



## التخطيط الاستراتيجي كمدخل للنهوض بالتنمية المحلية في الجزائر

صوالحي ليلي<sup>1,2</sup>، زغدار عبد الحق<sup>3</sup>

- 1- قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية
- 2- قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة- 1
- 3- قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة- 1

[soualhileila@live.fr](mailto:soualhileila@live.fr)

### ملخص -

يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فمن خلاله تتمكن المنظمة من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وكذا نقاط قوتها للاستفادة منها، ونقاط ضعفها لمعالجتها، كما يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إرادة المنظمة وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها.

و على اعتبار أن الإدارة المحلية وسيط بين المواطن والإدارة المركزية، خاصة فيما يتعلق بالخدمة العمومية، ولا يتم تنفيذ السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة كالتهيئة العمرانية، التشغيل، السكن، محاربة الفقر... الخ إلا من خلالها، فالإدارة المحلية الجيدة هي التي تبني خططا مدروسة بعناية، وبالتالي ظهر التخطيط المحلي والذي يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط معدة سلفا لتحقيق أهداف محددة على المستوى المحلي، وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي المحلي هو الموازنة بين رغبات وأهداف المجتمع المحلي وإمكانياته الطبيعية والبشرية.

### الكلمات المفتاحية -

التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المحلية، التنمية المحلية، الجزائر

## Strategic planning as an input to the promotion of local development in Algeria

### Abstract –

Strategic planning occupies a prominent position in the administrative process, through it the organization can identify the fact that the internal capabilities as well as its strengths to take advantage of them, and weaknesses to be addressed. It is also the methodology to reduce the degree of uncertainty and risk Associated with variables beyond the control of the organization, As well as to identify the opportunities and threats it faces.

And on the grounds that the local administration as an intermediary between the citizen and the central administration, Especially with regard to public service, Nor is the implementation of economic and social policy of the State Like architecture, Work piece, Living, The fight against poverty.....etc, However, through which, Good local administration Are adopting plans carefully considered, Thus noon local planning Which means that the measure, which aims to face the future Plans are already prepared to achieve specific goals At the local level, Thus the local Strategic Planning is a balance between the desires and goals of the local community and the natural and human potential.

### Key words-

Strategic planning, local administration, Local Development, Algeria

### مقدمة

يعتبر التخطيط أسلوباً ومنهجاً في التفكير المنطقي والعقلاني، كما أنه يعد الوظيفة الإدارية الأولى في المنظمة، إذ تتكامل هذه الوظيفة مع الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغيرها. وتتم ممارسته من قبل الجميع وعلى كل المستويات، بدءاً من المستوى الفردي والعائلي، وكذا المستويات المحلية والوطنية والعالمية، ويتعلق التخطيط بالجوانب المستقبلية انطلاقاً من الحاضر. فقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن

الإدارة التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أداءها الكلي على الإدارة التي لا تخطط استراتيجيا، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مسؤولا عن تحسين الأداء كأسلوب عملي إداري. بحيث أنه يفضي إلى وضع استراتيجيات للاستفادة من الفرص المتاحة وتلافي المخاطر المحتملة وتوضيح الآليات والوسائل التي يجب اعتمادها وإبراز أثرها على المنظمة.

ومع اتساع نطاق الدولة وازدياد وظائفها ومسؤولياتها في الخدمات الاقتصادية والاجتماعية، لم يكن أمام الدولة إلا أن تختصر من سلطاتها من أجل أن تتمكن من أداء وظائفها وذلك بالتخلي عن بعض سلطاتها المركزية للإدارة المحلية، والتي هي عبارة عن أسلوب إداري يقسم إقليم الدولة بمقتضاه إلى وحدات صغيرة ذات هوية محلية.

والإدارة المحلية الجيدة هي التي تبني خططا مدروسة بعناية وبالتالي ظهر التخطيط المحلي والذي يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط معدة سلفا لتحقيق أهداف محددة على المستوى المحلي، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي المحلي هو الموازنة بين رغبات وأهداف المجتمع المحلي وإمكانياته الطبيعية والبشرية.

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة الى 3 محاور، حيث يعالج المحور الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وشروط نجاحه، ويعالج المحور الثاني: تقنيات التخطيط الاستراتيجي، أما المحور الثالث فقد خصص للدراسة في: مداخل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المحلية.

#### المحور الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط حلقة الوصل الضرورية بين الحاضر والمستقبل والتي تزيد من احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة. فالتخطيط هو دعامة وضع الاستراتيجية الفعالة، كما أنه ضروري للنجاح في تطبيق الاستراتيجية. وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي، سيتم إيراد البعض من هذه التعاريف.

إذ يرى **ظاهر محمود الكلالدة** " بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي سوف تقوم بها لتحقيق تلك الأهداف وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة"<sup>1</sup>.

ويتفق معه في هذا التعريف **ستينر Steiner.GA** والذي يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو " عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد الأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف بما فيها أيضا التصرفات قصيرة الأجل وتلك التي تتم في المستويات العليا والخاصة بتنفيذ الاستراتيجية بطريقة مناسبة"<sup>2</sup>.

أما **أحمد سيد مصطفى** "فيرى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة. كما يؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على نظام المعلومات وصنع القرارات (الاستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات البيئية الداخلية بالمنظمة، والهدف من ذلك هو تحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات. والاستغلال الأمثل لنقاط القوة من أجل اقتناص الفرص"<sup>3</sup>.

في حين يرى **بيتر دراكر Peter Drucker** " أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن " عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات"<sup>4</sup>. إلا أنه على الرغم من اختلاف التعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي فإننا نجد أن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي:

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل، وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.

- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.<sup>5</sup>

بناء على التعريفات السابقة فالتهخطيط الاستراتيجي يعبر عن النظرة الشمولية للمنظمة بما يمكن من أخذ صورة حقيقية عن واقعها الحالي والمنظور من خلال عملية تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### أهمية التهخطيط الاستراتيجي

يعتبر التهخطيط من أهم الوظائف الإدارية، فإذا لم تتوفر لدى الإدارة خطة يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة. والمنظمات التي تهتم بتهخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجيا تحقق العديد من المزايا والمنافع، وسنذكر أهم المزايا التي تعود على المنظمات جراء استخدامها لأسلوب التهخطيط الاستراتيجي:

1. التهخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في وضوح رؤيتها المستقبلية، فصياعة الاستراتيجية تتطلب قدرا كافيا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يساعد على التعامل معها بفعالية وبالتالي بقاء المنظمة ونموها.

2. التهخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة وذلك من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح على المدى البعيد، كما أنه يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة والتي تمكن من استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.<sup>6</sup>

3. التهخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات، فبتشجيع المديرين مساعديهم على الانخراط في عملية التهخطيط يؤدي إلى زيادة قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن

طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات نجاحه.

4. إن الاستناد على العمل الجماعي سوف يترتب عليه قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، مما يولد عدة بدائل استراتيجية والذي بدوره يحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي. وكذا إيجاد الحلول لمعظم المشاكل.<sup>7</sup>

5. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادرات للإدارة العليا، بحيث أن التخطيط الاستراتيجي يعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع التفكير وكذا المشاكل التي يمكن مواجهتها بعد ترقيةهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة، ومشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية الفكر الشامل لديهم، وذلك من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.<sup>8</sup>

6. يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً بالنظر إلى أنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء حيث أنه يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.<sup>9</sup>

7. يفيد التخطيط الاستراتيجي في توفير وتحديد متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة، وكذا التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.<sup>10</sup>

8. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تنمية الإحساس بملكية الخطة وبالتالي ينتج إرضاء كبير بين المخططين حول الرؤية العامة.<sup>11</sup>

### شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لأسلوب التخطيط الاستراتيجي توفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي كالآتي:

1- أن تكون عمليات التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها شمولية: أي أن تشمل كافة القطاعات من مجلس الإدارة والموظفين والأفراد العاملين المعنيين بنجاح المنظمة، وتتسم هذه الشمولية بما يلي:<sup>12</sup>

✓ أنها تساعد على بناء الحماس الداخلي والخارجي، والارتباط بالمنظمة واستراتيجيتها، ويكون الأفراد هم أنفسهم أصحاب الأهداف والمجهودات المبذولة لتحقيق أفضل النتائج.

✓ تؤكد الشمولية على أن قاعدة البيانات والمعلومات تعكس احتياجات الأفراد وتوقعاتهم داخل المنظمة وتطلعات الجهات الخارجية.

✓ تبني مستوى من الموضوعية لعملية التخطيط.

✓ توجد أساس لعلاقات العمل المستقبلية.

✓ تعمل على توحيد الهدف وسط كافة العناصر الأساسية المعنية.

✓ تؤسس قاعدة لتداول المعلومات بين العاملين والإدارة والعملاء والعناصر والفئات الأخرى بصورة دائمة ومستمرة.

2- أن تكون الاستراتيجية محددة وواضحة: فالاستراتيجية غير الواضحة وغير المشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا، لا يمكن أن تكون قابلة للاختيار أو المناقشة أو المنازعة، ويصبح حظها في الفشل كبير. فيجب ألا تبقى الاستراتيجية حبيسة فكر المسير مما يحول دون تحقيق الهدف.<sup>13</sup>

3- يرى الباحث آدمس **Adams, D** بأن أداء و نجاح التخطيط يعتمد على حقيقتين رئيسيتين :

تتمثل الأولى في أن يأتي التخطيط الاستراتيجي سابقا للتخطيط التشغيلي، والثانية في أن ينبع التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا وصانعي السياسة، ويعود ذلك إلى أن المهام الرئيسية لهذه القيادات العليا هي تركيزها على الأبعاد السياسية والقوى الاقتصادية والاجتماعية ذات الأثر على المنظمة، وبطبيعة الحال فان هذا التركيز سوف يمكن القيادة العليا من الاستعداد وتنمية الأهداف الاستراتيجية التي تحد مسار الأنشطة المستقبلية للمنظمة.<sup>14</sup>

4- ضرورة التنسيق وتوجيه مختلف الإدارات (العليا، الوسطى والسفلى) في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف، ويتعزز ذلك بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها.<sup>15</sup>

- 5- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي إذ أنه من الضروري على المنظمة أن تكون على دراية بعدة أمور أساسية نذكر منها ما يلي:
- ✓ تحديد العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها من أجل إعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ تحديد المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ تحديد المعلومات غير المتوفرة والتي يجب على المنظمة توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ تحديد المصادر التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.
  - ✓ تحديد الوسائل وكذا الأطراف التي تستخدم من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لإعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ تحديد الأساليب والأدوات اللازمة لتحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
  - ✓ كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ومن نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.
- 6\_ وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط. كما أن التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة يحتاج إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.<sup>16</sup>

### المحور الثاني: تقنيات التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة تقنيات لإعداد التخطيط الاستراتيجي وقد حاولت المدرسة الأمريكية حصر هذه التقنيات في ستة تقنيات أساسية لخلق تفاعل بين المنظمة والمحيط ويمكن اجمال هذه التقنيات فيما يلي:<sup>17</sup>

♦ التقنيات التقليدية: وذلك من خلال:

أ\_ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتعبير عن النوايا من خلال ما يسمى بالتصريح بالأهداف التنظيمية للمنظمة، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي المشاكل التي تود المنظمة حلها؟

د. ما هي الحلول المقترحة؟ ويمكن أن نجيب عن هذه الحلول أثناء إعداد التصريح بالأهداف وأنها تمكن في الرفع من وتيرة النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ما هي الشريحة المستهدفة؟ التي تمكن من تحقيق هذا الهدف؟

ب- تشخيص وصفي للمنظمة: ويتعلق الأمر بتحديد عناصر قوتها ومكامن ضعفها في التدبير العمومي، إذ يحتاج التشخيص العمومي إلى إحصائيات شاملة حول وضعية كل القطاعات ونسبة النمو والتي يمكن أن نستخرج منها مكامن القوة والضعف في الدولة.

ج \_ تحليل البيئة: ويتعلق الأمر بدراسة البيئة الخارجية والمبادلات التجارية الخارجية، ومعطيات أخرى التي يمكن أن تستجد بفعل التطور السريع للعولمة.

د \_ التقييم: من خلال معرفة وضعية المنظمة والبيئة، إذ يمكن لمنظمة ما أن تعرف قدرتها على أداء الأهداف التي صرحت بها، والوقوف على القدرات المالية والبشرية والقدرات التنظيمية والتسييرية مما يساعد في تعديل ومراجعة الخطة لتكون قابلة للتطبيق.

هـ \_ الإشراك الموسع لجميع طاقات المنظمة ويتم ذلك من خلال تشجيع المبادرات النقدية ومعرفة المصالح الذاتية المتداخلة واستيعاب المصالح المتضاربة داخل المنظمة، وكذا اختيار المساهمات الأكثر اقترابا من النتائج وهو ما يسمى بالمقاربة المندمجة للتخطيط الاستراتيجي، كذلك اعتماد قنوات تواصل قوية داخل المنظمة.

أما بالنسبة لاعتماد هذه التقنية للتخطيط الاستراتيجي فهي تقنية معتمدة في التدبير العمومي التقليدي من خلال دور المؤسسة البرلمانية في مناقشة قانون

المالية مثلا، أو دور المجالس العليا للتخطيط كمؤسسة دستورية في بعض البلدان في الحوار بشأن المخططات الاستراتيجية للدولة، غير أن التدبير العمومي أبداع تقنيات أخرى منها المناظرات الوطنية والحوار الاجتماعي والمجالس العليا الاستشارية التي تمثل المنتج والمستهلك والدولة معا، وتسمح بالتداول والحوار في مواضيع بعينها.

و. الصياغة النهائية للخطة من أجل تحديد استراتيجية الأزمات: من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها يتم تسطير خطة للعمل متسلسلة من التدابير الواجب اتخاذها في المستويات العليا لاتخاذ القرار إلى ما يلزم اتخاذه في المستويات الدنيا للمنظمة وهي الوثيقة التي تسمى في التدبير العمومي بالمخطط الاستراتيجي الوطني أو الجهوي إذا كان الأمر يتعلق بتدبير الشأن المحلي.

ي. تتبع الإنجاز والتنفيذ: ويتم ذلك من خلال التقيد بمراحل زمنية لمراقبة النتائج ووضع مؤشرات للنجاح، ومعرفة إذا كان الالتزام حقيقيا بالأهداف التي سطرت، أو دراسة النتائج المحصلة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة بتكريس الجهود للتخطيط الجزئي المتعلق بمعالجة الفوارق.

♦ تقنية السيناريوهات: إن الهدف من هذه التقنية هو الاعتماد الكامل على أقصى القدرات الموجودة داخل المنظمة. والهدف من هذه التقنية كذلك هو التعرف على مختلف البدائل المتوفرة لحل مشكلة ما، وذلك من خلال تحليل بنيوي وشامل لدور الفاعلين، وتتم تقنية السيناريوهات وفق تتبع المراحل التالية:<sup>18</sup>

1. تشخيص وضعية المنظمة: حيث يمكن هذا التشخيص من معرفة (الكفاءات وثقافة المنظمة والمعارف المتوفرة وسلوك الأفراد).

2. تشخيص قدرات المنظمة وعلاقتها بالبيئة من خلال معرفة تاريخها وتطوراتها، اعتماد الأبحاث والخبرات وإشراك مختلف الفاعلين لاستخلاص السيناريوهات.

3. الترويج والاختيار من بين السيناريوهات الأكثر فاعلية وتحقيق الأهداف.

4. الانتقال من التصور إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي.

5. إنجاز عقود برامج وعقود عمل موضوعية مع المكلفين بتنفيذ الأعمال المسطرة في المخطط.

6. وضع نظام للتنسيق بين مختلف الأعمال والتقييم.

7. إن تقنية السيناريوهات التي أصبحت معتمدة في التدبير العمومي الحديث تنطلق من 5 أسئلة أساسية:

\_ ماذا يمكن أن أكون؟ (صياغة رؤية مستقبلية)

\_ ماذا أستطيع أن أفعل؟ (تشخيص القدرات)

\_ ماذا سأفعل؟ (تحديد الأهداف)

\_ كيف سأفعل؟ (وضع الخطة والسقف الزمني)

غير أن "ميشيل كودي"<sup>19</sup> يضيف سؤال خامس هو من أنا؟ حيث أن سؤال الهوية يمكن من معرفة القدرة على رد الفعل الذي يعتمده "كودي" كأسلوب لمواجهة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال ثلاث أعمدة:

Pro activité . Pré activité . Réactivité . ورد الفعل الوسيلة التي يستطيع من خلالها المدبر الإجابة عن المخاطر المحدقة بالتخطيط وعدم التخوف من تعدد التصورات التي يمكن أن يأتي بها المستقبل.

### المحور الثالث: مداخل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المحلية

قبل التطرق الى مداخل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية على المستوى المحلي، يجدر بنا تناول مفهوم الإدارة المحلية، دورها في التنمية المحلية وكذا تشخيص واقعها.

تحتل الإدارة المحلية باعتبارها أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري مكانا هاما في أنظمة الحكم الداخلية في مختلف دول العالم، لما لها من آثار ايجابية في كافة المجالات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

### تعريف الإدارة المحلية:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، نظرا لتعدد وجهات نظر المفكرين، فيعرفها أيمن عودة المعاني كما يلي "الإدارة المحلية إنما هي توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها."<sup>20</sup>

أما مصطفى الجندي فهو يرى أنه بحسب التعريفات التي استقرت عليها الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية فإن الإدارة المحلية هي:<sup>21</sup>

1\_ تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة، تكون دون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الدول الفدرالية المركبة.

2\_ وجود هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية، وهذا الانتخاب إما يشمل جميع أعضائها أو الأكثرية منهم، أو أن تكون مختارة محليا تعهد إليها الإدارة المركزية بالاضطلاع بإدارة كل أو البعض من المرافق والشؤون المحلية، كما يكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة وكذا أجهزتها المحلية.

3\_ رقابة وإشراف من السلطة المركزية على هذه الهيئات المحلية.

### الدور التنموي للإدارة المحلية:

قبل أن نتطرق الى الدور التنموي للإدارة المحلية سنتعرف بداية على التنمية المحلية وأهدافها.

تعرف التنمية المحلية على أنها: "السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مرغوب فيه في المجتمعات المحلية بهدف رفع مستوى المعيشة وتحسين نظام توزيع الدخل".<sup>22</sup>

كما تعرف أيضا: " بأنها تلك العملية التي يعمل من خلالها قطاعي العام والخاص جماعيا على خلق الظروف الأفضل لتحقيق نمو اقتصادي ومستوى حياة أفضل للجميع".<sup>23</sup>

ولعل من أهم الأدوار التي يمكن أن تلعبها الإدارة المحلية لخدمة مجتمعاتها المحلية تكمن في المجالات التالية:<sup>24</sup>

1- **الدور الخدمي والانتاجي:** بالنسبة للدور الخدمي للإدارة المحلية فيقصد به المشروعات الأساسية والضرورية لإشباع حاجات السكان، كإنشاء الطرق والارصفة والحدايق وتوفير المياه والكهرباء وخدمات النظافة... الخ. أما الدور الإنتاجي فيتمثل في المشروعات الاقتصادية، ودعم الصناعات الحرفية الصغيرة والتوسع فيها، والعمل على تأمين خدمات النقل العام داخل المجالس المحلية وبينها وبين المجالس المحلية المتقاربة من خلال الاستثمارات، إقامة مشاريع اسكانية لخدمة أبناء المنطقة، انشاء الأسواق التجارية وأسواق الخضار المركزية،

ومواقف المركبات وغيرها من الانشاءات التي يمكن تأجيرها للمواطنين بحيث تدر دخلا ثابتا للمجالس المحلية لتعزيز قدراتها المالية،

**2- الدور الاجتماعي والتثقيفي:** حيث تعمل على تخليص المجتمع من العادات والتقاليد السلبية والحد من مقاومة السكان المحليين للتغيير الإيجابي البناء، وكذا زيادة قدرتهم على استيعاب المتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط التنمية والتطوير، وتوعية السكان وترغيبهم في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي.

**3- الدور الإداري والسياسي:** من خلال توفير الخدمة للمواطن ضمن مبادئ الكفاية والفاعلية، والحد من الروتين والتسويق والمماطلة في اتخاذ الإجراءات، وكذا اشراك السكان في تخطيط المشروعات وتنفيذها، وتدريبهم على العمل الانتخابي وتوعيتهم لممارسة الحوار البناء وتفهم وجهات النظر المتعارضة، والحد من الصراعات والاضطرابات والفوضى التي تخل بمبدأ التعاون وتعرقل تحقيق الأهداف.

**4- الدور البيئي:** تعتبر المحافظة على البيئة ونظافتها وحسن تنظيمها من أهم الأدوار التي يتوجب على الإدارة المحلية القيام بها حفاظا على الحياة. وبالتالي تقع على عاتقها مهمة جمع النفايات والتخلص منها بشكل سريع وبطرق تضمن تقليل خطرهما، كما يجب عليها اختيار المناطق الحرفية المناسبة وتنظيمها، والتوسع في موضوع تشجير المناطق المحلية وانشاء الحدائق الخضراء، والاشراف على محطات المحروقات، والعمل على تعميق الوعي البيئي لدى السكان بشتى الطرق الممكنة.

**تشخيص لواقع الإدارة المحلية:** بالنسبة لتشخيص واقع الإدارة المحلية فإنه يتلخص في الجوانب التالية:<sup>25</sup>

### 1. الجوانب الهيكلية: وتتمثل فيما يلي:

✓ غياب المخطط الهيكل العام وعدم وضوح السياسات العامة للإدارة المحلية، مما أنتج ازدواجية وتضارب بين المسؤوليات أديا معا الى تكبير الجهاز الإداري.

✓ تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أداءها، مما بعد هدرا لموارد الدولة.

✓ تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل: البطالة، محو الأمية، حماية البيئة.... الخ

## 2. الجوانب القانونية: وتتمثل فيما يلي:

✓ عدم المساواة وتكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية والوساطة.

✓ بطء حركة القوانين والتشريعات، وكذا غياب المعايير العلمية مقارنة بالتغييرات والتطورات المجتمعية والعالمية والإدارية.

## 3. جوانب التأهيل: وتتمثل فيما يلي:

✓ ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه.

✓ تسييس موظفي الجهاز الإداري المحلي، مما أدى الى ضعف اهتماماتهم بتنمية قدراتهم ومعارفهم الإدارية.

## 4. جوانب الوعي: وتتمثل فيما يلي:

✓ الاعتماد على الحلول المعدة مسبقا، دون اعتبار الاختلاف في الظروف والبيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

✓ عدم القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير، مما أدى الى شيوع الفساد في الوسط الإداري المحلي، وغلبة المصالح الشخصية على المصلحة العامة وضعف الرقابة الإدارية.

## 5. جوانب المسائلة: وتتمثل فيما يلي:

✓ غياب الرقابة الفعالة في الإدارة المحلية أدى الى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية كالفساد الإداري، الرشوة، المحسوبية، الوصولية، التحايل على القوانين، الغيابات غير الشرعية، احتقار العمل كقيمة حضارية.

✓ إخفاء حقيقة الإخفاقات وعدم الاعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام

✓ التهرب من المسؤولية، ومن الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون وغيرهم يجنون الثمار، مما يؤدي الى انعدام روح المبادرة والابتكار.

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية:

تتحقق أهداف التنمية المحلية من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي، بحيث أنه من خلال التوجهات التنموية نصل الى الأفكار التخطيطية التنموية، وتأخذ هذه التوجهات التنموية المحاور التالية:<sup>26</sup>

**1- توجهات لتنمية الموارد الطبيعية والبيئية:** وتشمل دراسة الطبيعة ومحيطها ومكان مواقع الأشياء وارتباطاتها، مثل تخطيط المدن والقرى وأماكن العمل والترفيه والسياحة والخدمات وسبل المواصلات واستصلاح الأراضي... الخ

**2- توجهات التنمية السكانية:** وفيها تتم دراسة جميع النواحي السكانية والبشرية أي كل ما يتعلق بالمجتمع وتشمل (الحجم المطلق، التركيب الهرمي، التوزيع، الكثافات، التركيب الجنسي، التركيب الاجتماعي، الوضع الثقافي، الوضع الصحي ...)، وكذلك القيم والسلوك والعلاقات الاجتماعية لتنمية المجتمع من خلال السيطرة على النمو السكاني وملائمة التوزيع الحجمي للسكان في المدينة.

**3- توجهات التنمية الاقتصادية:** وتشمل دراسة جميع النواحي الاقتصادية (صناعية، سياحية، زراعية، تجارية، الثروات الباطنية، الحيوانات...)، ووفق متطلبات كل نوع من النشاطات يتم تحديد الركائز الأساسية لاستراتيجية التنمية الاقتصادية من خلال تطوير استراتيجية إنتاجية تضمن دمج مبادئ التنمية المستدامة في برامج التنمية الاقتصادية ب: (تنظيم طرق استغلال الموارد الطبيعية، التنمية الزراعية، الصناعة والحرف، دراسات التشييد والبناء، تطوير الأنظمة التجارية والمالية نحو الانفتاح).

**4- توجهات التنمية العمرانية:** بحيث يتم تقييم مساحة الأرض المطلوبة من خلال تحديد حجم مختلف التجمعات العمرانية ومساحة المناطق العمرانية الاحتياطية والمرافق والشبكات والبنى التحتية والخدمات الاجتماعية.

#### **التكوين الاستراتيجي لرؤساء المجالس الشعبية البلدية:**

لكي تتمكن الجماعات المحلية من مواجهة التغييرات وتنفيذ الخطة الشاملة، فإن ذلك لا يتجسد بمعزل عن الموارد البشرية والتي تشكل أحد الشروط الهامة الواجب توفرها كما ونوعا، على اعتبار أنها رهان حاسم،

فالجماعات المحلية تحتاج إلى مهارات عالية مما يجعل تأهيل المستخدمين أمر حتمي، فمقتضيات السوق تتطلب من الجماعات المحلية تسطير برنامج للتدريب وتحسين المستوى يتم إعداده وفقاً لمنهجية عقلانية تتمحور حول تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية. وهذا الكلام لا يقتصر فقط على العمال والموظفين والإطارات بمختلف مستوياتهم، بل يتعدى ذلك إلى الهيئات المنتخبة والمعنية بالدرجة الأولى بالتسيير الفعال.<sup>27</sup>

وقد عبر الأستاذ Robert Reich<sup>28</sup> في كتابه *L'économie Mondialisée* عن حقيقة جوهرية لا تزال ماثلة للعيان بل وتزداد مثولاً يوماً بعد آخر: "إننا نعيش اليوم تحولاً جذرياً يهدف إلى إعادة تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم، بحيث لن تكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، ولا منشآت وطنية ولا حتى صناعات وطنية، وبالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني.... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذراً داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، وسوف تكون الأصول الأساسية أو رأس مال كل أمة كفاءاتها وعزيمتها مواطنيها".

وقد تم تخصيص برنامج تكويني ثري لفائدة رؤساء البلديات والذي يشتمل على ما يلي:<sup>29</sup>

**1\_ الاتصال:** نظراً لطبيعة الدور الذي يقوم به رئيس المجلس الشعبي البلدي بحكم المسؤولية الملقاة على عاتقه والصلاحيات التي يتمتع بها، فإن تفاعله الايجابي مع المجتمع الذي يعيش فيه ومع أعضاء الفريق الذي يعمل معه، ويتوقف نجاحه في القيام بتلك المهام إلى حد كبير على مدى تحكمه في مهارات الاتصال وقدرته على توظيفها، وذلك بالشكل الذي يساعده على تحسين صورته باستمرار في محيطه المهني والاجتماعي.

**2\_ التخطيط الاستراتيجي:** والمقصود هنا التخطيط الاستراتيجي المحلي وهو التخطيط الذي يتم انجازه من طرف الوحدات الترابية وبالتالي فإنه يكتسب مشروعية سياسية محلية تستمد من العملية الانتخابية ومن الممارسة الديمقراطية المحلية، وبالتالي فإنه أقرب إلى التخطيط من أسفل إلى أعلى. فالتكوين في مجال التخطيط الاستراتيجي يسمح لرؤساء البلديات من

اكتساب أدوات تحليل المحيط الداخلي والخارجي لتحديد وضعية التنمية في البلدية والفرص المتاحة، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف في البلدية من أجل إعداد مخطط استراتيجي يضبط الرهانات ويحدد أهداف التنمية على مدى 5 سنوات لعهدته.

**3\_ المالية المحلية:** إن تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية في مجال المالية المحلية يسمح بالتحكم في تقنيات الميزانية وتقنيات التسيير ومردودية ثروة البلدية. وبالتالي فهو يهدف أساسا لما يلي:

- ❖ تحديد مفهوم ميزانية البلدية، تركيبتها ومختلف تقنيات تسييرها.
- ❖ تحديد إجراءات تحضير الميزانية إلى غاية كفاءات تنفيذها والرقابة عليها.
- ❖ تحديد مفهوم ممتلكات البلدية المختلفة.
- ❖ التعريف بأهم التقنيات التي تسمح بتأمين وترقية الممتلكات.

**4\_ إدارة الموارد البشرية:** وقد شمل برنامج التكوين في هذا المجال فهم أهمية وجدوى رأس المال البشري ودور رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال تسيير الموارد البشرية. وكافة العمليات والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض الدراسات التطبيقية كإعداد مخطط التسيير السنوي وتنفيذه.

**5\_ الحالة المدنية:** إذ يسمح التكوين في هذا المجال اكتساب المعارف المتعلقة بالإجراء القانوني والتنظيمي والتحكم في عوامل تسيير الخدمة العمومية إذ يكتسي نظام الحالة المدنية أهمية بالغة الأثر في حياة المواطنين اليومية لأن الحالة المدنية هي قواعد تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته ومنها الولادة، الزواج والوفاة ويبقى الإنسان في حاجة لخدمات مصلحة الحالة المدنية طيلة حياته القانونية.

**6\_ رخص وشهادات التعمير:** وفي هذا المجال يسمح التكوين بجعل المنتخبين شركاء مطلعين في مجال التحكم في تسيير العقار وعمليات التنمية والتسيير النوعي والدائم لبلدياتهم. إذ أن التعمير هو شعبة علمية التي توفر الأدوات

المنهجية من أجل الحفاظ وتشكيل الإقليم البلدي، يكون الهدف منه التنظير وتسيير نمو التجمعات السكانية.

7\_ تسيير العمليات: لقد تم إدراج تسيير العمليات في إطار البرنامج التكويني لرؤساء المجالس الشعبية البلدية، على اعتبار أن البلدية هي حجر الزاوية في عملية التنمية المحلية، وقد شمل تسيير العمليات عدة محاور نذكر منها ما يلي:

\_ التزويد بتقنيات التنظيم والتسيير على المستوى المحلي التي يضطلع بها رئيس البلدية من أجل تحسين

الخدمة العمومية وتحسين الإطار العام للحياة وتنفيذ البرامج المحلية للتنمية. وبالتالي فرئيس المجلس

الشعبي البلدية مطالب بالقيام بالمهام التسييرية المعروفة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والمراقبة.

8\_ المشروع الجوّاري للتنمية الجوّارية المدمجة: في هذا المجال من التكوين تم فيه التعريف بالسياسة الوطنية للتجديد الريفي وبرنامج تدعيم التجديد الريفي ودور رئيس المجلس الشعبي البلدي وعلاقاته مع الفاعلين في سياسة التجديد الريفي، بالإضافة إلى مراحل تركيب سياسة التجديد الريفي وتنفيذه وبعض النماذج أو دراسة الحالة.

فاذا كانت التنمية المحلية هدفها الانسان المحلي، اذن: لا يمكن أن تتحقق التنمية المحلية قبل أن تتحقق التنمية البشرية، وعليه فلا بد من معالجة مشكلة الكفاءات البشرية للجماعات المحلية (الموظفين، المعينين، وكذا المنتخبين)، لأن التنمية المحلية تتطلب اشراك الجميع دون اهمال أي فئة.<sup>30</sup>

## خاتمة -

من خلال هذه الدراسة يمكن أن نرصد أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وهي على النحو التالي:

✓ ان التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الحالي الى مستقبلها المرغوب، وتتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة والتي تتم وفق تسلسل معين وهو كالتالي:

1. صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية
3. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وكذا الخارجية (الفرص والتهديدات)
4. تحديد البدائل الاستراتيجية من أجل اختيار البديل الأمثل.

✓ لقد حاولت المدرسة الأمريكية حصر تقنيات التخطيط الاستراتيجي في ستة تقنيات أساسية لخلق تفاعل بين المنظمة والمحيط ويمكن اجمال هذه التقنيات فيما يلي: التقنيات التقليدية وتتم من خلال: (تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تشخيص وصفي للمنظمة، تحليل البيئة، التقييم، الإشراف الموسع لجميع طاقات المنظمة، الصياغة النهائية للخطة من أجل تحديد استراتيجية الأزمة، تتبع الإنجاز والتنفيذ)، تقنية السيناريوهات والهدف من هذه التقنية هو التعرف على مختلف البدائل المتوفرة لحل مشكلة ما، وذلك من خلال تحليل بنيوي وشامل لدور الفاعلين.

✓ تمثل الإدارة المحلية المحرك القاعدي لعجلة التنمية في الجزائر، ونظرا لطبيعة قربها من المواطنين، فانه تسند لها جملة هامة من الصلاحيات والاختصاصات خاصة فيما يتعلق بالخدمة العمومية، كونها حلقة الربط بين السلطة العليا للبلاد والشعب في إطار اللامركزية الإدارية.

✓ يتلخص تشخيص واقع الإدارة المحلية في الجوانب التالية: الجوانب الهيكلية والقانونية، جوانب التأهيل والوعي، جوانب المسائلة.

✓ تتحقق أهداف التنمية المحلية من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي، بحيث أنه من خلال التوجهات التنموية نصل الى الأفكار التخطيطية التنموية، تتمثل هذه التوجهات فيما يلي: توجهات لتنمية الموارد الطبيعية والبيئية، توجهات التنمية السكانية، توجهات التنمية الاقتصادية، توجهات التنمية العمرانية.

✓ ولكي تمارس الإدارة المحلية دورها الخدماتي والتنموي، لابد من وجود جهاز إداري ذو كفاءة وخبرة عاليتين، يعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة لتقديم الخدمات وكذا القدرة على التخطيط والاستشراف.

✓ لا يمكن أن تتحقق التنمية المحلية قبل تحقق التنمية البشرية، اذن فلا بد من معالجة مشكلة الكفاءات البشرية للجماعات المحلية (الموظفين، المعينين، وكذا المنتخبين)، لأن التنمية المحلية تتطلب اشراك الجميع دون اهمال أي فئة.

✓ من أجل تحسين مستوى الإداريين وكذا المنتخبين المحليين ورفع مهاراتهم وكفاءتهم. تم تخصيص برنامج تكويني ثري لفائدة رؤساء البلديات والذي يشتمل على ما يلي: الاتصال، التخطيط الاستراتيجي، المالية المحلية، إدارة الموارد البشرية، الحالة المدنية، رخص وشهادات التعمير، تسيير العمليات، المشروع الجوّاري للتنمية الجوّارية المدمجة.

✓ من خلال التخطيط الاستراتيجي تقوم الإدارة المحلية بإعداد مصفوفة لحصر البدائل الإستراتيجية بما يتلاءم مع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وفق نموذج التحليل الثنائي SWOT وتعتمد هذه الإستراتيجية على إجراء موائمة بين نقاط قوة وضعف الإدارة المحلية (العوامل الداخلية) وبين الفرص والتهديدات المحيطة بها (العوامل الخارجية).

✓ ان التكوين في مجال التخطيط الاستراتيجي يسمح لرؤساء البلديات من اكتساب أدوات تحليل المحيط الداخلي والخارجي لتحديد وضعية التنمية في البلدية والفرص المتاحة لها، وكذا تحديد كل من نقاط القوة والضعف في البلدية من أجل

✓ إعداد مخطط استراتيجي يضبط الرهانات ويحدد أهداف التنمية على مدى 5 سنوات لعهدته.

الهوامش -

- <sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص28
- <sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص161
- <sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العمولة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الواحد والعشرين. ط2، مصر: جامعة الزقازيق، 1999، ص 88
- <sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص161
- <sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص105
- <sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 1999، ص37
- <sup>7</sup> Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations) Copyright 1997-2008  
[http://managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm)  
30/10/2016 تم تصفح الموقع يوم:
- <sup>8</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000، ص39
- <sup>9</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة. مصر: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2002، ص11
- <sup>10</sup> موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص24
- <sup>11</sup> op. cit, Carter McNamara
- <sup>12</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص127
- <sup>13</sup> ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص18

- <sup>14</sup> الهام تاييب، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري (دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية)"، **رسالة ماجستير**، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2003 ص 83
- <sup>15</sup> ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 20
- <sup>16</sup> موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 30
- ❖ SWOT : هي كلمة مركبة من الحروف التي معناها: Weaknes عوامل الضعف، Strengths عوامل القوة، Threats التهديدات، Opportunities الفرص المتاحة
- <sup>17</sup> ح.م، **التخطيط الاستراتيجي في التدبير العمومي**. PAMEDIA مجلة تواصلية تكوينية تصدر عن الفرع الإقليمي بالمحمدية، على الرابط التالي: [http://www.pamedia.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id](http://www.pamedia.ma/index.php?option=com_content&view=article&id)
- تم تصفح الموقع يوم: 2016/11/10
- <sup>18</sup> نفس المرجع
- <sup>19</sup> ميشيل كودي: هو أحد رواد المدرسة الفرنكفونية، والذي يتعامل مع التخطيط ليس كتقنية من أدوات عمل المقاومة، ولكن كمنتوج فكري يستعمله الأشخاص في حياتهم اليومية معتبرا أن أي نشاط بدون هدف ليس له معنى، وأن الأثر المستقبلي للنشاط وكيفية إنجازه هما الركيزتان الأساسيتان للتدبير الإستراتيجي لحياة الأفراد والجماعات.
- <sup>20</sup> أيمن عودة المعاني، **الإدارة المحلية**. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010، ص 18
- <sup>21</sup> مصطفى الجندي، **الإدارة المحلية واستراتيجيتها**. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف، 1987، ص 20
- <sup>22</sup> فائق مشعل العبيدي، صباح فيحان محمود، "التوجهات التنموية ومتطلبات اصلاح وتطوير الإدارة المحلية (رؤية استراتيجية)"، **بحوث وأوراق عمل: ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات- خيارات وتوجهات**، إسطنبول- تركيا، يونيو 2010، ص 240
- <sup>23</sup> نفس المرجع، ص 240
- <sup>24</sup> أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 145
- <sup>25</sup> فائق مشعل العبيدي، صباح فيحان محمود، المرجع السابق، ص 238
- <sup>26</sup> نفس المرجع، ص 243

- <sup>27</sup> عيسى مرازقة، "معوقات تسيير الجماعات المحلية: بعض عناصر التحليل"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (جامعة باتنة، الجزائر)، العدد 14 جوان، 2006، ص 200
- <sup>28</sup> Robert Reich هو المستشار الاقتصادي للرئيس الأمريكي الأسبق Ronald Reagan
- <sup>29</sup> لمزيد من المعلومات والتفاصيل أكثر الرجاء العودة إلى موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الحقبة البيداغوجية لتكوين رؤساء البلديات، على الرابط التالي:  
<http://www.interieur.gov.dz/Ministere/frmltem>
- <sup>30</sup> عيسى مرازقة، المرجع السابق، ص 202

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الواحد والعشرين. ط2، مصر: جامعة الزقازيق، 1999
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2000
3. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010
4. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007
5. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005
6. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005
7. عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2004
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 1999
9. مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجيتها. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف، 1987، ص 20
10. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصر: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2002

11. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001

#### الرسائل الجامعية:

1. الهام تايب، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري (دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية)"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2003
2. موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008

#### المقالات العلمية:

1. عيسى مرازقة، "معوقات تسيير الجماعات المحلية: بعض عناصر التحليل"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (جامعة باتنة، الجزائر)، العدد 14 جوان، 2006
2. فائق مشعل العبيدي، صباح فيحان محمود، "التوجهات التنموية ومتطلبات اصلاح وتطوير الإدارة المحلية (رؤية استراتيجية)"، بحوث وأوراق عمل: ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات - خيارات وتوجهات، إسطنبول- تركيا، يونيو 2010

#### المواقع الالكترونية:

1. ح.م، التخطيط الاستراتيجي في التدبير العمومي. PAMEDIA مجلة تواصلية تكوينية تصدر عن الفرع الإقليمي بالمحمدية، على الرابط التالي: [http://www.pamedia.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id](http://www.pamedia.ma/index.php?option=com_content&view=article&id) تم تصفح الموقع يوم: 2016/11/10
2. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الحقيبة البيداغوجية لتكوين رؤساء البلديات، على الرابط التالي: <http://www.interieur.gov.dz/Ministere/frmltem>
3. Strategic Planning (in nonprofit or for-profit، Carter McNamara 1997-2008 Copyright [http://managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm) تم تصفح الموقع يوم: 10/201630