

المقاربة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية بالجزائر

## **Participatory approach, Strategic planning and local development in Algeria**

د. مصلي رضوان، جامعة البليدة 2

د. مدني سليمة، جامعة البليدة 2

### **ملخص:**

يعرض المقال أدناه مفهوم التنمية المحلية، حدودها، غايات الخطط المحلية والعوائق والتحديات التي تقف أمامها. يتطرق المقال أيضا إلى مفهوم المقاربة التشاركية وكيفية توظيفها في إطار تحقيق تنمية محلية مستدامة. كما يتناول المقال بالتحليل كيفية توظيف التحليل والتخطيط الاستراتيجي ضمن مساعي تحقيق تنمية محلية مستدامة. **الكلمات المفتاحية:** الحكم الرشيد، التنمية المحلية، المقاربة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي.

### **Abstract:**

The article below presents the concept of local development, its usefulness, the objectives of local plans and the obstacles and challenges facing them. The paper also discusses the concept of participatory approach and how to employ it in the context of sustainable local development.

The paper also analyzes how to use analysis and strategic planning in the pursuit of sustainable local development.

## مقدمة

تواجه المدن الجزائرية عديد التحديات اليوم. ويعتبر توفير البنية التحتية، مع ضمان الاستدامة البيئية والاقتصادية، وتعزيز النمو أهداف ذات أولوية للحملة الرامية الي تحقيق التنمية المحلية المستدامة. وبالنظر إلى الاحتياجات الملحة والمتنوعة من الضروري إيجاد وسيلة سريعة لتقييم الأوضاع الراهنة كدليل فورلقياس مؤشرات التنمية المحلية.

إن التنمية المحلية عملية متكاملة على المستوى المحلي تختلف عن النمو، إذ أن النمو الاقتصادي تحقيق زيادة في الدخل أو الناتج القومي الحقيقي عبر الزمن. وإذا كان النمو الاقتصادي يقاس بمعدل النمو في الناتج أو الدخل القومي الحقيقي أو معدل النمو في الدخل الفردي الحقيقي، فإن التنمية أعمق أثرا وأوسع وأشمل مجالا من النمو الاقتصادي، فهي ترمي إلى إحداث تغيير في البنى المجتمعية، ومنظومة القيم، والمؤسسات والسياسات القائمة وبالتالي في شتى المناحي الحياتية لفئات المواطنين بشكل إيجابي ونافع يحل مشاكلهم ويلبي حاجياتهم.<sup>1</sup>

والتنمية بهذا المعنى، تستهدف في مجموعها إبراز الطابع التكاملي، والشمولي للعملية. فهي أولا متكاملة ولا تنحصر في قطاع أو قطاعات معينة (زراعي، صناعي ...). كما أنها مستدامة، أي لا بد أن تنجح في تثبيت وتمكين أليات وأدوات استمراريتها ذاتيا ولاسيما بعد غياب القوى الخارجية التي قد تكون بادرت أو دفعت عملية التنمية، مثل المانحين الدوليين.

أما من حيث النوعية والمضمون، فالتنمية يجب أن تكون بالمشاركة ومن خلال المواطنين، وبهم، ومن أجلهم، أي يتم تصميم أهدافها وتوزيع عوائدها وتحديد أعبائها من خلال النقاش والمشاركة المجتمعية واعتمادا على تحكيم المواطنين كفاعلين للتنمية وكمستفيدين لها أيضا.

أما من حيث النطاق الجغرافي، فالتنمية المحلية مطلب استراتيجي للتنمية الوطنية ككل. ولكن التنمية المحلية تتميز بالخصوصية بالنسبة للمجتمعات المحلية الأكثر حرمانا من موارد النمو أو تلك التي تشهد أوضاعا مجتمعية خاصة (ثقافيا، اقتصاديا، جغرافيا، اجتماعيا ...). وتتميز أيضا بمحاولة وضرورة القيام بالاعتماد كلية أو بشكل أساسي على الموارد التي تقدمها استعدادات محيطها وبيئتها.

ومندعائم هذه التنمية وجود شراكة ضرورية بين المجتمع المحلي ومؤسساته المدنية من ناحية، والإدارة المحلية والفاعلين المحليين الآخرين من ناحية ثانية لما لهم من دور في التأثير في عملية التنمية والتوعية الاجتماعية وفي سلوك المواطنين واتجاهاتهم إزاء سياسات التنمية.

إن المقاربة المقترحة في عملنا هذا تتطرق أساسا للحكم أو الإدارة والتسيير، ظروف المعيشة، بالأحياء أو المناطق (المشتاة) الفقيرة، الخدمات الحضرية القاعدية، والبيئة والمحيط والاقتصاد وفرص العمل.

سنحاول، عرض منهجية لتفعيل التنمية المحلية تعتمد على مقابلات مع العديد من الفاعلين بالمنطقة، أفرادا وجماعات، بيانات إدارية تقدمها السلطات، تعيين وإقامة الأولويات. يفترض بهذه الأولويات أن تسمح بإعداد استراتيجيات من أجل وضع وإقامة سياسة تنمية فعالة.

هذه التنمية المستدامة وبالمشاركة لا يمكن أن تنجح بدون محاصرة المشاكل الهامة التي تواجهها المدينة أو المنطقة والقضاء عليها، نعني بذلك الفقر الحضري/الريفي، مشاكل التواصل بين المنتخبين والسكان، الحكم الراشد، بلوغ الخدمات القاعدية، مختلف أنواع التمييز والمحاباة ... الخ.

هذا المدخل ليس نهاية المطاف، إنه ينادي بتبني مخطط استراتيجي، يستند لإجماع حول الإجراءات والتدخلات ذات الأولوية، حول ما يجب أن ننطلق ونباشر فيه، سواء كان على شكل برامج عمل أو مشاريع دقيقة ومحددة نضعها حيز التنفيذ، بإشراك وإحامكل الأطراف المعنيين والراغبين في ذلك في عملية بالمشاركة وديموقراطية.<sup>2</sup>

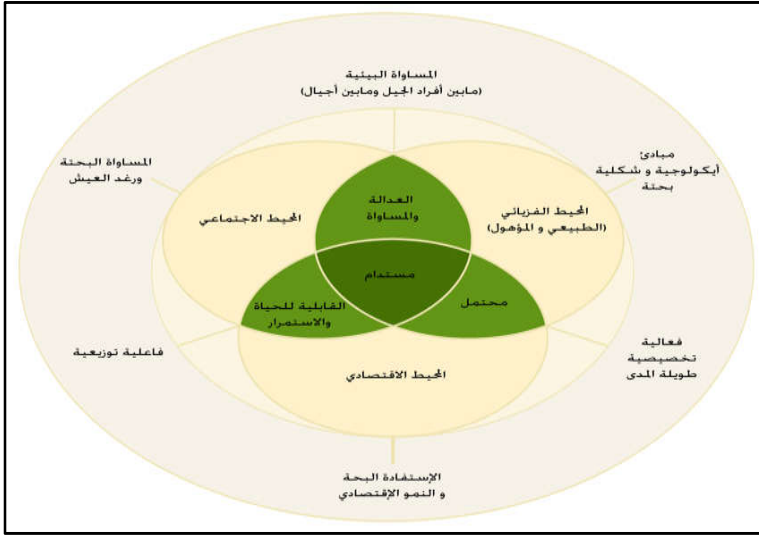
## 1. مدخل للتنمية المحلية المستدامة

التنمية المستدامة (التنمية المحلية المستدامة) علاقة بين النشاط الاقتصادي وكيفية استخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وشكل انعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي

وترشيد استخدام الموارد الطبيعية بما يؤمن استدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك الترشيد سلباً على نمط الحياة وتطوره.<sup>3</sup>

يتعلق الأمر بتقاطع ثلاث أنظمة:

- النظام الاقتصادي: توفير فرص شغل؛
- النظام الاجتماعي: توفير سهولة البلوغ والوصول لكل التجهيزات والخدمات الاجتماعية القاعدية؛
- النظام الإيكولوجي: الحفاظ على المستقبل بحسن تدبير تعاملنا مع المحيط. من المناسب أو اللائق الإشارة إلى أنه من أجل ضروريات أعمال وتحقيق التنمية المستدامة لا بد من مقارنة استراتيجية تضمنيه، مقارنة تقوم على ثلاث محاور:
- تنمية مستدامة بأخذ بعين الاعتبار البيئة والمحيط؛
- ضمان وصول عادل ودون تحيز للخدمات القاعدية؛
- الحكم الراشد وإطار مؤسسي وبشري كفاً.



شكل رقم 1: التنمية المستدامة حسب (R. Camagni)<sup>4</sup>

## 1.1. جدوى التخطيط المحلي للبلديات

يلخص الدكتور "دارم البصام" جدوى الخطط المحلية في النقاط التالية:

- هي امتداد للتسلسل الهرمي التخطيطي (وطني، إقليمي، محلي)؛
- تؤكد الخطة التنموية الوطنية على حتمية تنوع موارد الاقتصاد الوطني (تأسيس مراكز نمو إقليمية)؛
- تأطير مجهودات الإدارة المحلية نحو المزيد من اللامركزية والإصلاحات الإدارية والمالية؛
- التخطيط المحلي مؤطر ومحرك للخدمات العمومية يعزز من حس المكان؛
- توفر رؤية استشرافية موثوقة لعمل السوق تمكن المستثمرين من تقييم درجة اليقين بجدوى الاستثمار؛
- التوظيف الأمثل للموارد المحلية وتحقيق أفضل العوائد، دون التعويل على المركز؛
- تربط بين التنمية الاقتصادية والمكانية وتضمن التوازن المكاني - الوظيفي وتؤدي إلى توفير بنية تحتية وبيئة تمكينية تساعد على زيادة عدد المنشآت وتوسع فرص الاستثمار؛
- تعزز من كفاءة أداء الإدارة المحلية وتربطها في إطار تشاركي مع القطاع الخاص وتنظيمات المجتمع الأهلي؛
- تعمل على تحقيق الإدماج الاجتماعي لكل شرائح المجتمع المحلي والمناطق الأقل نمواً عبر تحقيق تنمية متوازنة، من خلال برامج استهدافية؛
- توفر تخصص استراتيجي يساعد على تنسيق المشاريع والنشاطات وفق معايير العائد، تسمح بتعيين الفرص المحلية وتحديد القطاعات الواعدة لإصلاحها وتعظيم عوائدها.<sup>5</sup>

## 2.1. غايات الخطط المحلية والإقليمية

تسعى الخطط المحلية والإقليمية لجعل الولايات والبلديات:

- أكثر إنتاجية ومردودية: تتوفر على كفاءات عالية وبمستوى من التحديث المؤسسي للمنشآت؛

- أماكن لائقة للعيش: ذات نوعية عالية من التنمية الحضرية والتخطيط المكاني والبيئي والخدمات في كل المجالات؛
- مراعية للتوازن والعدالة الاجتماعية في التوزيع وإيلاء المناطق الريفية والنائية حقها من التنمية؛
- تنويع الاقتصاد وجعله مرناً؛
- ذات قاعدة علمية ومهنية ملائمة، حيث تعمل على تحسين مستوى التحصيل العلمي والمهارات والقدرات مطلوبة لسوق العمل؛
- ذات قدرة مؤسسية متطورة: قائمة على الأداء الوظيفي والمهني والتقني العالي وعلى والتنسيق بين القطاعات المختلفة (العام والخاص والأهلي)؛
- ذات بيئة صحية، أين يتمكن المواطنون من التمتع بمنافع التطوير الاقتصادي المحلي دون أن يعرض ذلك صحتهم للخطر.

### 3.1. التحديات التي تواجه الخطط المحلية والإقليمية

الواقع أن التحديات تقع في أربعة جوانب للتطوير:

#### 1.3.1. تنمية الجوانب المؤسسية

- أولوية تطوير المهارات التخطيطية على المستوى المحلي والتدريب على كيفية بلورة الرؤية الاستراتيجية في إعداد الخطط الاقتصادية بالاعتماد على المقاربات المنهجية وأدوات التخطيط الجديدة التي أثبتت جدواها وتطويرها بما يتلاءم وخصوصيات المنطقة؛
- تعزيز نهج اللامركزية ووضع أسس تشريعية جديدة للتنسيق الأفقي والعمودي في العملية التخطيطية (بين الولايات ووزارة الإدارة المحلية وهيئة تخطيط الدولة والوزارات الأخرى ذات العلاقة بالتخطيط القطاعي) وكذلك (بين الولاية وبين المدن والبلديات التابعة لها)؛
- المساعدة في تقديم رؤى ونماذج جديدة لإعداد المخططات التنظيمية نظراً لتقادم الغالب الأعم منها وعدم تحديثها؛
- تعديل القوانين والتشريعات للتخطيط المكاني والطبيعي بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات الوضع الراهن والتوقعات والطموحات المستقبلية؛

- توفير نماذج ووضع خطط واضحة يتم على ضوءها تحديد السياسات والاحتياجات من السكن ومن النقل والمواصلات والبنية التحتية؛
- تعزيز البيئة التمكينية لعمل القطاع الخاص وتطوير علاقة تشاركية قوية معه؛
- التغلب على البيروقراطية المعوقة في قضايا الترخيص والتسجيل وتسهيل إقامة المؤسسات الخاصة؛
- وضع برامج تأهيل أثناء الخدمة واستراتيجيات تدريب للعاملين في الولايات وفي الوحدات الإدارية وبحيث تأخذ بالاعتبار طبيعة المهارات المستجدة المطلوبة وإعادة الهيكلة التنظيمية؛
- التنسيق بين العمل الحكومي وعمل الجمعيات من أجل تقسيم العمل والنهوض بمهام التنمية المحلية.<sup>6</sup>

### 2.3.1. تنمية الجوانب الاقتصادية والمالية

- التغلب على الضعف الواضح في الدافعية لدى القطاع الخاص المحلي في التوسع بمجالات الاستثمار نتيجة لحالة عدم اليقين.
- العمل على تنظيم القطاع الاقتصادي غير المنظم والذي يتسبب في تدهور الإنتاجية من جانب، وفي عدم قدرة الولاية على توسيع قاعدة إيراداتها نتيجة عدم حضور مثل هذا القطاع للاقتصاد الضريبي، إضافة إلى ظاهرة التهرب الضريبي التي تتبعها المنشآت الصغيرة والفردية حتى في حالة تسجيلها؛
  - تعبئة موارد مالية إضافية لميزانيات الولايات وإيجاد حلول لمسألة التوفر المحدود للموارد المادية لدى إدارات المدن والبلديات وضعف قدرة التمويل الذاتي وإعادة إنتاج الخدمات والنهوض بمستوى البنية؛
  - وضع أسس جديدة لبرمجة الميزانيات المحلية وبناء القدرات المحلية للقيام بذلك؛

- التخطيط لتحقيق معدلات عالية للتشغيل والنمو الاقتصادي والإنتاجية ومعالجة مشكلة البطالة المرتفعة وخاصة بين القوى العاملة غير المتعلمة وذوي الدخل المنخفض؛
- معالجة الفجوة الواسعة في دخل وإنفاق الأسر المعيشية بين الفئات التي تقع في أعلى هرم معدلات الدخل والإنفاق والتي تقع في أسفله؛
- الحد من التفاوت في توفير الخدمات العامة والمرافق داخل الولايات مما يؤثر على توازن عملية التنمية المحلية؛
- دراسة توزيع المنشآت وإقامة المناطق التجارية والصناعية بالشكل الذي يمكن أن يعظم العائد على الاستثمار؛
- وضع نظم معلومات تربط بين الوضع الاقتصادي ومتطلبات التوسع المستقبلية وبين ما يتبع ذلك على التخطيط المكاني؛
- تقوية قنوات التنسيق بين الولايات المجاورة في التخطيط الاقتصادي والمكاني وتشكيل مراكز نمو إقليمي متكاملة.

### 3.3.1. تنمية الجوانب الاجتماعية

- تطوير المؤسسات التعليمية والمهنية والتغلب على القصور الواضح في مواكبة تلك المؤسسات لمتطلبات سوق العمل؛
- النهوض بنوعية العلاقة بين الإدارة المحلية والكفاءات الجامعية ومراكز البحوث التابعة للجامعات الإقليمية وإشراكها في وضع الخطط التنموية؛
- الحد من الظواهر التي تؤثر على المردود التعليمي، منها ظاهرة التسرب المدرسي المبكر وزيادة عدد الأميات من الفتيات في الولايات والقرى والأرياف؛
- توفير برامج ملائمة للاهتمام بالشباب ومعالجة مشكلاتهم المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وإشراكهم في جهودات التنمية المحلية؛
- تقوية برامج النهوض بالمرأة، وبالأخص المرأة الأمية، أو التي تنتمي إلى الفئات محدودة الدخل أو التي ترعى الأسر المعيشية؛



- تطوير برامج الإقراض المصغر لتوفير دخل وتحسين مستويات المعيشة للفقراء والأسر المعوزة؛
- تعزيز مساهمة منظمات المجتمع الأهلي في برامج الرعاية الاجتماعية والعمل على تعديل القوانين والتشريعات الحكومية التي تعيق إمكانية التوسع في تلك المساهمات؛<sup>7</sup>
- إعادة هيكلة الاستراتيجيات الصحية التي تتبعها الولايات كي يمكن النهوض بمستوى خدماتها والتمكن من إعادة إنتاجها؛
- وضع استراتيجيات وبرامج استهدافية للحد من الفقر والارتقاء بمستوى المناطق الأقل نمواً والأسر المعيشية المحتاجة ضمن الخطط المحلية.

#### 4.3.1. تنمية الجوانب المكانية/الطبيعية والبيئية

- المساعدة في وضع نماذج ومخططات متكاملة لاستخدامات الأراضي وإزالة التعارض والتداخل القائم بين المناطق السكنية والمناطق الصناعية مما أدى إلى حالة من التشوه الحضري؛
- وضع حلول للانتشار الحاصل في البنايات السكنية غير النظامية على تخوم المدن؛
- معالجة ظاهرة تأثر الأراضي الزراعية الخصبة بالزحف العمراني نتيجة لمثل هذه التشوهات وبسبب تقادم المخططات التنظيمية وعدم تجديدها؛
- تطوير نظم شبكات الطرق واعتماد أساليب ونماذج تخطيطية حديثة تتحسب للمستقبل ومواكبتها للنمو السكاني المرتفع من جانب وملتطلبات حركة المرور والتسويق للنهوض بالاقتصاد المحلي والوطني واحتمالات التلوث من جانب آخر؛
- تطوير النظم المستخدمة لإدارة وجمع النفايات الصلبة بجوانبها المنزلية والصناعية؛
- المساعدة في رسم سياسات إسكان واضحة على مستوى الولايات مبنية على نماذج كمية لحساب الاحتياجات المستقبلية وبشكل يأخذ بالاعتبار نواحي السكن الجديد والتبديل والإصلاح وطبيعة القدرة الشرائية للمواطنين؛

- الحد من انتشار ظواهر التدهور البيئي نتيجة لتلوث الهواء والمياه والتربة.

#### 4.1. تغيب مفهوم اللامركزية المجتمعية في نظام الإدارة المحلية

تحليل اللامركزية في ميدان الحكم، الإدارة والتسيير إلى مدى ودرجة ومستوى توزيع وإسناد السلطة ويتم الاستعلام عنها من خلال السؤال الموالي: أين، كيف وممن يتم صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الشؤون العامة المحلية؟

غير أن الدكتور سامي الطوحي يذكر أن هنالك نمطان من اللامركزية لا بد من الفصل والتمييز بينهما: اللامركزية البيروقراطية والمجتمعية.

ويقصد بالأولى نقل السلطة من الحكومة المركزية (الوزارة) إلى السلطة المحلية (الوالي) أو حتى الإدارة التنفيذية الخدمية المباشرة (مثلا مدير المدرسة، مدير المستشفى، ... الخ) وهي لا تعنى أكثر من نقل السلطة من يد الوزير إلى يد الوالي أو يد المدير (أي نقل السلطة إلى شخص)، عن طريق التعيين من السلطة المركزية، كما أن عملية الاختيار لا تتم عن طريق مسابقات عامة تنافسية محلية وإنما هي بمحض السلطة التقديرية للحكومة المركزية دون اشتراط معايير موضوعية محددة وواضحة، ... الخ.

هنالك أيضا اللامركزية البيروقراطية المؤسسية وهي تعني نقل السلطة من الوزير أو مجلس على المستوى المركزي إلى مجالس على مستوى الحكومة المحلية (المجلس التنفيذي للولاية) أو لجنة، أو مجلس بشرط كون تشكيل هذه المجالس يتم بالتعيين من سلطه حكومية مركزية أو سلطة مركزية محلية (الوالي).

وتظل الخاصية المميزة لهذه المجالس أو اللجان، أن تشكيلها يتم بالتعيين وقد يستند هذا التعيين إلى معايير موضوعية محددة سلفا أو يترك للسلطة التقديرية بلا ضوابط للسلطة المختصة على المستوى المركزي أو المحلي.

بالمقابل هنالك مفهوم اللامركزية المجتمعية ويقصد بها نقل السلطة فيما يتعلق بصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون العامة المحلية من الحكومة المركزية (الوزارة) إلى مجالس مؤسسية محلية مجتمعية يمثل فيها كافة الأطراف المعنية بالشأن العام المحلي، ويتم تشكيل غالبية أعضاء المجلس عن طريقها. هذا المنحى هو الواجب إعماله واعتمادهم أجل خيار تنمية محلية مستدامة.<sup>8</sup>

## 2. من أجل تبني مخطط استراتيجي للبلدية

يعرض الجدول أدناه بعض معالم مخطط التهيئة العمرانية لبلدية "س" الواجب تحديدها مسبقاً:

الإسقاطات	السنة: ؟؟؟؟	
البلدية	س	
عدد السكان في سنة ؟؟؟؟		
إسقاطات مستوى التجهيز		
إسقاطات مستوى الخدمات التجارية وبالتجزئة		
إسقاطات مستوى النشاطات الخدمائية		
المستوى التركيبي المستقبلي		
إسقاطات الفضاء الإداري التابعة له		
إسقاطات الفضاء الوظيفي التابعة له		

في التشخيصات التي تقوم بها عادة، يسبق وأن نعين مدى ضعف التجهيز الذي تعاني منه بلدية ليس فقط مقارنة بالمستوى الوطني ولكن أيضا بالنسبة للمتوسط الولائي.

لهذا، لا بد من التعيين المسبق، بمشاركة كل الأطراف المعنية، بما فيهم ممثلي البلدية وأحياء البلدية:

- النشاطات التجارية ذات الأولوية الواجب تطويرها؛
- النشاطات والهياكل الخدمائية ذات الأولوية الواجب تطويرها؛
- استخدامات الاستثمارات العمومية الإضافية الضرورية لتدارك التأخير وسد النقص المسجل على عديد الأصعدة.

إنها مهمة ضخمة وممر ضروري لما نرغب في الحصول على نتائج وعندما تلجأنا ضرورة للتحكيم والاختيار من أجل منح أولويات للبرامج والمشاريع. بالفعل، بمجرد أن ننتهي من تعداد عشرات المشاريع، نصبح غير قادرين على اتخاذ قرار فيما يخص المشروع الواجب أن يحظ بالأولوية الأولى، بأكبر تمويل، الخ ... .

يضع التخطيط الاستراتيجي المشاريع والبرامج في إطار منطقي ( un cadre logique)والذي سيسهل المتابعة والتقييم، وسيسمح بإعداد الأولويات فيما يخص كل مشروع.

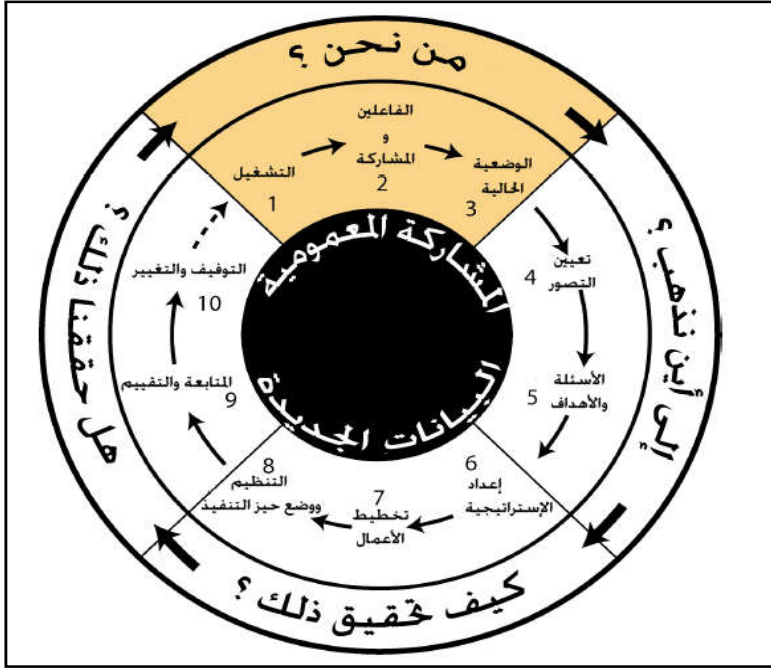
بمجرد تبيننا لإطار منطقي، لا تعود المشاريع مجرد تصميم لأفكار من أجل معالجة مشكل معين أو الاستجابة لطلب معين، ولكن تصبح وسائل لبلوغ أهداف، والتهيئة بدورها ستسمح ببلوغ مساعي أكبر، التي بدورها تسمح بنجاح وتحقيق مهمات، مثال ذلك "إعادة إعطاء البلدية "س" مكانتها المستحقة في النظام الحضري للولاية من الآن وإلى غاية 2020".<sup>9</sup>

الهدف الشامل _
الهدف الخاص _
البرنامج _
المشروع _
اسم المشروع _____

## 1.2. كيف يتم التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية بالنسبة لأغلب المنظمات، سواء كانت تابعة للقطاع الخاص أو العام، حكومية أو غير حكومية وهي تتميز جذريا عن التخطيط الكلاسيكي كونها تدفع نحو تفكير استراتيجي والذي يتفق ويتلاءم مع التغيرات التي تكون في بعض المرات سريعة والتي تحدث في المحيط الداخلي أو الخارجي.

إن تبني، وفق نمط ديمقراطي وتشاركي لمضمون مهمة، أهداف ومساعدو برامج ذات أولوية يسمح لنا بتقديم أنفسنا للشركاء الوطنيين أو الدوليين بشكل شامل وسريع. إنها تسمح بالأخص، على المستوى الداخلي بتعيين أفضل الأولويات التنظيمية، ومنه باستعمال أفضل للموارد، بخدمة أفضل للمجتمعات المستهدفة، آخذين بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف للتنظيم وبتعييننا للمخاطر والفرص في محيط متغير ومتقلب.



شكل رقم 2: المراحل العشر نحو الجودة في التخطيط<sup>10</sup>

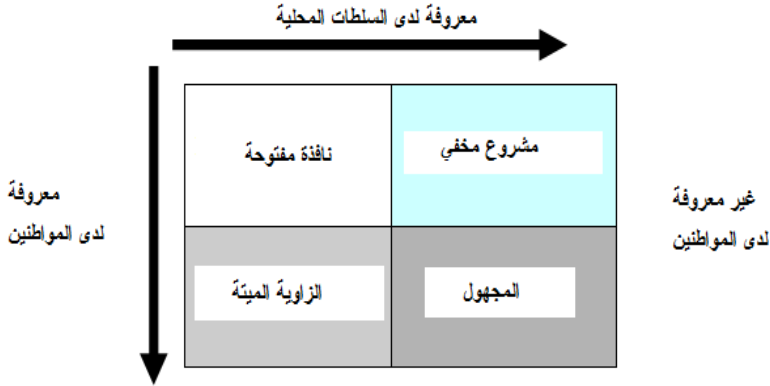
### 1.1.2. ضرورة التعاون والتنسيق مع الفاعلين المحليين

إن لقاءات المجموعات البؤرية تظهر أن سكان أي بلدية ولتكن "س" لهم تصور لبلديتهم وأنهم يعبرون عن مقترحات جد بناءة. من بين هؤلاء بالتأكيد يمكننا انتقاء أعضاء في فريق التخطيط للبلدية وفق التصور الجديد المزمع إنجازه وتحقيقه على أرض الواقع.

هنالك إرادة حقيقية للانطلاق والمساهمة في تسيير المدينة أو البلدية، وهو التوجه المهيمن الآن في كل الدول. إن المدن والبلديات هامة جدا وأكبر من أن تسيير بدون آراء أولئك الذين يسكنونها. إن مشاركة المواطنين في تسيير مدتهم وقراهمستسمح بتجنب خيارات سوف تلاقي الرفض في الشارع. إن المعلومات التي يمتلكها المواطنون ضرورية ولا يمكن تجاهلها في اختيار مواقع المشاريع، ولكن أيضا بالنسبة لكل المظاهر الأخرى، بما فيها المظاهر المتعلقة بالميزانية.

هذه الصورة المتنوعة لا بد أن تستكشف بطلبنا من كل واحد معلومات وتوجيهات والتي قد تكون:

- النافذة المفتوحة: معرفة لدى المواطنين والسلطات المحلية؛
- المشروع المخفي: معروف فقط لدى السلطات المحلية؛
- الزاوية الميتة: معروف فقط لدى المواطنين؛
- المجهول: غير معروف لدى السلطات المحلية ولا لدى المواطنين.



الشكل رقم 3: نافذة جوهري<sup>11</sup>

### 3. مراحل التخطيط الاستراتيجي

سنعرض هنا هذه المراحل دون الدخول في التفاصيل:

المرحلة الأولى: تقييم المناخ الذي يتم في إطاره التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ضرورة التوفر على البيانات اللازمة؛

المرحلة الثانية: إشراك وإقحام المجموعات ذوات المصالح أو المعنية؛

- المرحلة الثالثة: تنظيم أنفسنا؛  
المرحلة الخامسة: استشارة المجموعات المعنية؛  
المرحلة السادسة: تقديم تقرير كتابي؛  
المرحلة السابعة: تحليل الوضعية؛  
المرحلة الثامنة: صياغة "عرض للمهمة"؛  
المرحلة التاسعة: الأهداف الأساسية/المساعي أو الأهداف العامة؛  
المرحلة العاشرة: الأهداف الخاصة أو حسب كل مجال؛  
المرحلة الحادية عشر: تقييم الأشغال الحالية؛  
المرحلة الثانية عشر: صياغة برامج؛  
المرحلة الثالثة عشر: كلفة الغلاف المالي للبرامج؛  
المرحلة الرابعة عشر: تقييم الموارد المتاحة؛  
المرحلة الخامسة عشر: تقرير مكتوب للمخطط؛  
المرحلة السادسة عشر: المصادقة على المخطط؛  
المرحلة السابعة عشر: وضع المخطط حيز التنفيذ؛  
المرحلة الثامنة عشر: ضمان متابعة تنفيذ المخطط؛  
المرحلة التاسعة عشر: مراجعة الهيكل التنظيمي.<sup>12</sup>

إن هذه المراحل محطات ضرورية وأكيدة من أجل تحقيق تخطيط استراتيجي. إن منهجية العمل تشاركية وتقوم على أعمال جماعية أو لمجموعات. إن تشكيل المجموعات يتم إما بطريقة عشوائية وإما نفس الأشخاص يستمرون في المهمة. عندما تنتهي المجموعة بالوصول لاتفاق، يتم عرضه في جلسات عمل باستخدام أجهزة العرض الآلية. بعد المناقشة، الأسئلة، الاقتراحات، كل مجموعة تأخذ عملها لتعيد تصحيحه ومراجعته وفي مرحلة ثالثة تعطى عهدة من طرف أعضاء كل مجموعة لأحد أعضائها والتي تشكل عندها لجنة مصغرة للوصول إلى إجماع نهائي.

عند بداية كل حصة، أحد المنشطين يقدم بشكل سريع، ملخص توجيهات منهجية لتوجيه أعمال المجموعة.

أحد النقاط الحرجة لمثل هذا التمرين هو مشاركة المسؤولين لأنه من الصعب ضمان حرية التعبير عندما يكون الفرد ومسؤوله في نفس الاجتماع، وأكثر من ذلك في أعمال المجموعات.

إن أحد الشروط الأساسية لنجاح ممارسة التخطيط الاستراتيجي هو حرية تعبير كل واحد مهما كانت مرتبته داخل التنظيم ويتعلق الأمر هنا بشرط كثيرا ما يكون صعب التحقيق بما أنه داخل كل تنظيم، هنالك سلم مسؤوليات ورتبمن الصعب نسيانه أثناء تأدية المهام أو ممارستها: كيف لنا ضمان حرية التعبير لكل واحد وجعل المسؤولين يدخلون في مشاور واتفاق مع عمالهم ومرؤوسيههم. إن التحدي قطاعا ذي وزن.

في الأخير، أغلب شركاء التنمية لديهم مخططهم الاستراتيجي الخاص بهم وسيقدمون ويفضلون بالطبع التنظيم الذي يمكنه أن يظهر أن مخططهم يتفق ومخطط التنظيم. إن امتلاك مخطط استراتيجي إذن، بمثابة مؤهل وورقة راحة للارتقاء والحضو بالتقديم أمام شركاء التنمية، وهو أيضا أداة تسمح بتوجيه النشاطات على امتداد فترة 5 سنوات، مثلا. إن فترة أقل من 3-5 سنوات ستكون قليلة جدا لإحداث تغييرات وإن فترة 10 سنوات ستكون طويلة جدا لأنه لا يمكننا توقع التغييرات التي ستطرأ.



#### 4. نظام متابعة وتقييم الوضع أو الأثر

بمجرد اختيارنا للمنهجية التشاركية، يصبح من المستحيل القيام بمتابعة وتقييم المشاريع بدون إدراج وإشراك الأطراف المعنية بالمشروع أو البرنامج.<sup>13</sup>

##### جدول رقم 1: المرحلة التاسعة (إنجاز المتابعة والتقييم)

المتابعة	التقييم
ضمان المتابعة يعني "الملاحظة" أو "التحقق من جودة الأداء" إن المتابعة عملية مستمرة لجمع المعلومات والبيانات باستعمال قياسات جودة الأداء (مؤشرات)، من أجل معايرة عملية أو مشروع آخر. تتضمن المتابعة قبول استراتيجية قياس مدى التقدم وجودة الأداء، وتعيين النجاحات والإخفاقات في أسرع وقت ممكن.	إن التقييم يستعمل البيانات المستخلصة من المتابعة من أجل تقييم مجموع العمليات، البرامج والمشاريع بهدف تعيين وجود أو عدم وجود فرص لتغيير الاستراتيجية، البرامج والمشاريع. على شاكلة المتابعة، يجب أن يعمل التقييم على ترقية وتحسين العملية التعليمية. في مرحلة الوضع حيز التنفيذ للاستراتيجية للتنمية المحلية، نستعمل التقييم لمعرفة إذا كانت الأشغال ستسمح ببلوغ أو لا الأهداف استراتيجية بشكل فعال ومؤثر.

#### 5. نظام المرافقة والدعم

بمجرد الانتهاء من تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، وتبني مؤشرات المتابعة-التقييم بعد التشاور والاتفاق، يصبح من الضروري تعيين ما يسمى الأشخاص-المرافقة الذين عليهم مرافقة ودعم تطبيق المخطط الاستراتيجي والإتيان بالتصحیحات الضرورية حيناً بحين عند إنجاز المشاريع.

من الضروري تشكيل فرق متابعة بعدد التخصصات المضمنة في المخطط: لا بد لاختصاصيين في الصحة أن يشكلوا جزءاً من مشروع صحي، اختصاصيين في

الشغل، في البيئة والمحيط، الخ ... لا بد من تعبئتهم لضمان نجاح المخطط الاستراتيجي.

## 6. نظام القيادة والتوجيه بالبلدية

حين تبني مخطط استراتيجي كثيرا ما تكتشف منظمة أنها بحاجة إلى مستخدمين جدد من أجل قيادة المشاريع. كل مخطط استراتيجي ينتهي بإحداث وقع وأثر على الهيكل التنظيمي للتنظيم.

---

<sup>1</sup>المركز الوطني للدراسات والتحليل من أجل التخطيط، دراسة حول التهيئة الحضرية لإقليم بلدية الطيبات، ولاية ورقلة، تقرير تشخيصي، ماي 2014، ص 16.  
<sup>2</sup>نفس المرجع.

<sup>3</sup>CENEAP, Etude d'Aménagement Urbain et du Territoire de la Commune se Barika, Rapport Diagnostic, Alger, 2008, p 7.

<sup>4</sup>Jacques Theys, L'aménagement du territoire face au développement durable : sens et limites d'une intégration, Quelle capacité pour le développement durable à déplacer les enjeux de l'aménagement du territoire?, Recherche et Développement Durable, Actes du Troisième symposium européen. Hors collection, 2002, p 27-42.

<sup>5</sup>دارم البصام، المقاربة المتكاملة لتخطيط التنمية المحلية المستدامة على مستوى النحافظات والمدن -دراسة حالة قطرية-، حمل من الموقع:  
[./http://slideplayer.com/slide/4810755](http://slideplayer.com/slide/4810755)

<sup>6</sup> نفس المرجع.

<sup>7</sup> نفس المرجع.

<sup>8</sup>سامي الطوخي، اللامركزية المجتمعية مدخل التمكين والتنمية المحلية المستدامة، Konrad Adenauer Stiftung، بدون بلد، ص 6-8.

<sup>9</sup>CENEAP, OpCit, p 66.

---

<sup>10</sup>UN-Habitat, Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique, Volume 2 : Manuel, Canada, 2005, p 15.

<sup>11</sup>UN-Habitat, Améliorer Les Relations Entre Citoyens Et Autorités Locales Par La Planification Participative, Première partie : Concepts et Stratégies, 2000, p 37.

<sup>12</sup>UN-Habitat, Améliorer Les Relations Entre Citoyens Et Autorités Locales Par La Planification Participative, Vol 4 : Guide d'Actions, 2000.

<sup>13</sup>UFPA, Trousse d'Outils de l'Administrateur de Programme pour la Planification, le Suivi et l'Évaluation, Division des services de supervision, août 2004, p 2-3.