشكل إستراتيجي وهو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها و إرضاء الفئات المستهدفة، في ظل ما يحيط المنظمة من فرص و تهديدات بالبيئة الخارجية و نقاط قوة و ضعف في بيئتها الداخلية .

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، حسن حريجة غالي ، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب حسين حريجة غالي ، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

عرف "drucker" بأنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات ".<sup>1</sup>

و يعنى التخطيط الإستراتيجي بتوقع حال المستقبل و الاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل نسبة الأثر على فهم و إدراك المديرين و لكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط إستراتيجيا ، فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايد ، و تعد الفترة الزمنية أكبر و تنسم الموارد و الإمكانيات المطلوبة بكمير الحجم و القيمة .<sup>1</sup>

و التخطيط الإستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ، و رأس المال ، و الأصول الثابتة الخ....) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها – ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها الطويلة الأجل . و الواقع أن إستراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به ، وخطوات العمل التي ستتبعها ، وهكذا نجد أن الإستراتيجية تساعد المنظمة في الإجابة على الأسئلة التالية : من هم عملاؤنا ؟ ما هو المنتج أو الخدمة

التي سنقوم ببيعها ؟ أين سنقوم ببيع المنتج أو الخدمة التي نقدمها ؟ أن الإستراتيجية تتيح التعرف على ما يلي:

1- مجال المنظمة ، فيما يتعلق بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها ، ولمن ؟.

2- التحركات الإستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة ، مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق .

3- الأهداف العملية التي تأمل المنظمة بلوغها ، على سبيل المثال نصيها في الأرباح أو السوق .<sup>2</sup>

ذكر نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي لتبسيط فهم عملية التخطيط فهو نموذج عملي يسهل تطبيقه و لا يستخدم مصطلحات مثل الرؤية و الغاية و الرسالة و السياسات و البرامج و الانكماش و التمدد و الفجوة و صياغة الخطة و التخطيط للتخطيط ... و مصطلحات تخطيطية " تعقد " الموضوع ، فالمصطلحات المستخدمة فيه قليلة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص44 .

<sup>2</sup> مكاي علي ، مكاي عبد الكامل ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية – دراسة حالة ولاية البيض – (مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة وتنمية ، جامعة سعيدة ، سنة 2016-2017 ، ص6 .

<sup>3</sup> بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص106 .

المطلب الثاني : خصائص و مستويات التخطيط الاستراتيجي .

للتخطيط الاستراتيجي عدة خصائص منها :

- يركز على البيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء و يعتمد على المعلومات الكمية و النوعية معا .
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى-الدنيا ) عن مستقبل التنظيم و سبل نجاحه و تطوره ، و يرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة و التحليل و التوقع لاتخاذ أفضل القرارات ، أكثرها قابلة للتنفيذ.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل و تكاليف كبيرة وجهود مهمة .
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- إنه نمط من التفكير التحليلي و مدخل لتخصيص استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .
- إن التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل و لفترات زمنية طويلة الأجل عادة متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو .
- لا يستبعد التخطيط الإستراتيجي المخاطرة و إنما هو يعاون الإدارة في تحليل ووزن المخاطر المحتمل مواجهتها و الإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية و بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الإحداث المستقبلية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور -الوادي-، مذكرة ماستر، (قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2011)، ص12.

-إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الديموغرافية و التكنولوجية و الايكولوجية و غيرها ) والتي قد تؤثر تأثيرا مضادا على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي ) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي).<sup>1</sup>

-إن التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعادا عديدة و متنوعة ،أهمها تحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل . وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الظروف و الواقف و تصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط و برامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة .

-يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف -استراتيجيات -واختيار المسار - أو الإستراتيجية - التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية أخذا في الاعتبار التطورات الخارجية و المخاطر و الموارد المتاحة ، كلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن هناك العديد من المتغيرات الإستراتيجية التي يتم التعامل معها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة ، مذكرة ماستر،(قسم العلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2014)ص35-36.

<sup>2</sup> بشير العلاق ،مرجع سبق ذكره ،ص106.

المطلب الثالث : أهمية و خطوات التخطيط الاستراتيجي .

الفرع الأول : أهمية التخطيط الاستراتيجي .

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بمساعدته للمنظمات على ما يلي :

-التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا .

-مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي .

-التمكن من مواجهة القيود و التهديدات التي تواجه المنظمة .

-التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة<sup>1</sup> .

-تحسين المركز التنافسي للشركة في أجل طويل .

-يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين .

-يساعد على توجيهه و تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية .

يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة و تحديد سبل استخدامها . وبصفة عامة، فإن مدخل

الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية و تنفيذها

2 .

-يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات .

-التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءات و الفعالية .

-التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية و تشخيص أثارها على حركة الإدارة و تحديد القيود التي

تفرضها و الفرص المتاحة ، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة .

<sup>1</sup>مكاوي علي، مكاوي عبد الكامل، نفس المرجع، ص107-108.

<sup>2</sup>بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور -الوادى-، مذكرة

ماستر، (قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة2011)، ص12.

-توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات .<sup>1</sup>

الفرع الثاني : خطوات التخطيط الاستراتيجي .

إن الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو تحقيق رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها ،فالتخطيط الاستراتيجي المرور بالمراحل التالية :

أولا :الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة و الأهداف :

1-الرؤية الإستراتيجية:

تعريف الرؤية الإستراتيجية :

هي تحديد المسار الرئيسي الذي تبناه المنظمة لتحقيق رسالتها و أهدافها على المدى الطويل و القصير في ضوء ظروف بيئتها العامة ، و كذلك الظروف المنافسة و تحليل قواها الذاتية .

خصائص الرؤية الإستراتيجية : وتشتمل على الخصائص التالية :

الأهداف البسيطة طويلة الأجل :توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاهها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت و معايير و مستويات وأداء محددة .

تحليل البيئة التنافسية : هو قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على مشاهدات و دراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء و المنافسة .

التقويم الموضوعي للموارد : هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة و طريقة استغلالها بشكل فعال .

التنفيذ المؤثر للإستراتيجية : يتطلب توفر السيطرة و القيادة و يعني بذلك الهيكل التنظيمي و النظم الإدارية التي تتضمن الالتزام و التنسيق من جانب العاملين جميعا .

تصميم الرؤية الإستراتيجية : وهذا يتوجب ما يلي :

<sup>1</sup> بوقليلة وهيبة،داودي رزيقة،واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة ولاية عين الدفلى،مذكرة ماستر،(تخصص تسيير المؤسسات،قسم علوم التسيير،جامعة خميس مليانة،سنة2017)ص37.

- الخيال و الابتكار ، و الذي يتطلب قدرا كبيرا من التعليم و التدريب المستمر لتحقيق ذلك .

- تحليل الظروف و العوامل المحيطة و القدرات الذاتية للمنظمة .<sup>1</sup>

- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها ، وليست مستحيلة أو أحلاما لا تتفق مع قدرات أو بيئة المنظمة .

2-رسالة المنظمة :

تعريف رسالة المنظمة : هي سبب وجود المنظمة واستمرارها و الأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة و الموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة .

خصائص الرسالة الإستراتيجية : وهي كالآتي :

-الوضوح و البساطة التعبير و الدقة .

-تعبير الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة .

-القبالية للتحويل إلى خطط و سياسات و برامج المؤسسة .

-الواقعية و الموضوعية .

-التطابق مع غايات المنظمة و أهدافها الإستراتيجية .

أهمية وجود رسالة المنظمة :

-تخدم الرسالة و بشكل سليم و بأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية

الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة .

-تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية و النشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري وهذا يعني

بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوقليلة وهيبه، داودي رزيقة، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة ولاية عين الدفلى، مذكرة

ماستر، (تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، سنة 2017) ص37.



3- وجود الأهداف الواضحة :

تعريف الأهداف : هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها .

أهمية الأهداف :

-تصف المستقبل المرغوب للمنظمة و تعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة .

-تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة .

-تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تتناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال .

ثانيا : التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية .

-التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية : يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال بيئتها العامة و البيئة الخاصة كالآتي :

تحليل البيئة العامة : يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة بها كما يلي :

أ-القوى الاقتصادية : تؤثر العوامل الاقتصادية مباشرة على الجاذبية المبدئية لعدة استراتيجيات .

ب-القوى الاجتماعية و الثقافية و الديموغرافية و البيئية : تؤثر بصورة ملموسة على غالبية المنتجات و الخدمات و الأسواق و العملاء .

ت-القوى السياسية : إن القوى السياسية تمثل فرص أو تهديدات لكل المنشآت .

ث -القوى التكنولوجية : تؤثر بصورة ملموسة على السلع و الخدمات و المنشآت و أسواقها و المديرين و العمليات الإنتاجية و الممارسات التسويقية و المركز التنافسي .

<sup>1</sup>أحلام صدار، ريم زدايرية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر، (تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، سنة 2015)، ص13.

- ج- القوى التنافسية : إن تجميع و تقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع إستراتيجية ناجحة .
- تحليل البيئة الخاصة : إن التأثير المتبادل بين الطرفين المنظمة و العوامل المحيطة بها وهي .
- أ- تهديدات بدخول منافسين جدد : عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة ، زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد .
- ب- المنافسة بين الشركات القائمة : في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض ، و أي تصرف منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى .
- ت- التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة : تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة .
- ث- قوة المشترين على المساومة : تؤثر من خلال مساومة الأسعار من حيث رفعها أو تخفيضها من حيث الجودة
- ج- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين : هي جماعات مصالح من البيئة الخاصة للمنظمة و تختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة .
- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية : إن المتغيرات الحاكمة لمضامين و أطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي و كذلك الثقافة التنظيمية .<sup>1</sup>
- الهيكل التنظيمي : بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت ، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يعكس العلاقات بين أقسامها و الصلاحيات و المسؤوليات و شبكات الاتصال.
- الثقافة التنظيمية : تعرف بكونها مجموعة من القيم و التقاليد التي تحظى بالقبول و كذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد و المدراء ، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات و التوقعات و القيم السائدة بين أعضاء المنظمة و تنتقل من جيل إلى جيل .

<sup>1</sup> ن أحلام صدار، ريم زدايرية ، نفس المرجع ، ص16

ثالثا : تحديد البدائل الإستراتيجية و الاختيار الإستراتيجي :

يهتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات و تحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة و تقويمها .

-تحديد البدائل الإستراتيجية : بعد الدراسة و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، و التي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة و التي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة .

-الاختيار الإستراتيجي : هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل المنتخبة ، و القيام بتقويم تلك البدائل وفق لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحلام صدار، ريم زدايرية ، نفس المرجع ،ص16

المبحث الرابع : نماذج التخطيط الإستراتيجي .

هناك من يرى أن عدم وجود إتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ، وحتى يتبين مدى صحة هذا الرأي يتعين مراجعة و فحص عدد من نماذج التخطيط و الإدارة الإستراتيجية لدى بعض الباحثين في الإدارة .

### المطلب الأول :نموذج sawt ،نموذج بستل pestal ، نموذج herbiniak

هي أسلوب للتخطيط الإستراتيجي يستخدم في تقييم العوامل المحيطة بالمشاريع أو مخاطر الأعمال و تتضمن هدف العمل أو المشروع مع التعرف على العوامل المفضلة أو الغير المفضلة لتحقيق الأهداف وعند الشروع في تفصيلات التخطيط الإستراتيجي على فريق التخطيط أن يشكل فريقا من المعنيين من ذوي الدراية بشؤون المنظمة ، لتقييم العوامل الحساسة التي تؤثر على عملية

التخطيط و نتائجها ، ذلك الفريق يتكون من مجموعات تجمع البيانات و تقرر مواطن القوة و الضعف في المنظمة ،و تتطلب بيانات و إجراء تحليلات حيث لدى الكثير من فرق التخطيط إلى القيام بإجراءات صورية و الانتهاء من تلك المهمة في وقت قصير من خلال ما في أدمغتهم من معلومات سطحية ، إلا أن المهمة تقتضي ما هو أكبر من معالجة عابرة ، ولهذا يجب عند تكوين فريق تحليلات "سوات" عدم الاقتصار على أصحاب الدراية بالشؤون الفنية فحسب بل يجب أشراك العاملين في مجال الموارد البشرية أيضا .

خطوات أسلوب sawt في التحليل و التخطيط الاستراتيجي :

-توجيه النقاط من خلال التركيز على :

-ما هي أهداف المجموعة أو المؤسسة ؟

-الوضع التنافسي : كيف تميز المنظمة نفسها عن المنظمات أو المجموعات الأخرى .<sup>1</sup>

-تحليل الفرص .

<sup>1</sup>أحلام صدار،رم زدائرية ، نفس المرجع ،ص17.

-تنشأ الفرص كنتيجة ل :

الفجوات التسويقية .

الاتجاهات الايجابية .

نقاط الضعف لدى المنافسين .

إمكانية حصر استغلال تقنيات معينة بالمنظمة .

الدعم و الاهتمام السياسي و الشعبي لتطورات معينة .

-من الممكن فرز الفرص المحتملة استنادا إلى الظروف الفعلية و الاتجاهات المحتملة في المجالات التالية :

\*العوامل الاقتصادية .

\*العوامل الاجتماعية .

\*التكنولوجيا و الابتكارات .

\*العوامل السكانية .

\*الأسواق و التنافس<sup>1</sup> .

نموذج بستل pestael : يشمل هذا التحليل التعرف على العوامل الخارجية في الدولة أو في المجال الخارجي

(خارج الدولة ) التي يمكن أن تؤثر إيجابيا أو سلبا على تنفيذ الخطط الإستراتيجية و تحقيق

أهدافها و هي :

العوامل السياسية:

-النظام السياسي في الدولة .

<sup>1</sup> عصام بن يحي الفيلالي، التخطيط الاستراتيجي للدول، السعودية:سلسلة دراسات الإستراتيجية،جامعة الملك عبد العزيز،الإصدار التاسع و العشرون سنة 2010،ص9.

- القوى السياسية و تأثيرها على اتخاذ القرار .
- العلاقات السياسية الخارجية .
- العوامل الاقتصادية :
- النظام الاقتصادي .
- مدى تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي .
- البنية التحتية اللازمة و المتاحة لأداء النشاط الاقتصادي .
- مستويات العمالة المتاحة لإنجاز الأنشطة الاقتصادية .
- تكاليف العمالة بأنواعها المختلفة .
- العوامل الاجتماعية :
- مدى جودة و مستوى التعليم في مراحلها المختلفة و تأثيره على العاملين في القطاع .
- الرعاية الصحية و مدى انتشارها و تكلفتها .
- الاهتمامات الغير الوظيفية للعاملين و للمجتمع .
- تقليل أو الرغبة في وجود عمالة خارجية <sup>1</sup> .
- العوامل التكنولوجية :
- مدى متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة .
- تأثير التكنولوجيات على عمل المنظمة و نظم العمل و التكلفة .
- مدى القدرة على سرعة و استخدام و تطوير التكنولوجيات الحديثة في المجتمع .

<sup>1</sup> عصام بن يحي الفلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص10.

-مدى قدرة العاملين على استيعاب التكنولوجيات الحديثة .

العوامل البيئية :

-إلى أي مدى تراعي الأبعاد البيئية عند اتخاذ القرار .

-ما هي الاعتبارات البيئية المرتبطة بالقطاع .

-ما هي المشاكل البيئية ذات الأولوية المؤثرة .

العوامل القانونية :

-القوانين الحاكمة للنشاط .

-اللوائح المرتبطة بالنشاط

-الامتيازات الإجبارية للعاملين .

-نظم العمل .

-الاتفاقيات الدولية التي ترتبط بالموضوع و مدى الالتزام الدولة بها <sup>1</sup>.

نموذج herbiniaك : عن التخطيط و الإدارة الإستراتيجية و اشتمل على المكونات التالية :

-تحليل الموقف و الهيكل الحالي .

-التحليل البيئي.

-تحليل القدرات و المواد المتاحة .

-الخيارات الإستراتيجية -البدائل .

-قيم و تصورات الإدارة .

<sup>1</sup> احمدمصطفى الفولى، تامر محمد فولى، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مصر: دار الكتاب و الوثائق القومية، سنة2013، ص108.

-تحليل التكلفة و العائد .

-التقدير -التقويم الاستراتيجي .

-الإستراتيجية المختارة

**المطلب الثاني:** نموذج دافيز برنت، نموذج ووالد اليسون، نموذج فايفر .

و قد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي و اشتمل على المكونات الآتية:

-تحديد الفرص و التهديدات بشكل عام

-تحليل القدرات و المهارات المتاحة بالشركة .

-تحليل و تحديد نقاط القوة و الضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة .

-تحديد الخيارات الإستراتيجية .

-تقويم البدائل و الخيارات الإستراتيجية .

-تحديد الإستراتيجية و السياسات و البرامج .

-اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup> .

-تحديد قيم الادارة العليا .

-تحديد الفرص و الغايات و الأهداف .

نموذج pfeiffer: حيث تناول هذا النموذج التخطيط الإستراتيجي و اشتمل على المكونات التالية :

-التخطيط للخطة الإستراتيجية .

-الفحص البيئي .

<sup>1</sup> محمد مصطفى الفولى، تامر محمد الفولى ، مرجع سبق ذكره، ص109.



- مراجعة القيم .
  - صيانة و تشكيل الرسالة .
  - نمذجة الأعمال الإستراتيجية .
  - مراجعة الاداء .
  - تحليل الفجوة .
  - تخطيط الطوارئ.
  - تكامل الخطط الوظيفية .<sup>1</sup>
  - تطبيق الإستراتيجية .
  - إعتبرات التطبيق .
- نموذج walnd alison: و قد تناول هذا النموذج عملية الإدارة الإستراتيجية ، و اشتمل على المكونات التالية :
- البيئة الخارجية .
  - تحليل المنظمة .
  - وضع أهداف الإستراتيجية .
  - إبتكار و تطوير الإجراءات و الخيارات الإستراتيجية المتاحة .
  - تطبيق الإستراتيجية .
  - الرقابة الإستراتيجية .

<sup>1</sup> محمد مصطفى الفولى، تامر محمد الفولى ، نفس المرجع ،ص109.

المطلب الثالث : نموذج سنثير، نموذج هوشين، نموذج كوفمان.

عن التخطيط و الإدارة الإستراتيجية و اشتمل المكونات التالية :

-تشخيص الموقف الحالي الإستراتيجي للشركة .

-تحليل و تحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية و الداخلية الحالية و المستقبلية -الذاتية -.

-تحليل و تحديد الظروف الغير الموضوعية الذاتية و تشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية و النفسية و السياسية و التنظيمية و الثقافية و قيم الشركة .

-التغيير الإستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة للشركة .<sup>1</sup>

-بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الإستراتيجي للشركة .

نموذج hochin: و قد تناول هذا النموذج إطار الإدارة الإستراتيجية و اشتمل على المكونات التالية

-صياغة و تشكيل الرسالة و الفرص و تشتمل على المكونات التالية : -الإعتبرات البيئية -مستويات الإستراتيجية -ثقافة الشركة -تحديد الرسالة .

-اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

تحليل البيئة الخارجية .

-تحليل الشركة .

-الإختيار الإستراتيجي .

-تطبيق الإستراتيجية .

-الرقابة الإستراتيجية .

نموذج kofman : عن التخطيط و الإدارة الإستراتيجية و اشتمل على المكونات التالية :

<sup>1</sup> محمد مصطفى الفولى، تامر محمد الفولى ، نفس المرجع، ص110.

- تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة و الأهداف الإستراتيجية .
- فحص و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية .
- تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية : الفرص و التهديدات .
- تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية : جونب القوة و الضعف <sup>1</sup> .
- تحديد الرسالة الجديدة و الأغراض و الأهداف الجديدة .
- صياغة و تشكيل الإستراتيجيات : إستراتيجية الشركة ، إستراتيجية الأعمال ، إستراتيجية الوظيفة.
- تطبيق الإستراتيجيات و الاعتبارات و العوامل ذات العلاقة : القيادة المطلوبة و المناسبة من حيث الاتصالات و الدافعية و الثقافية و القيم ، الهيكل المطلوب و المناسب و الهيكل التنظيمي و تقسيم العمل و المركزية و اللامركزية ، الموارد البشرية المطلوبة و الاستقطاب و النقل و الترفيه و إنهاء الخدمة ، المعلومات و نظم الرقابة المطلوبة و موازنات التخصص و قواعد و اجراءات العمل و نظم المعلومات .
- التكنولوجيا المناسبة و انسياب العمل و التنظيم الداخلي و المعدات و الأساليب و تصميم العمل .

<sup>1</sup> مجدي الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: مطبعة الريان، سنة 2014، ص99.

المطلب الرابع: نموذج هارفرد، نموذج وست برنهام، نموذج إسماعيل السيد.

عن التخطيط و الإدارة الإستراتيجية و قد اشتمل على ما يلي :

-تحليل البيئة و هي تتكون من ثلاث مكونات فرعية : مراجعة و فحص الإستراتيجية ، تحديد لمنافسين و الموقف التنافسي ، تحديد هيكل السوق .

-تخطيط التوجه الرئيسي و يتكون من ثلاث مكونات فرعية : الرسالة التنظيمية ، الأهداف التنظيمية ، القيم و التوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة و الأهداف .

-تخطيط الإستراتيجية و تتكون من ثلاث مكونات فرعية: البدائل الإستراتيجية ، إختيار الإستراتيجية التأثيرات كعوامل مؤثرة على تحديد البدائل و إختيار الإستراتيجية .

-تطبيق الإستراتيجية و تتكون من ثلاث مكونات فرعية : استراتيجيات التشغيل ، الرقابة و الفاعلية ، إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على استراتيجيات التشغيل و الرقابة على الإستراتيجية .

نموذج harford: عن التخطيط و اشتمل على المكونات التالية :

-الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة .

-الوقوف على المشاكل و الفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية و المستقبلية .

-تشخيص المشاكل و الفرص و تأثيراتها على الشركة .

-إقتراح و توفير الاستراتيجيات الممكنة للتعامل مع المشاكل و الفرص .

-تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة .<sup>1</sup>

-إختيار البديل المناسب .

<sup>1</sup> بوقليلة وهيبه، داودي رزيقة، مرجع سبق ذكره ، ص38.

- وضع برامج التنفيذ و الموازنات التقديرية للبديل المختار .
  - قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات و الدافعية .
  - قياس الأداء على ضوء الأهداف .
  - ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة و احتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية و الخارجية للشركة.
  - إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها .
- نموذج إسماعيل محمد السيد : عن التخطيط الإستراتيجي و اشتمل على المكونات التالية :
- تحديد رسالة الشركة .
  - تقييم البيئة الخارجية : البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة <sup>1</sup>.
  - تقييم البيئة الداخلية للشركة .
  - تحديد البدائل الإستراتيجية .
  - الإختيار الاستراتيجي .
  - تطبيق الإستراتيجية و خلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الإستراتيجيات .
  - تقييم الإستراتيجية و الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية .
- ويلاحظ أن النماذج السابقة تدور حول التخطيط الإستراتيجي كانت شاملة لكافة الجوانب الشركة ، و قد اعتمدت في مكوناتها على تحليل و اختيار البدائل التي تحقق أهداف و غايات الشركة ، لقد قدمت هذه النماذج الجوانب و العناصر الهامة بالتخطيط الإستراتيجي و الافتراضات المؤثرة على هذه العملية الإدارية.

<sup>1</sup> مجدي الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص101.

فالنموذج الأول لharford يوضح وجود التفاعل بين تحليل الموقف الحالي ، و الموارد البشرية و المادية المتاحة ، و التحليل البيئي كما يوضح وجود أثر (القيم و التصورات الإدارية ) على الخيارات الإستراتيجية للشركة ، وقد أشارت النماذج الثلاث لعام 1986م إلى وجود تأثير للمهارات ، و القدرات المتاحة و قيم الإدارة العليا على القرارات الإستراتيجية كما أشار نموذج wast أشارت إلى التفاعلات بين العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و كذلك النماذج الأخرى .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بوقليلة وهيبية، داودي رزيقة، نفس المرجع ،ص102.

خلاصات و استنتاجات :

فالتخطيط الإستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة و الفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة و الرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي ، و يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط الطويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية و البيئية و يهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة و الاستثمار و تحديد مزاياها النسبية و تقدير ما يرتبط بها من فرص و تهديدات ، و يتطلب معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عند العوامل الداخلية و الخارجية و البيئية للمنظمة ، يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الإستراتيجية فالتخطيط الإستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط و النشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ، فهو عملية رسمية تؤدي إلى رصد و محاذاة المنظمة ككل الأفراد و العمليات والإجراءات و الموارد مع حالة مستقبلية واضحة .

و للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة فيساعد على توجيه و تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية ، و يساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة و تحديد سبل استخدامها ، و التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة و أثرها على أداء المنشأة ، و يركز التخطيط الاستراتيجي على المستقبل و لفترات زمنية طويلة الأجل عادة متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو ، فهو نمط من التفكير التحليلي و مدخل لتخصيص استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .

## الفصل الثاني

### ابستيمولوجيا التنمية المحلية



مقدمة الفصل :

شغل مفهوم التنمية المحلية تفكير كثير من الباحثين و المهتمين بالنواحي السياسية و الاقتصادية والاجتماعية ، فإن اهتمامهم بعملية التنمية لم يخرج عن إطار التفكير في قضايا تم ، السكان ، و المجتمع والاقتصاد ، و البيئة ... و اكتسبت التنمية المحلية أهمية كبيرة خاصة بعد تزايد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة على مستوى الدولة ، فالجهود الذاتية و المشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية عبر مساهمة السكان في وضع و تنفيذ مشروعات تنموية ، مما يستوجب تضافر الجهود الذاتية و الجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الحضارية للمجتمعات .

تعتمد التنمية المحلية على تفعيل كل الموارد بمجتمع محلي ما ، على اعتبار هذه الموارد و المؤهلات المحلية فاعلا مهما في صناعة التغيير و ضمان استمراريته أيضا ، كما تبني على إستراتيجية العمل من الأسفل ، وان العمل القاعدي ضرورة قصوى لتحقيق التنمية .

وفي هذا الفصل سنتناول دراسة و تحليل الإطار النظري للتنمية المحلية ، من خلال التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالتنمية ، وبهذا سنتطرق إلى المباحث التالية :

1-المبحث الأول : مفهوم التنمية و تطورها التاريخي ، و أيضا إلى أنواع وأهداف التنمية .

2-المبحث الثاني : التنمية المحلية -إطار عام - ، وأيضا سنتعرف خصائص و مجالات ووسائل التنمية المحلية .

3-المبحث الثالث : نظريات ومراحل التنمية المحلية .

المبحث الأول : مفهوم التنمية .

المطلب الأول : التطور التاريخي للتنمية .

كان أول من استعمل مصطلح التنمية هو " بوجين ستيلي " " boujin stelli " عندما اقترح خطة تنمية العالم 1989 ، ولقد كان أول اهتمام بموضوع التنمية ، و يعود إلى النشأة الأولى لعلم الاقتصاد على يد الاقتصادي الشهير " ادم سميث " في كتابه " بحوث حول طبيعة و أسباب ثروة الأمم " حيث تكلم فيه عن النمو و التطور الاقتصادي بما يشبه التنمية إضافة إلى أنه قدم جملة من العناصر الكفيلة بإحداث التنمية ، تتمثل أساسا في إحداث تغييرات هيكلية ، و تقدم تقني و سياسة التراكم و سياسة اقتصادية تقوم على أساس تحقيق النشاط الاقتصادي و كان المنطلق الأساسي لعلم الاقتصادي في تلك الآونة ، موجهها بصورة رئيسية حول ما أسماه الباحثين شروط التوازن الثابت خدمة لطبقة البرجوازية الصاعدة و ما إن انتصرت هذه الطبقة ، وسيادة المذهب الحر حتى أهمل علم الاقتصاد الغربي قضية التخطيط و التنمية .

غير أن فكرة التنمية عادة للظهور لأول مرة سنة 1944 ، في تقرير اللجنة الاستشارية للتعليم في بريطانيا عن التربية الجماهيرية ، و تقوم الفكرة الأساسية في هذا التقرير ، على أن الاهتمام بنسق المجتمع القومي يجب أن ينطلق من الاهتمام بأنساق المجتمعات المحلية ، و بذلك من خلال تعليم أبناء هذه المجتمعات و تنمية قدراتهم على توجيه مسار التغيير الاجتماعي و الاقتصادي ، و تزودهم بمجموعة من المهارات اللازمة ، و يتضح من هذا العرض التاريخي لتطور هذا المفهوم في إنجلترا أنه نشأ و نما في إطار فكر استعماري ، حرص باستمرار على استبعاد مفاهيم التغيير الثوري في علاقات الإنتاج كما حرص على تجزئة عملية التنمية بجعلها حركة محلية منفصلة عن البناء القومي ولا تنبثق عن تخطيط سيادي و في دوائر الأمم المتحدة ، فقد ظهرت فكرة تنمية المجتمع لأول مرة في سنة 1950 وقد صدر أول تعريف لهذا المفهوم في أول دراسة منظمة سنة 1955 يذهب أن عملية تنمية المجتمع هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر: دراسة ميدانية لولايتي المسيلة و برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، (قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، جامعة ورقلة )، سنة 2010-2011، ص 49.

" العملية المصممة لخلق ظروف التقدم الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع ، عن طريق مشاركة الأهالي ايجابيا في هذه العملية و بالاعتماد الكامل على مبادرات الأهالي بقدر الإمكان .

ظهر مفهوم التنمية كمصطلح في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 اهتم بالبيئة صدرت وثيقة لاتخاذ تدابير لإنقاذ البيئة و في سنة 1982أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة أقرت الميثاق الوطني للطبيعة وفي 1990طرحتم التنمية المستدامة مزجت بين النمو الاقتصادي و تنمية المحيط وفي سنة 1992مؤتمر في البرازيل عرف بقمة الأرض وذلك بوضع أسس بيئية بين الدول المتخلفة و المتقدمة من منطلق المصالح المشتركة لحماية الأرض و مؤتمر 2001 بجنوب إفريقيا وذلك لتأكيد على التنمية البيئية المستدامة<sup>1</sup>

و قد وجد الباحثون في الأمم المتحدة ، على أن التعريف الذي صدر عام 1955 قاصرا، الأمر الذي أدى بهم إلى إصدار تعريف أكثر شمولاً في سنة 1956 و المتضمن أن تنمية المجتمع يشير إلى العمليات التي تتوحد بها جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، في المجتمعات المحلية و تحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ، ومساعدتها على المساهمة الكاملة في التقدم القومي ، ويشير هذا التقرير إلى إطار عام للعمل الاجتماعي في المجتمعات المحلية يتضمن مبادئ أساسين هما :

أولاً: مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم .

ثانياً : توفير ما يلزم من الخدمات الفنية و غيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرات و المساعدات الذاتية و المساعدات المتبادلة بين عناصر المجتمع ، و جعل هذه العناصر أكثر فعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة صهران ،علم الاجتماع والتنمية،محاضرة في مقياس علم اجتماع التنمية،الطالبة سنة أولى ماستر،غير منشورة،جامعة سعيدة6/10/16،ص37.

<sup>2</sup> عبد السلام عبد اللاوي ، مرجع سبق ذكره،ص50.

المطلب الثاني : تعريف التنمية .

1- لغة : التنمية من الناحية اللغوية مأخوذة من نما نموا و مصدرها نمى ، بمعنى الزيادة في الشيء ، فيقال : نما المال نموا أي ازداد و كثر ، و ارتفع الشيء من مكانه إلى مكان آخر ، وتعني أيضا الزيادة و النماء و الكثرة و الوفرة و المضاعفة و الإكثار .

2- اصطلاحا : التنمية اصطلاحا هي عبارة عن تحقيق زيادة سريعة تراكمية و دائمة عبر فترة من الزمن في الإنتاج و الخدمات نتيجة استخدام الجهود العلمية لتنظيم الأنشطة المشتركة الحكومية و الشعبية و قد ارتبط مصطلح التنمية في البداية بالتقدم و التخطيط و الإنتاج ، ليصبح فيما بعد ذا أبعاد مادية و معنوية .

ويرى الدكتور محمد مصطفى الأسعد بأن : " التنمية عملية واعية ، طويلة الأمد شاملة و متكاملة في أبعادها الاقتصادية ، و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية الثقافية و البيئية ، و التنمية بالإضافة إلى كونها عملية مرسومة لتقدم المجتمع في مختلف المجالات ، فهي تعتمد اعتمادا كبيرا على مشاركة جميع أفراد المجتمع فيها . " و التنمية هنا هي تغيير في نمط الحياة التقليدية و هي بذلك ضرب من التغيير الحضاري ، وعليه يمكن أن نستنتج أن التنمية هي نقلة نوعية و كمية من حال إلى حال أفضل منه في جميع المجالات أي شاملة ، قد تكون اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، بيئية ، اجتماعية ، ثقافية و على هذا يمكن استخلاص هذه النتائج و هي :

-التنمية عملية موجهة : أي يقوم بإدارتها فئة واعية تستوعب جيدا للغايات المجتمعية التي ينبغي تحقيقها .<sup>1</sup>

-التنمية عملية وليست حالة : لذلك فهي تتميز بخاصية الاستمرارية فليس التنمية نقطة وصول تسعى لبلوغها و تتوقف عند حدودها ، بل هي متجددة و دائمة بتجدد احتياجات المجتمع المختلفة ، كما أنها عملي متصاعدة ، أي تسعى دائما لاكتشاف وسائل و سبل جديدة غير تلك المتوفرة حاليا ، وذلك في سبيل مساندة التغيير و التطور الحاصل في المجتمع اليوم ليست تلك التي كانت سائدة أمس و لن تكون نفسها .

<sup>1</sup> قادة زاوي ، التنمية و البيئة في الوطن العربي ، مذكرة ماستر (قسم العلوم السياسية تخصص سياسات عامة وتنمية، جامعة سعيدة)، سنة 2014-2015، ص 11.

-التنمية عملية مجتمعية : يجب أن يساهم فيها كل القطاعات و فئات المجتمع و لا يجب أن تعتمد على فئة مجتمعية دون أخرى ، أو على مورد واحد و إنما جميع المكونات المجتمعية مطالبة بالمساهمة كل وفق اختصاصاته في دفع عجلة التنمية .

-التنمية عملية واعية : فهي ليست عشوائية و إنما هي عملية محددة الغايات و الأهداف و لها إستراتيجية<sup>1</sup>

عرفت الأمم المتحدة التنمية بأنها : " عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق التي تستخدم بغرض توحيد جهود الأهالي ، مع لسلطات العامة بغية تحسين مستوى الحياة في جميع النواحي في المجتمعات القومية و المحلية و إخراج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك إيجابيا في الحياة القومية ، و بالتالي تساهم في تقدم البلاد ."<sup>2</sup>

وتعرف التنمية بأنها عملية مجتمعية متعددة الأبعاد و الجوانب ،تنطوي على التغيرات الهيكلية و جذرية في الهياكل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و الإدارية ، على أن يسير ذلك كله بشكل متوازن تماما مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي و تحقيق العدل في توزيع ثمار تلك التنمية أي العدل في توزيع الدخل القومي.<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية :

الخاصية الأولى : أنها عملية تغييرات مطلوبة و مخططة و موجهة نحو أهداف محددة في ضوء السياسة العامة للمجتمع ، تستهدف إحداث سلسلة من التغييرات الهادفة في إطار ظروف وأوضاع المجتمع لنقله من وضع اقتصادي و اجتماعي و سياسي إلى وضع أفضل منه .

الخاصية الثانية : تحدث التنمية نتيجة حسن استثمار و توجيه الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لتحقيق أهدافها التي يجب أن توجه لكل أفراد المجتمع المستهدف و ليس لفئة معينة منه مع إعطاء أولوية للفئات المهمشة أو الفقيرة.

<sup>1</sup> قادة الزاوي ، مرجع سابق ، ص 12.

<sup>2</sup> دباس الحاج ، التنمية واتخاذ القرار دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماستر ، ( قسم العلوم السياسية تخصص سياسات عامة وتنمية ، جامعة سعيدة ) سنة 2014-2015 ، ص 2-3.

<sup>3</sup> يوسف نور الدين ، الجباية المحلية و دورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير ، ( قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات مالية و البنوك ، جامعة بومرداس ) ، سنة 2009-2010 ، ص 46.

الخاصية الثالثة : إحداث التغييرات الموجهة من جانب التنمية تمثل عملية كلية شمولية ستتبعها تغيير أبعاد واقع المجتمع ، حيث أنها تستهدف مواجهة مظاهر التخلف التي تعترض تقدم المجتمع .

الخاصية الرابعة : تعتمد التنمية أيا كانت صورتها على مشاركة الأهالي و مساهمتهم بأنشطتهم الجماعية و الفردية في الجهود التي تبذل لتحسين مستوى معيشتهم بصورة إيجابية ،بالإضافة لتقديم الخدمات الفنية و المادية من الحكومة أو الهيئات الدولية أو الأهلية لتشجيع هذه الجهود و العمل على نجاحها .

الخاصية الخامسة : التنمية مصطلح يستخدم على نطاق واسع و لا يشير إلى عملية نمو تلقائية و إنما عملية تغيير مقصود على أساس سياسات محددة تشرف على تنفيذها هيئات قومية مسؤولة تعاونها هيئات على المستوى المحلي ، تستهدف إيجاد نظم جديدة أو خلق قوي اجتماعية جديدة و إعادة توجيهها و تنشيطها بطريقة جديدة و تهيئة الظروف الملائمة لتحقيقها .

الخاصية السادسة : برامج التنمية يجب أن تتجاوب مع الاحتياجات الحقيقية التي يعبر عنها الجماهير في المجتمع وفق أولويات لاستثمار إمكانات و طاقات و موارد المجتمع لتحقيق أهدافه في إطار من العدالة بين فئاته .

الخاصية السابعة : تعتمد إدارة جهود التنمية على قيادات مهنية متعددة بجانب القيادات الشعبية في إطار مناخ ديمقراطي لتنفيذ و متابعة و تقويم البرامج التنموية و مشروعاتها حتى تكون على أساس علمي يحقق الأهداف بطريقة أفضل .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماهر أبو المعاطى علي ، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة معالجة محلية و دولية و عالمية لقضايا التنمية ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، سنة 2012، ص 27 و ص 28.

المطلب الثالث : أنواع و أهداف التنمية

الفرع الأول : أنواع التنمية .

يتطلب نجاح التنمية وجود أعداد وفيرة من الكفاءات الإدارية و التنظيمية ، و توسيع الجهاز الحكومي و إعادة تنظيمه و تدعيمه بهذه الكفاءات لمقابلة احتياجات عملية التنمية ، كما يتطلب إعادة التفكير في حديث و إدخال أفكار جديدة في داخل بعض التنظيمات و المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و البيئية التي تعمل على إشباع الحاجات الأساسية و الثانوية و التي يمكن تعريفها كما يلي :

1-التنمية الاقتصادية : هي عملية تستخدم فيها الدولة الموارد المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي يؤدي بالضرورة إلى الزيادة مطردة في داخلها القومي ، لكن لن يحدث هذا إلا إذا تم التغلب على المعوقات الاقتصادية و توفر رأس المال و الخبرة الفنية و التكنولوجية .

2-التنمية الاجتماعية : هي الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية و الهيكلية اللازمة لنمو المجتمع ، وذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقات المتاحة على أقصى حد ، لتحقيق قدر من الحرية و الرفاهية للأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي .

3-التنمية السياسية : هي دراسة تنظيم الرسمي للحكومة و الإدارة المركزية و المحلية و دراسة المشكلات التطبيقية في التنظيم و الإجراءات بغية تحقيق التكامل بين القضايا الوصفية و التقويمية .

4-التنمية الثقافية : هي التغيير الذي يحدث في الجوانب المادية و الغير المادية للثقافة ، بما فيها العلوم و الفنون و الفلسفة و التكنولوجيا و الأذواق ، بالإضافة إلى الذي يحدث على مستوى بنية المجتمع ووظائفه .

5-التنمية البيئية أو المتواصلة : هي التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض الخطر قدرة الأجيال التي من شأنها أن تقودنا إلى ممارسة النوع الصحيح من النمو الاقتصادي القائم على التنوع الحيوي و التحكم في الأنشطة الضارة بالبيئة ، و تجديد المواد القابلة للتجديد و حماية البيئة الطبيعية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، التخطيط و التنمية من منظور اقتصادي بيئي إعلامي، عمان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، سنة 2017، ص43-44.

الفرع الثاني : أهداف التنمية .

تهدف التنمية إلى تحقيق ما يلي :

- تحسين حياة البشر من خلال رفع إشباع الحاجات الأساسية للفرد و تحقيق ذاته الإنسانية و تحسين فرص العدالة الاقتصادية و الاجتماعية و فرص المشاركة في العمليات السياسية .
- إحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية و الهيكلية اللازمة لنمو المجتمع و ذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقة المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الحرية و الرفاهية بأسرع معدل النمو الطبيعي .
- الانتقال من مرحلة جديدة شاملة الإنتاج و الإنسان و مقدرته و فرص حياته و مشاركته الايجابية على مستوى مغاير لمرحلة سابقة .
- تهيئة سيطرة الإنسان على بيئته وإمكانيته و طاقاته لبناء حاضره و مستقبله من واقع الشعور بمسؤولية الانتماء و القدرة على المنافسة في عالم يحكمه منطق الصراع .
- تأمين زيادة مستمرة في متوسط دخل الفرد عبر فترة ممتدة من الزمن و إلى إنشاء التنظيم السياسي الممثل لمصالح القوى صاحبة المصلحة الحقيقية في التنمية ، و إيجاد أعداد وفيرة من الكفاءات الإدارية و التنظيمية و إجراء تغييرات في القيم و العادات و خلق المؤسسات و تنظيمات جديدة .
- إزالة جميع المصادر الرئيسة لبقاء التخلف منها و الفقر و الطغيان و ضعف الفرص الاقتصادية و كذا الحرمان و القهر الاجتماعي و السياسي .
- تهدف التنمية الإسلامية إلى إقامة مجتمع يتمتع بأعلى مستويات المعيشة الطيبة من خلال زيادة في الإنتاج و إلى أقصى حد ممكن ، و تحقيق الوفرة الاقتصادية إلى جانب الرفاهية الاجتماعية<sup>1</sup> .
- تقديم الخدمات اللازمة لسكان المجتمع لتحسين نوعية الحياة و تيسير الحصول عليها للفئات المهمشة أو ذوي الدخل المنخفضة ، لتضييق الفجوة بين مستويات الدخل في المجتمع و تمكين البشر من تحقيق تطلعاتهم .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ذكره، ص 44-45.



- حماية البيئة و الحفاظ على الموارد للأجيال الحاضرة ،ومراعاة مستقبل الأجيال البشرية القادمة من خلال تطوير القدرات و الاستثمار في البشر ، وكذلك استثمار الموارد الطبيعية التي يجب استخدامها بشكل يحقق الاستدامة و يرتبط بالحفاظ على تحقيق العدالة الاجتماعية .

- تحقيق المشاركة الشعبية الواسعة بين كل فئات المجتمع ، و تشجيع مساهمة المؤسسات الخاصة و منظمات المجتمع المدني مع المنظمات الحكومية لتحسين مستوى معيشة الأفراد في ضوء ما هو متاح أو ما يمكن إتاحته من الموارد.

-إحداث تغييرات اقتصادية و اجتماعية و ثقافية مقصودة عن طريق الاستفادة بالطاقات و الإمكانيات و الجهود المحلية و التعاون بينها و بين الجهات الحكومية و الخبراء لتحقيق التقدم في المجتمع .

-تحقيق العدالة و المساواة بين سكان المجتمع و توفير فرص عادلة لكافة المواطنين للوصول إلى الموارد و الحصول عليها و إعادة توزيع الدخل و الموارد و عوائد التنمية .

-إحداث تغيير في البناء الاجتماعي للمجتمع ووظائفه بما يتضمنه من أنماط العلاقات الاجتماعية و النظم و المعايير و القيم التي تؤثر في سلوك سكان المجتمع و تحدد أدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها ، و تزويد أفراد المجتمع بالمعرفة و المهارات و القدرات التي تساعدهم على تحسين أحوالهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص47.

المبحث الثاني : التنمية المحلية -إطار عام -.

المطلب الأول : مفهوم التنمية المحلية:

حاول عدة باحثين في مجال التنمية المحلية بلورة و إعطاء مفهوم فكري للتنمية نذكر منهم تعريف محي الدين صابر الذي يعتبرها " مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي و الاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس و قواعد من مناهج العلوم الاجتماعية و الاقتصادية ، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير و العمل و الحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية ، وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير و الإعداد و التنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا " .

مفهوم التنمية من المنظور الإسلامي ، فرغم عدم وجود لفظ التنمية في النص القرآني بل حتى أنه يتعذر علينا إيجاد مشتقاته ، إلا أن البعض يذهب إلى الحديث عن مرادفات تضمنها القرآن الكريم و بلغت 11 مرادفا ، و يمكن أن يستشف دلالة هذا المفهوم بالنسبة للسنة النبوية من خلال حديث الرسول صلى الله عليه وسلم : " ما من مسلم يغرس أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له به صدقة .

يرى الدكتور عبد المطلب عبد الحميد أن التنمية المحلية تركز على عنصرين أساسيين ، أولهما يتعلق بالمشاركة الشعبية و التي تدعم جهود و من تم مشاركة الأهالي أنفسهم في جميع الجهود التي تبدل لتحسين مستوى معيشتهم و نوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين بقدر الإسكان على مبادراتهم الذاتية ، أما العنصر الثاني فيتمثل في مختلف الخدمات و المشروعات المتعلقة بالتنمية المحلية بأسلوب يشجع هذه المبادرة و الاعتماد على النفس و المشاركة .

و يرى الأستاذ آرثر arthr دونها : "بأن التنمية المحلية ما هي إلا نشاط منتظم لغرض تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع و تنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي و التوجيه الذاتي لشؤونه ، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة و تنسيق النشاط التعاوني و المساعدات الذاتية للمواطنين و يصحب ، ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية و الأهلية . " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> شويح بن عثمان ، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية -دراسة حالة البلدية -، مذكرة ماجستير ( قسم الحقوق تخصص القانون العام ، جامعة تلمسان ) ، سنة 2010-2011، ص73.

عرفتها الأمم المتحدة : " التنمية المحلية هي العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين و الحكومة (الهيئات الرسمية ) لتحسين الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمعات المحلية و مساعدتها على الاندماج في حياة الأمة و المساهمة في رقيها بأقصى قدر مستطاع ."<sup>1</sup>

فالتنمية المحلية تعرف على أنها : " العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي و الحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات المحلية و الوحدات المحلية اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا و حضاريا ، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة و متكاملة " من هذا التعريف ، تظهر التنمية المحلية عملية يشترك فيها الجهد الفردي للمواطن مع الجهد الحكومي الرسمي ، قصد ترقية حياة سكان الوحدة الإقليمية اقتصاديا و اجتماعيا و حتى سياسيا ، كما أنها تعتبر -التنمية المحلية- رافد من روافد التنمية الشاملة تعتمد أساسا على السكان المجتمع المحلي و ذلك بغرض خدمة المجتمع و استدامة التنمية ."<sup>2</sup>

برز مفهوم التنمية المحلية في الستينات من القرن المنصرم ، بعد أن زاد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة فالجهود الذاتية و المشاركة الشعبية (مشاركة المواطن ) لا تقل أهمية من الجهود الحكومية في تحقيق التنمية ، عبر مساهمة السكان المحليين في وضع و تنفيذ مشروعات و خطط التنمية ، مما يستوجب تضافر الجهود المحلية و جهود الحكومة لتحسين نوعية الحياة من الشق الاقتصادي و الثقافي و الحضاري للمجتمعات المحلية .

كما يصطلح على التنمية المحلية ، بتنمية المجتمع المحلي فقد أشار إليها الدكتور فارق زكي في كتابه "تنمية المجتمع في الدول النامية " إلى مجموعة العمليات التي توحد بين جهود الداعمين (جهود سكان المحليين ) مع جهود السلطات الحكومية ، لتحسين الأحوال الاقتصادية و الثقافية للمجتمعات المحلية .

( مصطلح التنمية المحلية يؤكد على الاعتماد الطاقات البشرية المحلية و على الأفراد الذين يعيشون في إقليم محلي ).

و تقوم التنمية المحلية على العناصر التالية :

<sup>1</sup> عامري عائشة ، أحجب نفعي عمار ، أثر الأزمة البترولية على مشاريع التنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة ماستر ، (قسم العلوم السياسية تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة ) سنة 2016-2017، ص 61.

<sup>2</sup> عدة إيمان ، أثر القيادة الإدارية على التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية سعيدة 1999-2016، مذكرة ماستر ، (قسم العلوم السياسية تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة )، سنة 2015-2016، ص 12.

- وجود برنامج مخطط يتضمن حصر مجمل احتياجات الأفراد .
- فسح المجال للمشاركة الشعبية في إنجاز مشاريع التنمية المحلية .
- ضرورة توفير مساعدات فنية و إعانات مالية تقدمها السلطات المركزية لتلك المجموعات المحلية .
- الالتزام على تحقيق تكامل حقيقي من مختلف المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : خصائص التنمية المحلية .

إن التنمية المحلية عملية فرعية و ليست حالة عرضية عابرة ، فهي عملية تفاعل حركي ديناميكي مستمر و متجدد ، إذ أنها تقضي حركة مستمرة في الجسد الاجتماعي ، بأعضائه المتنوعة بغية إشباع الحاجات ، حيث تتميز بمجموعة من الخصائص :

#### 1-الشمولية :

بمعنى أن التنمية المتكاملة يجب أن تغطي برامجها كافة احتياجات المجتمع الصحية و الاقتصادية و التعليمية لجميع الفئات ، إذ أنها كذلك تشمل كافة مكونات المجتمع ولا تلغي وجود أي عنصر من عناصره .

2-هي عملية موجهة و معتمدة وواعية تستهدف الأقاليم الفرعية من الوطن و هذا يعني أنها ليست عشوائية أو تلقائية بل هي عملية إرادية مخططة و يقصد بالتخطيط هنا التدبير و النظر للمستقبل .

#### 3-التوازن :

يعني تحديد معدلات الاستثمار في كل مجال بالنسب الملائمة ، كما يتناول التوازن أيضا دور الجهود الحكومية و غير الحكومية .

4-تساهم في تطوير المجتمع إذ أنها تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات ، و الخطط التي تهدف إلى تحسين الأوضاع المعيشية و التعليمية في المجتمع .

<sup>1</sup> بن نور علاء الدين ، الإطار المعرفي للتنمية المحلية ، محاضرة في مقياس السياسات العامة للتنمية المحلية لطلبة سنة ثانية ماستر ، غير منشورة ، جامعة سعيدة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية ، 20نوفمبر 2017، ص30.

- 5-التنسيق إلى جانب خاصيتي الشمول و التوازن فإن ذلك يتطلب قدرا مناسباً من التنسيق لمنع التداخل بين البرامج و لتحديد الأدوار و توقيفها على ضوء وضوح أهداف التنمية .
- 6-كذلك هي عملية إدارية واعية تتطلب إرادة جماعية شعبية هي إرادة التفكير و التخلص شعور تخلف .
- 7-إن التنمية المحلية بصفة عامة هي عملية متكاملة و غير قابلة للتجزئة تعني أن تسيير التنمية في جميع القطاعات و المستويات بطريقة متوازنة
- 8-تسعى إلى جعل الموارد الأولية وسيلة من الوسائل التي توفر الكفاية الذاتية لأفراد المجتمع ، و تحول جزءاً منها ليصبح من أجزاء التجارة المحلية ، و الخارجية ليعود بالفائدة على المجتمع كاملاً .
- 9-تسعى لتوفير كافة الخدمات الأساسية للأفراد ، من وسائل النقل و قطاعات عامة و غيرها .
- 10-التعاون و التفاعل الإيجابي يجب أن يكون هناك تعاون و تأثير متبادل بين أنشطة المجتمع و عناصر الحياة الاجتماعية ، سواء كانت أجهزة حكومية أو غير حكومية .<sup>1</sup>

المطلب الثالث : مجالات و استراتيجيات التنمية المحلية .

الفرع الأول : مجالات التنمية المحلية .

تتسع مجالات و نطاق التنمية كتخصص ليصل إلى معظم العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و كذلك الإدارية ، حيث التنمية كمفهوم له روابط و اتصالات قوة كالعلوم الأخرى ، مما أدى إلى بروز المجالات التنموية التالية :

1-التنمية الاقتصادية :

و يقصد بها تحريك و تنشيط الاقتصادي الوطني من خلال زيادة القدرة الاقتصادية ، مع ضرورة استخدام كافة الموارد بهدف تشجيع الاستثمار ، وهنا علينا إبراز الفرق بين النمو الاقتصادي و التنمية الاقتصادية ، فالأول يعني

<sup>1</sup> عدة إيمان ، مرجع سابق ذكره، ص 17.

زيادة في نسبة الدخل الوطني الحقيقي التي يحدث بمرور الزمن ، أما التنمية الاقتصادية فتشير إلى قيام الدولة بتغيير هيكل الإنتاج و هيكل توزيع الدخل لصالح الأفراد .

### 2-التنمية الاجتماعية :

يقصد بها الارتفاع في الجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين المستويات المعيشية و الحد من الفقر و خاصة في المجتمعات المحلية ، من خلال توفير فرص العمل و القيام بأنشطة لتنمية المجتمع ، و هذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات البطالة و الحد من انتشار الآفات الاجتماعية كالسرقة و الجرائم كما تطمح التنمية الاجتماعية إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة على مستوى المجتمع في المناطق التي تعاني من الفقر من خلال القيام ببرامج تنموية مختلفة تشمل قطاع التعليم ، الصحة ، البيئة ...<sup>1</sup>

### 3-التنمية السياسية :

تمثل التنمية السياسية في تنمية قدرات الجماهير على إدراك مشكلاتهم بوضوح و تنمية قدراتهم على تعبئة كل الإمكانيات المتوفرة لمواجهة هذه التحديات و المشاكل بأسلوب عملي وواقعي ، فالتنمية السياسية تؤدي إلى تعزيز روح الابتكار و الإنماء و الانجاز مما يساعد على تحقيق الاستقرار داخل الدولة .

مما سبق ينظر إلى التنمية السياسية على أنها :

-تمثل حالة الوعي السياسي أي انتشار الثقافة السياسية لدى الأفراد و متابعتهم لكل المستجدات .

-تمثل بناء المؤسسات أي تغيير الهياكل الإدارية بما يتماشى مع سياساتها .

-تمثل حالة تحديد و معرفة النظام السياسي ، وذلك من خلال تحديد القاعدة الأساسية التي يتم بموجبها سير و تطور العمل السياسي و توضيح كل الجوانب المتعلقة بالنظام السياسي .

<sup>1</sup> فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون ، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، سنة 2015، ص 33.

الفرع الثاني : استراتيجيات التنمية المحلية .

أما فيما يخص الاستراتيجيات و السياسات التي تقوم عليها التنمية المحلية و التي توجه السلوك و الجهد التنموي في مختلف المجالات و على كافة المستويات المحلية و القومية فهي عديدة ، كما أن الاستراتيجيات و السياسات الملائمة تنبثق من البيئة المحيطة بالخطط و البرامج التنموية ، حيث أنها لا تأتي من فراغ بل تنطلق من الواقع العملي و ما فيه من خصائص اقتصادية و سياسية و اجتماعية و إدارية و غيرها ، كما أن لكل مجتمع خصوصياته و إمكاناته الوفيرة أو المحدودة ، و بالتالي لا بد من الاستراتيجيات و السياسات التنموية الملائمة للظروف البيئية المحلية و القومية المترابطة ، و فيما يلي بعض هذه الاستراتيجيات أو السياسات :<sup>1</sup>

التخطيط الإستراتيجي المركزي و التنفيذ المحلي :

من خلال قيام الحكومة المركزية بوضع الخطط الملائمة لكافة أقاليم الدولة و تكليف جهات محلية بتنفيذ هذه الخطط أو الالتزام بها في أي مجال من المجالات التنموية ، وقد تكون مثل هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة عجز الإمكانات المحلية و تخلفها العام خصوصا في مجال الكفاءات البشرية أو المالية أو التكنولوجية أو غيرها .

المشاركة المتوازنة :

في الجهود التنموية و بمختلف مراحل التخطيط و التنفيذ و المتابعة و التقييم و الرقابة المستمرة ، و قد تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة توفر إمكانات محلية جيدة بما فيها القدرات البشرية و الوعي الاجتماعي و السياسي و توفر المصادر المالية و غيرها .

اللامركزية في التخطيط و التنفيذ للجهود التنموية :

و قد تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في مراحل متقدمة من التنمية القومية الشاملة ، حيث قد تظهر أسباب عملية و فكرية و سياسية تدعو لذلك ، فعندما يتعقد المجتمع و ينمو و يتطور بدرجات عالية ، و عندما تتوفر الإمكانات المحلية المناسبة قد يكون مثل هذا التوجه اللامركزية عمليا و ناجحا .

<sup>1</sup> فؤاد بن غضبان ، مرجع سابق ذكره ، ص 40.

إن اختيار الإستراتيجية التنموية الملائمة للبيئة المحلية و الوطنية مصلحة لتفاعل عوامل اقتصادية و إدارية و سياسية و اجتماعية و فكرية و ثقافية و بيئية عديدة و مترابطة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: وسائل التنمية المحلية .

يرتبط نجاح التنمية المحلية الشاملة بمدى وجود الوسائل المادية و المالية و الاقتصادية المزودة بها الجماعات بالتدخل و تجسيد اختصاصاتها بكل حرية في الجزائر ، ثمّة وسائل متنوعة أقرها المشرع للجماعات المحلية سواء البلدية أو الولاية تسمح لها هاتين الأخيرتين تجسيد مشاريعها التنموية و يمكن إيجاز هذه الوسائل ، في الوسائل المالية و اقتصادية تنظيمية و بشرية .

الوسائل المالية :

نعني بما كل الموارد المالية ورؤؤس الأموال التي هي ملك البلدية أو الولاية أو المؤسسات الاقتصادية عمومية بلدية أو ولاية ، بحكم النصوص القانونية و يمكن تصنيفها منهجيا إلى موارد مالية داخلية و أخرى خارجية :

#### 1 - الموارد المالية الداخلية :

هي متواجدة على مستوى الجماعات المحلية ، فالنسبة للبلدية ، تتمثل الموارد المالية الداخلية في إيرادات قسم التسيير و التجهيز المفيد في الميزانية البلدية ، و هذا و فقا للمادة 170 من القانون البلدي الجديد 10/11 الصادر في 2011/06/22 أثناء تكملة عن المالية البلدية ، حيث حددت هذه المادة إيرادات البلدية :

-محاصيل و مداخيل أملاك البلدية .

-القروض و الهبات و الوصايا .

-المداخيل المالية في إطار حق الامتياز للفضاءات العمومية .

-نفقات صيانة الأموال المنقولة و العقارية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص54.

<sup>2</sup> جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية بين النصوص القانونية و متطلبات الواقع ، الجزائر : دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2، سنة

2014، ص43.



و إذا عدنا للإطار القانوني الذي ينظم مجال الموارد الجبائية ، نجد أنه يتمثل في قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة الصادر في 1976/12/09 و الذي يميز من خلال أحكامه بين نوعين من الضرائب : إحداهما ضرائب محصلة لفائدة البلديات و ضرائب لفائدة الدولة و الجماعات المحلية .

الموارد المالية الخارجية :

تنحصر الموارد المالية الخارجية للبلدية في القروض ، الإعانات ، الأموال التي يقدمها الصندوق المشترك للجماعات المحلية .

القروض :

كثير من الأحيان تتعرض البلدية إلى عجز مالي ، يعيقها في تحقيق و إنجاز مشاريعها التنموية على المستوى المحلي ، أمام هذا الوضع سمح القانون 10/11 للبلدية اللجوء إلى الاقتراض بغرض تغطية ذلك العجز ، وهذا وفقا لعقود تبرمها مع الأشخاص المعنوية دون واسطة ، بالنظر إلى ميزة الشخصية الاعتبارية التي تتمتع بها ، و التي تمنحها استقلالية في التعاقد .

الإعانات و المساعدات المالية :

تمثل الإعانات و المساعدات المالية موارد مالية خارجية ، تدفعها الدولة في ظروف استثنائية لصالح الجماعات المحلية ، بغرض تدعيم و تشجيع هذه الأخيرة لتكثيف تنميتها المحلية مع الاختيارات الوطنية للتنمية ، و كذا توفير التجهيزات اللازمة لحسن سير الجماعة المحلية .

الصندوق المشترك للجماعات المحلية :

بالنظر إلى التكييف القانوني للصندوق المشترك للجماعات المحلية ، نجد أنه يمثل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، لها استقلال مالي و شخصية معنوية ، مرتبط سلميا بوزارة الداخلية ، أنشئ بمقتضى المرسوم 134/73 الصادر في 90 أوت 1973 ، وهذا الأخير يعتبر نصا تطبيقيا لأحكام المادة 27 من قانون المالية لعام 1973 التي أقرت إنشاء هذا الصندوق ، تلاه مرسوم آخر تحت رقم 266/86 مؤرخ في 1986/11/04 حول هذا الصندوق تسيير صناديق الضمان و التضامن للبلديات .

<sup>1</sup> جمال زيدان مرجع سبق ذكره ص 44

الهبات و الوصايا :

عبارة عن موارد مالية خارجية يعود قبولها أو رفضها لإدارة المجالس الشعبية المحلية ، حسب تقديرها للشروط المفروضة مقابل الحصول على هذه الهبات و الوصايا ، هذه الأخيرة قد تكون ذات مصدر حكومي يتمثل في شخص معنوي عام ، أو بإمكانها أن تصدر من طرف أحد أشخاص القانون الخاص سواء الطبيعيين أو المعنويين ، وهي بمثابة موارد موسمية ، عرضية غير منتظمة ولا مستقرة ، لا يؤخذ بها في الحسبان أثناء إعداد ميزانية الولاية أو البلدية إلا أنه رغم ذلك لديها جانب إيجابي لما تمثله من مورد مالي للجماعات المحلية يسمح لها تغطية بعض أنشطتها الظرفية .

2-الوسائل الاقتصادية :

تتمثل الوسائل الاقتصادية في جانبين هما التخطيط و المؤسسات العمومية المحلية ذات طابع اقتصادي .

-التخطيط :

يهدف التخطيط على المستوى المحلي إلى حصر شامل لجميع الخدمات الواجب توفيرها لسد احتياجات الناس ، إعداد الفنيين اللازمين لإدارة مختلف الإنشاءات ، و الارتفاع بمستوى الخدمات الحالية حتى تصل إلى أقصى كفاءة بأقل النفقات و أخيرا التنسيق الكامل بين التخطيط الاجتماعي و الاقتصادي و العمراني سعيا لتحقيق التوازن .

أنواع المخططات المحلية :

نميز في هذه النقطة بين المخططات التي تعدها البلدية و أخرى خاصة بالولاية و تتمثل في :<sup>1</sup>

-مخططات البلدية : المخطط البلدي للتنمية (pcd) ، المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير (pdau) ، مخطط شغل الأراضي (pos)

-مخططات الخاصة بالولاية : مشاريع ذات طابع الوطني المبرمجة لإنجازها الولاية ، كما بإمكانه تسجيل اقتراحاته التي يبدى بها في إطار المخطط التنموي الوطني .

المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة :

<sup>1</sup> جمال زيدان ، مرجع سبق ذكره ، 44.

إن التحدث عن المؤسسات الاقتصادية المحلية العامة و الخاصة يقودنا إلى التحدث عن دور كل من القطاعين العام و الخاص المحليين في التنمية المحلية .

دور القطاع الاقتصادي العام المحلي :

يتحدد هذا القطاع في المؤسسات العمومية المحلية ذات طابع الاقتصادي و ذات طابع صناعي و تجاري التي خول للبلدية إنشاؤها .

أنواع المؤسسات العمومية المحلية :

-مؤسسات العمومية الولائية : هي مؤسسات تابعة للقطاع العام تؤسس بموجب مداولة يصدرها المجلس الشعبي الولائي ، بعد المصادقة عليه من طرف وزير الداخلية و الوزير المعني بالنشاط الذي تختص به هذه المؤسسة ، عن طريق قرار مشترك بينهما .

و هناك أيضا :

-مؤسسات العمومية المشتركة ما بين الولايات .

-المؤسسة العمومية المشتركة ما بين الولاية و البلديات .

-المؤسسات العمومية للبلدية .<sup>1</sup>

القطاع الاقتصادي الخاص المحلي :

إشراك القطاع الخاص الوطني و الأجنبي للاستثمار المحلي ، كل هذه التسهيلات كانت بمثابة اعتراف رسمي للدور الذي أسند القطاع الخاص باعتباره مشاركا و طرفا في التنمية الاقتصادية للمجتمع و وطنيا و محليا .

3-الوسائل البشرية :

إن العنصر البشري ، ركن أساسي لأي تنظيم أو تنمية محلية ، مرتكزة لأي نهضة مجتمعية ، فلا يختلف اثنان على أن الإنسان محرك النشاط الاقتصادي سواء كان نشاطا صناعيا أم زراعيا أم سياحيا ، إنه يمثل تلك الوسيلة و

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص55.

الأداة الهامة التي يتوقف عليها نجاح أي جهد تنموي أو فشله و على هذا الأساس بات من الضروري بما كان التركيز أثناء أي محاولة تنموية على إعداد الموارد البشرية الكفيلة بتحقيقها.<sup>1</sup>

المبحث الثالث : نظريات و مراحل التنمية المحلية .

المطلب الأول : نظريات التنمية المحلية .

إن إشكالية التنمية المحلية تعود إلى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طرحت كأحد البدائل للنموذج الاقتصادي الكلاسيكي الذي كان سائدا، حيث أن الواقع بين أن هناك تناقضات بين تنمية الدولة من جهة و تنمية المناطق من جهة أخرى ، مما أدى إلى بروز توجهات و أفكار جديدة .

1-نظرية أقطاب النمو :

و التي يمثلها كل من "فراونسوا بيرو" feronsoua père و "بودفيل " bodfil" ، " هريشمان " herchment" وغيرهم ، لقد كانت هذه النظرية ملهمة للحكومات في تلك الفترة محاولة منهم إلى تعمير الأرياف و القضاء على الفوارق التي تميز المدينة عن الريف ، تقوم هذه النظرية على أساس الفضاء المتعدد الأقطاب و الذي يعرف عل أنه فضاء غير متجانس ، حيث تتكامل أجزائه فيما بينها و تقومينه و بين الأقطاب المسيطرة تبادل أكبر من المناطق القريبة .

كما يعرفه " فيليب " filep" : هي نظرية للنمو القطاعي غير المتوازن و في أن واحد كنظرية نمو جهوية غير متوازنة ، فهي تمثل بالنسبة لنا نظرية تنمية المناطق و النظرية التي تأخذ بعين الاعتبار عدم التساوي بين الفضاءات و من هنا نرى أن هذه النظرية تقوم على فكرة تقسيم البلد إلى أقطاب كبيرة غير متجانسة سيؤدي بالضرورة إلى البحث عن كيفية تطوير كل قطب حسب خصوصيته و من ثمة سيؤدي في النهاية إلى تنمية الدولة ككل .<sup>2</sup>

2-نظرية القاعدة الاقتصادية :

هذه النظرية تعتمد على فكرة الصادرات كأساس لتنمية المناطق ، فحسب هذه النظرية أن مستوى الإنتاج و التشغيل لأي منطقة ، يعتمد على مدى قدرتها على التصدير و الذي يتحدد بدوره بحسب الطلب الخارجي و في

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 56-66.

هذا المجال "كلود لكور " kalod lakor ": النمو الحضاري يتحدد بإنشاء مناصب شغل و الذي يخلق مداخيل و هذه المداخيل تأتي من خلال النشاطات المتميزة ، هذه النشاطات تؤدي إلى التصدير الذي يؤمن مداخيل من الخارج ، هذه المداخيل تسمح بتوفير مختلف الحاجيات المحلية و كذا توسع النمو "

تقسم هذه النظرية الأنشطة الاقتصادية داخل المنطقة إلى نشاطات قاعدية و نشاطات داخلية :

أ-النشاطات القاعدية :هي النشاطات التي تغطي القطاعات المصدرة و التي تساهم في خلق مناصب الشغل و جلب مداخيل من الخارج.<sup>1</sup>

ب-النشاطات الداخلية : هي الأنشطة الموجهة لتلبية الحاجيات الداخلية للمنطقة ، و بالتالي فالتكامل بين هذه الأنشطة يساهم في تطوير المنطقة و بالتالي تطوير البلد.

3-نظرية التنمية من تحت :

فهذه النظرية تركز على فكرة تنظيم الاقتصاد من طرف أعضاء المجموعات المحلية لصالحها ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينيات، و قد تميزت هذه الفترة بعدة تحولات مست الاقتصاد العالمي أهمها ارتفاع أسعار الطاقة و انخفاض المالية العمومية مما طرح أفكار جديدة و بدائل تمثلت في البحث عن تنمية تنطلق من الأسفل نحو الأعلى خصوصا بعد التحولات التي مست المجتمعات و اهتمامها أكثر بالجوانب الاجتماعية و البيئية و مطالبة المجتمعات المحلية بمساهمة أكبر في القرارات التي تمس حياتهم، حيث يقول " جون لويس قويقو " حسب هذه النظرية التنمية المحلية بأنها : " تعبير عن تضامن محلي هذا التضامن يخلق علاقات اجتماعية جديدة و يظهر إرادة سكان منطقة معينة لشمين الثروات المحلية و الذي يخلق بدوره تنمية اقتصادية .

هذا التعريف يعطي فكرة عن مكونات التنمية المحلية حسب هذه النظرية وهي :

-الجانب الثقافي الذي يظهر من خلال التضامن بين مختلف أعضاء المنطقة و الذي يقوم أمام كل التحديات التي تواجهها المنطقة .

<sup>1</sup> خنفرى خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، (كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3)، سنة 2010، ص 13-14.

-الجانب الاقتصادي و المتمثل في استغلال الثروات المحلية للمنطقة من طرف أبنائها .

4-نظرية المقاطعة الصناعية :

تعود هذه النظرية في بدايتها إلى الأعمال التي قدمها "ألفريد مارشال" «Alfred Marchal» (1890) الذي كان أول من تحدث عن التجمعات التي تنشأ من تركيز مجموعة من المؤسسات تنشط في نفس المجال في منطقة واحدة و التي أطلق عليها اسم (مقاطعة صناعية).<sup>1</sup>

هذه الأفكار طورها الاقتصادي الايطالي "بيكاتيني" " pikatini" (1979) خصوصا على مستوى إيطاليا و تحديدا في منطقة الوسط الشمالي .

تقوم هذه النظرية على فكرة أن مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منطقة واحدة سوف يعود عليها بالنفع حيث سيؤدي إلى :

-تخفيض تكلفة النقل سواء عند الشراء أو عند البيع .

-الاستفادة من يد عاملة مؤهلة و قريبة .

-تسهيل و تحويل المعارف و المعلومات بين المؤسسات .

و إن مميزات المقاطعة الصناعية تتمثل في :

-تركز مجموعة كبيرة من المؤسسات متخصصة في نشاط معين .

-قيام تضامن و تعاون بين المؤسسات .

-قدرة إنتاج مرنة و مسايرة للطلب المتزايد.

-مساعدة السلطات الإدارية لهذا التجمع لما يقدمه من فوائد للمنطقة .

<sup>1</sup> محسن يخلف، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية الشاملة دراسة حالة ولاية بسكرة، مذكره ماستر، (قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص سياسة عامة و تنمية و إدارة إقليمية ) سنة 2013، ص37.

5- نظرية الوسط المحدد :

هذه النظرية ظهرت نتاج بحث قام به مجموعة من الباحثين الأوربيين حول الوسط المحدد و التي يرأسها " فيليب ايدلو " ، و التي تعتبر الإقليم هو الوسط المحدد و المنشئ لكل الأنشطة ، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن التنمية المحلية هي نتاج تطور متسلسل و متحدد على إقليم معين أي أن التنمية لا يمكن أن تحدث إلا بوجود وسط ، هذا الوسط هو الإقليم الذي فيه عناصر و عوامل قادرة على استيعاب مختلف المعارف و التأقلم مع مختلف المتغيرات و هذا من خلال التراكمات التاريخية التي توجد داخل الوسط ، وفي هذا الإطار يقول "دينيس مايلات " "dinsi mailat" إن الوسط يضم مجموعة متكاملة من أدوات الإنتاج و ثقافة تقنية و عناصر تساعد المؤسسة على معرفة و التنظيم و استعمال التكنولوجيات و دخول السوق و بذلك فالوسط يقدم كوسيلة للاستيعاب و الفهم و الحركة المتواصلة.

المطلب الثاني : مراحل التنمية المحلية .

حدد تايلور خمس خطوات لعملية التنمية المحلية و هي كما يلي :<sup>1</sup>

المناقشة المنظمة و العلمية للحاجات المشتركة للمجتمع المحلي يقوم بها أعضاء في نفس ذلك المجتمع -التخطيط المنظم-التعبئة الشاملة -محاولة تحقيق أكبر قدر من التحسينات المدخلة على المجتمع المحلي -محاولة تغذية المشاريع بعضها ببعض و تفصيلا لهذه الخطوات يمكننا شرحها في المراحل التي تمر بها عملية التنمية المحلية كما يلي :

1-المرحلة الأولى : وهي مرحلة تهيئة المجتمع للمشروع و تشمل ما يلي :

أ-مناقشة المنظمة مع الجماهير :

بحيث يقوم المشرف بمناقشة مشروعه التنموي مع أفراد المجتمع موضحا بذلك أهدافه و الدور المنوط بهم ، و أن يتعرف على آرائهم حول المشروع ، و عادة ما تتم هذه المناقشة سواء بالاتصال بجميع المواطنين أو الاقتصار على القادة المحليين للمجتمع .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محسن بخلف، مرجع سبق ذكره ، ص38.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص38.

ب- كسب ثقة الأهالي :

وتكون بتحلي المشرف ببعض الصفات و الخصائص الاجتماعية منها ترتبط بالمجهودات التي يبذلها و الإنجازات التي حققها للمجتمع ومدى نجاحها ، فهذا كله يؤدي إلى تدعيم الثقة بينه و بين الأهالي من جهة و ازدياد ثقتهم بأنفسهم من جهة أخرى مما يزيد من فعالية مشاركتهم الإيجابية .

ج- التعرف على المجتمع :

وهذا يعني ضرورة التعرف على جميع الجوانب المكونة للمجتمع الاقتصادية ، الاجتماعية ، و السكانية... الخ، للتمكن من التعرف على الأشخاص و الجماعات التي يمكن أن تدعم الأهداف التنموية للمشروع و نبدأ الصراع و النزاع .

د-تقويم جهود التنمية المحلية :

و هذا يعني تقويم المشاريع التنموية السابقة ، من حيث تحقيقها لأهدافها و مشاركة المواطنين فيها ، و كذا الوقوف على الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي أحاطت بتنفيذها .

هـ-تشكيل جهاز التنمية :

و يتم تكوين هذا الجهاز من بعض العاملين في المؤسسات الحكومية و الأهلية و قيادات المجتمع الشعبية ، ذات التأثير و النفوذ و السمعة الطيبة ، بواسطة هذا الجهاز يمكن تحقيق أهداف التنمية .

و-التأكد من كفاءة الجهاز :

وذلك بقيام المشرف ببلورة مشروع تنفيذي بسيط الهدف منه اختيار الجهاز و مدى كفاءته ، وفي نفس الوقت إشعار المواطنين و خلق التطلعات لدى المواطنين ، و تعتبر أساسية خاصة بالمجتمعات الريفية ، حيث تسود بعض القيم السلبية ، كما أن هذه الخطوة متعلقة بنجاح المشرف في كسب ثقة المواطنين ، وكذا نجاحه في تنفيذ المشروع الأول<sup>1</sup> ،

<sup>1</sup> رحون مريم، دور البنوك الاسلامية في تمويل التنمية المحلية دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية، مذكرة ماستر، (قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، جامعة بسكرة)، سنة 2012-2013، ص41.



لأن هذا النجاح من شأنه أن يؤدي إلى المشاركة الواسعة للمواطنين ، فقد وجد الأخصائيين أن نجاح المشروع الأول يتوقف على استمرارية و نجاح التنمية و مشاركة المواطنين فيها .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة تصميم الإطار المبدئي للخطة .

و يتم في هذه المرحلة التصميم المبدئي للخطة التنموية ، وذلك عن طريق جمع البيانات الأساسية ، واقتراح الأهداف المبدئية للخطة بصورة واقعية تعبر عن حاجات المجتمع ، كما يتم في إطار هذه المرحلة أيضا تحديد أهداف الخطة التي ينبغي أن تشمل على جانبين رئيسيين هما :

1- إحداث تغيرات اجتماعية و اقتصادية في المجتمع ،بالإضافة إلى تغيير العلاقات و القيم الاجتماعية و التي يمكن أن تعوق التنمية .

2-تحقيق حاجات المجتمع التي يشكو منها .

كما يعتمد التصميم المبدئي للخطة على مشاركة المواطنين لكي تكون معبرة عن حاجتهم و لضمان تفاعلهم معا ، ثم يتم عرضها على مجلس إدارة المشروع ، ثم على المواطنين على أن يتم مناقشتها بكل حرية .

المرحلة النهائية : وهي مرحلة رسم الخطة بصفة نهائية

بعد أن يتم قيام جهاز التخطيط لتنمية المجتمع المحلي بدراسة ما تجمع لديه من آراء المواطنين و مقترحاتهم ، ويقوم بأخذها في الحسبان في ضوء الموارد المتاحة و ظروف المجتمع و تماشيا مع مبدأ التكامل مع الخطة الشاملة و الاتجاهات العامة للدولة ، يقوم هذا الجهاز بإعادة دراسة المشروعات بدقة و ترتيبها في سلم الأولويات بعد المفاضلة فيما بينها من وجوه متعددة لتوصل إلى إعداد الخطة النهائية<sup>1</sup> ،

وهذه المفاضلة بين المشروعات يتم تحديدها من حيث نوعيتها و طبيعة الأماكن و الأحياء التي تقام بها تلك المشروعات ، وأخيرا عدد الأفراد الذين يمكنهم الاستفادة من تلك المشروعات .

المرحلة الرابعة :

و فيها يتم التنفيذ الفعلي لعملية التنمية ، و فيها يعمل الأخصائي التنمية على تحقيق ما يلي :

<sup>1</sup> رحمون مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص42.

استشارة الرغبة في سكان المجتمع لإحداث التغيير -إحداث التغيير المطلوب -تثبيت التغيير و استمراره، كما يتم في هذه المرحلة توزيع المسؤوليات على المواطنين حسب الرغبة و المهارة و الاستعداد ،فلا يجب أن يستبعد عامل إلى جماعة معينة ، إلا إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك حتى لا تثير حفيظة الجماعات الأخرى ، كما يجب أن يراعي قي توزيع المسؤوليات عدم التداخل و الضارب حتى إجراءات و عمليات التنمية ، المستحسن الاعتماد على تدريب الأفراد على الأعمال و المهام التي سيمارسونها قبل البدء في العمل .

المرحلة الخامسة : وهي مرحلة المتابعة

و تهدف إلى التأكد من البرامج تنفذ بالوسائل التي تم الاتفاق في الخطة،و التعرف على الاتجاهات سير العمل و معدلات أدائه لضمان تنفيذ المشروعات وفقا للزمن المحدد و التكلفة الموضوعية،و لعملية المتابعة أهداف منها أنها يمكن أن توفر بعض المعلومات التي كانت من الممكن غير متوفرة في البداية مما يؤدي إلى إدخال بعض التحسينات عليها ، كما تفيد في تقوية الثقة بين المواطنين و بين الأجهزة التنفيذية ، ذلك أن المواطن العادي أكثر اتصالا بمجالات الخدمات عنه في مجال الإنتاج ، و يمكن تصنيف المتابعة إلى نوعين : متابعة مالية و متابعة نوعية أما من حيث المستوى كل المشروعات و متابعة على مستوى القطاعات الكلية للمجتمع ،أما عن فترة المتابعة فمن الأفضل أن ترتبط بمرحلتين من مراحل التنفيذ هما : مرحلة الإنشاء و مرحلة التشغيل ، كما يجب أن تعتمد على دقة المعلومات و البيانات التي قدمها المنفذون ، وعلى موضوعية هذه البيانات ، و يجب أن يشيروا فيها إلى الصعوبات دونما خوف أو خجل حتى لا تتراكم الآثار السيئة<sup>1</sup>.

المرحلة السادسة : مرحلة التقييم

أما التقييم فهو إدارة أو منهج علمي يستهدف الكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي لبرنامج التنمية الاقتصادية في النطاقين القومي و المحلي على السواء ، إذن فبعد أن يتم المشروع يجب أن تتم عملية التقييم لإدراك فيما إذا حقق هذا المشروع أهدافه أم لا و إلى مدى قد وصل إلى ذلك ، وتتم عملية التقييم بإحدى الطريقتين :  
1-مقارنة المجتمع الذي تمت فيه عملية التنمية بمجتمع ضابط آخر تتشابه فيه كل العوامل عدا متغير البرنامج و تتم المقارنة بينهما ، ثم تستخدم نتائج المقارنة في التقييم .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص44.

2- يتم التقييم لمقارنة المجتمع بنفسه قبل و بعد تنفيذ البرنامج ، مع قياس اتجاهات المواطنين للكشف عن مدى التقدم .

### المطلب الثالث : معوقات التنمية المحلية .

تواجه عملية التنمية المحلية مجموعة متنوعة و متباينة منها ما هو داخلي و منها ما هو خارجي وهي على

الشكل التالي :

#### 1-العقبات الاقتصادية : تتركز في الجوانب التالية :

-قلة و محدودية توفر و تواجد الموارد الطبيعية لكثير من البلديات .

-العزلة و عدم كفاية الهياكل القاعدية المساعدة على التنمية .

-قلة مع عدم القدرة على الادخار مما يضعف حافز الاستثمار<sup>1</sup> .

-مشكلة التمويل المحلي ، إذ أن النقص في مصادر التمويل يؤدي حتما إلى ضعف في المداخيل و ذلك من خلال تعدد الضرائب و الرسوم الجبائية و صعوبة تحصيلها ، بسبب التهرب الضريبي و ضعف الرقابة بالإضافة إلى المشاكل المتعلقة بالتحويلات الاقتصادية و ما يترتب عنها من سياسات اقتصادية ، تعود بآثار مباشرة و غير مباشرة في المجتمع المحلي ، مما ينتج عنها ارتفاع في معدلات الفقر و تدني المستوى المعيشي و التضخم و البطالة بالإضافة إلى ارتفاع في عدد السكان و تدهور في الأوضاع المعيشية .

#### 2-العقبات الإدارية : تتمثل في الأسباب التنظيمية و التقنية المتمثلة فيما يلي :

-عدم التجسيد الفعلي للامركزية الإدارية ، و الديمقراطية المحلية و ذلك أن استقلالية الجماعات المحلية تبقى متفاوتة، حيث كلما كانت البلدية قادرة على تمويل مشاريعها ذاتيا ، كلما كانت أكثر استقلالية ، بينما تبقى البلديات العاجزة على تمويل ذاتها تابعة للمركز .

<sup>1</sup> بلقرع خيرة، الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية و الواقع، مذكرة ماستر، (قسم العلوم السياسية تخصص سياسات عامة و تنمية، جامعة سعيدة)، سنة 2015، ص 25.

-عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي ، إضافة إلى تدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين .

-سوء تسيير الموارد البشرية ، بحيث أدى ذلك إلى توزيع غير منطقي للمستخدمين مقارنة بالوظائف ، بسبب النقص الكبير في التأطير المحلي ، هذا النقص في الكفاءات انعكس سلبا على تفعيل التنمية المحلية و بالتالي الانحراف عن استغلال الأمتثل للأغلفة المالية الخاصة بالمشاريع التنموية .

### 3-عقبات ديمغرافية :

و يتمثل في تأثير تزايد النمو السكاني ، و المتمثل في زيادة أعباء تلبية الحاجات الأساسية و كيفية سد كل حاجيات السكان الهائل العدد ، ولا يمكن التغلب على هذا العائق إلا من خلال إتباع سياسة توعية السكان بتنظيم النسل .

### 4-عقبات اجتماعية :

يتمثل في النظم و الأبنية الاجتماعية السائدة في المجتمع المحلي مثل نظام الملكية يعرقل تنفيذ المشاريع التنموية لتشابك حقوق الملكية لاسيما تأثير نظام القرابة و المحسوبية و المحاباة كلها تضعف روح التضامن الاجتماعي داخل المجتمع .

### 5-عقبات سياسية :

الصراع على السلطة ، النزاعات و الخلافات ما يجعل المسؤولين ينحرفون عن تحقيق الأهداف التنموية .

### 6-عقبات تقنية :

عدم الثقة في المسؤولين المشرفين على إنجاز المشروعات التنموية الممول الذاتي للمنتوج الأجنبي و الاعتقاد بوجودته دون المنتوج المحلي الوطني مثلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوديسة عبد السلام ، قديش محمد، الجباية كآلية من آليات تفعيل التنمية المحلية دراسة حالة بلدية سيدي بوبكر -سعيدة-مذكرة ماستر،(قسم العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وتنمية ،جامعة سعيدة )سنة2015،ص45.

الفرع الثاني : العناصر الأساسية لتنفيذ مخطط التنمية المحلية .

- 1- الجماعة الإقليمية: وهي تمارس دور السلطة التنفيذية على المستوى المحلي ، فهي الداعمة أساسا للمخطط التنموي المحلي و توجيهه في إطار خطة التنمية الوطنية الشاملة ، فهي التي تدعم المجتمع المدني ماديا و معنويا للمشاركة الفعالة في الخطة التنموية المستهدفة إن بالمبادرات الخاصة أو الجموعية سواء تعلق الأمر بنشر الوعي الثقافي التوعوية بالطاقات و الإمكانيات الاقتصادية و البشرية الإقليمية ذلك أن المجلس الشعبي البلدي .
  - 2- المجتمع المدني : ممثلا في الجمعيات ذات الطابع المدني ، وهو طرف مرافق أساس للجماعة الإقليمية في تنفيذ مشروع التنمية المستهدف ، بقيامه خاصة بنشر الوعي ، رصد انشغالات المجتمع المحلي و تطلعاته ، تكملة بعض أدوار الجماعة الإقليمية .
  - 3- القطاع الخاص : و المتمثل أساسا في أرباب العمل ، المستثمرين ، و أصحاب المؤسسات الإنتاجية و الخدمية على المستوى المحلي ، إذ هؤلاء يسهمون في رفع مستوى تشغيل الطاقات المحلية البشرية منها ، و غير البشرية ، الإسهام في الموارد و الميزانية ، و المالية للجماعات الإقليمية، ناهيك عن توفير السلع و الخدمات و حسب متطلبات السوق المحلي .
- إن تنفيذ التنمية المحلية يتطلب وضع إستراتيجية ، إذ أن هذه الأخيرة تأخذ طابع و خصوصية المجتمع المحلي موضوع الإستراتيجية التنموية ، فهي غير قابلة للاستنساخ أو التقليد التام و هذا يعود إلى الاختلافات بين المعطيات موضوع تطبيق الإستراتيجية التنموية للإقليم ، اختلاف الدواعي و الأسباب الداعية لابتكار هذه الإستراتيجية ، و يمكن حصر عناصر إستراتيجية التنمية المحلية في الأتي:
- رؤية : يتم التوصل إليها بالتشاور و التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة في إستراتيجية التنمية المحلية ، وذلك بمراعاة الموارد المتاحة و الممكن إتاحتها سواء منها المادية أو المعنوية ، الفترة الزمنية موضوع الخطة التنموية للإقليم ، فنجد في هذا الإطار أن المجلس الشعبي الولائي يعد مخططا للتنمية على المدى المتوسط يبين الأهداف و برامج البلدية للتنمية ، و يعتمد هذا المخطط كإطار للترقية و العمل من أجل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للولاية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوديسة عبد السلام , مرجع سبق ذكره ص 45

-غايات : مؤسسة على الرؤية موضوع الإستراتيجية ، التي من خلالها تحدد أهداف و مخرجات الإستراتيجية  
التنموية للإقليم .<sup>1</sup>

-برامج : وضع الآليات و الأدوات اللازمة للتوصل لتلك الغايات التنموية موضوع مخطط تنمية الإقليم ، بحيث  
تكون هذه البرامج مفيدة زمنيا و يمكن قياسها لدراسة الانحرافات وفق قاعدة الإدارة بالاستثناء .<sup>2</sup>

-خطوات العمل : تحديد الأولويات في تنفيذ الخطة التنموية للإقليم و التي يجب أن تكون محددة بناء على معايير  
موضوعية و مدروسة مع مختلف فعاليات الإستراتيجية التنموية ، وهذا الأمر لا يتأتى دون وجود مستوى مقبول  
من الشفافية السياسية و الإدارية ، إذ يمكن لكل شخص الإطلاع على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي  
البلدي و كذا القرارات البلدية و يمكن لكل شخص ذي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على  
نفقته ، كما يقع على المجتمع المدني دورا في اختيار البرامج التنموية ذات الأولوية ذلك وفق خيارات مرتبة و  
مضبوطة بمدى زمني محدد.

-المراجعة : و تكون وفقا لمخطط زمني محدد مسبقا ، على الأقل مرة في السنة للتحقق من استمرار وتيرة الأشغال  
و البرامج المستهدفة من عدمها و هذا يكون بالاستعراض الجزئي للنتائج المتوصل إليها ، حيث تعد الولاية جدولا  
سنويا يبين النتائج المحصل عليها في كل القطاعات و معدلات نمو كل قطاع ، بغية معالجة الانحرافات الضرورية  
بأقل التكاليف ، وهذه العملية تتطلب توافر نظام معلوماتي فعال و متاح لمختلف الأطراف المعنية ، حيث أن هذه  
العمليات الرقابية المتتالية ستزود متخذ القرار التنموي المحلي بمعلومات لأجل إعداد الخطط الإستراتيجية التنموية  
للإقليم اللاحقة و تنفيذها بانحرافات و هفوات أقل .

1

<sup>2</sup> بوحينة قوية، واخرون، أفاق التنمية المحلية في الجنوب الجزائري دراسة في واقع ورهانات التنمية المحلية في منطقة تيميمون، الجزائر: دار  
الخلدونية للنشر و التوزيع ، سنة 2015، ص14-15.

## خلاصات و استنتاجات :

تتجلى التنمية المحلية بمثابة المرآة التي تعكس و تجسد التنمية الوطنية و سياستها الاقتصادية ، على مستوى الوحدات الإقليمية ، وهي تعني بشيء من تدقيق عملية إشراك سكان الأقاليم للمشاركة في تحسين ظروفهم وتوفير الخدمات التي يحتاجونها ، و يرتبط نجاح التنمية المحلية الشاملة بمدى وجود الوسائل المادية و المالية والاقتصادية المزودة بها الجماعات المحلية و التي تعتبر أدوات لتلك الجماعات بالتدخل و تجسيد اختصاصاتها بكل حرية .

كما تسعى التنمية المحلية إلى الارتقاء بكل المشاريع التنموية و النظم المؤسساتية التي تمكنها من تحسين أوضاع السكان المحليين بتوفير فرص العمل و العدالة الاجتماعية ، و التي من شأنها وضع حد لمظاهر الفقر والتهميش و الإقصاء من جهة ، و من جهة ثانية إعطاء الفرصة للمؤسسات المالية مثل البنوك ، وشركات التأمين للمساهمة في تمويل المشاريع .

فهي عملية فرعية و ليست حالة عرضية عابرة ، فهي عملية تفاعل حركي ديناميكي مستمر و متجدد ، إذ أنها تقضي حركة مستمرة في الجسد الاجتماعي ، بأعضائه المتنوعة بغية إشباع الحاجات و من بين مميزاته المساهمة في تطوير المجتمع إذ أنها تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات ، و الخطط التي تهدف إلى تحسين الأوضاع المعيشية و التعليمية للمجتمع ، و هي تسعى إلى جعل الموارد الأولية وسيلة من الوسائل التي توفر الكفاية الذاتية لأفراد المجتمع ، و تحول جزءا منها ليصبح من أجزاء التجارة المحلية و الخارجية ليعود بالفائدة على المجتمع كاملا .

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت

(الحساسنة - سعيدة -)

2017-2012



## مقدمة الفصل

تعد شركة الاسمنت من الهياكل المهمة إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد و هذا في ظل التغيرات و التطورات التي تؤثر عليها ، بحيث عمدت مؤسسة الاسمنت بالحساسنة - سعيدة - إلى وضع مخطط استراتيجي يمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تسعى المؤسسة إلى إيصال الخدمة إلى الزبون .

كما أن موضوع البحث القائم على دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية ، دفعنا إلى تدعيم البحث بدراسة تطبيقية في مؤسسة الإسمنت و إبرازها كنموذج مهم، و لقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في هذا الفصل حيث قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الإسمنت و الذي تناولنا فيه التطور التاريخي لمؤسسة الإسمنت بالجزائر أما في المطلب الثاني تقديم مؤسسة الإسمنت بالحساسنة سعيدة.

و في المطلب الثالث تطرقنا إلى مهام هيئات المسيرة للمؤسسة و هيكلها التنظيمي

أما في المبحث الثاني: غايات و أهداف مؤسسة الإسمنت و مراحل سير إنتاجها و مخططها الإستراتيجي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة الإسمنت بالجزائر

إن مادة الاسمنت تعد مادة أساسية وهامة جدا نحو قطاع البناء والعمران ولها دور أساسي نحو الاقتصاد الوطني من حيث مداخيلها الهامة.

وأثر دخول الجزائر نظام اقتصاد السوق بموجب مرسوم 1997/12/28 ثم اتحاد عدة شركات في نظام يسمى (HOLDING) أو (BMC) والتي هي شركة القابضة للبناء ومواد البناء التي هي :

- (ERCE) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاتها للشرق.<sup>1</sup>
- (ERCC) المؤسسة الجهوية ومشتقاتها للوسط.
- (ERCO) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاتها للغرب التي توزع على وحدة زهانة (SCIZ) بني صاف (SCIBS) سعيدة (SCIS).

كما يعد مركب الاسمنت بشلف مجمع وأكبر وحدة في الجزائر، يقدر إنتاجه ب : 02 مليون طن/سنة وأخرى تجارية كشركات توزيع مواد البناء (SODMAC) بالإضافة إلى شركات الجير والجبس (SODEPAC).

وتعتبر كل وحدة كشركة ذات مساهمة مستقلة ماليا عن المديرية العامة التابعة لها.

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة الاسمنت بالحساسنة -سعيدة -

المطلب الثاني : نشأة المؤسسة وتعريفها.

إن شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) هي فرع مستقل من المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاتها بالغرب (ERCO) وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب: 1050000000.00 دج، يعد (ERCO) مالك لهذه الأسهم أما التسيير فهي مسيرة 100% (CPJ45) وتقدر الطاقة الإنتاجية ب: 500000 طن/سنة ولها زبون واحد وهو (SODMAC) بسعيدة.

□ مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

□ وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

□ الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.

□ الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

□ وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل 1979

في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

❖ مصنع بني صاف

❖ مصنع زهانة

❖ مصنع سعيدة ( مركب الاسمنت و الجير).

❖ وحدة الجبس بوهران

❖ وحدة الصخر الحريري بزهانة

❖ الوحدات التجارية علي مستوي الغرب<sup>1</sup>

\*وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

1- وحدة الجير.

<sup>1</sup> نفس المرجع

2-وحدة الاسمنت

- بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع GIC.ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها
- مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

الموقع الجغرافي :

- تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

□ 08 هكتار مبنية.

□ 11 هكتار للاستغلال ( للتفريغ)

□ 4 هكتار مساحة خضراء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

\* الشكل رقم (3.1) \* الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت \*



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة الإسمنت بالحساسنة سعيدة.

\*الطاقة الاستهلاكية :

الماء : يتم جلبه من منبع سيدي قاسم على بعد 06 كلم وقد قدر الاستهلاك السنوي ب : 180000 م<sup>3</sup> كما أن هناك منبعان في إطار الدراسة بجانب العمل.

الكهرباء : نقطتان للربط، الأولى على بعد 01 كلم من المصنع، أ/ا الثانية في مركز الضغط العالي بسعيدة الذي أنجز في 1978/05/03 الطاقة المستوعبة تقدر ب : 150000 كيلواط.

الغاز الطبيعي : تستهلك الوحدة ما يقدر ب : 50 مليون م<sup>3</sup>/السنة من نقطة ربط أنبوب الغاز غليزان -سعيدة تاريخ الربط جوان 1978.<sup>1</sup>

استهلاكات وسيطية : زيت الغاز : 50000 ل/سنة، الكرات الحديدية : 100 طن/السنة، المتفجرات : 85 طن/السنة، الجبس : 50000 طن/السنة، حديد : 20000 طن/السنة، المادة المقاومة البريك : 300 طن/السنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع

المواد الداخلة في تركيب الاسمنت : الكلس، الطين الذي بعد إضافة آلية للمواد الثانوية : (الجبس) يعطي الاسمنت.

#### مناطق تواجدها :

الكلس : يبعد عن المؤسسة ب: 05 كلم، وقدر احتياظه ب: 140 مليون طن.

الطين : يبعد ب 25 كلم ويتواجد بعين الحجر ولاية سعيدة وقدر الاحتياطي ب : 20 مليون طن.

Minerhiderfer : يتم جلبه من منطقة بني صاف على بعد 320 كلم عن الوحدة.

الجبس (gypse) : تتواجد بمنطقة فلوريس (floriss) على بعد 230 كلم من المعمل.

#### نشاط المؤسسة :

□ يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 2 Kg F/Mm CPJ 42,5 حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

الجدول رقم (3.3) جدول نشاط المؤسسة

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai defer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20 إلى 25%	05%	01%

المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة للإسمنت سعيدة.

#### دور مؤسسة الإسمنت:

- تسيير و إستغلال المصنع قصد إنتاج و بيع كافة تشكيلات الإسمنت الرمادي.
- ضمان بيع منتجاتها عبر السوق الوطني في إطار التنظيم المعمول به.
- إنجاز جميع الدراسات التقنية و الفنية التكنولوجية و الاقتصادية و المالية التي لها علاقة بموضوعها.<sup>1</sup>
- إنجاز كافة الاستثمارات التي تساعد في مردودية نشاطات إنتاجها وفقا لموضوعها.

<sup>1</sup> نفس المرجع

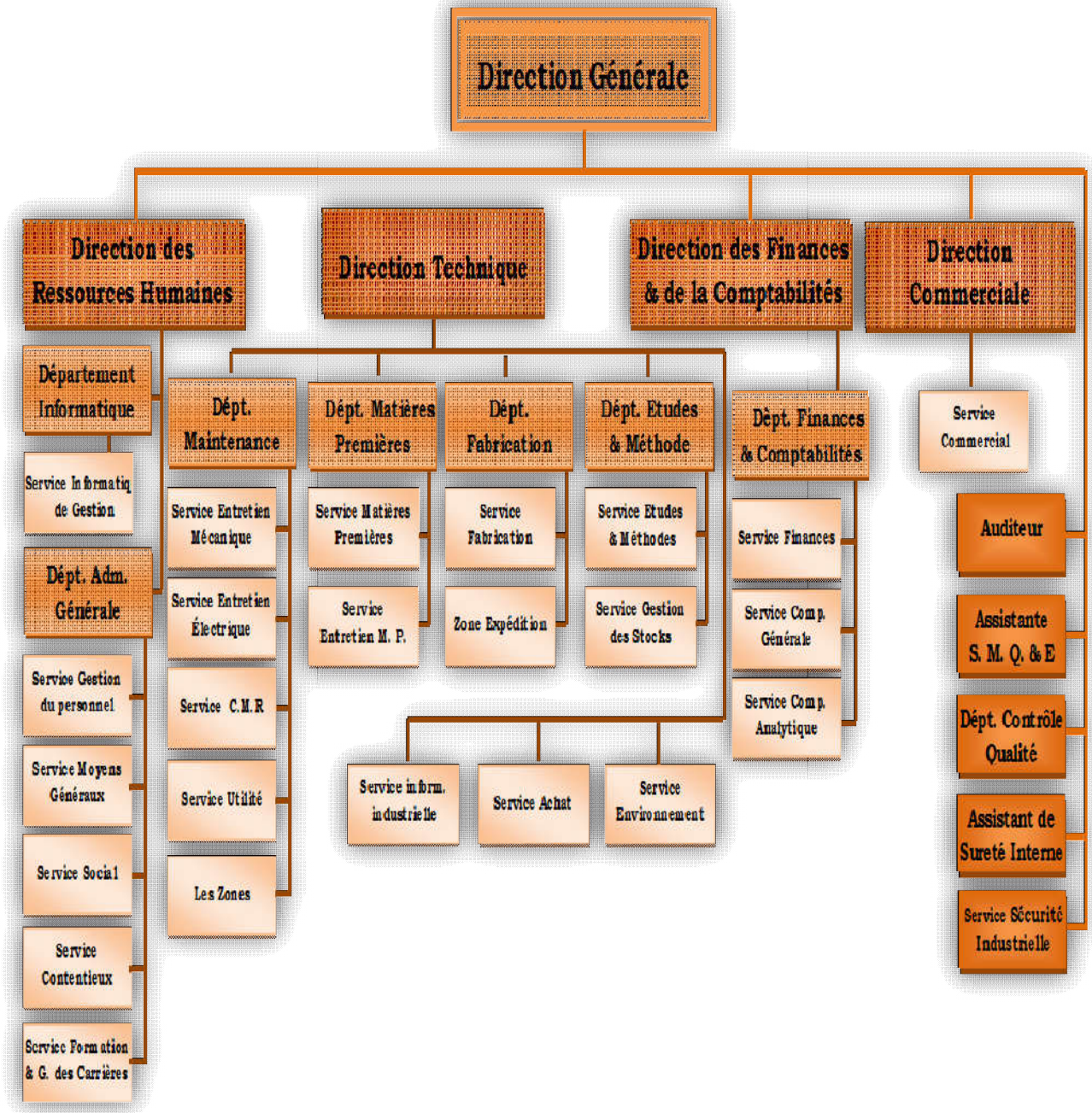
- تنظيم و تطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتوسيع قياسي لنتائج جهاز إنتاجها.  
كما أن لها أهداف أخرى خاصة بالعمال و هذا من خلال :
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين و تنمية العلاقات الطيبة بينهم.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التدريب و التطوير.
- توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية .
- اختيار الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و توصياتهم للمسؤولين قبل اختيار القرار المؤثر عليهم.
- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موجب.
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و مهام الهيئات .

الشكل رقم (3. 2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت



المصدر : من الوثائق الداخلية لمؤسسة الاسمنت بالحساسة -سعيدة- .



-إن المؤسسة مكونة من أربعة مديريات تندرج كلها تحت المديرية العامة وهي كالتالي: <sup>1</sup>

- ❖ المديرية التقنية: تشتمل على قسم الإنتاج، قسم الصيانة، قسم الدراسات..... الخ تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها على أحسن وجه وإعطاء توجيهات لدى المصالح الأخرى في المؤسسة لتحسين وضعيتها وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأعمال بصورة دائمة.
- ❖ مديرية الموارد البشرية: تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الإسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين و التكفل الصحي و تتمثل هذه المصالح في مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة المنازعات، مصلحة التكوين.
- ❖ مديرية المالية والمحاسبة: تنفرع إلى ثلاثة مصالح هي مصلحة المالية ، مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة المحاسبة التحليلية و تقوم هذه المديرية بوضع احتياجات من المواد والمعدات من خلال المخطط السنوي عند الحاجة و تتقدم بطلب الشراء إلى مصلحة التموين و تقدم سند الطلب للاتصال بجميع العملاء ودراسة عروضهم.
- ❖ المديرية التجارية : مهمتها الأساسية هي الفوترة ومراقبة سجلات العملاء و هي مديرية إستراتيجية بحيث تقوم بتحريك مديرية الإنتاج من خلال سند الطلب وتقوم بتسليم الفواتير والسندات لمصلحة المحاسبة وتجدر الإشارة إلى أنه يتواجد كل من مدقق ( مراقب ) يعد تقريرا بعد كل عملية حيث يسلم هذا التقرير للمدير العام ، كما يتواجد أيضا مسؤول إدارة النوعية.

#### -هيكل مديرية المالية والمحاسبة :

##### مديرية المالية والمحاسبة :

- مصلحة الالتزامات والمعاملات الخارجية : تتكفل هذه المصلحة بالالتزامات المؤسسة اتجاه عملائها سواء البنك الجزائرية الخارجي أو العملاء الأجانب مهمته الأساسية فتح ملفات لدى البنك لشراء احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات اللازمة وغير متوفرة في السوق الوطنية أو تلك الموجودة ولكن بأثمان غالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع

- مخطط عملية الشراء : تتكفل كل مصلحة على مستوى القطاع الإنتاجي في المصنع بوضع احتياجاتها من المواد والمعدات من خلال مخطط سنوي عند الحاجة تتقدم بطلب شراء إلى مصلحة تموين التي تقدم سند طلب بعد الاتصال بجميع العملاء الأجانب ودراسة عروضها ثم عبر الجوانب التالية على فواتير النموذجية :

1- نوعية المادة أو المعدات المطلوبة (موافقتها للميزات والخصائص التي يقرها التقنيون على مستوى المصنع).

2- ثمن البضاعة.

3- التسهيلات في عملية التسديد.

4- مدة إرسال البضائع.

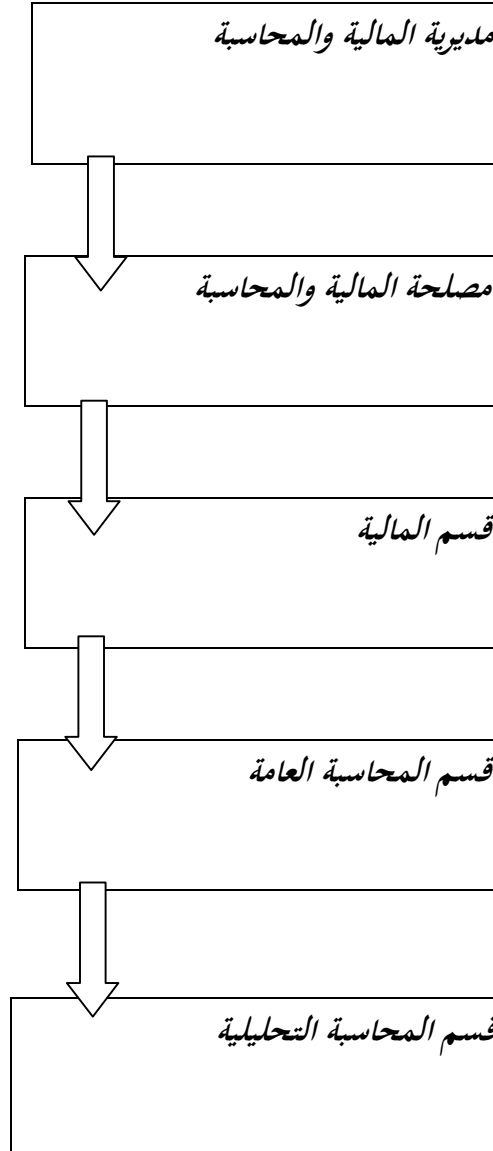
زيادة على سند الطلب وطلب شراء والفاتورة النموذجية يجب أن يحتوي الملف على جدول مقارنة لجميع العروض من خلاله يعين العميل المناسب عن طريق لجنة تنعقد عند الحاجة لذلك تكتب أسمائهم والوظائف التي يشغلونها زيادة على توقيعاتهم وموافقتهم لعملية الشراء.

يتم استلام هذا الملف من طرف المكلف بمصلحة الالتزامات حيث يقوم بعملية فتح قرض وثائقي غير قابل لمراجعته من كل الأطراف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

الشكل رقم (3.3)

هيكل المديرية المالية والمحاسبة



المصدر: من الوثائق الداخلية لمؤسسة الاسمنت بالحساسنة -سعيدة- ..<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

المبحث الثاني : غايات و أهداف المؤسسة و مراحل سير إنتاجها و مخططها الاستراتيجي.

المطلب الأول: غايات و أهداف المؤسسة

من بين أهم الغايات التي تجسدت مؤسسة الإسمنت إلى الوصول إليها هي:

- توسيع و تطوير قدراتها و إمكانياتها للاستمرار .
- محاولة تعزيز مكانتها في السوق و مواكبة تطورات الحاصلة إما في الداخل أو في الخارج.
- تلبية احتياجات السوق الوطني في مجال صناعة الإسمنت.

الأهداف:

تكمّن أهداف المؤسسة في مايلي:

- 1 الحفاظ على بقاء نشاط المؤسسة و هذا ما يرفع مستوى المردودية.
- 2 توفير أكبر عدد ممكن من الوسائل المتطورة .
- 3 المساهمة في القضاء على البطالة و هذا من خلال تشغيل اليد العاملة.
- 4 تكوين و تدريب العمال و تلقيهم خبرات و مهارات جديدة.
- 5 السعي إلى تحقيق أكر رقم أعمال و هذا بعد الاستغلال الأمثل لمصالحها.
- 6 استخدام أحسن و أحدث التقنيات للتسيير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

المطلب الثاني : مراحل سير الإنتاج.

إن عملية إنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل قد يصبح المنتج تام الصنع وهي :  
بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها، يتم أولاً تكسيورها (concassage) التي تكون في البداية عبارة عن الصخور، وبعد ذلك يتم تخزينها (stockage) كل مادة على حدا للحفاظ عليها من الطبيعة.  
المواد الثلاثة (الكلس، الطين، **Minerhiderfer**) يتم نقلها إلى محطة الاندماج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة.

الكلس 75%، الطين 24.5%، MF: 0.5% يتم نقلها إلى محطة الطحن (broyer) حتى تصبح عبارة عن مسحوق أبيض كالقرينة يسمى (CRU).

وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات (les silos) بواسطة محركات ضغط الهواء.

ثم تأتي عملية الطهي (cuisson) التي فيها تدخل مادة (CRU) إلى الفرن (four) أسطواناني الشكل ذو ثلاث مناطق: المنطقة الأولى بدرجة حرارة 900° أما الثانية ب: 1450° والثالثة ب: 400°، يدور في نفس الوقت آليا حتى تطهى جيدا، المواد الأولية الخفيفة تخرج إلى الهواء "الأعلى" عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINCKER وبعد عملية التبريد بجهاز FROIDISSEUR تنقل إلى خزان خاص.

المواد الثانوية الأخرى "الجبس pouzzolane-gypse" يتم دمجها مع مادة الكانكر بنسب معينة "gypse = 7.5%، pouzzolane = 20%، clinck = 72.5%" وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتج تام أخضر اللون إسمنت يخزن في خزانات ويتم توزيعه "expédition" بطريقتين عن طريق أكياس (en sacs)، بدون أكياس إلى صهاريج الشاحنات مباشرة (en vracs).

القدرة الإنتاجية: تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع ب: 1700 طن يوميا، إنتاج يوازي 500000 طن في السنة.<sup>1</sup>

السنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

يمثل الجدول رقم 3-2 الطاقة الإنتاجية للشركة من 1979 إلى غاية 2017

السنة	الطاقة الإنتاجية بالطن
1979	201 207
1980	282 683
1981	325 008
1982	285 237
1983	273 024
1984	252 425
1985	374 470
1986	313 957
1987	312 909
1988	260 619
1989	246 757
1990	201 405
1991	169 772
1992	280 974
1993	292 467
1994	206 539
1995	177 145
1996	106 000
1997	296 062
1998	285 017
1999	301 145
2000	318 377
2001	283 845
2002	356 066
2003	270 273
2004	342 115
2005	380 265
2006	364 495
2007	480 225
2008	495 060
2009	518 230
2010	504 140
2011	470 100
2012	393 110
2013	515 200
2014	564 000
2015	515 000
2016	518 000

2017 <sup>1</sup>	534 000
-------------------	---------

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الطاقة الإنتاجية للشركة في الفترة الممتدة 2017/2012

أن إنتاج شركة الإسمنت خلال هذه السنوات كان مرتفعا بالنسبة للسنوات الماضية أي أن مؤسسة الأسمنت حققت ارتفاع غلى مستوى المردودية، حيث يساهم في الحفاظ على نشاط المؤسسة و تحقيق هدفها المنشود و هذا ما وضحه الجدول، فاستطاعت المؤسسة تحقيق طاقة إنتاجية قدرت ب 500000 طن سنويا .

فهذا راجع إلى أن المؤسسة وضعت إستراتيجية لتطوير قدرتها الإنتاجية و إمكانياتها للاستمرار، و استطاعت تعزيز مكانتها في السوق و مواكبة تطورات الحاصلة، فبفضل إستراتيجيتها في التسيير و استغلال الموارد المالية والبشرية و الدور الفعال للتكنولوجيا في تسيير هذه الإستراتيجية، أصبحت شركة الإسمنت من أهم الشركات أو المؤسسات الاقتصادية، و حتى من أهم مؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسييرها المحكم لموارده من أجل بلوغ أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

<sup>2</sup> نفس المرجع

المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

المخطط الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت بالحساسنة سعيدة.

- إن الرابط الحيوي بين مؤسسة الإسمنت و رؤيتها هو مخططها الإستراتيجي الذي تحدّد فترته الزمنية عموماً 5 سنوات و يتناول النقاط التالية:
- 1 إنهاء عملية إعادة هيكلة المؤسسة.
- 2 متابعة أشغال التحديث.
- 3 العمل بإجراء الجودة الشاملة.
- 4 الرفع من الطاقة الإنتاجية إلى أكثر من 500 ألف طن سنوياً.
- 5 البحث عن الأسواق الجديدة.
- 6 البحث عن اليد العاملة و تطويرها .

و لتحقيق هذه الأهداف رسخت مؤسسة الإسمنت القيم التالية

- ✓ 1 معنى الخدمة للزبون.
- ✓ 2 الجودة في طرق العمل.
- ✓ 3 المردودية .
- ✓ 4 مساهمة العاملين أي استغلال اليد العاملة المؤهلة .
- ✓ 5 تطوير الخبرات .
- ✓ 6 مواكبة تطورات التكنولوجيا و استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج .
- ✓ 7 التركيز على التحقيق الجيد في الإنتاج و الجودة.

ما أدى بها إلى إنتاج إستراتيجية منبثقة من تشخيص معمق حددت فيها نقاط القوة التي يجب استغلالها



و نقاط الضعف التي يجب مراجعتها و من ثمة تصحيحها في إطار التحضير الجدي لكل المتغيرات في المستقبل.<sup>1</sup>

و قد حددت مؤسسة الاسمنت ضمن مخططها الاستراتيجي الأهداف التالية :

1 السعي لتحقيق أكبر رقم أعمال .

2 نوعية التسيير .

3 الرفع من الإنتاج مع جودة منتجاتها.

4 استقطاب يد عاملة مؤهلة.

5 العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية و استخدام الآلات المتطورة للعمل على زيادة الإنتاج.

6 الاستغناء عن تسيير بعض الخدمات و توكيلها لبعض الشركات المختصة مثل : شركات النظافة ، و الأمن و

الوقاية ، و هذا لتركيز في بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق أرقام قياسية في الإنتاج و الجودة.<sup>2</sup>

#### خلاصات و استنتاجات :

من خلال هذا الفصل التطبيقي المتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية ، تم إبراز أهمية

التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية من إبراز النموذج المتمثل في مؤسسة الاسمنت بالحساسنة -

سعيدة-.

حيث أفاضت هذه الدراسة إلى انه يجب على المؤسسات مراعات الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي ، و ذلك

بالحد من المشاكل المتعلقة بعملية إعداد الخطة الإستراتيجية من اجل تحسين وضعيتها ، إذ أن مؤسسة الاسمنت

<sup>1</sup> . نفس المرجع

استطاعت أن تبرز أهمية التخطيط و هذا واضح من خلال مراحل سير إنتاجها ، و تطوير إمكانياتها و إعطاء دفعة قوية للتنمية المحلية سواء اقتصاديا أو اجتماعيا .

فمؤسسة الاسمنت وضعت في مخططها الاستراتيجي تحقيق أكثر من 500 ألف طن سنويا ، فقد اتخذت مؤسسة الاسمنت عدة تدابير و خطط ، و تكثيف جهودها و وسائلها المادية و البشرية لتحقيق هذا الرقم سنويا فقد ساهمت مؤسسة الاسمنت بتوفير مادة أساسية في البناء و هذا ساهم بتدعيم السوق الوطني بتوفير هذه المادة الأساسية.

خاتمة

### خاتمة :

التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة و متشابكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و دراسة هذه العوامل ووضعها في إطار تحليلي، يؤدي إلى الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة و ذلك لتحقيق أهدافها .

فالتخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن عملية مرشدة توجه عمل المنظمة مستقبلا لتحقيق رسالتها وتطرقنا إلى أهم نماذجه و معوقاته و بالإضافة إلى النتائج التي حققها أثناء تطبيقه في الجامعات فلقد أصبح التخطيط الإستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية و بالتالي طاقاتها الإنتاجية و الإقتصادية، ويوفر التخطيط الإستراتيجي أساسا علميا ومنهجيا وموضوعيا لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها.

فمفهوم التنمية المحلية يبدو شديد الصلة بمصطلح التنمية بوجه عام ، هذا الأخير الذي برز من الناحية العلمية كمفهوم جديد أتت به النظرية الاقتصادية الرأسمالية الكلاسيكية في سنوات الأربعينيات فالتنمية المحلية هي بمثابة المرأة التي تعكس و تجسد التنمية الوطنية و سياستها الاقتصادية على مستوى الوحدات الإقليمية ، وهي تعني بشيء من تدقيق عملية إشراك سكان الأقاليم للمشاركة في تحسين ظروفهم و توفير الخدمات التي يحتاجونها ، إلى جانب الجهود التي تبذلها الأجهزة المركزية .

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، و بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائه "، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجيا و ، " خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

إن إستراتيجية التنمية تحتاج إلى تضافر الجهود الرسمية مع الجهود الشعبية من مجتمع مدني و قطاع خاص في ظل منظومة اقتصادية ، اجتماعية ، و سياسية و ثقافية متكاملة مؤسسة على إدراك ووعي و يبرز أثر ذلك من حيث تحديد الرؤية الإستراتيجية للمجتمع ككل في مختلف مناحي الحياة ، وذلك لا يتأتى إلا باستهداف تعدد الخيارات على المستوى الاقتصادي ، واستقرارا و مساواة و عدالة على المستوى الاجتماعي ، وإبراز ووضوح

## خاتمة

ديمقراطية حقيقية للحقل السياسي ، و جماعات إقليمية تمكن الكفاءات و الخبرات ووضعتها في مكانها المناسب لتقدم و تعرض خطط و برامج تنمية محلية .

فتعتبر مؤسسة الاسمنت إحدى المؤسسات الصناعية التي حظيت بأهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، حيث أنها ساهمت في البناء و التعمير ، وهذا بتوفير إحدى أهم مادة أولية أساسية في البناء .

و العمل التنموي يحتاج إلى تفعيل كل الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية, يعتبر التخطيط الإستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق العمل التنموي, إذ يعمل على ربط جميع المتغيرات مما يساعدها على اختبار الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المتغيرات المحيطة و تعقيدها, فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد العوامل المهمة لتحقيق التنمية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

المصادر:

1-القران الكريم

2-وثائق مؤسسة الاسمنت بالحساسنة -سعيدة-.

الكتب :

1-إبراهيم عبد شيحا ، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية : دار النشر المنشأة المعارف ، سنة 2014.

2- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة العامة ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، سنة 2008.

3-بوحينة قوية ، وآخرون ، افاق التنمية المحلية في الجنوب الجزائري دراسة في واقع و رهانات التنمية المحلية في منطقة تميمون ، الجزائر : دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، سنة 2015.

4- جمال زيدان ، إدارة التنمية المحلية بين النصوص القانونية و متطلبات الواقع ، الجزائر: دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 2، سنة 2014.

5-حنا نصر الله ، الإدارة العامة ، الأردن : دار زهران للنشر و التوزيع ، سنة 2011.

6-طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، سنة2009.

7-محمد السعيد عبد الفتاح، الادارة العامة، ط2، الاسكندرية:المكتب العربي الحديث ، سنة 1978.

8-محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم الإداري ، ط2، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ، سنة 2006.

9- محمود سامي جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الإداري ، ط1، الكويت : مؤسسة دار الكتاب ، سنة 1991.

## قائمة المصادر والمراجع

- 10- محمد مصطفى الفولى ، تامر محمد الفولى ، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي ، مصر : دار الكتب و الوثائق القومية ، سنة 2013.
- 11- ماهر أبو المعاطي علي ، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة معالجة محلية و دولية و عالمية لقضايا التنمية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، سنة 2012.
- 12- مصطفى يوسف كافي ، التخطيط و التنمية من منظور اقتصادي بيئي إعلامي ، عمان : دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1، سنة 2017.
- 13- عبد القادر محمد فهمي ، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية ، ط2، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، سنة 2010/2011.
- 14- علاء فرحان طالب ، حسن حريجة غالي ، إستراتيجية العمليات و الأساليب التنافسية ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع ، سنة 2011.
- 15- عبد الدويهييس ، نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الإستراتيجي ، ط1، الكويت : دار النشر شبكة الالوكة سنة 2012.
- 16- فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات و فاعلون ، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، سنة 2010.
- 17- صالح عبد الرضا الرشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، سنة 2009.
- 18- ربحي عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، ط1، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، سنة 2010.

### المجلات :

- 1- تيري دي مونبريال و جان كلين و سابين جانسن ، "موسوعة الإستراتيجية " ، تر:علي محمود مقلد ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت ، ط1، سنة 2011.



## الرسائل و المذكرات:

- 1- أحلام صدار ، ريم زاديرية ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماستر ، ( تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة تبسة ) سنة 2015/2014.
- 2- بوزيان جواهر ، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور -الوادي - ، مذكرة ماستر ، ( قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة ورقلة ) ، سنة 2011/2010.
- 3- بوقليلة وهيبية ، داودي رزيقة ، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة ولاية عين الدفلى ، مذكرة ماستر (تخصص تسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة )، سنة 2017/2016.
- 4- بلقرع خيرة ، الديموقراطية التشاركية كآلية من لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية و الواقع ، مذكرة ماستر ،(قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة )، سنة 2015/2014.
- 5- بوديسة عبد السلام ، قديدش محمد ، الجباية كآلية من آليات تفعيل التنمية المحلية دراسة حالة بلدية سيدي بوبكر سعيدة ، مذكرة ماستر ،( قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة )، سنة 2015/2014.
- 6- يوسف نور الدين ، الجباية المحلية و دورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2008/2000 مع دراسة حالة ولاية البويرة ، مذكرة ماجستير ،(قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاديات مالية و البنوك ، جامعة بومرداس )، سنة 2010/2009.

- 7-دباس الحاج ، التنمية و اتخاذ القرار دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماستر ، ( قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة )، سنة 2014/2015.
- 8-مكاوي علي ، مكاوي عبد الكامل ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية البيض ،مذكرة ماستر ،(قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة )، سنة 2016/2017.
- 9-محسن يخلف ، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية الشاملة دراسة حالة ولاية بسكرة ، مذكرة ماستر ،( قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص سياسات عامة و تنمية اقليمية جامعة بسكرة ) سنة 2012/2013.
- 10-عصام بن يحي الفيلالي ، التخطيط الإستراتيجي للدول ، السعودية : سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية جامعة الملك عبد العزيز ، الإصدار التاسع و العشرون ، سنة 2010.
- 11-عامري عائشة ، أحجب نفعي عمار ، أثر الأزمة البترولية على مشاريع التنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة ماستر ،(قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة ) سنة 2016/2017.
- 12-عدة إيمان ، أثر القيادة الادارية على التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية سعيدة 2016/1999 ، مذكرة ماستر ،( قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة ) ، سنة 2015/2016.
- 13-عبد السلام عبد اللاوي ، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر : دراسة ميدانية لولايتي المسيلة و برج بوعرييج ، مذكرة ماجستير ،( قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، جامعة ورقلة )، سنة 2010/2011.

## قائمة المصادر والمراجع

- 14-قادة زاوي ، التنمية و البيئة في الوطن العربي ، مذكرة ماستر ، ( قسم العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة و تنمية ، جامعة سعيدة ) ، سنة 2015/2014.
- 15-رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة ماستر ، ( قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة )، سنة 2014/2013.
- 16-رحمون مريم ، دور البنوك الإسلامية في تمويل التنمية دراسة حالة البنك الإسلامي ، مذكرة ماستر ، ( قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مالية ، جامعة بسكرة )، سنة 2013/2012.
- 17-شويح بن عثمان ، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية ، مذكرة ماجستير (قسم الحقوق ، تخصص القانون العام جامعة تلمسان ) سنة 2011/2010.
- 18-خنفري خيضر ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ،(كلية العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3)، سنة 2010/2009.

### المحاضرات :

- 1-بن علاء الدين ، الإطار المعرفي للتنمية المحلية ، محاضرة في مقياس السياسات العامة للتنمية المحلية لطلبة سنة ثانية ماستر ، غير منشورة ، جامعة سعيدة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 20 نوفمبر 2017.
- 2-فاطمة صهران ، علم اجتماع التنمية ، محاضرة في مقياس علم اجتماع التنمية لطلبة سنة أولى ماستر ، غير منشورة ، جامعة سعيدة 16 أكتوبر 2016.

## ملخص :

يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة مهمة و أداة لتحقيق التنمية و ذلك عن طريق إقامة برامج و سياسات لتحقيق الرفاه أو تحديد دقيق لإستراتيجية التنمية ، و إستراتيجية التنمية تحتاج إلى تضافر الجهود الرسمية مع الجهود الشعبية من مجتمع مدني و قطاع خاص في ظل منظومة اقتصادية ، اجتماعية ، وثقافية ، و سياسية متكاملة مؤسسة على إدراك ووعي و يبرز إثر ذلك من تحديد الرؤية الإستراتيجية للمجتمع ككل في مختلف مناحي الحياة فالتخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة ، إذ يعمل على ربطها بمحيطها مما يساعدها على اختبار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المتغيرات المحيطة و تعقيدها ، وبذلك فهو يعتبر أحد العوامل المهمة لنجاحها و يعتبر مطلب أساسي لتحقيق العمل التنموي، إذ يعمل على ربط جميع المتغيرات مما يساعدها على اختبار الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المتغيرات المحيطة و تعقيدها، فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد العوامل المهمة لتحقيق التنمية.

### **Résumé:**

*La stratégie de développement doit combiner les efforts officiels avec les efforts déployés par la société civile et le secteur privé dans le cadre d'un système économique, social et culturel. , Et une politique intégrée basée sur la conscience et la conscience et émergent ensuite de la vision stratégique de la communauté dans son ensemble. La planification stratégique est une condition préalable pour atteindre les objectifs de l'organisation, travaillant pour se connecter à l'environnement. T entourant et sa complexité, et donc il est considéré comme l'un des facteurs importants pour son succès et est une condition sine qua non pour la réalisation des travaux de développement, travaillant pour relier toutes les variables, les aidant à tester le cas échéant, les stratégies pour traiter les variables de leur environnement et de la complexité, la stratégie de planification est l'un des facteurs importants pour le développement.*