جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسير عمومي

الموضوع:

إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية – حالة ولاية المدية–

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

من إعداد الطالبين:

- سليم صديقي.
- لخضر سنوسي.

تحت إشراف:

د.سعودي محمد.

- لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د / زرواطي محمد	(أستاذ جامعة المدية) ممتحنا.
د / سعودي محمد	(أستاذ جامعة المدية) مشرفا و مقررا.
د/ عماد غزازي	(أستاذ جامعة المدية) ممتحنا.

السنة الجامعية2019 - 2020



((رَبَّنَآ ءَاتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم.



أتقدم بثمرة هذا الجهد المتواضع الى :

والدي عليهم رحمة الله

زوجتي وأبنائي آلاء وعيسى و محمد الإسلام والى جميع الزملاء والأصدقاء والى الأستاذ المشرف الدكتور سعودي محمد ومن خلاله الى كل الأساتذة الكرام.

لخضر

إهداء

أهدي هذا العمل والجهد المتواضع الى أمي وأبي منبع الحب والحنان واللذان لم يبخلا على بالدعاء طوال فترة دراستي حفضهما الله وأطال في عمرهما.

الى أصدقائي وأقاربي وأساتذتي في جميع المراحل، والى كل من ساندني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث.

الى من شاركني في إنجاز البحث: سنوسي لخضر.

الى هؤلاء جميعا أهدي هذا البحث راجيا من المولى عزوجل أن يجد القبول والنجاح.

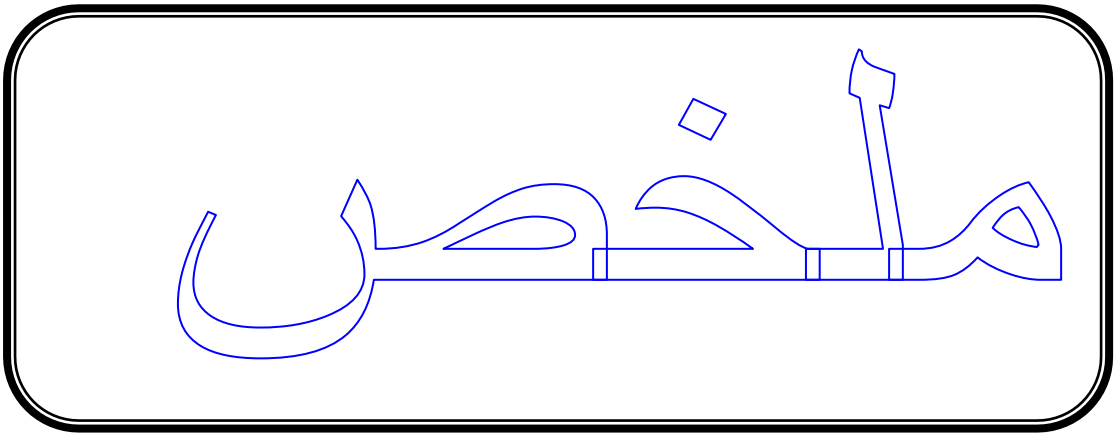
سليم

شكر وعرفان.

نحمد الله عزوجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف الدكتور سعودي محمد على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجهاته ونصائحه القيمة وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوبه أي نقص.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.


ملخص

الملخص

من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية المتزايدة، ونظر لضعف عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل بعيد المدى كان لابد من اتخاذ قرارات رشيدة في إنجاز البرامج التنموية ومن بينها المخططات القطاعية للتنمية (PSD)، وهذا ما أدي الى ظهور مناهج حديثة في الدراسات المستقبلية والتي تختلف في تقنياتها عن أساليب التنبؤ، ومن بين هذه التقنيات الحديثة في الدراسات المستقبلية تقنية السيناريوهات والتي تنتمي الى تقنيات المستعملة في الاستشراف.

Study summary

In order to respond to the increasing requirements of local development, and given the weakness of the planning process to predict the long-term future, rational decisions had to be made in the implementation of development programs, including the Sectoral Development Plans (PSD), and this is what led to the emergence of modern approaches in future studies that differ in their techniques On forecasting methods, and among these modern techniques in future studies is the scenario technique, which belongs to the techniques used in foresight.

الفهرس

فهرس المحتويات.

الإهداء.

شكر و العرفان.

ملخص.

فهرس المحتويات.

قائمة الأشكال.

مقدمة عامة. ..... أ.

الفصل الأول: مناهج الاستشراف.

تمهيد. ..... 1.

المبحث الأول: ماهية الاستشراف. ..... 2.

المطلب الأول: تعريف الاستشراف. ..... 2.

المطلب الثاني: خصائص الاستشراف..... 5.

المطلب الثالث: تعريف الاستشراف الاستراتيجي:..... 8.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية والأدوات المنهجية للاستشراف.. 11.

المطلب الأول: مبادئ و وضائف الاستشراف. ..... 11.

المطلب الثاني: مراحل الاستشراف..... 19.

المطلب الثالث: صعوبات وعراقيل الاستشراف. ..... 22.

المبحث الثالث: الاستشراف بالسيناريوهات. ..... 27.

المطلب الأول: تعريف السيناريو وأنواعه. ..... 27.

المطلب الثاني: أهداف ومكونات السيناريو. ..... 33.

المطلب الثالث: مراحل إنجاز السيناريو. ..... 36.

خلاصة الفصل. ..... 39.

الفصل الثاني: المخططات القطاعية والتنمية المحلية.

تمهيد..... 40.

المبحث الأول: مدخل لتنمية المحلية. ..... 41.

المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية. ..... 41.

المطلب الثاني: خصائص و أهداف التنمية المحلية. ..... 44.

المطلب الثالث: مجالات التنمية المحلية ..... 49.

المبحث الثاني: ركائز ومكونات التنمية المحلية. ..... 58.

المطلب الأول: نظام الإدارة المحلية . ..... 58.

المطلب الثاني: التمويل المحلي..... 71.

المطلب الثالث: التخطيط والمشاركة المحلية..... 81.

المبحث الثالث: المخطط القطاعي للتنمية (PSD) ..... 91.

المطلب الأول: مفهوم المخطط القطاعي للتنمية (PSD) ..... 91.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط القطاعي للتنمية..... 93.

المطلب الثالث: مراحل تنفيذ المخطط القطاعي للتنمية..... 97.

خلاصة الفصل. ..... 101.

خاتمة ..... 102.

قائمة المراجع. ..... 105.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال.

رقم الشكـــــل	عنـــــــــــــــــــــوان الشكـــــــــــــــل	الصفحة
01-01	طريقة السيناريوهات حسب ميشال غودي 1977	38

مقدمة

مقدمة عامة.

ان إشكالية التنمية تعد تحديا مهما لمختلف المجتمعات نامية كانت أو متقدمة ولهذا سطرت عدة مناهج لتحقيقها ولعل أهم منهجين هما التخطيط الممركز والموجه، حيث تم إتباع الأول من طرف المعسكر الاشتراكي عن طريق فرض مركزية القرار وتدخل الدولة بصفة مباشرة في العملية الإنتاجية، أما الموجه فيستخدم تأثير السياسات الاقتصادية على التوجهات العامة دون تدخل مباشر وقد إتبعه المعسكر الرأسمالي، ورغم أن المنهج الأول قد أظهر فشله مما يدل على نجاح المنهج الثاني، غير أن المقاربات الحديثة للتنمية تجاوزت المفهوم الكمي للتنمية إلي المفهوم الكيفي مما دفع الى تطوير آليات جديدة للتفكير المستقبلي وهو ما مهد لظهور علم الاستشراف كمنهج مستخدم في كل أشكال التطوير المستقبلي سواءا على المستوى الكلي بالنسبة للدولة، ويعرف هذا العلم دينامكية في إتباع مناهج جديدة أهمها الاستشراف بالسيناريو.

وبما الجزائر كغيرها من الدول المعسكر الاشتراكي اتبعت التخطيط الممركز غير أن فشل هذه التجربة دفع مع فترة التحول الاقتصادي الى الانتقال الي التخطيط الموجه وهو ما يتجسد في عدة قطاعات وفروع خاصة على المستوي المحلي من المخططات الولائية والبلدية للتنمية وهي خليط من التخطيط المحلي الذي يجسد بقاء المناهج القديمة المسيطرة على العملية التنموية في الجماعات المحلية والتحدي حاليا هو في استخدام مناهج الاستشراف خاصة الاستشراف بالسيناريو كبديل لمنهج التخطيط.

1-الإشكالية الرئيسية:

وتكمن الإشكالية التي نسعى في معالجتها في هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ماهي الآليات الكفيلة بتجسيد الاستشراف بالسيناريو ضمن المخطط القطاعي للتنمية؟

2- الأسئلة الفرعية:

وتندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي آلية الاستشراف بالسيناريو؟
- كيف يتم إعداد المخطط القطاعي للتنمية؟

3- فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة نطرح الفرضيات التالية:

- الاستشراف بالسيناريو هو آلية شبيهة بعملية التخطيط من خلال استخدام معطيات إحصائية فقط.
- المخطط القطاعي للتنمية هي ركيزة من ركائز التنمية المحلية حيث يمثل مقوم التخطيط لها.

4- منهج البحث:

بناءا على ما سبق ذكره فقد قمنا بإتباع المنهج الاستنباطي وأداته الوصف من أجل تحديد مختلف المفاهيم التي يتناولها البحث.

5- مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا للبحث في هذا الموضوع الى عدة أسباب وهي كتالي:

- **الأسباب الموضوعية:** وتتمثل في الدراسات والأبحاث التي أنجزت حول الاستشراف قليلة جدا، وأن الحديث عن الاستشراف بالسيناريو في المخططات القطاعية للتنمية يقودونا هذا بضرورة البحث في الموضوع ومحاولة تأصيل نظري فيه.
- **الأسباب الذاتية:** تتمثل أساسا في الرغبة في الاطلاع والتعمق في موضوع الاستشراف بالسيناريو ودوره في المساهمة في إنجاز المخططات القطاعية لتنمية وذلك بغرض الوصول الى تأصيل علمي ومنهجي للموضوع وتطوير البحث في المذكرات اللاحقة.

6- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- يساعد الاستشراف وخاصة الاستشراف بالسيناريوهات التقليل من المخاطرة في عملية تطبيق البرامج القطاعية للتنمية وبالتالي تقوم هذه البرامج على امتصاص بعض معوقات التنمية المحلية.

- توضح دور المخططات القطاعية في ترقية التنمية وهي تعد من المواضيع المهمة في العلوم الاقتصادية، وتخصص الجزائر سنويا مبالغ مالية كبيرة من أجل النهوض بالتنمية المحلية وهنا تبرز أهميتها.

7- أهداف البحث:

من بين الأهداف التي عملنا للوصول إليها في هذا البحث تتمثل فيما يلي:

- تعريف بموضوع الاستشراف وأبرز مبادئه وخصائصه الأساسية وتوضيح أهم الصعوبات التي قد تواجهه بالإضافة الى الاستشراف بالسيناريو.
- تبيان مدى أهمية التخطيط والاستشراف في إنجاز المخططات القطاعية للتنمية.

8- صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المراجع ودراسات التي تتناول موضوع الاستشراف نظرا لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- استحالة القيام بالدراسة الميدانية نظرا لظروف الصحية الناجمة عن تفشي فيروس كورونا المستجد (covid 19).

9- هيكل البحث:

من أجل الإلمام بالموضوع والإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة به وللإجابة على الإشكالية قسمنا البحث الى فصلين وذلك كما يلي:

- الفصل الأول: اشتمل الفصل الأول مناهج الاستشراف على ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول لماهية الاستشراف والذي اشتمل على ثلاث مطالب من خلال تعريف الاستشراف في المطلب الأول والمطلب الثاني خصص لأهم خصائص الاستشراف والمطلب الثالث تطرق لتعريف الاستشراف الاستراتيجي لأنه من بين أهم منهاج الاستشراف، أما المبحث الثاني خصص لمبادئ والأدوات المنهجية للاستشراف واشتمل على ثلاث مطالب من خلال تطرق لمبادئ ووظائف الاستشراف، في المطلب الأول والثاني خصص لمراحل الاستشراف والمطلب الثالث تطرق لصعوبات وعراقيل الاستشراف، أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل خصص للاستشراف بالسيناريو وتطرقنا فيه الى تعريف السيناريو وأهدافه بالإضافة الى مراحل إنجازه.

- الفصل الثاني: اشتمل الفصل الثاني على المخططات القطاعية والتنمية المحلية على ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول لتعريف بالتنمية المحلية، واشتمل على ثلاث مطالب من خلال التعريف بالتنمية المحلية في المطلب الأول والمطلب الثاني خصص لأهم خصائص وأهداف التنمية المحلية والمطلب الثالث تطرق لمجالات التنمية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى أهم ركائز التنمية المحلية وتتمثل في نظام الإدارة المحلية والتمويل المحلي والتخطيط والمشاركة الشعبية، أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل خصص للمخططات القطاعية لتنمية وتطرقنا فيه الى تعريف المخططات القطاعية للتنمية (PSD) ومراحل إعداده وتنفيذه.

الفصل الأول

تمهيد:

يلعب الاستشراف دورا أساسيا في الحياة البشرية على مر العصور ، وقد تعددت صوره ما بين التنجيم والرؤيا والتنبؤ ، التي مثلت مراحل طويلة للتطور التاريخي لهذا الأسلوب العلمي الذي جاء يبحث في مستقبل الإنسان وصلته بالآخرين ، حيث أن حب المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي حبل عليها البشر.

إن اهتمام بالمستقبل قديم جدا قدم الحياة البشرية، فقد كان تفكير الإنسان يرصد الأحداث التي تدور حوله ويعمل على استشراف التغيرات المستقبلية في مختلف مجالات الحياة ويستعين بالمستجدات التي تلازم ظهور هذه التغيرات والمستجدات، وتطورت الرؤيا بالاستشرافية مع تطور الحضارات الإنسانية التي قدمت رؤى استشرافية.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على مفهوم الاستشراف وخصائصه ومبادئه الأساسية والصعوبات التي تواجه الاستشراف وذلك من خلال ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية الاستشراف.
- المبحث الثاني: المبادئ الأساسية والأدوات المنهجية للاستشراف.
- المبحث الثالث: الاستشراف بالسيناريو.

المبحث الأول: ماهية الاستشراف

إذا كانت مراسلة المفاهيم وتحديد معناها تعد من أفضل طرق لتقويم أي علم من العلوم ، فربما يكون ملائم الاهتمام يطرح رؤية أولوية حول مفهوم الاستشراف ذاته على نحو محدد ، وقد اختلفت المفاهيم والتسميات الأساسية لعلم الاستشراف ، ويرجع ذلك إلى حداثة ظهوره إذ نجد من يطلق عليه مصطلح التنبؤ والإسقاط والتخطيط والإستراتيجية وغيرها من المصطلحات .

المطلب الأول: تعريف الاستشراف.

لم يحظى مفهوم الاستشراف باهتمام كاف من قبل الباحثين والأكاديميين وذلك بسبب حداثة هذا الموضوع ولذلك ارتأينا التعرض إلى التعريف بالاستشراف لغة واصطلاحا .

أولا : الاستشراف لغة.

" الشرف كل نشر من الأرض أشرف على ما حوله ، وقد قال الجوهري الشرف : العلو والمكان العالي " والمشرف المكان الذي تشرف عليه وتعلوه ، والشرفة أعلى الشيء وهي التي تشرّف بها القصور وجمعها شرف " وتشرّف الشيء واستشرافه ، وضع يده على جبينه كالذي يستظل من الشمس حتى يبصره ويستبينه . واستشرف الشيء حقق نظره فيه واطلع عليه " ويذهب ابن منظور إلى القول بأن " الاستشراف أصله من الشرف ، أي العلو ، كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه لأن الشرف هي أعلى الشيء [1].

[1] عبد الله بن صفية ،**الاستشراف في الرواية العربية** ،أطروحة ماجستير ،تخصص سرديات، كلية الآداب وللغات، جامعة للحاج لخضر باتنة،الجزائر ،2013 ،ص7.

ثانيا : الاستشراف اصطلاحا.

يعرف الاستشراف على أنه اجتهاد علمي منظم يرمي لصياغة مجموعة التنبؤات المشروطة والتي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع المجتمع أو مجموعة من المجتمعات وعبر فترة تمتد لأبعد من عشرين سنة وتنطلق من بعض الافتراضات الخاصة حول الماضي والحاضر واستكشاف أثر دخول عناصر مستقبلية ولا يستبعد إمكانية استكشاف نوعية وحجم التغيرات الأساسية الواجب حدوثها في مجتمع ما حتى يتشكل مستقبله على نحو معين منشود .[1]

الاستشراف هو ميل إلى فهم الأفضل للعالم المعاصر أي الاحتمالات والمخاطر المخفية بالإضافة إلى إنارة الطريق أمام التحركات والخيارات الممكن تنفيذها كل هذه بهدف التوجه نحو المسار المرغوب ، ويعتبر علم الاستشراف في شقه الأول محاولة لتحليل الماضي لاستخلاص الدروس والعبر ، وفي شقه الثاني استكشاف للحاضر بغية فهمه وتفسيره وفي شقه الثالث والأخير صناعة المستقبل بطريقة منهجية عملية ، ومنه يمكن اعتباره عمل علمي عملي هدفه تحليل الماضي و فهم الحاضر وصناعة المستقبل،[2]

ويعرف maccoby الاستشراف سنة 2004 بأنه رؤية الفرد للمسارات المستقبلية من خلال إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الوقت الراهن لاكتشاف العلاقة المستقبلية بين

[1] شهيد كري فليح القيسى وصباح كريم محسن العبيدي ،**الاستشراف والتخطيط النبوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية** ، مؤتمر العلمي الثاني كلية العلوم الإسلامية ، جامعة ديالي ، بغداد ،2012 ،ص403.

[2] أمين عويسي ، **أساسيات مناهج الاستشراف** ، مطبوعة دروس جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2017 ،ص15.

الأشياء والنظم الكلية والنظم الفردية وتناول المشاهد المستقبلية وإعادة قراءة الواقع بكل جوانبه السياسية الاقتصادية والاجتماعية.[1]

يعرف loveridge سنة 2008 الاستشراف على أنه فن وعلم لترقب المستقبل يستخدمه رجال الأعمال والمستثمرين والمخترعين والعلماء وغيرهم وتستخدم الصور المستقبلية لوضع الخطط والتأكيد على التفكير العميق والمتكامل.[2]

الاستشراف هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل ، وهو يعيد كل البعد عن التنجيم والتكهن وغيرها من الأساليب القديمة ولكنه مهارة علمية تهدف إلى استشراف التوجهات العامة في الحياة البشرية والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات كل فرد أو منظمة أو مجتمع أو مؤسسة حكومية أو غير حكومية .[3]

ومن خلال تعاريف المقدمة للاستشراف نجد أن الاستشراف هدفين رئيسيين يريد تحقيقهما وهما :

1- التخيل بواسطة وسائل مناسبة وبطريقة واقعية ما يمكن أن ينتج ديمومة في ميدان محدد، والمقصود هنا أن الاستشراف مبني على عملية التخيل العلمي والذي يستند إلى وسائل علمية (التحليل الإحصائي، نظم الخبيرة ...) كما يبحث عن الاستدامة بفكرة ومنهج يجب إتباعهما.

---

[1] سماح مؤيد محمود ، **تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي** – دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 42 العدد 118 ، كلية الإدارة الاقتصاد ، العراق،2019 ،ص08.

[2] سماح مؤيد محمود ، **تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف**، مرجع سبق ذكره ،ص08.

[3] جابر يحي علي البواب، **دور استشراف المستقبل في العمل الإداري "دراسة تحليلية نظرية "** ،بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الأندلس ،2018،ص14.

2- يهدف الاستشراف أن يصبح وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار من خلال الأخذ بعين الاعتبار التقاطعات في تسيير وضعية معطاة ، والمقصود هنا أن الاستشراف هو "أداة مساعدة على اتخاذ القرار وهذه الأداة تأخذ مبدأ القطيعة (عكس الاستمرارية) في تصور الأحداث وبناء رؤى الاستشرافية .[1]

المطلب الثاني: خصائص الاستشراف.

يتميز الاستشراف بخصائص تميزه عن الفروع العلمية الأخرى التي يقوم عليها عملية الاستشراف والمتمثلة فيما يلي :

1- الشمول والنظرة الكلية للأمور: يغلب عادة الترابط والتركيب والتعقيد على الظواهر قيد الدراسة ، والنظرة الكلية للأمور تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المكونة للنظام على اختلاف صيغتها ونوعيتها ، ثم تحليل الظاهرة وتبسيطها تبسيطا علميا لا يفقدها الخصائص الجوهرية ، وهي تشمل الأوضاع سياسية اقتصادية اجتماعية ...الخ وتفاعلهما مع بعضهما وتوفر رؤيا شاملة .

ويشير ميشال غوديه (Michel Godet) * إلى أهمية النضرة الشاملة عند التدخل بالفعل على المستوى المحلي ، كما يؤكد على ضرورة الفهم الجيد للمضمون الأفعال من قبل الفاعلين ووضعها في سياق برنامج شامل.

---

[1] أمين عويسي ، **أساسيات مناهج الاستشراف** ، مرجع سبق ذكره ،ص21.

* ميشال غوديه Michel godet ولد عام 1948 ، أستاذ متخصص في الاستشراف الصناعي بالمعهد الوطني للفنون والمهن ، يعتبر من أهم منابر وأعلام الدراسات الاستشرافية والاستراتيجية ، وهو من أهم الفاعلين في مخبر الابتكار والاستشراف والاستراتيجية والتنظيم Lipsor الذي اشتهر بأعماله وانجازاته المختلفة في مجال العلوم الاستشرافية ، وله مشاركات نشطة ودولية في عدة منظمات وهيئات كالمجلس الاقتصادي لمجلس الأمة التابعة لوزير الاقتصاد ن وهو أيضا مدير مجموعة Bongrain وانتخب عضوا في أكاديمية التكنولوجيا ، ومن مؤلفاته : الديموغرافيا والنمو والعمالة (2003) ودليل الاستشراف الاستراتيجي (2007).

2- **القراءة الجيدة للماضي والحاضر:** تتطلب عملية الاستشراف القراءة الجيدة والموضوعية للماضي باتجاهاته العامة السائدة وكذلك التعرف على الاتجاهات الأخرى الراهنة ، لاسيما الإشارات الضعيفة أو الانقطاعات المحتملة ، وبالتالي تكمن أهمية الاستشراف في المقاربة التي ينتهجها المستشرف لإعادة قراءة الماضي من أجل استنباط القوى المؤثرة على الحاضر والمستقبل من جهة .

وتتمثل القراءة الجيدة للماضي والحاضر في قراءة لتجارب الآخرين وجيرانهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.[1]

3- **إرادة الفاعلين (أو الأفراد):** يأخذ الاستشراف في تحليله بعين الاعتبار كل الفاعلين، فيجعل الأفراد ضمن التحليل ويعطي كل فرد مكانته في عملية بناء المستقبل ومنه فدور المستشرف يبدأ بتحديد الفعل المحرك لإرادة الفاعلين في الظاهرة المراد دراستها.[2]

4- **عمل الفريق والإبداعي الجماعي:** فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية ، ولتحقيق الإبداع الجماعي كان لا بد من إشراك الخيال مع العقل في عملية الاستشراف ، هذا الحضور الذهني الذي يرفض أن يغلق عليه ضمن أطر محددة ويعتبر أن لا شيء قد تم بلوغه وكل شيء يمكن أن يعاد فيه النضر ، ولما كان جزءا كبيرا من الإبداع ينبع من رؤية ما يحدث في المساحات الواقعة بين جزئيات العمل، إن الاستشراف كمقاربة متعددة الاختصاصات تشترط توفر من الباحثين ذو انتماءات علمية مختلفة حتى يتم توسيع زاوية الرؤية وتخيل المستقبلات الممكنة والمحتملة بدون قيد؛

---

[1] طارق عامر ، **أساليب الدراسات المستقبلية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2008،ص201.

[2] أمين عويسي ، **أساسيات مناهج الاستشراف** ، مرجع سبق ذكره ،ص20.

5- **الإدراك الكامل:** وتعني أن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل واختياره للأهداف أن ينمو نحو معرفة المستقبل منطلقا من القراءة الجيدة للماضي والحاضر وكيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية، وأن يقدر ما يملك من وسائل وأساليب علمية في النظر للمستقبل والتحرك إليه يكون من صنعه وإبداعه لهذا المستقبل ، وما التخطيط إلا إحدى الوسائل والتقنيات التي صارت تأخذ بها الدول في العالم المتقدم والنامية على سواء.[1]

وبالتالي فإدراك الكامل هو توليفة غنية ومتنوعة من الصور التي يمكن أن يتخذها والمرهونة بمعطيات الحاضر من جهة وبدرجة استقلالية ونوعية القرار ومدى حرية تطبيقه من جهة ثانية عموما.

6- **متغيرات كمية ونوعية:** يأخذ الاستشراف بالمتغيرات الكمية ويوليها اهتماما كبيرا ، في نفس الوقت المستشرف يعتقد أن هناك بعض العناصر غير قابلة للقياس وفيه احتمال عدم قابلية تحديدها لكن رغم ذلك يلتزم أخذها بعين الاعتبار في إطار المحتمل (في الغالب غير قابل للقياس) وفي الغالب يأخذ تلك العناصر غير قابلة للقياس عن طريق إصدار أحكام عليها بنسبة معقولة من المصداقية والواقعية ،إن أغلب الظواهر الاقتصادية المدروسة تخضع لمتغيرات كمية يمكن قياسها ، لكن فيه جزء لا بأس به من الظواهر التي تخضع لمتغيرات كمية وأخرى نوعية ، وفي بعض الأحيان تأثير المتغيرات النوعية على المدى الطويل يكون أكبر من تأثير المتغيرات الكمية ، فمثلا نجد سعر منتج ماله تأثير قوي على المدى القصير ونجد أن لجودته تأثير يبدأ بالتزايد (يزداد بشدة) مع مرور الزمن وقد تكون الجودة نسبيا

[1] طارق عامر ، **أساليب الدراسات المستقبلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص201.

في زوال المنتج وخروجه من السوق في المدى الطويل لذا وجب على المستشرف أن يأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المتغيرات؛

7- **شرح الحاضر من خلال المستقبل:** يأخذ الاستشراف المستقبل على أنه سبب للحاضر ، فيأخذ المنهج الاستشرافي في الحاضر كعملية مستمرة تخدم ، فيسبب تسارع التغيرات لا يستطيع المستشرف إيجاد تحليل أو تبرير للحاضر عن طريق تحليل الماضي فقط ، إذا فهو يعمل على الأخذ في الحسبان أن الحاضر هو حالة متحركة ناتجة عن الضغوط من طرف القوى الموجهة نحو المستقبل والقوى الموجهة بالعكس (من المستقبل إلى الحاضر).[1]

المطلب الثالث: تعريف الاستشراف الاستراتيجي.

لم يحظى مفهوم الاستشراف الاستراتيجي باهتمام كاف من قبل الباحثين في مجال الاستشراف وذلك بسب حداثة الموضوع من جانب ونتيجة للخلط بينه وبين مواضيع أخرى ولهذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الاستشراف الاستراتيجي من قبل الباحثين في هذا المجال.

يعرف Rcoates الاستشراف الاستراتيجي على انه العملية التي فيها يبدأ الفرد يفهم كامل القوى التي تشكل المستقبل في المدى البعيد والتي يجب أن تؤخذ في الحسابات عند صياغة السياسة ، التخطيط واتخاذ القرار ....الخ ويتضمن الاستشراف الوسائل الكمية والنوعية للمراقبة ومؤشرات تطور الأفكار والاتجاهات والتطورات الأكثر فائدة والمرتبطة بتحليل نتائج السياسية ، ويعرف هورتون سنة 1999 الاستشراف الاستراتيجي على انه عملية تطوير سلسلة من الرؤى للطرق المحتملة التي يمكن أن يتطور من خلالها

[1] أمين عويسي ، **أساسيات مناهج الاستشراف** ، مرجع سبق ذكره ،ص19.

المستقبل وفهم هذه الطرق بشكل كافي من أجل التمكن من اتخاذ القرار بشأن ماهية القرارات الواجب اتخاذها لخلق مستقبل أفضل.[1]

يعرف الاستشراف الاستراتيجي على انه تحليل الماضي بمتغيراته الكمية (من خلال السلاسل الزمنية) والكيفية(استخلاص الدروس من الأحداث التاريخية)، وإثارة الحاضر من خلال فهم الظاهرة المدروسة ، ورسم المستقبل المرغوب من خلال دراسة إمكانية اتخاذ القرارات الحاضرة توصل إلى مستقبل مرغوب فيه.[2]

يمكن تعريف الاستشراف الاستراتيجي على أنه دراسة أحداث الماضي دراسة تفصيلية لمعرفة الفرص وتهديدات في مرحلة مبكرة من إعداد الخطة المستقبل طويل الأمد من أجل التمكن من اتخاذ القرارات الصائبة وتجنب الوقوع في أخطاء الماضي .

ومن خلال الاطلاع على التعريفات السابقة نجد أن كلا من الكتاب والباحثين قد عرفوا الاستشراف الاستراتيجي بناءا على خلفية فكرية محددة وبناءا على تعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

1-يوفر للمدربين رؤية مستقبلية أوضح ويمدهم بالبصير وزيادة القدرات الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة لاستثمار الفرص .

2-يوفر الدعم في عملية اتخاذ القرار من خلال إشراك المساهمين في رؤيتهم للمنظمة في المستقبل وتوفير إجماع الخطط المستقبلية للمنظمة.

---

[1] عادل الهادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي ، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى عمان 2013، ص78.

[2] فائق مشعل قدوري ، **دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية** ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية ،المجلد8، العدد 1 ،كلية الإدارة والاقتصاد ،العراق 2018،ص118.

3-يتضمن الاستشراف والاستراتيجي دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل وأن يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار .

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية والأدوات المنهجية للاستشراف.

يعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاته وفهم تحدياته من المقومات الأساسية لصناعة نجاح الأمم والمنظمات ، فلا يمكن تحقيق الأهداف ولا الاستمرار في النجاحات دون توفر رؤية مستقبلية واضحة المعالم بالنسبة لأصحاب القرار ، كما أنه لا بد من إتباع مراحل معينة للوصول إلى النتائج المرجوة لذلك فإن التطلع إلى المستقبل عبر مختلف الزوايا التي توفرها الدراسة الاستشرافية لم يعد مجرد فكر كما كان ينظر إليه في الماضي وإنما أصبح ضرورة لا بد منها فرضت نفسها لتوفير المجال المناسب للتأقلم مع التغيير وتسخيره لخدمة المصالح الإستراتيجية .

المطلب الأول: مبادئ ووظائف الاستشراف.

الفرع الأول: مبادئ الاستشراف.

يشترط في الاستشراف توفر مبادئ أساسية الذي يكسب المستشرف الإرادة والرغبة في استباق التغيير وبناء المستقبل المرغوب، والاستشراف هو دراسة المستقبل البعيد معتمدا في ذلك على مبادئ أساسية أهمها ما يلي:

1-المستقبل مجال الحرية: انفتاح المستقبل:

يعتبر مبدأ انفتاح المستقبل أمام مجموعة من الاحتمالات وهو من أهم المبادئ التي ساهمت في بناء وتطوير الفكر الاستشرافي ، إذ يرى غاستون بارجيه*[1]أن المستقبل ليس ما لا يمكن تفادي أن يكون ، ولا حتى ما سيكون ، وإنما هو تحصيل حاصل لما سوف يقوم به إنسان ، فهو ليس ذلك الشيء المرهون بقوانا ،

* غاستون بارجيه Gaston Berger (1896-1960) يعتبر من أهم الباحثين والفلاسفة في فرنسا ، مؤسس المركز الجامعي الدولي ومركز الدراسات الاستشرافية في باريس سنة 1957 ، يعتبر حسب العديد من المتخصصين في الدراسات المستقبلية أب علم الاستشراف ، الذي ينادي بفكرة بناء الحاضر انطلاقا من المستقبل بدلا من اعتباره مفرزات الماضية.

بشجاعتنا وبعدد من الظروف التي يمكن التنبؤ بجميع تفاصيلها ، هنا يقرر بارجيه بأن المستقبل هو زمن الفعل ومفتوح أمام مختلف الإمكانات والتطورات ، إن الاقتناع بعدم تحديد المستقبل سلفا يقودنا إلى تقبل مبدأ الحرية اختياره وبالتالي تعدد الاحتمالات والأوجه التي يمكن أن يتخذها والتي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات هي : المستقبلات الممكنة (وغير الممكنة) ، والمستقبلات المحتملة ، أين يكون معدل تحقيقها مرتفع مقارنة بالمجموعة الأولى ، ليتم تصنيف فضاء المستقبلات إلى تلك المرغوب تحقيقها ، وتقودنا فكرة انفتاح المستقبل إلى رفض التنبؤ به ، فلا يمكن التنبؤ بما لا يزال في اللاّ وجود بل يؤدي الانفتاح إلى العمل على صقل ونقل القدرات التصميمية واللغوية الجديدة وتصور نماذج غير جامدة يتم تبنيها عدم تصميم الرؤى المستقبلية واقتراح رؤى جديدة للتفكير والتصور. [1]

2-المستقبل مجال تطبيق السلطة:

إن الاقتناع بانفتاح المستقبل يقودنا إلى الإقرار بكونه مجالا لتطبيق السلطة والقدرة على التأثير على مسار التاريخ ، ومن هنا فاستشراف المستقبل تعني التعامل مع المجهول لاعتباره الشيء المقرر سلفا والمفروض علينا ، والذي يتكشف لنا شيئا فشيئا ولكن باعتباره شيئا يجب بناؤه وتشبيبه وبالتالي الإقرار بالسلطة التي يتمتع بها الفاعلون في صناعة المستقبل المرغوب عبر التدخل في الحاضر بواسطة الأفعال المناسبة والمؤيدة إلى تحقيق الصورة المرغوبة ، فالمستقبل هو التمكن من السيطرة عليه وصناعة المستقبل تحضيره ، والهدف النهائي لمحاولة الاستشراف المستقبل هو التمكن من السيطرة عليه وصناعة المستقبل أفضل يعيش فيه الإنسان ، وإذا كان المستقبل ينتمي إلى المجال الإرادة ، على الاستشراف أن

[1] نهى بوطكوك ،**دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري** ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،التحليل والاستشراف الاقتصادي،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 الجزائر،2017،ص101.

يجعل فعالية العمل هي غايته ، إن وضع سيناريوهات متطرفة سيفتح المجال أمام تدخل الفاعلين ويكسبهم سلطة جديدة في إحداث التغيير وفقا لما يمليه التصور المستقبلي كما أن تعدد صوره واختلافها يجعل احتمال تحقق كل منها مرهونا بالقرارات المتخذة في الحاضر .[1]

3-المستقبل مجال تطبيق الإرادة:

إن التسليم بفكرة انفتاح المستقبل أمام عدة اختيارات وصور ، والتي يرتبط تحقق إحداها بمدى فعاليتنا نحن كفاعلين ، تقودنا إلى الإيمان بحرية اختيار المستقبل المرغوب وأنه ليس مجالا لما هو حتمي إنما لما هو مختار ، فالمستقبل كما يؤكد دجوفنيل * يعتبر مجال عزيمة وإرادة ومجال للتعبير عن حلم كثيرا ما يراود أذهاننا ، وفي هذا السياق يقول سيبنيك " لا توجد رياح مواتية إلا لأولئك اللذين يعرفون أين يريدون الذهاب " مشيرا إلى أن فعالية الدراسة الاستشرافية مرهونة بمدى توفر هدف رئيسي وجوهري يراد تحقيقه من وراء القيام باستشراف منظومة أو نظام معين ، فالماضي ينتمي إلى مجال العاطفة إذ يظم مجمل الصور الإيجابية التي لا نريدها أن تختفي ، وكذلك السلبية التي لا نريدها أن تعود.

4- مبدأ التنبؤ بالمستقبل:

المستقبل عدد من الاحتمالات التي تبدأ من نقطة الحاضر ثم تتفاوت فيما بينها عبر الزمن ، بقدر التفاوت في تنظيم مدخلاته، وتفاعل هذه الأخيرة داخل كل

---

[1] نهى بوطكوك ،**دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري**،مرجع سبق ذكره ،ص103 .

* يعتبر دجوفنيل Dejouvenel من أهم المستشرفين الذين نشطوا في ستينات القرن الماضي وساهموا إلى جانب بارجيه في ظهور وتبلور المدرسة الفرنسية ، وقد أنشأ مؤسسة المستقبليات Futuribled المتخصصة في الدراسات الاستشرافية .

احتمال ، فالمستقبل شيء يمكن التنبؤ به وتحديده بدرجة تختلف من بلد متقدم إلى بلد نام بحكم م يتوفر لها من معطيات .

بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى يقوم عليها الاستشراف منها ما يلي:

- وفرة البيانات التي تقوم عليها الدراسات الاستشرافية ودرجة مصداقيتها ودقتها ن تساعد على ترشيد التفكير الاستشرافي ؛
- تصور للمستقبل ، باستخدام جميع النماذج الرياضية المتاحة مع توضيح الأهداف وتفضيلها ما أمكن ؛
- عدم التمييز، بالاعتماد على الفرضيات التي تلاقي قبولا في مختلف الاتجاهات العلمية، الفكرية، العقائدية والتكنولوجية؛
- توضيح القدرات المطلوبة لإنجاز كل مسار مستقبلي، بتحديد ما يلزم من آليات والنفقات العامة؛
- الارتكاز على عوامل التطور في مجالات مختلفة ، بما يحقق الأهداف تحقيقا فاعلا؛
- الاعتماد على سيناريوهات مختلفة تمثل جميع الاحتمالات الممكنة، يستفيد منها لصنع القرار[1].

ونستنتج من مبادئ الاستشراف أن غاية هذه الأهداف ليس التنبؤ بالمستقبل، بل المساعدة على صناعة هذا المستقبل الذي هو الأقرب للبناء منه إلى التنبؤ بالمستقبل وذلك باللّجوء إلى تحديد مختلف الرؤى المستقبلية الممكنة والمعقولة وتلك التي تعتبر بعيدة عن المنطق.

[1]- عمار لوصيف ، الدراسات الاستشرافية : مقاربة مفاهيمه ، **مجلة العلوم الإنسانية** ، مجلد ب ، العدد 44، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015 ،ص262.

الفرع الثاني: وظائف الاستشراف.

إن اختلاف الرؤى حول استكشاف المستقبل يؤدي بنا إلى التساؤل حول وظائف الاستشراف والغاية منها وقد اتفق الكثير من المستشرفين على تقسيم وظائف الاستشراف إلى مجموعتين أساسيتين وهما : الوظيفة العلمية والوظيفة العقائدية أو الإيديولوجية .

أولا : الوظيفة العلمية : يسمح الاستشراف بتحقيق مواجهة مستمرة بين الغايات والوسائل وحقيقة الأوضاع الحاضرة كما يسمح بتجنب تضييع الوقت في مشكلات غير حقيقية أو وسائل تجاوزها الزمن ويدعو بهذه الطريقة إلى المراجعة المستمرة لأعمال الشركات وأهداف المؤسسات ، ويمكن تلخيص أهم الأهداف العلمية التي يسعى الاستشراف إلى تحقيقها في النقاط التالية : [1]

1- **التنبؤ بمختلف الاختيارات الممكنة والمتاحة :** تمكننا الدراسات الاستشرافية من بلورة الاختيارات الممكنة وإخضاع كل اختيار منها للدرس والفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج ويترتب على هذا توفير قاعدة معرفية يمكن لأصحاب القرار أن يحددوا على ضوئها اختياراتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبعبارة أخرى لا يتم اختيار الواعي للمستقبل المرغوب إلا من خلال التعرف على جميع البدائل المحتملة والنتائج الممكنة من اختيار كل بديل.

تؤدي مسألة فتح المجال أمام الخيال الواسع إلى تصور المستقبلات الممكنة دون الاهتمام بمقدار احتمال وقوعها، أي يخص النظر عما إذا كان احتمال وقوعها كبيرا أو صغيرا، الأمر الذي ينجم عنه اتساع نطاق الخيارات البشرية ،

[1] نهى بوطكوك ، **دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري** ، مرجع سبق ذكره، ص ص 111-112.

والواقع يبرهن على وقوع أحداث أقل ما يمكن القول عنها أنها كانت من المستحيلات سواء في المجال التكنولوجي أو الطبي أو العلوم الأخرى ، والتي لم يتم يتخيلها حتى في أكثر السيناريوهات جرأة ، كما هو الحال بالنسبة للربيع العربي وسقوط أنظمة سياسية عربية وانخفاض أسعار النفط إلى أدنى مستوى .

2- **ترشيد عملية القرار:** يهدف الاستشراف إلى فتح المجال أمام اختيارات متعددة في لحظة معطاة ، الأمر الذي لا يلغي مسئولية صاحب القرار في اختيار المستقبل المرغوب والملائم ، حيث يسعى الاستشراف إلى التحقيق من حدة الغموض وحالة اللاّتأكد التي تحيط بصاحب القرار لكن يبقى المستقبل هو تحصيل حاصل لمجمل القرارات المتخذة في الحاضر.

3- **اكتشاف طاقات وحدود الحاضر:** إن الدراسة الموضوعية والدقيقة للحاضر ومعرفة مقومات الماضي تسمح بتهيئة الإطار المناسب لاكتشاف الموارد المتاحة والقدرات التي تزخر بها الأنظمة موضوع الدراسة حيث تؤدي دراسته الواقع إلى تسليط الضوء على نقاط القوى وإبراز ما هو كامن منها من أجل استغلالها بطريقة تخدم الصور المستقبلية المرغوبة ، الأمر الذي يستدعي الاعتماد على المقاربة الجماعية في تصميم المستقبل ، وإفساح المجال أمام المختصين على اختلاف انتماءاتهم الإيديولوجية وقناعاتهم الفلسفية للاشتراك في اقتراح وتقييم الصور البديلة للمستقبل ، إنها عملية التملك التي تسمح بإدماج الفاعلون المعنيون في عملية التنمية قصد ضمان تحقيقها واستدامتها فالاستشراف يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية عن النظام ، ومختلف البدائل المستقبلية له ، وتداعيات كل منها عبر الزمن من جهة وترشيد ما يجب أن يسبق عملية اتخاذ القرارات بشأن الخطط والسياسات وما ينطوي عليه كل اختيار من مزايا وأعباء من جهة أخرى ، على أقل تقديم ولاشك أنه من النادر التنبؤ بالمستقبل بصفة يقينه وأكيدة لكن يمكن

افتراضات مفيدة بهدف اتخاذ قرارات في الحاضر أكثر وجاهة ورشادة على ضوء ما تم الوصول إليه من خلال هذه الدراسات ، حيث يسعى الفكر الاستشرافي إلى تقديم إطار محدد للأفعال والتدخلات في الحاضر ونهايات مقبولة وقواعد متينة وبالرغم من المجهودات المبذولة في ابتكار طرق وأدوات تسمح بدراسة علم المستقبل إلا أنه يبقى الكثير من الأمور يسودها الغموض والكثير من أشياء متعلقة بما سيتم اتخاذه من قرارات ، فهو لا يرسم صورة جبرية سوف يتم الوصول إليها كما هو الحال بالنسبة للتنبؤ بل يصوغ عدة ممكنة للعالم مع احتمال تحقق واحدة من هذه الصور .

كما أن الاستشراف لا يهدف إلى تجنب الحكم على القضايا بل تتجلى وضيفته في إنارة هذا الحكم وصياغته في الوقت المناسب مما يمنعه المصداقية وغاية الاستشراف هو تكوين أفراد واعيين لحدودهم ونقاط ضعفهم ولكن منتبهين إلى واجباتهم إلى الإخطار التي تحيط بهم .

4-**توفير القاعدة المعرفية** : يسعى الاستشراف إلى بناء مستقبل أفضل ، ورفض الجمود الفكري المبني على تقبل عاملي القهرية والصدفة **(Hasard fatalisme)** لذلك سعى إلى أحداث ثورة فكرية في أذهان أصحاب القرار ، بغية تقرير مسار تفكيرهم ، من تقبل المستقبل كنتيجة حتمية مقره مسبقا ، إلى بناء رؤية إيجابية ، والإقرار بأن تحقيقها مرهون بالقرارات المتخذة في الحاضر ، فكان من ضروري توفير قاعدة معرفية متاحة ، تمكن أصحاب القرار العمومي والاستراتيجي من صياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط ذات توجه المستقبلي خاصة في ضل التغيرات المتسارعة الذي يعيشها العالم ، والتي جعلت من إشكالية اتخاذ القرار من الصعوبة ، بحيث لا يمكن الاعتماد المطلق على معطيات الحاضر لإنارة القرارات ذات الأثر المستقبلي .

ثانيا : الوضعية الإيديولوجية.

يدفعنا الحديث عن الوظيفة الإيديولوجية للاستشراف إلى تحليل دوره على مستوى تحريك العنصر البشري، أو العكس تغيير مسار تدخله بما يخدم ويضمن تحقيق الرؤية المرغوبة من قبل متخذي القرار وفي هذا السياق يمكن حصر أهداف الاستشراف الإيديولوجية فيما يلي:

1- **تجميع الفاعلون** : يتم اللجوء إلى الاستشراف قصد تجميع الأطراف المعنية حول مشروع اجتماعي وتحفيزهم على الاندماج والمشاركة في الانجاز وإنجاح هذا المشروع على اعتباره يخدم المجتمع والإقليم اللذين ينتمون إليه إن القيام باستشراف إقليمي أو اجتماعي من شأنه إنجاح عملية التحسيس وتوعية المعنيون بأهمية العملية، وبالتالي ضمان نجاحها واستمرارها وتنشر هذه المقاربة الاستشرافية في المجتمعات المتقدمة أين قطع الفكر الاستشرافي مراحل متقدمة وأثبتت فعاليته في إحداث التغيير؛

2- **الإنذار المبكر** : تساهم الدراسات الاستشرافية في اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ لمواجهتها أو حتى لقطع الطريق عليها ، وبذلك فالاستعداد المبكر للمستقبل يؤهلنا للتحكم فيه أو على الأقل للمشاركة في بنائه وتشييده على اعتبارات " المستقبل هو مجال للاختيار" ؛

إن انطلاق الدراسة الاستشرافية من السعي إلى تحديد الاتجاهات وتحليل المتغيرات التي تؤثر في مسار الأحداث ، وتقود المستشرف إلى وضع سيناريو المتشائم الذي يعبر عن احتمال وقوع أزمة معينة أو اختلال ما ، الأمر الذي يمكن أصحاب القرار للتدخل والتأثير على الأحداث من أجل تفادي الأزمة وتعديل مسار الاتجاهات المؤدية إلى الاختلال في هذا السياق ، ويؤكد بارجيه على

إجبارية تصور إشكاليات غير متوقعة وابتكار طرق جديدة لمعالجتها ، حيث أنه مع تزايد سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أصبح من الضروري إيجاد وسيلة جديدة تساعد على اتخاذ القرار المناسب وشبه الوضعية التي يعيشها العالم بالمركبة التي تسيير في منطقة مجهولة وبسرعة كبيرة فهي تحتاج إلى إنارة قوية وبعيدة المدى من أجل تفادي الحوادث .[1]

المطلب الثاني: مراحل الاستشراف.

يمر الاستشراف شأنه شان العلوم الأخرى بمراحل متعددة ذات التسلسل المنطقي والمقاربة العلمية، حيث تعتمد أساسا على الدراسة الدقيقة الموضوعية للحاضر، ومن ثم استخراج أهم الاتجاهات والقوى التي من شأنها التأثير على مجريات الأحداث وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1) المرحلة الأولى: فهم الحاضر.

يمكن تعريف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من المتغيرات الذي تربطها فيما بينها مجموعة من العلاقات، ويشترط فيه توفر الخصائص التالية: [2]

* **الضبط:**أي التحديد الدقيق لحدود النظام التي تندمج فيه الظاهرة موضوع الدراسة.
***الوضوح:** يقصد به وضع صورة واضحة وبسيطة للبيئة التركيبية للنظام، أي بعبارة أخرى تحديد جميع المتغيرات المكونة للنظام، والعلاقات التي تربط هذه المتغيرات.

[1] نهى بوطكوك ، **دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري**، مرجع سبق ذكره ،ص115 .
[2] وليد عبد الحي ، **مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في الوطن العربي** ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبو ضبي 2007 ،ص148.

* **التفسير:** ويتمثل في تعريف بالدور الذي يلعبه كل متغير، وكيفية تأثيره على نمو النظام عبر الزمن.

2) المرحلة الثانية:استباق التغيير.

تتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه الدراسات المستقبلية في تعدد الظواهر والأنظمة موضوع الدراسة من جهة ، واشتراط استمرارية اليقظة والانتباه وعدم الركون إلى السائد من جهة أخرى ، ومن ثم فإن المستشرف هو الشخص أو الأفراد والجماعات التي تقوم بهذا الدور ، وتمارس هذه المهمة في المجتمعات المطالبة بالاستباق التغيير بدلا من النظر إلى المستقبل بأنه مجال الاستسلام لما وقع أو لما سيقع ، ويقصد بالاستباق التغيير تحديد الاتجاهات الثقيلة والاتجاهات الناشئة وبذور التغيير التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على مستقبل القطاع أو المنظومة على أن تأخذ نمطا معينا في تغييرها من حالة لأخرى ، كما يتم تحديد في هذه المرحلة التغيرات المتواجدة ومدى تأثيرها على النظام قيد الدراسة .[1]

3) المرحلة الثالثة: التخطيط.

تعتبر مرحلة التخطيط هي مرحلة فتح المجال أمام دراسة التغيير والتكيف وكيفية التفاعل بينهما ، وبرز ذلك في ظهور مجلة الغد في بريطانيا عام 1938 ، إلا أن الدراسات المستقبلية لقيت تراجعا في هذه الفترة نتيجة للأحداث المأساوية الناتجة عن الحرب العالمية الثانية ، إلا أنه سجل تحدي من طرف غاستون بيرغر حيث أنشأ عام

[1] عبد الرحمان عواطف ، **الدراسات المستقبلية الاشكاليات والآفاق الفكر**، المجلد الثامن عشر ،العدد الرابع ،مارس 1998،ص30.

1957 المركز الدولي للاستشراف بهدف تشجيع الباحثين على النظر إلى الغد بطريقة تفاؤلية وتركزت جهود المركز على جانبين هما : [1]

– التأكيد على عدم الفصل بين الظاهرة الاجتماعية من ناحية والتطور التكنولوجي من جهة أخرى.

– التركيز في تحليل المستقبلي على الآثار البعيدة على الاتجاهات وليس على الأحداث وقد ينجم عن ذلك تداول تصنيف مينوستا (نسبة لولاية أمريكية) في المدى الزمني للدراسات المستقبلية والذي يقوم على أربع أبعاد :

- المستقبل المباشر: ويمتد ما بين خمسة إلى عشرين عاما.
- المستقبل البعيد: ومدته بين عشرين إلى خمسين عاما.
- المستقبل الغير المنظور: ومدته هي أكثر من خمسين عاما.

وما يمكن استخلاصه من هذه المرحلة هو شيوع الدراسات المستقبلية ومدى أهمية تخطيط وعلاقته بالاستشراف بحيث أصبحت موجهة لدول في إطار التفاعل مع المحيط الدولي:

4) المرحلة الرابعة: مرحلة اتخاذ القرار.

يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستشرافية التي عادة ما تتخذ شكل سيناريو أو نموذج وبالتالي إبراز مختلف الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها.[2]

[1] رحيم الساعدي ، **المستقبل : مقدمة في علم الدراسات المستقبلية** ، الجزء الثامن ، دار الفراهيدي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،بغداد 2011 ،ص48.
[2] رحيم الساعدي ، **المستقبل : مقدمة في علم الدراسات المستقبلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

المطلب الثالث: صعوبات وعراقيل الاستشراف.

تعتبر الدراسات الاستشرافية من المتطلبات الحديثة وعلى رأس اهتمامات الدول التي تعمل على إلغاء مصطلح " المفاجأة " و " الطوارئ" ، باعتبار أن حالة الطوارئ تتم بعد فوات الأوان ولكن من الضرورة الاعتراف بأنها من أكثر العلوم صعوبة ، نظرا للعراقيل والصعوبات المتمثلة فيما يلي:

1- الصعوبات التنظيمية والمنهجية.

تتبنى الدراسات الاستشرافية المقاربة التشاركية والجماعية حيث تعتمد على فريق عمل تخصصات أفراده مختلفة ، لذلك فليس من السهل دائما تجميع هذه التوليفة غير المتجانسة من المتخصصين في مختلف الفروع العلمية تحت هيئة واحدة وفي مكان واحد من أجل تحليل ودراسة البيانات الكمية والنوعية بهدف بناء سيناريو والإجماع على نفس الرؤية للمستقبل المنشود ، ويشترط في فريق العمل توفر خبراء في العلوم الاستشرافية مهيئين للعمل بروح الفريق ، كما أن النهوض بالدراسات على نحو جاد يتطلب بناء وتوفير هياكل ملائمة و توفير ظروف المساعدة على خلق وتنمية الفكر الاستشرافي لدى أصحاب القرار وفي الواقع يغلب طابع التعقيد والصعوبة على الدراسات الاستشرافية لذلك من الضروري على المستشرف التسلح بمجموعة من الضوابط المنهجية وأهمها الدراية الكاملة بتقنيات الدراسات الاستشرافية وضوابطها.[1]

2- العراقيل المتعلقة بعامل الزمن.

يلعب عامل الزمن دورا مزدوجا في الاستشراف ، حيث يعتبر من أهم الأسباب التي مهدت لتبلور الفكر من جهة ، ويمثل أهم الصعوبات التي تواجهها الدراسات الاستشرافية

[1] نهى بوطكوك ، **دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار، مرجع سابق ذكره** ، ص131.

من جهة ثانية ، وإن السرعة المتزايدة للتغيير في المجال التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي والفكري تفقد المعطيات المجمعة في الحاضر بجزء من مصداقيتها فإن التغييرات المتسارعة التي تعصف بالدول وبأنظمتها نجعل من هذه العملية من الصعوبة والتركيب بحيث لا تكفي الملاحظة وتسجيل المعطيات ، وبما ان الاستباق هو ضرورة ملحة تفرضها الظروف وأمام الصعوبات التي تواجهنا في هذه العملية انطلاقا من مراقبة الواقع فلا يوجد لهذه المشكلة سوى إيجاد مقاربة خاصة وهذا ما يزيد أهمية الاستشراف الذي يستمد معناه من المعرفة .[1]

3- الصعوبات المتعلقة بنظام المعلومات.

إن تكوين نظام معلوماتي مبني على أسس عقلانية يتطلب بصفة خاصة المعرفة الكلية بالاتفاقيات والأساليب والمفاهيم والتصنيفات المستخدمة في الإحصاءات من قبل جميع الفاعلين المعنيين بهذه الإحصاءات الأمر الذي يصعب تحقيقه وبالتالي صعوبة تفسير وتحليل البيانات، بالإضافة إلى ذلك تعتبر التكاليف المتعلقة بجمع المعطيات وكذا وجود متغيرات غير قابلة للقياس الكمي كالعوامل الاجتماعية التي تؤثر مباشرة على المستقبل ولكن يصعب تقديرها وقياسها وهي أهم العوامل الخاصة بالعلوم الاستشرافية؛

4- نقاط الضعف الكامنة في استخدام نماذج التنبؤ.

عادة ما تتطلب التوقعات على المدى البعيد سلسلة طويلة من المعطيات الإحصائية المتعلقة بمجالات وميادين مختلفة ، الشرط الذي يصعب تحقيقه خاصة إذا تعلق الأمر بالبلدان النامية ، وهو ما يؤثر سلبا على دقة الدراسة وسرعة انجازها ، بالإضافة إلى ذلك فإن صياغة نماذج التي تعتبر من الأدوات الأساسية للتحليل الاقتصادي يستدعي توافر

[1] وليد عبد الحي ، **مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في الوطن العربي** ، ص157.

خبراء من مختلف التخصصات والفروع العلمية الأمر الذي يصعب تحقيقه في بعض الأحيان؛

5- الصعوبات الثقافية.

يقصد بها غياب الوعي الاستباقي والثقافة المستقبلية في المجتمع الذي يعاني من تجدر الفكر الماضي المبني على ما مضى وفات ، وبالرغم من تسجيل يعصف الأعمال البحثية ذات التوجه الاستشرافي في الجزائر إلا أنها كثيرا ما تسقط في فخ الماضي ومتغيراته والحاضر ومعطياته مكتفية بتخصيص جزء بسيط للحديث عن الآفاق المستقبلية للنظام موضوع الدراسة ، إن غياب الثقافة الاستشرافية أدى إلى شيوع مناخ فكري عام مناوئ للتخطيط والتفكير المستقبلي بعيد المدى ، فالمناخ الفكري السائد هو مناخ يسيطر عليه مبدأ الجبرية ، أين تهدر الإرادة الذاتية وتضعف الثقة بالنفس في مقومات الأمة الأمر الذي ينعكس سلبا على الإرادة والرغبة في صنع مستقبل أحسن؛

6- الصعوبات المالية.

يطبع على الدراسات الاستشرافية طابع الشمولية إذ تحتاج إلى فرقة من الباحثين ذوي تخصصات مختلفة ورغم القيمة العلمية لتكاثف الفروع والتخصصات قصد رصد حركة الظاهرة عبر الزمن والتفاعلات المتبادلة بين متغيراتها إلا أن الكثير من المؤسسات لا تتبناها نظرا للموارد المالية الواجب توفيرها لتغطية تكاليف دراسة والمتمثلة في تكلفة البرامج المتخصصة والندوات والورشات العمل والمقابل والإطلاع على القواعد المعلوماتية التي غالبا ما تكون غير مجانية ، الأمر الذي يستدعي تخصيص ميزانيات معتبرة يتعذر في الكثير من الأحيان توفيرها خاصة في الدول النامية.[1]

[1] نهى بوطكوك ، **دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري** ، مرجع سبق ذكره ،ص132-133.

7- صعوبات ناجمة عن غياب التقاليد الديمقراطية للبحث العلمي.

فالدراسات المستقبلية تعول بالأساس على تقاليد ديمقراطية في البحث والعمل العلمي تكاد تكون مفقودة حتى الآن في الثقافة العلمية العربية ، وتقاليد الفريق والعمل الجماعي والحوار والتبادل المعرفي والتسامح الفكري والسياسي ، وقبول التعدد والاختلاف وترتبط هذه التقاليد بوسائل وتقنيات للبحث مضمون ديمقراطي تشاركي ، حيث تعتمد على تكامل المعرفي والاعتماد المتبادل بين التخصصات العلمية المتعددة في إطار اجتماعي وتعول على تقنيات تسمح بتوسيع المشاركة في الدراسة كورشات العمل وتقنية دلفي ودولاب المستقبل وبناء السيناريوهات وتحليل الاتجاهات وغيرها من الأساليب وتقنيات البحث في المستقبل؛

8- صعوبات ناجمة عن قصور المعلومات والقيود المفروضة على تدفقها.

وهذا ناجم عن غياب أنظمة قانونية وتشريعية منظمة لتداول المعلومات وحمايتها في الوقت الذي تحتاج فيه الدراسات المستقبلية وبناء السيناريوهات إلى إيجاد قاعدة معلومات لا تعاني من الحظر والقيود تحت أي أسباب ، وتؤمن للباحثين حقوقا يقع على رأسها حق الوصول إلى المعلومات ومنع حجبها وتدفقها.[1]

بالإضافة إلى العراقيل والصعوبات الاستشراف المذكورة سلفا هناك صعوبات وعراقيل أخرى وهي كالتالي :[2]

- المستقبل ليس له وجود بوصفه شيئا مستقلا لذا لا يمكن دراسته، بل من الممكن دراسة أفكار عنه.

[1] محمد ابراهيم المنصور ، **توطين الدراسات المستقبلية في الثقافة العربية : الأهمية والصعوبات والشروط** ، مكتبة الإسكندرية ، مصر ،2016،ص50-51.

[2] رحيم الساعدي ، المستقبل **: مقدمة في علم الدراسات المستقبلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص60 .

- هناك صعوبة تكمن في التوافق بين الأخلاق المثالية والأفكار المستقبلية التي تنتهج اليوم ، فتلك الأخيرة تتعامل مع سياسة الدول العظمى ومصالحها .

- إن الإرادة الجماعية في مختلف مستوياتها تحد من إطلاقها قيود كثيرة مثل حجم الموارد الطبيعية المتاحة.

المبحث الثالث: الاستشراف بالسيناريو.

لقد انتشرت العديد من الأساليب التي استخدمت التنبؤ بالمستقبل بغرض اتخاذ القرارات ، ورغم أنها تدخل في العملية الإدارية المعروفة بالتخطيط والتي أصابت قدرا من النجاح في مساعدة المخططين على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات الرشيدة إلا أنها تعتبر وسائل تقليدية للتنبؤ بالمستقبل وهذا ما أدى إلى ظهور مناهج حديثة في الدراسات المستقبلية والتي تختلف في مناهجها وتقنياتها الحديثة عن أساليب التنبؤ التقليدية ، وتسود اليوم أساليب مستحدثة لتصميم الدراسات المستقبلية ومن بين التقنيات الحديثة في الدراسات المستقبلية تقنية السيناريوهات التي تنتمي إلى التقنيات المنهجية الحديثة المستعملة في الاستشراف .

المطلب الأول: تعريف السيناريو وأنواعه.

الفرع الأول: تعريف السيناريو.

يرجع أصل السيناريو إلى اللغة الإيطالية فهو مشتق من كلمة " سينا " بمعنى النظر وشاع استخدامها في أوربا في مجال الأعمال الفنية في القرن التاسع عشر وانتقلت بعدئذ إلى باقي دول العالم واستمر تداولها حتى ظهور علوم المستقبل في نصف الثاني من القرن العشرين في أوربا ، ولم يجد المستقبليون لفظا يعبر عن أفكارهم وآمالهم في مجال التخطيط أفضل من كلمة سيناريو ، ومن بين أهم تعاريف المقدمة لسيناريو ما يلي :

يعرف هرمان كان *[1] الذي يعتبر الأب المؤسس للتفكير بالسيناريوهات ان السيناريوهات هي سلسلة من الأحداث الافتراضية الواقعة في المستقبل والتي يتم بناؤها

* هرمان كان (1922_1983) هو فيزيائي ورياضي ، دخل RAND في نهاية الأربعينيات وقد شارك خاصة في إدارة المشروع العسكري AIR FORCE الذي ألهمه كتابه الأول في الاستراتيجية العسكرية بعنوان 1960 ، ويعتبر هرمان كان من مؤسسي الدراسات المستقبلية وقد شارك في وضع أسسها النظرية والمنهجية في آن (طريقة السيناريوهات ، استعمال التحليل النظامي واستعمال أدوات رياضية من أجل التوقع ....الخ)

لإيضاح سلسلة ممكنة من العلاقات النسبية والقرارات المتعلقة بها ، أما ميشيل غوديه فيري أن السيناريوهات وصف غالبا ما يكون لمستقبل ممكن ويفترض هذا الوصف تداخل العديد من الأحداث والشروط الرئيسية والتي ستحدث للمستقبل بين الوضوح الفعلي والوقت التي تقع فيه الأحداث السيناريو .[1]

يعرف منهج السيناريو على انه توقع افتراضي تتباعي لحدوث الحوادث ذات العلاقة بهدف تركيز الاهتمام في العلاقات السببية ومجالات اتخاذ القرار ، ومنهج السيناريو هو أحد المناهج التي يطلبها استخدام منهج تحليل النظم ، إذ يأتي السيناريو ليعطي صورة عن مخرجات النظام من الحوادث ويعد ذلك من أهم الاستشراف (التخطيط الاستراتيجي).[2]

ويمكن تعريف تقنية السيناريو على أنها سلسلة من الأحداث التي يتوقع حصولها في المستقبل من أجل وضع مستقبل الممكن والمحتمل وهذا مع رسم الخطط التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها وتحقيق الأهداف يعتمد على تحليل الوضع الحالي والماضي لتجنب الوقوع في الأخطاء في المستقبل القريب والبعيد.

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن السيناريوهات تبتسم بمجموعة من الملامح وهي كالتالي : [3]

1- أن السيناريوهات ليست صورا شاملة عن المستقبل فهي تشكل من صور محددة ومجزأة من الواقع يجري إعادة تشكيلها ، لتقدم صورة متماسكة عن المستقبل تدعى أهمية النضر إليه بعين الاعتبار .

[1] محمد العربي ، **بناء السيناريوهات المستقبلية : دليل نقدي** ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، مكتبة الإسكندرية ، مصر ،2018 ، ص13-14.
[2] رحيم الساعدي ، **المستقبل : مقدمة في علم الدراسات المستقبلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص133.
[3] محمد العربي ، **بناء السيناريوهات المستقبلية : دليل نقدي** ، مرجع سبق ذكره ،ص15.

2- تقوم السيناريوهات على افتراضات معينة حول ما قد يبدو عليه المستقبل وعلى الرغم من تشكل السيناريوهات من صور افتراضية عن المستقبل ، فإن السيناريوهات تختلف عن التكهنات الشائعة في الحياة اليومية في كونها عملية منهجية منظمة لا تعبر عن تأملات الفردية وأفكار شائعة حول المستقبل وهو ما يعني ضرورة تحقيقها شروطا معينة ، ويرى مشيل جوديه وقليب دورانس أن ما يمنع تحول السيناريوهات إلى مجرد تكهنات هو تمتعها بشروط تتمثل في التماسك وشفافية والأهمية بالنسبة لمستخدميها ووثاقة الصلة بهم .

3- ليست السيناريوهات توقعات فهي تحاول الإجابة عما قد يحدث في حال وقوع ظروف معينة تدخل في نطاق عدم اليقين حول المستقبل ، كما أنها ليست رؤية تعبر عن بناء المستقبل مرغوب انطلاقا من الواقع ، فالمستقبل المرغوب غالبا ما يتفاعل عن عوامل المخاطر والتعقد واللايقين ، في الوقت الذي تشتبك فيه السيناريوهات كأداة استشرافية مع هذه العوامل ، وغالبا ما تشكل المستقبل الفعلي من سيناريوهات عديدة تجمع بين عوامل الممكنة والمحتملة وتلك المرغوبة.

الفرع الثاني: أنواع السيناريو.

يمكن تصنيف السيناريوهات إلى مجموعتين رئيسيتين تختلف من حيث المبدأ أو الغاية وتتمثل الفئة الأولى في السيناريوهات الاستكشافية أو الاستطلاعية التي تنطلق في دراستها من الواقع إلى الحاضر لتصل في النهاية إلى رسم صورة المستقبل ، بينما تأخذ الفئة الثانية التي يطلق عليها مصطلح السيناريوهات الاستباقية أي المسار العكسي، حيث تمثل الصورة المستقبلية المرغوب تحقيقها والوصول إليها نقطة انطلاق الدراسة، ليتم فيما بعد تحديد مجمل القرارات الواجب اتخاذها في الحاضر ، من أجل الوصول إلى الهدف المسطر، غير أنه هناك تصنيفات أخرى وهي كالتالي :

1-السيناريو الاستطلاعي أو الاستكشافي:

ينطلق من الاتجاهات الماضية والراهنة والتي تؤدي إلى مستقبلات متشابهة ، حيث تعتبر نقطة بداية في هذا النوع وهي الوضع القائم والقوى المؤثرة فيه أو التي أدت إليه ، فانطلاقا من ذلك يوضع السيناريو الاستطلاعي الذي يحدد ملامح صورة المستقبل .[1]

1-1- السيناريو الميلي.

يعتمد السيناريو الميلي على مبدأ الاستمرارية هيمنة الاتجاهات الكبرى المستوحاة من الماضي ، مع جمود النظام وعدم التدخل للتأثير على مجريات الأحداث ، إذ يسمح بتحليل انعكاسات هذه القوى على تشكيل الرؤى المستقبلية للظاهرة ، ويعتبر بمثابة السيناريو المعياري أو المرجعي في تقييم السيناريوهات الأخرى.

1-2- السيناريو التأطيري.

يعتبر بمثابة السيناريوهات الميلية التي تستند إلى الوضعية الحالية للقطاع أو منظومة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرضيات المتناقضة .[2]

2-السيناريو الاستباقي:

نقطة انطلاق هذا النمط من السيناريوهات ليست الوضعية الحالية لكن هي صورة المستقبل المحتمل أو المرغوب ، وتوصف من خلال هذه السيناريوهات مجموعة من الأهداف المسطرة لتنفيذ ، ويعد هذا النوع الأكثر توافقا والأكثر استخداما في المنهج الاستشرافي ، لكن هذا لا يعني أن السيناريو الاستكشافي ليس له أهمية ، فبالعكس فهو

---

[1] **Michel godet et autres , la boite a outils de la prospective stra tégique , cahiers du LIPSOR ,cahier N^{0}5 , juin 2004 , p46 .**

[2] نهى بوطكوك دور **الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري** ، مرجع سبق ذكره ، ص141.

يقدم إطار مرجعي للمخططين ويوضح التطور الذي يتبعه النظام مقيدا بميوله وكذا بالتدخلات التصحيحية.[1]

3-السيناريو الإتجاهي أو الخطي:

وهو ذلك الذي يفترض استمرار الوضع القائم (الحالي) في مسار تطور الظاهرة موضوع الدراسة، وهذا يستلزم استمرار نوعية ونسبة المتغيرات التي تتحكم في الوضع الراهن للظاهرة، وهنا يتعلق الأمر بإسقاط خطي لاتجاه وصورة الظاهرة في الحاضر على المستقبل.

4-السيناريو الإصلاحي (التفاؤلي):

ويركز على حدوث تغيرات وإصلاحات على الوضعية الحالية للظاهرة موضوع الدراسة وهذه الإصلاحات الكمية والنوعية قد تحدث كذلك ترتيبا جديدا في أهمية ونوعية المتغيرات المتحكمة في تطور الظاهرة وكل ذلك يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق تحسن في اتجاه الظاهرة بما يسمح ببلوغ الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في الوضع الحالي للظاهرة .[2]

5-السيناريو التشاؤمي (التحولي):

وهو يتوقع أن الأشياء سوف تصبح أسوأ ، ويعتمد فيه على حدوث تحولات راديكالية أو جذرية وعميقة في البيئتين الداخلية والخارجية للظاهرة موضوع الدراسة ، وهي المتغيرات التي تحدث قطيعة مع المسارات والاتجاهات السابقة للظاهرة ، ويقوم هذا السيناريو على التطورات والقفزات الفجائية التي قد تطرأ على بيئة الظاهرة ، وفي هذه

---

[1] أمين عويسي ، **أساسيات مناهج الاستشراف** ، مرجع سبق ذكره ص30.

[2] حسين بوقارة ، **الاستشراف في العلاقات الدولية : مقاربة منهجية**، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 21،جامعة منتوري،قسنطينة ، الجزائر، ، جوان 2004 ،ص194 .

الحالة تؤخذ بعين الاعتبار المتغيرات قليلة الاحتمال الحدوث لكنها عندما تحدث فإنها تغير المسار العام لأحداث الظاهرة جذريا وفق مقولة "الأقل حدوثا الأكثر تأثيرا ". [1]

ويمكن أن نحدد لكل هذه السيناريوهات الأسباب التي تجعل من الممكن أن تحصل أو لا تحصل ، وبعد أن نحدّد هذه العوامل ونقيمها يمكننا أن نقرّر ما هي الاحتمالات الممكن أم تحقق أي من هذه السيناريوهات أكثر ارتكازا على ما نعرفه عن الحالة الحاضرة والتوجهات السائدة ، ويمكننا أن نعطي كل سيناريو احتمال الحدوث نعبر عنها كنسبة مئوية من مجموع الاحتمالات لكل السيناريوهات ، فمثلا يمكن إعطاء سيناريو الاستمرارية 50 بالمائة ، والتفاؤلي 20 بالمائة ، والتشاؤمي 20 بالمائة ، وضرورة أن يكون مجموع الاحتمالات مئة بالمائة تفرض علينا أن نقيم احتمال حدوث كل منها ويمكننا الاستمرار في تعديل هذه النسب إذا كنا نرى أن هنالك سببا يدفعنا للاعتقاد بأن أحد السيناريوهات قد أصبح أكثر أو أقل احتمالا ممكنا قد قدرنا في السابق ، ويمكننا أن نقيم هذه السيناريوهات لجهة رغبتنا فيها ونعطي كل واحد منها علامة على سلم درجات يمتد من – 10 إلى + 10 وعندما نفعل ذلك علينا أن نسأل أنفسنا كم نكون مستعدين للتضحية لجعل هذا السيناريو يتحقق أو لمنع السيناريو من أن يتحقق.[2]

[1] جمال منصر ، **الدرسات المستقبلية : ماهيتها ومناهجها** ، محاضرات في العلاقات الدولية والدرسات الأمنية ،السنة الثانية ماستر،قسم علوم السياسية، تخصص علاقات دولية ودرسات أمنية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة 8ماي 1945 ، قالمة، الجزائر، 2015،ص16.

[2] إدوارد كورنيش ،ترجمة: حسين شريف،**الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل** ، الدار العربية للعلوم ناشرون الطبعة الأولى ،بيروت، لبنان ،2007 ،ص157.

المطلب الثاني: أهداف ومكونات السيناريو.

الفرع الأول: أهداف السيناريو.

تعتبر السيناريوهات الأداة الأولى المستخدمة في الدراسات الاستشرافية إذا يتم اللجوء إليها لصياغة رؤى مستقبلية للنظام والقطاع قيد الدراسة مجسدة في الفكر الاستباقي الذي ينطلق من التفكير في المستقبل ، ومن هنا يتجلى بوضوح أهمية السيناريو وصياغة الرؤى المستقبلية من أجل تفعيل عملية التملك وتأخذ عادة الرؤية شكل السيناريو الذي يطمح إلى تحقيق الأهداف التالية: [1]

1- تحديد متغيرات النظام والكشف عن المتغيرات الرئيسية المستقلة وكذا إبراز مختلف العلاقات التي تربط متغيرات النظام .
2- وصف نمو وتطور النظام، مع الأخذ بعين الاعتبار تغير الفرضيات وسلوك الفاعلون.
3- المساعدة في إدراك "مؤشرات الضعف" في التغيير.
4- تعزيز القدرة التكيفية من خلال التنبه المسبق لما قد يتداعى نتيجة ظاهرة معينة ، أي أن السيناريو يساعد على التفكير في التخلي أو المواصلة في مسار معين من خلال التصور للتداعيات .
5- تجنب الوقوع تحت طائلة المفاجأة "عش المستقبل قبل حدوثه"
6- فهم العالم بشكل أفضل وبالتالي اتخاذ قرارات صائبة .
7- اختبار مدى صلابة الاستراتيجيات من خلال أسئلة "ماذلو" .
8- توفير سياسة أفضل أو داعمة للقرار .

[1] محمد جمال جارحي سعداوي ،**بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية** ، أطروحة ماجيستر في الفنون التطبيقية ،تخصص التصميم الصناعي ، كلية الفنون التطبيقية، مصر 2016،ص71.

9- تحديد نقاط القوة والضعف كأسلوب لتقييم وتوقع المستقبل .

10- يساهم السيناريو في تحقيق درجة تأثير الماضي على القرارات في الحاضر، على اعتبار أن المستقبل ليس تكرارا للماضي، بل له قوانينه واحتمالاته التي قد تكون مختلفة تماما وربما متطابقة أحيانا ومتنافرة أحيانا أخرى.

11- فهم الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية ومدى ترابطهم .

12- تحديد الخرائط الذهنية.

الفرع الثاني: مكونات السيناريو.

يمكن تحديد أهم العناصر المكونة لتقنية السيناريو في النقاط التالية :

1-القاعدة التحليلية والتاريخية:

يتم في هذه المرحلة الإلمام بماهية موضوع الإشكالية وتحديد موضوع الدراسة بطريقة واضحة ودقيقة تستبعد أي التباس محتمل ، وكذا تحديد المدى الزمني للدراسة الذي يرتبط ، ارتباطا كبيرا بطبيعة الظاهرة موضوع الدراسة ، ففي حين تتطلب الأعمال المتعلقة بالأنظمة العمومية وشبه العمومية ما بين عشرة إلى عشرين سنة ، ليتمكن الباحثون من مراقبة وتسجيل التغيرات والتوجهات الكبرى ويشترط في القاعدة التحليلية والتاريخية توفر الشروط التالية : [1]

1-1- العمق والتفصيل: أي تكون مفصلة وعميقة على المستوى الكمي والكيفي، أين نقوم بوصف النظام بطريقة دقيقة وواضحة مستعملة في ذلك الإحصاءات المجمعة أو الدراسات المنجزة من قبل هيئات أخرى.

[1] وليد عبد الحي، **مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقها في الوطن العربي** ،مرجع سبق ذكره ،ص26.

1-2- الشمولية: ويقصد بها لأخذ بعين الاعتبار جميع ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي والسياسي والاجتماعي والبيئي التي تربطها علاقة مع النظام.

1-3- الديناميكية : حيث يتم إبراز الاتجاهات المؤثرة السابقة ، والإشارات الحاملة بين طياتها لبذور التغيير على اعتبار عدم جمود النظام .

1-4- التفسير: أي أن تكون الصورة مفسرة لميكانيزمات تطور النظام عبر الزمن .

2-المسارات: تمثل مسار النظام قيد الدراسة على السلم الزمني المحدد سلفا، مع العلم أنه مع التقدم يتم طرح مختلف التساؤلات التي تقابلها فرضيات متعددة ومتنوعة، ليتم فيما بعد استنباط النتائج وفقا للدولة " إذا .... فإن ....." وهكذا يتم استنباط شجرة الصور الممكنة للمستقبل ، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى درجة التعقيد العالية المميزة لمسار الظاهرة عبر الزمن ، الأمر الذي يستلزم تقسيمه إلى عدة فترات وسيطة لتسهيل التحكم في معطياتها وتعديل الخطة المتبعة وفقا للأهداف المسطرة ، وهو ما يعبر عنه بالصور الوسيطة للمستقبل والتي تعكس مختلف التطورات الممكنة للنظام في فترات يحدها الحاضر من جهة ، والصور النهائية للمستقبل من جهة أخرى .[1]

3-الصور: يقصد بها التصورات الوسيطة والنهائية التي تحصل عليها عبر مختلف المراحل وفقا للأفاق المحددة لدراسة، هذه التصورات التي تقوم بوصف شامل ودقيق لمستقبل النظام قيد الدراسة من أجل تبسيط النتائج والمساعدة على اتخاذ القرار انطلاقا من الصور المفصلة.

[1] نهى بوطكوك ، **دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري** ، مرجع سبق ذكره ، ص145 .

المطلب الثالث : مراحل انجاز السيناريو.

إن عملية إعداد وبناء السيناريو تمر بثلاث مراحل رئيسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

المرحلة الأولى: بناء القاعدة.

تلعب هذه المرحلة دورا أساسيا في بناء السيناريو ، فهي تتمثل في بناء مجموعة تصورات للوضع الحالي للنظام الذي تكونه المؤسسة ومحيطها ، فالقاعدة هي إذا عبارة عن نظام عناصر ديناميكية مرتبط بعضها ببعض ، وهذا النظام مرتبط بدوره بمحيطه الخارجي ، كما أن بناء القاعدة يمر بالمراحل التالية :[1]

أ- **تحديد النظام ومحيطه:** ومن أجل تحديد النظام ومحيطه قد تبين أن التحليل الهيكلي هو أداة تهيئة مستعملة استعمالا كلاسيكيا، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل بناء السيناريو حيث يتم تحديد حدود الدراسة بطريقة واضحة ودقيقة.

ب- **تحديد المتغيرات الأساسية للنظام:** وهي تعني المتغيرات المأخوذة من التحليل الهيكلين فإنه يجدر القيام بدراسة استردادية معمقة، تكون مرقمة ومفصلة قدر الإمكان ، ومن شأن هذا التحليل الاستشرافي أن يجنبنا الإفراط في الإعطاء الأولوية للوضع الراهن الذي غالبا ما نميل إلى تعميمه على المستقبل .

ت- **تحليل إستراتيجية الفاعلين:** ويكشف هذا التحليل المناحي الماضية في الحقيقة عن ديناميكية تطور النظام وعن الدور المحرك أو الكابح الذي يمكن يلعبه بعض الفاعلين ، وفوق ذلك فلا بد من تعريف كل فاعل بحسب أهدافه ومشاكله ووسائل عمله ، ومن ثم لا بد من الفحص عن كيفية تموقع الفاعلين بالنسبة إلى بعضهم

[1] ميشال غوديه وآخرون ،ترجمة :محمد سليم قلاقة وقيس الهمامي ،**الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم** ،**مخبر الابتكار والتنظيم**،الجزائر،2005،ص78-79.

البعض ، ومن أجل هذا يمكن بناء جدول لإستراتيجية الفاعلين، ونستعمل طريقة ماكثور لتحليل هذه التدخلات.

المرحلة الثانية: مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب.

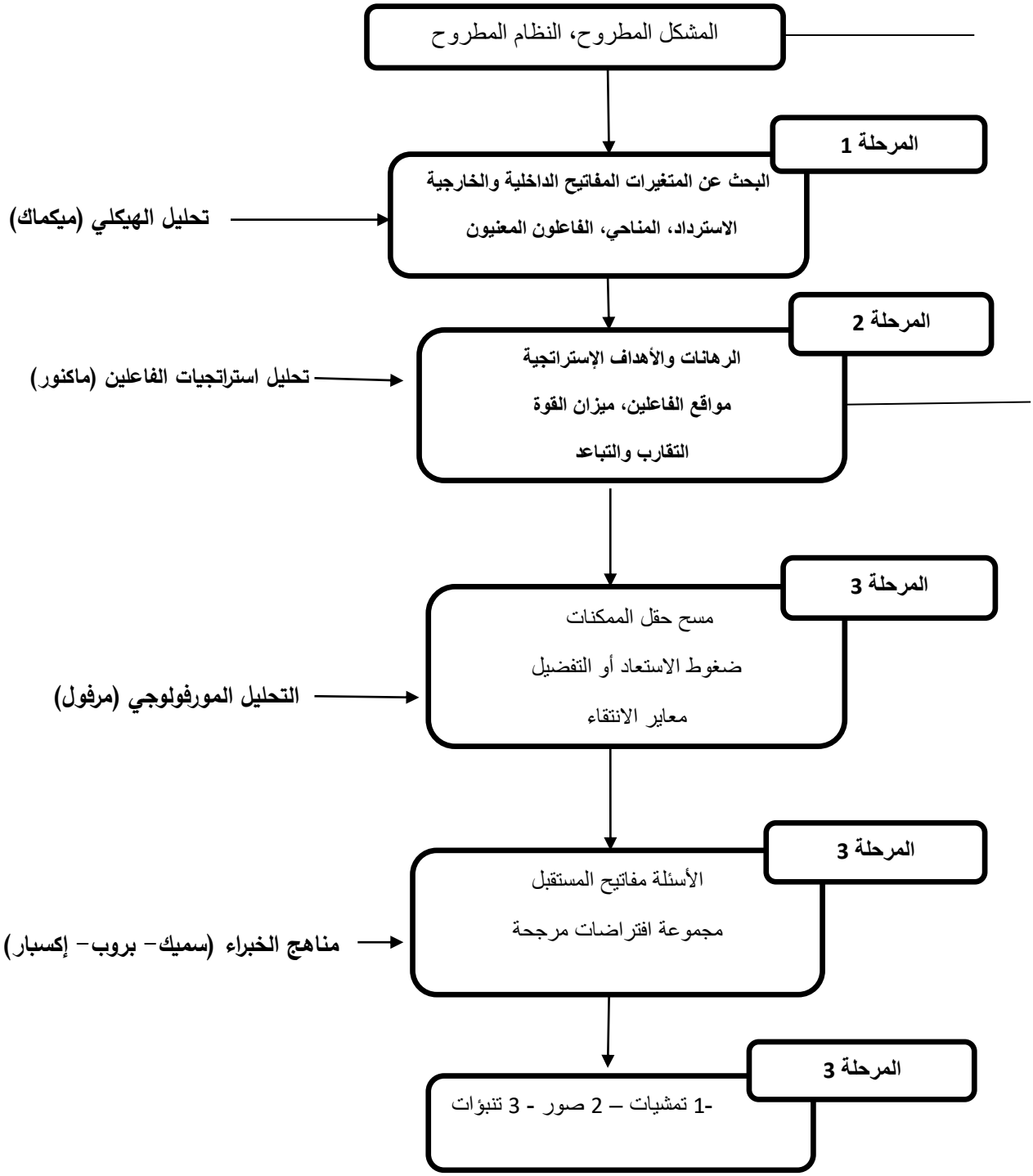
بعد تعريف المتغيرات المفاتيح ، وبعد تحليل تدخلات الفاعلين، فإنه يصبح من الممكن رصد المستقبلات الممكنة انطلاقا من قائمة الاحتمالات تترجم مثلا تواصل منحنى ما أو تترجم على العكس من ذلك انقطاعه ويمكن التحليل المورفولوجي من تفكيك النظام المدروس إلى أبعاد أساسية ومن دراسة إعادات التركيب الممكنة لهذه الأبعاد المختلفة وهي تمثل كلها صورا ممكنة للمستقبل ، وتمكن مناهج الخبراء من قبيل دلفي وإعداد ريني تمكن من تقليص الارتياب من خلال تقويم الاحتمالات الذاتية لتردد مختلف هذه التركيبات أو لتردد مختلف الأحداث الجوهرية للمستقبل.

المرحلة الثالثة: بلورة السيناريوهات.

ما تزال السيناريوهات عند هذا الطور في حالة جنينية مادامت تقتصر على منظومات افتراضات متحققة أو غير متحققة ، فيتعلق الأمر إذن بوصف التمشي الذي يحملنا من الوضع الراهن إلى الصور النهائية التي يتم اقرارها وتدعى هذه المرحلة من العمل " المرحلة الزمانية " وقد تقضي بعض أجزاء تطور النظام إلى تطوير نماذج جزئية بما يجعلها موضوع معالجات معلوماتية ، ولكن الأرقام المحسوبة بهذه الصفة لا تكتسي سوى قيمة توجيهية من خلال حسم تطور النظام وتمكن من القيام بعدد من التحقيقات حول تماسكه .[1]

[1] ميشال غودي ، قيس الهمامي ، **الاستشراف الاستراتيجي : المشاكل والمناهج** ، كراس ليبسور 20 ، باريس ،2007 ،ص55 .

- الشكل رقم (01-01): طريقة السيناريوهات حسب ميشال غوديه 1977.



- المصدر: ميشال غودي، قيس الهمامي، **الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج،** كراس ليبسور 20، باريس، 2007، ص 56.

خاتمة الفصل.

يعتبر الاستشراف من مقومات الإدارة الحديثة التي ترتكز إستراتيجيتها على الدراسات العلمية الدقيقة للواقع بجميع جوانبه، هدفها هو بناء مستقبل أفضل.

الاستشراف هو منهج للتطوير والتحديث وبناء مستقبل أفضل، مستقبل يشيد مرحلة بمرحلة أين يتم المزج الكم والنوع ، والأخذ بعين الاعتبار القطيعة والاتجاهات الكبرى ذات التأثير القوي على مسار الظاهرة موضوع الدراسة .

يبدو أن بناء السيناريوهات وإن لم تمتلك القدرة على تكييف خطواتها مع تسارع العالم فهو ضروري في التعامل مع عوامل "اللايقين" و "التعقيد" الملازمين لتسارع التغيرات في العالم لذلك تستخدم السيناريوهات بهدف تحقيق غرضين وبناء نطاق من السياسات القادرة على استباق التحديات التي تفرضها عوامل التسارع واللايقين والتعقد ، أي من خلال التكيف معها ، ومن ناحية أخرى محاولة استباق المستقبل نفسه بتغيير الظروف الاجتماعية والبيئية التي تعمل من خلالها هذه العوامل ، وتحتوي السيناريوهات على وظائف هامة باعتبارها عملية يمكن أن تساهم في تدريب وتعليم الأفراد وتغيير نظرتهم لذواتهم ونظرتهم للعالم .

الفصل الثاني

تمـهـيد:

تشغل قضية التنمية على المستوى المحلي موقعا هاما في الأبحاث العلوم الاقتصادية والدراسات الاجتماعية والسياسات الحكومية وبرامج المنظمات الدولية والإقليمية وذلك لأنها عملية يمكن من خلالها الانتقال بالمجتمع من حالة التخلف والركود إلى وضع التقدم والقوة والسير في طريق النمو والارتقاء وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين بجهودهم الذاتية وبمساندة من الهيئات الحكومية .

تعتبر التنمية المحلية أفضل مدخل لتحقيق التوازن بين الأقاليم المختلفة وداخلها ، وتوفير المناخ والأرضية الملائمة للتنمية الوطنية على القطر ككل وإن هذه المكانة المتميزة للتنمية المحلية جعلتها تحتل موقعا بارزا في استراتيجيات وسياسات التنمية في معظم دول العالم كما تدخل المخططات الولائية لتنمية ضمن البرامج الوطنية للتجهيز العمومي حيث تسعى الدولة من خلالها إلى تدعيم القدرات التنموية المحلية .

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على مفهوم التنمية المحلية وأهدافها مقوماتها الرئيسية ومفهوم المخططات الولائية لتنمية المحلية وذلك من خلال ثلاث مباحث وهي كالآتي :

المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المحلية.

المبحث الثاني: مقومات التنمية المحلية.

المبحث الثالث: المخططات القطاعية للتنمية المحلية (PSD).

المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المحلية.

تشير الكتابات العديدة في مجال التنمية منذ الحرب العالمية الثانية إلى أن مفهوم التنمية لم يعد يركز على جانب معين بل أصبح عملية مجتمعية متعددة الأبعاد والجوانب تنطوي على تغيرات جذرية في الهياكل الاقتصادية والثقافية والسياسية والإدارية ، على ان يسير ذلك كله بشكل متوازن مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع الدخل الوطني .

اكتسبت التنمية المحلية أهمية كبيرة خاصة بعد تزايد الاهتمام بالمجتمعات المحلية لكونها وسيلة تحقيق التنمية الشاملة على مستوى الدولة فالجهود الذاتية والمشاركة الشعبية لا تقل أهمية عن الجهود الحكومية في تحقيق التنمية المحلية ، والتنمية المحلية عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات والوحدات المحلية .

المطلب الأول: تعريف التنمية المحلية.

شغل مفهوم التنمية المحلية أذهان كثير من الإداريين والباحثين المهتمين بالنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، لكن إذا كان هؤلاء قد اختلفوا في إعطاء تعريف موحد لهذا الموضوع ، فإن اهتمامهم بعملية التنمية لم يخرج عن إطار التفكير في قضايا تهم السكان والمجتمع ، الاقتصاد والبيئة .

ولقد ظلت مسألة التنمية تطرح أساسا على الصعيد الوطني إلى حدود الستينات في أغلب دول العالم الثالث ، لكن الوعي المتنامي بالتفاوت الإقليمي أدى إلى أخذ المسألة الإقليمية بعين الاعتبار مع مطلع الستينات والسبعينات . أما مسألة تنمية المحلية لم

تطرح إلا مع بداية الثمانينات حيث توجهت إلى أن تكون داخلية ذاتية تساهم فيها جميع فئات المجتمع .

تعرف الأمم المتحدة التنمية المحلية بأنها عمليات التي يمكن بها توحيد جهود السكان والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها في الاندماج في الحياة الجماعية والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر ممكن[1].

يعرف عبد المطلب عبد الحميد التنمية المحلية على أنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة؛

وتعرف التنمية المحلية بأنها عملية لتغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي المعنوي الحكومي وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في دولة [2].

تعرف التنمية في بعدها الإقليمي والوطني على أنها تلك العمليات التي تبذل بقصد ووفق سياسات عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئاتهم المحلية

---

[1] - فؤاد بن غضبان، **التنمية المحلية ممارسات وفاعلون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص 31.

[2] - عبد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي(والتنمية المحلية)**، الدار الجامعية ،مصر، 2001،ص13.

أو الإقليمية أو الوطنية بالاعتماد على المجهودات الحكومية والأهلية المنسقة ، على أن تكتسب كل منها القدرة على مواجهة مشكلات المجتمع نتيجة هذه المعطيات .[1]

وتعرف التنمية في الإعلان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة باعتبارها حق وعرفتها بأنها عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم على أساس مشاركتهم النشطة والحرة والهادفة في التنمية وفي توزيع العادل للفوائد الناجمة عنها .[2]

ويمكن تعريف التنمية المحلية كتعريف إجرائي على أنها عملية تهدف إلى تحسين أوضاع سكان البلدية من خلال تقديم خدمات بشكل متوازن للجميع وإتاحة فرصة لمشاركة جميع المواطنين من أجل تحقيق تنمية المجتمع.

لعل من الواضح أن مفهوم التنمية المحلية يركز على ثلاث عناصر أولها يتعلق بالمشاركة الشعبية بمعنى مشاركة أفراد المجتمع المحلي في بهو تنمية المحلية ومن ثم مشاركتهم في جميع الجهود التي تبذل لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة معتمدين بقدر الإمكان على مبادرتهم الذاتية ، أما العنصر الثاني فيتمل في توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية من طرف الحكومة بأسلوب يشجع المبادرة الذاتية والاعتماد على النفس والمشاركة ، والعنصر الثالث والأخير هو تركيز العمل على منطقة محلية معينة من أجل تحسين مستقبلها الاقتصادي وتعزيز قدرتها التنموية .

---

[1] عاشور قياتي ،**دور المشاركة في التنمية المحلية**،"**مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية مركز جيل البحث العلمي**،المجلد 11،العدد11،مصر2017،ص77.

[2] طلعت مصطفى السروجي،**التنمية الاجتماعية من المثال و الواقع**،المكتب الجامعي الحديث لنشر، مصر، 2009 ص18.

ومن خلال قراءتنا للتعارف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- التنمية المحلية هي عملية هادفة ومخططة تهدف إلى الارتقاء بالمستويات المعيشية للمواطنين المحليين في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية؛
- لا يمكن أن تقوم سياسة التنمية المحلية بمعزل عن السياسة العامة للتنمية الوطنية ، فهي جزء لا يتجزأ منها ، حيث أن تجميع عمليات التنمية المحلية لمختلف الأقاليم المحلية يعطي تنمية وطنية شاملة؛
- ضرورة فتح المجال للأفراد المحليين للمشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر أقدر من غيرهم على تحديد حاجياتهم ، وأساس هذه المشاركة هي الحرية في اختيار ممثليهم الذين يثقون بهم ويدعمونهم؛
- لا يمكن تحقيق التنمية المحلية ما لم تتوفر الرغبة والإيمان لدى أفراد المجتمع المحلي من أجل التغيير نحو الأحسن؛
- لا يمكن لأي وحدة محلية مهما كانت الجهود المبذولة أن تصل إلى مبتغاها وتحقيق كافة أهدافها دون مساعدة ووصاية الحكومة ، والتي تعتبر طرفا هاما في تنمية الوحدات المحلية خاصة فيما يتعلق بالتمويل؛
- يجب على تنمية المحلية أن تهتم بجميع الفئات وكافة القطاعات وكل المجالات[1].

المطلب الثاني : خصائص وأهداف التنمية المحلية.

إن تحقيق التنمية المحلية يعني العمل مباشرة على بناء القوة الاقتصادية لمنطقة ما أو مدينة محلية، وذلك بهدف تطوير مستقبلها الاقتصادي ، اجتماعي وثقافي ومستوى نوعية

[1]- كريم يرقي ، **دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر** ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية ومحاسبة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية،الجزائر،2010،ص98.

الحياة لسكان تلك المنطقة ، لكن يجب على المجتمعات أولا فهم خصائص التنمية المحلية ثم محاولة تحقيق أهدافها الأساسية حسب الظروف الخاصة لكل مجتمع محلي .

الفرع الأول : خصائص التنمية المحلية.

يمكن حصر أهم خصائص التنمية المحلية فيما يلي :

1) **الشمولية** : بمعنى ان التنمية المتكاملة يجب ان تغطي برامجها كافة المجالات احتياجات المجتمع الصحية والاقتصادية والتعليمية والأسرية والترويحية والعمرانية ولجميع فئات المجتمع من رجال ونساء وأطفال وشباب وكبار؛
2) **التوازن** : لا يعني التوازن إهمال جانب من جوانب مجالات أو برامج التنمية المحلية وإلا نفي شرط الشمول ، وإنما يعني تحديد معدلات الاستثمار في كل مجال بالنسب الملائمة ، حيث إن اقتضى الأمر في ظروف ما زيادة جرعة الخدمات التعليمية او الصحية أو الاقتصادية أو المرتبطة بالأطفال ، وتعديل نسب هذه البرامج أو درجة الاستثمار فيها بالنسبة لغيرها تحقيقا للتوازن الذي يتطلبه تحريك التنمية في مجتمع ما كما يتناول التوازن أيضا دور المجهودات الحكومية وغير الحكومية؛

بما أن المرونة مفهوم التنمية المحلية يتطلب اختلاف مراحل التطور القطاعي في كل مجتمع أو دولة من الدول عن القطاعات الأخرى ، واختلاف الاستراتيجيات في كل مجتمع أو دولة من الدول عن القطاعات الأخرى ، واختلاف الاستراتيجيات والأولويات والاهتمامات في كل مجتمع من التجمعات الأخرى، إما يسبب التخلف النسبي لقطاع دون آخر في مرحلة ما من العمل أو بسبب اختلاف استراتيجيات التنمية نتيجة لتباين الأنظمة السياسية :

3) **التنسيق** : إلى جانب خاصيتي الشمول والتوازن ، فإن ذلك يتطلب قدرا مناسبا من التنسيق لمنع التداخل بين البرامج ولتحديد الأدوار وتوقيتها على ضوء وضوح أهداف عملية التنمية؛

4) **التعاون والتفاعل الإيجابي:** يجب أن يكون هناك تعاون وتأثير متبادل بين أنشطة المجتمع وعناصر الحياة الاجتماعية، سواء كانت أجهزة التنمية حكومية أو غير حكومية ، وألا يترك هذا التعاون للصدفة ، بل يتعين إيجاد المناخ والتنظيم الملائمين للتعاون البناء أو التفاعل الإيجابي بين هذه الأجهزة ، حتى يكون تأثيرها المتبادل إيجابيا لدعم بعضها البعض وليس سلبيا لإعانة بعضها البعض .[1]

5) **هادفة** : ويعني ذلك أنها تنطلق من هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها وتتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات، و الإمكانات المتاحة للقيام بتلك العملية ، حيث لا ينبغي تحديد أهداف تفوق هذه المدخلات، وتلك الإمكانات وإلا فإن هذه الأهداف لن تتحقق؛

6) **علمية** : التنمية ليست عشوائية بل تقوم على أسس علمية مدروسة وعمليات تخطيط فائقة الدقة، ودراسات وبحوث جدوى متقنة يتحدد على ضوئها مدخلات وعمليات التنمية ومن ثم المخرجات أو النواتج المتوقع بلوغها؛

7) **نظامية:** لا تتم عمليات التنمية عرضا بل تتم بشكل نظامي دقيق في جهات ومؤسسات متخصصة فكل عملية تنمية تكون بمثابة منظومة مكونة من ثلاث محاور : المدخلات ، والعمليات والمخرجات وتظم المدخلات كافة متطلبات التنمية من المواد الطبيعية ، والموارد البشرية والتمويل وغيرها وتشمل العمليات كافة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ الخطط التنمية أما المخرجات فتظم النواتج والأهداف التي أمكن بلوغها أو تحقيقها؛

[1] فؤاد بن غضبان ،**التنمية المحلية ممارسات وفاعلون**،مرجع سبق ذكره ،ص42.

8) **ايجابية:** ينبغي أن تكون التنمية الايجابية فهي بمثابة تحسين وتطوير للشيء ينتقل به من طور أقل إلى طور أرقى، أو من جيد إلى أجود وليس من المنطق أن تكون التنمية سلبية ، فعمليات التنمية الصناعية التي تتجاهل مبدأ توازن عناصر البيئة ، وتقوم على استخدام الجائر لبعض موارد البيئة الطبيعية ، تكون نتائجها بالضرورة سلبية على بيئة الفرد الطبيعية والاجتماعية؛

9) **مراعاة ان تكون برامج التنمية قائمة على أساس إشباع مطالب وحاجات الإنسان الأساسية:** والتي تتمثل في حاجاته البيولوجية ، وحاجاته النفسية وحاجاته الاجتماعية والاقتصادية ويتم ذلك من خلال النظم والمؤسسات الاجتماعية التي تقوم في المجتمع وما يصاحبها من قيم تحدد نوع العلاقات التي تسود بين أفراد المجتمع؛

10) **اكتشاف وتدريب القيادة الشعبية المحلية وتشجيعها:** وذلك لان التنمية لا يمكن أن تتحقق من خلال القيادات المهنية المأجورة وحددها، وكذا تفعيل دور النساء والشباب في برامج التنمية ، وذلك عن طريق برامج التربية الأساسية وتعليم الكبار ونوادي الشباب وأجهزة رعاية الأمومة والطفولة والجمعيات والأندية النسائية .[1]

الفرع الثاني: أهداف التنمية المحلية:

ترمي التنمية المحلية إلى تحقيق مجموعة مترابطة من الأغراض التي تسهم في تطوير المجتمعات المحلية في كافة مناطق الدولة، ويتسم الهدف العام للتنمية المحلية بالشمولية وتعدد الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية والبيئية وغيرها.

[1] كمال بودانه شعباني ،**أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية**،أطروحة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص:تنظيم وعمل ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة خيضر بسكرة،الجزائر 2019 ص75-76

ويمكن تلخيص أهم أهداف التنمية المحلية فيما يلي:

1- توفير الخدمات العامة الأساسية في مختلف المدن والقرى والمناطق التي يشملها إقليم الدولة عموما ويتضمن ذلك كافة أنواع الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية والتنظيمية والزراعية والاتصالات والمياه والكهرباء والطرق وغيرها ويؤمل ان يسهم توفير الخدمات بمستويات كمية ونوعية كافية في الحد من الهجرة الريفية إلى المدن والتجمعات المركزية الكبرى؛

2- تشجيع المشاركة الشعبية والمبادرات الفردية والجماعية في مختلف المناطق في مجالات التنموية بكافة أبعادها ومستوياتها المحلية والقومية وان اهتمام بموضوع التنمية المحلية (نظريا وعلميا) يشكل دافعا للتعاون والتنسيق بين كافة الجهود المتاحة محليا ومركزيا؛

3- التوازن والعدالة في التوزيع الأعباء والمكاسب التنموية بين مختلف المناطق في الدولة ، حيث أن الترابط بين التنمية المحلية والإقليمية والقومية يحقق درجة عالية من التوازن والعدالة في تحمل أعباء التنمية ومسؤولياتها بالإضافة إلى الاستفادة الملائمة من ثمار الجهود التنموية وانعكاساتها الإيجابية على مختلف أطراف المحلية القومية؛

4- استثمار الإمكانات البشرية والمادية والمحلية بما في ذلك من موارد مالية ومائية سياحية وطاقات بشرية وغيرها من الإمكانات التي يمكن تفعيلها في المجالات التنموية الفعالة؛

5- تعزيز التعاون بين المحليات من جهة وبينها وبين الجهات المركزية من ناحية ثانية ، حيث أن الهيئات والأفراد والجهات المحلية المختلفة يمكن ان تشترك في كثير من

المشاريع المناسبة للظروف المحلية ، ويمكن ان يتم مثل هذا التعاون المحلي في إطار التنسيق والتعاون والدعم المركزي؛

6- المحافظة على استقرار والأمن المحلي بشكل مترابط مع إمكانيات الدفاع القومي من خلال تطوير المناطق المحلية وتوفير مقومات القوة والقدرة على مواجهة كافة المخاطر المحتملة؛

7- جذب الاستثمارات الوطنية والخارجية اللازمة للتنمية المحلية من خلال التنسيق والاتصالات مع الجهات المعنية وتعريفها بالفرص والاحتياجات المحلية [1].

المطلب الثاني: مجالات التنمية المحلية,

يهتم موضوع التنمية المحلية بكافة المجالات التي من شأنها أن تغير وضعية المجتمع المحلي إلى الأحسن، والسير نحو التقدم والازدهار وتحقيق الرفاهية وتتمثل مجالات التنمية المحلية فيما يلي:

الفرع الأول: التنمية الاقتصادية,

تعد التنمية الاقتصادية القاعدة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وذلك لأن التغيير في الوضعية الاقتصادية للمجتمعات المحلية ينعكس مباشرة على الجوانب الاجتماعية والسياسية.

تعرف التنمية الاقتصادية بأنها الحالة التي يتم بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم وهذا الانتقال يقتضي إحداث العديد من التغيرات الجذرية والجوهرية في البنيان والهيكل الاقتصادي، كما تعرف بأنها عملية تعمل على زيادة الدخل القومي

[1] - نائل عبد الحافظ العواملة، **غدارة التنمية الأسس النظريات-التطبيقات العلمية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،الأردن ن2012،ص155- 156.

الحقيقي للاقتصاد خلال فترة زمنية طويلة وإذ كان معدل التنمية أكبر من معدل نمو السكان فإن متوسط دخل الفرد الحقيقي سيرتفع .[1]

وتعرف التنمية الاقتصادية على أنها تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلف تنظيمات أفضل ، هذا فضلا عن زيادة رأس مال المتراكم في المجتمع على مر الزمان وتتضمن متغيرات هامة في المجالات الاجتماعية والهيكلية والتنظيمية . [2]

تعرف التنمية الاقتصادية على أنها عملية يتم فيها زيادة الدخل الحقيقي زيادة تراكمية وسريعة ومستمرة عبر فترة من الزمن بحيث تكون هذه الزيادة أكبر من معدل النمو السكاني مع توفير الخدمات الإنتاجية والاجتماعية وحماية الموارد المتجددة من التلوث والحفاظ على الموارد الغير متجددة من النضوب .[3]

وتعرف بأنها زيادة على مر الزمن في إنتاج السلع المادية بالنسبة للفرد ، وذلك من خلال التوسع في استخدام الموارد العاطلة من الأرض والعمل أو رفع مستوى الإنتاجية بتطوير الإجراءات التنظيمية المشتملة على ترشيد الموارد وأساليب الإنتاج أو تطوير التكنولوجيا .[4]

---

[1] غازي محمود ذيب الزغبي ،**البعد الاقتصادي للتنمية السياسية في الأردن**،عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع الطبعة الاولى،الأردن،2010،ص31.

[2] محمد عبد العزيز عجمية ومحمد علي الليثي،**التنمية الاقتصادية مفهومها نظرياتها–سياساتها**، الدار الجامعية لنشر وتوزيع،مصر 2000 ، ص20.

[3] وسام درويش مصطفى،**إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية** ، دار التعليم الجامعي، مصر 2016،ص12.

[4] سميرة بوالعلام ، **أثر تطور الصادرات على التنمية الاقتصادية–حالة الجزائر**–رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع مالية ونقود ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر ،2001،ص55.

ويمكن إعطاء تعريف شامل ومختصر للتنمية الاقتصادية بأنها زيادة دخل الحقيقي للفرد يكون أكبر من معدل النمو السكاني وزيادة الخدمات الاجتماعية المحلية التي تساهم في تعزيز مستوى المعيشة والصحة الاقتصادية لمنطقة معينة.

ويعد الاستثمار المحلي أساس التنمية الاقتصادية، وذلك لقدرته على تحقيق تراكم الثروات وخلق فرص أكثر، ويمكن أن يشمل الاستثمار المحلي على القطاعات التالية: [1]

أولا: الصناعة,

إن عملية التصنيع لا تعني مجرد نشاط اقتصادي في بحث ، فهو أكبر من ذلك بكثير ، فعملية التصنيع بمعناها الواسع هي عملية تحول اجتماعي يشمل التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي ، فالتصنيع يلزمه المزيد من التخصص في اقتصاديات الإنتاج بحيث يتماشى مع متطلبات الأسواق العالمية والمحلية وزيادة على ما يضيفه الإنتاج الصناعي لمجموع الدخل القومي ، ورفع قدرته على استيعاب القدر الأكبر من المصادر المتاحة مثل الموارد المالية والطاقة البشرية .

ثانيا: الفلاحة,

تعد الفلاحة الأساس الاقتصادي في أغلب الدول ، حيث أن نجاح السياسة الفلاحية يؤدي إلى ظهور دعم باقي الأنشطة الصناعية والتجارية والخدماتية ، ولذلك وجب الاهتمام بكافة المجالات الفلاحية يؤدي إلى ظهور ودعم باقي الأنشطة الصناعية والتجارية والخدماتية، ولذلك وجب الاهتمام بكافة المجالات الفلاحية في الأقاليم المحلية عن طريق

[1] ياسر علاوي ،**إصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية** ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية،الجزائر ،2019،ص50.

تطوير المنتجات المتكيفة مع المناطق الطبيعية والتربية المحلية بهدف تكثيف الاستغلال الزراعي.

وتهدف التنمية الفلاحية المحلية إلى معالجة حالات الفقر ومحاربة خطر العجز الغذائي ولذا فهي تستوجب استراتيجيات تمكنها من تطوير منتجاتها النباتية والحيوانية ساعية إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي بالدرجة الأولى والذي من شانه أن يسهل الحصول على ما يحتاجه الفرد وبأقل تكلفة ممكنة ، وبذلك يساهم في خلق وتطوير أنشطة موازية أخرى تساهم في التنمية المحلية .

ثالثا: السياحة.

تعتبر السياحة من المجالات الاقتصادية التي من شأنها أن تعمل على تنمية الأقاليم المحلية ، فهي تشكل مصدرا هاما لتمويل مختلف مشاريع التنمية بها ، كما تعمل على إنعاش مختلف الصناعات والحرف التقليدية المحلية ، وعليه فإن الاهتمام بالسياحة يحتم وضع آليات المناسبة للاستثمار والاستغلال العقلاني للموارد التي تتوفر عليها الأقاليم المحلية وخلق ثقافة سياحية تمكن من كسب السياح إضافة إلى المحافظة على الإرث السياحي وتطويره .

الفرع الثاني: التنمية الاجتماعية.

الإنسان هو هدف التنمية المحلية ووسيلتها في نفس الوقت ولتجسيد التنمية الاجتماعية تمر من توفير كافة وسائلها لرفع مستويات المعيشة لإشباع حاجات المواطن المحلي.

تعرف التنمية الاجتماعية على أنها أسلوب حديث في العمل الاجتماعي تقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إشارة وعي الناس

بالبيئة المحلية من أجل المشاركة في تنفيذ برامج التنمية لإحداث التغيير اللازم لتطوير المجتمع.[1]

وتعرف التنمية الاجتماعية على أنها الخدمات الاجتماعية التي تقدم في مجالات التعليم والصحة والإسكان والتدريب المهني، وتنمية المجتمعات المحلية.[2]

ويعتبر التعريف الثاني من أكثر تعاريف التنمية الاجتماعية شيوعا واستخداما ، فالتنمية الاجتماعية تستثمر رأس مال في الطاقات البشرية وتسعى إلى تقديم الخدمات التي تعود بالفائدة المباشرة على الأفراد وهذه الخدمات ينعكس أثرها على رفع مستويات الاجتماعية والمعيشية للأفراد من ناحية ، وعلى زيادة كفايتهم الإنتاجية من ناحية أخرى.[3]

ومن أهم عناصر التنمية الاجتماعية ما يلي: [4]

أولا:التعليم,

لابد أن تتضمن برامج التنمية الاجتماعية زيادة عدد المتعلمين ورفع المستوى الثقافي للمجتمع وذلك من خلال ما يلي:

- إنشاء المدارس التي تساعد على تعليم الصغار ومكافحة الأمية بين الكبار.
- إنشاء المكتبات لتوسيع معارف المجتمع .
- استغلال أوقات الفراغ من أجل تدريب أفراد المجتمع على أعمال مهنية مختلفة تساعدهم في كسب دخل إضافي منها.

---

[1] وسام درويش مصطفى ،**إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية** مرجع سبق ذكره ص204.

[2] طلعت مصطفى السروجي وآخرون ، **التنمية الاجتماعية المثال والواقع** ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، حلوان ،2001 ، ص25.

[3] طلعت مصطفى السروجي وآخرون ، **التنمية الاجتماعية المثال والواقع** ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

[4] كريم يرقي ، **دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ص13.

كما ان حفاظ المجتمع على هويته وتقاليده أمر ضروري من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية وفقا للميزات التي يكسبها والتي تتركه بعيدا عن فخ العولمة .

ثانيا:الصحة.

لا يمكن التعامل مع الجانب الصحي بمعزل عن العوامل الأخرى المتصلة بعملية التنمية،حيث أنها تؤثر على العوامل الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ولتحسين الصحة في المجتمع يجب أن تهتم برامج التنمية بنواحي الوقائية جنبا إلى جنب من النواحي العلاجية.

ثالثا:السكن.

يعد السكن من أهم احتياجات الإنسان منذ القدم، وقد تسبب النمو المتزايد للسكان في تفاقم أزمة السكن نتيجة الطلب المتزايد ، حيث أن عدم توفر السكن تسبب في المزيد من المشاكل التي ساهمت في تفكك الأسر ، أضف إلى ذلك صعوبة الزواج وهذا ما ترتب عنه الكثير من الآفات الاجتماعية من انحلال الخلقي والإجرام بكل أنواعه، لذا وجب اهتمام بهذا الموضوع ومحاولة تنظيم الإسكان في المجتمع المحلي.

الفرع الثالث:التنمية السياسية.

تتمثل التنمية السياسية أساسا في تفعيل دور المجتمع المحلي من اجل المساهمة في شؤونه والمشاركة في تحقيق التنمية المرجوة وحتى يتم ذلك لا بد أن الفرد مدركا لكل حقوقه وواجباته.

وتعرف التنمية السياسية على انها زيادة مقدرة المجتمع على بدء وإنشاء هياكل اجتماعية جديدة وتدعيم الثقافات ومعالجة أو حل المشاكل واستيعاب ملائمة المتغيرات

المستمرة ، والعمل يشكل هادف وخلاف لإنجاز أهداف اجتماعية جديدة ، كما تعرف التنمية السياسية على أنها تلك العملية المستمرة ذات المراحل المحددة التي تهدف إلى تحقيق غاية معينة تتمثل في تطبيق النظام الديمقراطي الليبرالي.[1]

" عرفت التنمية السياسية على أن لها خمس مدلولات كالتالي: [2]

- **مدلول قانوني:** يهتم بالبناء الدستور للدولة ، بمعنى الأسس الديمقراطية بكل أبعادها .
- **مدلول اقتصادي:** بمعنى تحقيق النمو الاقتصادي يتوافق مع تطلعات الشعب الاقتصادية.
- **مدلول إداري:** أي ضرورة وجود إدارة ملتزمة باحترام مبادئ المشروعية الإدارية والقانونية مع تحقيق شروط الفعالية والكفاءة العقلانية.
- **مدلول سياسي:** تحقيق الانصهار في منظومة مجتمعية والمشاركة في الحياة السياسية.
- **مدلول ثقافي:** ارتباط التنمية بالتحديث الناتج عن ثقافة سياسة معينة.

وتعرف التنمية السياسية على أنها مجموعة الأفكار التي يمكن أن يدلي بها للمساهمة في تكوين رأي عام لتأثيره لدى القرار السياسي أي المشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار السياسي من خلال مجموعة من الوسائل مثل الأحزاب ، الجمعيات ، النقابات وهي مستوى متطور من الفكر ببحث عن ترقية علاقة الدولة بالمجتمع المحلي .[3]

ومن خلال تعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل ومختصر على ان التنمية السياسية هي تتمثل في مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرارات في مختلف المجالات

[1] غازي محمود ذيب زغبي ،**البعد الاقتصادي للتنمية السياسية في الأردن** ، مرجع سبق ذكره ، ص54.
[2] محمد شطب عيدان المجمعي، **النخبة السياسية وأثرها في التنمية السياسية** ، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية ، العدد 4 ، العراق ، ص138.
[3] وسام دويش مصطفى ، **التنمية الاجتماعية والاقتصادية**، مرجع سبق ذكره ص204.

وذلك بتعاون مع السلطة المحلية والسلطة العليا للبلاد مثل جمعيات التي تنشط على المستوى المحلي.

تتمثل التنمية السياسية أساسا في تفعيل دور المجتمع المحلي من اجل المساهمة في شؤونه والمشاركة الفعلية في تحقيق التنمية المرجوة ، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون الفرد في المجتمع المحلي مدركا لكل حقوقه وواجباته ، كما يجب أن يتمتع بحق التصرف واختيار ممثليه الذين يراهم الأكفأ لخدمته ، كما تتضمن التنمية السياسية دراسة التنظيم الرسمي للحكومة والإدارة المركزية والمحلية ودراسة المشكلات التطبيقية والعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار.[1]

الفرع الرابع:التنمية الإدارية.

تعرف التنمية الإدارية بأنها تطوير قدرات الإداريين وتحسين أدائهم والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها، وتطوير تنمية معلومات أفراد التنظيم وتحسين البيئة للعمل الإداري.[2]

ومن خلال التعريف السابق نستنتج أن التنمية إدارية تقوم على تطوير أساليب وطرق العمل في الإدارة المحلية من أجل تحسين نتائج العمل وسرعة أداء الخدمات بأقصر وقت وهذا يمكن أفراد من أداء احتياجاتهم بأسرع وقت ممكن دون الانتظار لمدة طويلة.

ومن خلال التعريف نجد ان التنمية الإدارية ترتبط بتواجد القيادة الإدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط الحيوي في جوانب التنظيم ومستوياته كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة ومترابطة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلع إلى المزيد من العطاء والإنجازات كما ان مفهوم التنمية الإدارية

[1] كريم يرقي ، **دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ، ص14.
[2] وسام درويش مصطفى ، **إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية** ، مرجع سبق ذكره ، ص205.

يرتبط أكثر بتنمية وتطوير القدرات البشرية في الإدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية العلمية وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يؤججها من مشاكل ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى ما في التنمية الاقتصادية[1].

[1] خيضر خنفري ، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع التحليل الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011،ص22.

المبحث الثاني: ركائز مقومات التنمية المحلية.

تتطلب التنمية المحلية الناجحة مجموعة من المقومات والشروط التي تلزم لتحقيق الأهداف التنموية وترجمة الطموحات إلى واقع ملموس ، حيث أن التنمية المحلية ليست مجرد طموحات أو شعارات جوفاء بل هي مجموعة من الحاجات والمشكلات المتفاعلة ، والتي تحتاج إلى حلول واقعية لا تنبع من فراغ بل لا بد من توفر بعض العوامل الهامة التي تسهم في تفعيل التنمية المحلية وانجاز أهدافها .

رغم أن كل مجتمع محلي له طابع خاص الذي يميزه ، خاصة من حيث النشاط الاقتصادي السائد وطبيعة سكانه وإمكاناته ومشكلاته ، وبالتالي النمط الذي يمكن أن يستخدم تنميته ، إلا هناك ركائز ومقومات رئيسية لنجاح الجهود التنمية المحلية في تلك المجتمعات وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: نظام الإدارة المحلية.

تختار الدولة التنظيم الإداري الذي يتناسب مع ظروفها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وحديثا بعد أن سادت اتجاهات التحرر وآليات السوق والعولمة ، وأصبحت الدول بمختلف إيديولوجياتها تضطلع بدور جديد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لشعوبها ، ويغير هدف الدولة من المحافظة على الوضع القائم إلى المبادرة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أو على الأقل تشجيع وتنظيم هذه العملية يؤدي إلى تشعيب وظائف الدولة واتساع مجالات نشاطها ومؤخرا اتساع نطاق إشرافها وتوجيهها وإدارتها ، ويبدو من الطبيعي ان يصاحب هذه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية تغيرات مماثلة في أساليب تنظيم الإداري فاتبعت أساليب جديدة .

إن نظم الإدارة المحلية المطبقة في دول العالم المختلفة تقوم بدور فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أي في التنمية القومية الشاملة. وفي هذا الإطار تتولى الغدارة المحلية مهمة تحقيق التنمية المحلية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من تلك التنمية المحلية مهمة الشاملة، وهي هذه المهمة هي الهدف النهائي من قيام نظام الإدارة المحلية في أي دولة من الدول الذي تطبقه.[1]

أولا: مفهوم نظام الإدارة المحلية.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية تبعا لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل مفكر أو باحث ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية لدولة التي ينتمي إليها وتتعرض فيما يلي لبعض التعريفات التي قدمها المفكرين والباحثين لمفهوم الإدارة المحلية .

يعرف الأستاذ الدكتور طعيمة الجرف الإدارة المحلية من خلال تعريف اللامركزية لأن غالبا ما يقترن موضوع اللامركزية بنظرية الإدارة المحلية " بأن اللامركزية تقوم على توزيع الوظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية ومن ناحية وهيئات إدارية أخرى متخصصة على أساس إقليمي من ناحية أخرى على أن تباشر هذه الهيئات سلطتها في مناطق المرسوم لها في القانون رقابة الدولة وإشرافها " ويعرفها البعض بأنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرض للمسؤولية أمام الناخبين السكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة .[2]

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي (والتنمية المحلية)**،مرجع سبق ذكره ،ص38.
[2] حنان عبد القادر خليفة ، **التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إسكندرية مصر 2016،ص31.

عرفها الفقيه الفرنسي « Waline » بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة من المعنيين ، وعرفها « johncherke » بأنها ذلك الجزء من الدولة الذي يحتضن بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة ، إلفة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية متخبة تكمل الحكومة المركزية ، كما عرفت الإدارة المحلية بأنها المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بوساطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية .[1]

ويعرف الأستاذ جون ستيوارت الإدارة المحلية على أنها نظم سياسية بالمعنى الحقيقي للكلمة فهي هيئات منتخبة لديها السلطة والقدرة على الاختبار بين البدائل المتاحة ، ضمن حدود تفرضها الصلاحيات المخولة لها ، وضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة بها أي أنها عبارة أخرى تمثل ظاهرة انتشار السلطة وتذريتها في الدولة المعاصرة .[2]

وتعرف الإدارة على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لترسيم السياسة العامة للدولة وإضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المرغوبة .[3] ويعرف خالد الزغبي نظام الإدارة المحلية على أنه أسلوب يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ، تتمتع بشخصية اعتبارية وتمثيلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية .[4]

---

[1] فؤاد بن غضبان ، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، مرجع سبق ذكره ، ص64.

[2] صفوان المبيضين ، **الإدارة المحلية (مداخل التطوير)**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية 2014 الأردن 2014 ص12.

[3] ياسر علاوي، **إصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص07.

[4] خالد الزغبي،**القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية** ،منشأة المعارف ،الأسكندرية، 1989، ص23.

ومن خلال التعاريف السابقة فإننا نرى ان الإدارة المحلية ما هي إلا عبارة عن تجسيد النظام اللامركزي للقيام بالمهام والواجبات المخولة لها للنهوض بالتنمية المحلية ، ووجدت الإدارة المحلية من أجل تلبية احتياجات مجتمع المحلي تحت إشراف السلطة المركزية .

ثانيا : أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية.

تعتبر الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية موحدة تقريبا في كل الدول، ويمكن حصر هذه الأسباب فيما يلي:

1- تزايد مهام الدولة:

كانت مهام الدولة فيما سبق تتمثل في الأمن والعدالة والدفاع فتطورت فيما بعد إلى دولة متدخلة تعتني بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها ، هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها والمتمثلة في الغدارة المحلية ، فقد أصبح العمل بالمركزية الإدارية لا يجدي نفعا مع تطور عدد البلديات وتزايد المشاريع التنموية والمنشآت القاعدية؛

2- التفاوت فيما بين أجزاء إقليم الدولة:

تختلف الأقاليم من الناحية الجغرافية ، فهناك المناطق الساحلية والمناطق القريبة من العاصمة والمناطق البعيدة عنها ، كما تختلف من حيث تعداد السكان ، إلى جانب وجود المدن المكتظة بالسكان ، مدن قليلة السكان ، مناطق تزخر بالإمكانات السياحية ومناطق لا تتوفر على هذا العامل .....الخ. هذا الاختلاف بين منطقة وأخرى من مناطق الدولة الواحدة في العامل الجغرافي والسكاني إلى جانب العامل المالي يعرض بالضرورة الاستعانة بإدارة محلية لتسيير شؤون الإقليم؛

3-تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي:

تعبر الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي وهو وسيلة فعالة لاشتراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم. كلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان مؤشرا على الديمقراطية. ومنه فالإدارة المحلية لا تخلو من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي ، ولا يكتمل عمل نظام الإدارة المحلية إلا إذا توفرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها ويعد أسلوب اللامركزية الإدارية أحسن الأساليب في تسيير نظام الإدارة المحلية .[1]

4-القضاء على البيروقراطية :

ويقصد بها البيروقراطية التي تلازم السلطة ، ويعد الإدارة حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة وإشراف المستفيدين من هذه الخدمات ، بالإضافة إلى تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها ، ضف إلى ذلك العدالة في توزيع الأعباء المالية وذلك لمبدأ العدالة الاجتماعية والتي يتساوى بموجبها المواطنين في تحمل دفع الضريبة والاستفادة منها فيما بعد وهو ما لا يكون في حال قيام الإدارة المركزية بإدارة الجماعات المحلية .[2]

ومن خلال تعرف على أهم أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية نستنتج أن سبب الاعتماد هو تزايد دور الدولة لأنها أصبحت لديها مهام أكثر أهمية بالإضافة إلى تزايد

---

[1] بسمة عولمي،**تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد 4،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار-عنابة- الجزائر ص258-259.

[2] دليلة قادة ، **الأنترنت وتغيير عمل الإدارة المحلية** ،مجلة درسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 06 ،العدد02 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3 ،ص664.

الأعمال وبطابع اختلاف كل اقليم فإن الاعتماد على الغدارة المحلية يسهل تقريب الإدارة من المواطن.

ثالثا: أهداف نظام الإدارة المحلية.

إن تطبيق نظام الإدارة المحلية في دولة ما يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف، والتي ينتج عنها بالتالي العديد من الفوائد، ويمكن استعراض الأهداف النظام الإدارة المحلية فيما يلي:

1-الأهداف السياسية:

ترتبط الأهداف السياسية بمبدأ تشكيل الهيئات المحلية ويترتب عن إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية تحقيق الأهداف الآتية :

- **الديمقراطية المحلية:**

تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى نظام الإدارة المحلية إلى تحقيقها حيث يشترك أهالي الإقليم في دراسة مشكلاته وإيجاد طرق لحلها ، أي أنهم يشتركون في حكم أنفسهم بأنفسهم وهو المعنى الحقيقي للديمقراطية الذي يجد المناخ الملائم والصحيح في نظام الغدارة المحلية الذي يعتبر جزءا لا يتجزأ إن لم يكن أساسا وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها.

- **تقريب الحكومة من المواطن:**

يعتبر تقريب الحكومة من المواطن من الأهداف الرئيسية للإدارة المحلية وذلك بوضع جهات اتخاذ القرار قريبة وفي المتناول المواطن المحلي الأمر الذي يعمل أيضا على ارتباط أهل الوحدة المحلية بالأشخاص المسئولين عن اتخاذ القرارات والإشراف على

تنفيذها ويزيد من المشاركة الشعبية في إدارة شؤون المحليات من رفع المعاناة عن هذه الجماهير عند التعامل مع الحكومة مما يعمل على خلق علاقات إنسانية ومشاعر واتجاهات طيبة نحو الحكومة عن طريق المنظمات المحلية .[1]

من خلال عرض أهم الأهداف السياسية نجد ان الدولة تهدف من خلالها إلى تقريب الإدارة من المواطن ومنع تنقله إلى أماكن بعيدة للحصول على احتياجاته ، وهي أسلوب فعال لتحقيق التدرج التصاعدي لهرم الحاجات.

2-الأهداف الإدارية:

يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها، وتتلخص تلك الأهداف فيما يلي:

- **تحقيق الكفاءة الإدارية:**

لقد أشار Browing من أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية ، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية ، حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة (المفضلة) والتي تختلف من محلية لأخرى وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي .

- **القضاء على البيروقراطية:**

التي تتصف بها الإدارة الحكومية وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال نقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

[1] حنان عبد القادر خليفة ،**التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية** ،مرجع سبق ذكره، ص31.

خلق روح التنافس بين وحدات الأدارة المحلية.

وذلك من خلال منع فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة لذلك.

- **تقريب المستهلك من المنتج :**

حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويقيمونها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.

3-الأهداف الاجتماعية:

وترتكز الأهداف الاجتماعية فيما يلي :

- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية ، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصاديا واجتماعيا؛
- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن؛
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية ن وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة؛

- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.[1]

4- الأهداف البيئية:

لم يعد النظام المحلي يقتصر على تحقيق الأهداف الإدارية إنما أصبح هناك بعد جديد يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند دراسة نظم الإدارية المحلية، وعند تحديد أهدافها هذا البعد هو البعد البيئي، وترتكز الأهداف البيئية فيما يلي:

- تعمل على حماية وصيانة البيئة من التلوث وذلك عن طريق اضطلاع الهيئات المحلية بأعمال النظافة العامة؛
- تقوم وحدات الإدارة المحلية بإدارة المرافق العامة والإشراف عليها وهي بذلك تدخل ضمن اختصاصاتها العمل على توفير المياه الصالحة للشرب للمواطنين المحليين؛
- تعمل وحدات الإدارة المحلية على توفير الإضاءة والتهوية وعدم التكدس السكاني ومنع التلوث عن طريق الهواء وذلك بوضع الشروط والمواصفات الفنية والهندسية قبل السماح بالترخيص لأية منشآت سكنية أو محلات عامة؛
- تقوم وحدات الإدارة المحلية بزيادة مساحة الرقعة الخضراء بإنشاء الحدائق العامة المحلية كما أنها تقوم بعمليات التشجير المستمر للشوارع على جانبي الطرق الصحراوية وعمل أحزمة خضراء حول المدن والولايات[2].

رابعا : مقومات نظام الإدارة المحلية.

لعل من الواضح أن نظام الإدارة المحلية هو أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة

[1] مقداد الخميسي ، **آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة** ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02 العدد 15 ، جامعة البليدة "2"،الجزائر ،2016،ص193.

[2] حنان عبد القادر خليفة، **التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية**، مرجع سابق ذكره، ص 43.

لأهلها ، ويعني ذلك أن نظام الإدارة المحلية يقوم على عدد من المقومات الأساسية ويمكن ابراز أبعاد كل مقوم من تلك المقومات فيما يلي :

1- تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية.

بمعنى به أنها تتمتع بشخصية قانونية خاصة بها كالتي يتمتع بها الأشخاص الطبيعيين وهو ما يميزها عن الإدارة المركزية ويكون ناتج عن تطبيق اللامركزية ، كما ان تمتعها بالشخصية المعنوية يعطي لها الاستقلالية و يعترف بوجود مصالح محلية خاصة بها تقوم بنشاطاتها وتصرفاتها القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات ، وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة يسمح لها القيام بتلك الوظائف والمهام .[1]

ففي الجزائر لقد اعترف المشرع الجزائري بالشخصية المعنوية بموجب نص المادة الأولى رقم 11-10 على ان :"البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون ."[2]

ونصت المادة الأولى من القانون رقم 12-07 على أن :"الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ....."[3]

2- وحدات إدارية مستقلة تمثل مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية.

يتركز نظام الغدارة المحلية بالدرجة الأولى على وجود وحدات إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ضمن نطاق جغرافي معين من أقاليم الدولة ، وعليه يترك الإشراف عليها ومباشرتها لمن يمهم الامر حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدولة كلها ،

---

[1] محمد غردي ونصر الدين بن نذير ، **مساهمة الإدارة المحلية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة** ، مجلة معارف ، العدد 24 ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة البليدة2،الجزائر، جوان 2018،ص291.

[2] **قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية .**

[3] **قانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية .**

وعليه فإن الهدف من إنشاء الوحدات المحلية هو إدارة ومباشرة المرافق والمصالح المحلية بأساليب تقوم على التنوع والتعدد بقدر تعدد الأقاليم والمرافق وتنوعها دون المرافق والمصالح القومية ، ويترتب على اعتراف المشرع للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية الاستقلال المالي أي لها مواردها المالية ضمن موطن مستقل أي إطار جغرافي يحد الوحدة المحلية وتمارس ضمنه المجالس المحلية اختصاصاتها ، كما أن لها الأهلية القانونية أي لها القدرة على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات بالإضافة إلى امتلاكها الحق في التقاضي وممارسة السلطة العامة والتمتع بامتيازاتها التي يقرها القانون للجهات الإدارية .[1]

3- اعتماد على مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية.

إن هدف وجود الإدارة المحلية هو إدارة شؤون ومصالح السكان المحليين ، وهذا لا يمكن أن يقوم به جميع أبناء المنطقة المحلية بأنفسهم ، مما يستوجب عليهم تعيين من يقوم بذلك من بينهم عن طريق انتخاب ممثليهم لتكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام المحلي ويكرس معنى استقلال المجالس المحلية وتحقيق مبدأ الديمقراطية المحلية ، وهو ما يعطي لإدارة المصالح المحلية الشرعية القانونية لتحقيق مصالح مجتمعهم المحلي وإيصال انشغالاتهم إلى المصالح المركزية.

4- خضوع الإدارة المحلية لرقابة السلطة المركزية.

إن تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية يمنحها الاستقلالية في القيام بنشاطاتها وتسيير شؤونها بواسطة منتخبيها ولكن في إطار خضوعها إلى رقابة وإشراف الإدارة المركزية حتى تضمن أنها تسير بشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة

[1] أحمد يحياوي ، **حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلى الحوكمة المحلية** ، مجلة معارف (مجلة علمية دولية محكمة)،العدد22 ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة آكلي محند أولحاج – البويرة،الجزائر، جوان 2017 ، ص376.

المركزية حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة ، حيث تتجلى مظاهر الرقابة في الرقابة على الهيئات ومجالس الإدارة المحلية في حد ذاتها ، الرقابة على الأشخاص والأعضاء في تلك الهيئات وكذا الرقابة على العمال والتصرفات الصادرة عن الإدارة المحلية ، وهو ما يضمن حسن أداء الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بواجباتها ووظائفها بكفاية وفعالية في إطار ما تفرضه النصوص القانونية التي تحدد الكيفية التي يتم بها رقابة السلطة المركزية للإدارة المحلية .[1]

5- تمويل محلي ذاتي من موارد مالية محلية.

ويقتضي ذلك ضرورة تمتع كل وحدة بموارد مالية ذاتية منفصلة عن الموارد السياسية ، لدعم استقلالها الإداري ، فيقدر استقلال الوحدة ماليا يكون استقلالها الإداري ويتبع استقلال الوحدة بموارد مالية ذاتية أن تكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمة الدولة وبالتالي تتمتع هيئتها بحرية أكبر في إنفاق أموالها ، ويجب أن تقدم إلى جانب هذه الموارد الذاتية إعانات حكومية محدودة للأسباب التالية :

أ- إخضاع السلطات المحلية للرقابة المركزية بالقدر الذي يحقق حدا أدنى من مستوى الخدمات على صعيد الدولة .

[1] محمد غردي ونصر الدين بن نذير ، **مساهمة الإدارة المحلية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة** ، مرجع سبق ذكره ،ص292.

ب-الحد بين تفاوت مستوى الخدمات المحلية من وحدة محلية لأخرى ، فلا تستفيد الوحدات الغنية من ظروفها الطبيعية لتحقيق مستوى معيشة أفضل لسكانها من ذلك الذي يتاح تحقيقه في الوحدات الأقل خطأ والأقل ثراء .

ت-الحيلولة دون ارتفاع سعر الضريبة المحلية في الوحدات الفقيرة لتغطية مصروفاتها ذاتيا ، لأن مثل هذا الإجراء يؤدي بالضرورة إلى عدد من الآثار السلبية على تلك الوحدات الفقيرة.

6- المشاركة الشعبية.

يحتاج نظام الإدارة المحلية إلى نوع من الوعي السياسي الذي يساعد على إحساس المواطنين بأهمية دورهم في المشاركة الشعبية فيما تتخذه المجالس المحلية من قرارات وما تقوم به من أعمال ، فالمشاركة الشعبية تعتبر في هذا الإطار أحد المقومات الأساسية لقيام نظام الإدارة المحلية وبدون المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات بالمجالس المحلية وفي الأعمال الخاصة بالتنمية المحلية تبتعد وحدات الإدارة المحلية عن حقيقة ما يحس به المواطنين من مشكلات وحاجات .[1]

7- مقومات قانونية.

تعتبر المقومات القانونية من أهم المقومات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية فيمكن استخلاص أن المقوم الخاص بضرورة تمتع كل وحدة محلية بموارد ذاتية منفصلة عن الموارد غير الذاتية لدعم استقلالها الإداري والتقليل من اعتمادها على الحكومة المركزية في الحصول على إعانات حكومية ، هو الركن الأساسي لقيام نظام إدارة محلية

[1] عبد الحميد عبد المطلب ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص52-56.

ناجحة ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن توافر الموارد المالية الذاتية المحلية أمر لا بد منه لكي تقوم الوحدات المحلية بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .[1]

المطلب الثاني: التمويل المحلي

إن نجاح الجماعات المحلية في إحداث معدلات عالية من التنمية المحلية يتوقف على مدى قدرتها وكفاءتها في تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية التي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل تنفيذ كافة أو بعض البرامج التنموية الضرورية لسكان الوحدات المحلية .

أولا : مفهوم التمويل المحلي.

يعرف التمويل المحلي بأنه كل المواد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية على مستوى الوحدات المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات التنمية عبر الزمن ، وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة .[2]

كما يعرف التمويل المحلي بكونه الإجراءات التي تختص بالحصول على الأموال وإدارتها واستخدامها في الشركة أو المؤسسة .[3]

يعرف عبد الحميد عبد المطلب التمويل المحلي بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية على مستوى الوحدات المحلية

---

[1] بسمة عولمي ، **دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر** ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي – تبسة – الجزائر،2004،ص09.

[2] ياسر علاوي ، **إصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص62.

[3] موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، **أساسيات التمويل واستثمار في صناعة السياحة** ، دار الورق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن ،2010 ،ص35.

بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة .[1]

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التمويل المحلي يعتبر الدعامة الرئيسية لاتخاذ القرارات في نظام الإدارة المحلية ، حيث يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين درجة استقلالية المحليات في اتخاذ تلك القرارات بعيدا عن تأثير الحكومة المركزية وبين توافر الموارد المالية المحلية ذاتيا من خلال المحليات من أجل إحداث المزيد من التنمية المحلية .[2]

ويمكن إعطاء تعريف إجرائي لتمويل التنمية المحلية فيعني تلك التدفقات المالية المحلية والأجنبية الموجه لإنجاز وإحقاق برامج ومشروعات التنمية الضرورية لهيكل الاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع .[3]

ويعرف تمويل التنمية المحلية بشكل مختصر على أنه مجموع المبالغ المالية الممنوحة من السلطة المركزية أو توفيرها من مختلف المصادر المحلية من أجل انجاز مشروعات التنمية المحلية المنشودة من أجل تحقيق الرفاهية المجتمعية .

ثانيا : شروط التمويل المحلي.

في ظل الاتجاه الذي يؤكد على ضرورة ان يتوفر أكبر قدر ممكن من الموارد المطلوبة للتنمية المحلية من داخل الوحدات المحلية نفسها نظرا لخصوصية هذه الموارد المالية المحلية وفي إطار أنه على الرغم من تعدد مصادر الموارد المالية بالمحليات إلا أن بعضها لا يصلح كمورد مالي محلي ، وتتطلب فلسفة نظام الإدارة المحلية توفر شروط

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص22.
[2] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص23.
[3] وسام درويش مصطفى ، **إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية** ، مرجع سبق ذكره ، ص214.

معينة في هذه الموارد لا يتعين بالضرورة أن تتوافر في الموارد المالية الأخرى ومن أهم تلك الشروط ما يلي :

1- محلية المورد المالي.

إذا كان الهدف هو العمل على تعظيم حصيلة الموارد المحلية ، فإنه من الضروري أن تتوفر في المورد المالي المحلي جملة من الشروط التي تميزها عن باقي الموارد المالية من منطلق أن هناك فرقا بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية ، ومحلية المورد تعني أن يكون وعاؤه في نطاق الوحدة المحلية التي تقوم على تحصيله ، فمثلا الضرائب على الملكيات المبنية وغير المبنية ، تعتبر ضرائب مناسبة للإدارة المحلية لأنها تقع في حدود نطاق الإقليم ، أما الضرائب على الدخل فلا تعتبر من الموارد المحلية لأنه يصعب تحديد مدى محلية أوعيتها .[1]

2- ذاتية المورد.

بمعنى أن تستقل الهيئات المحلية بسلطة تقدير سعر المورد (في حدود معينة أحيانا) وربطه وتحصيله ، حتى تتمكن من التوفيق بين احتياجاتها المالية وحصيلة الموارد المتاحة لها ، وتبعا لمفهوم الذاتية يمكن تصنيف الموارد المالية المتاحة للمحليات إلى موارد ذاتية مطلقة وموارد ذاتية نسبية وموارد خارجية ، ومنه فلا خلاف على اعتبار الإعانات الحكومية موارد خارجية ، ولا على تمتع موارد الرسوم والأثمان والإيجارات بدرجة كبيرة من الذاتية ، وأما الضرائب المحلية والقروض فيتفاوت معدل ذاتيتها من دولة لأخرى .[2]

---

[1] بسمة عولمي ، **دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ،ص59.

[2] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص65.

3- سهولة إدارة المورد المالي.

ويقصد به تيسير تقدير وعاء المورد ورخص تكلفة تحصيله أي محاولة أن تكون تكلفة التحصيل عند أقل درجة ممكنة ، وفي نفس الوقت ضرورة وفرة حصيلة المورد نسبيا أي الحصول على أكبر موارد مالية ممكنة منه ، وهذا الأساس ينطوي على معيارين ضروريين حتى يتحقق فهناك معيار تكلفة تحصيل الذي يشير إلى أنه يجب أن تتوافر في المورد المحلي أي أن يتم تحصيله بأقل تكلفة ممكنة .[1]

فالأصل أن ما تستطيع الحكومة المركزية إدارته بنجاح في مجال الموارد المالية قد لا تنجح الهيئات المحلية في إدارته ، وبشير الواقع العملي إلى أن هناك الموارد المالية التي يسهل إدارتها وأخرى يصعب إدارتها ، وعلى الوحدات المحلية بالتعاون مع الحكومة المركزية لضمان تسييرها على أكمل وجه .[2]

ثالثا: مصادر التمويل المحلي.

إن نجاح الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية يتوقف على مدى قدرتها وكفاءتها في تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل تنفيذ كافة او بعض البرامج التنموية الضرورية لسكان الوحدات المحلية ، ويمكن تقسيم مصادر التمويل المحلي في الاقتصاديات المعاصر إلى مجموعتين :

1-الموارد المالية الذاتية للمحليات :

وهي تشير إلى مدى القدرة الذاتية للمحليات ، في الاعتماد على نفسها في تمويل التنمية المحلية ومن ثم فهي مؤشر جيد لمدى نجاح نظام الغدارة المحلية في إدارة عملية

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص66.
[2] بسمة عولمي ، **دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ، ص60.

التنمية المحلية وتحقيق أهدافه ، وتأتي الموارد المالية الذاتية للمحليات في عدة مصادر هي :

أ- الضرائب المحلية:

تعرف الضريبة العامة بأنها فريضة مالية يدفعها الفرد جبرا إلى الدولة أو إحدى الهيئات العامة المحلية بصورة نهائية مساهمة منه في التكاليف والأعباء دون أن يعود عليه نفع خاص مقابل دفع الضريبة .[1]

وتعرف الضريبة المحلية بأنها مبلغ من المال تتقاضاه الوحدة المحلية من مواطنيها دون أي مقابل خاص على أن تخصص حصيلة هذه المبالغ لأداء خدمات عامة.[2] ومن أهم المعايير التي على أساسها تعتبر الضريبة محلية هي محلية الوعاء واستقلال المجالس المحلية في فرضها وتحصيلها.

ومن أهم أنواع الضرائب المحلية نذكر ما يلي : [3]

1-**الضرائب المحلية المباشرة** : وتشمل ما يلي :

- **الضرائب على الدخل** : تفرض هذه الضرائب على الأرباح الصناعية والتجارية ، بالإضافة إلى أنها تفرض على كسب العمل في نطاق الوحدة المحلية ، بسعر يحدد في نطاق معين لا يمكن تجاوزه إلا من خلال إجراءات خاصة ، وللضرائب على الدخل في كونها ضريبة محلية لها مزايا وعيوب ، ومن أهم مزاياها استيفاءها للقواعد

[1] ياسر علاوي ، **إصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص67.

[2] علي أنور العسكري ، **الفساد في الإدارة المحلية** ، مكتبة بستان المعرفة لطباعة ونشر ، مصر 2008 ،ص29.

[3] محمد سعودي ، **أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية في الجزائر** ، مذكرة ماجستير، نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلى ، شلف، الجزائر، 2007 ،ص28-29.

العامة للضريبة ،من مرونة وعدالة وكذا وفرة التحصيل ، وانخفاض التكلفة ومن أهم عيوبها تمكن في عدم تيسير عامل المحلية في وعائها .

- **ضريبة المباني** : تفرض هذه الضريبة على المباني في نطاق الوحدة المحلية ، تبعا لقيمتها الإيجازية والتقديرية التي يعاد تقييمها على فترات دورية، لارتفاع تكاليف إجراء التقدير ، ووجه الاختلاف في فرض هذه الضريبة بين الدول يمكن في من يرى أنه يجب أن يقع على الإجراء ولكل أسبابه وعوامل ترجيحه لأحدهما.
- **الضريبة على الأملاك من الأراضي الزراعية** : وتفرض هذه الضريبة على الأراضي الزراعية في نطاق الوحدة المحلية تبعا للقيمة الإيجارية لوحدة الأرض، وتعتبر حصيلة هذه الضريبة موردا هاما للوحدات المحلية ، نظرا لافتقارها إلى أوعية الضرائب الأخرى، فهي جد ملائمة كمورد محلي شأنها في ذلك شأن ضريبة المباني.
- **الضريبة على رقم الأعمال:** وهي ضريبة تفرض على أجمالي رقم الأعمال للوحدات التجارية والصناعية، في حدود جد معينة، وهي بذلك تهدف إلى توفير أكبر قدر ممكن من الموارد المالية للمحليات.
- **الضرائب على الأجور** : وهي ضريبة استثنائية ، تدفع على كتلة الأجور المدفوعة من طرف الوحدات الصناعية والتجارية ، وتواجه هذه الضريبة العديد من الانتقادات ، ففي الوقت الذي بإمكانها أن توفر المزيد من الموارد للمحليات ، إلا أنها تشكل عبئ إضافي على المستثمرين.
- **ضرائب متنوعة على النشاط الفلاحي:** في سبيل الرفع من حجم الموارد المالية للمحليات الواقعة في المناطق الريفية ، تلجأ العديد من الدول إلى فرض ضرائب على النشاط الفلاحي ، باعتباره بشكل الوعاء الأكثر وضوحا ، ويتم فرض هذه الضرائب على المواشي تبعا لنوعيتها وأعداد رؤوسها ، وهناك من يفرضها على أشجار النخيل حسب نوعيتها ، وتتنوع هذه الضرائب حسب الطبيعة الفلاحية لكل منطقة .

أ-2 الضرائب المحلية الغير مباشرة: مثل الضريبة على الملاهي والنوادي ، الضريبة على البنزين والضريبة على السيارات ، الضرائب على المبيعات المحلية ، والضرائب على الإنتاج .....الخ.

ب-الرسوم المحلية:

يعرف الرسم أنه مبلغ نقدي يدفعه الفرد جبرا إلى الدولة ، أو إلى إحدى مؤسساتها العمومية مقابل منفعة خاصة يحصل عليها الفرد إلى جانب منفعة عامة تعود على المجتمع ككل .[1]

كما يتميز الرسم المحلي بعدة خصائص ومن بينها ما يلي : [2]

- لا يفترض في الرسم المحلي بالضرورة أن يعطي تكلفة الخدمة بالكامل ، ولا يجوز تحقيق الربح منه بغية عدم كف أفراد المجتمع المحلي عن استغلال هذه المرافق .
- تفرض الرسوم المحلية كذلك في المجال العام ، والمجالات الصناعية والتجارية بفئات مختلفة ، مقابل استفادتها بالمنافع العامة المحلية ، وتدفع هذه الرسوم بنسب متفاوتة حسب الأهمية النسبية لكل نشاط .
- تنظم الرسوم المحلية بقرار من الوزير المختص أو من مجلس وزراء ، تحدد فيه أسس وإجراءات إقرار وحساب الرسوم ذات الطابع المحلي ، وطريقة التظلم منها .
- ترتبط الرسوم المحلية بخدمة معينة يجب أن تؤدى ، ولذلك فمن المتوقع والمطلوب أن تؤدي تلك الخدمة على أكمل وجه وبأعلى كفاءة .
- يجب أن يسبق فرض أو إلغاء الرسوم المحلية، دراسة العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

[1] عباس محرزي ، **اقتصاديات المالية العامة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ،2010،ص132.
[2] محمد سعودي ، **أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ،ص30.

وفي الأخير يمكن القول أن الرسوم المحلية تاتي في الدرجة الثانية من ناحية الأهمية بالنسبة للموارد المالية الذاتية للمحليات وذلك بسبب أن الضرائب المحلية بأنواعها تأخذ أهمية أكبر في الكثير من أنظمة الإدارة المحلية .

ت-أرباح المنشآت التجارية والصناعية المملوكة للمحليات:

يقصد بهذه الأرباح الدخول الناتجة من ملكية المحليات للمشروعات الاقتصادية في الأنشطة المختلفة والتي تدر دخلا لها سواء في مجالات إنتاجية مثل مشروعات الزراعية أو خدمية مثل: مشروعات المياه ، الكهرباء ، النقل وغيرها ، كما تنشأ هذه الموارد عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية (مداخيل الممتلكات) ، والأراضي المشغلة التي تعود ملكيتها للمحليات .[1]

2-الموارد المالية الخارجية للمحليات.

إن التأكيد على أهمية الموارد المالية المحلية في تحقيق التنمية المحلية ، لا يعني اعتماد عليها كلية في تغطية نفقات التنمية ، ولا يمنع الاعتماد بدرجة أقل على الموارد المالية الخارجية وذلك لإخضاع السلطات المحلية للرقابة المركزية بالقدر الذي يحقق حدا أدنى من مستوى الخدمات على صعيد الدولة وكذلك للحد من تفاوت مستويات التنمية المحلية من جهة أخرى وتتمثل مصادر التمويل الخارجي في ما يلي :

أ- **الإعانات الحكومية** : يمكن تعريف الإعانات الحكومية هي كل ما تتقاضاه الوحدات المحلية دون مقابل من أموال أو تسهيلات الغير ويشمل في هذه الحالة الحكومة المركزية وذلك عن طريق ما تقدمه للوحدات المحلية من إعانات مركزية .[2]

[1] كريم يرقي ،**دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ،ص37.
[2] علي أنور العسكري ، **الفساد في الإدارة المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص33.

وتنقسم الإعانات الحكومية إلى نوعين رئيسيين تتمثل فيما يلي : [1]

أ-1 الإعانات المخصصة : وهي تلك الإعانات التي تقدم في صورة مساهمة في تكلفة خدمة بذاتها ، وترتبط قيمتها بهذه التكاليف على أساس نسبة مئوية ، وتعرف هذه الحالة بالإعانات المئوية ، أو على أساس كل وحدة من وحدات الخدمة ، وتعرف بإعانات الوحدة .

أ-2 الإعانات العامة : يتم تحديد قيم هذه الإعانات بواسطة الحكومة المركزية سنويا أو على فترات دورية كل سنتين أو ثلاث سنوات ، مثل مستوى الإنفاق المحلي ومستويات الأجور النقدية الجارية ، وتقلبات الأسعار ومعدل نمو الخدمات المحلية وغيرها ، وتأخذ الإعانات العامة إحدى الصور التالية :

- **الإعانات الكلية :** وتمنع السلطات المحلية عامة دون ارتباط بخدمة معينة وغالبا ما تقسم هذه الإعانات إلى : إعانات أساسية ، وإعانات إضافية .
- **إعانة الموازنة :** وترتبط هذه الإعانة ارتباطا مباشرا بموارد السلطات المحلية ومصروفاتها ، وتقدر على أساس المصروفات السنوية المعتمدة من مراقب الحسابات وتعرف السلطات المحلية التي يكون معدل نصيب الفرد من الموارد المحلية فيها دون المعدل القومي ، ولذا فإنها تعرف أحيانا بإعانة قصور الموارد المحلية الذاتية .

ب- القروض المحلية :

تعرف القروض المحلية بأنها المبالغ التي تحصل عليها الوحدات المحلية عن طريق الالتجاء إلى الجمهور أو البنوك أو المؤسسات الانتمائية المتخصص نضير تعهدها برد

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص99-100.

قيمة القروض وفق الشروط المحددة في عقد القرض ، وتستخدم القروض المحلية في تمويل المشروعات الاستثمارية التي تعجز ميزانيتها العادية عن تغطية نفقاتها .[1]

وتحول السلطات المحلية في الغالب صلاحية الإقراض في حدود معينة وبشرط موافقة الحكومة المركزية على عقد القروض التي تزيد قيمتها عن حد معين ، واشتراط موافقة الحكومة في هذا الخصوص يحقق أهدافا عديدة من أهمها : [2]

- ممارسة نوع من الرقابة على المصروفات الرأسمالية في الوحدات المحلية ، حتى تتمكن من توجيه هذا النوع من المصروفات بما يتفق مع سياسة الدولة الاقتصادية والمالية ، ففي حالات الكساد قد ترى الدولة تشجيع هذا النوع من المصروفات لخلق الطلب على السلع وإتاحة المجال لخلق فرص عمل جديدة .
- التحكم في سعر الفائدة عن طريق توزيع القروض على مدار السنة بحيث لا يشتد الطلب على رأس المال في فترات بذاتها فيرتفع سعر الفائدة إلى الصعود .
- الحفاظ على سمعة السلطات المحلية المالية، عن طريق التأكد من إمكانيات السلطة المحلية في الوفاء بقيمة القرض وفوائده في المواعيد المحددة.
- تأكيد سلامة المشروعات التي تمول من حصيلة القروض ولزومها للوحدة المحلية طالبة القرض، حتى لا تتعرض المشروعات المحلية للفشل.
- وتستنتج أن القروض الموجهة للمحليات أنها تأتي من الخارج مثل المنظمات الدولية المهتمة بالتنمية المحلية حيث تلعب الحكومة المركزية دائما دور الوسيط في جلب هذه القروض.

[1] على أنور العسكري ، **الفساد في الإدارة المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص33

[2] عبد المطلب عبد الحميد ، **التمويل المحلي والتنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص102.

ت- التبرعات والهبات.

وتعتبر موردا من موارد المجالس المحلية، وتتكون حصيلتها مما يتبرع به المواطنون أو المؤسسات أو المنظمات الخيرية ،وبهذا تنقسم التبرعات والهبات الداخلية إلى قسمين:

- **التبرعات الداخلية:** وهي التبرعات التي تتلقاها الحكومات من حين إلى آخر من المواطنين وتتميز هذه التبرعات بضئيلة الحصيلة وعدم ضمان ضروریاتها .
- **التبرعات الخارجية:** وهي كافة تحويلات الدولية والتي تتم وفقا لشروط وقواعد ميسرة بعيدا عن أسس وقواعد المالية السابقة.

المطلب الثالث: التخطيط والمشاركة الشعبية.

تعتبر عمليتا التخطيط والمشاركة الشعبية من الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية المحلية لذلك فهي تكتسي أهمية بالغة كمقومات ضرورية لتحقيق البرامج والمشروعات التنموية على مستوى المحليات.

أولا : التخطيط في التنمية المحلية.

1- مفهوم التخطيط في التنمية المحلية.

التخطيط مصطلح شائع وواسع الانتشار في مختلف مجالات المعرفة وقديم في مفهومه قدم التاريخ والتخطيط يعود في جذورها إلى أيام الإغريق و الرومان وقد استخدم التخطيط في العصور التاريخية المختلفة في معظم جوانب الحياة وخصوصا العسكري منها، و يعرف التخطيط كمفهوم تنموي بأنه برنامج يظهر إستراتيجية الدولة

على المستوى الوطني ، وإجراءات تدخلها إلى قوى السوق من أجل دفع وتطوير هذا النظام الاجتماعي. [1]

كما يعرف بأنه موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محددين.[2]

ويعرف التخطيط التنمية بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشرعة التي تنفذ في فترة زمنية معينة وعلى مستوى أو عدة مستويات مكانية وبجهد جماعي تعاوني جاد تستخدم فيه أدوات ووسائل متعددة تحقق استغلال أمثل للموارد الطبيعية والبشرية الكامنة والمتاحة بشكل يعمل على إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في المجتمع ، مع توجيه وضبط ومتابعة لهذا التغيير في جوانب الحياة المختلفة لمنع حدوث أية آثار سلبية ناتجة عنه وبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود.[3]

ويعرف التخطيط على أنه أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية خلال فترات زمنية معلومة وذلك عن حصر لإمكانيات المجتمع المادية والبشرية وتعبئة هذه الإمكانيات وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وغاياته ، وفي

[1] عثمان محمد غنيم ، **التخطيط أسس ومبادئ عامة** ، دار صفاء النشر والتوزيع ،الطبعة الرابعة ، عمان،الأردن،2008،ص28.

[2] عثمان محمد غنيم ،**التخطيط ومبادئ عامة**،مرجع سبق ذكره ،ص27.

[3] حنان عبد القادر خليفة ،**التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ، ص163.

هذه الفلسفة الاجتماعية التي يريد المجتمع أن ينمو في إطارها ، كما يعرف على انه وسيلة لتنظيم استخدام الموارد الكفء .[1]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل وهي أن التخطيط التنمية هو أسلوب واعي ومشاركة المسئولين على وضع أهداف مستقبلية سواء على المدى المتوسط والبعيد وتحقيق الأهداف التي سطرت.

ونستنتج من التعريفات السابقة أن عملية التخطيط للتنمية تشمل عدة محاور منها:[2]

1- أن التخطيط للتنمية أسلوب علمي منظم لمجموعة من الإجراءات المرحلية المتسلسلة .

2- أن عملية التخطيط تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المتفق عليها.

3- أن عملية التخطيط تسعى لإحداث تغيير داخل المجتمع، أو جوانب منه وتهتم كذلك بضبط وتوجيه ومتابعة هذا التغيير لكي يبقى تغييرا مرغوبا.

4- أن عملية التخطيط قد تقتصر على إقليم أو مستوى مكاني معين وفي فترة زمنية محددة.

5- أن عملية التخطيط تشمل على عنصر تنبؤ قوي يتم من خلاله استشراف ورسم سورة واضحة له.

2- أهمية التخطيط في التنمية المحلية.

تأتي أهمية التخطيط لاعتباره هو الذي يرسم صورة العمل المستقبلي وغياب التخطيط يعني غياب صورة واضحة عن المستقبل سواء المستقبل القريب أو البعيد وبالتالي تصبح

[1] يوسف سلاوي ،**مفهوم التنمية المحلية في القانون الجزائري** ، أطروحة دكتوراه ،تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1،الجزائر ، 2018 ، ص33.

[2] حنان عبد القادر خليفة ،التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص164.

الأفعال والتصرفات عشوائية مما يؤدي إلى انحراف وانعدام الضوابط ، وتكمن أهمية التخطيط في التنمية المحلية فيما يلي : [1]

- يساعد التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، على اعتبار أن الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل.
- يضمن الارتباط المنطقي بين القرارات المتخذة ، وبالتالي ضمان فعاليتها .
- يحدد التخطيط مراحل العمل، والخطوات التي يجب أن تتبع.
- يعمل على تحقيق التناسق بين الأهداف، وبين جميع الأعمال والنشاطات المتعلقة بتحقيق الأهداف.
- يساعد التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير عملية التنمية، وعلى حلها وتصحيحها.
- يعمل على التحكم في الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ، وبالتالي يؤدي إلى فعالية البرامج التنموية المسطرة .
- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ، فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن مقاييس رقابية يقاس بموجبها نتائج العمل وتصحيح الأخطاء وتضمن من خلالها فعالية البرامج الموضوعة.

3-أسس التخطيط السليم للتنمية المحلية.

إن التخطيط من أجل التنمية المحلية يتضمن إجراء تغييرات مقصودة تتم بواسطة الاستخدام الأمثل والواعي للإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتنظيمية من أجل تحقيق

[1] ياسين بن الحاج جلول، **التنمية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه،تخصص علوم اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى - شلف ، الجزائر ،2016، ص83-84.

زيادة محسوسة في معدل رفاهية الإنسان ، وحتى يكون التخطيط للتنمية المحلية سليما لا بد أن يقوم على مجموعة أسس هي: [1]

- أن يكون التخطيط مرنا بحيث يعاد تشكيلة في ضوء التجربة والتقييم .
- أن يكون التخطيط على المستوى الإقليمي والمحلي، مرتبط بالتخطيط على المستوى الوطني بحيث تتضمن الخطة الوطنية الإقليمية المحلية، بما يحقق التكامل الاقتصادي والاجتماعي.
- أن يكون التخطيط واقعيا على أساس الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- أن يكون التخطيط شاملا ومتكاملا لمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.
- أن يكون التخطيط للبرامج ومشاريع التنمية المحلية يجب أن يتحقق له التكامل والشمولية من خلال تضافر الجهود الحكومية والجهود الذاتية للأفراد من خلال المشاركة في التعبير عن احتياجات مجتمعهم ، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير وتنمية الإنسان والمجتمع في صورة متوازنة ومتكاملة.
- أن يكون التخطيط شاملا ومتكاملا لمختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا: المشاركة الشعبية.

1-مفهوم المشاركة الشعبية: تعرف المشاركة الشعبية بأنها عملية يلعب الفرد فيها دورا هاما في الحياة السياسية والاجتماعية المجتمعة ويكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة بذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق

[1] وسيلة السبتي ، **تمويل التنمية المحلية** ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى القاهرة ،2009 ،ص69.

وانجاز هذه الأهداف ، وتعرف باعتبارها مبدأ من حيث كونها من أهم المبادئ في ممارسة تنظيم المجتمع ، بل أن نجاح عملياته تتوقف إلى حد كبير على مدى اشتراك الناس في هذه العمليات كما أنها مبدأ أساس يتعلم منه المواطنون كيفيحلون مشاكلهم مجتمعيا سواء كانت المشاركة في المناقشات أو اتخاذ القرارات أو التنفيذ أو التمويل.[1]

تعرف المشاركة على أنها المشاركة الشعبية لأكبر عدد من أعضاء الهيئة المحلية تفكيرا وعلما في وضع وتنفيذ المشروعات الرامية إلى النهوض بهم ، وذلك عن طريق إنارة الوعي بمستوى أفضل من الحياة يتخطى حدود حياتهم التقليدية عن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في إنتاج وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية في الإنتاج والاستهلاك والادخار .[2]

تقرير الأمم المتحدة يعطي مفهوما عاما وشاملا للمشاركة الشعبية فيعرفها بأنها خلق فرص تمكن جميع الأعضاء المجتمع والمجتمع الأكبر للمشاركة الفاعلة والتأثير على العملية التنموية ليشاركوا بعدالة وإنصاف في ثمار التنمية ، وحسب هاي فالمشاركة الشعبية هي المساهمة الطوعية في العلاقة بين الفرد والجماعة الاخرى ، وفي نفس اتجاه ، يرى الدكتور عبد المنعم شوقي ان المشاركة الشعبية هي عملية مساهمة المواطنين طوعا في أعمال التنمية ، سواء بالرأي أو العمل أو التمويل وغير ذلك ، بل أن المشاركة تعتبر درجة إحساس الناس بمشاركتهم المحلية ونوع استجابتهم لحل هذه المشكلات . [3]

---

[1] منال طلعت محمود ، **التنمية والمجتمع ، دار المكتب الجامعي الحديث** ، الطبعة غير موجودة ،مصر ،2001 ،ص243-244.

[2] أغيلاس صاحب ،**دور المخططات البلدية في تحقيق التنمية المحلية** ، أطروحة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، **إدارة الجماعات المحلية** ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، الجزائر،2016 ،ص35.

3 عاشور قياتي ، **دور المشاركة في التنمية المحلية** ، مرجع سبق ذكره ،ص76.

ومن خلال تعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمشاركة الشعبية وهي أنها العملية التي يقوم الفرد من خلالها بأنه الإسهام الحر لتطوير حياة مجتمعه المحلي للنهوض به إلى واقع أفضل وتحقيق أهدافه المرجوة وتطوير التنمية على مستواه.

2-أهداف المشاركة الشعبية : تلعب المشاركة دورا كبيرا في تحديد الأهداف على أن يراعي أن تكون هذه الأهداف ذات طبيعة كيفية كلما كان ذلك ممكنا حتى بين المستويات المستهدف تحقيقها حتى يكون هناك إطار ملموس يشعر المجتمع من خلاله بالتقدم الذي تم إحداثه من خلال مشاركتهم وجهودهم في مجالات التنمية المحلية ومن بين هذه الأهداف ما يأتي : [1]

أ- أهداف ذات طابع أخلاقي : وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- المشاركة حق فهي متاحة لأفراد المجتمع كي يستخدموها في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ويعلموا في شتى مناشط الحياة كي يصلوا لأهدافهم البناءة وعليه فإن المشاركة كحق يتكامل مع الديمقراطية .
- تعتبر المشاركة واجب فعلي على كل فرد في المجتمع واجب اتجاه مجتمعه ليشارك في تنميته بمختلف أنواع المشاركة وفي حدود قدراته وخبراته.

ب- أهداف ذات طابع سياسي واجتماعي: وهذه الأهداف تتعلق بالديمقراطية السياسية أن يجب أن يكون القرار معبرا عن رغبة شعبية وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- إن المشاركة تتبع الفرصة لممارسة الديمقراطية .
- تدعيم الرقابة الشعبية لتوجيه الرغبة في التغيير وترشيدها حتى لا تتسع الفجوة بين حجم التغيير الذي يرغبه المجتمع وبين قدراته على تنفيذه كما وكيفا ولكي يؤدي هذا التغيير إلى تدعيم الأهداف العامة للمجتمع .

[1] منال طلعت محمود ، **التنمية والمجتمع**، مرجع سبق ذكره ،ص246-247.

- تعتبر المشاركة أحد المداخل الأساسية لضمان التأييد السياسي والشعبي للمشروعات فإقامة مشروعات وبرامج لتنمية المجتمع بالجهود الذاتية وتخفيف من أعباء الحكومة والمساهمة في تنمية المجتمع ككل.
- المشاركة وسيلة لتحقيق الفعالية للمشروعات وتوفيق للموارد، فالمشاركة تحول دون تأثير عوامل الفشل على مشروعات التنمية الجديدة في ضوء الاستفادة من الخبرات السابقة عن طريق توفر ما يأتي:

- بيانات حقيقية من واقع المجتمع والتي لا تتوفر للأجهزة الديمقراطية.
- تحقيق إقامة نسق العلاقات سليمة يراعى قيم ومعايير المجتمع.
- ضمان تعاون المشترك بين المستويات المختلفة المشتركة في مشروعات التنمية.

ت- الأهداف الاقتصادية.

وترتبط الأهداف الاقتصادية للمشاركة الشعبية برفع الكفاءة والتنمية المحلية وذلك عن طريق تضافر الجهود الشعبية والحكومية ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- المشاركة مطلب اقتصادي تنموي، فبدون المشاركة نجد جماعات المجتمع تطالب بالعائد السريع والمادي الملموس لمشروعات التنمية خاصة المرتبطة بالاستهلاك.
- المشاركة الشعبية وسيلة للتكلفة فإقامة مشروعات وبرامج التنمية المجتمع بالجهود الذاتية تحقق من أعباء الحكومة ويساهم في تنمية المجتمع.
- المشاركة وسيلة تحقيق التوظيف الأمثل للمساعدات الاجتماعية ، فلقد أصبحت الآن الدول لا بد وأن يكون من خلال القنوات التطوعية أو القائمة على المشاركة الأهلية والتي سوف تكون على يقين من الاستخدام الأمثل لصالح الجماهير المحتاجة أو الحصول الدعم لمستحقه.

ومن خلال أهداف المشاركة الشعبية نجد أن لها أهمية بالغة للنهوض بالتنمية المحلية لأن الأفراد المجتمع المحلي هم الذين يدركون بحاجات ومشاكل التي يواجهه منها مجتمعهم ولهذا بمشاركة المجتمع المحلي يساعد في إنجاح عملية التغيير وبلوغ الأهداف.

3- مستويات المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.

تتعدد وتتباين مستويات المشاركة الشعبية في التنمية المحلية التي تسمح أو تمكن المواطنون المحليون من المشاركة وتتمثل أهم مستويات المشاركة فيما يلي : [1]

3-1 المشاركة في التخطيط للتنمية المحلية.

تشير المشاركة في التخطيط للتنمية المحلية إلى مشاركة الأطراف الغير الرسمية (المجتمع المدني والمواطنين) إلى جانب الأطراف الرسمية في تحديد الأولويات التنموية وكذا الخطط والبرامج لوضعها في المخطط التنموي المحلي ويأتي ذلك من خلال اللقاءات الدورية وغير دورية التي تعقد بين المواطنين والمسؤولين المحليين بشأن صياغة برامج التنمية المحلية .

3-2 المشاركة في تنفيذ مشروعات التنمية المحلية.

وفي هذا المستوى يظهر دور المواطنين في تنفيذ مشروعات التنمية المحلية ، حيث يمكن أن تكون المساهمة مادية أو معنوية ، فيمكن أن يساهم المواطن بالعتاد وتمويل والعمل على تنفيذ المشاريع ، فبدون المشاركة نجد أن المجتمع يطالب بالعائد السريع

1 أغيلاس صاحب، **دور المخططات البلدية في تحقيق التنمية المحلية**، مرجع سبق ذكره ،ص35-36.

المادي والملموس لمشروعات التنمية وخاصة المرتبطة بالاستهلاك ، بينما مشاركة المواطنين فتفهمهم للأوضاع السائدة للمشروعات الإنتاجية في التنمية ، وتأجيل بعض الحاجات المادية أو الاستهلاكية لحقب لاحقة، كما أن المشاركة في تنفيذ المشروعات تقلل من التكاليف وترفع من عوامل نجاح المشاريع.

3-3 المشاركة في متابعة وتقويم مشروعات التنمية المحلية.

وذلك من خلال تقديم اقتراحات الطلبات والاعتراضات المتعلقة بأداء مشروعات التنمية المحلية، وباستخدام وسائل الإعلام المختلفة لاستطلاع رأي السكان المحليين حول مختلف السياسات المحلية وكذلك عقد جلسات للاستماع العامة للتعرف على اتجاهات الرأي بخصوص برامج ومشروعات تنمية المجتمعات المحلية.

4-دوافع المشاركة الشعبية.

هناك أكثر من دوافع يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في الجهود المبذولة لتنمية مجتمعهم وهذا دوافع تتمثل فيما يلي: [1]

- الرغبة في حل مشكلات المجتمع والتي هي بدورها تنعكس على الفرد المشارك، والأمل في تخلص منها.
- وجود منظمات المجتمعية والتي تعتبر من الوسائل التي يمكن عن طريقها استشارة الأهالي وتحفيزهم على المساهمة الإيجابية في البرامج التنمية بمجتمعاتهم.
- الدفع الذاتي للمشاركة ويتمثل في الحصول على المكانة والانتماء والتقدير والاحترام من جانب سكان المجتمع.
- الحصول على مركز الهيئات والمجالس الشعبية.

[1] ياسين بن الحاج جلول،**التنمية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص87.

إن مشاركة المواطنين في التنمية حق لجميع فئات المجتمع ، وليست قاصرة على فئة أو طبقة معينة ، كما أنها بالضرورة مجهودات تطوعية بمعنى أن يقوم بها المواطن بوازع من إرادته واختياره كما يجب أن لا تقف هذه المشاركة عند اختيار القيادات المحلية ، وإلا أصبحت عملية موسمية ترتبط بفترات الانتخابات فقط ، بل يجب أن تمتد إلى المساهمة في جميع عمليات ومراحل تنمية المجتمع المحلي .

المبحث الثالث: المخطط القطاعي للتنمية (PSD).

من أجل تحقيق التنمية المحلية الناجحة والفعالة يتم ذلك من خلال إشراك الجماعات المحلية المتمثلة في الولاية والبلدية في تحقيق التنمية المحلية ، وقد تم تسجيل برامج جديدة باسم الوالي والمتمثلة أساسا في المخطط القطاعي للتنمية (PSD) والذي يعتبر أداة فعالة في تحقيق تنمية المحلية باعتبارها أنها مسئولة عن برمجة هذه المشاريع وتسييرها وتنفيذها.

المطلب الأول: مفهوم المخطط القطاعي للتنمية (PSD) وأهميته.

لكون ما تمتلكه هذه البرامج من آليات التي يشارك بها في التنمية المحلية فمن الواجب علينا تحديد مفهوم المخطط القطاعي للتنمية وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم المخطط القطاعي للتنمية (PSD).

المخطط القطاعي للتنمية هو مخطط ذو طابع وطني حيث تدخل ضمنه كل استثمارات الولاية والمؤسسات العمومية التي تكون وصية عليها ويتم تسجيل هذا المخطط باسم الوالي يسهر على تنفيذه ويكون تحضير المخطط القطاعي للتنمية بدراسة اقتراحات

مشاريعه في المجلس الشعبي الولائي والذي يصادق عليه بعد ذلك ثم تكون دراسة الجوانب التقنية من طرف الهيئة المختصة بعد إرسال المخططات لها.[1]

المخططات القطاعية للتنمية (PSD) هي عبارة عن مشاريع ضخمة يرصد لها اعتمادات مالية كبيرة من طرف الدولة ولها هدف وطني وليس محلي فقط بالإضافة إلى تحقيق العدالة في الاستفادة من البرامج التنموية بين مختلف مناطق الولاية.

وما يميز هذا المخطط أنه يدرج من طرف مديريات التنفيذية للولاية تحت وصاية الوزارات المركزية التابعة لها مثل مديرية الري، مديرية الأشغال العمومية، مديرية البناء والتعمير والمديريات القطاعية الأخرى مثل مديرية الصحة، مديرية التربية،مديرية النقل.....، حيث أن كل وحدة مركزية تضع برنامج مشاريعها وتعرضها على المجلس الشعبي المنتخب المصادقة عليه.[2]

الفرع الثاني: أهمية المخطط القطاعي للتنمية (PSD).

إن مشاريع المخطط القطاعي للتنمية رائدة فعلا ، يحكم الأغلفة المالية المعتبرة المرصودة لها ، فهي تحتوي برامج تفوق إمكانات المجتمع المحلي إعدادا وتأطير ودراسة وتمويل ، كما تشمل إقليميا بتميز خصائص سكانية وبيئية متقاربة ، قد تكون ولاية أو أكثر أو عدة دوائر داخل الولاية الواحدة وعدة بلديات ، وتلعب دورا أساسيا في التوازن الجهوي مثل الطرق الولائية والآبار لتزويد السكان بالماء الصالح للشرب وقنوات الصرف الصحي

[1] الزوهير رجراج ، **التنمية المحلية في الجزائر – واقع وآفاق** ،أطروحة دكتوراه، نقود مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر ،2013 ،ص174.

[2] عزيز محمد الطاهر ، **آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر** ،مذكرة ماجستير،قسم الحقوق ،مدرسة الدكتوراه تحولات الدولة ،الجزائر، 2010 ،ص71.

والكهرباء الريفية والإنارة العمومية وغاز المدينة ومحطات النقل البري وكل ما يدخل في اختصاصات الولاية.[1]

ومنه نستنتج أن أهمية هذه البرامج تكمن في تحقيق العدالة التنموية بين مختلف المناطق في الولاية من أجل حل العديد من المشاكل التنموية التي يمكن أن تواجهها الجماعات المحلية (البلدية أو الولاية)، وباعتبار الوالي الآمر بالصرف الوحيد على مستوى الولاية فهو المسئول عن المخططات القطاعية للتنمية (PSD).

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط القطاعي للتنمية.

إن الوصول إلى إعداد مشروع تنموي في إطار برامج التجهيز العمومية غير الممركزة والمسماة "المخططات القطاعية للتنمية PSD" يمر بعدة مراحل تكون مقيدة وفقا لشروط تنظيمية وزمانية تتعلق أساسا بغداد الميزانية العامة للدولة وكذا صدور قانون المالية ، ومن أجل الوصول إلى إعداد مشروع تنموي معتمد نجد هناك عدة مراحل متسلسلة تدخل في تحضير وبلورة هذا المشروع ، وهي :

1-مرحلة النضج : لإعداد تقديرات الميزانية ، فإن وزير المالية يوجه في كل سنة لمجموع الآمرين بالصرف (وزراء ،ولاة) للميزانية العامة للدولة تعليمة موضوعها " الإطار الميزاني السنوي " تتضمن العناصر والتوجهات العامة التي تشكل أرضية لإعداد اقتراحات الميزانية ،بعد استقبال التعليمة التوجيهية والتي تكون قبل 31

[1] نور الدين بلقليل ،**أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية** ، أطروحة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بوضياف بالمسيلة ،الجزائر ،2019، ص129.

مارس من طرف الآمرين بالصرف ، تقام التحضيرات من أجل إعداد الاقتراحات والتي تبدأ أولا على المستوى المحلي ، من خلال قيام مختلف الاعوان العموميين باقتراح وتحديد احتياجاتهم من المشاريع ، ويشترط ان تكون هذه المشاريع المقترحة والمراد تسجيلها قد بلغت مرحلة النضج ، يقصد بدراسات النضج لمشروع أو برنامج تجهيز عمومي ، مجموع الدراسات التي تسمح بالتأكد منه أنه من شأن المشروع المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الوطني أو الجهوي أو المحلي ، وبأن أشغال انجاز المشروع مهيأة للانطلاق في الظروف المثلى المتعلقة بالكلفة والآجال .[1]

وتتم دراسة النضج لمشروع تجهيز عمومي على ثلاثة مراحل وهي : [2]

- **الدراسات التحديدية:** والتي تهتم فيها خاصة بالجانب الإداري والقانوني المتعلقين بالمشروع .
- **الدراسات الخاصة بإمكانية تنفيذ المشروع:** والتي من خلالها يتم التأكد من ملكية الوعاء العقاري الذي يقام عليه المشروع، وضعية تواجد الشبكات المختلفة، تحليل التربة.....الخ.
- **الدراسات الخاصة بتحضير انجاز المشروع وطريقة استغلاله:** وهي التي نهتم فيها بدراسات التنفيذ، وكذا تأثير المشروع على المحيط الذي سينجز فيه من خلال التركيز

[1] ج ج د ش ، مرسوم تنفيذي رقم 09-148 المؤرخ في 02-05-2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 13-07-1998 يتعلق بنفقات التجهيز للدولة ،الجريدة الرسمية ، العدد 26 الصادرة (03-05-2009) المادة 06.

[2] ج ج د ش ، مرسوم تنفيذي رقم 09-148 المؤرخ في 2009/05/02 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98/227 المؤرخ في 1998/07/13 يتعلق بنفقات التجهيز ،مرجع سابق المادة 06.

على الجانب البيئي بصفة خاصة ومن أجل تحقيق النضج الكافي يعني معرفة وتوفير ما يلي: [1]

- دراسة إمكانية التنفيذ.
- طريقة الانجاز المرتقبة.
- العناصر التي تبرز الملائمة الاقتصادية والاجتماعية والأولوية الممنوحة لهما.
- تقويم أثرها على الميزانية خلال السنوات المالية اللاحقة.
- تقويم الكلفة.

وبعد اكتمال النضج للمشروع المراد تسجيله ن يتم إعداد ملف تقني للمشروع او البرنامج، ويتم تبليغ هذا الملف إلى الوزارة الوصية أو الولاية، ويجري الآمر بالصرف تقييما لاحتياجاتهم وضبطها وتحديد الأولويات وبعد ضبط هذه الاحتياجات يتم تسجيلها في تصاميم مرفقة مع وثيقة الإطار الميزاني السنوي لتحول إلى وزير المالية في الآجال المحددة .

2-مرحلة التحكيم : في الفترة من 01 جوان إلى 15 جويلية ، وبعد استقبال وزارة المالية لاقتراحات الوزراء والولاة تنطلق على مستوى مصالح المديرية العامة للميزانية لوزارة المالية ورشات بين مختلف ممثلي الوزارات والولاة مع موظفي المديرية العامة للميزانية ، ومن أجل التوصيل إلى توافق بشأن تحديد وتقييم الاعتمادات الموجهة لنفقات التجهيز أي المشاريع المقترحة .

بعد الانتهاء من عملية التحكيم والفصل في الاعتمادات الموجهة للمعنيين بالامر ، وقبل 30 سبتمبر ، يعد وزير المالية مشروع قانون المالية ويصبح هذا المشروع محلا

[1] ج ج د ش ، مرسوم تنفيذي رقم 227/98 ، المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنفقات التجهيز للدولة ،مرجع سابق ، المادة 06.

للفحص من طرف مجلس الحكومة ثم يعرض أمام مجلس الوزراء ليصير برنامجا للحكومة ، ثم يحال على البرلمان للتبين.[1]

3-مرحلة التسجيل : بعد التصويت على قانون المالية وتبينه من طرف البرلمان ، يتم صدور قانون المالية وفيه يتم نشر رخص البرامج واعتمادات الدفع حسب القطاعات

يبلغ وزير المالية الوزراء المختصين والولاة بموجب مقرر يبين رخصة البرنامج حسب كل قطاع فرعي من القائمة التي تغطي البرنامج الجديد وكذا تصحيحات كلفة البرنامج الجاري انجازها.

وقد نصت المادة 04 من المرسوم 148/09 على أن تسجيل العمليات بعنوان ميزانية الدولة للتجهيز مرهون من جهة بالنتائج الإيجابية لدراسات تحضير إنجاز المشروع أو البرنامج ومن جهة أخرى بالتسجيل المسبق للمشروع أو البرنامج .[2]

وكما أشرنا سابق فإنه لا يعرض للتسجيل إلاّ البرامج والمشاريع التي بلغت فيها الدراسات مرحلة النضج ، ويجب أن تحتوي على ملف تقني يشمل ما يلي :[3]

- عرض الأسباب ، أو تقديم المشروع أو البرنامج .
- الالتزام الضروري بالتنسيق بين القطاعات .
- اختيار استراتيجية التنفيذ بتشجيع اللجوء إلى الوسائل والمواد المحلية في ظل احترام أهداف التنمية.

[1] نور الدين بلقيل ، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية** ،مرجع سابق ، ص122.
[2] نور الدين بلقيل ، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية** ، مرجع سابق ، ص122.
[3] **ج ج د ش ، مرسوم تنفيذي رقم 09-148 المؤرخ في 2009/05/02 المتعلق بنفقات التجهيز مرجع سابق – المادة 07.**

- بطاقة تقنية تتضمن لا سيما المحتوى المادي والكلفة ورزنامة الانجاز والدفع .
- نتائج المناقصات طبقا للتنظيم المعمول به في قانون الصفقات العمومية.

إذن فبعد عملية التسجيل بناءا على النضج التام للمشروع أو البرنامج وبناءا على الملف التقني المقدم، يتم التبليغ بمقررات رخص البرامج من طرف وزير المالية للوزراء والولاة المعنيين.

4-مرحلة التفريد : بعد عملية التسجيل وتبليغ مقرر رخص البرامج إلى الوزراء والولاة تأتي عملية تفريد العمليات وفيها يقوم الوزراء والولاة كل حسب اختصاصه باقتطاع مبلغ العملية من مقرر البرنامج ، وقد نصت المادة 15 من المرسوم 09-148 على ان نفقات التجهيز العمومي للدولة تفرد عن طريق مشاريع التجهيز العمومي ، أو عند الاقتضاء عن طريق مجموعة أو رمز مشاريع تكميلية أو متناسقة ن التي تشكل برنامج تجهيز عمومي.[1]

المطلب الثالث: مراحل تنفيذ المخطط القطاعي للتنمية (PSD).

من أجل تسيير وتنفيذ نفقات التجهيز العمومي (الاستثمارات) والتي تكون مسجلة بإشراف من الوالي وبعد صدور قانون المالية يبدأ العمل على المستوى المحلي، ومن أجل السير الحسن لهذه البرامج تتم عملية التنفيذ على النحو التالي:

1- تبليغ رخص البرامج إلى الوالي: تبلغ رخصة البرنامج حسب كل قطاع بموجب مقرر برنامج من وزير المالية ، طبقا لبرنامج التجهيز السنوي الذي اعتمدته الحكومة

[1] نور الدين بلقليل ، **اثر آليات تدخل الجماعات المحلية في التنمية المحلية** ،مرجع سابق ، ص123.

، وتغطي رخصة البرنامج المبلغة هذه ، البرنامج الجديد للسنة وضبط تكاليف البرامج الجاري إنجازها .[1]

وعملية الترميز تعتبر مهمة جدا في السير الحسن لعمليات المخطط القطاعي للتنمية ، وترتكز عملية الترميز على ضرورة تحديد رمز المسير أولا ، وتبلغ العمليات يكون من خلال مقرر ، والذي يكون صادر عن وزير المالية من خلال عدد مكون من ستة (06) أرقام كالتالي: [2]

- الرقمين (الأول والثاني): سنة تسجيل رخصة البرنامج
- الرقمين (الثالث والرابع): رمز الولاية.
- الرقمين (الخامس والسادس): رقم الأمر (العملية).

والمثال التالي يوضح ذلك :

04 26 99 : ويقرأ : رابع رخصة برنامج لسنة 1999 لولاية المدية .

2- تفريد المشروع من طرف الوالي: كما نعلم أنه لا يمكن تفريد أي مشروع تجهيز عمومي إلا بعد التأكد من النضج الكافي للمشاريع ، والوالي هنا لا يقوم بتفريد البرامج القطاعية غير الممركزة إلا بعد معرفة وتوفر ما يلي:

- الأرض التي يقام عليها البناء.
- الدراسات والعناصر التي تثبت جدوى المشروع .
- تقويم المشروع حسب نتائج الدراسة.
- آجال الانجاز والدفع .

---

[1] **ج ج د ش ،مرسوم تنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 1998/07/13 يتعلق بنفقات الدولة للتجهيز ، مرجع سابق – المادة16.**

[2] نور الدين بلقليل ، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في التنمية المحلية** ، مرجع سابق ، ص141.

- نتائج المناقصات أو الاستشارات المتصلة بالعملية المهنية طبقا لأحكام قانون الصفقات العمومية.

وبعد توفر هذه الشروط، فإن الوالي وبصفته الآمر بالصرف وبالتعاون مع مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية، يقوم بإنجاز مقرر التسجيل (التفريد) وتبليغه إلى مسئول المصلحة غير الممركزة ، باقتطاع مبلغ العملية المعنية من مقرر البرنامج المبلغ له بناءا على ملف النضج المقدم له من طرف مسئول المصلحة غير الممركزة للدولة.[1]

3- اعتمادات الدفع: تكون اعتمادات الدفع الغطاء المالي الإجمالي المخصص لتمويل القسط السنوي لبرامج تنمية الولاية ، ويخصص وزير المالية اعتمادات الدفع للولاة حسب كل قطاع فرعي ، ويقوم الوالي بتوزيع اعتمادات الدفع المبلغة له حسب كل باب بموجب مقرر ، كما يقوم الوالي وفي حدود الاعتمادات المالية المخصصة لكل قطاع فرعي بإنجاز هذه العمليات على مستوى الميزانية والإدارة .

ويمكن للولاة في حدود اعتمادات الدفع المبلغة لهم بتحويلات مالية من قطاع فرعي إلى قطاع فرعي آخر ضمن نفس القطاع ، وهذا بناءا على اقتراح من المجلس التنفيذي .[2]

4- الالتزام بالدفع: يتطلب الالتزام برخص البرامج من قبل الآمرين بالصرف للعمليات المبرمجة توفر اعتمادات الدفع ، بحيث يترتب على كل نفقة تخص المخطط القطاعي للتنمية التزام بعده الآمر بالصرف ويكون خاضعا للتأشيرة المسبقة للنفقات

[1] نور الدين بلقليل ، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية** ، مرجع سابق ، ص141.

[2] **ج ج د ش ، مرسوم تنفيذي 73-135 المؤرخ في 1973/08/09 والمتضمن لا مركزية اعتمادات الدولة الخاصة بالتجهيز والاستثمار لفائدة الولايات ، الجريدة الرسمية العدد 67،المادة 10 .**

التي يلتزم بها (تأشيرة المراقب المالي) ن ويتم الالتزام والتصفية والأمر بالصرف والدفع وكذا المحاسبة والتسيير المالي للنفقات المتعلقة بمشاريع البرامج القطاعية غير الممركزة طبقا للأحكام القانونية المعمول بها وكذا الإجراءات الخاصة بالمحاسبة العمومية.[1]

حيث وبعد القيام بعملية الغعلان عن طلبات العروض الخاصة بالعمليات التنموية المبرمجة ، وما يتبعها من مراحل كفتح الأظرفة وتقييم العروض، ثم القيام بعمليات المنح المؤقت لأحسن عرض وفقا لأحكام المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 والمتضمن تنظيم الصفقات وتفويضات المرفق العمومي ، وبعد القيام أيضا بإعداد بطاقات التكفل والالتزام بمشاريع الصفقات والعقود للعمليات المعنية وأخذ موافقة وتأشيرة المراقب المالي ، يتم منح أمر الإنطلاق بالأشغال لفائدة مؤسسة الإنجاز التي رست عليها الاستشارة (طلب العروض ، وبعد تقديم وضعيات الإنجاز من طرف المؤسسة المتعاقدة ، ينم إعداد بطاقات الإلتزام والدفع مع توفر الاعتمادات التالية: [2]

- رقم العملية .
- رقم تسجيل التجهيز العمومي للدولة حسب الكيفيات المعمول بها .
- رصيد الإلتزامات أو المدفوعات التي تم تحقيقها .
- مبلغ الإلتزام أو الدفع المرتقب حسب كل عنوان .

[1] ج ج د ش مرسوم تنفيذي رقم 09-148 المؤرخ في 2009/05/02 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 1998/07/13 يتعلق بنفقات التجهيز للدولة – مرجع سابق المادة 10.

[2] ج ج د ش / مرسوم تنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 1998/07/13 يتعلق بنفقات التجهيز ،مرجع سابق – المادة 15.

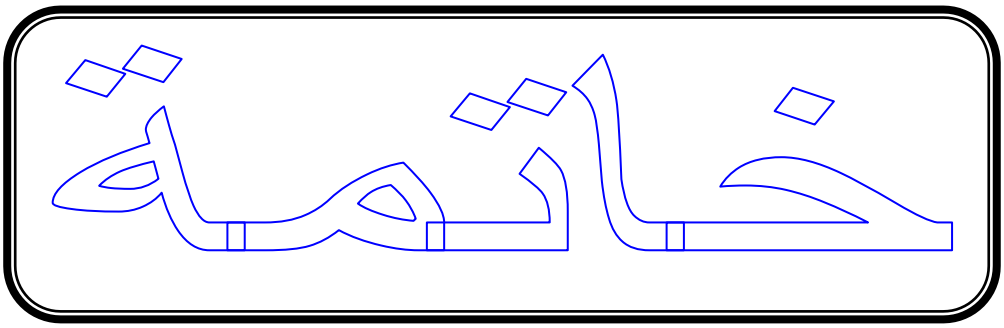
5- غلق العملية: عملا بمبدأ توازي الأشكال ، فإن عملية مبرمجة ثم تسجيلها بمقرر ،فإن الغلق يكون من نفس الشكل وذلك بمقرر (مقرر غلق) ، حيث وبعد الانتهاء من تنفيذ العمليات يقوم الوالي بغلق العمليات التي تحت إشرافه ، وهو ما أكدت عليه المادة 26 من المرسوم 227/98 حيث نصت على ما يلي : " يعد في شأن العمليات الخاصة بالتجهيز العمومي للدولة عقد يثبت فيه انتهاء البرنامج أو المشروع ، ويترتب عليه إقفال العمليات حسب نفس الأشكال المتبعة في تسجيلها ، ويعد الوالي تقريرا عن هذه العمليات في نهاية كل شهر خاصا بالإعتمادات على أساس كل باب ، ويعد أيضا كل ثلاثة أشهر تقريرا ماديا ماليا عن العمليات الخاصة بكل قطاع في الولاية ، وتجدر الإشارة إلى أن العمليات التي تجاوزت آجال انجازها بصورة غير مادية يتم الإقفال التلقائي لها من طرف المسئول عن عملية التفريد .[1]

[1]- نور الدين بلقليل، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في التنمية المحلية** ، مرجع سابق ، ص144.

خاتمة الفصل

إن التنمية المحلية هي عبارة عن العمليات التي تتضافر فيها جهود الأهالي مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ، وغن نجاح التنمية المحلية مرتبط بأهداف متعددة من أهمها :

- وضع أنشطة اقتصادية ملائمة لكل إقليم من خلال مراعاة الخصوصية التي تميز كل جهة .
- التحقيق من الفوارق التنموية بين الأقاليم والولايات وداخل الإقليم الواحد .
- مساعدة الحكومة المركزة للأقاليم المحلية من خلال تمويلها بالموارد المالية حسب الحاجة كل إقليم من اجل تحقيق رفاهية المجتمع وتحقيق التنمية المحلية .
- تحسين ظروف المواطنين بتطوير المراكز الحياة ونوعية الخدمات الجوارية ، وأيضا تحسين ظروف السكان في المناطق الريفية من أجل تطوير التنمية المحلية .
- ومن أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وشمولية وتوازن ، يجب أن تقوم سياسة التنمية المحلية على ركائز ومقومات أهمها نظام الإدارة المحلية ، تمويل المحلي ، التخطيط المحلي والمشاركة الشعبية .
- وتعتبر المخططات القطاعية غير الممركزة (PSD) من بين المخططات التي تسعى الدولة من خلالها إلى زيادة الدعم المادي للنهوض بالتنمية المحلية وهي مخططات تشمل جميع مجالات وهو يعكس مستوى المعيشة للمواطن المحلي ويهدف إلى رفع من هذه المستويات وتوفير الظروف وتحسين شروط الحياة.


خاتمة

خاتمة عامة

لم تعد قضية التنمية منوطة بالدولة على الصعيد المركزي فحسب بل أصبحت شأنا محليا، حيث تعد التنمية عاملا بشريا شاملا لهذا لابد من المشاركة من طرف الأفراد في تسير شؤونهم المحلية قصد تحسين الإطار المعيشي له وبالتالي تحقيق التنمية المحلية، ولهذا تعتبر الإدارة المحلية أحد مقومات التنمية المحلية الأساسية لأكثر انتشارا لمشاركة الأفراد المحليين في تجسيد البرامج التنمية المحلية وتعتبر البرامج القطاعية غير الممركزة (PSD) أحد ركائز التنمية المحلية والتي تسجل باسم الوالي وتجسد هذه البرامج بمرافقة الدولة لتوفير المتطلبات المتزايدة من خلال توفير الدعم المالي ويعتبر مهم جدا في نجاحها.

في الوقت الراهن يستعمل التخطيط المسبوق بالتنبؤ من أهم الطرق المستعملة في عملية اتخاذ القرارات لإنجاز المخططات التنموية ووضع السياسات، لكن أصبح التنبؤ والتخطيط للمستقبل لا يستطيع حل المشاكل والعراقيل التي تواجه البرامج التنموية خاصة القطاعية غير الممركزة (PSD)، وهذا ما أدى الى ظهور الاستشراف الذي يساعد على إنجاز المشاريع بعيدا عن صعوبات ومن أهم مناهج الاستشراف وأكثرها نجاحا هو الاستشراف بالسيناريو الذي يساعد على رسم صورة المستقبل من الواقع الى المستقبل قريب المدى أو البعيد المدى ووضع الخطط الملائمة حسب البرنامج لتجنب العراقيل والصعوبات في حال حدوثها.

1- اختبار صحة الفرضيات.

1-الفرضية الأولى: غير محققة.

لأن الاستشراف بالسيناريو هو آلية أعمق من التخطيط وأكثرها نجاحا، لأن الاستشراف بالسيناريو يقوم على الإجابة عما قد يحدث في المستقبل ويدخل في نطاق عدم اليقين حول المستقبل، ويساعد القائمين بالتخطيط على رسم الخطط وتوفير البدائل الملائمة لتجاوز الصعوبات والعراقيل المحتملة في المستقبل،

وهذا من خلال القراءة الجيدة للماضي والحاضر والاستفادة من التجارب السابقة وهذا ما يميزه عن التخطيط الذي يقوم على وضع أهداف قصيرة المدى (أقل من خمس سنوات).

2-**الفرضية الثانية:** محققة.

المخطط القطاعي للتنمية هو ركيزة من ركائز التنمية المحلية حيث يمثل مقوم التخطيط لها وذلك من خلال المشاركة في إنجاح السياسة التنموية للبلاد، لأن المخطط القطاعي للتنمية (PSD) يعتبر آلية مهمة في تحقيق التنمية المحلية باعتبارها المسؤولة عن برمجة هذه المشاريع وتسييرها وتنفيذها وتعتمد على التخطيط لإنجاح البرامج التنموية على المستوى المتوسط والطويل.

2- النتائج المتوصل إليها.

- لعملية الاستشراف أسلوبين نوعي وكمي وكل أسلوب يضم عدد من الأساليب ولكن أكثرها استخداما هو أسلوب السيناريوهات.

- مشاريع المخطط القطاعي للتنمية (PSD) مهمة بحكم الأغلفة المالية المعتبرة المرصودة لها، فهي تشمل برامج تفوق إمكانات المجتمع المحلي، كما يمكن أن تشمل إقليما واحدا أو عدة أقاليم، وتلعب مشاريع المخطط القطاعي للتنمية (PSD) في التوازن الجهوي والإقليمي.

3- الاقتراحات.

- تنمية الفكر الاستشرافي عن طريق إنشاء هيئات عمومية مستقلة في مهامها، وتضم باحثين من مختلف التخصصات تعمل على تسيير قواعد الفكر الاستشرافي.

- مراجعة مدونة المخططات القطاعية للتنمية حتى تتماشى مع الخصوصيات المحلية لكل إقليم وانتقال من التخطيط التقليدي الى التخطيط الاستراتيجي.

4- آفاق البحث.

وفـي الأخيـر يعتبـر هـذا البحـث محاولـة لتعريـف بموضـوع الاستشـراف وخاصـة الاستشراف بالسيناريو، والـدور الـذي يلعبـه هذا الأخيـر فـي نجـاح البـرامج التنمويـة، ونظـرا للأهميـة الموضـوع وصـعوبة الإلمـام بكافـة جوانبـه فـي دراسـة واحـدة، ويمكـن التطرق الى العديد من البحوث مستقبلا ونقترح المواضيع التالية:

- دور الاستشراف في قطاع التربية وقطاع التعليم العالي.
- رهانات التنمية المحلية في ظل التقسيم الإداري الجديد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية.

- الكتب:

1- إدوارد كورنيش ، ترجمة: حسين الشريف الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 2007 .

2- حنان عبد القادر خليفة ، التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إسكندرية ، مصر ، 2016.

3- خالد الزغبي ، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية ، منشأة المعارف ،الإسكندرية ، مصر، 1989 .

4- رحيم الساعدي ، المستقبل : مقدمة في علم الدراسات المستقبلية ، الجزء الثاني ، دار الفراهيدي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بغداد ،2011 .

5- صفوان المبيضين ،الإدارة المحلية (مداخل التطوير) ، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2014 ،عمان ، الأردن ، 2014 .

6- طارق عامر ، أساليب الدراسات المستقبلية ، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2008 .

7- طلعت مصطفى السروجي ، التنمية الاجتماعية المثال والواقع ، المكتب الجامعي الحديث لنشر ، مصر ، 2009 .

8- عادل الهادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2013 .

9- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.

10- علي أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية، مكتبة بستان المعرفة لطباعة ونشر، مصر، 2008.

11- عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ،عمان ، الأردن ، 2008.

12- عباس محرزي، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2010.

13- غازي محمد ذيب الزغبي ، البعد الاقتصادي للتنمية السياسية في الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، الأردن، 2010 .

14- فؤاد بن غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2015.

15- محمد إبراهيم المنصور، توطين الدراسات المستقبلية في الثقافة العربية: الأهمية والصعوبات والشروط، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2016.

16- محمد العربي، بناء السيناريوهات المستقبلية: دليل نقدي، مركز الدراسات الإستراتيجية، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2018.

17- ميشال غوديه وآخرون ، ترجمة : سليم قلالة وقيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، مخبر الابتكار والتنظيم،الجزائر، 2005.

18- ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس ليسبور20، باريس 2007.

19- محمد عبد العزيز عجمية ومحمد علي الليثي ، التنمية الاقتصادية مفهومها نظرياتها- سياساتها، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 .

20- موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، أساسيات التمويل واستثمار في صناعة السياحة ، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010 .

21- منال طلعت محمود، التنمية والمجتمع، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

22- نائل عبد الحافظ العوامله، إدارة التنمية الأسس – النظريات – التطبيقات العلمية،دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

23- وليد عبد الحي، مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في الوطن العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ضبي، 2007.

24- وسام درويش مصطفى، إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دار التعليم الجامعي، مصر 2016.

25- وسيلة السبتي ، تمويل التنمية المحلية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.

- أطروحات والرسائل الجامعية.

1- أغيلاس صاحب ، دور المخططات البلدية في تحقيق التنمية المحلية ، أطروحة ماجستير، تخصص : إدارة الجامعات المحلية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016 .

2- بسمة عولمي ، دور الجباية المحلية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2004 .

3- خيضر خنفري،تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق ، أطروحة دكتوراه، فرع التحليل الاقتصادي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3،الجزائر، 2011.

4- الزوهير رجراج ، التنمية المحلية في الجزائر – واقع وآفاق ، أطروحة دكتوراه، تخصص: نقود مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

5- سميرة بوالعلام ، أثر تطور الصادرات على التنمية الاقتصادية – حالة الجزائر ، رسالة ماجستير، فرع مالية ونقود، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر،2001.

6- عبد الله بن صفية ، الاستشراف في الرواية العربية أطروحة ماجستير، تخصص سرديات، كلية الأدب وللغات،جامعة الحاج لخضر، باتنة،الجزائر، 2013.

7- عزيز محمد الطاهر، آليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر ، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه تحول الدولة، قسم الحقوق، الجزائر، 2010.

8- كريم يرقي ، دور الجماعات الإقليمية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص : مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر، 2010.

9- كمال بودانة شعباني ، أثر رقابة الإدارية على التنمية المحلية ، أطروحة ماجستير، تخصص: تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2019.

10- محمد جمال جارحي سعداوي ، بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية ، أطروحة ماجستير، تخصص: التصميم الصناعي، كلية الفنون التطبيقية، مصر 2016.

11- محمد سعودي ، أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.

12- نهى بطوك ، دور الاستشراف في عملية اتخاذ القرار في القطاع الزراعي الجزائري ، أطروحة دكتوراه، التحليل والاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2 ، الجزائر، 2017.

13- نور الدين بالقليل ، أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف،المسيلة، الجزائر، 2019.

14- ياسر علاوي، إصلاح مالية الجماعات المحلية في الجزائر وتأثيرها على التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019.

15- يوسف سلاوي، مفهوم التنمية المحلية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص: الدولة والمؤسسات العمومية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1 ، الجزائر، 2018 .

16- ياسين بن الحاج جلول، التنمية المحلية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.

- **المجلات العلمية:**

1-أحمد يحياوي، حتمية الانتقال من الإدارة المحلية الحوكمة المحلية،مجلة معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد 22 ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة آكلي محند الحاج ، البويرة ، الجزائر، جوان 2017.

2-بسمة عولمي ،تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة،الجزائر.

3- حسين بوقارة ، الاستشراف في العلاقات الدولية : مقاربة منهجية ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، جوان 2004.

4- دليلة قادة ، الانترنيت وتغيير عمل الإدارة المحلية ، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

5- سماح مؤيد محمود ، تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي ، دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 42 ، العدد 118 ، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2019.

6- عمار لوصيف ، الدراسات الاستشرافية : مقاربة منهجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد ب، العدد 44، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2015.

7- عبد الرحمان عواطف، الدراسات المستقبلية الإشكاليات والآفاق الفكر، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، مارس 1998.

8- عاشور قياتي ، دور المشاركة في التنمية المحلية ، مجلة الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، مركز جيل البحث العلمي ، المجلد 11 ، العدد 11 ، مصر، 2017.

9- فائق مشعل قدوري ، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2018.

10- محمد شطب عيدان المجمعي ، النخبة السياسية وأثرها في التنمية السياسية ، مجلة جامعة، العدد 4،كلية العلوم القانونية والسياسية، العراق .

11- مقداد الخميسي ، آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2 ، العدد 15 ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر، 2016 .

12- محمد غردي ونصر الدين بن نذير ، مساهمة الإدارة المحلية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة معارف ، العدد 24 ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة 2، الجزائر، جوان 2018.

- المؤتمرات العلمية:

1- جابر يحي علي البواب، دور الاستشراف المستقبل في العمل الإداري " دراسة تحليلية نظرية " بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، 2018.

2-شهيد كري فليح القيسي وصباح كريم محسن العبيدي ، الاستشراف والتخطيط النبوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مؤتمر العلمي الثاني، لكلية العلوم الإسلامية ، جامعة ديالي، بغداد ،2012.

- المحاضرات الجامعية :

1- أمين عويسي ، أساسيات مناهج الاستشراف ، مطبوعة دروس جامعية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017.

2- جمال منصر ، الدراسات المستقبلية: ماهيتها ومناهجها ، محاضرات في العلاقات الدولية ودراسات الأمنية ، السنة الثانية ماستر، تخصص علاقات دولية ودراسات أمنية ،قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة 8ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر 2015 .

- القوانين:

1- قانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 ، المتعلق بالبلدية .

2- قانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 ، المتعلق بالولاية .

- المراسيم:

1- ج ج د ش، مرسوم تنفيذي رقم 09-148 في 02-05-2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 13. 07- 1998 يتعلق بنفقات تجهيز الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 26 الصادرة (03-05-2009).

2- ج ج د ش، مرسوم تنفيذي رقم 73-135 المؤرخ في 09-08-1973، والمتضمن لامركزية إعتمادات الدولة الخاصة بالتجهيز والاستثمار لفائدة الولايات، الجريدة الرسمية، العدد 67.

- باللغة الأجنبية:

1- Michel godetet autres , laboite a outilsde la prospective stra tégique , cahiers lipsor , cahier $N^0$5 , juin 2004 .