جامعة الدكتور الطاهر مولاي *سعيدة*
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص إدارة محلية

بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي ومكانيزمات تفعيل التنمية

في مجال الادارة المحلية الجزائرية دراسة حالة بلدية الشلالة - ولاية البيض-

الفترة الممتد: 2015-2020

إعداد الطالبة :

✓ .بن عمير وهيبة

إشراف الدكتور :

✓ . عبد السلام موكيل

أعضاء اللجنة المناقشة	
د. حـــدي عـثـــمـــان	رئيسا
د. مـــوكيـــل عبد السلام	مشرفا ومقررا
د. شـــاربـــي محـــمـــد	مناقشا

السنة الجامعية :2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ سورة إبراهيم الآية (7)

ومصدقا لقوله صلى الله عليه وسلم :

« من لم يشكر الناش لم يشكر الله »

أشكر الله عزوجل الذي أعانني ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور :

موكيل عبد السلام

الذي تفضل بالإشراف على عملي هذا ، وما قدمه من نصائح وإرشادات قيمة في سبيل انجاز هذه الدراسة .

كما أشكر الأساتذة الذين سيتفضلون بمناقشة هذا البحث

كما أشكر كل أساتذة العلوم السياسية بجامعة سعيدة وكل طاقم الإدارة

واشكر كل من كان له الفضل في إتمام هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة

اهداء

إلى روح عمتي الطاهرة رحمك الله وأسكنك الفردوس الأعلى .

إلى من يسعد قلبي بلقياها ، إلى روضة الحب التي تنبت ازكي الأزهار

أمي

إلى رمز الرجولة والتضحية ، إلى من دفعني إلى العلم و به أزداد افتخارا

أبي

إلى من هم أقرب إلي من روحي وبهم أستمد عزتي وإسراري

إخوتي

إلى من أنسني في مشواري الدراسي أصدقائي .

إلى هذا الصرح العلمي والفتي

جامعة دكتور مولاي طاهر * سعيدة *

قسم العلوم السياسية .

مقدمة

مقدمة :

إن اتساع نطاق الدولة وازدياد مسؤولياتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي مما جعلها في ضرورة ملحة لنقل هذه الأعباء والتخلص من بعض سلطاتها المركزية للإدارة المحلية ، في حين تعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة ومستقلة تمارس اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية .

وعليه فان الإدارة المحلية تعتبر ركيزة أساسية في التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية فالإدارة المحلية الجيدة هي التي تبني خططا مدروسة بعناية وبالتالي ظهر التخطيط المحلي .

وان ظهور الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع أدى إلى إنتاجها للتخطيط الاستراتيجي فالمؤسسات الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي كخطوة ضرورية لبقاء المؤسسة ونموها الطويل المدى .

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها فأصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل ضروري للمؤسسات التي تريد النهوض بتطوير أدائها ورفع قدراتها التنافسية ، وهذا ما يعرف بأن التخطيط يعمل على تحسين الأداء في المنظمات .

وعلى اعتبار أن الإدارة المحلية حلقة وسيطة تربط بين المواطن والإدارة المركزية خاصة في مجال الخدمة العمومية ، ويتبنى الإدارة المحلية أسلوب التخطيط الاستراتيجي فانه يساعدها على صياغة رسالتها بشكل واضح وتوضح أهدافها الإستراتيجية .

وستركز هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي ومكانز مات تفعيل التنمية في الإدارة المحلية دارسة حالة بلدية الشلالة بحيث تتضمن الدراسة على الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع.

1- أسباب اختيار الموضوع :

تعددت أسباب اختيار الموضوع ويمكن تحديدها كالتالي :

أ. الأسباب الذاتية :

الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع نتيجة لعدة عوامل منها الرغبة والميول في الدخول في مجال البحث حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في التنمية المحلية .

ب.الأسباب الموضوعية :

- محاولة فهم دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية .
- ارتباط الموضوع بعمل التخطيط الاستراتيجي التي تكسب أهمية كبيرة في التسيير مختلف جوانب الحياة المحلية .
- إثراء الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية .

2- الأهداف من الدراسة الموضوع :

- التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي .
- إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية .
- محاولة التعرف على المشاكل التي تواجد المنظمات أو المؤسسات في الإدارة المحلية .
- محاولة توضيح المعوقات وسبل معالجتها .
- إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

3- أهمية الموضوع :

أ) أهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية في إبراز أهم التخطيطات الإستراتيجية التي تقدم بها دول العالم عامة والجزائر خاصة من أجل تحقيق التنمية المحلية ومحاولة توضيح مختلف التخطيطات الإستراتيجية التي لها دور في مجال التنمية المحلية .

ب)الأهمية العملية :

الإسهام في الدراسات المختلفة بالتخطيط الاستراتيجي ، خصوصا وان لهذه الدراسة شق تطبيقي يتعلق بدراسة حالة بلدية الشلالة بالإضافة إلى إثراء الدراسات المتعلقة بالتنمية المحلية كون هذه الدراسات تحاول دراسة التنمية المحلية من زاوية البلدية باعتبارها هيئة محلية تسعى لتحقيق التنمية

4 – أدبيات الدراسة :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تعتبر قريبة من الموضوع ، ومن بين هذه الدراسة : كتاب " الإدارة المحلية " من تأليف صفوان المبيضين تم التطرق في هذا الكتاب لمفاهيم النظرية التي تخص الإدارة المحلية بالإضافة إلى توضيح العناصر الأساسية لنظم الإدارة المحلية .

دراسة " مكاوي عبد الكامل " ، " مكاوي على " ، حول دور التخطيط في تحقيق التنمية المحلية .دراسة حالة ولاية البيض .

وقد ركز الباحثان في هذه الدراسة على :

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية
- إبراز خطوات التخطيط .
- توضيح مفهوم التنمية المحلية وأهدافها ومقوماتها .
- دراسة ميدانية حول ولاية البيض ودورها في تحقيق التنمية المحلية .

6 – إشكالية الدراسة :

الهدف من الدراسة هو التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية في الإدارة المحلية ، وهذا ما يمكن أن تحمله الإشكالية في ثناياها:

ما مدى نجاعة ميكانزمات التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية قي مجال الإدارة المحلية ؟ وهل تمكنت بلدية الشلالة من تحقيق ذلك عمليا ؟

وتحت هذه الإشكالية سندرج تساؤلات فرعية :

- ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟
- ماذا يقصد بالتخطيط الاستراتيجي كعملية تحرك المجال التنموي ؟
- هل استطاع التخطيط الاستراتيجي أن يحقق أهداف التنمية؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي ؟
- هل تمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تفعيل العمل التنموي لبلدية الشلالة ؟

7 – فرضيات الدراسة :

- كلما وظفنا التخطيط الاستراتيجي مع تخصيص الموارد المتاحة كلما أدى إلى تفعيل التنمية وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها .
- توظيف ميكانزمات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الوصول إلى التنمية المرجوة و تحقيق الأهداف المنشودة في بلدية الشلالة

8– حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والحدود الزمنية وهي كالتالي :

أ– الحدود المكانية :

تمت الدارسة التطبيقية في بلدية الشلالة الظهرانية ولاية البيض.

ب – الحدود الزمانية :

اقتصرت مدة الدراسة من 2015 – 2020.

9- مناهج واقترابات الدراسة :

لقد تنوعت المناهج لما اقتضته الضرورة البحثية ، فطبيعة الدراسة هي دراسة تحليلية وصفية عند تحليل وشرح التخطيط الاستراتيجي والإطار العام للإدارة المحلية ، والمنهج التاريخي هو المنهج الذي يقوم على مبدأ أنه يصعب فهم حاضر الشيء دون فهم ماضيه وذلك لان الحاضر هو نتاج الماضي حيث برز في التطرق إلا التطور التاريخي للإدارة المحلية وكذا برز في التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي ، بإضافة إلى التعرف على ظهور التنمية المحلية .

وفي الأخير تم استخدام منهج دراسة حالة عند التعرض إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية على مستوى مجال الإدارة المحلية وذلك بإبراز نموذج دراسة حالة بلدية الشلالة في الفترة الممتدة من 2015 - 2020.

الاقترابات : تمت الاستعانة بـــ:

أ)- **الاقتراب القانوني** من خلال دراسة الأجهزة الحكومية والعلاقة القانونية .

ب) -اقتراب المؤسسي : الذي يقصد به مجمل النظريات في حق السياسة المقارنة وفي العلوم السياسية بصفة عامة .

10- أدوات الدراسة :

أ. **الملاحظة** : وهي تقنية تسمح للباحث مشاهدة الظاهرة عن قرب ومعرفة سلوكيات وعلاقات المبحوثين واتصالاتهم فيما بينهم وكذلك من خلال الزيارات الميدانية .

ب. **المقابلة** : تم استخدامها كأداة ميدانية مع المسؤولين المحليين .

11- صعوبات الدراسة :

لقد تعددت الصعوبات التي واجهتها الدراسة وعلى رأسها :

- انتشار وباء كوفيد 19 أو ما يعرف بوباء كورونا الذي سل حركة التنقل للبحث عن مراجع .
- غلق المكتبات جراء انتشار الوباء .
- عدم استقبال الادرارات خوفا من جائحة كورونا .
- الحجر الصحي لفترة طويلة .
- صعوبة التواصل مع المشرف في الفترة الحجر
- صعوبة الحصول على المراجع .

12- تقسيم الدراسة :

تقسيم الدراسة :

لقد قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول ، كل فصل يتضمن ثلاث مباحث ، وكل مبحث يتضمن ثلاث مطالب.

الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري للدراسة حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية ،أما المبحث الثاني فقد تناولت الدراسة مفهوم التنمية المحلية ، والمبحث الثالث تم إبراز أهم المعلومات حول التخطيط الإستراتيجي .

أما بالنسبة للفصل الثاني تم التطرق للدور التنموي للإدارة المحلية في المبحث الأول والمبحث الثاني توضيح الدور التنموي للتخطيط الإستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية وأما المبحث الثالث تم توضيح العلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية .

أما الفصل الثالث هو دراسة حالة بلدية الشلالة الظهرانية فالمبحث الأول كان عبارة عن بطاقة فنية لبلدية الشلالة وأما المبحث الثاني كان حول أهمية المشاركة في التنمية المحلية وأما بالنسبة للمبحث الثالث تم توضيح المشاكل التي تواجه البلدية في طريقها للتنمية .

الفصل الأول :

الادارة المحلية والتخطيط الاستراتيجي

إطار نظري

مقدمة الفصل

ويعالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية ومقوماتها بالإضافة إلى التنمية المحلية ومجالاتها ويعالج التخطيط الاستراتيجي ، أنواعه ، فوائده .

إن الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري حيث يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة ومستقلة تمارس اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة (المركزية) وهذا لمواكبة التطور العلمي الكبير و ما نتج عنه من تطور في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتقديم المزيد من الخدمات من حيث الكم والنوع من أجل إحداث ما يعرف بالتنمية المحلية داخل المجتمعات حيث يرتبط وجود هذه الأخيرة بوجود شؤون محلية ترافق تطور حياة الإنسان .

وتعني التنمية المحلية مجموعة من الخيارات التنموية التي تشرف عليها الحكومة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي .

ويرى العديد من الباحثين أن التنمية المحلية تعتمد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق التنمية ، ولتفعيل التنمية وجب وضع خطط تنموية فعالة وهذا ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر مجموعة من المبادئ و الخطوات التي صممت لمساعدة المخططين ليتصرفوا بشكل استراتيجي .

وسوف نفصل في الفصل الأول ما يلي :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة .

المبحث الثاني : ماهية التنمية المحلية .

المبحث الثالث : مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية .

إن الإدارة المحلية أسلوب فعال في التنظيم الادارى حيث تشكل وحدة داخل النظام الإداري في الدولة تتكامل مع بقية وحداته لأجل إشباع الحاجات العامة للمواطنين .

المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية وأسباب نشأتها .

أولا :تعريف الإدارة المحلية :

إن تعدد التعاريف التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية راجع لتعدد الباحثين وتعدد وجهات نظرهم وأفكارهم حيث تعرف الإدارة المحلية علة أنها " رقعة جغرافية مأهولة أنشئت وفق تقسيمات سياسية وإدارية بموجب قانون ، تدير أمورها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين مستمدة سلطتها من الحكومة المركزية "[1].

كما عرفها الفقيه الفرنسي " waline " بأنها : " نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية التي مجالس منتخبة بحرية من المعينين " [2] .

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة المحلية تشمل جميع العناصر الإدارية التي تباشر الوظيفة الإدارية سواءً كانت إقليمية أم فروعا للإدارة المركزية بشرط أن تكون مهمتها محصورة في إقليم من الأقاليم [3].

عرفت الإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإدارية حيث يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة ومستقلة تمارس اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية .

وفد عرفها فؤاد العطار بأنها " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها[4].

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الإدارة المحلية هي نظام إداري يقوم على توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة أو الحكومة المركزية وبين هيئات إقليمية أو مصلحيه تتمتع بالاستغلال المالي وهو ما يقتضي اكتسابها الشخصية المعنوية مع خضوعها لرقابة مركزية ، وتتجسد من خلال هيئات منتخبة محليا ، وتمثل في الأخير وحدات إدارية تكون في مستوى أدنى من الحكومة المركزية[5] .

---

[1] بن غضبان فؤاد " **تنمية المحلية ممارسات وفاعلون** "، ط 1 ،عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 64.

[2] المكان نفسه.

[3] جعلاب كمال ،" **الإدارة المحلية وتطبيقاتها** " ، د،ط، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: ، 2017 ، ص 36.

[4] العطار فؤاد " **مبادئ في القانون الإداري** " د ط ،، القاهرة: دار النهضة العربية : 1955 ، ص 176 .

[5] موكيل عبد السلام ، **مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة العلوم السياسية** ، ماستر تخصص أدارة محلية ، 2018 – 2019 ، جامعة دكتور مولاي طاهر: سعيدة ، ص 35 .

ثانيا : أسباب نشأة الإدارة المحلية :

ان أسباب ظهور الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزءا من الهيكل الإدارة العامة للدولة ما يلي :

أ) – الأسباب الإدارية:

1. التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وقصرها على الإعمال الإدارية المهمة
2. ضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفاعلية ، والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات .[1]
3. زيادة قدرة الموظفين المحلين على الإبداع والابتكار .
4. التنسيق فيما بين الادارة المحلية والحكومة المركزية لوضع الخطط و الشروحات التي تلائم حاجات السكان في مناطقهم .
5. استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تطبقها الادارة المركزية تراعي الظروف والعوامل ، المحلية ، مما يرفع من كفاءة العمل .

ب) – الأسباب السياسة :

1. اعطاء سكان المناطق التي تسكنها قوميات تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعها ، بما يناسب ظروف الخاصة يسهر في دعم الوحدة الوطنية[2] .
2. إن الأمر الذي دفع العديد من الدول الى إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتخبة هو ارساء القواعد الديمقراطية بين المواطنين لان عملية الترشيح والانتخاب واحترام الرأي الأخر تعتبر تدريبا عن ممارسته العمل السياسي .
3. ابراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفؤه ، تتفوق ممارسة أعمالها ن سواء في المجالس المحلية أو النيابة في الدولة .
4. ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية ، اذ يمارس السكان في الوحدة المحلية الرقابة على المجلس المحلي للتأكد من قيام الاعضاء بأعمالهم بكفاءة عالية .
5. زيادة قدرة الدولة على مواجهة الظروف الطارئة ومعالجتها بفاعلية أكبر ، فيساعد ذلك على تماسك السكان ن ومجابهة المخاطر التي قد يتعرض لها الوطن وقت الأزمات والكوارث ، ويعمل على تدعيم الوحدة الوطنية ، فعلى الرغم من الدمار الشامل الذي أصاب مدينة لندن خلال الحرب العالمية الثانية ظل جهازها الاداري يمارس أعماله بكفاءة عالية نتيجة لوجود المجالس المحلية وإطلاعها ، بمسؤولياتها.

---

[1] عودة ايمن ، الادارة المحلية ، عمان : دار وائل للنشر : ط1 ، 2010 ،ص 18.

[2] مسعودي عبد الكريم ، تفعيل الموارد الأولية جماعات المحلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة في العلوم الاقتصادية جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012-2013 ، ص 08 .

6. تحقيق مشاركة السكان المحلين للسلطة المركزية اذ يلزم المواطن بتحقيق الاهداف وانجازها فلا تكون هناك ضرورة ملحة لممارسة العنف أو خلق الاضطرابات .

ج) – الأسباب الاقتصادية والتنموية:

1. اتخاذ القرارات محليا بدلا من صدورها عن الإدارة المركزية ن يوفر الوقت والتكلفة والإنفاق ويحسن انجاز العمل.[1]
2. توفير التمويل المحلي يسهم في سد جزء كبير من تكلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم الدولة ، ولا يثقل الخزينة المركزية .
3. اشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات ، ورسم الخطط وتنفيذها ليسهم في تسارع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
4. تولي الإدارة المحلية المهمة تحقيق التنمية المحلية التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من الإنفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها فلا يعقل أن يتحمل المواطن العبء الضريبي المستوجب عليه ، ويتم اتفاقه في العاصمة ن او المدن الكبرى لأنها تتأثر بالنصيب الأكبر من خدمات الدولة ومرافقها.
5. تؤدي الى لا مركزية التضييع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة للنهوض صناعيا ، وتعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك بمشاركة الحكومة المركزية أعباء هده التنمية .

د) – الأسباب الاجتماعية والصحية [2]:

1. قيادة عملية التغير الايجابي في المجتمع المحلي وتهيئة السكان لتقليه والحد من مقاومته .
2. تنمية القيم الاجتماعية والثقافية ، وذلك باستحداث مشروعات تساهم في النهوض الثقافي والاجتماعي للمدينة.
3. التحقيق من أثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة على الافراد بعد اتساع نطاق التنظيمات الحديثة ، حيث يفقد الإحساس بالمجتمع في الوحدات الكبيرة التي تضم مجموعات غير متجانسة .
4. مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية وهذا ما يؤدي الى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي .
5. حماية حياة الانسان من كل ما يضرها ، وبخاصة الآفات التي تصاحب التقدم الاقتصادي والتكنولوجي .
6. تقوية الروابط الروحية بين الإفراد عن طريق إشراكهم في مجالات العمل المحلي .

[1] عودة أيمن مرجع **سابق** ، ص 25 .

[2] عودة أيمن ، **مرجع سابق** ، ص 21 .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإدارة المحلية

أولا – أهمية الإدارة المحلية :

باعتبار أن الإدارة المحلية تجسد مبدأ الديمقراطية المحلية من الناحية السياسية تظهر أهميتها من خلال العديد من المستويات خاصة المستوى السياسي والإداري .

أ) – الأهمية السياسية:

تكرس الإدارة المحلية الديمقراطية انطلاقا من أنها تقوم أساسا على عنصر الانتخاب ، وهو ما يعني ضمان حق المواطن في اختيار من يتولى تسير الشأن العمومي المحلي ، وهذا هو جوهرة الديمقراطية بالإضافة الى أن مسألة إشراك المواطنين في المجالس المحلية المنتخبة يعمل على تأهيلهم وتدريبهم ومنحهم الخبرة اللازمة والكفاءة المطلوبة في إدارة الأجهزة المحلية [1].

وتسعى الإدارة المحلية من جهة أخرى الى دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل أمام النزاعات الطائفية و الاتنية التي تصدع وعدم الانسجام [2].

كما تشارك الإدارة المحلية في التنمية ثقافة المواطنين وتطوير فكرهم السياسي من خلال متابعة الحملات الانتخابية.

ب) – الأهمية الإدارية:

تظهر أهمية الادارة المحلية من الناحية الادارية في القضاء على البيروقراطية والتخفيف من حدثها . وتعمل على تأهيل المجتمع المحلي ، للانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية وتعمل على تحقيق الكفاءة الادارية وذلك في سبيل الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات والحاجيات الضرورية بأيسر السبل [3] .

[1] جعلاب كمال ، المرجع سابق ، ص 47

[2] موكيل عبد السلام ، المرجع سابق ، ص 40.

[3] مسعودي عبد الكريم ، المرجع سابق ، ص 12.

ج) – الأهمية الاقتصادية والاجتماعية :

وذلك من خلال العمل على تحقيق أعباء السلطات المركزية من الجانب المالي ويتم من خلال توفير مصادر التمويل المحلي عن طريق الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية وبالإضافة الى تفعيل الاقتصاديات المحلية يساهم في تنشيط الاقتصاد الكلي للدولة .

وأما بالنسبة للأهمية الاجتماعية[1] تتجسد من خلال التخطيط السليم وإعداد الكفاءات حتى يتم برامج وخطط التنمية وذلك من خلال وصول المجتمع المحلي الى درجة عالية من الوعي السياسي والتقافي الذي يمكنه من تحويل الولاء التقليدي لأسرة والقبلية الى ولاء للوطن والمصلحة العامة ، ومن خلال استفادة المواطنين من نفس المزايا والخدمات يتم تحقيق الشعور بالعدالة الاجتماعية* .

ثانيا – أهداف الإدارة المحلية :

يسعى نظام الادارة المحلية الى تطبيق وتحقيق جملة من الاهداف نجملها فيما يلي :

1– الأهداف السياسية:

وتتمثل في تعزيز الديمقراطية من خلال مشاركة المواطنين في اختيار ممثليهم على مستوى المحلي ومن خلال تكريس مبدأ حكم الناس لأنفسهم وتدريب السكان على تيسير شؤونهم المحلية تتولد خبرة سياسية عالية للمجتمع المحلي مما يؤدي الى تعزيز الوحدة الوطنية وتقوية البناء الاجتماعي والسياسي[2] .

2– الأهداف الإدارية :

وتتمثل الاهداف الادارية في تحقيق الكفاءة الادارية خاصة في الجانب الاقتصادي والعمل الحد من بيروقراطية الادارات المركزية الحكومية .

3– الأهداف الاجتماعية :

تساهم الادارة المحلية في ترسيخ الثقة في المواطن واحترام رغباته في المشاركة في إدارة الشأن العام ، كما تعمل على ربط الحكومة المركزية بقاعدتها الشعبية وتنمي الشعور بالانتماء للوطن لدى الشعب ، كما تساهم في التصدي

---

[1] موكيل عبد السلام ، مرجع سابق ، ص 41.

* **العدالة الاجتماعية** : يقصد بها نظام اقتصادي واجتماعي يهدف الى ازالة الفوارق الاقتصادية الكبيرة بين طبقات المجتمع .

[2] الطعامنة محمد محمود ، **نظم الادارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)** ، الملتقى العربي الاول نظم الادارة المحلية في الوطن العربي: عمان ، 18 ، 20 اوت ، 2003 ، ص 15 -16.

للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية خصوصا البطالة ، وتحسين أداء الخدمات وضمان العدالة الاجتماعية ، وتحقيق مبدأ تكافؤ العرض [1] .

المطلب الثالث : المقومات الاساسية للإدارة المحلية .

إن المقومات الأساسية لنظام الإدارة المحلية ترتكز حول الاعتراف بمصالح محلية متميزة تدار من قبل مجالس مستقلة ومنتخبة تتمتع بصلاحيات أصلية في إطار رقابة ووصاية الدولة .

1- وجود مصالح محلية متميزة :

يتجسد الاعتراف بخصوص المصالح المحلية علميا بتقسيم الإقليم إلى وحدات إدارية من مستوى وحد أو أكثر ، وأيضا في تنظيم اختصاص هذه الوحدات من خلال تحديد الشأن المحلي والشأن الوطني [2].

فالمواطنون هم ادري الناس بمشاكلهم والعمل على حلها بالأسلوب الذي يرونه مناسبا لهم ، فالمجالس المحلية هي هيئات تمثل الإدارة العامة للمجتمعات المحلية وتضطلع بصلاحيات تقريرية في إطار اختصاصاتها.

2- الشخصية المعنوية:

إن تمتع الادارة المحلية بالشخصية المعنوية هو ما ميزها عن الادارة المركزية ، وإذا تخلف هذا العنصر لم يكن هناك وجود للهيئات المحلية [3].

ويترتب على اعتراف المشرع للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية مايلي:

أ) – الاستقلال المالي :

وهو أن يكون للوحدات المحلية ذمتها المالية الخاصة بها وهذا ما يجعل الميزانية المحلية مستقلة عن ميزانية الدولة العامة ، وهذا يعني أن الوحدة المحلية تتمتع بمواردها المالية المستقلة ويمكنها استغلالها وفق الضرورة المحلية ، ولا يجوز استعمال هذه الموارد المالية دون موافقة الوحدة المحلية الخاصة بها .

---

[1] موكيل عبد السلام ، المرجع سابق ، ص 42.

[2] جعلاب كمال ، المرجع سابق ، ص 51.

[3] بن غضبان فؤاد ، المرجع سابق ص 36.

ب) أهلية التقاضي :

ان تمتع الوحدات المحلية بالشخصية المعنوية يعطيها حق التقاضي ، سواء المدعى عليه فيكون لها الحق في مقاضاة وحدات محلية أخرى أو أشخاص أو شركات وتكون كذلك عرضه للتقاضي من قبل هؤلاء وذلك من منطلق كونها مستقلة في تحمل مسؤولياتها.

ج) – الأهلية القانونية :

إن قدرة الوحدة المحلية على اكتساب الحقوق وتحمل الواجبات تكسبها جملة من الامتيازات والصفات ، كحق التملك ، قبول الهبات والوصايا ، إبرام العقود ، والقيام بالتصرفات القانونية التي تتعارض مع أهدافها المرجوة.

د)– الإطار الجغرافي :

ويقصد به ممارسة الهيئات المحلية اختصاصاتها ضمن حدودها الجغرافية الخاصة بها ، وكذلك تتمتع بجهاز اداري خاص يميزها عن باقي الأجهزة الإدارية الأخرى للدولة[1] .

3– وجود مصالح محلية منتخبة:

إن أراء الباحثين في المجال الإدارة المحلية انقسمت حول الأهمية انتخاب المجالس المحلية كعنصر استقلال لهذه المجالس ، حيث يرى أصحاب الرأي الاول انه يمكن تشكيل المجالس المحلية عن طريق التعين أو الانتخاب ويرون أن الانتخاب ليس معيارا في تعريف اللامركزية .[2]

وفي المقابل يرى أصحاب الرأي الثاني أن الإدارة المحلية هي تعبير عن الديمقراطية وان انتخاب هو شرط أساسي لقيام الحكم المحلي في الدولة وان الديمقراطية لا تتحقق إلا بالانتخاب ، وأما الرأي الذي يوفق بين الموقفين السابقين و بأخذ بمزايا كل موقف ، أي تحقيق الديمقراطية عن طريق العملية الانتخابية من جانب ، ومن جانب أخر تعين كفاءات ادارية في بعض المناصب أو المسؤوليات المحلية .

[1] المبيضية صفوان ، المرجع سابق ، ص 36.

[2] موكيل عبد السلام ، المرجع سابق ص 37 .

4- خضوع المجالس المحلية لرقابة السلطة المركزية :

ان استغلال السلطات المحلية هو عدم خضوعها بالكامل للسلطة المركزية هو من بين اساسيات قيام الادارة المحلية ن فتمارس السلطات المحلية اختصاصاتها تحت اشراف السلطة المركزية وتعرف بالوصاية الادارية وسماها البعض بالرقابة الإدارية ، وتعني هذه الوصاية مجموعة السلطات التي يقررها القانون ويخولها للحكومة المركزية من اجل الاشراف ومتابعة نشاط السلطات المحلية من اجل حماية المصالح العامة للدولة[1].

المبحث الثاني : ماهية التنمية المحلية

بعد نهاية الحرب العلمية الثانية ، عرف مفهوم التنمية المحلية تطور كبير ، فمن النمو الاقتصادي الى التنمية الاجتماعية الى تنمية الحريات الفردية والجماعية ومحاربة الفساد ، لتستقر المفاهيم على التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

المطلب الاول : تعريف التنمية المحلية وخصائصها .

1- تعريف التنمية

يعرف " آرثر دانهام " Arthur Dunham" التنمية المحلية على انها نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشة في المجتمع ، تنمية قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤونه ، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ، ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهالي " [2].

وتعتبر التنمية المحلية هي القدرة على الاستفادة من مصادر البيئية البشرية والمادية المتوفرة وزيادة تلك المصادر كما ونوعا وتطويعها بما يعود نفعه على جميع أفراد المجتمع ،مع ضمان استدامة هذه المصادر ويبقى العنصر البشري وتطوره ماديا وثقافيا وروحيا الشرط الأساسي لكل تنمية محلية [3].

---

[1] موكيل عبد السلام ، المرجع سابق ، ص 39.

[2] زيدان جمال ، **واقع التنمية على ضوء الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر 1990 – 2000** ، رسالة ماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 5.

[3] شويح بن عثمان ، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ن 2010 -2011 ن ص 79.

وعرفتها هيئة الأمم المتحدة بأنها " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة و لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية ، والثقافية ، في المجتمعات ولمساعدتها على الاندماج في حياة الامة والمساهمة في تقدمها في أقصى قدر مستطاع "[1] .

ويعرفها الأستاذ عبد الحميد عبد المطلب على أنها " العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة سكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الادارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة[2] .

كما عرفها الدكتور محي الدين صابر على أنها " مفهوم جديد لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في المناطق محددة ، يقوم على أسس وقواعد ومناهج العلوم الاقتصادية والاجتماعية وهذا الاسلوب يقوم على احداث تغير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق نشر وعي البيئة المحلية ، وان يكون ذلك الوعي قائما على اساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا ، وفي كل المستويات عمليا وإداريا "[3] .

ونستخلص من خلال هذه التعريفات التعريف الاجرائي للتنمية المحلية :

التنمية المحلية هي : عملية تهدف للجمع بين جهود المواطنين والحكومة للنهوض في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتحسين معيشة الافراد داخل المجتمعات .

[1] صهران فاطمة، **محاضرات غير منشورة ألقيت لطلبة سنة ثانية ماستر** ، تخصص ادارة محلية ،قياس سياسات التنمية المحلية قسم العلوم السياسية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة دكتور مولاي طاهر ، سعيدة ن 2019-2020 .

[2] بونقاب عادل ، سياسات التنمية المحلية والحضارية ومؤثرات فيها قياسها في مجال تنفيذ الاجندة 21 للتنمية المستدامة في الجزائر ، مذكرة لنيل الشهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسير ، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2010 - 2011 ، ص 7 .

[3] بونقاب عادل ، نفس المرجع ، نفس الصفحة

2- خصائص التنمية المحلية :

يمكن حصر أهم خصائص التنمية المحلية فيما يلي :

1- الشمولية : بمعنى أن التنمية المتكاملة يجب أن تغطي برامجها كافة مجالات احتياجات المجتمع الصحية والاقتصادية والتعليمية والأسرية والترويحية والعمرانية ، .....ولجميع فئات من رجال ونساء وأطفال وشباب وكبار .....[1]

2- التوازن : لا يعني التوازن إهمال جانب من جوانب مجالات أو برنامج التنمية المحلية وإلا تفي شرط الشمول ، وإنما يعني تحديد معدلات الاستثمار في كل مجال بالنسب الملائمة حين انقضى الامر في ظروف ما زيادة جرعة الخدمات التعليمية أو الصحية أو الاقتصادية أو المرتبطة بالأطفال....، وتعديل نسب هذه البرامج أو درجة الاستثمار فيها بالنسبة لغيرها تحقيق التوازن الذي يتطلبه تحريك التنمية في مجتمع ما كما يتناول التوازن أيضا دور المجهودات الحكومية وغير الحكومية .

3- التنسيق : إلى جانب خاصيتين الشمول والتوازن فان ذلك يتطلب قدرا مناسبا من التنسيق لمنع التداخل بين البرامج ولتحديد الادوار وتوقيتها على ضوء وضوح أهداف عملية للتنمية .

4- التعاون والتفاعل الايجابي :

يجب أن يكون هناك تعاون وتأثير متبادل بين أنشطة المجتمع وعناصر الحياة الاجتماعية ، سواء كانت اجهزة التنمية الحكومية او غير الحكومية ، ولا يترك هذا التعاون للصدفة بل يتعين ايجاد المناخ والتنظيم الملائمين للتعاون البناء أو التفاعل الايجابي بين هذه الأجهزة ، حتى يكون تأثيرها المتبادل ايجابيا لدعم بعضها البعض ، وليس سلبيا لإعاقة بعضها .

[1] بن غضبان فؤاد ، المرجع سابق ص 31.

المطلب الثاني : أسس التنمية المحلية وأهدافها

1- أسس التنمية المحلية:

يقوم مفهوم التنمية المحلية على عنصرين أساسين هما :

- المشاركة الشعبية التي تقوم على مشاركة السكان في جميع الجهود التي تبدل لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعشونها معتمدين قدر الامكان على مبادراتهم الذاتية [1].

توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع هذه المبادرة والاعتماد على النفس والمشاركة .

2- أهداف التنمية المحلية :

ان الهدف الرئيسي الذى تسعى ورائه التنمية المحلية يتمثل في تحسين الحياة في كافة المجالات وتطوير المجتمع المحلي حتى ينعم بالحياة الكريمة ، يمكن حصر هذه الاهداف فيما يلي[2] :

- تحسين حياة افراد المجتمعات حتى يمكن العيش داخل محيط صحي وجميل.
- احداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلة اللازمة لنمو المجتمع وذلك بزيادة قدرة أفراده على استغلال الطاقة المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية بأسرع من معدل النمو الطبيعي .
- تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي وذلك من خلال زيادة المشاريع الاقتصادية المحلية أو توسيعها[3] .
- تحقيق الضبط الاجتماعي المناسب بإيجاد مناخ مناسب لعملية التنمية مثل معرفة الفرد لواجباته ودوره في عملية التنمية [4].
- تعزيز الوظائف ذات الجودة العالية، وإيجاد منافذ لتحصيل الضرائب المحلية بشفافية .

---

[1] بونقاب عادل ، المرجع سابق ، ص 10.

[2] ودانة كمال ب ، أثر الرقابة الادارية على التنمية المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستر في علم الاجتماع قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013- 2014 ص81 .

[3] بن غضبان فؤاد ، المرجع نفسه ، ص 37 .

[4] سعودي محمد ، اثر برامج دعم النمو على التنمية المحلية ، مذكرة لنيل الماجستر، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة شلف ، 2007 ، ص 13

المطلب الثالث : مقومات ومجالات التنمية المحلية

1- مقومات التنمية المحلية:

تعتمد الدولة في عملية التنمية المحلية على أهم مؤسسة وهي البلدية وذلك من خلال مجالسها حيث تقوم من أجل تنمية المجتمع المحلي بتقديم الخدمات الاساسية وتلبية حاجياتهم والقيام بالمشاريع التنموية وغيرها ولكي تقوم بتأدية دورها على أكمل وجه وجب عليها مراعاة المقومات التالية[1] :

1. اشباع الاسس العلمية في توظيف العاملين في المجلس البلدية حيث يتم شروط مواصفات الوظائف المطلوبة والإعلان عنها.
2. الاهتمام بتدريب العاملين في المجالس البلدية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يضمن رضا الموظفين ، مما يكون له أثر فعال في تحسين مستوى الاداء وتحقيق الاهداف المرسومة .
3. العمل على رفع كفاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي عن طريق الندوات والدورات التدريبية المتخصصة في هذا المجال .
4. مواكبة القوانين والأنظمة التي تنظم الهيئات المحلية والتطورات التي تحدث الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة أو ضمان اعطاء المجلس البلدي والمجالس المحلية اختصاصات حقيقية تمكنها من تحقيق الغاية التنموية .
5. توفير الموارد المالية حتى تكمن للمجلس البلدي من أداء واجباتهم بشكل فعال وهذا ليسهل عملية التنمية المحلية ولان العملية التنموية تحتاج الى تمويل كبير لتحقيقها يجب مراعاة عند انشاء الوحدات المحلية الجديدة عدد السكان وربطه بالمساحة الجغرافية .

2- مجالات التنمية المحلية :

يمكن تلخيص مجالات التنمية في ما يلي :

1- التنمية الاقتصادية : وتعني التنمية الاقتصادية التخطيط الاقتصادي الذي يسعى الى تحقيق الزيادة في النمو والإنتاج وتطوير الوسائل المساعدة لتحسين ذلك ، وهي تهدف لوضع مخططات لتحقيق التطور في الجانب الصناعي والزراعي وغيرها كما تعرف التنمية الاقتصادية على انها العملية التي يتم من خلالها الانتقال من حالة التخلف الى حالة التقدم وذلك يقضي احداث تغير في الهياكل الاقتصادية .

[1] الاخضيري ايمان ، دور المؤسسات المالية الدولية في تمويل وادارة التنمية المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم ، تخصص ادارة الجماعات المحلية والإقليمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 - 2011 ، ص 7- 8

2- التنمية الاجتماعية : من خلال هذا المجال نجد التنمية المحلية تسعى للاهتمام بتنمية الجانب الاجتماعي لإفراد الاقليم الواحد وأساس التنمية الاجتماعية هو العنصر البشري بالتركيز على قواعد مشاركة الفرد في التفكير وإعداد وتنفيذ البرامج الرامية للنهوض به وخلق الثقة في فعالية برامج التنمية الاجتماعية التي تنحصر اساسا في الخدمات العامة والخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم ، والإسكان والضمان الاجتماعي التي يمكن جمعها في عملية الاستثمار في الموارد البشرية[1].

3- التنمية السياسية : بما ان التنمية السياسية هي استجابة النظام السياسي للتغيرات البيئية ، المجتمعية والدولية ويتمثل كذلك جانب من جوانب عملية التغيرات الاجتماعية متعددة الابعاد ن فالتنمية السياسية لا تتحقق الاستقرار السياسي الذي لا يتوفر الاب الاخذ بأشكال المشاركة الشعبية الجماهير مثل اختيار المواطنين من يمثلهم لتولي السلطة ، وكذالك من خلال المشاركة السياسية يلعب المواطن دورا كبيرا في دعم مسيرة التنمية السياسية[2].

4- التنمية الإدارية : تتمثل التنمية الادارية في تغيير المخطط تستخدم فيه طرق عملية تمكن الجهاز الاداري من تحديث الانماط التنظيمية والسلوكية وإشباع الهياكل الادارية الملائمة وتكيفها في ضوء المتغيرات البيئية .

وتمثل التنمية الادارية مجموعة العمليات والإجراءات المخطط لها مسبقا تستعمل فيها الاساليب الفنية كالتدريب والتوجيه وتقديم المساعدات المادية كالأموال ن كما ان تحقق التنمية الادارية مرهون بتواجد قيادة ادارية فعالة لها القدرة على بعث روح النشاط والحيوية في جوانب التنظيم ومستوياته ويوزع في الافراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة تعتز بانجاز ها وتتطلع الى المزيد من العطاء [3].

5- التنمية العمرانية : هو ما يقصد به التخطيط العمراني وتتم عن طريق الاستخدام العقلاني للأرض وموارد البيئية الطبيعية ، ويقصد بالتنمية العمرانية التنظيم العمران والمحافظة على البيئة .

[1] خنفري خضير ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وافاق ، رسالة دكتورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2011 ، ص 20-21.
[2] خنفري خضير ، المرجع نفسه، ص 21.
[3] زيدان جمال ، نفس المرجع، ص 09 .

المبحث الثالث :مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

إن مصطلح الإستراتيجية هو مصطلح يعود إلى الكلمة اليونانية " stratogos "والتي تعني فن القيادة وتعني الاستراتيجية مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة و وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة ، وتعني كذالك العلمية التي تتضمن وضع وتصميم ثم تنفيذ الاهداف ذات الامد البعيد والتي تؤدي الى بلوغ المنظمة أهدافها الاساسية [1].

المطلب الاول : تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

اولا : تعريف التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرر وجودها ، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي وهو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية [2].

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ادارية تهدف الى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية ، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحديد طريقة ومنهاج حل المشكلات الادارية في النظام المختلفة [3].

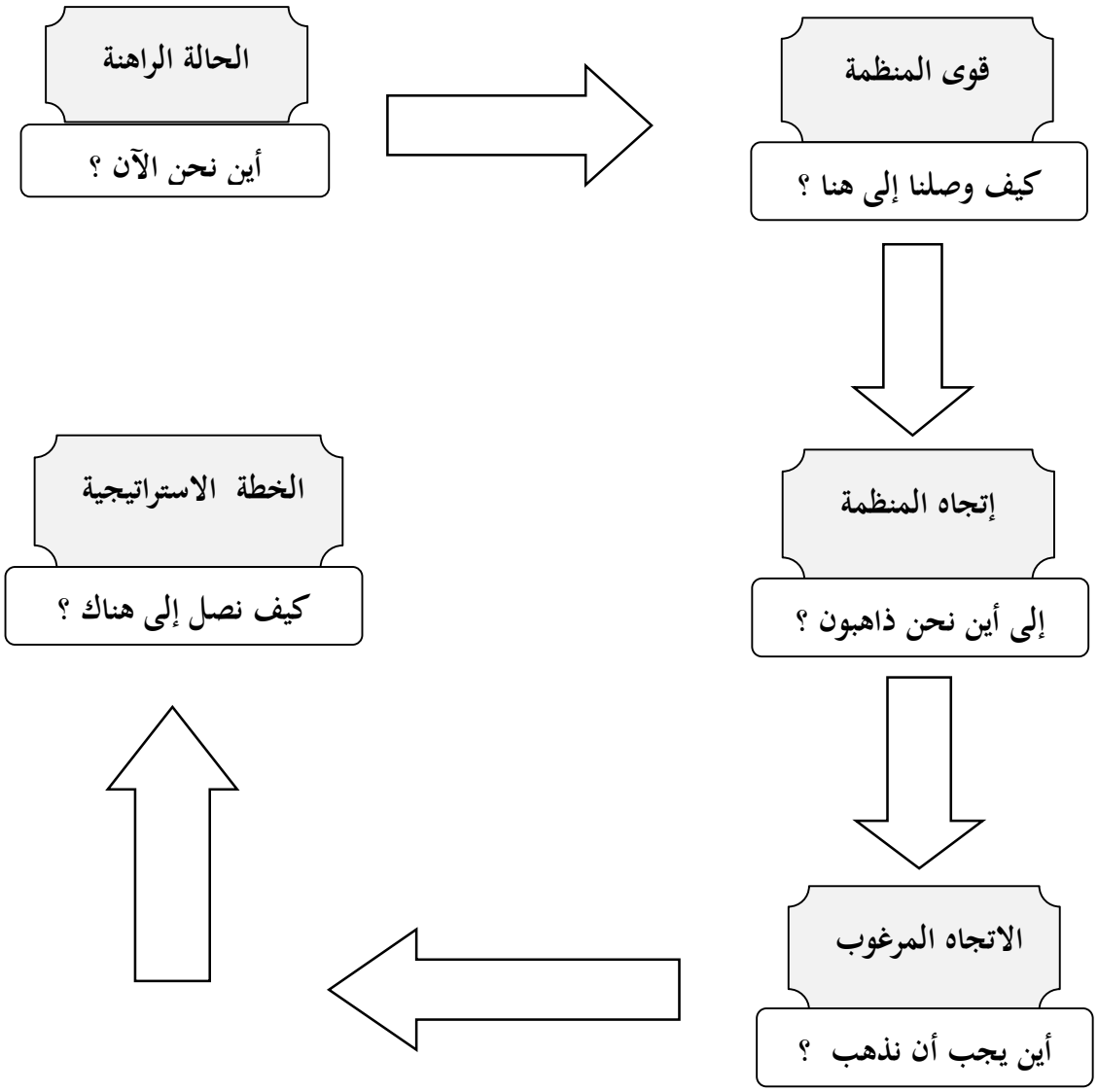
---

[1] بودالي خيرة ،" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية "مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص سياسات عامة وتنمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة دكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2017 - 2018 ، ص 17 .

[2] بودالي خيرة ، المرجع نفسه ، 21.

[3]، سالم أمينة ، **ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي** ، القاهرة : المكتب العربي للمعارف ، ط 1 ، ص 32.

الشكل التالي يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي :



الشكل رقم 01 يوضح مفهوم التخطيط[1]

[1] مجيد الكرخي " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " ، قطر مطبعة الريان ، بدون سنة ، ص 72 .

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تكمن أهمية التخطيط فيما يلي :

- يرتب أهداف المنظمة حسب أولوياتها.
- يرسم المسار الصحيح الذي يسير وفقه العاملون .
- يحدد الاحتياجات .
- يساهم في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وكيفية حلها .
- تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي على أقامة اسس ثابتة لعملية صنع القرار في الدولة .
- تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفكير والعمل الاستراتيجي وهذا بدوره يتيح أسلوبا أكثر منهجية في جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للدولة [1].
- يحفز التخطيط وسائل الرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة على التنفيذ[2] .
- يساهم التخطيط في تحقيق الوظائف الادارية .
- التركيز على الاموال والمسائل الهامة استراتيجيا [3].
- التمكين من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة والتأقلم مع المتغيرات البيئة السريعة وآثرها على أداء المنظمة [4].

[1] خليل حسين عبيد ، " **الاستراتيجيات** " ، بيروت : منشورات حلبي الحقوقية ، ط 1 ، 2013 ، ص72

[2] سالم أمينة ، المرجع نفسه ، ص 35.

[3] بودالي خيرة ، مرجع نفسه ، ص 25 .

[4] مكاوي على ، مكاوي عبد الكريم " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية " مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم سياسية ، جامعة دكتور مولاي طاهر ، سعيدة ، 2016 – 2017 ، ص 11

المطلب الثاني : خصائص التخطيط وشروطه .

1- خصائص التخطيط : للتخطيط الاستراتيجية جملة من الخصائص نوضحها فيما يلي :

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ ، ويهدف التخطيط الى احداث تغيرات جوهرية في المنظمة وهذا لا يظهر في الاجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الامد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة [1].
- إن التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها وهو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة الشركة في المستقبل [2].
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد المحلية والكامنة أيضا ، المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطية وتحريك الموارد الحالية [3].

2- شروط التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الشروط يجب توفيرها حتى يتسنى للمنظمة تحقيق الاهداف المسطرة ونفصلها كالأتي :

1- اتساع رقعة المشاركة : ويعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب ضرورة توفير قاعدة للمشاركة الواسعة في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية .

2- توفير المعلومات : إن العنصر الاساسي لنجاح التخطيط هو توفير قاعدة معلوماتية حيث يشير غياب هذه القاعدة الى عدم توفير الموضوعية والمنهجية والعملية في التخطيط .

3- الإرادة السياسية : هي الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي والابتعاد عن العشوائية و الاغراض الدعائية [4].

---

[1] الكوفي مجيد ، المرجع نفسه ، ص 80.

[2] مفتاح محمد دياب " **اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات** " الاردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع ،ط1 ، 2015 ، ص 285.

[3] مكاوي علي ، مكاوي عبد الكريم ، المرجع نفسه ، ص 9.

[4] مفتاح محمد دياب ، المرجع نفسه ، ص 286.

المطلب الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده .

1- أنواع التخطيط الاستراتيجي : هناك 3 أقسام رئيسية حسب المستويات الادارية هي كالأتي :

* التخطيط على مستوى المنظمة : ويطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي ، ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات ، وعمليات وأسواق ومستهلكين وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الاجل [1].
* التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

وهي عبارة عن ادارة جهود وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة في مجال الاعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ، ويمكن محاسبتها على نتائجها من ايرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات وهي تغطي فترة تكون في أغلب الاحيان من سنة الى ثلاث سنوات [2].

* التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظيفي :

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضح لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات ، وما غير هذا المستوى يكونه قصير الامد ذات علاقة بالجانب التشغيلي للقيم [3] .

2- فوائد التخطيط الإستراتيجية :

للتخطيط فوائد عديدة نفصلها كالأتي :

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على الاستغلال الامثل للموارد والإمكانيات المتاحة وذلك بتجنب هدرها وتضيعها .
- يساعد على انجاز الاعمال المطلوبة في فترة زمنية قصيرة .
- يساهم التخطيط على رفع روح الابداع داخل المؤسسة وذلك من أجل تلبية احتياجات المنظمة.
- يسهل عملية الوصول الى الاهداف المسطرة والمرجوة .

[1] زعيبي رحمة " **أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المؤسسات التعليم العالي الجزائرية** " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير تخصص التسير الاستراتيجي للمنظمات ، قسم علوم التسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 - 2014 ، ص 39 .

[2] أ صدار حلام ، زدايرية ريم ،" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ،2015-2016 ، ص 11.

[3] زعيبي رحمة ، المرجع نفسه ، ص 39 .

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين سمعة المؤسسة أو المنظمة وتعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصالح بها وضمان أعلى مستويات الجودة وتقديم خدمة متميزة للمستنفذين منها[1].
- يحقق التخطيط الامن النفسي للإفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع الى أن الامور التي تهمهم قد اخذت في الاعتبار[2].

[1] مفتاح محمد دياب ، المرجع نفسه ، ص 290.

[2] الكرخي مجيد ، المرجع نفسه ، ص 18 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص إلى أن الاهتمام بالإدارة المحلية كان من أجل تكريس الديمقراطية وذلك لقيامها بدور فعال في التنمية المحلية وباعتبارها أكثر قدرة على إدارة الظروف والحاجيات المحلية .

إن الإدارة المحلية تسعى لتقديم الخدمات والحاجيات أسرع وقت بأقل إمكانيات في إطار تحقيق التنمية المحلية التي تعتبر نشاط منظم الهدف منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع .

في حين يعتبر التخطيط الاستراتيجي العنصر الذي يلعب دورا فعالا في تجسيد الإدارة المحلية وتطبيق التنمية المحلية داخل المجتمعات اذ يراعي التخطيط الاستراتيجي البيئة المحيطة واحتياجات المجتمعات المختلفة والمتنوعة لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تجسد في إحداث التنمية المحلية وهذا ما تسعى الإدارة المحلية لتحقيقه.

الفصل الثاني :
الأدوار التنموية
للادارة المحلية والتخطيط الاستراتيجي

مقدمة الفصل :

ويعالج هذا الفصل الدور التنموي للإدارة المحلية ودور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل ميكانزمات التنمية بالإضافة إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية .

ان الإدارة المحلية تلعب دورا فعالا على المستوى الاقتصادي والمجال الاجتماعي والمجال المالي وغيرها وهذا يهدف تحقيق وتقديم كافة الخدمات لخدمة الصالح العام ....في حين يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا هاما وبارزا في تفعيل التنمية الاقتصادية وذلك بالنهوض بالمجال الاقتصادي والتنمية السكانية والعمرانية وتنمية الموارد الطبيعية وذلك بالاستغلال الأمثل والعقلاني لها.

المبحث الأول : الدور التنموي للإدارة المحلية.

تعتبر البلدية الخلية الأساسية على المستوى المحلي ورمز الديمقراطية المتجسدة في تشكلات مجالسها المحلية المنتخبة ، في حين تعتبر الولائية المقاطعة الأساسية التي تمثل ركيزة أساسية في نظام الإدارة المحلية وسوف نتطرق للدور التنموي لكل من البلدية والولاية.

المطلب الأول : الدور التنموي في مجال تهيئة الإقليم.

1- دور البلدية :

تشارك البلدية في إجراءات التهيئة العمرانية بموجب الآراء التي يبديها بشأن المشاريع القطاعية المتعلقة بحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء[1].

وعلى صعيد آخر تنص المادة 116 من القانون (11/10) ، حمل المشرع البلدية حماية التراث المعماري والمواقع الطبيعية ، وحماية الأملاك العقارية والثقافية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية[2].

كما يقع على عاتق البلدية المحافظة على النظافة العمومية والسهر على حماية التربة والثروة المائية.

2- دور الولاية :

يعمل المجلس الشعبي الولائي على تنفيذ كل عمل في المجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتنمية والتجهيز الريفي ، ويشجع على أعمال الوقائية من الكوارث الطبيعية ، ويعمل المجلس الولائي على تنفيذ كل الأعمال الموجهة إلى التنمية وحماية الأملاك الغابية في مجال التشجير وحماية التربة وإصلاحها ، حيث تنص المادة 87 من القانون (07 / 12) على أن المجلس الشعبي الولائي يعمل على تنمية الري المتوسط والصغير ، كما يساعد ماليا وتقنيا بلديات الولائية في المشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير وإعادة استعمال المياه التي تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية[3].

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، البرلمان ، قانون(11/10) يتضمن قانون البلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، الصادرة في 2011/07/03 ، المادتين 109 ، 110.

[2] المادة 116 من القانون (11/10) المرجع نفسه.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، البرلمان ، قانون(12/07) المتعلق بقانون الولاية ،المؤرخ في 21 فبراير 2012 ، الجريدة الرسمية ، العدد 12 ، الصادرة في 2011/04/29 ، المواد من 84 إلى 87 من القانون .

المطلب الثاني : الدور التنموي في المجال الاجتماعي والثقافي

1- دور البلدية :

تنص المادة 122 من قانون (10 / 11) على أن " البلدية تقوم بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي ، وذلك طبقا للجريدة الرسمية الوطنية ، وتقوم بضمان صيانتها مع انجاز وتسير المطاعم المدرسية مع السهر على ضمان توفير وسائل النقل ، كما تتكفل بانجاز المركز الصحية وقاعات العلاج وصيانتها طبقا للمقاييس الوطنية ، كما تعمل على انجاز وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترها.

وفي المواد من 113 إلى 120 من القانون (10 / 11) حدد دور المجلس الشعبي البلدي في ميدان السكن من خلال وضع ميكانزمات وتقاليد قد تدفع حلق ثقافة عقارية عمومية وقد خول القانون للبلدية بعض الصلاحيات منها :

- تشجيع تأسيس جمعيات السكن ولجان الأحياء ، وتنظيم نشاطها من أجل القيام بعملية حماية العقارات أو الأحياء السكنية وصيانتها.

- تسهيل عمل أصحاب المبادرة من خلال وضع تحت تصارفهم التعليمات والقواعد العمرانية وكل المعطيات الخاصة بالعمليات المراد القيام بها.

- المساعدة على ترقية برامج السكن والمشاركة فيها[1].

2-دور الولاية :

قد نصت المواد من 92 إلى 99 من القانون على ما يلي :

- تتولى الولاية انجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وتتكفل بصيانتها والمحافظة عليها وكذا تجديد تجهيزات المدرسية على حساب الميزانية غير المركزة للدولة المسجلة في حسابها[2].

- يشجع المجلس الشعبي الولائي برامج ترقية التشغيل ولاسيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها

- انجاز تجهيزات الصحة التي تتجاوز إمكانية البلدية ، ويسهر على تطبيق تدابير الوقاية الصحية ، وفي هذا الإطار يستخدم المجلس الشعبي الولائي كل التدابير لتشجيع إنشاء الهياكل المكلفة بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات المستقبلة للجمهور وفي المواد الاستهلاكية.

[1] زيدان جمال ، ادارة التنمية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع ، الجزائر: دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014 ، ص 104 .

[2] المواد من 92 الى 99 من القانون (12/07) ، المرجع نفسه .

-يساهم المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان تنفيذ البرامج الوطنية للتحكم في النمو الديمغرافي.

- مساعدة المسنين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة والتكفل بالمتشردين

- حماية الأم والطفل ومساعدة الطفولة.

- يساهم المجلس الشعبي الولائي في إنشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضة والترفيهية والخاصة بالشباب وحماية التراث التاريخي.

- يعمل على حماية القدرات السياحية للولاية وتثمينها وتشجيع على استثمار متعلق بذلك ، أما فيما يخص السكن فيمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يساهم في انجاز برنامج السكن

- يساهم في عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة المبينة وكذا الحفاظ المعماري.

- يساهم المجلس الشعبي الولائي وبالتنسيق مع البلديات والمصالح التقنية المعنية في برنامج القضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربته[1].

المطلب الثالث : الدور التنموي في المجال المالي والاقتصادي.

1 –دور البلدية :

طبقا للمادة 180 من قانون البلدية (10 /11) والتي تنص كالأتي " يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، إعداد مشروع الميزانية ، وتقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي أمام المجلس للمصادقة علية. "

وتنص المادة 181 علي" أن يصوت على الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة المالية التي تسبق سنة تنفيذها ، ويصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة التي تنفيذ فيها "[2].

وأما بالنسبة للمجال الاقتصادي فالمادة 31 من القانون البلدي (10 /11)، أعطى المشرع الجزائري للبلدية حق إنشاء لجان بموجب مداولة لجنة مكلفة بالشؤون الاقتصادية والمالية والاستثمار ، إضافة إلى إمكانية انشاء لجان بلدية مؤقتة تتكفل بمتابعة النشاطات الاقتصادية ، أما المادة 109 من قانون

[1] المادتين 100 و 101 من القانون (12/07) ، المرجع نفسه .

[2] المادتين 180 و 181 من القانون (10 / 11) ، المرجع سابق .

(10/ 11) نصت على " يخضع أقامة أي مشروع استثماري أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندمج في إطار البرنامج القطاعية للتنمية إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولاسيما في مجال حماية الفلاحية والتأثير في البيئة[1].

2 –دور الولاية :

في هذا المجال خولت للمجلس عدة اختصاصات تؤدي إلى التنمية المجال الاقتصادي ومن بينها ان المجلس الشعبي الولائي [2]:

– يعمل على تنفيذ كل الأعمال المرتبطة بإشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها ويعيد تصنيفها حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمولة به.

– يبادر بالاتصال مع المصالح المعنية بخصوص الأعمال المتعلقة بترقية وتنمية هياكل استقبال الاستثمارات

– يشجع المجلس الشعبي الولائي كل عمل يرمي الى تحقيق التنمية الريفية ولاسيما مجال الكهرباء وفك العزلة .

المبحث الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية.

إن للتخطيط الاستراتيجي مجالات عديدة على مستوى المحلي فنجد التخطيط على مستوى مجال العمران والتهيئة العمرانية ، التخطيط في مجال التنمية للمواد البشرية ، والتخطيط على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : التخطيط في مجال العمران والتهيئة العمرانية.

من أبرز المشاكل التي تواجه المجتمعات الحضرية والريفية مشكل التضخم فهو يعتبر عائق لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمعدلات الملائمة ، حيث يقوم التخطيط العمراني على تفهم احتياجات المجتمع ودارسة الإمكانية المتاحة من الأراضي والطاقات الكافية فيها ومن تم نقوم بإفراغ هذه الخطط في مخططات عمرانية مناسبة لطبيعة ظروف الإنسان والبيئة التي يعيشها فيها.

[1] طالبي يمينة ، الدور التنموي للجماعات المحلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في شعبة العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة دكتور مولاى طاهر سعيدة ، ص 77 .

[2] المواد من 88 الى 91 من القانون (07 / 12) ، المرجع نفسه .

ومن بين المشاكل التي تواجه الوحدات المحلية تؤثر على أدائها بشكل جيد نذكر ما يلي[1]:

1 – عدم وجود أراضي ومنشات سكنية حكومية كافية للزيادة السكانية في الوحدات المحلية ، وينجم عن ذلك مخالفات للقوانين الخاصة بالبناء والتقسيمات العشوائية.

2 – عدم وجود خدمات وضعف الارتباط بين الامتدادات العشوائية والمدنية الأم ، وينجم عن ذلك مشاكل اقتصادية واجتماعية وأمنية متعددة.

3 – عدم تحديد وظيفة ودرجة الطرق الخاصة بالمرور ، فضلا عن عدم وجود تصميم يناسب ذلك ، وعدم وجود أماكن انتظار.

4 – عدم وجود تصميم معماري يعالج الواجهات والمساحات وغيرها.

5 – عدم تخصيص مناطق خدماتية متدرجة (رئيسية ، فرعية ،...) سواءً على مستوى الخدمات الاجتماعية أو العامة أو الأنشطة الاقتصادية.

وقد نتج عن المشاكل السالفة الذكر خلل وسوء توزيع السكان وارتفاع الكثافة السكانية في بعض المدن وانتشار السكنات العشوائية بالتعدي على الأراضي الزراعية ، وهذا الأمر يتطلب تفعيل دور التخطيط العمراني والإسراع بإعداد المخططات العمرانية ويتم بذلك باتخاذ الإجراءات الآتية:[2]

1 – القيام بتدعيم الهيئة العامة للتخطيط العمراني وتوفير التمويل اللازم لها حتى تستطيع القيام بمهامها الموكلة لها ، وهذا يؤدي إلى الحفاظ على الأراضي الزراعية وتوفير الأراضي الصالحة للبناء

2 – إعادة تخطيط المناطق المتدهورة.

3 –إعادة تخطيط عمراني للمدن والقرى يتحدد فيه استخدام الاراضي والشروط البنائية والكثافات السكانية

4 – تشجيع المدن والقرى ذات الظهير الصحراوي وإعطاءها أولوية في اقامة الخدمات الجديدة والاستثمار لجعلها مناطق جذابة للمواطنين.

5 – القيام برسم خريطة عمرانية جديدة تحدد فيها كافة الأنشطة الصناعية والزراعية و الخدماتية يراعي فيها خلق أقاليم إدارية تنموية جديدة.

[1] خليفة حنان عبد القادر ، التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية ، دراسة مقارنة ، القاهرة جمهورية مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة أطروحات الدكتورة 2016 ، ص 234.

[2] خليفة حنان عبد القادر ، المرجع نفسه ، ص 235.

• وترجع المحاولات الأولى للتخطيط العمراني إلى مجهودات الاقتصاديين في محاولاتهم الربط بين التطورات الاقتصادية ومواد الثروة في البلاد خاصة بعد الثورة الصناعية وتعرض بعض المناطق الزراعية لخطر التصحر والزحف العمراني وتحولها إلى مجتمعات صناعية ، وهجرة عمال الزراعة من الريف إلى المدن ، مما أدى إلى تركز عدد كبير من السكان في مناطق صغيرة محدودة المساحة وبالتالي سوء توزيع السكان بالنسبة لتلك المساحات كل ذلك يؤثر في تلوث الماء والهواء والتربة في تلك المناطق بالإضافة إلى سوء الإسكان وقلة العناية الصحية ونقص مختلف الخدمات مما ينتج عنه انخفاض مستوى المعيشة واستنزاف الموارد الطبيعية نضوب الموارد الاقتصادية[1].

أما التخطيط العمراني الاستراتيجي فهو العملية التي تتيح توضيح مبادرات أصحاب المصالح من الجهات الخاصة والعامة والدين يبحثون عن تآزر في تعمير المدينة ، وعليه فان التخطيط العمراني الاستراتيجي يقضي إلى 2:

– أنه أسلوب مرن للتخطيط يسهل تطويعه وفق الظروف والملابسات بحيث أن المرونة شرط ضروري مسبق
– آلية للتعمير المحلي تؤدي الى تدخل استراتيجي يضمن جودة الحياة والتقدم الاجتماعي والاقتصادي.
– طريقة للترويج لسبل الادارة متقدمة تساعد على تطوير الديمقراطية المحلية الى درجة رفيعة من خلال التعاون الحقيقي بين أصحاب المصالح من الجهات الخاصة والعامة.
– نمط حديث وديمقراطي من التفكير المشترك عن التعمير الحضري ، يتيح وضع مرجعية لكل تلك القوى الاقتصادية والاجتماعية التي يمكنها التنسيق استراتيجيات والصور المختلفة المرغوبة لمدينتهما أو منطقتها.

المطلب الثاني : التخطيط على مستوى مجال تنمية الموارد البشرية وحماية البيئة

أولا : مجال تنمية الموارد البشرية :

فالمتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم ، بالنظر إلى نموها وكبر حجمها وفتح فروع لها وجودة منتجاتها ، يجد أن من ورآها عمال ومسيرون جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح ، على الرغم من التقلبات والمفاجآت التي يعرفها المحيط ، فالعنصر البشري يقوم بدور حاسم في قيام المؤسسة وبقائها ونموها بالإضافة إلى الإسهام في تكوين الثروة ،كما أنه من سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعرفية المختلفة[3].

إذن فالموارد البشرية تعد عنصرا رئيسا في تحقيق النمو الاقتصادي ، فقد صرحت الأمم المتحدة ومن خلال الإستراتيجية الدولية الرابعة للتنمية بان المورد البشري والتنمية البشرية هي إحدى الأولويات اللازمة لتحقيق التنمية (بخلاف استئصال الفقر ، الجوع ، السكان ، البيئة) وهذا الإستراتيجية تركز على التعامل لتنمية الموارد البشرية

[1] صوالحي ليلى ، التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 ، ص 143.

[2] المرجع نفسه، .

[3] إبراهيم عبد الله وحميدة المختار ، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة خضير بسكرة ، العدد السابع ، فيفري 2005 ، ص 02.

مع عمليات التحول الاقتصادية والتكنولوجية (كأحداث تكيف العمالة الموجودة ، بحيث يتناسب العرض مع الطلب سواءً على مستوى المحلي والدولي) وفي هذا المجال يجب التركيز على ما يلي [1]:

1 –تخطيط السكان :

فالسياسات المتعلقة بتخطيط السكان تتأثر بشدة العوامل الديمغرافية الاقتصادية الاجتماعية ، السياسية والثقافية السائدة.

2 –تخطيط القوى العملة :

ويجب أن يتكامل مع مستويات العمل المتاحة والرغبة في الحفاظ على رأس المال البشري كمتغير واضح داخل وخارج التنمية الاقتصادية.

3 –تخطيط القوى العاملة :

ويتعلق هذا النوع بالحوافز والمعوقات المرتبطة بالعمل سواءً مادية (أجور ، مكافآت) أو غير مادية

(ظروف العمل ، إضاءة ، تهوية ، وضع اجتماعي وتدريس) والتي تعمل على جذب القوى العاملة من القطاع لأخر.

4 –التخطيط التعليمي :

لا يجب أن يرتبط بسوق العمل فقط ، ولكن يجب أن يتناسب أيضا مع سياسيات التعليم.

إذن فان رأس المال البشري يعتبر مصدرا للتنمية ولذا نجد أن المادة الخام لرأس المال البشري تتمثل في القدرات و الأصول البشرية بالمجتمعات والمنظمات على حد سواء والتي يمكن حشدها لإحداث التنمية المطلوبة في المجتمع[2] .

[1] ناجي أحمد عبد الفتاح ، التخطيط للتنمية في الدول النامية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، ص 172 .
[2] ناجي أحمد عبد الفتاح ، المرجع نفسه ، ص 174.

ثانيا : مجال حماية البيئة

يستخدم مفهوم التخطيط للتنمية الايكولوجية عن طريق العديد من المنظمات غير الحكومية ، اذ يتم تحديد السمات الرئيسة لهذا النوع من التنمية فيما يلي[1]:

- تنمية الموارد بهدف إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.

- تطوير نظام بيئي اجتماعي يحقق الإشباع.

- الاستخدام الفعال العقلاني للموارد الطبيعية وبطريقة تكاملية بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة.

- استخدام مصادر الطاقة البديلة خاصة تلك المتعلقة باستخدام الشمس كمصدر للطاقة.

- استخدام أنماط إنتاجية من شأنها المحافظة على البيئة.

- تحقيق المشاركة الشعبية بما يحمي من الآثار الضارة للبيئة.

- تطوير واستخدام التقنية التي لا تعمل على تلويث البيئة.

- تعليم أساسي لخلق وعي اجتماعي بقضايا المجتمع والبيئة.

- وقد أكدت بعض الدراسات فعالية التوعية البيئة في التقليل من المشاكل البيئة من خلال برنامج التوعية المختلفة ، فالبشرية تحتاج إلى أخلاق اجتماعية عصرية ترتبط باحترام البيئة ، فقد أصبح من الضروري تنمية الوعي البيئي لدى المواطنين للمحافظة على البيئة وصيانتها ، حيث أن نشر الوعي البيئي بين المواطنين ، يؤدي إلى ترشيد النفقات التي تتحملها الدولة للمحافظة على البيئة ، كما يساهم في تنمية السلوك الحضاري للمواطنين ، ويتم ذلك من خلال تكثيف جهود جميع الأجهزة المعنية بالبيئة عن طريق تكثيف حملات النوعية في الأجهزة الإعلامية المختلفة ، وضع برنامج تدريبية للعاملين في المجالات البيئية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات ورشات العمل ذات العلاقة بالعمل البيئي ، والتوسيع في مناهج حماية البيئية والمحافظة على الحياة الفطرية في جميع مراحل التعليم[2] .

[1] ناجي أحمد عبد الفتاح ، المرجع نفسه ، ص 177.

[2] كافي مصطفى يوسف ، التخطيط من منظور اقتصادي وبين إعلامي ط1، عمان : دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 168.

المطلب الثالث : التخطيط في المجال الاقتصادي و الاجتماعي.

أ)– المجال الاقتصادي :

لقد برزت فكرة التخطيط في المجال الاقتصادي لأول مرة على يد العالم النرويجي كريستيان شونهيدر 1990 ، تم تطورت فكرة التخطيط من الناحية العلمية أثناء الحرب العالمية الأولى في ألمانيا ، حيث تم استخدامه كوسيلة لإدارة دفة الحرب ، أما التخطيط الاقتصادي لأغراض التنمية فقد تم استخدامه للمرة الأولى من قبل روسيا عام 1928 في الخطة الخماسية الأولى بهدف التحويل السريع لروسيا من دولة زراعية متخلفة إلى دولة صناعية متقدمة[1] .

يهدف التخطيط الاقتصادي إلى رفع مستوى المعيشة وتوفير الاحتياجات الضرورية لمختلف طبقات المجتمع ، واستغلال القوى المنتخبة وتوجيها الوجهة الصالحة وتوفير الاستقرار الدائم للعمل ، وضمان دخل ثابت لكل فرد وتخفيف ساعات العمل وتنمية روح العمل والتوزيع العادل للدخل القومي.

- بالإضافة إلى ذلك فان من أهداف التخطيط الاقتصادي تحقيق ما يلي :

1 –زيادة معدلات النمو الاقتصادي.

2 –إقامة قاعدة صناعية كافية وصالحة لتكون نقطة انطلاق التنمية الاقتصادية.

3 –علاج أو إزالة معوقات التنمية الاقتصادية.

4 –تكوين الفائض الاقتصادي واستقطاب هذا الفائض من مختلف قطاعات الاقتصادية.

5 –تحقيق قدرة كافي من التشغيل لتأمين فرص عمل لاستعاب القوة البشرية المعطلة.

وهناك تدخل كبير بين التخطيط الاجتماعي والتخطيط الاقتصادي ، فإذا ما أراد المخطط الاقتصادي أن يرفع من مستوى المعيشة لإقليم أو منطقة ما لا يمكن أن يتم ذلك دون أجراء مسح اجتماعي يدرس فيه الناس أموالهم الاجتماعية ، كما أن نفس الشيء يساعد المخطط الاجتماعي من خلال تحويل دفة التخطيط الاقتصادي نحو المناطق التي تعاني من البطالة وانخفاض مستويات المعيشية من خلال المسح الاجتماعي الذي يتم إجراءه على تلك المناطق[2].

[1] صوالحي ليلي ، المرجع نفسه، ص 146 ،147.

[2] خليفة حنان عبد القادر ، المرجع نفسه ، ص 237 .

ب) – المجال الاجتماعي:

في هذا المجال يكون الأساس في التخطيط اجتماعيا ، لذالك تلعب العوامل الاجتماعية هنا دور كبير مع ضرورة مراعاة عوامل أخرى موازية وهامة كتقييم حجم الموارد المالية المتاحة للإنفاق على تلك الخدمات الاجتماعية وكذا تقيم العوائد الاجتماعية الناجمة عن فوائد عملية التخطيط نفسها[1] .

ويتضمن التخطيط في المجال الاجتماعي العناصر التالية [2]:

1 –أنه وسيلة المجتمع للانتقال من الحاضر إلى المستقبل مع تحقيق قدر من التغير الاجتماعي المرغوب فيه.

2 –يتم وفق مجموعة من المراحل العملية والتي تبدأ بتقدير وتحديد الاحتياجات الملحة .ثم وضع واتخاذ القرارات التي من شأنها أحداث التغير سواء بمقابلة الاحتياجات أو مواجهة المشكلات في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد المجتمعية وفق خطة زمنية محددة.

3 –يقوم على جهود وتعاونية بين جماعات المجتمع وقياداته الشعبية والخبراء والفنيين اللازمين لتحقيق التغير المطلوب.

4 – أن هذا الأسلوب يعطي أهمية لإيديولوجية المجتمع والقيم والاتجاهات السائدة ، وقد يهدف في بعض برامجه إلى إحداث تغيرات أو تعديلات في نسق القيم داخل المجتمع.

ويهدف التخطيط الاجتماعي إلى تحقيق الأهداف التالية [3]:

1 – الأمن الشخصي:

وذلك عن طريق توفير الحرية الفكرية التي تتصادم مع معتقدات المجتمع ، اذ تشمل التقليل من نسبة الجريمة ونسبة الحوادث مع توفير الخدمات الأمنية الدقيقة.

2 –الأمن الصحي:

وذلك عن طريق إيجاد البيئة الصالحة للسكن الجاذبة للاستقرار ورفع مستوى الخدمات الصحية على مستوى الفرد والجماعات.

[1] ناجي احمد عبد الفتاح ، المرجع نفسه، ص 177 .
[2] صوالحي ليلي ، المرجع نفسه، ص 145.
[3] خليفة حنان عبد القادر ، المرجع نفسه ، ص 236 .

3 –الأمن التعليمي:

وذلك عن طريق توفير سبل العلم و مناهجه الكفيلة بتنمية الفكر والمحافظة عليه من الأخطار الفكرية والتي تولد التناقض المجتمع ، كما أنها تشمل على توفير الخدمات التعليمية على مستوى الأفراد والمجموعات وعلى مستوى المناطق.

4 –الأمن الاقتصادي:

ويكون عن طريق العمل على دراسة أحوال الناس لتنمية قدراتهم وربطها بالخطط الاقتصادية لرفع مستويات الدخول ، بالإضافة إلى أنه بشمل توفير الخدمات الترويجية التي يرتادها أفراد المجتمع كالرياضة والفروسية و غيرها.....

- ومن الأسباب التي دعت للأخذ بالتخطيط الاجتماعي كذلك هي الانتفاع المدروس بالموارد المحدودة التي لها تأثيرات اجتماعية على الإنسان ومحاولة النهوض بالقوى العاملة إلى المستوى الفني المطلوب وحمايتها من البيروقراطية والبطالة المقنعة وغيرها من المشاكل العمالة ، بالإضافة إلى السيطرة على ظاهرة التحضر السريع بالمدن وهجرة الريف ، مما سبب المشاكل الاجتماعية هائلة في المدينة والريف ففي المدينة زادت نسبة البطالة والجريمة وانخفضت الأجور ، أما في الريف فقد خلت من العمالة الجيدة مما أدى الى انهيار سمات الريف الزراعية والإنتاجية والسكانية [1].

[1] صوالحي ليلى ، المرجع نفسه ، ص 227.

المبحث الثالث : علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتنمية محلية

ترتبط التنمية بالتخطيط الاستراتيجي مدروس وواقع كلما كانت هناك تنمية مستدامة ، حيث يعتبر التخطيط شرط أساسي لإحداث تنمية .

المطلب الأول : نماذج التخطيط الاستراتيجي .

أولا – نموذج هارفاد Harvard model

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياستها ومن ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية [1].

ثانيا – نموذج وسث برانهام و إسماعيل السيد :

1– نموذج وسث برانهام:

وهو نماذج عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وقد اشتمل على ما يلي [2]:

– تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية : مراجعة وفحص الإستراتيجية ، تحديد المنافسين والواقف التنافسي ، تحديد هيكل السوق .

– تخطيط التوجيه الرئيسي ويتكون من ثلاث مكونات فرعية : الرسالة التنظيمية ، القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف .

– تخطيط الإستراتيجية : وتتكون من ثلاث مكونات فرعية : البدائل الإستراتيجية ، اختيار الإستراتجية التأثيرات كعوامل مؤثرة على تحديث البدائل واختبار الإستراتيجية .

تطبيق الإستراتيجية وتكون من ثلاث مكونات فرعية : استراتيجيات التشغيل ، الرقابة والفاعلية ، إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر هي الاستراتيجيات التشغيل والرقابة على الإستراتيجية .

[1] الكرخي مجيد ، المرجع نفسه ، ص 89.

[2] بودالي خيرة ، المرجع نفسه ، ص 39– 40 .

2- نموذج إسماعيل محمد السيد : اشتمل على ما يلي :

- تحديد رسالة الشركة .
- تقيم البيئة الخارجية .
- تقيم البيئة الداخلية .
- تحديد البدائل .
- الاختيار الاستراتيجي .
- تطبيق الإستراتيجية وخلق المناخ الملائم لعملية تنمية الإستراتيجية .
- تقيم الإستراتيجية والرقاب على تنفيذ الإستراتيجية .

ثالثا : نموذج Sawt: يركز على :

- ما هي أهداف المجموعة ؟
- الوضع التنافسي : كيف تميز المنظمة نفسها عن المنظمات الأخرى ؟
- تحليل الفرص [1].

رابعا : نموذج Herbiniak : اشتمل على ما يلي :

- تحليل الموافق والهيكل الحالي .
- التحليل البيئي .
- تحليل القدرات والموارد المتاحة .
- الخيارات الإستراتيجية – البدائل .
- قيم وتصورات الإدارة .
- تحليل التكلفة والعائد.
- التقدير –التقويم الاستراتيجي .
- الإستراتيجية المختارة .

[1] بودالي خيرة ، المرجع نفسه ، ص 17 .

المطلب الثاني : شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتطلب مجموعة من العناصر الأساسية وسوف تفصل كالأتي[1] :

1- أن تكون عمليات التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها شمولية ، أي أن تشمل كافة القطاعات من مجلس الإدارة والموظفين والأفراد العاملين المعينين بنجاح المنظمة .

2- أن تكون الإستراتيجية واضحة ومحدودة فالإستراتيجية غير واضحة وغير مشروحة لا يمكن أن تكون قابلة للاختيار أو المنافسة أو المنازعة.

3- ضرورية التنسيق وتوجيه مختلفة الإدارات (لعليا ، الوسطى ، السفلى) في اتجاه موحد لتحقيق نفي الهدف ، ويعزز ذلك بمشاركة مختلفة الإدارات عند دراسة الأهداف وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها[2].

4-توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي إذ أنه من الضروري على المنظمة أن تكون على دارية بعدة أمور أساسية منها[3]:

أ. تحديد العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها من أجل إعداد الخطة الإستراتيجية*.
ب. تحديد المعلومات المتوفرة والتي يجب على المنظمة توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية .
ج. تحديد المعلومات غير المتوفرة والتي يجب على المنظمة توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية .
د. كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ومن نظم قواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

5- يرى الباحث عاطف محمود وعوض أنه لكي تنجح عملية التخطيط الاستراتيجي لابد أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والحدس وان يكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها ، كما يجب أن يشترك العاملون في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق ، وان تحقيق الأهداف العامة التخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها ، بالإضافة إلى أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان ، كما يجب أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور وان تركز على الأولويات في العمل بالمنظمة ، على أن تكون الخطة كذلك قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة [4].

---

[1] صوالحي ليلى ، المرجع نفسه ، ص 99.

[2] عدون داوي ناصر ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2001 ، ص 20.

[3] صوالحي ليلى ، المرجع نفسه ، ص 99.

* **الإستراتيجية** : هي خطة متكاملة مصممة لتؤكد بأن تحقيق الأهداف ممكن .

[4] بن سديرة عمر ، التخطيط الاستراتيجي : الإطار النظري والواقعي التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد ، 13 ، 2013 ، ص 243.

6- الصبر على التنفيذ فالكثير من المنظمات تبدأ بحماسة بعد الانتهاء من التخطيط الاستراتيجي ولكن سرعان ما يعتريها الفتور عند مواجهة المخاطر والعقبات المعيقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

وبتطلب التخطيط توفير مجموعة الأنشطة الأولية من بينها [1] :

- توفر نظام متكامل للتخطيط بحيث يكون التخطيط الاستراتيجي جزء منه .
- توفر هيكل تنظيمي يساعد على التخطيط الاستراتيجي بحيث يكون مشجع على التفكير الإبداعي ويسهل عملية الاتصال .
- توفر نظام معلومات يمكن من خلاله المؤسسة التعرف على بيئتها وتحديد اتجاهاتها المستقبلية .
- توفر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وليس فقط التركيز على النتائج والأهداف قصيرة الأجل .

المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالادارة المحلية وعلاقته بالتنمية المحلية .

أولا – علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة المحلية :

إن التخطيط الاستراتيجي بمثابة الركيزة الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في الإدارة المحلية من اجل النهوض بكافة مجالات الحياة ومواجهة المشكلات التي تعيقها في تحقيق التنمية وذلك باعتبار إن التخطيط هو أسلوب عملي تنظيمي يستخدم فيه الذكاء العلمي لتسخير الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في كافة المجالات .

ويرتبط التخطيط المحلي بتنظيمات الحكم المحلي مثل المجالس المحلية ، إذ يرعى فيه الظروف واحتياجات البيئة المحلية المختلفة والمتنوعة ، وكثير ما تستمد الخطط المحلية اتجاهاتها من الخطة العامة للدولة مع مراعاة احتياجات وإمكانيات وظروف هذا المجتمع المحلي .

وتقوم به أجهزة التخطيط المحلي التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة ، مما يتيح لها قدرا كبيرا من الحرية في توجيه الطاقات وإدارة الموارد المحلية للمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للدولة من خلال تحقيق الأهداف المحلية . إذن التخطيط المحلية ما هي إلا مرحل في طريق تحقيق الغايات التي يسعى لتحقيقها التخطيط العام [2].

[1] بن سديرة عمر ، مرجع نفسه ، ص 244.

[2] ناجي أحمد عبد الفتاح ، المرجع نفسه ،ص 104 .

وقد كان ظهور التخطيط الاستراتيجي المحلي ضرورة ملحة لمعالجة مسائل محلية معينة يتميز بها كل مجتمع محلي عن الأخر ، وعدم وجود تجانس بين المجتمعات المحلية في الوطن الواحد لكن هذا لا يعني أن الخطة المحلية تنفصل عن الإقليمية أو القومية بل يجب أن تكون جزاءا منها تنسق فيها الخدمات المحلية .

وبالتالي فالتخطيط المحلي يساهم في التقليل الفرص من فرص عدم التأكد من الوصول الى نتائج فعالة ويعزز المشاركة في صنع القرار كما يساعد البلديات على استخدام المنطق العلمي في تحليل الموارد المختلفة والسبل المثلى لاستغلالها ويشجع على الإبداع والابتكار في استغلال الموارد المتاحة بشكل مستدام .

ثانيا – علاقة التخطيط الإستراتيجية بالتنمية المحلية .

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية علاقة تكميلية وطيدة حيث أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية هو عبارة عن نشاط علمي ينطوي على تدخل إداري من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية بغرض التأثير عليها ودفعها في المسار المرغوب فيه ووضع استراتيجيات التي تقوم عليها التنمية المحلية والتي توجه السلوك والجهد التنموي في مختلف المجالات وعلى كافة المستويات المحلية والقومية ، فالتخطيط الاستراتيجي الملائم ينبثق من البيئة المحيطة بالبرنامج التنموي .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية هو حصيلة مرغوبة لأنشطة بعيدة المدى ، فهو يرتكز على البعد الإنساني تمحور للعملية التنموية وعلى الاستدامة في محافظة لمخطط التنموية على حقوق الأجيال القادمة في الموارد المتاحة ، كما أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية هو بالأساس عملية علمية تستخدم الأدلة العلمية والمؤشرات الكمية لوضع الرؤى بعيدة المدى والأهداف الإستراتيجية [1].

[1] عبد مولاه وليد " التخطيط الاستراتيجي للتنمية " في حسر التنمية ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنموية في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت السنة الحادية عشر ، العدد 114 ، يونيو 2012 ، ص 4 .

خلاصة الفصل :

من أهم النقاط التي تطرقت لها الباحثة في دراستها للفصل الثاني ما يلي :

- إبراز الدور التنموي للإدارة المحلية حيث تعتبر الإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري حيث يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة تمارس اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية .وتهدف الإدارة المحلية إلى تحقيق التنمية المحلية وذلك بتطوير المجال الاقتصادي ومجال التهيئة العمرانية والمجال الاجتماعي وغيرها من أجل إحداث تنمية محلية مستدامة .
- تفصيل وتحليل الدور التنموي للتخطيط الاستراتيجي حيث يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا فعالا في النهوض بالمجالات الاقتصادية و مجال التهيئة العمرانية والمجال الاجتماعي وغيرها من المجالات .
- إعطاء نماذج عن التخطيط الاستراتيجي كنموذج هارفاد و وست برنهام و إسماعيل السيد.
- شرح شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من العناصر الأساسية كالشمولية وهي أن تكون عملية التخطيط عملية شاملة لكفة القطاعات وان تقوم التخطيط على نظام واقعي ومتكامل وان يتوفر نظام التخطيط على نظام تكامل .
- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة المحلية حيث تكمن العلاقات بين التخطيط و الإدارة المحلية في النهوض بكافة مجالات الحياة ومواجهة المشاكل التي تعيقها لتحقيق التنمية .
- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنمية المحلية حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي المحلي بمثابة حصيلة مرغوبة لأنشطة بعيدة المدى فالعلاقة هي علاقة تكاملية حيث يعتبر التخطيط نشاط علمي تنموي يقتضي التدخل في المجريات الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق تنمية محلية

الفصل الثالث :

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية لبلدية الثلاثة

مقدمة الفصل:

يعالج هذا الفصل التعريف ببلدية الشلالة وإبراز مكانتها الاقتصادية بالإضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي لها وتم التطرق إلى الخطوات الإستراتجية لتحقيق التنمية في بلدية الشلالة وكيفية المشاركة في التنمية .

ولاية البيض هي تلك الولاية التي تتمتع بتواجد عدة بلديات فعالة في التنمية المحلية ومن أبرز هذه البلديات بلدية الشلالة الظهرانية والتي تحظى بمكانتها وموقعها الاستراتيجي ومعالمها الأثرية ويسوف تتطرق الدراسة في هذا الفصل بالتعريف ببلدية الشلالة وإبراز مكانتها في تفعيل التنمية على المحلي .

المبحث الأول : التعريف بالبلدية ومكانتها الاقتصادية :

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول بلدية الشلالة .

أنشأت ادريا بلدية الشلالة سنة 1984 بموجب القانون رقم 84-09 المؤرخ في : 4 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، حيث تقع في الجنوب الغربي لولاية البيض تبعد عنها بـ 140 كلم ، يربطها بها الطريق الوطني رقم 47 ، يحدها :

شمالا وشرقا : بلدية المحرة .

غربا : بلدية عسلة ولاية النعامة .

جنوبا : بلدية بوسمغون .

تتربع على مساحة قدرها 219.30 كلم مربع ع،عدد سكانها حوالي 8500 نسمة ، معظم تجمعها سكاني بالشلالة مركز مقر البلدية ، حيث تعتبر بالمرتبة الثانية بعد الولاية من حيث الكثافة السكانية باعتبار مساحتها الصغيرة ، بالتقريب 30 نسمة في 1 كلم مربع الواحد ، تقع على ارتفاع : 1200 متر على سطح البحر

كما تحتوي البلدية على تجمع سكني بالشلالة القبلية وتجمع سكني بقرية عن حشيفة [1]

أن بلدية الشلالة ونظرا لموقعها الجغرافي الهام والتي تعتبر قطبا سياحيا واعدا بولاية البيض ، بأصالة قصورها العتيقة ورائحة بساتينها الطيبة رومانها وتينها والسلاسل الجبلية المحيطة بها التي تزيدها جمالا ، جمال سكانها وطهارة قلوبهم .

[1] مقابلة مع السيد لحبيب بويهي رئيس مصلحة النزاعات الادراية يوم 2020/08/14 ، على ساعة 9:30.

المطلب الثاني : مصالح وهيئات بلدية الشلالة .

إن بلدية الشلالة تحتوي على إقليمها الجغرافي على عدة مؤسسات إدارية ومالية واجتماعية وكذا عدة مصالح تقنية تعتبر مكسبا هاما بالنظر إلى عدم تواجدها في البلديات ونذكر منها:

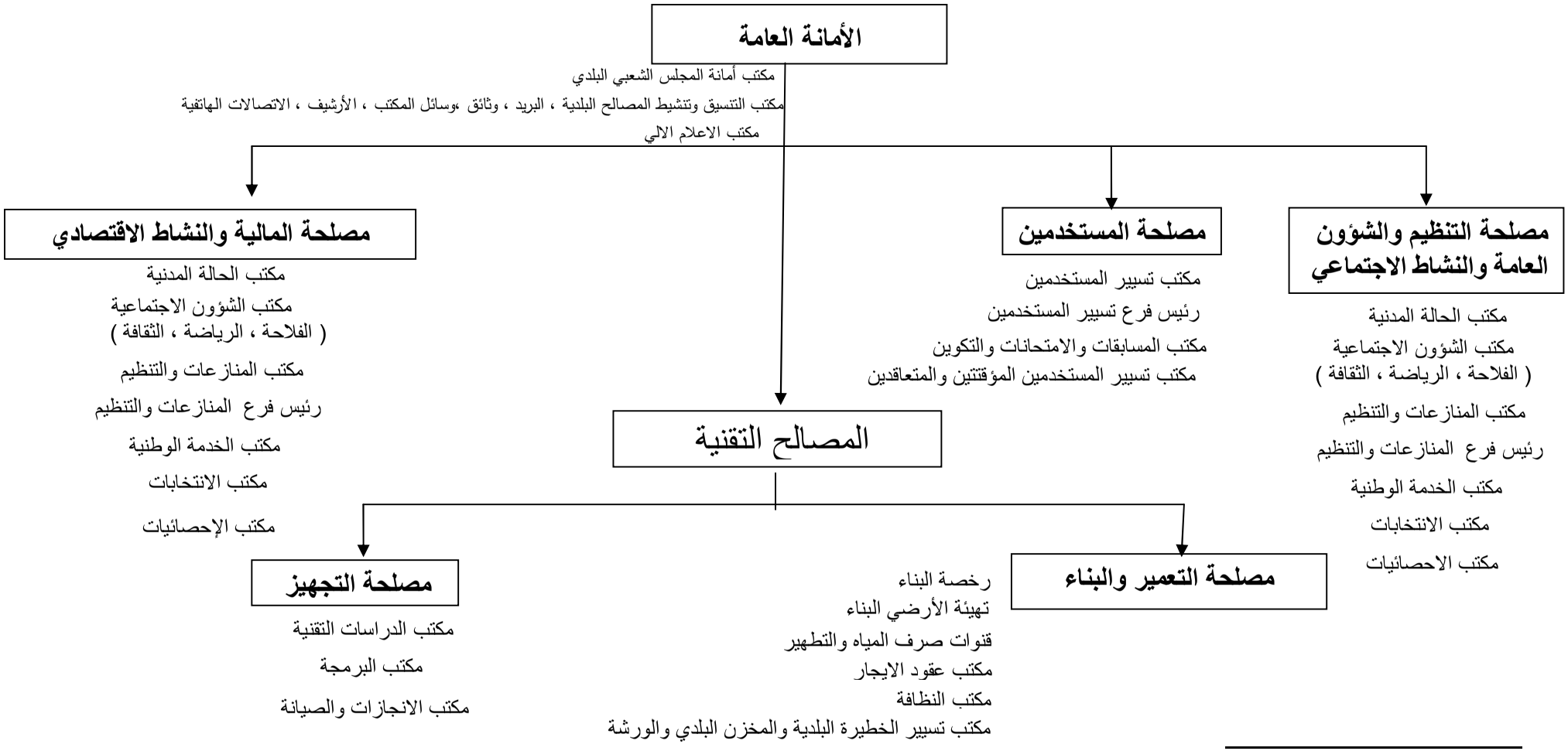
- الملحقة الإدارية بحي الوئام بالشلالة مركز
- الملحقة الإدارية بحي البواقي بالشلالة مركز
- الملحقة الإدارية بالشلالة القبلية
- القسم الفرعي لتجهيزات العمومية بدائرة الشلالة
- القسم الفرعي للسكن بدائرة الشلالة
- القسم الفرعي للموارد المائية بدائرة الشلالة
- القسم الفرعي للفلاحة بالشلالة
- القسم الفرعي للبناء والتعمير والهندسة المعمارية بدائرة الشلالة
- المراقب المالي لبلدية الشلالة
- خزينة بلدية الشلالة
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشلالة مركز
- الخلية الجوارية التضامن بالشلالة
- الصندوق الوطني للعمال الأجراء فرع الشلالة
- مركز التكوين المهني و التمهين مساوي محمد بالشلالة مركز
- ديوان الترقية والتسيير العقاري قباض الشلالة
- مفتشية أملاك الدولة بالشلالة
- فرع الديوان الوطني للتطهير .
- نسق الجزائرية للمياه.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية الشلالة :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

التنظيم الإدارية لمصالح بلدية الشلالة

الفئة الأولى التعداد السكاني أقل من 20.000 نسمة[1]



[1] مقابلة مع السيدة مشري فاطمة متصرفة ادارية يوم 2020/08/16 على ساعة 14:30 زوالا .

المبحث الثاني : الخطوات الإستراتيجية لتحقيق التنمية لبلدية الشلالة .

المطلب الأول : أساسيات الفعل التنموي المحلي والمشاركة فيها

1- التخطيط للتنمية المحلية:

أ. تعريف التخطيط :

هو أسلوب في التنظيم يهدف إلى استخدام الموارد المحلية وغير المحلية على أفضل وجه ممكن لتحقيق أهداف تتطلبها التنمية الاجتماعية والاقتصادية [1] خلال فترة زمنية محدودة في هذه الفلسفة الاجتماعية التي يريد المجتمع أن ينمو في إطارها.

إن التخطيط للتنمية المحلية ينطلق من إيجاد بدائل لأعداد مخطط التنمية المحلية ضمن الخطة الوطنية الشاملة ولا يمكن للتنمية أن تحقق أهدافها ما لم تكن ضمن إستراتجية واعية تعتمد على التخطيط للتنمية.

ب. أسس التخطيط (مبادئ):

إن التخطيط للتنمية المحلية هو من أساسيات الفعل التنموي والتنمية المحلية لا يمكن أن تحقق أهدافا موضوعية دون تخطيط موضوعي هادف لذلك التخطيط بعد السمة الأولى في التنمية ، ولهذا للتخطيط ضوابط ينطلق منها وهي مبادئ أسس يقوم عليها ونذكر منها ما يلي:

1- الواقعية :

التخطيط هو عملية تصورية لغايات اجتماعية معينة ولأساليب تحقيقها بالإمكانيات المادية والبشرية الممكنة فالتخطيط الناجح والموضوعي هو الذي يرتكز على تقدير دقيق لواقع المجتمع المحلي الذي يراد تنميته وليس لأمال خيالية ، فأي تحسينات في المجال الصحي والسكن فعلينا أن نرسم تخطيط انطلاقا مما عليه واقع الصحة ، والترفيه ومن أجل إلا تتعارض الخطة وتصطدم بالواقع وتصبح التقديرات غير حقيقية ومن هنا تكون الخطة معرضة للانهيار في أية لحظة

2- الشمولية :

أن الخطة التنموية المحلية تتضمن كفة القطاعات الأساسية المكونة للمجتمع المحلي من التعليم ، الصحة ، الزراعة ، الصناعة .....فالتخطيط السليم هو الذي يقوم على ذلك التصور الشمولي لعناصر الحياة الاجتماعية ، من طرق جميع الجوانب المشكلة التي يخطط لعلاجها في الحسبان ، إضافة إلى الشمول الجغرافي للمنطقة الجغرافية المراد تنميتها.

[1] شروخ صلاح الدين ، علم الاجتماع التربوي ، د ، ط ، عنابة : دار العلوم ، 2004 ، ص 157.

3- التكاملية :

تأخذ كل خطة تنموية لوحدها بالتكامل أثناء التخطيط للتنمية المحلية لا مكان للتصور الاستقلالي المفكك للبرامج ، بل تؤكد لمجموعة متكاملة متفاعلة فالخطة التربوية تخدم الخطة الصحية ، والخطة الصحية تقدم الخطة الزراعية ، وهكذا نشأ علاقة بين مختلف المؤسسات .

4- الاستمرار والتجدد :

إن تجسيد مبدأ الاستمرار والتجدد والانفصال بين أية مرحلة من مراحل التخطيط عن المرحلة الموالية لها، فمرحلة إعداد و تنظيم البرامج لا تنفصل عن مرحلة المتابعة والتقويم والتجديد يظهر في التخطيط الاجتماعي المستمر والمترابط ، فمنذ البدء في الخطة الأولى يشرع في بدء دراسة الخطة الثانية كما يظهر التجديد عند التعديل أساليب التخطيط وأجهزته من مشروع لأخر حسب طبيعة المشروع والبرنامج ، وحسب الظروف الزمنية والمكانية .

5- التنسيق :

التنسيق يعد من المبادئ الأساسية للتخطيط ويأخذ التنسيق ناحيتين الأولى يكون التنسيق بين الأهداف المراد تحقيقها فكلما كانت خطة مرسومة لها أهداف و الأهداف تنقسم الى إستراتيجية تقنية.

وتنسيق بين الأهداف يضمن عدم تكرار الجهود والناحية الثانية التنسيق بين الوسائل والإجراءات والسياسات الأزمة للخطة ، فالوسائل هي لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع .

6- المرونة :

يتجسد مبدأ المرونة في المرونة الزمنية والمكانية ، فالمرونة الزمنية حينما تأخذ في اعتبار مبدأ التغير الاجتماعي التلقائي الذي قد يحدث خلال زمن محدد لتنمية الخطة ، أما المرونة المكانية إذا كانت برامج التنمية المحلية مصدرها مستوى وطني ففي هذه الحالة وجب مراعاة ظروف المجتمع المحلي وإضفاء الطابع المروني لأية خطة تنموية على مستوى المحلي يصبح ضروري.

ج. أنواع التخطيط التنمية المحلية :

ينقسم التخطيط الاجتماعي إلى سبعة أنواع سوف نتطرق إلى ذكر بعضها:

1- التخطيط البنائي :

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

2- التخطيط الوظيفي :

أن هذا النوع من التخطيط لا يهدف الى إحداث تغيرات جذرية وإنما يسعى إلى تحسين الأداء وتغير وظيفي ومنه يتسم بالإصلاح والتصحيح وطبق هذا التخطيط في العديد من الدول المتقدمة ، فالتخطيط الوظيفي ضروري لإحداث التصور الحقيقي للتطور الحدث

3- التخطيط الكلي :

ويتضمن الخطة التخطيط ، في مجل فروع الفعل الاجتماعي والنشاط الاقتصادي فالخطة التنموية الكلية تشمل كافة المجالات الإنتاجية والبشرية داخل المجتمع .والفل الاجتماعي يخطط لزيادة الأداء الصحي مما يتطلب توفير عدد من الأطباء والممرضيين و الادارين وهذا يتطلب قرار معتبرا من الاستثمارات في المجال التربوي ومجال التكوين الطبي ومجال التعليم الجامعي ، وبالتالي التغطية الكاملة لمختلف البرامج التنموية في سلسلة مرتبطة ومتكاملة في نختلف القطاعات ويمكن الاستغلال الجيد للبنى التحتية لتسهيل عملة التنمية [1].

4- التخطيط الجزئي :

إن التخطيط الجزئي هو أيسر من التخطيط الكلي من حيث طبيعة البرامج الإنمائية ومكان تنفيذه وتمويله وهذا النوع من التخطيط ينفذ في مجال اقتصادي واجتماعي معين ضمن التنمية المحلية كالمشاريع صحية أو زراعية ، ..... اعتماد أسالبي علمية واستغلال أمثل للإمكانية الاقتصادية والاجتماعية .

[1] **LORNDAHL BENHGT** : new cooperatives local development (a.study) of cases in gamut and .Sweden) journal of rural study vol 12 No: 2 1996.pp146.

المطلب الثاني : مراحل التخطيط للتنمية

يتم التخطيط للتنمية من خلال عدة خطوات متتابعة فيما بينها متماسكة الحلقات تتصل مقدماتها بنتائج وتتعرض هذه مراحل في ما يلي :

1- المرحلة التمهيدية للتخطيط :

إن كل عمل يقوم عليه الإنسان كيف ما كان فانه حقا قبل الشروع فيه يقوم بخدمات الفعل، وهذه المرحلة مهمة حيث يتم تحديد العديد من النقاط والإجابة على العديد من الأسئلة لذلك من هذه النقاط ما يلي :

أ. **تحديد أهداف الخطة :**

يرتكز تحديد الأهداف على مبدأ التكامل والتوازن بين مختلف الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وغالب ما يتناول الخطة الاجتماعية جانبين هما

الجانب 1: أحداث تغيرات اجتماعية تتعلق بالبناء الاجتماعي والطبقة السياسية والأسرية والعلاقات الاجتماعية و القيمية

الجانب 2: العمل عل إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية الأساسية من توفير العلاج وتعليم الأفراد والحج من الجريمة .

ب. **جمع البيانات :**

ج. كلما كان جمع المعلومات عن ظروف المجتمع الاقتصادية وواقعة الاجتماعي والسياسي لكلما استطاع معرفة ماذا يريد؟ والحصول على البيانات من خلال الرجوع إلى للإحصائيات و التقارير والبحوث الاجتماعية ، ولذاك عملية جمع البيانات تتطلب إحصائيات ، ع السكان والتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية.

2- مرحلة إعداد مشروع الخطة :

بعدما توفرت جملة المعطيات والمعلومات فانه عل ضوئها يتم مناقشة والبدء في وضع ملامح المشروع، وهنالك شكلين أساسين في التصميم للإعداد المشروع وهما :

أ. **التصميم التنازلي :**

وهو عمودي الشكل ويكون التصميم من مستوى القيمة الهرمية إلى مستويات محلية ، أي تكون الخطة مرسومة على مستوى مركزي ثم يتم توزيعها للتنفيذ محليا (الولاية ، البلدية ، القرية) .

ب. التصميم التصاعدي :

شكله عمودي ولكنه عكسي في هذا التصميم فينطلق من القاعدة من المستوى المحلي ويصعد الى أجهزة التخطيط المركزية ،ويخضع هذا النوع من التصميم إلى التسلسل الإداري في الدول ، ويزكي على مستوى الدائرة بعد مناقشتها محليا ومن خلال ما تقدم فان مرحل إعداد مشروع الخطة وهو ما يطلق عليه غالب مرحلة تصميم الإطار وتقدير التكاليف لتهيئتها للمرحلة الموالية .

ج. مرحلة تصميم الإطار النهائي للخطة :

تأتي هذه المرحلة بعد سياقاتها حيث تفترض الدراسة من قبل لجان مختصة وتقدم تقريرها ومقترحاتها ثم تبدأ بالنقاشات واللقاءات على التصميم النهائي لمعرفة الاقترابات النظرية للخطة وتكاليف العملية التمويلية والمقاربة بين البدائل المقترحة والمفاضلة بينها وترتيبها في سلم الأولويات تم تعرض على أجهزة التخطيط المركزية للتنسيق بينهما و إقرارها بصورتها النهائية وإصدار القوانين التي تنظم العملية وتنفيذها بعد أخد الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية في تحديد هذا الاختبار لان البناء الاجتماعي دائما في حالة تغير مستمر لا تنقطع [1].

د. مرحلة تنفيذ الخطة :هذه المرحلة الرئيسية التي تعتبر لترجمة الخطة والبرامج المتضمنة سلوك تطبيقي وفق التخطيطات التي رسمت من فكر والى تجسيد على أرض الواقع والبدء في عملية التنفيذية مع تحويل الهيئات المنفذة مرونة وبعض الاستقلالية في التكيف .

هـ. مرحلة المتابعة والتقييم :

هذه المرحلة تنشأ بعد مرحلة البدء في التنفيذ والمتابعة الميدانية تشمل المراقبة وتكون بالتوازن من التنفيذ لتسجيل المشكلات التي قد تنشأ والتي لم تكمن في الحسبان ومتابعة نسبة نجاح الانجاز وبعد التقييم من أساسيات التخطيط فكلما كان التقييم كلما استطاع المنفذ أن يتعرف على وتيرة العمل وحجم الانجاز

[1] مكاوي علي ، مكاوي عبد الكامل ،المرجع نفسه ، ص 45.

المطلب الثالث : المشاركة في التنمية المحلية :

1- تعريف المشاركة في التنمية المحلية :

هي مساهمة جماهيرية الأهالي الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات لتحديد الأهداف المحلية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومساهمة الأهالي التطوعية في برامج ومشروعات التنمية [1]

2- عناصر مفهوم المشاركة :

أ. مشاركة المواطنين تعد قيمة اجتماعية ومبدأ أساسي لعمليات تنمية المجتمع المحلي

ب. مشاركة المواطنين في التنمية يأخذ صورة الإعمال التطوعية بصفة إرادية تنبع من أعماق المواطنين وشعورهم بالانتماء.

ج. إن مشاركة المواطنين في التنمية ليست فقط اختبار القيادات الشعبية بل تتجسد أيضا في المتابعة والتقييم المستمر من بداية العملية إلى نهايتها.

2- أهمية المشاركة في التنمية المحلية:

إن مشاركة المواطنين في عملية التنمية هي قيمة محورية باعتبارها هدف ووسيلة ونبرز أهمية مشاركة المواطنين فيما يلي :

- مشركة المواطنين في التنمية يعبر عن رغبتهم وما يصلح لمجتمعهم وما لا يصلح وهذا الجانب يستنتج كما على التنمية أن تعمل على تحقيقه وكسبه.
- مشاركة المواطنين تجعلهم يدركون حجم مشكلاتهم والإمكانيات المتاحة لتحقيقها .
- إن مشاركة الموطنين في التنمية تضمن صفة استمرارية للبرامج والمشرعات المخططة. [2]

[1] department of economic and socio. affair in popular participation (in) the crisis on making for development .united nation N.0 Y.1975. P 41.

[2] مكاوي علي ، مكاوي عبد الكامل ، المرجع نفسه ، ص 47.

3- -أنماط المشاركة في التنمية المحلية :

تتعدد أنماط المشاركة من دولة إلى أخرى ومن مجتمع لأخر وهذا ما ستطرق إليه بالتفصيل :

أ. **التمثيل عبر السلطات المحلية:**

يعد هذا النمط من أهم وسائل التنظيم المواطنين للمشاركة في التنمية ، حيث تتابع المراحل الأولية التي رأيناها في مرحل إعداد التخطيط للتنمية والمراحل المختلفة للعملية إلى جانب فعاليتها ،حيث غالبا ما تكون لهذه السلطة قرارات تنفيذية وتأثير مباشر في إدارة شؤون التنمية المحلية .

ب. **عضويته هيئات تنمية المجتمع :**

إن الهيئات تعد إحدى أنماط المشاركة غير المباشرة وتسعى إلى تنظيم جهود المواطنين وتكوينهم وتدريبهم وتضطلع بهذه المهام العديدة من هيئات المجتمع المدني ، مجمعيات الأحياء ، الأندية الريفية ، التنظيمات السياسية [1].

[1] كامل محمد سميرة ، التنمية الاجتماعية مفهومات أساسية ،الإسكندرية : رؤية واقعية ،د،ط المكتب الجامعي الحديث ،1984، ص 137.

المبحث الثالث : تقيم العملية التنموية ومعوقات التنمية للبلدية الشلالة

إن عجلة التنمية المحلية لن تتقدم من فراغ وطالما هنا مشاركة شعبية فمعناه هناك متابعة وتقيم للعملية التنموية .

المطلب الأول : المتابعة وتقيم العملية التسوية .

أولا : تعريف التقييم : هو تنظيم العملية التنموية ومنهج علمي ليستخدمه المختصون لتحديد مدى نجاح العملية القائمة والتقويم كالإصلاح يزداد شيوعا إلى جانب التخطيط ، والمراد به وضع أو تحديد قيمة لأمر من الأمور على ضوء مقاييس معينة يمكن تصميمها مقدما واتخاذها ميزان تزن نتيجة الجهد الذي يذل[1].

ثانيا : موضوعات التقييم :

هي تلك الموضوعات التي يعتمدها التقييم متعددة وكثير نذكر من بينها:

1-تقيم البرامج في حد ذاتها :

وهذا النوع من التقييم يقوم على الدراسة النقدية للبرامج والتحقيق فيها هل أخذت وقتها في التفكير ، وفي التخطيط والتنفيذ .

2-تقييم على مستوى الأدوات والأساليب :

ويقوم هذا النوع على مدى ملائمة الأدوات المسخرة للتنفيذ البرامج والأساليب المستعملة فيها ، لان الأداة هي مسقط النتيجة فإذا كانت الأداة ببسطة فالنتيجة تكون بسيطة ، وإذا كانت معقدة فان مستوى الانجاز يكون دقيقا ومحكما [2] .

3- تقيم الإدارة والإشراف والعاملين :

ويقوم على تحرى التخصص والخبرة ، والتنسيق الكامل في عملية التنفيذ ومراقبة العاملين وظروفهم الصحية والنفسية ومدى تشجيع مبادرائهم.

4-تقييم الوقت :

ويشمل تقيم مختلف مراحل عملية التنمية المحلية من بدء العملية لنهايتها فيما مدى إعطاء لكل مرحلة المهلة زمنية الكافية .

[1] عبد المنعم نور ، الحضارة والتحضير ، ط 1 ، 1977، ص 221.
[2] مكاوي على ، مكاوي عبد الكامل ، المرجع نفسه ، ص50.

5- تقييم التمويل :

حيث يلعب التمويل الجزء الأكبر في نجاح أو إخفاق التنفيذ وتأخره وجل برامج التنمية المحلية تعاني من العجز المادي وعدم التقدير الجديد للتكاليف ونفقات، الانجاز مما يعيق البرامج ويهدر فيها أموالا وجهودا في المرحلة السابقة .

6- تقييم اتجاهات المستفيدين :

ويشمل استطلاع ري المواطنين لمعرفة آرائهم ومواقفهم من البرامج قبل تنفيذ وبعده .

ثالثا أدوات التقييم :

يعتمد على مجموعة من الأدوات والتي يحددها موضوع التقييم وطبيعته فإذا ما تعلق الأمر بالمستفيدين ففي هذه الحالة يستخدم أدوات البحوث الاجتماعية منها المسح الاجتماعي ، منهج دراسة الحالة ، فإذا ما كان التقييم تماسك المنفذ من خلال صلابته ونسبة ما رسم له فهنا يلجأ إلى أدوات تقنية و مخبريه وتحليل العينات ومركبات الصرح المنجز ومدى تماشيه والمقاييس التي سطرت له .

المطلب الثاني : معوقات التنمية ببلدية الشلالة

بلدية الشلالة مثلها مثل باقي البلديات تواجه مشاكل عديدة وعراقيل التي تحول بينها بين التنمية وسوف نفصلها بالأتي :

1- المشاكل المالية :

تعتبر الموارد المالية العمود الفقري لأي وحدة محلية ، وعليه يمكن قياس درجة فعالية واستقلالية ، أي سلطة محلية بمدى قدرتها المالية على تمويل برامجها الخدماتية ، وتنفيذ سياستها وخططها التنموية من مصادرها الذاتية ، بدون الاعتماد على الإعانات الحكومية ، وعلى هذا الأساس فان بلدية الشلالة كغيرها من البلديات لا تتمكن من سد الحاجات والاتفاق عليها .

2- المشاكل الفنية :

تعاني معظم بلديات الوطن بما فيها بلدية الشلالة من خلل هيكلي في بيئة الهيئات المحلية فهناك قضايا متعددة تتعلق باليد العاملة . من حيث أدائها وتدريبها وتحفيزها بالإضافة إلى قلة المهندسين والعاملين في المؤسسات تعتبر من المشاكل التي تواجهها الإدارة المحلية .

3- الانفجار السكاني :

إن الانفجار السكاني تعاني منه بلديات عديدة بما فيهلا بلدية الشلالة والناتج عن التحضر والهجرة المتزايدة من الريف إلى المدينة ، حيث تؤدي هده الهجرة الى العديد من المشاكل منها تدني مستوى الخدمات المحلية ازدحام الشوارع ، تلوث البيئي ...

4- المشاكل الإدارية :

- فقدان التنسيق في الأعمال المحلية .
- ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق .
- انتشار المحاباة والمحسوبية في تعين موظفي البلدية مما يؤثر على كفاءة العاملين فيها.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا الى خطوات العمل الاستراتيجي من أجل تحقيق التنمية المحلية بالإضافة إلى شرح وتحليل ، الآليات التي لها دور كبير في المساهمة في تحقيق الأهداف التي سطرتها بلدية الشلالة بالإضافة إلى التفصيل في المشاركة في التنمية المحلية وإدراج معوقات التنمية ببلدية الشلالة والمشاكل التي توجهها

خاتمة

وفي أخير يمكننا القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مرشدة توجه عمل المنظمة مستقبلا لتحقيق رسالتها فقد أصبح التخطيط هو المدخل الصحيح لتحقيق الهداف وضمان استمرار وديمومة المنظمة ويوفر التخطيط الاستراتيجي أساسا علميا ومنهجيا وموضوعيا لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والانجاز فيها.

ويبدو مفهوم التنمية المحلية تنديد الصلة بمصطلح التخطيط الإستراتيجي حيث تعتبر المرآة العاكسة التي تجسد وتعكس وجه التنمية الوطنية وسياستها الاقتصادية على مستوى الوحدات المحلية.

كما ترى أن معظم الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والتنمية المحلية حاولت إيجاد العلاقة بين المفهومين كمحاولة لإيجاد أفضل الطرق لتحقيق التنمية المحلية فالدولة بشكل عام وتسعى إلى تحقيق التنمية المحلية حيث تجعل هدفها من أهدافها الرئيسية.

كما نلمس أن الإدارة المحلية تعتمد على التخطيط الإستراتيجي في طرقها نحو التنمية وتحقيق الأهداف المسطرة كما قمنا بمحاولة قياس دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر وبالتحديد في بلدية الشلالة الظهرانية فالملاحظ أن معظم الانجازات التنموية في بلدية الشلالة كانت انجازات فوقية فقط، حيث لم تحقق الفعالية المرجوة منها وهذا راجع للمعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المسطرة والنهوض بالتنمية بالإضافة إلى أن هناك هفوات في التخطيط في بعض المشاريع وعدم الأخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية في المحيط مما يجعل صعوبة في تحقيق الأهداف ويجعل التخطيط تخطيطا غير دقيقا.

حيث يعبر التخطيط عن النظرة الشمولية للمنظمة بما يمكن من أخذ صورة حقيقية عن واقعها الحالي والمنظور من خلال عملية تحليل الظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك من أجل وصح خطة إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تحسين قدرتها في التعامل مع المشكلات ، فمن خلال تشجيع المديرين مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط ، يؤدي إلى زيادة قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات نجاحه.

ومن أهم التوصيات المقترحة من أجل تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية نذكر منها ما يلي:

- -إعطاء التخطيط الإستراتيجي الأولوية في تنفيذ المشاريع من أجل تحقيق التنمية المحلية.
- -تسخير الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية لجدب الإطارات والكفاءات المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- -الاعتماد على الكفاءات الموجودة داخل البلدية.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة حيث يمكننا القول بأننا بحاجة إلى خطة إستراتيجية قائمة على مبادئ ومقومات عملية لضمان الديمومة وبقاء المؤسسة .
- الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها في اطار التحضير الجيد لكل ما هو قادم في المستقبل .

فتعتبر بلدية الشلالة إحدى الهيئات المحلية التي تحظى بأهمية كبيرة ودور فعال في تحقيق التنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية في العمل التنموي يحتاج إلى تفعيل كل الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية ، فيعتبر التخطيط الإستراتيجي شرط ضروري لتحقيق التنمية فهو يعمل على ربط جميع المؤسسة بأهدافها وهو أبرز العوامل التي تحتاجها أي أنظمة لتحقيق التنمية.

ملخص الدراسة :

إن التخطيط الاستراتيجي هو ذلك الأسلوب الدقيق الذي ترسمه الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المحلية ، فهو يعتبر وسيلة مهمة لتحقيق الرفاه ، فالتخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة تلجأ إليها المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة ، اذ يعمل على ربطها بمحيطها مما يساعدها على اختبار الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع التغير المحيط وتعقيداته .

ومن خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في بلدية الشلالة الظهرانية ، تم التعرف على مدى تحقيق البلدية لأهدافها واتضح إن البلدية غير قادرة على تجسيد مشاريع التنمية على ارض الواقع وذلك نظرا للمعوقات التي تواجهها البلدية أثناء العملية التنموية .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط الاستراتيجي ، التنمية المحلية ، الإدارة المحلية ، المشاركة في التنمية ، التخطيط للتنمية ، التنمية لبلدية الشلالة .

Strategic planning is that precise method that the local administration draws to achieve local development, and it is considered an important means for achieving prosperity.

and Strategic planning is an urgent necessity for the organization to resort to achieve its established goals, as it links it to its surroundings, which helps it choose appropriate strategies to deal with the surrounding and its complexities and Through studying the reality of strategic planning in the municipality of chellala, the extent to which the municipality has achieved its objectives was identified and it became clear that the municipality is unable to embody development projects on the ground due to the obstacles that the municipality faces during the development process.

key words :

Strategic planning, local development, local administration, participation in development, development planning, development for the municipality of chellala.

الكتب :

بن غضبان فؤاد " تنمية المحلية ممارسات وفاعلون " ط 1 عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع : ، 2015..

جعلاب كمال ،" الإدارة المحلية وتطبيقاتها "،: د،ط الجزائر ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2017 .

دياب مفتاح محمد " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات" ط1الأردن :دار المنهجية للنشر والتوزيع .

زيدان جمال ، "إدارة التنمية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع" ، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.

سالم أمينة ،" إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي ط 1"، القاهرة : ، المكتب العربي للمعارف ، دون سنة.

شروخ صلاح الدين ، "علم الاجتماع التربوي" د ، ط، عنابة : دار العلوم ، 2004.

العطار فؤاد " مبادئ في القانون الإداري " ،القاهرة : دار النهضة العربية ، 1955.

عودة ايمن ، "الادارة المحلية "، ط1 ،عمان : ، دار وائل للنشر ، ، 2010 .

كافي مصطفى يوسف ،" التخطيط من منظور اقتصادي وبين إعلامي "، ط1،عمان : دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2017،

كامل محمد سميرة ،" التنمية الاجتماعية مفهومات أساسية ، رؤية واقعية" د، ط، ، مصر : المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1984.

ناجي أحمد عبد الفتاح ،" التخطيط للتنمية في الدول النامية" ، د، ط ، المكتب الجامعي الحديث ، 2011

نور عبد المنعم ، "الحضارة والتحضير" ، ط 1.1977

department of economic and socio. affair in popular participation (in) the crisis on making for development .united nation N.0 Y.1975.

lORNDAHL BENHGT : new cooperatives local development (a. Study) of cases in gamut and. Sweden) journal of rural study vol 12 No: 2 1996

مذكرات :

الاخضيري ايمان ، "دور المؤسسات المالية الدولية في تمويل وادارة التنمية المحلية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم ، تخصص ادارة الجماعات المحلية والإقليمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 - 2011 .

بودالي خيرة ،" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية "مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص سياسات عامة وتنمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة دكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2017 - 2018.

بودانة كمال ، "أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013- 2014

بونقاب عادل ، "سياسات التنمية المحلية والحضرارية ومؤثرات فيها قياسها في مجال تنفيذ الأجندة 21 للتنمية المستدامة في الجزائر" ، مذكرة لنيل الشهادة الماجسر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسير ، قسم العلوم التجارية وعلوم التيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2010 - 2011

خنفري خضير ، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وأفاق ، رسالة دكتورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2011 .

زعيبي رحمة " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليم العالي الجزائرية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013.

زيدان حمال ، "واقع التنمية على ضوء الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر" 1990 ، 2000 ، رسالة ماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2001.

سعودي محمد ، "اثر برامج دعم النمو على التنمية المحلية" ، مذكرة لنيل الماجستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة شلف ، 2007

شويح بن عثمان ، "دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان ن 2010 -2011

صدار أحلام ، زدايرية ريم ،" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ،2015-2016.

صوالحي ليلى ، "التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة 1

طالبي يمينة ، "الدور التنموي للجماعات المحلية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في شعبة العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة دكتور مولاى طاهر سعيدة

مسعودي عبد الكريم ، "تفعيل الموارد المالية جماعات المحلية "، رسالة مقدة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة في العلوم الاقتصادية جامعة ابي بكر بلقايدى ، تلمسان ، -2012 2013

مكاوي على ، مكاوي عبد الكريم " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية " مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم سياسية ، جامعة دكتور مولاي طاهر ، سعيدة ، 2016 – 2017

موكيل عبد السلام ، "مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة العلوم السداسية "، ماستر تخصص أدارة محلية ، 2018 – 2019 ، جامعة دكتور مولاي طاهر ، سعيدة ،

محاضرات :

صهران فاطمة، "محاضرات ألقيت لطلبة سنة ثانية ماستر "، تخصص إدارة محلية ،قياس سياسات التنمية المحلية قسم العلوم السياسية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعو دكتور مولاي طاهر ، سعيدة : 2019-2020

الطعامنة محمد محمود ، "نظم الادارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف) "، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، عمان : 18 ، 20 أوت ، 2003

جرائد ومجلات :

إبراهيم عبد الله و المختار حميدة ، "دور التكوين في تثمين الموارد البشرية" ، **مجلة العلوم الإنسانية جامعة خضير بسكرة** : العدد السابع ، فيفري 2005

عمر بن سديرة ، التخطيط الاستراتيجي : الإطار النظري والواقعي التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف : **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير** ، العدد ، 13 ، 2013 .

نصوص تشريعية :

قانون(12/07) المتعلق بقانون الولاية ،المؤرخ في 21 فبراير 2012 ، الجريدة الرسمية ، العدد 12 ، الصادرة في 2011/04/29 ، المواد من 84 إلى 87 من القانون .

قانون(11/10) يتضمن قانون البلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، الصادرة في 2011/07/03 ، المادتين 109 ، 110 .

منشورات :

خليفة حنان عبد القادر ،" التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية ، دراسة مقارنة "، جمهورية القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة أطروحات الدكتورة 2016 .

عبيد خليل حسين ، " الاستراتيجيات " ط 1 بيروت : منشورات حلبي الحقوقية ، 2013

عدون داوي ناصر ، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي "، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2001 .

عبد مولاه وليد " التخطيط الاستراتيجي للتنمية " في جسر التنمية ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنموية في الدول العربية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت السنة الحادية عشر ، العدد 114 ، يونيو 2012.

مقابلات :

مقابلة مع السيدة مشري فاطمة متصرفة إدارية يوم 2020/08/16 على ساعة 14:30 زوالا

مقابلة مع السيد لحبيب بويهي رئيس مصلحة النزاعات الادراية يوم 2020/08/14 ، على ساعة 9:30.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
بسملة	1
شكر وعرفان	2
إهداء	3
مقدمة عامة	4
الفصل الأول: **الإدارة المحلية والتخطيط الاستراتيجي إطار نظري**	
مقدمة الفصل	10
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية	11
المطلب الأول : تعريف الادارة المحلية وأسباب نشأتها	
المطلب الثاني : أهمية وأهداف الادارة المحلية	14
المطلب الثالث : المقومات الاساسية للإدارة المحلية	16
المبحث الثاني : ماهية التنمية المحلية	18
المطلب الأول : تعريف التنمية المحلية وخصائصها	
المطلب الثاني : أسس التنمية المحلية وأهدافها	21
المطب الثالث : مقومات ومجالات التنمية المحلية	22
المبحث الثالث : مفهوم التخطيط الاستراتيجي	24
المطلب الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته	
المطلب الثاني : خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهميته	27
المطب الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني **الأدوار التنموية للإدارة المحلية والتخطيط الاستراتيجي**	
مقدمة الفصل	31
المبحث الأول : الدوار التنموي للإدارة المحلية	32
المطلب الأول : الدوار التنموي في مجال تهيئة الإقليم	
المطلب الثاني : الدور التنموي في المجال الاجتماعي والثقافي	33
المطلب الثالث: الدور التنموي في المجال المالي والاقتصادي	34
المبحث الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية	35
المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي في مجال العمران والتهيئة العمرانية	

المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي في مجال تنمية الموارد البشرية وحماية البيئة	37
المطب الثالث : التخطيط في المجال الاقتصادي والاجتماعي	40
المبحث الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية	43
المطلب الأول : نماذج عن التخطيط الاستراتيجي	
المطلب الثاني : شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي	45
المطب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة المحلية وعلاقة بالتنمية المحلية	46
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث **التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية لبلدية الشلالة**	
مقدمة الفصل	49
المبحث الأول : بطاقة تقنية حول بلدية الشلالة	50
المطلب الأول : نبذة تاريخية حول بلدية الشلالة	
المطلب الثاني : مصالح وهيئات بلدية الشلالة	51
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية الشلالة	52
المبحث الثاني : الخطوات الاستراتيجية لتحقيق التنمية لبلدية الشلالة	53
المطلب الأول : أساسيات الفعل التنموي المحلي والمشاركة فيها	
المطلب الثاني : مراحل التخطيط للتنمية	56
المطب الثالث : المشاركة في التنمية المحلية	58
المبحث الثالث : تقيم العملية التنموية ومعوقات التنمية لبلدية الشلالة	60
المطلب الأول : المتابعة وتقيم التنمية	
المطلب الثاني : معوقات التنمية	61
خلاصة الفصل	63
خاتمة	64
ملخص الدراسة	66
قائمة المصادر والراجع	67
فهرس	71