جامعـــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.

الموضوع:

الاستشراف بالسيناريو ضمن المخطط البلدي للتنمية
–حالة بلدية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة الميزانية.

من إعداد الطالبين:
- عثمان كريم.
- داودي أحمد عماد الدين.

تحت إشراف الاستاذ الدكتور:
–أ.د. سعودي محمد.

أعضاء لجنة المناقشة:

د.جبارة بناصر	أستاذ محاضر "أ" بجامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
أ.د.سعودي محمد	استاذ التعليم العالي بجامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا
د.يرقي كريم	أستاذ محاضر "أ" بجامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022.

جامعـــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.

الموضوع:

الاستشراف بالسيناريو ضمن المخطط البلدي للتنمية
–حالة بلدية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص:إدارة الميزانية.

من إعداد الطالبين:
- عثمان كريم.
- داودي أحمد عماد الدين .

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
–أ.د.سعودي محمد.

السنة الجامعية:2023/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

اشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة

هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بي من نعمة ما حييت

فمنه وحده

فله الحمد وله الشكر

ومصداقا لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم –من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء أجازه الترميذي.

نتوجه بالشكر الجزيل الأستاذ المشرف" **سعودي محمد** " أستاذ بجامعة يحيى فارس المدية على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لنا من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه المذكرة

والى كل من تعاون، وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذه المذكرة بجهده ووقته ودعائه...

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان

في هذا الوجود

أمي الحبيبة

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى الإخوة والأخوات

إلى زوجتي و ابنتي العزيزة.

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى من قاسمني هذا العمل : أحمد عماد الدين

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، توجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني.

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

كريم

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان

في هذا الوجود

أمي الحبيبة

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي

إلى الإخوة والأخوات

إلى زوجتي و الأولاد الغاليين

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى من قاسمني هذا العمل : كريم

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، توجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني.

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

احمد عماد الدين

المستخلص

المستخلص:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه مخططات البلدية في عملية التنمية المحلية باعتبارها أحد أهم الوسائل التي يعتمد عليها المواطنين في تقديم احتياجاته، وما يرغب في تحقيقه من خلال الاقتراحات التي يقدمها، وبالتالي تحقيق التنمية بصفة حقيقية لدى إقليم الدولة، ونظر لضعف عملية التخطيط في التنبؤ بالمستقبل على المدى البعيد كان لا بد من اتخاذ قرارات رشيدة في إنجاز البرامج التنموية، وهذا ما أدى الدراسات المستقبلية التي تشمل في تقنية السيناريوهات من خلال البرنامج الذي أقرته الوزارة الخارجية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المخططات البلدية للتنمية لديها أهمية بالغة في مجال التنمية المحلية، وان مشروع القطب الاورو متوسطي يمكن لبلدية المدية أن تكون من ضمنه.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف بالسيناريو، المخطط البلدي للتنمية، بلدية المدية.

Abstract:

This study sought to highlight the role played by municipal plans in the process of local development as one of the most important means upon which citizens rely in providing their needs and what they wish to achieve through the proposals they present, and thus achieving real development in the territory of the state, and considering the weakness of the planning process in Predicting the future in the long term it was necessary to make rational decisions in the implementation of development programs, and this is what led future studies that include in the technique of scenarios through the program approved by the Ministry of Foreign Affairs.

This study concluded that the municipal plans for development have a great importance in the field of local development, and that the Eurou–Mediterranean pole project can include the municipality of Medea.

Keywords :Scenario forecasting, municipal development plan, Medea municipality.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير:	
إهداء:	
مستخلص:	
فهرس المحتويات:	
فهرس الجداول:	
فهرس الأشكال:	
فهرس الملاحق:	
مقدمة:	**أ-ث**
الفصل الأول: الإطار النظري للاستشراف والسيناريو	**02-45**
تمهيد:	**02**
المبحث الأول:ماهية الاستشراف.	**03**
المطلب الأول: تعريف الاستشراف وفوائده.	**03**
المطلب الثاني: مبادئ وأدوات الاستشراف.	**09**
المطلب الثالث: مناهج استشراف والاستشراف الاستراتيجي.	**14**
المبحث الثاني: ماهية السيناريو.	**23**
المطلب الأول: تعريف السيناريو ومراحل انجازه.	**23**
المطلب الثاني: أنواع وأهمية السيناريو .	**29**
المطلب الثالث: صفات السيناريو الناجح وأهدافه.	**31**
المبحث الثالث: الاستشراف بالسيناريو.	**33**
المطلب الأول:بناء السيناريو والسيناريو الاستراتيجي.	**33**
المطلب الثاني: تقييم تقنية السيناريو.	**37**
المطلب الثالث: تخطيط السيناريو.	**38**
الخلاصة:	**45**
الفصل الثاني:الإطار النظري للمخطط البلدي للتنمية.	**47-84**
تمهيد:	**47**
المبحث الأول: المخطط البلدي للتنمية المحلية.	**48**

العنوان	الصفحة
المطلب الأول: ماهية المخطط البلدي للتنمية.	48
المطلب الثاني: أنواع المخطط البلدي للتنمية.	52
المطلب الثالث: مبادئ وأهداف المخطط البلدي للتنمية.	64
المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية.	66
المطلب الأول: ماهية التنمية.	66
المطلب الثاني: تعريف ووسائل تحقيق التنمية المحلية.	70
المطلب الثالث: مبادئ وأهداف التنمية المحلية.	73
المبحث الثالث: نظريات ومقومات التنمية المحلية.	76
المطلب الأول: نظريات وأجهزت التنمية المحلية.	76
المطلب الثاني: مجالات وأبعاد التنمية المحلية.	78
المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية.	81
الخلاصة :	84
الفصل الثالث: دراسة استشرافية لبلدية المدية وفق آلية السيناريو	107-85
تمهيد:	85
المبحث الأول: تقديم بلدية المدية.	86
المطلب الأول: تعريف البلدية وخصائصها.	86
المطلب الثاني: مهام وهيأت البلدية وإدارتها.	87
المطلب الثالث: المخطط البلدي للتنمية (pcd) وتقييم عملية التخطيط.	92
المبحث الثاني: السيناريوهات الاستشرافية المركزية للوزارة الداخلية خلال 2005-2030.	97
المطلب الأول السيناريوهات الاستشرافية المركزية للوزارة الداخلية.	97
المطلب الثاني: فرضيات وأسئلة السيناريوهات الاستشرافية المركزية للوزارة الداخلية.	99
المبحث الثالث: طرق الاستشراف بالسيناريو ضمن مخططات المحلية (حالة بلدية المدية).	102
المطلب الأول: فرضيات الاستشراف.	102
المطلب الثاني: أسئلة الاستشراف	103
المطلب الثالث: اختبار الخبراء.	105

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الخلاصة:	107
الخاتمة:	108
قائمة المراجع:	112
قائمة الملاحق:	120

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	مراحل بناء السيناريو الاستراتيجي	36
2–1	قواعد بناء سيناريو الفعل الاستراتيجي	37
1–3	حجم الاعتمادات المالية والالتزامات خلال السنوات 2015-2016-2017-2018.	93
2–3	مشاريع الطرقات	95
2–3	مشاريع التهيئة الحضرية.	96
4–3	مشاريع النظافة.	96
5–3	مشاريع الرياضة.	96
6–3	مشاريع التربية والتعليم	97

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	المستقبل مجال الحرية	10
2–1	طريقة السيناريوهات	29
3–1	تخطيط السيناريو	40
4–1	تخطيط السيناريو	41
5–1	نموذج Chemmack	42
6–1	نموذج Chermack	44
1–2	مراحل تحضير مشروع تنموي في إطار المخطط البلدي (PCD)	56
2–2	مراحل تحضير مشروع تنموي للمخطط القطاعي للتنمية (PSD)	60
1–3	الهيكل التنظيمي لبلدية المدية	91
2–3	الاعتمادات المالية والالتزامات لدى الرقابة المالية المسبقة	94
3–3	نسبة الالتزام بمخططات البلدية للتنمية لدى المراقب المالي	94

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم	عنوان	الصفحة
01	بطاقة تكفل.	**121**
02	المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.).	**122**

مقدمة

لقد سعت الدولة الجزائرية جاهدة لإعادة بنائها نظرا للوضع الذي آلت إليه بعد الاستقلال، من خلال العمل على تطوير مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وكان الإستناد على التنمية من أهم عوامل نجاح الدول، حيث عملت الجزائر على وضع مخططات للتنمية على مستوى البلدية، اهتمت بها بشكل كبير لاعتبارها جماعة إقليمية قاعدية للدولة والتي تهدف إلى بناء وتكييف البرامج التنموية وفق إمكانيات وميزانيات كل بلدية، كما تعد أهم الوسائل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة في مجرى التنمية المحلية، وتعتبر من أهم السبل التي تعمل على امتصاص المشاكل الاجتماعية، إلا أن الاعتماد عليه وحده لم يكن كافيا لخرجها من أزمتها نظرا لتراكم الأعمال والضغط الحاصل في أعلى هرم الدولة، بجانب معاناة عدد كبير من الولايات والبلديات خاصة المنعزلة والنائية من تخلف وفقر شديد، هو ما مهد لظهور علم الاستشراف كمنهج مستخدمي كل أشكال التطوير المستقبلي سواء على المستوى الكلي بالنسبة للدولة.

وبما أن الجزائر فشلت تجربتها في إتباع التخطيط الممركز دفعها إلى الانتقال للتخطيط الموجه الذي يجسد بقاء المناهج القديمة المسيطرة على العملية التنموية في الجماعات المحلية، والتحدي الحالي لتنفيذ برامج التنمية المحلية على ارض الواقع هو استخدام منهج الاستشراف بالسيناريو كبديل لمنهج التخطيط من خلال الدراسات المستقبلية التي تتمثل في تقنية السيناريوهات التي أقرتها الوزارة الخارجية .

إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

ما مدى تجسيد الاستشراف بالسيناريو في المخطط البلدي للتنمية؟

الأسئلة الفرعية:

للتوصل إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مراحل بناء السيناريو الاستراتيجي ؟

2. ما هي مبادئ المخطط البلدي للتنمية؟ وما وسائل تحقيق بالتنمية المحلية؟

3. فيما تتمثل السيناريوهات الاستشرافية المركزية (2005-2030)؟ وهل يمكن لبلدية المدية الدخول ضمن هذا المشروع؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي وكذا الأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نعتبرها إجابات أولية غير يقينية، وهي كما يلي:

1. إن مراحل بناء السيناريو الاستراتيجي هي الاستكشاف، تشكيل وإعادة تشكيل السيناريوهات، التقييم.

2. تتمثل مبادئ المخطط البلدي للتنمية في مبدأ لامركزية التخطيط و مبدأ سهولة وإلزامية التخطيط، وكما أن وسائل تحقيق بالتنمية المحلية هي الوسائل البشرية، و الوسائل الاقتصادية.

3. تتمثل السيناريوهات الاستشرافية المركزية لوزارة الداخلية خلال (2005-2030) في ثلاث سيناريوهات وهي السيناريو الاورمتوسطية، وسيناريو التوازن الإقليمي، سيناريو البديل الاستدلالي، وان بلدية المدية لا يمكنها أن تدخل حيز القطب المتوسطي.

– أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراستنا من الأهمية البالغة للاستشراف بالسيناريو في المخطط التنمية المحلية الذي يساعد على تقيل المخاطر وتوضيح دور المخطط البلدي في تحقيق التنمية من خلال الاهتمام المتزايد بموضوع التنمية، وباعتبار البلدية النواة الأساسي لتحقيق احتياجات المجتمع وطموحات ورغبات المواطنين.

– أهداف الدراسة:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث وفرضيات الدراسة، فإن الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة هو:

1. تعريف بالاستشراف والسيناريو من خلال عرض خصائص ومبادئ وفوائد، وتعرف على الاستشراف الاستراتجي.

2. التعرف على مدى أهمية التخطيط والاستشراف في إنجاز المخططات البلدية للتنمية .

3. التعرف على الاستشراف بالسيناريو.

4. التعرف على مختلف السيناريوهات المركزية 2005-2030.

5. التعرف على طرق الاستشراف بالسيناريوهات ضمن مخططات المحلية لبلدية المدية.

– مبررات اختيار الدراسة:

هناك عدة مبررات دعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره من المواضيع، أهمها:

1. قلت البحوث حول موضوع الاستشراف بالسيناريو، والاستشراف بالسيناريو ضمن المخطط البلدي للتنمية.

2. رغبتنا في معرفة موضوع الاستشراف بالسيناريو ضمن المخططات البلدية للتنمية من أجل تأصيل علمي ومنهجي للموضوع وتطوير البحث للمذكرات اللاحقة.

3. معرفة كيفية تسيير البرامج التنموية وكيفية تحقيقها.

– منهج وأدوات الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج والتحليلي والمنهج الاحصائي، الوصفي لوصف متغيرات الدراسة من خلال عرض الإطار المفاهيمي للاستشراف والسيناريو والمخططات البلدية للتنمية والتنمية المحلية، والتحليلي من خلال عرض وتحليل معطيات المتعلقة بالمخططات البلدية للتنمية ببلدية المدية.

– حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: دراسة وتحليل نتائج مخططات البلدية للتنمية للفترة 2015-2018، وبرنامج وزارة الداخلية خلال فترة (2005-2030).

2. الحدود المكانية: دراسة حالة بلدية المدية.

– الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكاديمية النظرية والتطبيقية التي سبقت دراستنا هذه، والتي عالجت موضوع إدارتا لازمات وأداء العاملين من جوانب عدة، ونذكر منها:

1. دراسة سليم صديقي، لخضر سنوسي بعنوان: إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية–حالة ولاية المدية–،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2019– 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف بالاستشراف وابرز مبادئه وخصائصه الأساسية وتوضيح الصعوبات التي قد تواجهه بالإضافة إلى الاستشراف بالسيناريو، ومعرفة تباين أهمية التخطيط والاستشراف في إنجاز المخططات القطاعية.

2. دراسة بوطكو نهى بعلي حمزة بعنوان، الواحة الذكية: سيناريو استراتيجي لتحقيق التنمية الزراعية المستدامة على مستوى الأقاليم الصحراوية الجزائرية ،مجلة المنهل الاقتصادي، مج05، العدد01، 2022.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أن تحقيق التنمية الزراعية المستدامة تحتاج إلى خريطة واضحة المعالم لإدراك تحديات القطاع ورهاناته المستقبلية من جهة، ولبوصلة توجهها حو المستقبل المنشود والمتمثلة في تحقيق الرؤية المختارة أو السيناريو المرغوب.

– ما يميز دراستنا بالدراسات السابقة

ركزت هذه الدراسة على التعرف الاستشراف بالسيناريو ضمن المخطط البلدي للتنمية –حالة بلدية المدية، يحث هدفت إلى التعريف بالسيناريو والاستشراف والمخطط البلدي للتنمية.

ويمكن إبراز أهم نقاط التي تميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة فيما يلي:

– من مؤسسة الدراسة: حيث تمت اختيار في دراستنا بلدية المدية فيما لم يتم تحديد مؤسسات في الدراسات السابقة.

– من الناحية الزمنية: حيث تمت دراستنا خلال السنة الجامعية (2022-2023) تعد دراستنا حديثة بنسبة إلي الدراسات السابقة التي تمت في سنوات سابقة.

– صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات منها:

1. قلة المراجع المتعلقة بالاستشراف بالسيناريو .

2. ضيق الوقت وصعوبة ترجمة برنامج وزارة الداخلية خلال الفترة (2005-2030) الذي كان بالغة الفرنسية وقدمناه بالغة العربية.

3. صعوبة الحصول المخططات البلدية للتنمية للسنة الحالية (2023).

– هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، سوف نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

المقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للاستشراف والسيناريو.

من خلال الفصل الأول سوف نتناول مفاهيم متعلقة بالاستشراف من تعريف وفوائد وخصائص، مبادئ وأدوات، مناهج والاستشراف الاستراتيجي، ومفاهيم متعلقة بالسيناريو تعريفه ومراحل انجازه، أنواعه وأهميته، وصفات السيناريو الناجح وأهدافه، بناء السيناريو والسيناريو الاستراتيجي، تقييم تقنية السيناريو وتخطيطه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للمخططات البلدية والتنمية المحلية.

حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم المخطط البلدي للتنمية. تعرفه ومحتواه، ومراحل إنجازه ومجالاته، أنواع، مبادئه وأهدافه، ومفاهيم متعلق بالتنمية تعرف وخصائص، وسائل تحقيقها، ومبادئها وأهدافها.

الفصل الثالث: دراسة استثمارية لبلدية المدية وفق آلية السيناريو.

في الفصل الأخير، سوف نقوم بتقديم بلدية المدية، ثم عرض المخطط البلدي للتنمية ببلدية المدية وتقيم عملية التخطيطي في المبحث الأول كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى السيناريوهات الاستشرافية المركزية لوزارة الخارجية 2005-2030 وفرضياتها وأسئلتها، وفي الأخير سنقدم طرق الاستشراف بالسيناريو ضمن مخططات المحلية (حالة بلدية المدية) من خلال تقديم فرضيات وأسئلة الاستشراف واختبار الخبراء.

الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للاستشراف والسيناريو

تمهيد:

يعد الوعي بالمستقبل، واستشراف آفاقه 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، ولعل اختفاء حضارات عريقة أثبتت قوتها طيلة القرون التي مضت، وانهيار إمبراطوريات تركت بصمتها في تاريخ البشرية، أكبر دليل على أن القوة وحدها لا تكفي للاستمرار، وأن تجاهل الاتجاهات الكبرى، والإشارات الحاملة لبذور التغير، لا يلغي حدوثه، لذلك فان التطلع إلى المستقبل عبر مختلف الزوايا التي توفرها الدراسة الاستشرافية، لم يعد طرفا فكريا كما كان ينظر إليه في القرن الماضي في الدول العربية، وإنما أصبح ضرورة لا بد منها، فرضت نفسها لتوفير المجال المناسب للتأقلم مع التغير وتسخيره لخدمة المصالح الإستراتيجية.

فالسيناريوهات تعتبر أداة للإنذار المبكر حول ما سيؤول إليه المستقبل وتوليد خيارات متعددة للمنظمة يمكنها من تقييم الإيجابيات والسلبيات لكل خيار اعتمادا على عوامل رئيسة وثانوية وحرجة في ظل ظروف عدم التأكد فقد تناول الباحثون مفهوم السيناريوهات باعتبارها أداة مهمة للتحليل والتفكير المستقبلي تمكن صناع ومتخذي القرارات من تخيل وتصور مسارات ما سيؤول إليه حال المنظمة اعتمادا على توقعات البيئة المحيطة بها مما يمكنها من تغيير إستراتيجيته.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: ماهية الاستشراف.**
- **المبحث الثاني: ماهية السيناريو.**
- **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 بطرح رؤية أولية 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 وفوائد الاستشراف

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف تعريفات للاستشراف وخصائصه ومراحله

أولا_تعريف الاستشراف

لغة: فعل، استشرفَ يستشرِف، استشرافًا، فهو مُستشرِف، والمفعول مستشرف، استشرف من أعلى التل الحقول البَعِيدَةَ: رفَعَ بَصَرَهُ لِيَنْظُرَ إِلَيْهَا، اِسْتَشْرَفَ المنار، اِنْتَصَب، علا، اِسْتَشْرَفَ لِلْخَطَرِ: تعَرضَ لَهُ، اسْتَشْرَفَ : انْتَصَب وعَلاَ، اسْتَشْرَفَ للشيءِ: تعرّضَ، استشراف المستقبل: التطلّع إليه أو الحدس به[1].

الاستشراف لغة: أن تضع يدك على حاجبك وينتظر وأصله من الشرف العلو كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه.

ومنه حديث الأضاحي: أمرنا أن نستشرف العين والأذن، أي نتأمل سلامتها من آفة تكون بهما وقيل هو من الشرفة وهي خيار المال، أي أمرنا أن نتخيرها[2].

المعنى اللغوي العام :الاستشراف في لغة العرب تحديد النظر إلى الشيء بشكل يجعل الناظر أقوى على إدراكه واستبيانه، كأن يبسط الكف فوق الحاجب كالمستظل من الشمس، أو ينظر إليه من شرفة أو مكان مرتفع، أو يمد عنقه ويسدد بصره نحوه، كل ذلك يفعله للإحاطة بشكل الشيء والتدقيق في ماهيته[3].

وجاء في **تاج العروس**: "استشراف الشيء: رفع بصره إليه، وبسط كفه فوق حاجبه، كالمستظل من الشمس، نقله الجهوي، قال: ومنه قول الحسين بن مطير الاسدي[4]:

فيما عجبا للناس يستشرفونني كأن لم يروا بعدي محبا ولا قبلي"

---

[1] محمد بن عبد الرحمن آلائيوال مدني،" **مفهوم الاستشراف(علم المستقبل)**، 10 يوليو 2017 ، تاريخ الاطلاع: 2023/03/28، الساعة: 21:11، من الموقع https://allaiwalmadani.wordpress.com.

[2] شهيد كري فليح القيسي، صباح كريم محسن العبيدي، **الاستشراف والتخطيط النبوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**، المحور الرابع: العقيد والدعوة والفكر، المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإسلامية-الرمادي-، 11-12-2012/04، ص2452.

[3] عبد المجيد عبيد حسن صالح، كيرين اكبر، **علم الاستشراف والتوقع (السيناريو) بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي**، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد 5، الرقم6: ديسمبر 2022، ص135.

[4] حذيفة عبود مهدي السامرائي، **المدخل إلى علم الدعوة من التأصيل إلى الاستشراف**، دار الكتب العلمية، لبنان، 1971، ص240.

اصطلاحا: وله عدد من التعاريف نذكر منها ما يلي[1]:

علم الاستشراف: طريقة أخرى تستعمل لضمان رد فعل مستقبلي، أكثر صرامة، مؤسس على حقيقية مفادها أن المستقبل مفتوح على مسارات محتملة متعددة.

الاستشراف هو: الميل إلى فهم أفضل للعالم المعاصر، الاحتمالات والمخاطر المخيفة، بالإضافة إلى إنارة الطريق أمام التحركات، الخيرات الممكن تنفيذها: كل هذا بهدف التوجه نحو المسار المرغوب.

الاستشراف حسب قاموس كمبرج، هو: القدرة على الحكم بطريقة صحيحة على ما سيحدث مستقبلا وتخطيط تحركات بناء على تلك المقدرة.

يعرف الاستشراف حسب الممارسة ببناء نظرة: نظامية، تشاركية، تجميع للذكاء المستقبلي، من المدى المتوسط للمدى الطويل: تستهدف القرارات الحاضرة، وتجند جملة من التحركات المرافقة.

الاستشراف هو: فن النظرة طويلة المدى.

يقصد بالاستشراف: مجموعة الدراسات والبحوث التي تكشف عن مشكلات محتملة في المستقبل، وتتنبأ بالأولويات التي يمكن أن تحدّدها بوصفها حلولا لمواجهة هذه المشكلات، فالاستشراف وفق هذا التعريف مرتبط بالمستقبل، وحل المشاكل التي قد تقع مستقبلا، فهو يبني على الحاضر ويتجاوزه في دراساته وفرضياته، لذلك نجد الاستشراف يهتم بالقضايا المستقبلية التي تهم مؤسسات الدولة ومواردها البشرية والمادية ومحاولة الحفاظ على كيان الدولة من الدمار والانهيار[2].

يعد الاستشراف مصطلح استخدم أول مرة في إذاعة (BBC) من قبل المؤلف النبوئي H.G. Wells الذي دعا إلى إيجاد مؤسسات" أقسام وأساتذة للاستشراف "والذي يشير عملية التوقع، التي تحاول قول شيء ما حول الخيارات المستقبلية للأنشطة واحتمالاتها، كما يعبر الاستشراف عن قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، وكذلك يعبر الاستشراف عن بصيرة الفرد ونظره في عواقب الأمور[3].

تعريف سامح جاد: الاستشراف هو الموقف الايجابي الذي تتخذه الإدارة من قراءة السوق والمستهلك واتجاهات الاستهلاك واحتمالات الربح والخسارة، ويدخل في ذلك ما يعرف بدراسة الجدوى التي تعتمد بشكل أساس على تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل[4].

---

[1] عويسي أمين، **محاضرة في مقياس أساسيات مناهج الاستشراف**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2018، ص15.

[2] بلعسل محمد، **دور الاستشراف في عملية تنسيق مخرجات الجامعة الجزائرية نحو سوق العمل**، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية المجلد 1، العدد 16، جوان 2021، ص57.

[3] سليم بن عمارة، احمد علملوي، **اثر الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعينة من موظفي اتصالات الجزائر وحدة ورقلة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2022، ص47.

[4] منال احمد البارودي، **علم استشراف المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2019، ص21.

ثانيا_خصائص الاستشراف

يتميز الاستشراف بخصائص تميزه عن الفروع العلمية الأخرى التي تقوم عليها عملية الاستشراف والمتمثلة فيما يلي[1]:

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 إلى أهمية النظرة الشاملة عند التدخل بالفعل على المستوى المحلي، كما يؤكد على ضرورة الفهم الجيد للمضمون والأفعال من قبل الفاعلين ووضعها في سياق برنامج شامل؛

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؛

3. 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؛

4. الإدراك الكامل: وتعني أن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل واختياره لأهداف أن ينمو نحو معرفة المستقبل منطقا 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 الوسائل والتقنيات التي صارت تأخذ بها الدول في العالم المتقدم والنامية على سواء.

[1] طارق عامر ، **أساليب الدراسات المستقبلية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص310 .

وبالتالي فالإدراك 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؛

5. 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 ما له تأثير قوي على المدى القصير ونجد أن لجودته تأثير يبدأ بالتزايد (يزداد بشدة) مع مرور الزمن وقد تكون الجودة نسبيا في زوال المنتج وخروجه من السوق في المدى الطويل لذا وجب على المستشرف أن يأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المتغيرات؛

6. 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)؛

7. منفتح على المستقبل البديل: يفترض الاستشراف أن المستقبل غير محتوم، وبالتالي يمكن للمستقبل أن يتطور في اتجاهات مختلفة، وهذه الاتجاهات يمكن تشكيلها إلى حد ما بالقرارات المتخذة اليوم، بمعنى آخر، هناك درجة معينة من الحرية في الاختيار بين مستقبليات بديلة ممكنة، وبالتالي زيادة فرصة الوصول إلى حالة المستقبل المرغوبة[1]؛

8. تشاركي: لا يتم القيام بالاستشراف من قبل مجموعة صغيرة من الخبراء أو الأكاديميين، بل يشمل عددا أكبر من مختلف مجموعات الممثلين المعنيين بالقضايا المطروحة وتَنتْشر نتائج عملية الاستشراف بين جمهور كبير سعيا وراء ردود أفعاله، والحصول على التغذية الراجعة؛

9. متعدد الاختصاصات: يرتكز الاستشراف على مبدأ أن المشاكل التي نواجهها لا يمكن فهمها بشكل صحيح إذ ربطناها ببعد واحد ثم قسمناها كي تتناسب مع منظور مختلف الاختصاصات الأكاديمية، وإنما يقدم

[1] سليم صديقي، لخضر سنوسي، **إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية –حالة ولاية المدية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020، ص ص7-8.

الاستشراف طريقة تستحوذ على الحقائق في مجملها مع جميع المتغيرات التي تؤثر فيها، بغض النظر عن النوع (الكمي والنوعي)[1].

ثالثا_فوائد الاستشراف

يعد هذا البعد بمثابة خاصية يتسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وهو يلعب دورا بارزا في الارتقاء بقدرات المنظمة، وتتجسد في الأتي[2]:

1. اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم؛

2. نجاح القادة والمديرين في اعتماد الخطط والسيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية؛

3. توفير طاقة استقرائية تسمح للمديرين بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

4. استيعاب القادة والمديرين للعمليات التنظيمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العلمية حيث تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على الذكاء باستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في صنع المستقبل؛

5. دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن القادة والمديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرارات؛

6. تمكين المنظمات وقادتها من المديرين من خلال اشتراك الجهات التي تتعامل والمستفيدة في طرح التصورات والرؤية وتوحيد الجهود مع المنظمات لتحقيق الأهداف المشتركة؛

المقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف (استشراف المستقبل) عنصرا بارزا لقادة الهيئة الأذكياء استراتيجيا من خلال مساعدتهم على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة.

رابعا_مراحل الاستشراف

يمر الاستشراف شأنه شأن 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 في[3]:

---

[1] أحمد ذوقان الهندلوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطة، **استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي ... استعداد ذكي**، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإمارات، 2017، ص ص27-28.

[2] خالد احمد محمد مرسي، **دور استشراف المستقبل في إعادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)**، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يناير 2022، ص8.

[3] سليم صديقي، لخضر سنوسي، **إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية –حالة ولاية المدية–**، مرجع سابق، ص19.

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:

أ. الضبط: أي التحديد الدقيق لحدود النظام التي تندمج فيه الظاهرة موضوع الدراسة؛

ب. الوضوح: يقصد به وضع صورة واضحة وبسيطة للبيئة التركيبية للنظام، أي بعبارة أخرى تحديد جميع المتغيرات المكونة للنظام، والعلاقات التي تربط هذه المتغيرات؛

ت. التفسير: ويتمثل في التعريف 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 أخر، 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 وبدور التغيير التي تؤثر بطريقة أو بأخر على مستقبل القطاع أو المنظومة على أن تأخذ نمطا معينا في تغييرها من حالة لأخر، كما يتم تحديد في هذه المرحلة التغيرات المتواجدة ومدى تأثيرها على النظام قيد الدراسة.

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

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

ب. 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.

[1] سليم صديقي، لخضر سنوسي، **إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية –حالة ولاية المدية–**، مرجع سابق، ص20.

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 بينهما[1].

المطلب الثاني: مبادئ وأدوات الاستشراف

سنستعرض من خلال هذا المطلب إلى مبادئ الاستشراف وأدواته.

أولا_مبادئ الاستشراف

يشترط في العلوم الاستشرافية توفر الشروط الثلاثة التالية: الموقف الاستشرافي (Attitude Prospective) الذي يكسب المستشرف الإرادة والرغبة في استباق التغير، وبناء المستقبل المرغوب، والخطاب (Discours) الذي يعتبر النتيجة الملموسة للدراسة الاستشرافية، ويأخذ عادة شكل السيناريو أو النموذج، ثم المناهج المتبعة لتجسيد الفكر الاستشرافي والوصول إلى الخطاب ويمكن الجزم بأن موضوع الاستشراف هو دراسة المستقبل البعيد، معتمدا في ذلك على مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي[2]:

1. المستقبل مجال الحرية: انفتاح المستقبل: يعتبر مبدأ انفتاح المستقبل أمام مجموعة من الاحتمالات " المستقبليات" من أهم المبادئ التي ساهمت في بناء وتطور الفكر الاستشرافي، إذ يرى غاستون بارجيه أن المستقبل ليس ما لا يمكن تفادي أن يكون، ولا حتى ما سيكون، وإنما هو تحصيل حاصل لما سوف يقوم به الإنسان. فهو ليس ذلك الشيء المقرر سلفا، والذي ينكشف مع مرور الوقت، بل هو ذلك الشيء المرهون بقوانا، بشجاعتنا وبعدد من الظروف التي لا يمكن التنبؤ بجميع تفاصيلها، هنا يقر بارجيه بأن المستقبل هو زمن الفعل، ومفتوح أمام مختلف الإمكانات والتطورات.

إن الاقتناع بعدم تحديد المستقبل سلفا، يقودنا إلى تقبل مبدأ حرية اختياره، وبالتالي تعدد الاحتمالات والأوجه التي يمكن أن يتخذها (الشكل رقم1-1 : انفتاح المستقبل) والتي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات: المستقبلات الممكنة (وغير الممكنة)، والمستقبلات المحتملة، أين يكون معدل تحققها مرتفع مقارنة بالمجموعة الأولى، ليتم تضييق فضاء المستقبلات إلى تلك المرغوب تحقيقها.

وتقودنا فكرة انفتاح المستقبل إلى رفض التنبؤ به، فلا يمكن التنبؤ بما لا يزال في اللاوجود، بل يؤدي الانفتاح إلى العمل على صقل ونقل القدرات التصميمية واللغوية الجديدة، وتصور نماذج غير جامدة، يتم تبنيها عند تصميم الرؤى المستقبلية، واقتراح طرق جديدة للتفكير والتصور[3].

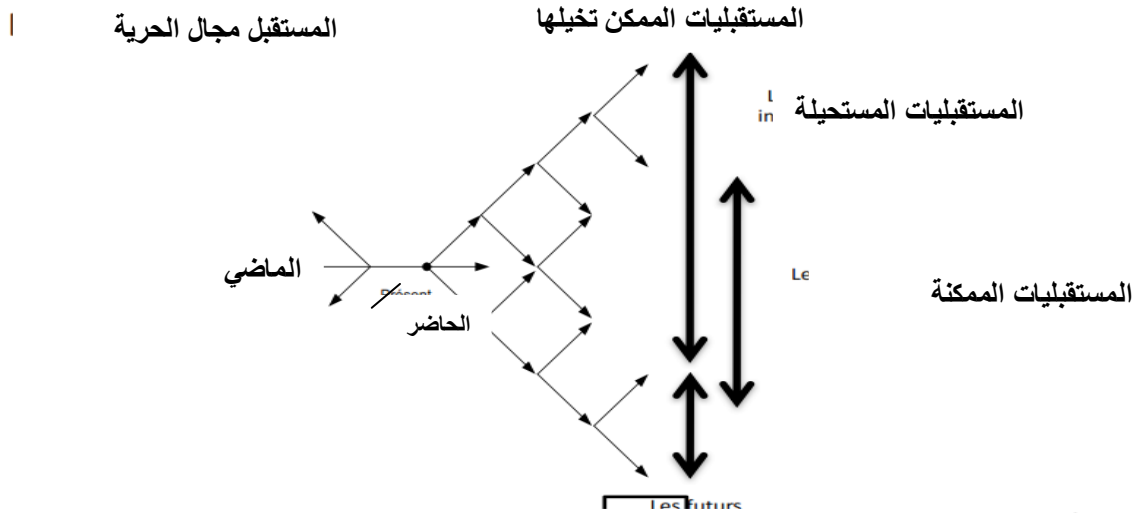
---

[1] سليم صديقي، لخضر سنوسي، **إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية – حالة ولاية المدية–**، مرجع سابق، ص20.

[2] نهى بوطكوك، **صناعة المستقبل في السياسات العربية نحو تفعيل لدور الدراسات المستقبلية**، مرجع سابق، ص6.

[3] Georges Amar : « Prospective Conceptive Pour Un Futur Ouvert », Futuribles N° 404, Janvier-Février 2015, P. 20.

الشكل رقم(1-1) : المستقبل مجال الحرية



المصدر: نهى بوطكوك، **صناعة المستقبل في السياسات العربية نحو تفعيل لدور الدراسات المستقبلية** ، الملتقى الدولي لقطاع الزراعي الجزائري على أفاق 2030: مقارنة مبنية على السيناريوهات الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر،2018، ص6.

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، لا باعتباره الشيء المقرّر سلفا والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئا، ولكن باعتباره شيئا يجب بناؤه وتشييده، فالمستقبل لا يمكن التنبؤ به وبتفاصيله، لكن من الممكن تحضيره، والهدف النهائي لمحاولة استشراف المستقبل، هو التمكن من السيطرة عليه وصناعة مستقبل أفضل يعيش فيه الإنسان، وإذا كان المستقبل ينتمي إلى مجال الإرادة، على الاستشراف أن يجعل فعالية العمل هي غايته[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 جوفنال يعتبر مجال عزيمة وإرادة، ومجال للتعبير عن حلم كثيرا ما يراود أذهاننا، وفي هذا السياق، يقول سينيك "لا توجد رياح مواتية إلا لأولئك للذين 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[2].

[1] نوفل محمد نعمان، **تصميم نموذج كمي لكيفية احتساب العلاقة بين التخطيط للتعليم العالي واحتياجات الخطط الاقتصادية وأسواق العمل**، اجتماع مسئولي التعليم العالي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1998، ص182.

[2] نهى بوطكوك، **صناعة المستقبل في السياسات العربية نحو تفعيل لدور الدراسات المستقبلية**، مرجع سابق، ص7.

ثانيا_ أدوات الاستشراف

تجدر الإشارة منذ البداية أن الأدوات المنهجية للاستشراف تبدأ بعملية البحث عن نظرية أو نظريات واضحة المعالم تساعد على فهم الظواهر الاجتماعية أثناء مراحل تطورها، وأن أدوات التحليل والتقنيات الأخرى ما هي في واقع الأمر إلا وسائل بلورة هذه النظرية في الواقع العملي والتعبير عنها في صيغة كميات، فوجود إطار نظري تصوري يسمح للباحث في ميدان الاستشراف من تخطي عقبات منهجية مختلفة مثل بلورة إشكاليات البحث وفرضياته، ثم اختيار أدوات جمع المعلومات والمنهج الملائم لتجريبها في الواقع الاجتماعي، فانعدام نظريات مكتملة في ميدان الاستشراف رغم اعتقاد البعض بوجود مدارس فكرية في هذا الحقل، يشكل العقبة الرئيسية التي تعيق تطور البحوث العلمية في الاستشراف، لهذه الاعتبارات وجد المهتمون بالموضوع أنفسهم مضطرين إلى الاستعارة من حقول علمية مختلفة ومحاولة تطبيق أدوات التحليل فيها على موضوع الاستشراف، فباستثناء عملية بناء النماذج، فإن جل الأدوات والتقنيات الأخرى المستعملة في استشراف المستقبل مستعارة من حقول أخرى مثل الرياضيات (نظرية الاحتمالات)، العلوم الاقتصادية (نظرية اللعبة... الخ)، وبالتالي فإن الأدوات المنهجية في الاستشراف تحتوي على عملية بناء النماذج ثم مجموعة من التقنيات المستعارة.

إن عملية بناء النماذج ترتكز على عمل فكري وتصوري ولكنه غير عشوائي أو خيالي في علاقته مع الواقع الاجتماعي، حيث تنطلق هذه العملية من بناء نماذج افتراضية لأنظمة مختلفة (دولية، جهوية وفرعية أو وطنية) ترتبط فيها الأطراف بعلاقات معينة وبعوامل تجانس وتباين متعددة، ويتم هذا بهدف تحديد واستكشاف عمل هذه الأنظمة في اتخاذها لمسارات وبدائل مستقبلية مختلفة، وفي مرحلة لاحقة يمكن رصد العوامل والمتغيرات المؤثرة في العلاقات بين أطراف النظام وبينها وبين جهات وأطراف أخرى أعضاء في أنظمة أخرى، ومن خلال ذلك يمكن وضع سلسلة من الافتراضات والاحتمالات للتغير المرتقب في وظيفة وبنية النظام[1].

ويؤدي كل هذا العمل النظري إلى تحضير الأرضية لمتخذي القرار من أجل التدخل الواعي والمقصود لتوجيه المستقبل وفق ما يخدم المصلحة الوطنية، أو على الأقل التحضير والاستعداد للتعامل مع بدائل المستقبل، وتجدر الإشارة إلى أن حقل الاستشراف قد عرف ظهور جيلين من نماذج استشراف المستقبل: الجيل الأول والذي يحاول دراسة العالم كوحدة واحدة، بينما يتمثل الجيل الثاني في تلك النماذج التي تقسم العالم إلى مناطق جغرافية تجمع بينها مجموعة من العوامل والاعتبارات، وسوف نركز في هذه المحاولة المنهجية على مثال من كل جيل من الجيلين المذكورين.

الجيل الأول: أوضح مثال للنماذج التي تعالج العالم كوحدة واحدة هو نموذج نادي روما الذي عكس إلى حد كبير الاهتمامات والانشغالات التي انبثقت عن أزمة الطاقة وما صاحبها من ركود اقتصادي في الدول الغربية في منتصف السبعينيات، لذلك ساهم المهتمون بالاستشراف في الدول الرأسمالية المتطورة إلى بناء سلسلة من

[1] حسن بوقارة، **الاستشراف في العلاقات الدولية : مقاربة منهجية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد21، جوان 2004، ص192.

النماذج تهدف جميعها إلى تحديد الصيغ والطرق الملائمة لاختيار السياسات الضرورية للإبقاء على رفاهية وازدهار النسق العالمي عن طريق منع حدوث الأزمات الاقتصادية المتوقعة وقد اعتبر العالم في هذه النماذج كتلة واحدة تفصل بين أعضائها حدود طبيعية ثابتة.

كما أنها تحتوي على أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها لتكون النسق العالمي، وتنتهي هذه السلسلة من النماذج إلى نتائج متشائمة، حيث تعتقد أن النمو الاقتصادي في بعض الأنساق الفرعية يصطدم بمشاكل وعقبات تعاني منها أنساق فرعية أخرى، وهذا سوف يؤدي إلى انخفاض مستوى ونوعية الحياة، ولتفادي هذه الأخطار التي تهدد بنيان النسق العالمي تقترح هذه النماذج ضرورة التدخل الواعي والمقصود لوضع حد للمشاكل التي تعاني منها دول العالم الثالث مثل ضبط النمو السكاني، ترشيد الآلية الاقتصادية، القضاء على مظاهر الفساد... الخ، وتدعي هذه السلسلة من النماذج العلمية المطلقة وعدم التأثر بالخلفيات الإيديولوجية.

الجيل الثاني: على عكس النماذج الأخرى سواء كانت كلية أو فرعية التي تدعي العلمية والحياد الإيديولوجي، فإن نموذج مؤسسة باريلوتشي الذي تم بناءه بالأرجنتين يعترف منذ البداية بأن له موقفا عقائديا، إذ يرى أن الأحوال المزرية التي تعيشها أغلبية سكان العالم وكذا احتمالات انهيار النسق العالمي إنما ترجع إلى أشكال الاستغلال الجائرة التي تمارسها دول الشمال على دول الجنوب، ويعتقد أصحاب هذا النموذج أنه يمكن تحسين ظروف معيشة البشرية وإشباع حاجاتها الأساسية إذا ما تم اعتماد سياسات جديدة في إدارة العلاقات بين الشمال والجنوب، يقسم هذا النموذج العالم إلى أربعة مناطق فرعية، واحدة منها للدول المتقدمة والثلاثة الأخرى لدول العالم الثالث، ثم يقسم كل منطقة أو نسق فرعي إلى أنساق جزئية أخرى (السكان، الغذاء، تخصيص الموارد ...الخ، ويخلص هذا النموذج إلى نتيجة أساسية وهي أنه لتفادي الانهيار يجب تغيير أشكال وأنماط الارتباط بين الدول المتقدمة ودول العالم الثالث في إطار نظام اقتصادي دولي جديد[1].

ثالثا_أهداف الاستشراف والمنافع المحققة

تتضمن الأهداف النموذجية لعمليات الاستشرافية والمنافع المتحققة ما يلي[2]:

1. جمع المعلومات عن التطورات المحتملة على المدى الطويل، ومدى ارتباطها بقرارات الحاضر، وفهم التحديات والفرص، وتوضيح الرؤية والأهداف، وإعادة النظر في المشكلات والقرارات المتخذة؛

2. تقديم رؤى إستراتيجية، وخلق إحساس مشترك بالالتزام بهذه الرؤى بين جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بغية تعريف صناع السياسات بالاتجاهات المستقبلية بحيث تكون القرارات التي يتم اتخاذها من قبلهم أكثر إدراكا للتطورات الأطول أمدا وكيفية ارتباطها مع قرارات السياسة الحالية، يمكن أن يشمل ذلك جميع

[1] حسن بوقارة، **الاستشراف في العلاقات الدولية : مقاربة منهجية**، مرجع سابق، ص193.

[2] احمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطية، **استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي...استعداد ذكي**، مرجع سابق، ص61.

المفاهيم عن التطورات الممكنة الأطول أمدا وكيف يمكنها التفاعل مع قرارات السياسة التي تتخذ اليوم، أو تقديم إنذارات بالمخاطر والفرص المستقبلية الرئيسية؛

3. توفير وقت كاف للتخطيط وتقرير ما سيتم عمله، ووضع حلول استباقية للتحديات نابعة من إدراك واقعي لحقيقة أبوابات المستقبل مفتوحة على مختلف الخيارات؛

4. بناء شبكات لجمع الأشخاص من مختلف القطاعات والمؤسسات المشاركين في تشكيل مستقبل ذي موضوع خاص، حيث يتوجب جمعهم كي يعملوا على رؤاهم وتقييماتهم للمستقبل، الغاية من ذلك هي مساعدتهم كي يصبحوا قادرين جماعيا بشكل أفضل على فهم التحديات والفرص التي يمكن أن يواجهوها، والاستراتيجيات والأهداف التي قد يَسعى خلفها الآخرون، إضافة إلى تدفق المعرفة والأفكار الجديدة بحرية أكبر عبر الحدود المختلفة؛

5. تطوير القدرات بشكل واسع عبر المنطقة أو الحكومة أو المؤسسة، وتطوير "ثقافة الاستشراف" من خلال تمكين ذوي الخلفيات المتنوعة من تحديد نشاطاتهم في الاستشراف والشروع بها وخلق شبكاتهم الخاصة بالاستشراف؛

6. تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات، وتكوين وجهة نظر أوسع لدى اتخاذ القرار بشكل نظامي، وتوفير الإنذار المبكر للقضايا المستجدة، والتحقق من مدى الملاءة الإستراتيجية، والقيام بتعديلها لتتماشى مع الظروف المستقبلية المحتملة؛

7. تقديم رؤى المستقبل للعديد من الأشخاص بحيث يمكنهم اتخاذ قراراتهم الخاصة في المهن، والمؤهلات التعليمية، وخيارات أسلوب الحياة، من خلال وجهات نظر عن التطورات طويلة الأمد؛

8. يعطي نظرة شاملة للاحتمالات الأطول أمدا من خلال تقديم معلومات حول خيارات محددة يجب (أو لا يجب) أن نتخذها اليوم (مثلا، تلك التي قد تحد من خياراتنا لبعض السنوات في المستقبل)؛

9. تشجيع أصحاب المصلحة على توحيد القوى لتحقيق أهداف مشتركة بدلا من الصراع فيما بينهم.

الاستعداد بشكل أفضل للآثار الإيجابية والسلبية للتطور الاجتماعي الاقتصادي والعولمة، ووضع أهداف بديلة طويلة المدى قابلة للتحقيق، وخلق وعي زائد للمخاطر الممكنة، وبالتالي إيجاد أساس للتخطيط الأكثر فعالية للطوارئ، وتصميم وتطوير أشكال مناسبة من المرونة.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن جميع مشاريع الاستشراف تعتبر ناجحة، ليس فقط لأنها تتصور المستقبل بشكل صحيح، بل لأن الناس يتخذون بناء عليها القرارات الأفضل، وليس فشلا أن يثبت خطأ استنتاجات مشروع الاستشراف طالما هناك إمكانية لتغيير القرارات والتعلم من التجارب السابقة لنتذكر هنا قول المستقبلي[1]

[1] احمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطية، **استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي...استعداد ذكي**، مرجع سابق، ص ص61-62.

الأمريكي "ألفين توفلر": في معالجة أمور المستقبل لا تحتاج السيناريوهات أن تكون صحيحة مئة في المئة لتكون مفيدة، فحتى الأخطاء لها فوائدها، إن الخرائط التي رسمها للعالم جغرافي والعصور الوسطى كانت أبعد ما تكون عن الدقة وكانت مليئة بالأخطاء ولكن من دونها لم يكن من الممكن لعظماء المكتشفين أن يكتشفوا الدنيا الجديدة بل لم يكن من الممكن أن ترسم الخرائط الحديثة والأكثر دقة[1].

المطلب الثالث: مناهج استشراف والاستشراف الاستراتيجي

سنستعرض إلى مناهج الاستشراف أولا، ثم مفهوم الاستشراف الاستراتيجي أهدافه ومراحله ثانيا.

أولا_مناهج الاستشراف

لقد تعددت العوامل والاعتبارات التي تجعل من البحث عن الأدوات المنهجية والمصطلحات الدقيقة الكفيلة باكتشاف وتحديد التحولات والتغيرات المستقبلية في العلاقات الدولية من بين الاهتمامات الرئيسية لدارسي العلاقات الدولية، وقبل مواصلة البحث في تحديد مكانة الاستشراف بين نظريات العلاقات الدولية، ينبغي الوقوف عند تحديد مفهوم الاستشراف من خلال ما تراكم من معرفة في هذا الميدان، ففي الأدبيات السياسية العربية يمكن الوقوف على مصطلحات متنوعة ومتعددة وأحيانا متضاربة للدلالة على دراسة المستقبل، وقد كان هذا التنوع والتعدد نتيجة لقمة المحاولات العربية في هذا الميدان، ونتيجة لاقتصار المهتمين العرب على الترجمة من لغات مختلفة تستعمل مصطلحات غير متجانسة لتحديد مفهوم فن دراسة المستقبل.

في الدول الانجلوساكسونية يستعمل المهتمون بالموضوع مصطلحين أساسيين: Futurology وترجم إلى العربية بالمستقبلية، ثم Futurism وهو مصطلح استعمله العالم الأمريكي ألف توفلر Alvin Toffler في كتابه الشهير "صدمة المستقبل" ويدل على حركة فنية أو اتجاه فني مفرط في معاداته لكل ما هو تقليدي، أما الناطقون بالغة الفرنسية فيستعملون مصلح Futurologie وترج إلى اللغة العربية بعلم المستقبل أو أحيانا أخرى المستقبلية، ثم لفظ Prospective الذي اخترعه لأول مرة عالم المستقبليات الفرنسي غاستون بيرجي Gaston Berger الذي يعني لغويا الفحص والتدقيق في الشيء أو الظاهرة بانتظام، ومن ثم يبدو أن الاستشراف في اللغة العربية أقرب إلى هذا المصطلح الفرنسي، إذ أن الاستشراف عند العرب "يعني تحديد النظر إلى الزمن القادم ببصر حديد ونظر ثاقب بغية تصور الواقع المقبل انطلاق من شرفة الحاضر واستيعاب لعبر الواقع الراحل.

وانطلاقا من هذه الحقيقة يمكن التأكيد على أن أسس الاستشراف يبني على فهم وتحديد المتغيرات والعوامل التي كانت بمثابة المعالم الرئيسية لكل من الماضي والحاضر، ولكن ذلك لا ينفي إطلاقا ضرورة التكهن بالمتغيرات والعوامل الغير المرئية والتي قد تبرز في أي محطة من محطات الزمن القادم لتؤثر في مشاهد وصور المستقبل، ومن هنا يبدو أن الاستشراف عبارة عن عملية متواصلة عبر الزمن ليس القصد منها تحديد تفاصيل المستقبل والتنبؤ به بقدر ما تهدف إلى اكتشاف البدائل المستقبلية المختلفة ثم توفير الوسائل والقدرات التي يمكن أن تحدث تغيرا في

[1] احمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطية، **استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي...استعداد ذكي**، مرجع سابق، ص62.

هذه البدائل بما يخدم المصلحة الوطنية للوحدة السياسية، ومن ثم فإن الاستشراف هو ما يعني أن عملية الاستشراف لا تتوقف عند حدود المستوى الثقافي والأكاديمي النظري الذي يهتم أساسا بتحديد بدائل المستقبل والعوامل المؤثرة في كل منها، بل يمتد إلى وصف الإمكانيات والوسائل الضرورية لأحداث التأثير المناسب على تلك البدائل حتى لا يتناقص حدوثها وتطورها مع المصلحة الوطنية للدولة.

تسعى نظرية العلاقات الدولية كبقية نظريات العلوم الإنسانية إلى توفير الوسائل المنهجية الكفيلة بتحسين إدراكنا وتحليلنا لظواهرها في أي وقت وفي أي مكان، لكن قوة ومقدرة هذه النظريات على تفسير ظواهر اجتماعية وقعت في بيئات وأزمنة مختلفة عن تلك التي أثرت على واضعي هذه النظريات تتلاشى منذ الوهلة الأولى من محاولة إسقاطها على هذه الظواهر، لذلك فإنه إذا كان من المفروض على النظرية العامة في العلاقات الدولية كما أكد كوينسي رايت Quincy Wright أن تساهم في فهم، استشراف، تقييم ومراقبة العلاقات بين الدول والأوضاع العامة للعالم، فإنها لحد الآن لم تتمكن من وضع الأسس العامة لتكوين نظرية خاصة بالاستشراف في العلاقات الدولية، وما تم تحقيقه في هذا المجال هو استعارة بعض الأدوات والتقنيات المنهجية من حقوق أخرى مثل العلوم الاقتصادية.

إن الاستشراف كذلك هو فن وعلم استكشاف المستقبل لأنه يوفر مناهج وتقنيات يمكن أن تساعد في فهم التوجهات والتعرف على الفرص وتجنب المخاطر، كما يمكن للاستشراف أن يساعد على تفهم التطورات الممكنة في المستقبل، وفي اتخاذ قرارات أفضل، وبلورة أهداف ذات قيمة وإيجاد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

وإذا كانت عملية الاستشراف تبحث عما يخبئ المستقبل؟ بتعبير "روبرت بالدوك"، أو تستعرض "ملفات المستقبل"، عن طريق عرض "موجز في تاريخ السنوات الخمسين المقبلة، بتعبير "رتشارد" Laurence C Smith يتحدث في كتابه "العالم في العام 2050" "The Word In 2050 "، عن أربع قوى توجه الحاضر في الشمال، أما "إدوارد كونيش Edward Cornish فيتحدث عن الاستشراف: مناهج استكشاف المستقبل، Futuring The Exploration Of The Futur، ويرى انه حتى نفهم ما يحصل في العالم بواسطة التوجهات السائدة وفهم المستقبل علينا أن نستخدم السيناريوهات: وهي تخمينات حول ماذا يمكن أن يحصل في المستقبل؟

وتبدو أهمية الاستشراف في أنه استعداد لما يمكن مواجهته في المستقبل، واستقبال للاستعداد لاحتياجات ذلك المستقبل، كما أنه تنبيه على توقع ما لا يمكن توقعه وهو يمثل نوعا من التخيل المثمر.

ويمكن القول أن الاستشراف هو عبارة عن اجتهاد علمي منظم يرمي إلى صوغ مجموعة من التنبؤات المشروطة البعيدة عن أمور التكهن والاعتبارات الشخصية، وهو يخضع لأساليب العلمية التي تقوم على تحليل[1]

[1] مشاور صيفي، **استشراف المستقبل : أساليب التنبؤ بالمستقبل في التفاعلات الدولية السيناريو نموذجا**، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد07، العدد01، جوان 2022، ص999.

الماضي والحاضر وتنفيذ العوامل والمتغيرات المؤثرة، وبالتالي فالاستشراف العلمي يتوقف على كم ونوع المعرفة العلمية المتوفرة عن الواقع للظاهرة المراد دراستها[1].

إذا كان الاستشراف من ناحية المفاهيم والمصطلحات كركيزة منهجية فإنه يستعين بالتقنيات والمفاهيم المستعملة في الميادين العلمية الأخرى، فإنه يختلف عنها في المضمون والمقاربة والأهداف، فالاستشراف يختلف عن الإسقاط projection لكون الثاني يهتم بظواهر معروفة يمكن التعبير عنها في صيغة كميات، بينما الأول رغم أنه يحتوي على هذه العملية فإنه يذهب أبعد من ذلك بتركيزه على ظواهر ومتغيرات احتمالية وغير معروفة ووضع بدائل مستقبلية لمختلف تطوراتها، كما أن الاستشراف يتعدى حدود التخطيط " planification " الذي يركز على إحداث التغييرات التي يمكن التحكم فيها ومراقبتها من حيث الزمان والمكان، وأخيرا فإن الاستشراف يختلف عن التنبؤ أو التكهن الكلاسيكي الذي يعلن عن الظهور القريب أو البعيد لحادثة معينة بناء على عامل الحدس والخبرة الذاتية للشخص القائم بهذه العملية، ومع ذلك فإن الاستشراف يعتمد في بعض الأحيان على هذه الطرق نظرا لعدم توصل المهتمين بالموضوع إلى ابتكار المناهج الخاصة بالاستشراف.

لذلك يمكن القول أن إشكالية المناهج الخاصة بالاستشراف يمكن أن تعالج من زاويتين أساسيتين : إذا كانت المناهج ترسم وتحدد طرق التفكير والتأمل في الظواهر الاجتماعية، فإنه يجب العمل على خلق قاعدة فكرية ونظرية تستلهم منها تلك المناهج قواعد وأسس عملها، أما الزاوية الثانية فتتعلق بضرورة بلورة إطار عام يعرف ويحدد المتغيرات الرئيسية في النظام الدولي وفي الأنظمة الفرعية التي تكونه وكيفية تداخلها وترابطها، وحتى تحقيق هذا الهدف يبقى الاستشراف في العلاقات الدولية يعتمد في كثير من الأحيان على تقنيات وأساليب منهجية مستعارة من حقول علمية متنوعة كالاقتصاد والرياضيات، الخ[2].

1. خصائص منهج الاستشراف: لمنهج الاستشراف عدد من الخصائص نختصرها فيما يلي[3]:

أ.الرؤية الإجمالية: (أو النظرة الشاملة): الظواهر المدروسة من طرف المستشرفين تظهر على أنها مجموعات معقدة وغير مترابطة وبصيغة الكل، أي بعين الاعتبار خاصية مجموع الأقسام كما نأخذ بعين الاعتبار خاصية كل قسم، تداخل الظواهر وترابطها يفرض على المستشرف النظرة الشاملة للظاهرة حتى ولو كانت جزئية، فالكثير من الظواهر لما تدري على المدى الطويل نجدها تتغير بفعل متغيرات خارجية قد أهملت على المدى القصير (أثر جد محدود أو معدوم على المدى القصير)، لذا وجب على المستشرف أن يأخذ جميع المتغيرات في الحسبان لما يتعلق الأمر بدراسة طويلة المدى؛

[1] مشاور صيفي، **استشراف المستقبل : أساليب التنبؤ بالمستقبل في التفاعلات الدولية السيناريو نموذجا**، مرجع سابق، ص100.

[2] حسن بوقارة، **الاستشراف في العلاقات الدولية : مقاربة منهجية**، مرجع سابق، ص191.

[3] أمين عويسي، **أساسيات مناهج الاستشراف، محاضرة**، كلية مرجع سابق، ص18.

ب. متغيرات كمية ونوعية: يأخذ الاستشراف بالمتغيرات الكمية ويولها اهتماما كبيرا، في نفس الوقت المستشرف يعتقد أن هناك بعض العناصر غير قابلة للقياس وفيه احتمال عدم قابلية تحديدها لكن رغم ذلك يلتزم بأخذها بعين الاعتبار، في إطار أحكام عليها بنسبة معقولة من المصداقية والواقعية (أراء الخبراء).

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 اكبر من تأثير المتغيرات الكمية، فمثلا نجد أن سعر منتج ما له تأثير قوي على المدى القصير ونجد أن لجودته تأثير يبدأ بالتزايد (يزداد شدة) مع مرور الزمن وقد تكون الجودة سببا في زوال المنتج وخروجه من السوق في المدى الطويل، لذا وجب على المستشرف يأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المتغيرات؛

ت. علاقات متحركة: يأخذ الاستشراف بعين الاعتبار الروابط المتحركة، فالعلاقات المدروسة من طرف المستشرف أو المدروسة بطريقة استشرافية يغلب عليها الطابع فهي ليست ثابتة، ويشرح بعضها البعض الأخرى.

هو ما يعرف ب "التحليل الديناميكي"، فالتحليل الديناميكي هو جوهر منهج الاستشراف فنادرا ما نجد دراسة استشرافية اعتمدت على "التحليل الستاتيكي"، فالمشرف يتتبع الظاهرة في الماضي والحاضر ثم يستكشف ويرسم مساراتها المستقبلية المتعددة، فالظاهرة عند المستشرف تخضع لمبدأ "الاستدامة"؛

ث. شرح الحاضر من خلال المستقبل: يأخذ الاستشراف المستقبل على انه سبب للحاضر، فيأخذ المنهج الاستشرافي الحاضر كعملية مستمرة تخدم المستقبل، فبسبب تسارع التغيرات لا يستطيع المستشرف إيجاد تعليل أو تبرير للحاضر عن طريق تحليل الماضي فقط، إذا فهو يعمل على الأخذ في الحسبان أن الحاضر هو حالة متحركة ناتجة عن الضغوط المفروضة من طرف القوى الموجهة نحو المستقبل والقوى الموجهة نحو المستقبل والقوى الموجهة بالعكس (من المستقبل إلى الحاضر) ومنه فإنه إلزامي على المستشرف أن يأخذ في عين الاعتبار كذلك المستقبل المرتبط بالحاضر بنفس الطريقة التي يأخذ فيها بعين الاعتبار أن الحاضر يفسر أو يبرر الماضي؛

ج. المستقبل متعدد: يأخذ الاستشراف المستقبل على تعدده وبعدم التأكد منه، فالمستقبل بالنسبة للمستشرف هو ما يجب فعله أو عمله، إذا المستقبل متعدد وهذا التعدد مفسر على حسب درجة حرية الفعل الإنساني.

تجتمع مسالمات الاستشراف المذكورة سابقا في شرح هذه النقطة: فالحرية والمقدرة والخيار تفرز مجموعة من المستقبلات الممكنة لتطوير الظاهرة المدروسة، ويجب على المستشرف ألا يكتفي باستكشاف أو تحديد أو رسم مستقبل واحد للظاهرة المدروسة، بل يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار جميع الاحتمالات الممكنة ويدرها بدقة ومصداقية لإزالة حالة "عدم التأكد" المرتبطة بالمظاهر المدروسة؛

ح. إرادة الفاعلين (أو الأفراد): يأخذ الاستشراف في تحليله بعين الاعتبار كل الفاعلين في الظاهرة المراد دراستها[1].

[1] أمين عويسي، **أساسيات مناهج الاستشراف، محاضرة**، مرجع سابق، ص 20.

إن إهمال إرادة كل الفاعلين فئة منهم في الدراسة الاستشرافية يحد من مصداقية وصحة الدراسة، ففي الغالب لا يتضح مدى تأثير الفرد الواحد إلا على المدى الطويل حتى ولو كان تأثيره هامشي على المدى القصير، ثم ماذا يكون نفع الدراسة الاستشرافية إذا لم تستطع إقناع صاحب القرار باتخاذ القرار المناسب (الرشيد)؟.

2. مبررات منهج الاستشراف:

أ. تتخذ القرارات عادة لسببين[1]:

❖ **قرار سياسي:** كيف يمكن أن أمدد في فترة حكمي؟

ومنه فإنه من الصعب جعل متخذي القرار يفكرون في اتخاذ قرارات لها أثر نوعي أو على المدى الطويل (بحكم مدة الحكم القصير فإنه لا يمكن التفكير في المستقبل بل بالنتائج على المدى القصير وفقط، في نفس الوقت لا نجد سبب يفرض على متخذي القرار التفكيري في الأجيال القادمة).

❖ **والقرار الثاني هو اقتصادي:** كيف يمكن أن أعظم أرباحي؟

رغم أننا لا نملك الخيار، وهذا راجع لصعوبة وتعقيد التنبؤ، بالإضافة لحالة عدم التأكد المتزايدة (الريبة)، حيث نجد في الحقيقة عددا قليلا جدا من المؤسسات التي تستطيع إن تقوم بعمليات تخطيط تزيد عن ثلاثة أشهر، كما نجد أيضا أن جملة المشاريع الكبرى والتي تم تفعيلها (إنشائها) جاءت على مدة متوسطة من الزمن (عشرة سنوات على الأكثر).

ب. مضمار الاستشراف: أن مضمار الاستشراف عموما يكمن في العلاقة بين ثلاث فئات من الأشخاص:

❖ جمهور حائر، لديه شعور بأنه يفقد زمام الأمور، وأصبحت قراراتهم تدريجيا تابعة لسلطات أعلى؛

❖ حكومات فخورة بطمأنة الشعب، وبالتأكيد على أنهم أحذو بعين الاعتبار "مشاكله" أكثر مما "يعلم أو يعرف"، ذلك أنهم استشاروا "خبراء"؛

❖ خبراء، يحافظون على أسطورة المعرفة العلمية بحيث تكون "حيادية أو معيارية".

ت. فكر الاستشراف: الاستشراف عبارة عن منهج مركب من فكرتين أساسيتين:

❖ إلقاء نظرة استشرافية على مجتمعنا ناتجة عن إدراك ووعي بحيث تكون القرارات سواء الفردية منها أو الجماعية المتخذة اليوم لها نتائج على مدى العقود القادمة؛

❖ التساؤل حول المستقبل، حيث نقوم بتحديد التوجهات أين المجتمع يتطور، وهذا ما يفرض علينا فهم الحاضر وكذلك معرفة هامش حركة المجتمع، وفي الأخير يسمح لنا بتصحيح الأخطاء في حال تغيرات الأهداف؛

ومنه يؤكد "غاستون بارجي (هو احد مؤسسي علم الاستشراف) على انه لاستعمال صورة يجب النظر مرتين، مرة إلى البعيد ومرة من بعيد فيما يخص أي معطيات:

[1] أمين عويسي، **أساسيات مناهج الاستشراف، محاضراه**، مرجع سابق، ص 20-21.

- **إلى البعيد:** والمقصود المدى المتوسط، وهذا لمعالجة الحالات المؤقتة، بحيث يتم العمل على تحقيق ما هو متوقع وجعله ممكن؛
- **من البعيد:** نأخذ بعين الاعتبار تراجع الوقت: بحيث نستغل عملية تحليل الماضي وذاكرة التاريخ التي تعطينا فكرة عن سبب الوضعيات والمشاكل الحالية، وفي نفس الوقت تحدد مجال التوقع بسير أو تغير تلك الوضعيات أو المشاكل في المسارات الممكنة.

3. خطوات المنهج الاستشرافي: (المقاربة الاستشرافية):

لمنهج الاستشرافي ثلاث خطوات رئيسية هي[1]:

أ.فهم الحاضر (فهم نقدي لتعقيد الحاضر): لبناء دراسة استشرافية يجب الانطلاق من فهم المشكلة في الوقت الحاضر وهذا لا يعني تجاهل الامتداد التاريخي للمشكلة، فيجب القيام بما يسمى ب"التحليل الرجعي " وهي المرحلة التي الهدف منها استكشاف جذور المشكلة وفهم آلية عملها والية التأثير فيها، هذا الأمر من شأنه أن يوسع فهمنا الحاضر المشكلة (أو الظاهري).

والمقصود أيضا بعملية فهم الحاضر هو بناء صورة عن الحالة الراهنة لنظام بحيث يمكن من خلالها تطوير الدراسة الاستشرافية: ومنه أن تكون الصورة:

- مفصلة ومعمقة من خلال الإطار الكمي والنوعي؛
- متحركة، تأخذ بعين الاعتبار الميول والوقائع التي لها اثر على المستقبل؛
- توضيحية (آلية التطور، والفاعلين).

ب. توقع (أو استباق) التغيير: ويتم من خلال التوقع: تحليل تفصيلي لقيود المستقبل (والذي يعيد إلى الأسباب الأفكار المنتقاة)، توضيح الميول، تحديد محرضات المستقبل (وذلك بخصوص بعض توقعات التغيير)، مع الترجيح أو التوجه نحو اتجاه مرغوب، توقع التغيير يتطلب أيضا التعرف على:

- **الميول الحادة:** هي حركة ملاحظة، والتي تؤثر على الظاهرة بطريقة تمكننا من تحديد ملامح تطورها عبر الزمن بدرجة تأكيد معقولة، كما يمكننا القول كذلك أن "الميل الحاد" يمثل مستقبل أكثر احتمالا، إذا لم يأتي ما يعاكسه
- **الميول الناشئة:** وهي نعتقد أننا يمكن أن نميزها على أساس جملة من الوقائع المتقاربة، وهذا النوع الميول غير مؤكدة وليس كمال التأثير؛
- **الوقائع الحاملة للمستقبل:** هو عامل للتغيير، مع انه أقل إدراك في الحاضر (قليل الملاحظة)، لكن يمكن أن يصبح "ميل حاد" في المستقبل يعرفها "Pierre Massé" بأنها " إشارة ضعيفة من خلال أبعادها الحاضرة، لكن ضخمة من خلال نتائجها الوهمية (أو التقديرية)".

[1] أمين عويسي، **أساسيات مناهج الاستشراف، محاضراه**، مرجع سابق، ص22.

ت. المساعدة في اتخاذ القرار (رسم خطوك كبيرة مختلفة ومقطعة): لا يوجد تطورا واحدا محدودا ومرغوبا فقط، ففي بعض الأحيان نقبل ضرورة تغيير حالة معينة من اجل تحديد الأهداف التي تمكن من تقصي المستقبل المرغوب فيه.

في هذه المرحلة من المقاربة الاستشرافية أو المنهج الاستشرافي، نعمل على إنارة عملية اتخاذ القرار (المساعدة في اتخاذ القرار) من خلال تقديم فرضيات حول الشروط العامة للتطور، التي من الممكن أن تحقق جملة من الأهداف المنشودة، وفي هذا الاتجاه نجد أن أحسن أسلوب لتمثيل هذا المنهج هو استعمال أسلوب (أو أداة) السيناريوهات، والذي يمكننا من رسم مروحة من المستقبلات الممكنة، والمتقاطعة وهذا بهدف إنارة الطريق والحركة[1].

ثانيا_الاستشراف الاستراتيجي

1. مفهوم الاستشراف الاستراتيجي:

مفهوم الاستشراف الاستراتيجي حسب أراء الباحثين[2]:

Martin: العملية المرتبطة بالمحاولة المنهجية للرؤية في المستقبل طويل الأجل في التكنولوجيا والاقتصاد وتطور المجتمع بهدف تحديد برامج البحث الاستراتيجي والتقنيات الحديثة الشائعة من اجل حصد المنافع الاقتصادية والاجتماعية.

Faucheux &Hue: القدرة على تكوين رؤية تعاونية تتجاوز الأفاق والتصورات العلمية والسياسية المحددة وذلك لتطوير المنظمة بشكل دائم.

Voros: سلسلة منتظمة وواسعة من الأنشطة المنهجية الناتجة من المدخلات وتحليلها وتفسيرها وتطوير رؤيه مستقبلية تعمل على توليد وإنتاج أفكار وخطط تكون القاعدة الأساسية في التخطيط الاستراتيجي والعمليات في المنظمات.

Shahkooh et al: أسلوب منتظم لتقييم التطورات العلمية والتكنولوجية والتي تمتلك تأثيرا قويا على المنافسة في مجالات الصناعة وجمع الثروات ونمط المعيشة.

الحدراوي: التطلع نحو المستقبل من خلال إفساح حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستثمار من التطورات المستقبلية واخذ الاستعدادات اللازمة للتخفيف من حدوث التغيرات.

Vecchiato: هي مجموعة واسعة من النهج والأنشطة التي تقوم عليها الدراسات المستقبلية وتهدف إلى دعم التخطيط بعيد المدى،

يفهم على انه عمليات تساعد متخذي القرار في وضوح الرؤية في المنظمات.

---

[1] أمين عويسي، **أساسيات مناهج الاستشراف، محاضراه**، مرجع سابق، ص23.

[2] احمد كاظم عبد الله جبر الحسناوي، **دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات دراسة تحليلية لأداء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظ كربلاء**، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2020، ص42.

Battistella: هي العملية التي تستخدمها المنظمات لتحديد الإشارات والمعلومات الضعيفة من المحيط، وتوقع الأسواق الناشئة والاتجاهات وصياغة استراتيجيات المنظمة وسياسات الابتكار للتحضير لمستقبل غامض، وبالتالي دعم البحث والتطوير من أجل الابتكار، المستقبلي، مقترن ا بقدرة استشراف قوية، وعلى أنظمة مرنة وقابلة للتكيف[1].

الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight) :نهج قائم على التحليل والتقدير والحدس، تستعين به الشركات في جمع المعلومات عن بيئتها في المستقبل ومعالجتها، ويتم ذلك عبر توقع احتمالات التطورات والقضايا الناشئة وآثارها المترتبة لاستخلاص رؤى فعالة تفيد في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات والتأهب لمواجهة مستقبل مغاير بغية تحقيق نتائج ايجابية[2].

2. أهداف الاستشراف الاستراتيجي Strategic Foresight Objectives

إن الهدف من دراسة الاستشراف الاستراتيجي هو الوصول إلى مستقبل أفضل وأقل خطرا على المنظمات والمؤسسات الأكاديمية وان المستقبل غير مقدر بل تستطيع المنظمات والباحثين توقعه من خلال التخطيط والتنظيم من الحاضر، وان المستقبل ينبع من الحاضر حيث أن دراسات الاستشراف تتصف بقدرتها على توقع التطور الذي سيحدث في المستقبل، لذلك أبدى كثير من الباحثين الاهتمام بالاستشراف وأهدافه وقد توسعت خلال العقد الأخير أهداف الاستشراف، وتحركت من التركيز المحدود على التطورات التكنولوجية إلى المجتمع ككل[3].

3. أهمية الاستشراف الاستراتيجي:

جاءت أهمية الاستشراف الاستراتيجي من كونه يستخدم جميع المجالات العامة والخاصة وعلى المستويات الدولية والوطنية والإقليمية منذ خمسينيات القرن العشرين، إذ استخدمت العديد من تقنيات التنبؤ من قبل المنظمات الدولية في عملياتها الداخلية ولكن بسبب الأزمات التي شهدتها فترة السبعينات أدركت المنظمات حاجتها إلى أدوات أكثر فاعلية لدراسة المستقبل حتى تتمكن من إعداد نفسها بشكل جيد كون الاعتماد على الإسقاط أصبح لا يناسب الاضطرابات الكبيرة في البيئة الخارجية وإنما الحاجة إلى العديد من الاحتمالات المستقبلية حتى يمكنها أن تكيف نفسها وفقا لتلك الخيارات التي يوفرها الاستشراف وهذا ما أكده كل من Andersen & Rasmussen.

---

[1] احمد كاظم عبد الله جبر الحسناوي، **دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات دراسة تحليلية لأداء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظ كربلاء**، مرجع سابق، ص 43.

[2] https://hbrarabic.com ,1-05-2023 , 20 :53.

[3] احمد كاظم عبد الله جبر الحسناوي، مرجع نفسه، ص48.

اخذ الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي يتزايد بوصفه احد الأدوات التي تساعد صانعي القرار في تحسين مدخلات مستقبل المنظمة على الأمد البعيد، وكان دوره وتزويد مديري الأعمال وصانعي السياسات الحكومية برؤية المستقبل بعيون مختلفة، وأيضا القدرة على رؤية التطورات قبل أن تصبح اتجاهات[1].

4. مراحل منهج الاستشراف الاستراتيجي

تتمثل مراحل منهج الاستشراف الاستراتيجي فيما يلي[2]:

أ. **المرحلة الأولى:** مرحلة الاستقبال واستشراف التغيرات الممكنة، ورصد الاتجاهات، وتعني هذه المرحلة برصد الاتجاهات الحاضرة والماضية التي قد توفر بعض الأدلة المستقبلية عن عناصر الظاهرة أو المجال محل الدراسة؛

ب. **المرحلة الثانية:** مرحلة التوقع المستقبلي وتقييم الخيارات الإستراتيجية، من خلال رصد هذه المؤشرات وإيجاد العلاقة الثنائية أو المتعددة فيما بينها، وربطها بالمتغيرات والتحديات المحيطة بها، والانتهاء إلى بعض التوقعات المستقبلية المبنية على الخلفية العلمية والخبرة المتميزة؛

ت. **المرحلة الثالثة:** مرحلة طرح البدائل المستقبلية غاية الدراسات الاستشرافية، حيث ينتهي الأمر بتجميع المؤشرات والتوقعات المستقبلية المحتملة.

[1] عدنان رحيم حمود، **تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية دراسة تحليلية لأراء القرارات العلا في جامعة الكوفة**، مجلة آداب الكوفة، العدد 52، جوان 2022، ص482.

[2] باسم عدنان العتيبي، **استشراف المستقبل ركيزة الإمارات لتحقيق الجاهزية والاستباقية**، دون دار نشر، دون سنة، الإمارات، ص20.

المبحث الثاني: ماهية السيناريو

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 أد 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 ومراحل انجازه

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أولا تعريف السيناريو وخصائصه وأشكاله، وثانيا مراحل انجازه.

أولا_تعريف السيناريو

يمكن تعريف السيناريو بأنه "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقا من الوضع الراهن أو من الوضع الابتدائي المفترض"، وحيث إن هذا المسار غير معروف مسبقا، فإن الدراسات المستقبلية تعمل على نمذجة هذه التداعيات لتحديد الاحتمالات المختلفة للمسار[1].

السيناريو يعرف كوصف لوضع مستقبلي ممكن أو مرغوب فية، مع شرح لخصائص المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إليه، ابتداءً من وضع راهن أو مزعوب.

مصطلح السيناروية من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات التخطيط المستقبلي –التخطيط الاستراتيجي– وقد عرف منهج السيناروية على انه (توقع افتراضي) تتابع الحدوث الحوادث ذات العلاقة بهدف تركيز الاهتمام في العلاقة السببية ومجالات اتخاذ القرار " فمنهج السيناريو أحد المناهج التي يتطلبها استخدام منهج تحليل النظم، إذا يأتي السيناريو ليعطي صورة عن مخرجات النظام من الحوادث ويعد كذلك من أهم مناهج الدراسات المستقبلية التخطيط الاستراتيجي في التعليم[2].

أما ميشيل جوديه Michel Godet، فيرى أن السيناريوهات وصف غالبًا ما يكون لمستقبل ممكن، ويفترض هذا الوصف تداخل العديد من الأحداث والشروط الرئيسية، والتي ستحدث في المستقبل بين الوضع الفعلي والوقت الذي تقع فيه أحداث السيناريو

أما بول شوميك Paul Schoemaker، يرى أن السيناريوهات طريقة تفكير منضبطة لحل المشكلات والتعامل مع تحديات عدم اليقين والتعقد ومواضع الخلل الإدراكي لدى الأفراد، ويرى أوجيلفي وشوارتز Ogilvy

[1] وليد عبد الحي، **مناج الدراسات المستقبلية وتطبيقها في العالم العربي**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الإمارات، 2007، ص20.

[2] رحيم الساعدي، **مقدمة إلى علم الدراسات المستقبلية**، مرجع سابق، ص125.

and Schwartz أن السيناريوهات هي سرديات تدور حول أوضاع بديلة ستتضح فيها القرارات التي يتم اتخاذها اليوم.

من هذه التعريفات، يمكن القول أن السيناريوهات تمثل صورا عن المستقبل تجسد المسارات الممكنة التي يمكن أن يتخذها هذا المستقبل بداية من الحاضر وصولا إلى وضع ما في ذلك المستقبل الممكن، والذي يتشكل بالأساس من تفاعل عدد من القرارات والأحداث والعوامل الواقعة في الحاضر، أما عملية بناء السيناريوهات، فهي العملية التي يتم من خلالها رسم هذه الصور المستقبلية من الأحداث، والتي تتضافر في تكوينها الاتجاهات الواقعة في الحاضر والعوامل اللايقينية التي قد تغير من طبيعة هذه الاتجاهات في المستقبل، وتستهدف هذه العملية بناء سياسات واتخاذ قرارات حيال صور المستقبل البديلة.

على ضوء هذا التعريف يمكن القول أن السيناريوهات تتسم بمجموعة من الملامح التالية[1]:

أنها ليست صورا شاملة عن المستقبل، فهي تتشكل من صور محددة ومجزأة من الواقع يجرى إعادة تشكيلها، لتقدم صورة متماسكة عن مستقبل تدعي أهمية النظر إليه بعين الاعتبار دون أن تحيط به كليا، ويرتبط بهذا أن السيناريوهات تمثل بناء محكمًا ينتقي ويستبعد مكونات الواقع من أحداث وظواهر وفاعلين وفقا لما يراه المشاركون في هذا البناء حول أهمية العناصر المنتقاة أو المستبعدة، لذا غالبا ما تنتج السيناريوهات تصورات جماعية عن المستقبل تتشكل من تفاعل تصورات الأفراد حول الواقع.

ثانيا_خصائص السيناريو

تمتلك السيناريوهات كثيرة من الخصائص التي تظهر في طبيعة عمل المنظمة من الرؤية والقرارات الإستراتيجية والالتزام والتعليم وتوليد الأفكار للأنشطة الريادية وفهم المخاطر وتقديم الخيارات الإستراتيجية الجديدة وتغيير النماذج الذهنية وان هذه الخصائص وغيرها تمتلك من التأثير ما يجعل موضوع السيناريوهات ليست عملية تهيئة للمستقبل ولكن أعمق وأجدر من ذلك، إنها تعمل على تطوير حس المدير وتقبل التغيير والسعي نحو التكيف ومعرفة أثر القرارات الحالية على إعمال المنظمة المستقبلية، ولذلك سنحاول أن نوجز أهم خصائص السيناريوهات الناجحة استنادا إلى آراء بعض الباحثين أن هناك سبعة خصائص رئيسة السيناريوهات الجيدة تتمثل ب[2]:

1. قوة اتخاذ القرارات Decision Making Power : حيث أن كل سيناريو في المجموعة لابد أن تتوافر متبصرات مفيدة حول القضية موضوع الدراسة وان معظم مجاميع السيناريوهات العامة تفتقر إلى هذه القوة ولابد من استكمالها لأغراض القرار؛

2. المعقولية Plausibility: لابد أن تقع السيناريوهات المطورة ضمن حدود الأحداث المستقبلية التي تعد ممكنة من الناحية الواقعية؛

[1] محمد العربي، **بناء السيناريوهات المستقبلية: دليل نقدي**، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2018، ص14.

[2] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص13.

3. البدائل: فكل سيناريو من المفترض أن يحمل درجة من الاحتمالية إلى حد من عدم ضرورة تحديد الاحتمالات بشكل مباشر والحالة الثانية هي أن السيناريوهات كلها ذات احتمالية متساوية بشكل أو بآخر من اجل تغطية أوسع مدى ممكن من حالة التأكد بمجموعة السيناريوهات، فإذا ما كان هناك على سبيل المثال سيناريو واحد محتمل من أصل ثلاثة أو أربعة سيناريوهات سيكون في الواقع لدينا سيناريو واحد فقط؛

4. النبات: لابد أن يكون كل سيناريو ثابتة داخليا إذ أن من دون وجود الثبات الداخلي لن تكون هناك مصداقية أو موثوقية في السيناريوهات؛

5. إمكانية الاستذكار: من المفترض أن تكون السيناريوهات مختلفة ومتميزة هيكليا أو نوعيا وهذا لا يكفي أن تكون السيناريوهات مختلفة ومتميزة من حيث الحجم أو المقدار؛

6. إمكانية الاستذكار: من المفترض أن يكون من السهل استذكار وتميز السيناريوهات، ومن هنا ينصح بتقليل عدد السيناريوهات ما بين ثلاثة إلى خمسة على الرغم من أننا من الناحية النظرية يمكن أن نتذكر ونميز إلى حد سبعة أو ثمانية سيناريوهات؛

7. التحدي: فالمعيار الأخير هو أن السيناريوهات تواجه تحديا حقيقية للحكمة المتلقات من المنظمة حول المستقبل.

ثالثا_ أشكال السيناريو

يمكن أن يأخذ رسم السيناريو مجموعة من الأشكال منها[1]:

1. السيناريو الممكن: والذي يعني المشهد الأوفر حظا في الحدوث بواسطة المؤشرات القائمة والمتماسكة التي يرجح أنها تتحكم في مخرجات المستقبل بشكل كبير، مثلا سباق التسلح المحموم بين طرفين أو أكثر، يؤدي إلى التنبؤ بنشوب نزاعات مسلحة أو استمرار التوترات الإقليمية في المستقبل، كذلك الانخراط المتزايد لحجم كبير من السكان في التعليم واتساع دائرة المتعلمين داخل المجتمع، يؤدي إلى ترجيح سيناريو تراجع الفقر وزيادة التنمية الاقتصادية، بمعنى آخر التركيز على العوامل البارزة في رسم سيناريوهات المستقبل التي يفترض أنها المتحكمة في صناعة صورة وملامح المستقبل؛

2. يتحدد الشكل الثاني من أنواع السيناريو في المشهد المحتمل الذي يتميز بعدم ثبات وتماسك حدوثه لكن من المحتمل أن يحدث، بسبب وجود توقع بنسبة معينة حول تدخل متغيرات أخرى غير تلك القائمة في الحاضر تعزز حظوظه، بمعنى آخر وجود مجموعة من التعقيدات التي تجعل الباحثين غير واثقين من وقوع هذا الشكل من السيناريو، إنها حالة التركي المميزة للحاضر التي تضفي صعوبات متزايدة على تحديد ملامح المستقبل بدقة، لكن في نفس الوقت هناك مؤشرات أخرى التي تفرض على الباحثين عدم إلغائها من الحسبان كجزء من عملية التوقع المستقبل؛

[1] العربي فاروق، **الاستشراف الاستراتيجي: المفاهيم، النماذج والتقنيات**، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص83.

3. أما الشكل الأخير في قائمة أنواع السيناريوهات هو"السيناريو المعياري "والذي يصمم على أسس معيارية أو مثالية أو ذاتية رغبوية، بحيث تشتق صورة سيناريو المستقبل من المضمون المعياري أو القيمي الرغبوي للباحث أكثر من اشتقاقها من البيانات والمكونات المشكلة للحاضر، عادة ينتشر هذا النوع من السيناريوهات في تصميم الاستراتيجيات التخطيطية التي يهدف أصحابها من ورائها تحقيق غايات محددة متسقة مع التوجهات الرئيسية للسياسات الوطنية أو السياسات الخارجية أو توجهات مؤسسات العمل، بمعنى آخر، العمل بالاتجاه الذي يساعد على اختزال المسافات أما صناع القرار أو رؤساء المؤسسات والشركات نحو الوصول إلى المستقبل المرغوب[1].

رابعا_مراحل إنجاح السيناريو

1. 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 نظام عناصر ديناميكية مرتبط بعضها بعض، وهذا النظام مرتبط بدوره بمحيطه الخارجي، فيجدر إذا أن[2]:

أ. نحدد النظام ومحيطه؛

ب. نحدد المتغيرات الأساسية؛

ت. نحلل إستراتيجية الفاعلين.

ومن اجل تحديد النظام ومحيطه قد تبين أن التحليل الهيكلي هو أداة ثمينة مستعملة استعمالا كلاسيكي، خصوص 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 إعطاء الأولية للوضع الراهن الذي غالبا ما نميل إلى تعميمه على المستقبل، ويكشف تحليل المناحي الماضية في الحقيقية عن ديناميكية تطور النظام وعن الدور المحرك أو الكابح الذي يمكن أن يلعبه بعض الفاعلين، وفوق ذلك فلا بد من تعريف كل فاعل بحسب أهدافه ومشاكله ووسائل عمله، ثم لابد من الفحص عن كيفية تموقع الفاعلين بالنسبة إلى بعضهم البعض، ومن اجل هذا يمكن بناء جدول لاستراتيجيات الفاعلين، وتستعمل طريقة ماكتور لتحليل هذه التدخلات.

2. المرحلة الثانية مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب: ويعد تعريف المتغيرات المفاتيح، وبعد تحليل تدخلات الفاعلين، فإنه يصبح من الممكن رصد المستقبلات الممكنة انطلاقا من قائمة احتمالات تترحم مثلا تواصل منحنى ما أو تترحم على العكس من ذلك انقطاعه، ويمكن التحليل المرفولوجي، من تفكيك النظام المدروس إلى أبعاد أساسية ومن دراسة إعادات التركيب الممكنة لهذه الأبعاد المختلفة، وهي تمثل كلها صورا ممكنة للمستقبل.

---

[1] العربي فاروق، **الاستشراف الاستراتيجي: المفاهيم، النماذج والتقنيات**، مرجع سابق، ص83.

[2] ميشال غودي، قيس الهمامي، **الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج LA PROSPECTIVE**، كراس رقم 20، الطبعة السادسة، 2005، ص55.

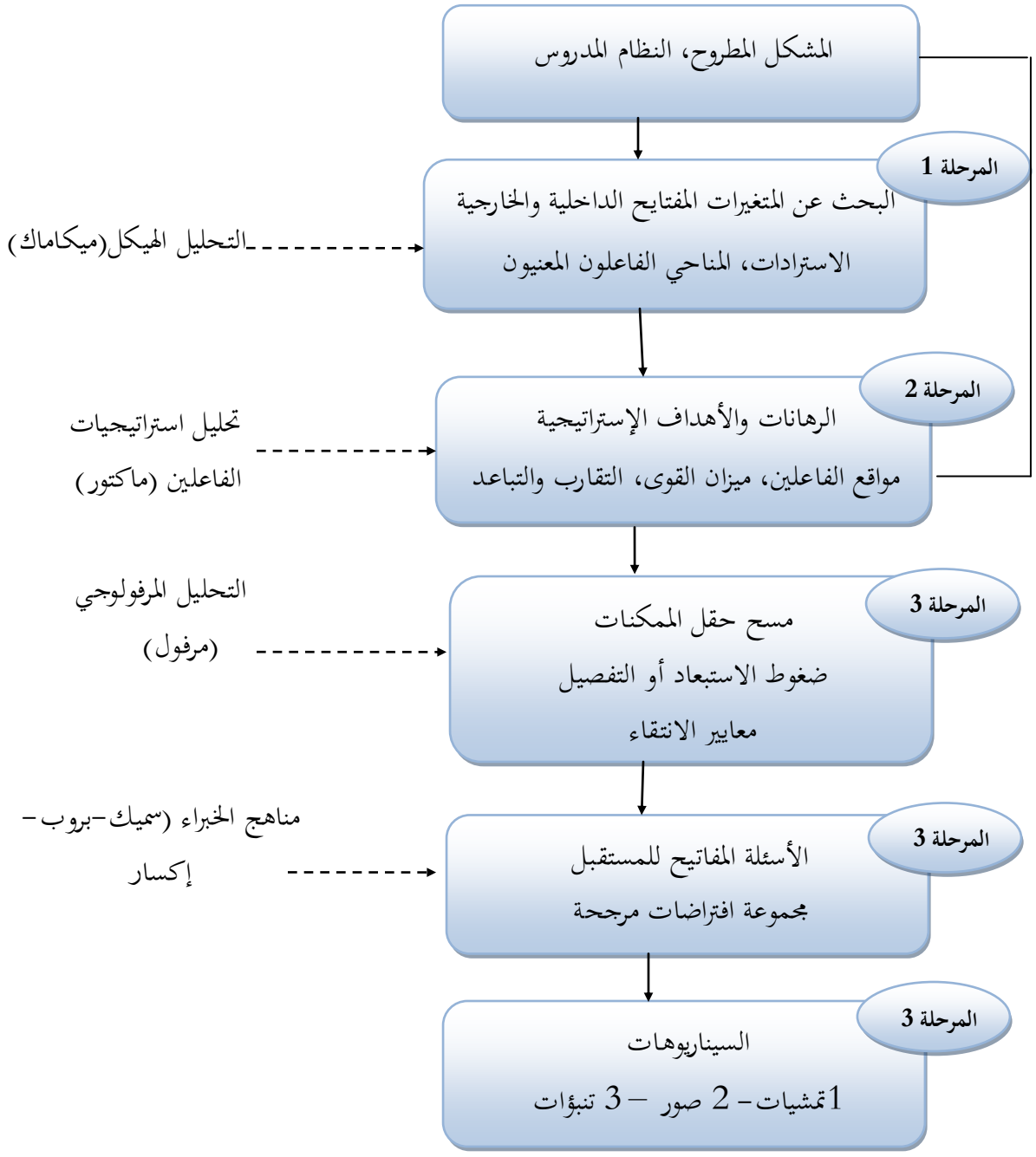
وتكمن مناهج الخبراء من قبيل دلفي، ومعداد ريني أو Smic– Prob– Expert، يعد ذلك من تقليص الارتياب من خلال تقويم الاحتمالات الذاتية لتردد (occurrence) مختلف هذه التركيبات أو لتردد مختلف الأحداث الجهوية للمستقبل.

3. المرحلة الثالثة بلورة السيناريوهات: ما تزال السيناريوهات عند هذا الطور في حالة حنينية مادامت تقتصر على منظومات افتراضات متحققة أو غير متحققة، فيتعلق الأمر إذن بوصف التمشي الذي يحملها من الوضع الراهن إلى الصور النهائية التي يتم إقرارها، وتدعى هذه المرحلة من العمل "المرحلة الزمانية (diachronique).

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 فهي تجسم تطور النظام وتمكن من القيام بعدد من التحقيقات حول تماسكه[1].

[1] ميشال غودي، قيس الهمامي، **الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج LA PROSPECTIVE**، مرجع سابق، ص55.

الشكل رقم(1-2): طريقة السيناريوهات



المصدر: ميشال غودي، قيس الهمامي، **الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج LA PROSPECTIVE**، كراس رقم 20، الطبعة السادسة، 2005، ص56.

المطلب الثاني: أنواع السيناريو وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع السيناريو وأهميته.

أولا_أنواع السيناريو

هناك عدة تقسيمات للسيناريو، تقسم كما يلي:

1. **سيناريوهات استطلاعية**: تنطلق من الوضع الراهن لتضع احتمالات وبدائل عدة للمستقبل.

2. سيناريوهات استهدافية: تنطلق من تحديد صورة مستقبلية ثم العودة إلى الحاضر لتحديد المسارات التي من المحتمل أن تقودنا اتجاه تحقيق هذا الهدف، لذا يطلق عليها السيناريوهات"العكسية " أو "العودة إلى الوراء "، ومن خلال تحديد نوع السيناريوهات والهدف منه يتم في ضوء ذلك تحديد عدد السيناريوهات الواجب صياغتها، ففي السيناريوهات الاستطلاعية يحدد البعض خمس سيناريوهات متوقعة لكل منظمة أو مجتمع، وهي كالتالي[1]:

أ. **سيناريو خالٍ من المفاجآت:** يعتبر هذا السيناريو أن الأحداث ستستمر كما هي الآن؛

ب. **السيناريو التفاعلي:** يفترض أن الأحداث ستتحسن كثيرا عما كانت عليه في الماضي؛

ت. **السيناريو تشاؤمي:** شيء ما سيصبح أسوأ بكثير مما كانت عليه بالماضي؛

ث. **السيناريو كارثي الأحداث:** سوف تسوء بشكل مرعب والوضع ينهار؛

ج. **السيناريو الثورة والانقلاب:** شيء مدهش سيحدث لم نكن نحلم به.

ويحدد البعض ثلاثة احتمالات للسيناريوهات الاستطلاعية

1. السيناريو مرجعي: يعبر عن الوضع الأكثر احتمالا لتطور الظاهرة محل الدراسة؛

2. السيناريو متفائل: يعبر عن الأمل في تغير للأفضل في مسار تطور الظاهرة؛

3. السيناريو متشائم: يعبر عن حالة عدم توافق الظروف، والاتجاه إلى كارثة أو موقف صعب.

ثانيا_أهمية السيناريو The importance of the strategic scenario

تستخدم السيناريوهات لأغراض متنوعة من التخطيط، واتخاذ القرار، وتسهيل تدفق البيانات إلى إعداد محددة من النتائج المحتملة وباختصار فتخطيط السيناريو يحاول تنظيم الاحتمالات وتوحيدها في مجالات يسهل استخدامها أكثر من كونها مجرد بيانات بكميات هائلة، ومن أجل القيام بذلك، فإنها[2]:

1. توافر محيطا للتفكير بوضوح حول مجموعة العوامل المعقدة الأخرى التي تؤثر في القرار؛

2. توافر لغة مشتركة لمتخذي القرار التحدث حول تلك العوامل وتشجيعهم للتفكير بخصوص سلسلة نتائج الرويات المرتبطة بأسلوب (ماذا لو؟)؛

3. المساعدة بالهجر أو التخلص من المعوقات التي تحد من الإبداع وحسن التدبير؛

4. توجيه المنظمة للتفكير إستراتيجية والتعلم بشكل مستمر حول القرارات الرئيسة والأولية.

وبذالك يتضح أن الغرض الرئيس من السيناريو هو ليس فقط بناء السيناريو وذكر المشاهد المحتملة التي ستكون مستقبلا بل لتزويد متخذ القرار بالمعلومات للتأثير فيهم وفي الوقت نفسه هو دعم عملية اتخاذ القرار.

في حين يرى آخرون أن تحليل السيناريو يعد أسلوبا مناسبا لاستكشاف المستقبل لسببين:

---

[1] بختية سعيد المنصوري، عبد مرزوف الظهوري، **التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل**، دون دار نشر، 2019، ص30.

[2] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء **أكرم عثمان، سيناريوهات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص50.

أ.**الأول:** انه أساسي للمنظمات التفكير الخلاق حول المستقبل من تجنيب مخاطره والوقوع في المفاجأة وعدم الاستعداد عندما تكشف حالات مستقبلية غير منظمة عن وجودها؛

ب. **الثاني:** بما أن المستقبل غير مؤكد، فإن المنظمات بحاجة لان تستعد لحالات مستقبلية محتملة متعددة وليس لحالة واحدة ممكنة الحدوث فقط.

المطلب الثالث: صفات السيناريو الناجح وأهدافه

سنتطرق من خلال هاذ المطلب إلى صفات السيناريو الناجح وأهدافه.

أولا_صفات السيناريو الناجح

تتمثل صفات السيناريو الناجح فيما يلي[1]:

1. **أن يكون داعما قويا لمتخذي القرار:** يجب أن يحمل السيناريو إشارات واضحة وإجابات عن المشكلة المطروحة من قبل الشركات والمؤسسات، ويكون ذلك السيناريو إضافة ودعما لمتخذي القرار؛
2. **المعقولية:** أن يكون واقعيا بالنسبة إلى الظرف المستقبلي: أي تكون أحداث محتملة الوقوع فعلا؛
3. **البدائل:** تنوع خيارات المستقبل؛
4. **التناسق:** السيناريو يجب أن يكون متناسقا، ودون هذا التناقس يكون السيناريو غير معقول؛
5. **سهل التذكر:** السيناريو يجب أن يكون سهل الحفظ والتذكر، ويسهل التفريق بينه وبين السيناريوهات الأخرى، وينصح بأن يكون عدد السيناريوهات من 3 إلى 5 ونظريا نستطيع الحفظ والتفريق بين 7 سيناريوهات مختلفة؛
6. **متحد:** السيناريو يجب أن يحمل تحديات للشركة أو المؤسسات؛
7. **واضح:** على واضع السيناريو أن يفهم البداية، والعقدة، والنهاية، ومعرفة مواطن الضعف والقوة.

ثانيا_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[2]:

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؛

[1] بختية سعيد المنصوري، عبد مرزوق الظهوري، **التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل**، مرجع سابق، ص32.

[2] سليم صديقي، لخضر سنوسي، **إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية –حالة ولاية المدية–**، مرجع سابق، ص33.

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 مد صلابة الاستراتجيات من خلال أسئلة" ماذا لو "؛

8. توفير سياسة أفضل أو داعمة للقرار؛

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 ومد ترابطهم؛

12. تحديد الخرائط الذهنية[1].

[1] سليم صديقي، لخضر سنوسي، **إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية –حالة ولاية المدية–**، مرجع سابق، ص33.

المبحث الثالث: الاستشراف بالسيناريو

لقد انتشرت العديد من الأساليب التي استخدمت في 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 أد إلى ظهور مناهج حديثة في الدراسات المستقبلية والتي تختلف في مناهجها وتقنياتها الحديثة عن أساليب التنبؤ التقليدية.

المطلب الأول:بناء السيناريو والسيناريو الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المطلب إلى بناء السيناريو من خلال خطوات بناء السيناريو وأهميته، والسيناريو الاستراتيجي من خلال مراحل بناءه وقواعد بنائه.

أولا_بناء السيناريو

1. خطوات بناء السيناريو:

يقوم بناء السيناريو على الخطوات التالية[1]:

أ. تحديد قضية السيناريو المتوقعة في المستقبل التي عادة تصاغ في شكل إشكالية أو تساؤلات حول المستقبل، تتضمن هذه الأسئلة أبعاد القضية وفواعلها الرئيسية والأدوات المحركة للتغير أو التطوير وكذلك المتغيرات الرئيسية، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الدراسة مركزة حول مستقبل النزاعات المسلحة، فإن مضمون الموضوع سوف يتمحور حول التكنولوجيا العسكرية، شركات صناعة الأسلحة، النفقات العسكرية، والقوى المسئولة عن التسلح في المستقبل؛

ب. تحديد نمط التفاعل والتداعي للسيناريو كديناميكية منتجة لمخرجات المستقبل، على افتراض أن التفاعل قائم على علاقة الأطراف بموضوع السيناريو، تأثير مخرجات سلوك الأطراف فيما بعضهم البعض، ومضمون

[1] العربي فاروق، **الاستشراف الاستراتيجي: المفاهيم، النماذج والتقنيات**، مرجع سابق، ص86.

الاستجابات وردود الأفعال نحو المواقف والسياسات لكل طرف، عند أخذ في الحسبان كل هذه الاعتبارات، نكون أمام مصفوفة من التفاعلات المركبة المحددة في:

- ❖ تفاعل طرف معين مع الموضوع، مثلا اختراع شركة لسلاح جديد أو تحسين دقة تصويب سلاح معين وتأثير ذلك على مسار الحرب في المستقبل؛
- ❖ تفاعل طرف مع طرف آخر، مثلا تعاون مجموعة شركات على تطوير طائرات بدون طيار أو توفير حاجات جيوش معينة من العتاد ومختلف أنواع شركات على تطوير طائرات بدون طيار أو توفير حاجات جيوش معينة من العتاد ومختلف أنواع الذخائر.

ت. تفاعل المواضيع مع بعضها البعض، الذي يعد مستوى مؤثر في بناء السيناريو، مثلا تأثير انخفاض أو زيادة نفقات الأسلحة في تباطؤ أو تسارع تطوير نوعية الأسلحة وأساليب القتال في المستقبل، نجد أن موضوعا معينا يؤثر طرديا في آخر تطورا أو ضمورا، وبالتالي يؤثر بشكل حاسم في مضمون وشكل سيناريوهات المستقبل، أما فيما يتعلق بموضوع التداعي أو الآثار المترتبة عن عملية التفاعل، هي الأخرى مهمة في تحديد مضمون السيناريو من خلال تتبعها وكذا نتائج التغذية الرجعية لمصفوفة التفاعلات وتأثيرها باتجاه تعزيز مسارات معينة وإضعاف أخرى، على اعتبار أن التغذية الرجعية يمكن أن تولد آثارا أخرى محددة لشكل المستقبل، ومن الأمثلة التي يمكن إدراجها في الصدد، أن زيادة مبيعات الأسلحة عبر العالم تكون لها تداعيات مأساوية على الاستقرار العالمي وزيادة الحروب الإقليمية؛

ث. الخطوة الرابعة لبناء السيناريو تتمثل في مفهوم" حركية السيناريو"، القائمة على ثنائية" إذا/فإن "If/Then" المتضمنة معنى العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة أو بين الأسباب والنتائج، بحيث أنه من الناحية العملية يتم الاستنتاج بأن حضور مجموعة من المعطيات يمكن أن يولد مجموعة من النتائج أو الآثار عبر صف من عمليات التفاعل، عادة تصاغ –خلال هذه الخطوة– مجموعة من الفرضيات الإجرائية المتضمنة علاقات محتملة بين متغيرات مستقلة وأخرى تابعة، قابلة للقياس الكمي، بشكل يضفي نوعا من المصداقية على نتائج البحث.

من الأمثلة التي تطرح في هذا السياق الخلافات الأمريكية–الروسية حول الأزمة السورية، فإن فترة الحرب الأهلية سوف تستمر أطول مدة ممكنة، على افتراض أن كل طرف سوف يميل إلى دعم وتمويل حليفه في النزاع من أجل أن يبقى صامدا،كذلك إذا استمرت الجماعات المسلحة في الضغط على الحكومات الوطنية في الشرق الأوسط، فإن هناك إمكانية عالية للسيطرة على السلطة أو انفصال الأقاليم التي تسيطر عليها.

ج. الالتزام بمتطلبات بناء السيناريو، تعتبر هذه الخطوة الأكثر الأهمية في مراحل تصميم السيناريو بسبب أن النجاح في الالتزام بالمتطلبات الضرورية والموضوعية لبنائه، يساعد إلى حد بعيد على الوصول إلى نتائج جد متماسكة وتكون قريبة من شكل المستقبل المتوقع، من أولى هذه المتطلبات الضرورية، الوفرة الكافية في البيانات حول الظاهرة المدروسة، بحيث يمكن استخدامها للتعرف على المسارات المستقبلية للسيناريو، مثلا الاستعانة ببرامج

الحاسوب لإسقاط التحاليل الإحصائية ورسم المنحنيات وتقسيم الجداول وغيرها من التقنيات، التي تساعد على الفهم وتعزز القدرة على التنبؤ[1].

2. أهمية بناء السيناريو

تتجلى أهمية السيناريو فيما يلي[2]:

أ. أن السيناريو يبينها إلى كافة المشكلات المحتملة الظهور، لو وقع حدث ما أو أقدمنا على سلوك معين، لذا نجد أنفسنا أمام اختيارين:

- إما أن نتخلى على الفكرة المطروحة أو الاقتراح؛
- أو الاستعداد لجعل المشكلات الناجمة عن الحدث المتوقع في حدها الأدنى؛

ب. أن السيناريو قد يساعدنا على تجنب الكارثة أو غقتناص الفرص المتاحة؛

ت. قد يؤدي السيناريو إلى تعبئة الآخرين في التخطيط أو التقويم لعمل ما، فالأفراد يميلون إلى الانغماس في وضع ما عندنا يجدون أنفسهم في مواجهة وضع حاد؛

ث. أن الانشغال ببناء السيناريو يؤدي إلى فك تعلقنا وارتباطنا بالماضي، وندرك أن المستقبل لن يكون تكرارا للماضي، ولكنه يتيح سلسلة من الخيارات أمامنا والتي قد يكون بعضها مدهشا للغاية وبالتالي يصبح السيناريو أداة لتشكيل المستقبل، على أن كتابة السيناريو تحتاج بشكل أساسي إلى كم كاف من المعلومات عن الظاهرة، لكي يتم تحديد التداعيات المترتبة على كل سيناريو من السيناريوهات.

ثالثا_الاستشراف الاستراتيجي

1. مراحل بناء السيناريو الاستراتيجي

من زاوية استشرافية بحتة، فان الفعل في إقليم (قطاع) معين يمكن أن يعالج انطلاقا من مجموعة من القواعد المكملة لبعضها البعض، والتي تسمح بضبط المسار التي تتفاعل فيه الأطراف الفاعلة،[3] مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يسوده التغير المستمر على مستوى كل من القواعد والفاعلون[4].

وبالتالي، فان صياغة السيناريو الاستراتيجي هي عملية مبنية على نظام مكون من أربعة قواعد أساسية (قاعدة الفعل، القاعدة المؤسساتية، القاعدة العملية، قاعدة المسار).

الجدول رقم (1-1): مراحل بناء السيناريو الاستراتيجي

المراحل	الأهداف/ المحتوى	الأساليب

[1] العربي فاروق، **الاستشراف الاستراتيجي: المفاهيم، النماذج والتقنيات**، مرجع سابق، ص87.

[2] مشاور صيفي، **استشراف المستقبل : أساليب التنبؤ بالمستقبل في التفاعلات الدولية السيناريو نموذجا**، مرجع سابق، ص45.

[3] Anne Marchais-Roubelat , Fabrice Roubelat , Jean-Pierre Saulnier: « Décision Politique, Prospective Et Territoires. Une Approche Par Les Scénarios D'action Stratégique », Prospective Et Stratégie, (Numéros 4-5), 2014, P. 232.

[4] Gaston Berger : « Sciences Humaines Et Prévision », La Revue Des Deux Mondes, 1957, P p. 3-12.

1. الاستكشاف	**الإشكالية: تحديد الأفعال المستقبلية ذات الأولوية القصوى** – البحث وإدماج التغيرات: الاتجاهات، الانقطاعات، الاستراتيجيات. – الفصل بين الممكن، المستبعد وغير المعبر عنه.	– الدراسات والتقارير – قواعد المعلومات – استجواب الفاعلون، الخبراء
2. تشكيل وإعادة تشكيل السيناريوهات	**إعطاء معنى للتغيير** – اختيار الحركات: الاتجاهات، الانقطاعات، منطق الفعل – بناء السيناريو على أساس أنه تحصيل حاصل لشبكة من القواعد التي تتطور ولا تبقى ثابتة (ما هو الفعل؟ من يقوم به؟ ماهي العمليات اللازمة لتجسيده؟ وكيف يمكن متابعته؟)	البناء المعاد (المكرّر)، التكوين، التحويل، التشويه.
3. التقييم	**تقييم الاستراتيجيات المتعلقة بالسيناريوهات** – اختبار مدى استدامة السيناريو – تحليل مختلف المخاطر المتعلقة بالسيناريو – تقييم فرص الابتكار (المؤثرة سلبا أو إيجابا على السيناريو) – تحديد مؤشرات الكفاءة (معدل نمو القطاع الزراعي، معدل نمو سكان الريف، معدل نمو الاقتصاد الريفي).	اقتراح رؤية إجمالية انطلاقا من السيناريوهات

Source : Anne Marchais-Roubelat , Fabrice Roubelat , Jean-Pierre Saulnier : « Décision politique, prospective et territoires. Une approche par les scénarios d'action stratégique », Prospective et stratégie, 2014,(Numéros4-5), p. 227-246.

2. قواعد بناء السيناريو الاستراتيجي

تعد تقنية السيناريو من التقنيات الواسعة الانتشار والاستخدام في الدراسات الاستشرافية، ويستخدم المصطلح في الكثير من المجالات: الفنية والسياسية والعلمية والاقتصادية وغير ذلك من مجالات الحياة، وهو في أصله مصطلح إيطالي مشتق من كلمة سينا (Scenai) بمعنى النظر، أما بالنسبة للاستشراف، فيمكن تعريفه بأنه "وصف لوضع مستقبل ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقا من الوضع الراهن، أو من الوضع الابتدائي المفترض."[1] .

يمكن تلخيص قواعد بناء السيناريو في الجدول رقم (1-2)

الجدول رقم (1-2): قواعد بناء سيناريو الفعل الاستراتيجي

[1] إبراهيم العيسوي، **بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر** 2020، الورقة1 القاهرة، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط، 1998، ص 7.

Règles القواعد		Logique de mouvement منطق الحركة
قاعدة الفعل Règle de l'action	تحديد الأفعال: **ما هي؟** أو **ماذا؟**	مجالات تدخل الأطراف الفاعلة المجالات التي لا تتدخل فيها الأطراف الفاعلة
القاعدة المؤسساتية Règle Institutionnelle	كيف تتم إثارة الفعل، **لماذا؟**	ما هي مبررات الفعل ما هي مضادات للفعل
قواعد العمليات Règles opérationnelles	ما هي العوامل التي تعتبر مع أو ضد تجسيد العمليات، **كيف؟**	ظروف تجسيد الفعل
قواعد المسار **Règles de conduite**	كيف يتم تطبيق الرقابة من قبل الأطراف الفاعلة. **ماذا بعد؟**	تحول الفعل: - الانتقال إلى سيناريو آخر - الأزمة وعدم القدرة على مغادرة السيناريو - الانتقال بين سيناريوهات محددة، ذهابا وإيابا.

Source : Anne Marchais-Roubelat , Fabrice Roubelat , Jean-Pierre Saulnier : « Décision politique, prospective et territoires. Une approche par les scénarios d'action stratégique », Prospective et stratégie, Apors editions, 1/2014 (Numéros 4-5), p. 233.

المطلب الثاني: تقييم تقنية السيناريو

باعتبار أن السيناريو إحدى أهم التقنيات المستخدمة في هذه الدراسات المستقبلية فإنه قبل التطرق إلى سلبيات وايجابيات تقنية السيناريو ينبغي الإشارة أولا إلى أن الصعوبات سواء من حيث ما تتعلق بالجانب المنهجي: أو ما يخص جانب المعلومات، أو ما يتعلق بالصعوبات الثقافية وغياب الثقافة المستقبلية.

أولا_ايجابيات تقنية السيناريو

1. من بين نشاط القوة في السيناريوهات هي أنها لا تصف مستقبل واحد فقط، بل تسعى على تحقيق الإصلاح وتكييف القرارات السياسية والعمل على التنبؤ بنتائج اختيار مسار معين من المسارات المختلفة لتطور الأحداث؛

2. السيناريوهات تفتح العقل على احتمالات لا يمكن تصورها وتطعن في المعتقدات الداخلية القديمة؛

3. علاوة على ذلك، استخدم السيناريوهات يمكن من تغيير الثقافة السائدة وإعادة التفكير الجذري في الفرضيات السابقة وفق أسس إستراتيجية.

ثانيا_سلبيات السيناريو:

هناك عدة صعوبات تواجه بناء السيناريو في الدراسات المستقبلية، فمن الصعب وضع سيناريوهات مضمونة ومفيدة في التعامل مع الرؤى المتعددة، كما أن التركيز على فكرة أن السيناريوهات مجرد توقعات للمستقبل يعيق في بعض الأحيان عملية بناء السيناريو، كما أن صياغة وتقديم السيناريوهات يعتمد كثيرا على المستخدمين المستهدفين، إضافة إلى أن بعض السيناريوهات تبقى على مستوى عموميات واسعة تفتقر إلى التحليل، كما أن بناء السيناريو يستغرق وقتا طويلا جدا لهذا قد لا يعطي الباحثين وقتا كافيا، وعلاوة على ذلك، فإن البيانات والمعلومات تجلب مصادر مختلفة ليتم جمعها وتفسيرها مما يجعل بناء السيناريو يستغرق وقتا طويلا، ويمكن أن يكون من الصعب عدم التركيز على السيناريوهات السوداء والبيضاء أو على الأرجح سيناريو "التمني" أثناء عملية بناء السناريو[1].

المطلب الثالث: تخطيط السيناريو

سنقدم من خلال هذا المطلب مفهوم تخطيط السيناريو، أهدافه، ونماذجه.

أولا_مفهوم تخطيط السيناريو Strategic Planning

السيناريوهات هي مجموعة من المستقبليات المعقولة منطقيا ولكنها مختلفة من حيث البنية، ويصبح من الصعب وبشكل اكبر إذا كان هناك مجال مستمر من الاحتمالات أو الإمكانات أو كان هناك غموض تام فيما يتعلق بالمستقبل والذي سيكون عليه الحال إذا كانت المنظمة تنظر إلى المستقبل البعيد جدا أو المدى المتوسط فان الغموض التام غير مرجح وفي أي حدث فان مثل هكذا غموض يمكن إزالته بواسطة العمل الإعدادي لبناء السيناريو، وحتى المجال المستمر يمكن تقليله إلى عدد محدود أو متناهي من الاحتمالات مع وجود احتمالات للبعض أكثر من الأخريات.

وأشار (Note) لتخطيط السيناريو الاستراتيجي على أنه تقنية مستقبلية تستعمل في التحليل والتخطيط الإستراتيجي المتوسط إلى طويل الأمد وتستعمل لتطوير استراتيجيات وسياسات قوية ومرنة ومتجددة أي مبدعة وإن السيناريوهات هي قصص أو روايات بالمستقبل تصف كيف سيبدو العالم مثلا عام 2050 فهي تكشف كيف أن العالم يمكن أن يتغير إذا تم تقوية أو إنهاء أو ظهور أحداث متنوعة، وعادة توضع سيناريوهات بين (2 و 5) لتمثل أوضاعا مختلفة بالمستقبل مرتبطة مع توجهات وأحداث مختلفة، وبعدها تستعمل هذه السيناريوهات لمراجعة أو اختيار مدى من الخطط وخيارات السياسة، وذكر Ratcliffe أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو آلة تساعد صانعي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط والبرمجة، وتخفيض مستوى عدم التأكد ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت، أو التي سوف يتم اتخاذها، في الوقت الحاضر.

[1] فيروز مزياني، **الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية: السيناريو أداة الوحدة المنهجية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العد التاسع، الجزائر، جوان 2016، ص483.

كما يحدد (Shoemaker) تخطيط السيناريو بكونه حقلا وطريقة منظمة لتصور مستقبليات ممكنة، وهذا يساعد على تطوير قابلية المنظمة في التعامل مع بيئتها وملاحظتها بطرائق بارعة، وهو بالنتيجة ما يؤدي إلى منظمة متعلمة(Organization Learning) قوية على المدى البعيد.

وعرف بأنة احد أساليب التخطيط يتضمن طرح عدة معلومات معقولة وتخيل بيئات مستقبلية بديلة يمكن أن تتخذ فيها القرارات المتعلقة بالمستقبل لغرض تغيير التفكير الحالي من اجل تحسين التعلم وتحسين الأداء.

وتتضمن عملية تخطيط السيناريوهات الأتي[1]:

1. فحص المتغيرات المحتملة في البيئة الطبيعية والمتغيرات الاجتماعية؛

2. تحدد ظروف عدم التأكد في كل من القوى الخمسة للبيئة والتي هي (المنافسون، المشترون، الموردون، أصحاب المصلحة، الداخلين الجدد)؛

3. تكوين مجموعة واسعة من الاقتراحات المعقولة عن التوجهات المستقبلية؛

4. تكوين اقتراحات عن التوجهات الفردية في السيناريوهات الداخلية الثابتة؛

5. نحلل الوضع التنافسي مع إعطاء نتائج محتملة لكل سيناريو؛

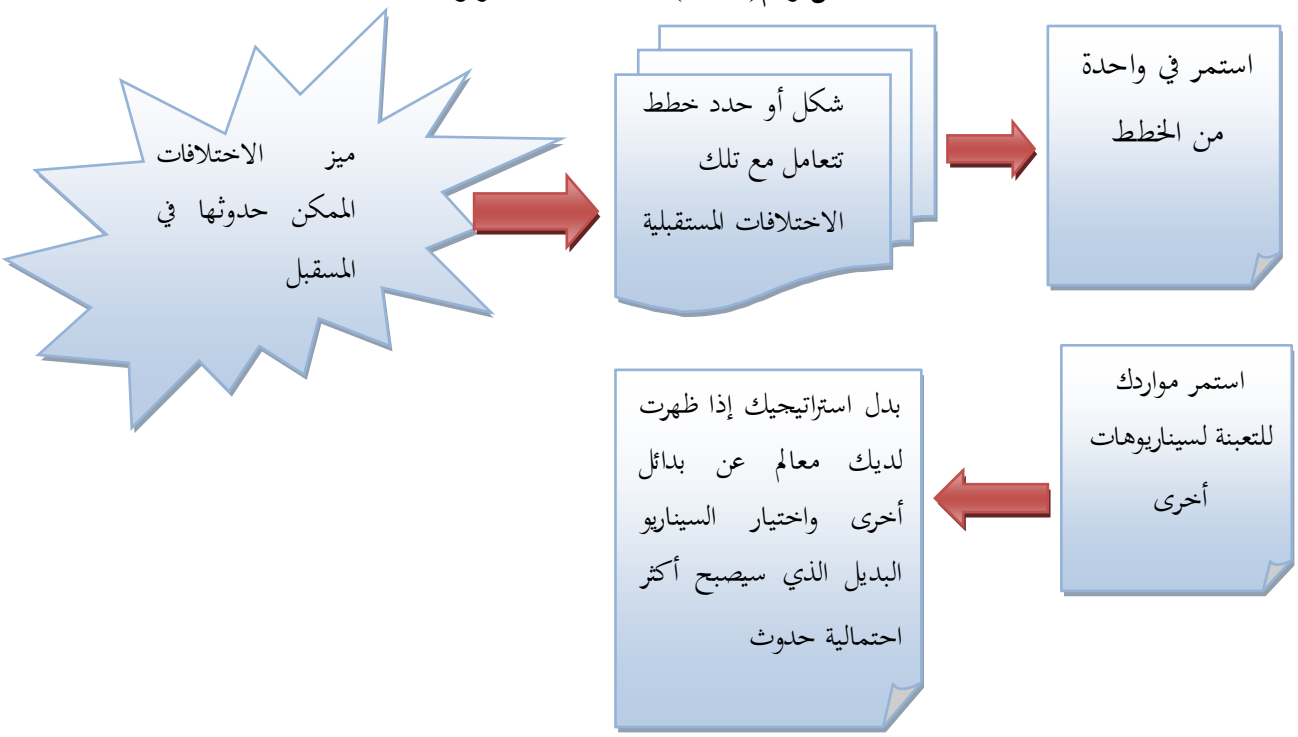
6. نحدد مصادر الميزة التنافسية لكل سيناريو؛

7. التنبؤ بسلوك المنافسين تحت كل سيناريو؛

8. اختيار السيناريو الذي يحقق أفضل النتائج والتوقعات.

[1] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص ص 4-5.

الشكل رقم(1-3): تخطيط السيناريو

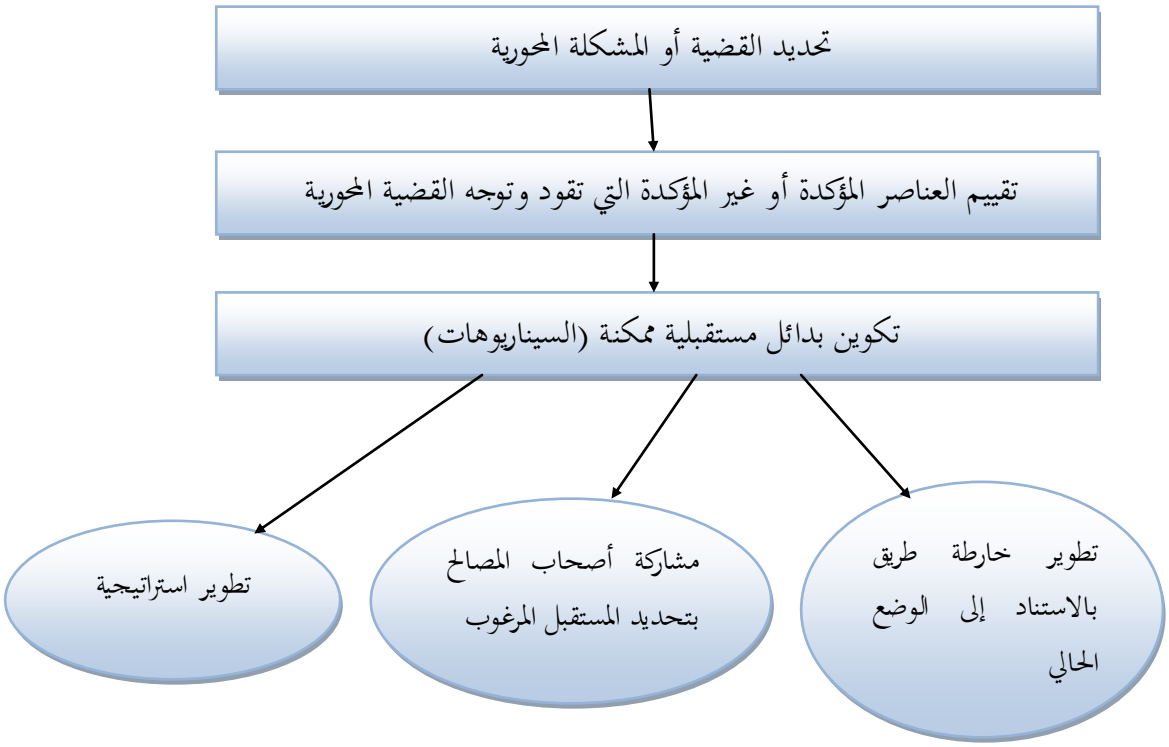


المصدر: سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص6.

إن تخطيط السيناريو بالشكل الحالي والذي يلاحظ في المنظمات حول العالم له جذران : **الأول**، هو المنظور المستقبلي Futurism والذي أصبح فيه تحليل السيناريو طريقة مهمة و**الثاني** هو الإستراتيجية التي من خلالها توصل فيها المديرون والإستراتيجيون منذ السبعينات إلى أدوات جديدة وأكثر ملائمة للعمل مع القضايا المعقدة وفي الوقت الذي استخدم فيه أصحاب المنظور المستقبلي السيناريوهات كوسيلة للتحليل والبحث في القضايا الكبيرة وإيصالها، وكان الإستراتيجيون يهتمون به كأداة تخطيط قوية ومؤثرة ولم يكن السؤال من حيث الأساس " ما الذي يمكن أن يحدث؟ "بل " ما الذي من المفترض القيام به؟ (إدريس والغالبي) وان التخطيط يمثل طريقة منهجية لتطوير وفحص واختبار الخطط والاستراتيجيات في أوقات اللات أكد على وجه الخصوص وذلك من خلال إيجاد وتشكيل وتكوين مستقبليات ممكنة وكما موضح في الشكل[1].

[1] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص ص6-7.

الشكل رقم(1-4): تخطيط السيناريو



المصدر: إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، **السيناريو والعملية التخطيطية –مفاهيم أساسية–**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص83.

ثانيا_أهداف تخطيط السيناريو Scenario Planning Goals

بهدف تخطيط السيناريو إلى مساعدة المنظمة على توقع الظروف الشاذة وفهم المخاطر والوعي بالاحتمالات المستقبلية البديلة أن هدف تخطيط السيناريو هو خلق صورة شاملة ومتكاملة لكيفية تطوير المستقبل وقد يعرض السيناريو خطة كاملة بما في ذلك الإجراءات والنتائج أو السياسات المحتملة وقد حدد الغرض من السيناريو فيما يلي[1]:

1. زيادة الإدراك من خلال المساعدة في معرفة ما يمكن أن يحدث في العقود المستقبلية المحتملة، وكيفي ولماذا قد يحدث هذا؛

2. إنتاج قرارات جديدة نظرا لظهور اعتبارات جديدة؛

3. إعادة صياغة القرارات القائمة من خلال توفير سياق جديد يتم فيه اتخاذها؛

4. تحديد القرارات الطارئة عن طريق استكشاف ما يمكن أن تفعله المنظمة في ظل ظرف معين؛

وكما يهدف تخطيط السيناريو إلى اتخاذ قرار سليم حول المستقبل سواء كان هذا القرار يتخذ من قبل أفراد أو جماعات أودول، وقد حدد نوعين من أهداف السيناريو الاستكشافي ودعم القرار حيث يمثل الهدف

[1] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص ص 14-15.

الاستكشافي زيادة الوعي وتحفيز الإبداع والتفكير فيما تستخدم سيناريوهات دعم القرار لدراسة الممارسات المستقبلية.

وكما يهدف تخطيط السيناريو إلى[1]:

1. التخطيط الاستراتيجي المستنير على نحو أفضل؛

2. تعزيز الحوار مع أصحاب المصلحة؛

3. فهم أفضل لبيئة الأعمال في المستقبل؛

4. تطوير القدرة على التفكير على نطاق واسع؛

5. تعزيز التخطيط للطوارئ.

ثالثا_نماذج تخطيط السيناريوModels Scenario Planning

تتطلب عملية تخطيط السيناريو استخدام نموذج ناجح وعلى الرغم من نجاح العديد من المنظمات في تطبيق نماذج تخطيط السيناريو وقد يعود هذا إلى عدة أسباب منها أن مخططي السيناريوهات قد يرفضون الإفصاح تماما عن منهجياتهم ويشير باحثون إلى أنه لا يوجد نموذج واحد لتخطيط السيناريوهات، ومراجعة الأدبيات يكشف عن وجود عدة نماذج لسيناريوهات تولد نتيجة العديد من الخصائص المشتركة وفيما يأتي استعراض لبعض هذه النماذج:

1. نموذج Chemmack

يقترح هذا النموذج خمس وحدات رئيسية يتم اعتمادها في مجال تخطيط السيناريو وهي:

أ. **السيناريوهات** والتي وصفت بأنها قصص سردية عن المستقبل والخطوط العريضة لعدة مسارات محتملة تستخدم لتحدي الافتراضات الأساسية لصانعي القرار داخل المنظمة؛

الشكل رقم(1-5): نموذج Chemmack



المصدر: سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص15.

ب. **التعلم**: وهو محرك الأداء وعرف بأنه اكتساب المعرفة والمهارة وتكمن فائدة التعلم في نظام تخطيط السيناريو بافتراض أن الهدف الأساسي لأي نظام تخطيط هو إعادة الإدراك وهذا يتطلب تعلم الأفراد والمجموعات شيئا جديدة عن المنظمة وبيئتها؛

[1] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص16.

ت. النماذج الذهنية: وتشمل افتراضات للأفراد ويعتقد أن إعادة تنظيم المنظمة وبيئتها تحدث من خلال التعلم الذي يجبر المشاركين على إعادة النظر في افتراضاتهم وتغيير نماذجهم الذهنية التي تجسد الطريقة التي يرى فيها الأفراد العالم؛

ث. القرارات: ويعرف القرار بأنه فعل أو عملية للوصول إلى قرار واحد بعد مراعاة خيارات متعددة ويستند إلى إعادة الإدراك الذي يتولد في عملية بناء السيناريوهات؛

ج. الأداء: ويعتبر تحسين الأداء هو النتيجة الأولية لنظام التخطيط في هذا النموذج إما الوحدات الأخرى للنموذج فهي تعد محركات الأداء وكما موضح في الشكل.

2. نموذج Keough & Shanahan

يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل هي[1]:

أ. الانخراط في السيناريو: أن مجرد اتخاذ القرار للانخراط في تخطيط السيناريو لا يضمن تطوير استراتيجيات ناجحة، لذلك ينبغي على المنظمة أن توفر البدائل وتحدد إذا كان تخطيط السيناريو قابلا للتطبيق أو مجديا، وتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تشير إلى أن تخطيط السيناريو قد يكون مناسبة للمنظمة؛

ب. تكوين الفريق: ينبغي أن توفر المرحلة الثانية تعليمات للمنظمات حول تكوين فريق تخطيط السيناريوهات القادر على خلق سيناريوهات موثوقة وواقعية من خلال مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر لان نجاح عملية السيناريو بأكمله يتوقف على الفريق وينبغي أن تتألف الفرق من مجموعة واسعة من المشاركين بمستويات فكرية وثقافية مختلفة ومتنوعة؛

ت. مرحلة بناء السيناريو: تتضمن الإنشاء الفعلي ووضع السيناريوهات من قبل الفريق الذي تم تشكيلة في المرحلة الثانية وتتضمن عملية بناء السيناريو عدة نماذج يبدأ كل نموذج يفهم أو تعريف المشكلة ويتبعها تحديد منهجي لأصحاب المصلحة والاتجاهات والقيود وغيرها من القضايا التي قد تؤثر، ثم يتم ترتيب هذه العناصر حسب الأهمية وعدم اليقين؛

ث. عملية اتخاذ القرار: ينبغي إشراك صناعة القرار بنشاطات في جميع مراحل عملية تخطيط السيناريوهات، والذين لديهم القدرة على استخدام المعلومات المتوفرة، وينبغي فهم إشراك صانعي القرار الرئيسيين في المراحل السابقة كمرحلة عملية اتخاذ القرار الفعلية، وتوفر المراحل السابقة وسائل الاستخلاص المعلومات المهمة لدعم اتخاذ القرار من خلال السيناريوهات، في النهاية يجب على قادة المنظمة مراجعة السيناريوهات المحتملة، واتخاذ القرارات بشأن العمليات المستقبلية؛

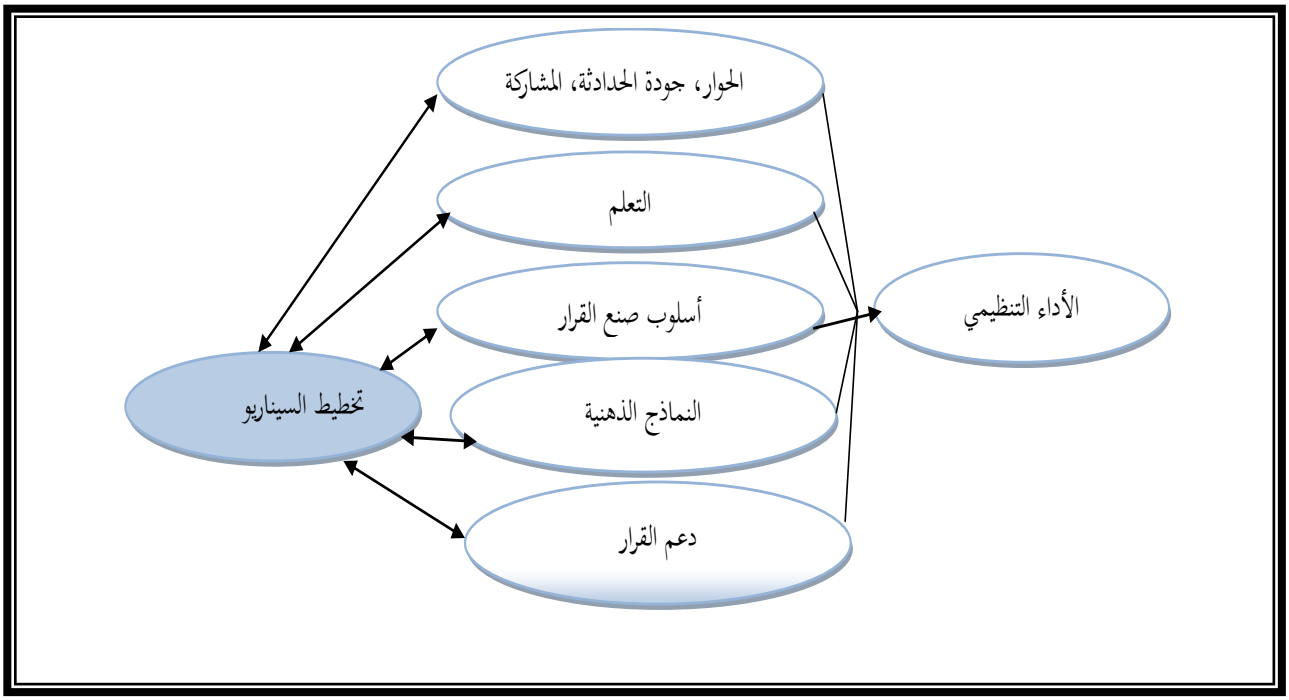
ج. رفع الأداء: المرحلة الأخيرة من النموذج العام التي تلزم وضع معايير تظهر بوضوح العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء؛

[1] سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، **سيناريوهات الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص16.

3. نموذج Chermack

وفقا لهذا النموذج يبين بان تخطيط السيناريو يساعد المشاركين على بناء مجموعة من العقود المستقبلية المتسقة داخلية والمصورة التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات بشأن المستقبل لغرض تغير التفكير وتحسين صنع القرار وتعزيز التعلم البشري والتنظيمي وتحسين الأداء ويقترح هذا النموذج بان المشاركة تتوسط تأثير تخطيط السيناريو على الأداء التنظيمي جنبا إلى جنب مع الحوار وجودة المحادثة ووصف المشاركة كطريقة تمكن المشاركين في تخطيط السيناريو من تجربة الأفكار والمعرفة والمعتقدات والخبرات.

الشكل رقم(1-6): نموذج Chermack



المصدر: سمار مهدي صالح، **كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، سيناريوهات الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص17.

الخلاصة:

يعبر الاستشراف من مقومات الإدارة الحديثة التي تركز إستراتيجيتها على الدراسة العلمية الدقيقة للواقع بجميع جوانبه، هدفها بناء مستقبل أفضل، وهو منهج للتطوير والتحديث وبناء مستقبل أفضل، والهدف النهائي للاستشراف الاستراتيجي ليس فرض الصورة التي يجب أن يكون عليها القطاع وفقا للتصور المعياري، بل التعريف بنتائج القرارات التي تم اتخاذها وآفاقها المستقبلية من جهة، ومرافقة الفعل الذي قد تتغير قواعده في لحظة زمنية معينة نتيجة لتغير معطيات البيئة الكلية للمؤسسة أو القطاع (الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية...) أو تغير استراتيجيات الأطراف الفاعلة (الوزير، مدير الزراعة، البنوك) أو ظهور فاعل جديد لم يكن متواجد في المراحل السابقة، فالغاية المراد تحقيقها هي لتعريف بمختلف العناصر التي يجب مراقبتها أو التدخل من أجل التأثير عليها (الحركة) وفقا لمجموعة من الأفعال (تثبيت السكان، نمو الإنتاج الزراعي) ومجموعة من القواعد المرتبطة ببعضها البعض.

بدو 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 أخر محاولة استباق المستقبل نفسه بتغيير الظروف الاجتماعية والبيئية التي تعمل من خالاها هذه العوامل، وتحتوي السيناريوهات على وظائف هامة باعتبارها عملية يمكن أن تساهم في تدريب وتعليم الأفراد وتغيير نظرتهم لذواتهم ونظرتهم للعالم.

الفصل الثاني: الإطار النظري
للمخططات البلدية والتنمية المحلية

تمهيد:

تعتبر البلدية انسب جهاز إداري محلي يمكنه تحقيق طموحات وتطلعات المواطنين في جميع المجالات، من خلال برامج تنموية تخدم المصلحة العامة لسكان البلدية تحاول الدولة من خلالها تأكيد سياسة اللامركزية، لاسيما في مجال التخطيط، تساهم البلدية في التنمية المحلية عن طريق المخطط البلدي للتنمية، الذي يعتبر الأداة المفضلة لدعم التنمية، وتحقيق سير الخدمات العمومية وتشجيع التضامن المحلي، حيث تتيح الدولة لسكان البلدية من خلال التعبير عن حاجاتهم التي يقدرونها بأنفسهم ويقترحون حلولا لمشكلاتهم وفق وجهات نظرهم أو على الأقل وجهات نظر من يمثلهم.

وتعتبر التنمية المحلية أسلوب عمل ينطلق من القاعدة نحو المركز لتحقيق تنمية وطنية شاملة ومتكاملة وذلك انطلاقا من قاعدة أساسية، هي أن وضعية التجمعات النامية واحتياجاتها إلى مشاريع تنموية كبيرة يتطلب نوعا من تقييم العمل في إطار السياسة العامة للتنمية الشاملة للمجتمع ككل، وخصوصا إذا كان هذا الأخير يتميز بتعدد الأقاليم الجغرافية ذات الموارد والإمكانيات المختلفة.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: المخطط البلدي للتنمية المحلية.**
- **المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية.**
- **المبحث الثالث: نظريات ومقومات التنمية المحلية.**

المبحث الأول: المخطط البلدي للتنمية المحلية

تعتبر البلدية انسب جهاز إداري محلي يمكنه تحقيق طموحات وتطلعات المواطنين في جميع المجالات من خلال برامج تنموية محلية تخدم المصلحة العامة لسكان البلدية تحاول الدولة من خلاله تأكيد سياسة اللامركزية لاسيما في مجال التخطيط، تساهم البلدية في التنمية المحلية المستدامة عن طريق المخطط البلدي للتنمية الذي يعتبر الأداة المفضلة لدعم التنمية المحلية وتحقيق حسن سير الخدمة العمومية وتشجيع التضامن المحلي حيث تتيح الدولة لسكان البلدية من خلاله التعبير عن حاجاتهم التي يقدروها بأنفسهم ويقترحون حلولا لمشكلاتهم وفق وجهة نظرهم أو على الأقل وجهة نظر من يمثلهم.

المطلب الأول: ماهية المخطط البلدي للتنمية

يعتبر المخطط البلدي للتنمية وسيلة في يد البلدية، تجسد من خلاله لامركزية التخطيط بهدف تحقيق التنمية المحلية الشاملة على إقليمها، ويرتبط المخطط البلدي للتنمية بمختلف الاحتياجات الأساسية للمواطن، الأمر الذي جعل مجاله يتسع ليشمل مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث يعتبر المخطط البلدي للتنمية نوع من أنواع المخططات التي يمكن أن تقام على مستوى الجماعات الإقليمية إلى جانب المخطط الولائي للتنمية.

أولا_تعريف المخطط البلدي للتنمية

هي عبارة عن مخططات شاملة للتنمية في البلدية وهو أكثر تجسيدا للامركزية علي مستوي الجماعات المحلية ومهمته توفير الحاجات الضرورية للمواطنين ودعم القاعدة الاقتصادية، ومحتوي المخطط عادة ما يشمل التجهيزات الفلاحية والقاعدية وتجهيزات الانجاز والتجهيزات التجارية[1].

هو عبارة عن مخطط شامل للتنمية في البلدية، جاء لتكريس مبدأ اللامركزية على مستوى الجماعات المحلية، مهمته توفير الحاجيات الضرورية للمواطنين ودعم القاعدة الاقتصادية، حيث يشمل هذا المخطط التجهيزات القاعدية والفلاحية وتجهيزات الإنجاز[2].

ونصت المادة 102 على أنه "يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهدته ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة لإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية[3].

---

[1] سهام براهيمي، فايزة براهيمي، **مالية البلدية في ظل قانون البلدية الجديد11 /10 ودورها في تحقيق التمية المحلي**ة، مجلة الحقوق، العدد 03، 2013، ص659.

[2] المرسوم رقم 136/73 المؤرخ في 9 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ مخططات البلدية الخاصة بالتنمية، جريدة رسمية رقم67، المؤرخة في 21 أوت 1973.

[3] افلح عبد الحفيظ، **دور المجلس الشعبي البلدي في إعداد وتنفيذ المخطط البلدي للتمية–دراسة حالة بلدية ورقلة–** مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–، الجزائر، 2021-2022، ص15.

يكون اختيار العمليات التي تنجز في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي، وعليه فإن إعداد المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات هاته الهيئة، حيث اوجب المشرع أن تكون برامج تنمية البلدية متوافقة مع أهداف المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم والمخططات التوجيهية القطاعية، ويكون ذلك عن طريق اقتراح المشاريع المراد إدماجها فيه من قبل المجلس الشعبي البلدي بتقديم اقتراحات تعكس طلبات قاطني الجماعات الإقليمية و أولويات التنمية في البلدية وذلك بواسطة إجراء مداولة[1].

وعليه ومن خلال ما قدمنا، فإن المخططات البلدية هي عبارة عن برامج عمل تقررها السلطات المختصة في إطار المخطط الوطني وتحدد مدتها وأولوياتها وكيفية تمويلها ويتم إنجازها على عدة مراحل، حيث تكلف البلدية بإعداد واعتماد مشاريعها التنموية وترفعها للولاية وتتعلق المخططات البلدية بقطاعات تمس الحياة اليومية للمواطنين كالمياه والتطهير والنقل وغيرها، كما تعتبر من الاختصاصات المباشرة للمجلس الشعبي البلدي.

ثانيا_محتوى المخطط البلدي للتنمية

يمس المخطط البلدي للتنمية في محتواه كل القطاعات ونذكر[2]:

1. القطاع الاقتصادي: إذ تسجل بخصوص كل المشاريع المتعلقة بالتنمية الاقتصادية حسب الأولويات ونذكر منها شبكة الطرق لما لها من أهمية في ربط أجزاء الإقليم وفك العزلة سواء كانت إنشاء طرق جديدة أو صيانتها أو كانت منشآت كالجسور أو إصلاحات كبرى ناتجة عن الكوارث الطبيعية أو أشغال أخر؛

2. قطاع البريد والمواصلات، إنشاء مراكز ومكاتب البريد؛

3. قطاع المنشآت الاجتماعية والثقافية والرياضية؛

4. التهيئة العمرانية (تهيئة الشوارع، الإنارة العمومية)؛

5. الصحة والنظافة لمراكز صحية، قاعات علاج، شيكات الصرف الصحي؛

6. قطاع التعليم والتكوين (بناء المدارس الابتدائية تهيئتها تجهيزها وترميمها)؛

7. قطاع الفلاحة والري (توسع شبكات المياه، حفر الآبار، اقتناء المعدات)؛

8. قطاع المنشآت الإدارية مثل مقرات البلديات وملحقاتها.

ثالثا_إجراءات ومراحل إنجاح المخطط البلدي للتنمية

1. إجراءات المخطط البلدي للتنمية: بهدف إعداد المخطط البلدي للتنمية لا بد من احترام مجموعة من الشروط أو الإجراءات، والتي تتمثل في[3]:

---

[1] اقرين عبد الحليم، **دور البلدية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص13.

[2] حفيظة رداوي، **تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011، ص27.

[3] قطاط محمد الصغير، **دور المجالس في التنمية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحميد ابن باديس، الجزائر، 2017-2018، ص45.

أ. **مراعاة البلدية لطاقاتها** : والمتمثلة في طاقاتها المالية، والبشرية والمادية وهذا عن طريق إحصاء واختيار إمكاناتها المتوفرة، و من ثم مقارنتها مع نسبة البطالة والشباب والمستوى الثقافي؛

ب. **ضبط حاجيات البلدية وترتيبها حسب الأولوية:** حسب المرسوم التنفيذي 57/93 المؤرخ في : 1993/02/2، فعلى المخطط البلدي للتنمية التركيز على عمليات التجهيز و الاستثمارات الأولوية؛

ت. **مراعاة التوجهات الحكومية:** وهي التوجهات السياسية التي تنتهجها كل حكومة وفق البرنامج الذي تعده، وتكلف الهيئات اللامركزية بتطبيق وتنفيذ هذا البرنامج؛

ث. **مراعاة الظروف المالية العامة:** وهذا عن طريق القيام بدراسة المشاريع المالية قبل تمويلها لتجنب الوقوع في مشكل العجز؛

ج. **الوفاء بالوعود الإنتخابية:** ونقصد بها الوعود التي وعد بها المواطنين أثناء الحملات الانتخابية ضمن برنامج التكتل السياسي المنتخب[1].

2. مراحل إنجاح المخطط البلدي للتنمية

يعتبر المخطط البلدي للتنمية برنامج الدولة ذي التسيير اللامركزي الأكثر استعمالا منذ 1974 و ذلك بناءا على المرسوم 136/73 يتعلق باستثمارات التنمية لصالح البلدية في إطار التوجهات الوطنية للتنمية وقوانين المالية ضمن ميزانية التجهيز المحددة لنفقات الدولة السنوية.

أ. **طريقة التسجيل والمصادقة على مخطط البلدية:** لم ينظم المرسوم 136/73 عملية إعداد المخطط البلدي للتنمية بطريقة مفصلة ودقيقة ولكن ترك صلاحية دراسة ملائمة البرامج الواجب القيام بها وفق احتياجات سكان البلدية، وذلك في إطار الأولويات والتوجهات الوطنية.

تتولى اللجنة التقنية للبلدية عند نهاية كل سنة ميلادية وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي إعداد بطاقات تقنية لكل عملية مقترحة بعد عملية إحصاء وتحديد جميع حاجيات سكان البلدية وترتيبها حسب الأولوية من خلال إعداد البطاقة التقنية يتم تحديد طبيعة الأشغال أو التجهيزات المراد إنجازها بالتفصيل والكلفة المالية للمشروع.

تعرض الاقتراحات المضبوطة من طرف اللجنة التقنية للبلدية على اللجنة التقنية للدائرة لمناقشتها وترتيب أولوياتها تبعا لأهمية كل مشروع، حيث يتم التأهيل والمصادقة على المشاريع المقبولة واقتراح إمكانية التكفل المالي ببعضها ضمن مدونة المشاريع القطاعية للولاية[2].

تتوج أشغال لجنة الدائرة بتقييد القرارات المتخذة والمتوصل إليها ضمن محضر اجتماع يرفع إلى الجنة التقنية بالولاية وتحت رئاسة والي الولاية وبحضور مدير التخطيط والتهيئة العمرانية بالولاية وكذا رئيس المجلس الشعبي

[1] قطاط محمد الصغير، **دور المجالس في التمية**، مرجع سابق، ص46

[2] اقرين عبد الحليم، **دور البلدية في تحقيق التمية المستدامة في الجزائر**، مرجع سابق، ص14.

الولائي، يتم خلاله المصادقة على المشاريع المقبولة وتسجيلها وقد يؤجل التكفل بالبعض الآخر منها لسنوات قادمة حسب أولوية وأهمية المشاريع المقترحة.

يقوم الوالي بطلب الإعانات المالية اللازمة لتنفيذ المخططات البلدية للتنمية من السلطات المركزية والتي تقررها الدولة إجمالا في إطار قانون المالية تحت عنوان المخططات البلدية للتنمية.

ب. تنفيذ المخطط البلدي للتنمية: يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي والمحاسب العمومي بتبليغ الوالي بالاعتمادات المخصصة بالعمليات المدرجة في المخطط البلدي الموافق عليها، ومن هنا يبدأ تنفيذ المخطط من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يخضع إلى رقابة مشددة من طرف الوالي فلا يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي التعديل في رخص البرامج لعملية ما إلا بموافقة الوالي الذي له حق التعديل في حدود الاعتمادات الكلية للمخطط[1].

رابعا_مجالات المخطط البلدي للتنمية

تختص المخططات البلدية للتنمية بمجموعة من العمليات التنموية في ميادين مختلفة تمس حياة المواطنين على مستو البلدية، ويمكن إجمالها فيما يلي[2]:

1. قطاع المنشآت الإقتصادية : تعد من أهم الميادين التي تبرز فيها المخططات البلدية وتشمل:

أ. الطرق: والتي تعد ذات أهمية كبيرة، ورغم تسجيل بعض النتائج الإيجابية في بعض الولايات، فليس الأمر كذلك بشان الولايات الأخر، نظرا لنقص إمكانيات الإنجاز، فنجد في بعض الأحيان إنجاز شبكة غير مناسبة وذات نوعية سيئة، وبالرغم من هذه الوضعية أصبح عدد المناطق المعزولة قليلا جدا، يتعين في إطار المخطط مواصلة الجهود الرامية إلى فك العزلة، كما يتعين على وجه الخصوص الاستفادة من بعض الطرق التي أصبحت لها أهمية جهوية بل وحتى وطنية لكي تسمح بدعم قاعدة الاقتصاد الوطني والمحلي؛

ب. البريد والمواصلات: لقد سجل هذا القطاع معدلا جيدا في مجال تغطية البلديات بواسطة مراكز البريد؛

ت. النقل: وهذا عن طريق تطوير مختلف وسائل النقل، وإنجاز كل ما من شأنه تسهيل حركة المرور؛

2. قطاع الهياكل الاجتماعية والثقافية : حي أشارت المادة 122 من قانون البلدية الجزائري إلى أن البلدية تبادر بكل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومساعدتها لا سيما في مجالات الصحة، الشغل والسكن.

كما تعمل البلدية على المبادرة للتنشيط الثقافي على مستوى البلدية ودعم البرامج الثقافية، وأيضا في إطار الصحة تتكفل البلديات بإنجاز قاعات العلاج وصيانتها وهذا طبقا للمقاييس الوطنية.

---

[1] اقرين عبد الحليم، **دور البلدية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**، مرجع سابق، ص15.

[2] افلح عبد الحفيظ، **دور المجلس الشعبي البلدي في إعداد وتنفيذ المخطط البلدي للتنمية–دراسة حالة بلدية ورقلة–**، مرجع سابق، ص19.

3. قطاع الثقافة والترفيه: فتشمل المخططات البلدية على المشاريع الهادفة للمحافظة على الهياكل والأجهزة المكلفة بالنسبة للثقافة والرياضة والترفيه وهذا عن طريق صيانتها، وتقوم بإنجاز مختلف المراكز الثقافية عبر إقليمها من مكاتب بلدية، ومسارح، ومراكز للثقافة؛

4. قطاع الري والفلاحة: إذ تشمل المخططات البلدية المشاريع المتعلقة بالأعمال الصغيرة الخاصة بدعم الريف من خلال التحسين العقاري، غرس الأشجار، المنشآت المائية الصغير، نشاطات تربية المواشي الصغيرة، وعليه تتكفل البلدية بإنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء كما تسهر على حماية التربة والموارد المائية، وتساهم في استعمالها الأمثل وذلك بدراسة إمكانيات استصلاح الأراضي بالسقي.

أما فيما يخص قطاع الري فتقوم المخططات البلدية بعدة مشاريع في هذا الإطار، حيث تعمل على التزويد بالمياه الصالحة للشرب ويتعلق الأمر بتعبة المياه بكميات كافية وبنوعية جيدة، مما يستلزم البحث عن موارد حقيقية واستغلالها بصفة تسمح بتلبية حاجيات المواطنين على الأمد المتوسط، إضافة للري وتصريف المياه ثم إنشاء عشرات الكيلومترات من الساقيات وعشرات من السدود الصغيرة في المناطق شبه الصحراوية.

5. قطاع التربية والتعليم: فتبادر البلدية من خلال مخططها التنموي باتخاذ كل إجراء من شأنه أن يشجع التعليم ما قبل المدرسي، ويعمل على ترقيته، وتقوم بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي، وإعادة إصلاح المدار والقيام بالأشغال الكبرى في هذا المجال وكذلك عن طريق تجديد التجهيزات المدرسية؛

6. القطاع الصناعي: ويتعلق بتسجيل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المخطط البلدي للتنمية بعد القيام بدراسات عامة[1].

المطلب الثاني: أنواع المخطط البلدي للتنمية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أنواع المخطط البلدي للتنمية و (PSD، PCD)

أولا_المخططات البلدية للتنمية العادية: وهي التي كانت تعد كل سنة بالطريقة العادية وأيضا وفق النظام المعمول به منذ إنشاء المخططات البلدية للتنمية.

ثانيا_المخططات البلدية للتنمية التكميلية: والغرض منها الحصول على الموارد المالية التكميلية من ميزانية الدولة والتي يخصص جزء منها إلى برامج المخططات البلدية للتنمية.

ثالثا_المخططات البلدية للتنمية الاستعجالية: وهي التي تعد في الحالات الاستثنائية أو الخاصة ويكون لها شكل استعجالي مثل ما حدث في : 21 ماي 2003 زلزال بومرداس، فيضانات باب الوادي 10 نوفمبر 2001[2].

[1] حفصي إبراهيم، عبد الجليل عبد الله، **المخططات البلدية للتنمية وأثرها على التنمية الحلية دراسة حالة بلدية أولف**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية –أدرار–، الجزائر، 2019-2020، ص6.

[2] السعيد حميزي، **دور المخطط البلدي للتنمية في تطوير البلدية الجزائرية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم أسياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021-2022، ص10.

تمييز المخطط البلدي للتنمية عن باقي المخططات[1]:

رابعا_المخطط البلدي للتنمية (PCD):

تساهم البلدية في التنمية المحلية عن طريق المخطط البلدي للتنمية، الذي يعتبر الأداة المفضلة لدعم التنمية المحلية وتحقيق حسن سير الخدمة العمومية والتضامن المحلي، حيث تتيح الدولة لسكان البلدية من خلال التعبير عن حاجياتهم التي يقدرونها بأنفسهم، كما تسمح لهم بحل مشكلاتهم وفق وجهات نظرهم أو على الأقل وفق وجهات من يمثلهم، ويعتبر المخطط البلدي للتنمية مخططا شاملا، جاء لتكريس مبدأ اللامركزية على مستوى الجماعات الإقليمية، مهمته توفير الحاجيات الضرورية للمواطنين ودعم القاعدة الاقتصادية والاجتماعية، حيث يشمل هذا المخطط التجهيزات القاعدية والفلاحية، بالإضافة لتجهيزات الانجاز، وقد اعتبرها المرسوم 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 برامج أعمال قصيرة المدة تقررها السلطات المختصة في إطار المخطط الوطني.

1. مفهوم المخطط القطاعي للتنمية (PCD):

هو عبارة عن مخطط شامل للتنمية في البلدية يتمحور حول الأعمال ذات الأولية على المستوى المحلي كالتزويد بالمياه الصالحة للشرب، التطهير، شبكة الطرقات والمسالك، التهيئة الحضرية...إلخ[2].

هي برامج الدولة ذات التسيير اللامركزي الأكثر استعمالا، التي تتعلق بالاستثمارات التنموية لصالح البلدية في إطار التوجهات الوطنية للتنمية وقوانين المالية، من قبل الدولة ضمن ميزانية التجهيز المحدد لنفقات الدولة السنوية، فيتم إعداد المخطط الخاص بالتنمية المحلية وفق الإجراءات والمراحل وفي حدود الموارد المالية والوسائل المتوفرة يبلغ مقرر التسجيل إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق رئيس الدائرة بعد استلامه للمقرر، ثم يدعو إلى عقد جلسة مداولة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي حيث يطلعهم على المشاريع المشار إليها في مقرر تسجيل العمليات التي استفادت منها البلدية خلال هذه السنة[3].

2. أهمية المخطط البلدي للتنمية (PCD):

تكملة للنشاطات المشروع فيها في إطار المخططات القطاعية غير الممركزة والمعتمدة من طرف الولاة، يعتبر المخطط البلدي للتنمية الأداة الأساسية في تطبيق السياسة التنموية على المستوى المحلي، حيث تتميز العمليات المسجلة في هذا الإطار كونها تتم بمساهمة نهائية للدولة، أي من ميزانية التجهيز للدولة، وتحكمها قواعد خاصة على عكس العمليات الأخرى التي تعتمد في تمويلها على مصادر أخرى كالأموال الخاصة للبلدية بواسطة الاقتطاع لنفقات التجهيز وفقا لقانون البلدية، ولقد اعتمدت الدولة هذا النموذج وذلك لخلق نوع من التوازن الجهوي، لان معظم البلديات لا توفر على نفس الإيرادات أو الثروات، أو المؤسسات المنتجة للمداخيل ولا سيما في المناطق

---

[1] رزق الله نو الدين، **دور الجماعات المحلية في تسيير ومتابعة البرامج التموية –حالة بلدية قالمة–**، مذكرة ماستر، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص ص 16-17.

[2] حفصي ابراهيم، **عبد الجليل عبد الله، المخططات البلدية للتنمية وأثرها على التمية المحلية دراسة حالة بلدية اولف**، مرجع سابق، ص3.

[3] غوتي حكيم، **دور رئيس المجلس الشعبي البلدي في تنفيذ مخططات التمية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي –أم البواقي–، الجزائر، 2021-2022، ص11.

الواجب ترقيتها، ويتمحور هذا البرنامج حول الأعمال ذات الأولية في التنمية حيث يشمل على وجه الخصوص عمليات التزويد بماء الشرب والتطهير والطرق والشبكات وفك العزلة، وعموما يمكن حصر أهمية المخطط البلدي للتنمية في النقاط التالية[1]:

أ.تدعيم جهود لامركزية التخطيط عن طريق مساهمة البلديات في إعداد وتنفيذ المخطط؛

ب. المساهمة في إنشاء مؤسسات الانجاز على المستوى المحلي؛

ت. توزيع متوازي للاستثمارات المحلية؛

ث. كسر العزلة الجهوية عن الأرياف؛

ج. تكفل البلديات بمشاكلها الخاصة من خلال حصر مجمل المنافع الاقتصادية والاجتماعية المحلية في المخطط البلدي للتنمية.

فمن خلال هذه المشاريع التي يدعمها هذا المخطط وكذا المبالغ المرصودة لها، يمكن خلق نوع من العدالة في توزيع الثروات، وكذا الوصول إلى المناطق النائية والمحرومة وتزويدها بمتطلبات العيش الضرورية، والمساهمة في تثبيت سكانها في القرى والمشاتل التي يشغلونها، وعدم هجرة أراضيهم وأنشطتهم الفلاحية والرعوية، خاصة من خلال فتح المسالك الريفية وإيصال وتدعيم شبكات الكهرباء الريفية، أما في المناطق الحضرية فإن الاهتمام بالتهيئة الحضرية لمختلف الأحياء والشوارع، وتوفير شبكات المياه والصرف الصحي فيها يعتبر أولوية مهمة وتساهم في تحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وكل هذه المشاريع فهي تجسد وفقا للمخطط الوطني للتنمية[2].

3. مراحل تحضيرالمخطط البلدي للتنمية(PCD):

كل مشروع تعتزم الدولة إنجازه في البلدية يجب أن يحصل على الموفقة القبلية للمجلس الشعبي البلدي ، ولهذا الغرض يمكن للبلدية أن تطلب تقديم أي وثيقة من شأنه أن تساعدها في معرفة طبيعة المشروع ومحتواه وأثاره، وكل اقتراح من البلدية لتسجيل أي عملية في المخطط الوطني للتنمية يجب أن يسبقه دراسة تعلن بما يلي[3]:

- إمكانية انجاز المشروع وصلاحيته؛
- تقدير الكلفة تقديرا دقيقا؛
- إمكانيات التمويل و إجراءاته وكيفياته؛
- المردودية الاقتصادية للمشاريع ذات الطابع الإنتاجي؛
- طبيعة البرامج المرافقة التي تترتب عن الاستثمار وانعكاسا على البيئة؛

---

[1] السعيد بريبش، بسمة عولي، **التمويل المحلي واثره على التنمية المحلية في الجزائر**، الملتقى الوطني الاول حول: التنمية في الجزائر-واقع وأفاق-، المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، يومي 14 و 15 أفريل 2008، ص5.

[2] السعيد بريبش، بسمة عولي، **التمويل المحلي واثره على التنمية المحلية في الجزائر**، مرجع سابق، ص6.

[3] صليحة بن دقموس، **التخطيط المحلي للتنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة**، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2014-2015، ، ص37.

– ويمر إعداد المخطط البلدي بمرحلتين أساسيتين مختلفتين، حتى تكون المرحلة الأولى في المستوى المحلي، وذلك عن طريق إقتراح المشاريع المراد إدماجها ضمن المخطط البلدي للتنمية، في حين تكون المرحلة الثانية في المستوى المركزي والذي يتولى دراستها والمصادقة عليها، بالقبول مباشرة أو بعد اقتراح التعديلات الحكومية اللازمة.

أ. على مستوى البلدية:

يقوم المجلس البلدي بجمع كل البيانات الأساسية حول الاحتياجات الحقيقة والضرورية للمواطنين، على مستوى البلدية، ويعمل على تحليل الإمكانيات المتوفرة لدى البلدية، بغرض اقتراح المشاريع التي تكون البلدية قادرة على إنجازها بعيدا عن القرارات الارتجالية، ويقتضي على البلدية قبل اقتراح المشاريع التنموية الالتزام بالضوابط التالية مراعاة التوجيهات الحكومية، بحيث تعد البلدية مخططها للتنمية وتصادق عليه في إطار توجيهات المخطط الوطني، محترمة ومطبقة للنصائح والتوجهات التي تقدمها الحكومة، باعتبارها أكثر خبرة منها وكذلك من أجل ضمان التجانس والعدالة بين بلديات الوطن.

❖ مراعاة طاقات البلدية، إذ لابد أن يتم إعداد مخطط البلدية وفقا لإمكانيات التي تتوفر عليها البلدية؛

❖ ترتيب حاجيات البلدية حسب الأولويات، وخاصة الاحتياجات ذات الأولوية في المخطط الوطني ومنها على الخصوص التزويد بالماء الشروب والتطهير والطرقات؛

❖ الوفاء بالتزامات المنتجين، فلا بد على المجلس الشعبي البلدي ورئيسه أن يعمل على تحويل وعودهم للمواطنين أثناء الحملة الانتخابية إلى واقع يجسد على أرضية الميدان.

ب. تقوم البلدية باقتراح مجموعة من المشاريع التنموية عن طريق مداولات المجلس الشعبي البلدي وتسجل هذه المشاريع في مدونة البلدية، ثم ترسل فيما بعد إلى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية التي تقوم بدراسة مقترحات البلدية دراسة تقنية، كما تقوم الولاية ممثلة في الوالي الذي يرأس المجلس التنفيذي لمنافسة المخطط والنظر في مضمون البرامج من أجل التأكد من مدى اهتمامه بانشغالات واحتياجات المواطنين في البلدية، وترسل فيما بعد مقترحات البلدية إلى وزار المالية ليدخل المخطط البلدي في مرحلة جديدة.

ت. على المستوى المركزي:

أ. تستقبل وزارة المالية اقتراحات البلديات من كل الوطن، وتقوم المديرية العامة للميزانية بتجميع كل هذه المشاريع وترتيبها؛

ب. يتولى الوزير الأول باستدعاء لجنة التحكيم التي تتشكل من ممثلين عن كل من وزارة الداخلية، وزارة المالية (المدراء الولائيين للبرمجة ومتابعة الميزانية)، بالإضافة إلى بعض رؤساء الدوائر، وتتناول هذه اللجنة مناقشة المخططات البلدية المقترحة من خلال النقاط التالية[1]:

❖ القدرات التمويلية لكل بلدية ؛

[1] صليحة بن دقموس، **التخطيط المحلي للتنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة**، مرجع سابق، ص38.

- أولويات التنمية المحلية لكل بلدية؛
- الأولويات الوطنية للتنمية؛
- ملائمة المشاريع للكثافة السكانية لكل بلدية .

بعد المنافسة تقوم الحكومة بقبول المخططات البلدية أو تعديلها، وتقوم بتحرير" رخص البرامج "بالنسبة للمشاريع الجديدة " وإعتمادات الدفع" بالنسبة للمشاريع التي شرع في إنجازها.

ويعتبر هذا الإجراء بمثابة مصادقة الحكومة على المخطط البلدي و الذي أصبح قابلا للتنفيذ.

الشكل رقم(2-1): يوضح مراحل تحضير مشروع تنموي في إطار المخطط البلدي (PCD)



المصدر: بلقيل نور الدين، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية بولايتي المسيلة وباتنة–**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص152.

إن إعداد مشروع تنموي بصيغة المخطط البلدي للتنمية يتبع نفس إجراءات المخطط القطاعي للتنمية، ويطلب تقريبا سنة كاملة في إعداده، ذلك أن الموافقة عليه تكون بصدور قانون المالية ونشر رخص البرامج ضمن هذا الأخير في جدول "الحالة ج"، والمتعلقة بنفقات التجهيز العمومي، وتلعب البلدية والولاية دورا مهما الاقتراحات وتحديد الأولويات، مع احترام الرزنامة السنوية وكذا التوجيهات العامة للسياسة الحكومية، أما على المستوى المركزي فعاليات التحكيم هي من تحديد مضمون ومبالغ المشاريع، بعد مصادقة على مشروع قانون المالية[1].

4. إجراءات تسيير المخطط البلدي التنمية (PCD):

يمر المخطط البلدي للتنمية بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى مرحلتين: تتمثل الأولى في مرحلة الإعداد أما الثانية مرحلة التنفيذ غير أن تجسيد هذا المخطط على ارض الواقع يقتضي وجود أموال لذلك، وعليه سنتناول في البداية مرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ، ثم بعد ذلك كيفية التمويل.

أ.مرحلة الإعداد:

لقد ورد المخطط البلدي للتنمية تحت تسمية برنامج التجهيز المحلي في قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 يناير 1967 ثم صدر المرسوم رقم 73-163 الذي ينظم المخططات التنموية السالف الذكر، غير أن هذا المرسوم لم ينظم عملية إعداد المخططات البلدية التنموية وبرجوعنا إلى قانون البلدية رقم 81-09 السالف الذكر نجد المادة 135 تنص على عملية إعداد هذا المخطط تعود للمجلس الشعبي البلدي، وهو ما نص عليه القانون البلدية 11-10 السالف الذكر في المادة 107 كما سلف بيانه قبل قيام للمجلس الشعبي البلدي بإعداد المخطط البلدي للتنمية لابد على المجلس أن يراعي عدة عوامل وهي[2]:

- ❖ احتياجات البلدية وترتيبها حسب الأولويات؛
- ❖ الظروف المالية العامة؛
- ❖ الإمكانيات المالية والبشرية للبلدية؛
- ❖ مراعاة توجيهات السلطات العليا وذلك حسب البرنامج الأساسي المسطر للحكومة ؛
- ❖ الوعد المقدمة أثناء الحملة الانتخابية؛

وبعد الأخذ بهذه العوامل يكون الاختيار للمشاريع للمخطط البلدي للتنمية، غير أن هذا الاختيار لا يكون بصفة عشوائية إنما يكون حسب احتياجات المواطن ويكن هذا الاختيار بمداولة يعقدها المجلس الشعبي البلدي بعد ذلك يقوم المجلس بمساعدة المصالح التقنية بإعداد البطاقات التقنية التابعة لها لكل مشروع حيث تتضمن هذه الأخيرة تسمية المشروع، موقع المشروع، المساحة، القيمة المالية.

---

[1] بلقيل نور الدين، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية بولايتي المسيلة وباتنة–**، مرجع سابق، ص152.

[2] زبيدي بدر الدين، **دور مخططات البلدية للتنمية والمخططات القطاعية في التنمية المحلية لبلدية حاسي خليفة بالوادي مابين 2016–2020**، مذكرة ماستر، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص ص36-37.

وبعد ذلك ترسل هذه البطاقة التقنية إلى الدائرة لدراستها من طرف اللجنة القطاعية للدائرة

بعد ذلك ترسل هذه البطاقات التقنية إلى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية عن طريق الدائرة، بعد ذلك ترسل إلى الولاية لدراستها من طرف المجلس التنفيذي المكون الوالي والأمانة العامة للولاية وممثلي مديريات الولاية وممثلي الدوائر والبلديات قصد دراسة هذه المقترحات أين تعقد لجنة التحكيم لقبول المشاريع.

بعد ذلك تقوم مديرية البرمجة متابعة الميزانية بإعداد مقرر التسجيل للمشاريع المقبولة الخاص بكل بلدية.

ب. مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بمساعدة المصالح التقنية للبلدية حيث ينجز جميع الدراسات المتعلقة بالمشاريع ويعقد الصفقات المتعلقة بها لاختيار المقاولات التي سوف تقوم بالانجاز

ت. مصدر التمويل:

يكون مصدر التمويل المالي للمخطط البلدي للتنمية من طرف وزارة المالية[1].

خامسا_المخطط القطاعي للتنمية (PSD):

من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية المتزايدة، ومع تفعيل الدور التنموي للجماعات المحلية من خلال مشاركتها في انجاح السياسة التنموية للبلاد، ثم في السنوات الأخيرة الرفع التدعيم المالي لهذه البرامج المسجلة باسم الوالي، والمتمثلة أساسا في المخطط القطاعي للتنمية **(PSD)**، والذي يعتبر آلية مهمة في تدخل الجماعات المحلية في التنمية المحلية ببلادنا باعتبار أنها المسؤولة عن برمجية هذه المشاريع وتسييرها وتنفيذها.

1. مفهوم المخطط القطاعي للتنمية (PSD)

هي مخططات ذات طابع وطني بحيث تدخل ضمنها كل الاستثمارات الولائية تخص هذه المخططات البرامج والمشاريع الكبرى المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية، الاجتماعية للولاية وخاصة التربية، الري، الطرقات، التكوين المهني، وبالتالي فإن تجسيد أهداف التوازنات الإقطاعية هو الهدف من هذه البرامج حيث تسجل باسم الولاية ويشرف عليها الوالي الذي يسهر على تسييرها على مستوى الإقليم الذي يكون مسؤول فيه.

يخص التنفيذ مقررات البرامج الغير ممركزة فإنه يتم بمقرر الوالي ويبلغه للمصالح المعنية وغالبا ما يكون المدير الولائي لقطاع معين، الذي يستفيد من تفويض من قبل الوالي عندما يتعلق الأمر بتنفيذ المشاريع والعمليات التي تخص قطاعه، كما يتم إعلام مدير التخطيط والتهيئة العمرانية والمراقب المالي وأمين الخزينة الولاية، كما يتم تسجيل المشروع فيما يخص البرامج القطاعية غير ممركزة عن طريق تسجيل يصدره الوالي والذي تحضره مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية على مستوى الولاية بتفويض من الوالي، وبالتالي فإن مقرر التسجيل يعتبر بمثابة شهادة

[1] زبيدي بدر الدين، **دور مخططات البلدية للتنمية والمخططات القطاعية في التنمية المحلية لبلدية حاسي خليفة بالوادي مابين 2016-2020**، مرجع سابق، ص37.

الميلاد للمشروع، فإنه يسمح للإدارة المستفيدة من المشروع باختيار المتعامل الذي يقوم بإنجازه مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام التي يحددها قانون الصفقات العمومية[1].

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

2. أهمية المخطط القطاعي للتنمية (PSD)

إن مشاريع المخطط القطاعي للتنمية رائدة فعلا، بحكم الأغلفة المالية المعتبرة المرصودة لها، فهي تحتوي برامج ترفق إمكانات المجتمع المحلي إعداد وتأطير ودراسة وتمويل، كما تشمل إقليما يتميز بخصائص سكانية وبيئية متقاربة، قد تكون ولاية أو أكثر أو عدة دوائر داخل الولاية الواحدة وعدة بلديات، وتلعب دورا أساسيا في التوازن الجوهري مثل الطرق الولائية والآبار لتزويد السكان بالماء الصالح للشرب أو قنوات الصرف الصحي والكهرباء الريفية والإنارة العمومية وغاز المدينة ومحطات النقل البري وكل ما يدخل في اختصاصات الولاية.

فمن خلال هذا البرنامج يمكن الوصل إلى تحقيق العدالة في الاستفادة من البرامج التنموية بين مختلف المناطق، وكذا الحل للعديد من المشاكل التنموية التي يمكن أن تواجهها الجماعات المحلية، فبفضل مشاركتها في التخطيط التنموي والتنفيذ وباعتبار الوالي الأمر بالصرف الوحيد وبما أنه المسؤول عن تسجيل العمليات وتفريدها فإنه يمكن الوصل إلى تغطية العجز التنموي المسجل في المناطق المحرومة[3].

3. مراحل تحضير المخطط القطاعي للتنمية (PSD)

حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 98-277 المؤرخ في 13 جويلية 1998 المتعلق بنفقات التجهيز للدولة: تخصص البرامج القطاعية غير الممركزة برامج التجهيز باسم الوالي" وتشمل المخططات القطاعية الغير ممركزة للتنمية جميع المجالات، وهو يعكس مستوى المعيشة للمواطن المحلي، حيث يهدف إلى الرفع من هذه المستويات و توفير الظروف وتحسين شروط الحياة.

تعد الولاية مخططها للتنمية المتوسط الأمد، ويصادق عليه المجلس الشعبي الولائي الذي يتخذ كل إجراء من شأنه ضمان تنمية الولاية حسب القدرات والمميزات الخاصة بكل ولاية، يجب أن لا يخرج مخطط الولاية للتنمية عن إطار توجيهات المخطط الوطني المتوسط للتنمية مع مراعاة جوانب التناسق(5)،كما يجب أن تحقق مخطط الولاية ترتيب وإدماج وتنسيق كافة الأعمال المتعلقة بالإنجاز وأن يشكل أداة للتواصل بين الولاية والسلطة المركزية

---

[1] يوسف يلاوي، **التنمية في إطار الجماعات المحلية**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق ولعلوم السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، 211-2012، ص99.

[2] محمد الطاهر عزيزو، **اليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–، الجزائر، 2009-2010، ص71.

[3] الزوهير رحراج، **التنمية المحلية في الجزائر –واقع وأفاق–**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص174.

ويتم إعداد المخطط القطاعي الغير ممركزة للتنمية من طرف المجلس الشعبي الولائي والذي يصادق عليه بعد ذلك، ثم تخضع لدراسة الجوانب التقنية من طرف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

وبعد المصادقة عليه يبعث إلى وزارة المالية، التي تقوم بدورها بدراسته والمصادقة عليه ثم تقوم بتحرير نص البرامج واعتمادات الدفع، حيث يعتبر هذا الإجراء بمثابة ترخيص للولاية للمشروع في تطبيق وتنفيذ برامجها التنموية[1].

الشكل رقم(2-2): يوضح مراحل تحضير مشروع تنموي للمخطط القطاعي للتنمية (PSD)



المصدر: بلقيل نور الدين، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية بولايتي المسيلة وباتنة–**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص140.

[1] صليحة بن دقموس، **التخطيط المحلي للتنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة**، مرجع سابق، ص40.

إن إعداد مشروع تنموي بصيغة المخطط القطاعي للتنمية يتطلب تقريبا سنة كاملة في إعداده، ذلك أن الموافقة عليه تكون بصدور قانون المالية ونشر رخص البرامج ضمن هذا الأخير في جدول "الحالة ج"، والتي تختص بالنفقات المتعلقة بالتجهيز العمومي، وتلعب الجماعات المحلية والدولة دورا متكاملا في إعداده من خلال احترام الرزنامة السنوية وكذا التوجيهات العامة للسياسة الحكومية للبرمجة وفقا للظروف المالية خاصة، ويعتبر احترام التسلسل الوظيفي والزمني مهم جدا في نجاح المشروع وإدراجه ضمن المشاريع التنموية للمناطق المعينة بالتنفيذ[1].

4. إجراءات تسيير المخطط القطاعي للتنمية (PSD)

هو مخطط ذو طابع وطني حيث تدخل ضمنه كل استثمارات الولاية والمؤسسات العمومية التي تكون وصية عليها ويتم هذا المخطط باسم الوالي والذي يسهر على تنفيذه كذلك.

يتم تحضير المخطط القطاعي للتنمية من طرف القطاعات المعنية ثم يخضع لدراسة الجوانب التقنية من طرف الهيئة التنفيذية على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بعد المصادقة عليه يبعث على وزارة المالية التي تقوم بدورها بدراسته من طرف لجنة التحكيم ثم تقوم بتحرير رخصة البرامج واعتمادات الدفع بعد المصادقة على قانون المالية حيث يعتبر هذا الإجراء بمثابة ترخيص الولاية للشروع في تطبيق وتنفيذ برامجها التنموية، تسجل البرامج القطاعية الغير الممركزة باسم الوالي والذي يسهر على تنفيذها عن طريق اعتمادات الدفع التي تخصص من طرف وزير المالية حسب المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 97-227 المعدل والمتمم والمتعلق بنفقات الدولة للتجهيز، يقوم الوالي بتوزيع اعتمادات الدفع المبلغة له حسب كل باب ويمكن للوالي أن يقوم بتحويلات مالية من قطاع فرعي إلى قطاع فرعي أخر ضمن نفس القطاع وذلك في حدود في حدود اعتمادات الدفع المبلغة له ويتعين على الوالي في إطار تنفيذ برامج التنمية توفير ما يلي[2]:

أ. الأرضية التي يقام عليها المشرع؛

ب. الدراسات والعناصر التي تثبت جدوى المشروع؛

ت. تقوم المشروع حسب النتائج والدراسات؛

ث. نتائج المناقصات المتصلة بالعملية طبقا لأحكام الصفقات العمومية.

تخضع عملية تنفيذ المخطط الولائي للتنمية حسب المرسوم الرئاسي رقم 15-847 المؤرخ في 16-09-2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وبالأخص المادة الخامسة منه ويقوم الوالي بتشكيل اللجنة الولائية للصفقات العمومية والتي تتكون من:

- ثلاثة ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي؛
- المدير الولائي للموارد المائية؛

[1] بلقيل نور الدين، **أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية بولايتي المسيلة وباتنة–**، مرجع سابق، ص140.

[2] زبيدي بدر الدين، **دور مخططات البلدية للتنمية والمخططات القطاعية في التنمية المحلية لبلدية حاسي خليفة بالوادي مابين 2016–2020**، مرجع سابق ص38.

- ❖ المدير الولائي لأشغال العمومية؛
- ❖ مديرية التجهيزات العمومية؛
- ❖ ممثل عن المديرية العامة للميزانية؛
- ❖ المدير الولائي للمصلحة التقنية المعنية؛
- ❖ أمين الخزينة الولائي؛
- ❖ مدير التجارة.

ويرسل الوالي إلى الوزارات المعنية كل شهر يبين فيه استهلاك اعتمادات الدفع حسب الأبواب والقطاعات ويكون هذا الكشف مرفقا بتقارير تبين نسبة الانجاز المادي للبرامج والظروف العامة التي يجري فيها الانجاز [1].

سادسا_المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير (PDAU)

وفقا للمادة رقم 92 من القانون رقم 29/90 الصادرة في 1990/12/10 المتعلق بالتهيئة والتعمير، فإن المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير عبارة عن أداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري، يُحدد التوجيهات العمرانية الأساسية للبلديات المعنية، آخذا بعين الاعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية .وبحسب المادة رقم 31 من القانون نفسه، فإنه بذلك مخطط مفروض على البلدية، حيث من الضروري تغطية كل بلدية بمخطط توجيهي للتهيئة والتعمير.

ويتشكل مضمون هذا المخطط من مجموعة معطيات ومعلومات إحصائية توضح مختلف الجوانب المتعلقة بنمط ونوعية التهيئة العمرانية المقترحة على مختلف البلديات، كما يتضمن وثائق إحصائية حول مختلف المجالات المعنية بالتخطيط، كوضع شبكة الطرقات، وتحديد المناطق السكنية وكذلك المزمع تأهيلها مستقبلا، إضافة إلى وثائق حول الأراضي الزراعية وفقا لإمكانياتها، كما يضم المخطط مخطط شبكة المياه الصالحة للشرب واهم التوصيات والبدائل المتعلقة بطرق إيصال المياه، إضافة إلى تحديد مواقع ومنشآت المنفعة العمومية.

سابعا_مخطط شغل الأراضي(POS) :

عرفته المادة 1/31 من قانون 29/90 بأنه "المخطط الذي يحدد بالتفصيل في إطار (POS)حقوق استخدام الأراضي والبناء " من خلال هذا التعريف، نستنتج أن مخطط شغل الأراضي هو المخطط الذي يحدد بالتفصيل قواعد استخدام الأراضي والبناء عليها وفقًا للتوجهات المحددة من طرف المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، فبمقتضى مخطط شغل الأراضي (POS) يمكن تحديد الشكل الحضري لكل منطقة؛ كتحديد المناطق السكنية ومناطق الخدمات والتجارة ومناطق الصناعة والغابات والمساحات الخضراء والأراضي الفلاحية وأماكن[2]

---

[1] زبيدي بدر الدين، **دور مخططات البلدية للتنمية والمخططات القطاعية في التنمية المحلية لبلدية حاسي خليفة بالوادي مابين 2016–2020**، مرجع سابق، ص38.

[2] هوشات رؤوف، **حوكمة التنمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية بومرداس**، مذكرة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص172.

الراحة والترفيه، كما يحدد نوع المباني المرخص بها وحجمها وجهتها وحقوق البناء المرتبطة بملكية الأراضي والارتفاقات المقررة عليها، وهو ما أكدته المادة 29 من قانون 29/90 التي حدّدت موضوع مخطط شغل الأراضي.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن مخطط شغل الأراضي عبارة عن أداة حديثة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري، يهدف إلى التحكم في تسيير المجال وضمان التوعية الحضرية والمعمارية للمدينة، عبر الاستجابة للمشاكل والبدائل المتاحة، كما أن له أهمية خاصة بالنسبة للجماعات المحلية في الجزائر، إذ يعتبر أداة ووسيلة جيدة للامركزية اتخاذ القرارات المحلية، ومن الأهداف الرئيسية التي يعنى بها المخطط، ما يلي[1]:

1. تحديد المناطق العمرانية وتنظيم النمو الحضري على المدى المتوسط؛

2. تحديد الاستخدام الرئيسي لكل مجال ضمن ما توضحه القوانين؛

3. وضع معادلة لاستعمال الأرض؛

4. تحديد شبكات الهياكل الأساسية، بما فيها مخطط شبكة الطرق والمواصلات؛

5. تحديد الأحياء المهيكلة والتي تخضع للتحديث، وكذلك الشوارع والمواقع التي يجب حمايتها وترميمها أو تجديدها؛

6. تحديد الأماكن المخصصة للتجهيزات العمومية، مع تعيين الأراضي الفلاحية والغابات الواجب حمايتها . بالإضافة إلى تحديد مقياس العمران كالمساحات والعلو والأحجام وأنماط البناء.

[1] هوشات رؤوف، **حوكمة التمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية بومرداس**، مرجع سابق، ص173.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف المخطط البلدي للتنمية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مبادئ وأهداف المخطط البلدي للتنمية.

أولا_مبادئ المخطط البلدي للتنمية

يقوم المخطط البلدي للتنمية بمبدأين هما[1]:

1. مبدأ لامركزية التخطيط: تمثل اللامركزية الإدارية معطى فني وقانوني مهم في التنظيم بالجزائر حيث توجد اللامركزية عندما تعود بعض السلطات التقريرية لاختصاص الهيئات المحلية المنتخبة وحدها، فالبلدية بهذا المعنى في هيئة اللامركزية تسير عن طريق منتخبين محليين من قبل مكانها عن طريق تحضير مخططها التنموي الذي تراعي فيه خصوصياتها وكذا تسجيل المشاريع التي تعود على سكانها بالنفع، وذلك بالتنسيق مع مصالح الولاية ولا تقف مهمتها عند التحضير بل أيضا المراقبة والتسيير؛

2. مبدأ سهولة وإلزامية التخطيط: معناه تقسيم التخطيط على كافة بلديات الوطن كما يمس كافة الحالات وهذا حسب إمكانيات كل بلدية.

ثانيا_أهداف المخطط البلدي للتنمية

تعد التنمية من صلاحيات ومسؤولية البلدية ، وتعني برنامجا منسجما ، معدا على أساس إحصاء المناطق التي يستوجب ترقيتها وتشخيص العمليات التي يفترض القيام بها بالنظر إلى حاجيات وطلبات المواطنين، وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيقه ، وقد سعى المشرع الجزائري إلى منح لامركزية في اتخاذ القرار وإعداد البرامج للجماعات المحلية وبمقتضى ذلك أصبحت البلدية بموجب القانون 10/11 المتضمن قانون البلدية تساهم إلى جانب الدولة في العمل على تهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، ومن بين المهام الرئيسية التي أوكلت للبلدية للنهوض بعملية التنمية المحلية هي تحضير المخططات البلدية للتنمية، والتي تهدف من ورائها إلى ما يلي:

1. القضاء على الزحف الريفي؛

2. تحسين ظروف المعيشة للمجتمع المدني والريفي، من خلال فك العزلة وبناء المرافق الاجتماعية والثقافية والهياكل القاعدية، من شبكات المياه الصالحة للشرب وشبكة التطهير والتهيئة العمرانية؛

3. محاولة تدارك النقائص التي عرفتها برامج التنمية المحلية خاصة من جهة مركزية تسيير الاعتمادات والعراقيل الناجمة عنها ؛

4. تطوير المبادرات المحلية، والبحث عن حلول محلية لمشاكل البلديات عن طريق مجمل المنافع الاقتصادية والاجتماعية المحلية في المخطط البلدي؛

5. توزيع مجالي متوازن للاستثمارات المحلية؛

[1] رزيق صباح، **المخططات البلدية للتمية ودورها في تحقيق التنمية المحلية دراسة بلدية برهوم (2018-2021)**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021-2022، ص44.

6. تحسين استغلال الطاقات والإمكانات المحلية؛

7. دمج البلدية في مسار التخطيط الوطني.

ونظرا لأهمية المخطط البلدي للتنمية، وسعيا لتحقيق الأهداف السابقة ، نجد أن الدولة الجزائرية تسعى دائما لتقديم مبالغ ضخمة تقررها في قانون المالية تحت عنوان المخططات البلدية للتنمية، حي وصل في سنة 2010 إلى 60 مليار دينار جزائري، وتتوزع على الولايات والبلديات حسب أولويات كل قطا وبمقاييس التوازن الجهوي.

وتسعى البلدية من خلال المخططات البلدية للتنمية إلى تحقيق جملة من الأهداف[1]:

1. أهداف مالية: وهذا عن طريق تسيير الأموال المخصصة للتنمية المحلية على أحسن وجه مع العلم أن هذا الصرف يخضع لرقابة إدارية وتقنية من طرف الولاية ومديرية البرمجة والتخطيط ومراقبة الميزانية؛

2. أهداف اقتصادية: خلق نوع من الحركية الاقتصادية على مستوى البلدية من خلال تشجيع وفتحها أمام المتعاملين

3. أهداف اجتماعية تعتبر البلدية حلقة وصل بين المواطن والمستوى المركزي فهي المعبر الوحيد عن حاجيات المواطن وهذا لكونها تسعى لتلبية حاجات ومتطلبات المواطن وحاجياته الضرورية.

[1] حمزاوي سيد علي، **تأثير سياسة ترشيد النفقات العمومية في الجزائر على المخططات البلدية للتنمية (pcd) بلدية تابلاط بالمدية نموذجا (2016-2014)**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016-2017، ص63.

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية

في ظل تراكم الأعباء التنموية الاقتصادية منها والاجتماعية، ومن أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف لجأت الدولة إلى تقاسم هذه الأعباء من الأقاليم المشكلة لها، حيث أتت هذه الأقاليم وظائف تنموية مختلفة ومتعددة وعلى مستواها المحلي، مما أدى إلى ظهور مفهوم التنمية المحلية كمنهج تنموي حديث ومتكامل الجوانب والأبعاد الهادفة إلى تفعيل الطاقات الكامنة لدى المجتمعات المحلية من أجل تحقيق نهضة تنموية بهذه المناطق.

المطلب الأول: ماهية التنمية

سنتطرق من خلال المطلب هذا إلى تعريف التنمية عناصرها ومؤشراتها ومستوياتها.

أولا_تعريف التنمية

وإذا جئنا إلى إعطاء تعريف للتنمية، فقد تعددت تعار يفها من كاتب إلى أخر، ويمكن تعريفها: على أنها عملية تعبئة وتنظيم جهود أفراد المجتمع وجماعاته، وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية بأساليب ديمقراطية لحل مشاكل المجتمع، وتحسين مستوى معيشة أبنائه اجتماعيا واقتصاديا، وصحيا وثقافيا، ومقابلة احتياجاته بالانتفاع الكامل لكافة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية والمالية المتاحة[1].

فالتنمية لغة مشتقة من المصدر نما، ينمو، نموا ويقال نما الشيء من موضعه إلى موضع آخر، أي أنها تدل على الزيادة كما وكيفا.

في حين أن التنمية اصطلاحا، فكما سبق القول فإنه بتعدد الزوايا التي كان ينظر إليها منها، تغير مفهومها والمعنى الذي تؤديه.

ويعد بوجين ستيلي من بين الكتاب الأوائل الذين استعملوا هذا المصطلح حين اقترح خطة "تنمية العالم" في 1989 حيث جاء في تقرير اللجنة التحضيرية للأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا من اجل التنمية، أن التنمية ليست مرادفة لمجرد النمو، وإنما تتضمن اعتبارات عديدة تتعلق برفاهية الإنسان والهدف منها تلبية حاجيات الأفراد في مختلف المجالات ومواكبة التغير والتطور لهذه الأخيرة قد تعرف التنمية بأنها عملية تغيير في البنية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمجتمع وفق توجهات عامة لتحقيق أهداف محددة تسعى أساسا لرفع مستوى معيشة السكان في كافة الجوانب، بمعنى أن أية تنمية يقصد بها الارتفاع الحقيقي في دخل المواطنين من جوانب اقتصادية وغير اقتصادية[2].

.

[1] إبراهيم حسين العسل، **التنمية في الفكر الإسلامي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص25.

[2] حسن عبد القادر، **الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص49.

وهناك من يرى أن التنمية قد تعرف بمفهومها الضيق أو الواسع، فالأول يعتمد على فكرة الإدارة الرشيدة بدلالة النمو الاقتصادي، في حين أن الثاني يعالج مسألة الحكم[1].

التنمية هي زيادة محسوسية في الإنتاج والخدمات شاملة ومتكاملة ومرتبطة بحركة المجتمع، مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم والإدارة[2].

ثانيا_عناصر التنمية

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنمية تحتوي على مجموعة من العناصر أهمها[3]:

1. الشمولية: فهي جهد شامل يهدف إلى التغيير في إطار متكامل في جميع الأنشطة، الاقتصادية السياسية، الاجتماعية، الثقافية... الخ دون الاقتصار على جانب واحد فقط، لأن الهدف هو استغلال جميع الفرص في مختلف المجالات بما يخدم بعضها البعض وفي نظام متكامل كي يستفيد منها المجتمع جميعا؛

2. الاستمرارية: التنمية ذات طبيعة استمرارية حيث أن المجتمع يحتاج دوما إلى طلبات مستمرة وبالتالي فيجب تلبية هذه الحاجات والطلبات بشكل امثل في مختلف الأوقات، وهذا لا يعني التبذير في توفير الحاجات بل يجب أن يراعي الحفاظ على ثروات الأجيال القادمة والحفاظ أيضا على البيئة حتى تكون هناك تنمية دائمة ومستمرة يستفيد منها مختلف الأجيال وتضمن توفير حاجياتهم ورعاية حقوقهم؛

3. حدوث تحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة: إذ أن الفهم الصحيح لعملية التنمية يعني توزيع ثمار النمو على نحو أكثر عدالة في المجتمع، وأن يستطيع المجتمع كله من خلالها أن يحقق إشباعا لحاجاته الضرورية، وبهذا فالتنمية لا تتطلب فقط النمو في نصيب الفرد من الناتج، ولكنها تتضمن أيضا التحسينات في السلع الاستهلاكية المتاحة لأكبر نسبة من السكان بما في ذلك الأفراد ذوي الدخل المحدود؛

4. حدوث زيادة مستمرة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي لفترة طويلة من الزمن، مما يعني أن التنمية عملية طويلة الأجل، أي أنها تتصف بالاستمرارية أو الديمومة؛

5. ضرورة التحسين في نوعية السلع والخدمات المقدمة للأفراد، لأن الزيادة في الدخل النقدي لا تضمن في حد ذاتها تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد، حيث تبن مختلف الدراسات أن من أهم خصائص الطبقة الفقيرة في المجتمعات المختلفة: سوء التغذية، ارتفاع معدل الأمية، سوء الحالة الصحية، وسوء المسكن وازدحامه

---

[1] صابي فؤاد، **دور البلدية في التنمية المحلية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2017-2018، ص49.

[2] الزهور رحراح، **التنمية المحلية في الجزائر –واقع وأفاق–**، مرجع سابق، ص04.

[3] محي الدين حمداني، **حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل –دراسة حالة الجزائر–**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009، ص15.

6. تغيير هيكل الإنتاج بما يضمن توسيع الطاقة الإنتاجية بطريقة تسمح بالتراكم الذي يمر عبر تنويع الإنتاج من القطاعات المختلفة، مما يسمح بخلق سوق لمختلف المنتجات، الأمر الذي يسمح بمزيد من التوسع، وخاصة إذا اعتمد الإنتاج على القطاعات الصناعية ذات المرونة الإنتاجية.

ثالثا_مؤشرات التنمية:

إن معرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبلدان المتقدمة والمتخلفة يساعدنا في بلورة مؤشرات التنمية والتي من خلالها يمكن الحكم على البلد بالتقدم أو التخلف.

1. العوامل الإقتصادية: من السمات الاقتصادية التي تشير إلى مفهوم التنمية، وتعبر عن مؤشراتها نذكر ما يلي[1]:

أ. المعدل السنوي لنمو السكان، دليل التنمية البشرية وهو دليل مركب يقيس متوسط الإنجاز من حيث الأبعاد الثلاثة للتنمية، طول العمر، المعرفة، ومستوى المعيشة؛

ب. نصيب الفرد من الناتج المحلي، وهو حصيلة قسمة مجموع الدخل الوطني لبلد ما على عدد سكانه والعاطلون عن العمل ومعدل البطالة والعمالة حسب النشاط الإقتصادي، بمعنى اليد العاملة ونسبة توزيعها على الزراعة والصناعة و الخدمات؛

ت. الصادرات والواردات من السلع والخدمات.

2. العوامل الاجتماعية: تعتبر الخدمات التي تقدمها الدول مقياسا لدرجة تقدمها وتخلفها، فجوانب البعد الاجتماعي للتنمية تتمثل في تغيرات الهياكل الاجتماعية واتجاهات السكان والمؤسسات القومية وتقليل الفوارق في الدخول وأصبح هدف التنمية إشباع الحاجات الأساسية وبذلك أصبحت التنمية هي تنمية الإنسان.

3. العوامل السياسية: إن تفاوت النسب بين البلدان المتقدمة والمتخلفة في بعض الممارسات والاتجاهات تساهم في تكريس التخلف، وتعتبر كمؤشرات تعرقل سبيل تحقيق أو بلوغ التنمية وأهمها:

أ.عدد سكان البدو أو الريف؛

ب. عدد السكان الذين يستخدمون مرافق صرف صحية ملائمة؛

ت. السكان الذين يستخدمون مصادر مياه محسنة؛

ث. نصيب الفرد من استهلاك الكهرباء، خطوط الهاتف الرئيسية، المشتركون في خدمة الهاتف المحمول، ومواقع الاستقبال على الانترنيت؛

ج.العلماء والمهندسون العاملون في مجال البحث العلمي، الإنفاق العسكري...الخ.

[1] بلقليل نو الدين، اثر **آليا تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية بولايتي المسيلة وباتنة–**، مرجع سابق، ص 37.

رابعا_مستويات التنمية

تتحدد المستويات الخاصة بالتنمية في المستوى المحلي والمستوى الوطني، كما يوجد من يشير إلى التنمية القومية عندما يتعلق الأمر بالتنمية على مستوى الوطن العربي بأكمله، غير أنه تقل المحاولات في هذا الأمر خاصة وان كل دولة عربية تضع خطتها التنموية بمعزل عن الدول الأخرى.

1. التنمية المحلية: إن التنمية المحلية تتعلق برفع مستوى الحي والقرية والمدينة في جميع الجوانب من اقتصاد واجتماع وثقافة تنظيم أمور الحياة، وذلك بالإيعاز إلى السلطات المحلية كي تبحث عن الإمكانات والموراد والطاقات الكامنة وتشجيعها على تحمل مسؤولياتها ضمن خطة وطنية شاملة تعتمد تحقيق التنمية في الدولة، وعليه فالتنمية المحلية ضرورية لأسباب التالية[1]:

أ. حفز المواطنين للمشاركة في عملية التنمية؛

ب. دعم الإدارة المحلية؛

ت. الاستفادة من اللامركزية؛

ث. بروز إمكانيات التكامل بين المناطق.

إن التنمية المحلية هي القاعدة الأساسية في التنمية الوطنية، كما أن التنمية المحلية لا تتم بالشكل الذي يخدم الهدف المنشود ما لم يكن هناك توزيع لأنشطة المختلفة على كافة مناطق الدولة لمنع ظاهرة الهجرة على المدينة، وهذا يقتضي توسيع رقعة الخدمات على كافة مناطق الدولة وارياقها، مما يساعد على تنمية المناطق المختلفة.

ولا يمكن للتنمية المحلية أن تساهم في التنمية الوطنية ما لم تكن جزءا من خطة تنموية شاملة للدولة بكاملها وبالتالي فإن بذل الجهود المضاعفة من قبل المواطن الذي يشعر بأنه يسهم في التنمية ستساعد على تدعيم التنمية الشاملة.

2. التنمية الوطنية: منذ الخمسينات تم ولادة علم أو نظام جديد عرف باقتصاديات التنمية لرعاية الدول حديثة الاستقلال، وكان قلق العديد من الاقتصاديين هو تقدير مستويات التنمية، أو بشكل أدق تقدير عدم المساواة في التنمية في مختلف البلدان ومقارنتها، وبالتالي تعددت الخطط والنماذج المختلفة وتشكلت معها وصفات التنمية، غير أن التصنيف الذي يعتبر كمرجع هو الذي يعبر بشكل عام عن حالة التنمية وبالتالي فهناك دول متقدمة، دول نامية، ودول مختلفة، وحتى يمكن للدول المتخلفة من ركوب التنمية وتحسين وضعياتها واللحاق بالدول المتقدمة وجب عليها اعتماد خطة تنموية شاملة من اجل الوصول وتحقيق أهداف التنمية الوطنية وهي:

أ. زيادة الناتج المحلي، وهذه الزيادة تعني الزيادة في الدخل القومي؛

ب. زيادة فرص العمل، لأنها هدف اقتصادي اجتماعي لأن القضاء على البطالة فيه قضاء للكثير من المشاكل الاجتماعية؛

[1] نعيم الظاهر، **دراسات في الواقع العربي: التنموي: –الاقتصادي– الاجتماعي**، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1998، ص ص105-106.

ت. تطوير المناطق المحلية اجتماعيا وتوزيع الأنشطة الاقتصادية على هذه المناطق وفق ما يلائم كلا منها، وتطوير الأرياف لمحاولة الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة؛

ث. ترشيد الاستهلاك بحيث يتم تقليل الواردات وتصحيح الميزان التجاري، فإذا ما تم تخفيض الاستهلاك من الكميات وتخفيض استرادها فإن وضع الميزان التجاري يميل لصالح الدولة؛

ج. الاهتمام بالأمن الغذائي بحيث يبذل كل قطر قصارى جهده في المجال وذلك من خلال سياسة وراعية ترمي إلى استغلال الأراضي؛

ح. تصنيع الخدمات المحلية، وذلك بتأسيس وتطوير صناعات تحويلية قائمة على المواد الخام والمنتوجات الوطنية؛

خ. الاهتمام بالخدمات حيث أن تعزيز هذا القطاع ضروري لاستمرار عملية التنمية.

3. التنمية القومية: يقصد التنمية القومية الخطة التي تشمل جميع الوطن العربي، في جميع القطاعات، بهدف رفع مستوى الحياة في الوطن العربي، ورفع معدل الدخل ليصل معدل دخل الفرد في الدول المتقدمة تدريجيا

وقد وضعت الأقطار العربية خططا تنموية كل على انفراد، وبلغت الاستثمارات المستهدفة في هذه الخطط خلال فترة 1970-1980 حوالي 340 مليار دولا، ولكنها ارتفعت إلى الضعف (في تقرير الخطة الخماسية التي تلتها 1981-1985) فوصل إلى 731 مليار دولار، كان نصيب الدول غير النفطية حوالي 150 مليار دولار والباقي للدول النفطية وشبه نفطية[1].

المطلب الثاني: تعريف ووسائل تحقيق التنمية المحلية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التنمية المحلية وخصائص وركائزها ووسائل تحقيقها.

أولا_نشأة مصطلح التنمية المحلية:

قبل التطرق إلى مفهوم التنمية المحلية يجب التطرق إلى نشأة المصطلح التنمية المحلية، حيث لم يكن مصطلح التنمية المحلية يذكر في الأدبيات الاقتصادية، فالمنظرون الاقتصاديون كانوا يركزون أبحاثهم ودراساتهم على النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية بشكل عام، لكن منذ الستينات القرن الماضي بدأت تظهر البوادر الأولى للاهتمام بالتنمية المحلية، من خلال تنامي اهتمام الدول بالتسيير على المستوى المحلي كبديل، وكفرض لنظام التسيير الموحد على المستوى المركزي الذي كان يسيطر على غالبية اقتصاديات دول العالم.

لقد مر مصطلح التنمية المحلية بمرحلتين أساسيتين هما: مرحلة النضال ثم مرحلة الاعتراف المتعدد الأشكال، حيث عرفت فترة العشرينات العديد من المشاريع التي اهتمت بتطوير المناطق الريفية، فظهر مصطلح تنمية المجتمع ثم التنمية الريفية ثم التنمية الريفية المتكاملة، وكان أول ظهور فعلي لمصطلح التنمية المحلية في بداية الستينات من القرف الماضي، وتحديدا في فرنسا كرد فعل لقرارات الدولة التي أرادت أن تجعل من إعداد التراب أولوية وطنية، وكان الهدف من هذه القرارات هو القضاء على الفوارق الجهوية بين العاصمة والضواحي وحتى داخل العاصمة

[1] نعيم الظاهر، **دراسات في الواقع العربي: التنموي: –الاقتصادي– الاجتماعي**، مرجع سابق، ص108.

نفسها، وبداية من الثمانيات أخذ مصطلح التنمية المحلية يحوز القبول، وكسب تدريجيا اعترافا من طرف مختلف الهيئات الحكومية والمؤسسات والجمعيات، منها مندوبية مراقبة التراب والعمل الجهوي (DATAR) الفرنسية التي أقرت في 4 مخطط (1984-1988) التنمية المحلية كنمط من أنماط التنمية[1].

ثانيا_مفهوم التنمية المحلية

هناك عدة تعريفات للتنمية المحلية نذكر منها[2] :

تعريف محي الدين صابر الذي يعتبرها: مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير العمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وان يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا.

وتستهدف التنمية المحلية أيضا فك العزلة عن المناطق النائية أو المهمشة وإدماجها في النسيج الاقتصادي والاجتماعي الوطني.

يقصد بها " القدرة على الاستفادة من مصادر البيئة البشرية والمادية المتوافرة وزيادة تلك المصادر كما ونوعا وتطويرها بما يعود نفعه على جميع أفراد المجتمع، مع ضمان استدامة هذه المصادر ،"ويبقى العنصر البشري وتطويره ماديا وثقافيا وروحيا الشرط الأساسي لكل تنمية حقيقية (الرأسمال الاجتماعي)[3].

هي العملية التي يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية حياة سكان تلك المجتمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة وكاملة[4].

وهناك تعريف أخر التنمية المحلية يشر إلى أنها عملية التغيير 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 والمعنوي الحكومي، وصولا إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية، ودمج جميع الوحدات الدولة[5]

---

[1] كافي احلام، **الإطار القانوني للتنمية الحلية في الجزائر حالة المخطط القطاعي للتنمية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور- الجلفة-، الجزائر، 2020-2021، ص08.

[2] كمال التابعي، **تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية**، دار المعارف، مصر، 1991، ص31.

[3] رشيد أحمد عبد اللطيف، **أساليب التخطيط للتنمية**، المكتبة الجامعية، 2002، ص 19.

[4] عبد المطلب عبد المجيد، **التمويل المحلي والتنمية المحلية"**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص13.

[5] وفاء معاوي، **الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010، ص54.

ثالثا_خصائص التنمية المحلية

إن التنمية المحلية كونها تتركز على العنصر البشري وتنميته فهي تتسم بما يلي[1]:

1. تعتبر التنمية المحلية عملية تفاعل حركي مستمر ومتجدد فهي تقتضي التعاون المستمر بين أعضاء المجتمع المحلي؛

2. تتطلب التنمية المحلية إرادة جماعية شعبية وذلك من منطلق أنها عملية إرادية واعية وليست حالة عرضية عابرة؛

3. إن التنمية المحلية كونها عملية موجهة ومعتمدة وواعية، فهي ليست عشوائية أو تلقائية، وبذلك تكون التنمية المحلية عملية إرادية مخططة، تستهدف الأقاليم الفرعية والوحدات المحلية وكذلك المجتمعات المحلية؛

4. إضافة إلى ذلك فإن التنمية المحلية قائمة على التكامل أي أن مسار التنمية يكون في جميع القطاعات والمستويات وبطريقة متوازنة؛

5. إن التنمية المحلية مرتبطة بالجوانب الاقتصادية،فالجوانب الاقتصادية تتمثل في مجموع الأنشطة الإنتاجية والخدمات؛

6. التنمية المحلية قائمة على تثمين الاستغلال الأمثل للموارد المحلية لإقليم ما في إطار شراكة وتعاون بين الفاعلين الأساسيين داخل المجتمع المحلي؛

7. كما أن التنمية المحلية مرتبطة بالجانبين الاجتماعي والاقتصادي،من منطلق الاهتمام بتنمية المناطق المحلية اقتصاديا واجتماعيا، وذلك بتوفير مختلف الخدمات والمتمثلة في:الإسكان، التكوين، الصحة وغيرها من الخدمات الاجتماعية.

فالتنمية المحلية أهم ما تتميز به أنها حركة تفاعل وتعاون مستمر بطريقة منظمة بين أعضاء البيئة المحلية، في إطار الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

رابعا_ركائز التنمية المحلية

تقوم التنمية المحلية على مجموعة من الركائز، وتتمثل في:

1. المشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، والتي تقود إلى مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها؛

2. توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع الاعتماد على النفس والمشاركة؛

3. الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع، وذلك باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع، بما فيها المادية والبشرية، عن طريق حشد المبادرات المحلية لتكون محرك للتنمية الاقتصادية من جهة، وخلق التماسك الاجتماعي من جهة أخرى؛

[1] دليلة ناجة، **التنمية المحلية في دول المغرب العربي –دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب–**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، الجزائر، 2014-2015، ص ص11-12.

4. فالآلية الأساسية التي تقوم عليها التنمية المحلية هي آلية الشراكة، من خلال العمل المشترك بين أفراد المجتمع، من اجل بناء المجتمع المحلي؛

5. لا يوجد هناك نموذج موحد للتنمية المحلية، فهي تعتمد على القدرات والموارد المحلية المتاحة للإقليم؛

6. تشتمل التنمية المحلية على أبعاد مختلفة، اجتماعية، ثقافية واقتصادية.

خامسا_وسائل تحقيق التنمية المحلية

يرتبط نجاح التنمية المحمية الشاملة بمدى وجود الوسائل المالية والمادية والاقتصادية.

1. الوسائل المالية: نعني بها كل الموارد المالية ورؤوس الأموال التي هي ملك البلدية أو الولاية أو مؤسسات اقتصادية عمومية بمدية وولائية، بحك النصوص القانونية؛

2. الوسائل البشرية :إن العنصر البشري، ركن أساسي لأي تنظيم أو تنمية محمية، ومرتكزا لأي نهضة مجتمعية فلا يختلف اثنان على أن الإنسان محرك النشاط الاقتصادي سواء كاف نشاطا صناعيا أم زراعيا أم سياحيا، انه يمثل الوسيمة والأداة الهامة التي يتوقف عليها نجاح أي جيد تنموي أو فشلة، إذ التجربة تؤكد في الكثير من المرات، كم من مشاريع تنموية كان مالها الإخفاق، بسبب عد توافقيا مع رغبات الأفراد القائمين عليه، الأمر الذي يقودهم إلى عرقلتها أثناء مستويات التطبيق، هذا ما يدل على مدى سطوة وتأثير طبقة التكنوقراطية والبيروقراطية في مجال تنفيذ أو عدم تنفيذ القرار التنموي المحلي، على الأساس بات من الضروري بما كان التركيز أثناء أي محاولة على إعداد البشرية الكفيلة بتحقيقها؛

3. الوسائل الاقتصادية: تتمثل الوسائل الاقتصادية في جانبين هما :التخطيط، والمؤسسات العمومية المحمية ذات الطابع الاقتصادي، فلا يمكن لأي دولة اليوم مهما كانت فلسفتها ونظاميا السياسي والاقتصادي أن التخطيط، لما لو من أهمية في التوفيق بين إمكانيات واحتياجات أفرادها، وتحديد أهدافه ومجالاته المتعددة فهناك التخطيط العمراني، التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي[1].

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف التنمية المحلية

تحتاج عملية التنمية المحلية لقيامها ونجاحها توفر مجموعة من القواعد والمبادئ التي ستساعد على النهوض بالفرد والمجتمع ولا يمكن تجاهلها في العمل التنموي على المستوى المحلي.

أولا_مبادئ التنمية المحلية

يمكن تحديد أهم القواعد والمبادئ الأساسية للتنمية المحلية فيما يلي[2]:

[1] جمال زيدان، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دراسة تحليلة لدور البلدية حسب القانون البلدي الجديد 11-10**، دار الأمة للطباعة والنشر، 2014، ص44.

[2] غفاري فاطمة الزهرة، زحوط زكرياء، **دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، الجزائر، 2017-2018، ص 29.

1. مشاركة أفراد المجتمع المحلي: يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنمية المحلية من خلال إثارة وعي أفراد المجتمع المحلي وتحسيسهم بضرورة العمل من أجل تحسين حياتهم الاقتصادية والاجتماعية، كما أن اقتناع أفراد المجتمع المحلي بالتغيير ينتج عنه اتجاهات ايجابية نحو المشروعات التنموية الجديدة، إضافة إلى أن مشاركتهم في ممارسة التفكير والتنفيذ تجعلهم أكثر قدرة وقابلية لتحمل المسؤولية، وهذا ما يجعلهم مؤهلين أكثر للعمل في الإدارة المحلية والتنظيمات المختلفة؛

2. توافق المجهودات التنموية مع الحاجات الأساسية في المجتمع المحلي: إن المشاريع التي تهم الأفراد في حياتهم مباشرة وتعمل على تلبية حاجياتهم المستعجلة والضرورية هي التي تتميز بالأولوية، لان إشباع الحاجات يقوي ويزيد ثقة الأفراد ويحفزهم أكثر للعمل والتعاون من أجل إنجاح المشاريع التنموية ، فكسب ثقة الأفراد تعتبر الرأسمال الحقيقي لأي عمل إنمائي في المجتمع؛

3. مبدأ تكامل المشروعات: هذا المبدأ يعني التكامل بين الريف والحضر بمعنى أنه لا يمكن إجراء تنمية ريفية دون تنمية حضرية أو العكس من ذلك، حيث توجد علاقة عضوية بين الريف والحضر،كما يعني التكامل بين الجوانب المادية والبشرية، فالتنمية ما هي إلا إحداث تغيير مرسوم في المجتمع سواء تعلق الأمر بالجوانب المادية أو غير المادية؛

4. حق تقرير المصير: نعني به حق المجتمع المحلي في أن يختار الطريقة التي تتناسب وظروفه حتى لا تتعارض أساليب حل مشاكله مع التقاليد السائدة فيه لذلك من الواجب أن يكون الحق لأي مجتمع أن يراها متفقة ومتلائمة مع أهدافه؛

5. ضرورة مساعدة الجهات الحكومية في العمل التنموي: هذه القواعد تركز على عدم الاكتفاء بالموارد المحلية المتاحة في المجتمع وحدها، بل يجب الاستفادة كذلك من التشجيع الحكومي سواء المادي أو في مجال الخبرة الفنية والتقنية عند تخطيط أو تنفيذ مشاريع التنمية المحلية؛

6. التقويم: يعتبر التقويم بمثابة المرآة بالنسبة للتنمية المحلية، حيث تمكن القائمين عليها من معرفة الصورة الحقيقية من جراء عملية التنفيذ الميداني والتعرف على مواطن الخلل والعمل على إصلاحها بعد ذلك، فالتقويم يلعب دور كبير في التعرف على سير الخطة ومدى نجاحها وأهم الصعوبات التي تواجهها مما يسهل تداركها والعمل الفوري على حلها؛

7. الاعتماد على الموارد المحلية المتاحة: تعد هذه القاعدة ذات نفع اقتصادي كبير في التنمية المحلية، كونها تعمل على تقليل التكاليف وحسن سير المشاريع نتيجة سهولة الحصول على تلك الموارد وبالتالي الحرية والاستقلالية أكثر في التخطيط والتنفيذ، فالاعتماد على الموارد المحلية يعتبر من أهم قواعد التنمية المحلية التي تحدث التغيير الحضاري المقصود[1].

[1] غفاري فاطمة الزهرة، زحوط زكرياء، **دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية**، مرجع سابق، ص30.

ثانيا_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 بالشمولية وتعدّد الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية والبيئية وغيرها، ويمكن تلخيص أهم أهداف التنمية المحلية فيما يلي[1]:

1. إشباع الحاجات الأساسية للأفراد: هو مطلب شعبي كما هو واجب على الدولة لتحقيق استقرا أفرادها وإزالة الفوارق الاجتماعية بين المواطنين داخل المجتمع المحلي لتلبية احتياجاتهم الأساسية العلاج والأمن والسكن واللباس والمأكل والتعليم والعمل، إذ تسعى التنمية لتوفيرها والتخفيف من حدتها كانتشار الأوبئة، الأمية، البطالة، الفقر، وكلّها تعد شرط أساسي لتحسين حاجيات الأفراد الأساسية والحقيقية داخل المجتمع؛

2. تقليل التفاوت بين الأفراد: استيراد الدولة لبعض المستلزمات الكمالية والتي تؤثر على ميزان المدفوعات، مما يقلل المشاركة الفعلية التي تدعم التنمية المحلية ونقص التماسك الاجتماعي وكذلك تسعى الدولة من خلال التنمية المحلية لتقليل التفاوت بين أفراد المجتمع في توزيع الدخل والثروات وتحقيقها؛

3. الرفع من مستوى العيشة: وذلك بتحقيقه من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية، بزيادة الدخل القومي والمحلي المصاحب للتغيرات الحاصلة في هيكل الزيادة السكانية وتنظيمها والتحكم في المواليد لتتلاءم والمعدل المناسب الذي يحققه رفع مستوى المعيشة؛

4. إتاحة الحرية والقدرة على الاختيار: فهي تسعى لبلوغ التحرر من قهر الظروف البيئية والثقافية للإنسان، والتحرر من العادات والتقاليد والمعتقدات التي تقف عائقا في سبيل التنمية والقدرة على تجاوز العوائق الفكرية والإنسانية لتحقيق حياة أفضل[2]؛

5. زيادة الدخل المحلي: إن استثمار الإمكانات البشرية والمادية والمحلية بما في ذلك من موارد مالية ومائية وسياحية وطاقات بشرية وغيرها من الإمكانات التي يمكن تفعيلها في المجالات التنموية الشاملة، يؤدي إلى زيادة الدخل المحلي أو الوطني، والذي يعتبر مهم جدا في العملية التنموية وشركها الأساسي، لأنه بناء على تلك المداخيل يمكن بريمة مشاريع تنموية جديدة وتوسيع مشاريع تنموية أخرى، وعليه فزيادة أو نقصان الدخل المحلي يتأثر بمدى توفر رؤوس الأموال والكفاءات اللازمة[3].

---

[1] نائل عبد الحافظ العوالمة، **إدارة التنمية –الأسس –النظريات –التطبيقات العملية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص154.

[2] طاهر بالعربي، ياسين دحو، **دور الجماعات المحلية في التنمية في الجزائر وتونس**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018،ص52

[3] رزيق صباح، **المخططات البلدية للتنمية ودورها في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية برهوم (2018-2021)**، مرجع سابق، ص26.

المبحث الثالث: نظريات ومقومات التنمية المحلية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نظريات وأجهزة التنمية المحلية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى مجالات وأبعاد التنمية المحلية، وفي الأخير سنتطرق إلى معوقات التنمية المحلية.

المطلب الأول: نظريات وأجهزت التنمية المحلية

سنقدم في هذا المطلب نظريات وأجهزت التنمية المحلية

أولا_ نظريات التنمية المحلية

1. نظرية العصرنة" التحديث": يمكن التمييز بين تيارين فكريين بارزين ساهما مساهمة إيجابية في بروز نظرية العصرنة، الأول وينبع من دراسة ماكس ويبر حول العلاقة بين البروتستانتية وتطور الرأسمالية، ويركز هذا التيار على المتطلبات الثقافية والسيكولوجية للتحديث.

ويستمد التيار الثاني أصوله الفكرية من كتابات" هيربرت سبنتسر"و " إيمانويل دور كايم "و "بارسونز"، وركز هذا المنهج على الاختلافات الاجتماعية باعتبارها بؤرة مركزية في التغيير الاجتماعي، وعلى خلاف التيار الأول ركزت كتابات هذا التيار على الملامح الهيكلية للمجتمع، ونتيجة لذلك ظهرت فكرتان محوريتان: التنمية أو التطور الاجتماعي وتعبر عن نفسها باعتبارها عملية للتمايز الاجتماعي والتي بموجبها أصبحت المجتمعات أكثر تعقدا بالإضافة إلى التكامل الاجتماعي.

وهكذا أوكلت الوظائف التي كانت تقوم بها الأسرة إلى مؤسسات أخرى مثل المدرسة، وبالنسبة للتحول السياسي فقبل مرحلة العصرنة ارتبطت الأدوار على أساس القرابة، ومع عملية التطور أصبحت هناك أبنية أكثر تعقدا وتخصصا، والعصرنة عملية تغييرات شاملة بأنها كل متماسك

2. نظرية التبعية: فالتبعية تعبر عن ظرف موضوعي تعيش في ظله معظم الدول النامية، ويتميز مفهوم التبعية بالتعدد والتنوع، ويرتبط بظاهر الاستعمار بشكله التقليدي والحديث، ويعد مفهوم التبعية من المفاهيم الحديث التي أخذت تتناول في الأدبيات السياسية بعد مرحلة إزالة الاستعمار وولوج عدد كبير من الدول إلى مرحلة الاستقلال الوطني، إلا أنها بقيت في حالة من التبعية للقوى الاستعمارية، حيث أن نمو وتوسع اقتصادياتها ارتبط بمجموعة من الدول، فالتبعية تنشأ كنتيجة لعملية تاريخية تم بمقتضاها إلحاق دول العالم الثالث بالدول المتقدمة من منطق عدم المساواة وعدم التكافؤ[1].

إن هذه النظرية تقدم تفسيرا كاملا لظاهرة التخلف السياسي الاقتصادي من منظور الظروف التاريخية والموضوعية التي عاشتها هذه البلدان، ولذلك تناولت تأثير العوامل غير الاقتصادية كالمحددات السياسية والاجتماعية.

[1] برابح راضية، مغربي نهاد، **دور الإعلام المحلي في تحقيق التنمية المحلية ودور إذاعة قالمة الجهورية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2008، ص ص 47-48.

3. النظرية الإمبريالية: هي احد مظاهر التسلط السياسي أو الاقتصادي أو العسكري أو الثقافي أو الحضاري، الذي تمارسه دولة على غيرها، وغالبا ما يكون الهدف من هذا التسلط هو الاستقلال الاقتصادي للدولة الخاضعة للسيطرة الاستعمارية، وتسخير إمكانياتها ومواردها البشرية لرفع مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لدولة صاحبة النفوذ الاستعماري[1].

ثانيا_أجهزة التنمية المحلية

التنمية المحلية ظاهرة اجتماعية لإحداث تغيير ضمن المجتمع المحلي وهذا من خلال أجهزة مساعدة للوصول إلى النتائج المرسومة وهذه الأجهزة هي برامج تنتهجها السياسات التنموية، وكثيرا من الدول النامية تعتمدها في تطبيقاتها وهي ثلاثة برامج أساسية نلخصها فيما يلي[2]:

1. البرامج التكاملية: وهي تلك البرامج التي تبن ى على الصعيد الوطني وتهدف إلى تنمية المجتمع من مختلف القطاعات، وتأدية مثل هذه البرامج في مراحلها الأولى إلى إحداث تغيرات جوهرية لتحقيق توازن إنمائي يقوم على التنسيق والتعاون بين الجهود الحكومية والجهود المحلية الشعبية، وفي هذه الحالة تمر الموارد المالية والفنية والأساسية عبر هذا التنظيم لتحقيق أهداف التنمية المخططة مركزيا بالتنسيق مع الإدارة المحلية التي هي امتداد للأجهزة المركزية الوطنية ؛

إن إيجاد أجهزة خاصة بالإنماء ولجان وهيئات يضمن توفر الاتصال بين اعلى مؤسسات السلطة المركزية وقواعد المؤسسة والجهود المحلية، وتعمل المراقبة القريبة والمتابعة التي يتطلبها تنفيذ هذه البرامج الإنمائية التي تدخل ضمن الخطة العامة للدولة، وتهدف البرامج التكاملية إلى تحقيق التنسيق في مستويات ثلاثة، يتمثل المستوى الأول في الجانب الإداري المركزي عن طريق مكاتب للتخطيط ومديريات، والمستوى الثاني يتمثل في الجانب الفني بتنسيق الخدمات، أما المستوى الثالث فهو يشمل الجانب الميداني لجهود التنظيمات الإقليمية والمحلية؛

2. البرامج المكيفة: وهي برامج مركزية تنشط على مستوى المجتمع الوطني كاملا، غير أنها ترتكز علي تنظيم المجتمع المحلي والمساعدة الذاتية، وتسعي إلى توسيع الجهود المتطوعة نحو تحقيق الأهداف المحددة علي المستوى المحلي، والبرامج المكيفة لا تسعى إلى تغيرات جذرية في التنظيم الإداري الحكومي العامل، بل قادر أن يتكيف مع النظم الإدارية القائمة، وتسعي البرامج المكيفة إلى إحداث تطوير في المجتمع المحلي عن طريق الجهود المشتركة بين المجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية مع تغيرات طفيفة على النظم الحكومية في بعض الأحيان الموجودة على المستوى المحلي؛

[1] برابح راضية، مغربي نهاد، **دور الإعلام المحلي في تحقيق التنمية المحلية ودور إذاعة قالمة الجهورية**، مرجع سابق، ص48.

[2] تونسي لحس، **التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة (حالة بلدية عين العراك)**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2019-2020، ص ص23-24.

3. برامج المشروعات: وهي نوع من برامج تنمية المجتمع المحلي ذات أهداف متعددة أما نطاقها المجالي فهي محددة جغرافيا وإقليميا وقد تشمل أحد القطاعات الاجتماعية ضمن المجتمع الوطني، ويعد برنامج المشروعات من أكثر برامج تنمية المجتمع نفعا للشعوب النامية التي تعاني وحدتها الوطنية بعض التفكك وشساعة في أقاليم مناطقها كما هو الحال في بلد قاري مثل الجزائر، أو لتوطين البدو واستقرارهم كما حدث في الجزيرة العربية وكبرامج التنمية في مشروع الجزيرة بالسودا، ولتحقيق هذا النمط من برنامج المشروعات هناك حاجة إلى وجود جهاز إداري مستقل والى هيئة فنية تابعة لهذا الجهاز، متعدد الأهداف ويعمل ضمن نطاق محلي وطني ذا ولاء للإطار السياسي القومي[1].

المطلب الثاني: مجالات وأبعاد التنمية المحلية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجالات وأبعاد التنمية المحلية

أولا_مجالات التنمية المحلية

للتنمية المحلية مجالات لا تعد ولا تحصى، وعليه سنركز على الجوانب الأساسية منها[2]:

1. التنمية الاقتصادية: وهي التنمية التي تعنى بالتخطيط الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الزيادة في النمو والإنتاج وتطوير الوسائل المساعدة لتحسين ذلك، وهي تهدف إلى وضع مخططات يكون الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعة المحلية سواء كانت في الجانب الصناعي، الزراعي وغيرها، كما تشير إلى الجانب المادي الذي تعمل الدولة على تنميته؛

2. التنمية الاجتماعية: هي عبارة عن عمليات تغيير اجتماعي تلحق بالبناء الاجتماعي ووظائفه بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، وهكذا فهي ليست مجرد تقدي للخدمات؛

3. التنمية السياسية: تهدف إلى تحقيق استقرار النظام السياسي، وهذا بالأخذ بالمشاركة الشعبية الجماهيرية والمتمثلة في حق المواطن واختيار من يمثلونهم لتولي السلطة كاختيار النخب الحاكمة أو اختيار أعضاء البرلمان والمجالس التشريعية أو المحلية؛

4. التنمية البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية نمو رأس المال البشري واستثماره بكفاءة في التنمية الاقتصادية وهي تعني تلك الجهود الوطنية التي يتبعها النظام السائد في أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية الواعية، بهدف الوفاء بحاجات الأفراد فيها، وهي عملية متكاملة تمكن الإنسان من تحقيق ذاته والاعتماد على تنمية مجتمعة؛

---

[1] مكاوي علي، مكاوي عبد الكامل، **دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية البيض)**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016-2017، ص36.

[2] محمد بن مالك، **التخطيط الإقليمي وتنمية الاقتصاد المحلي، مقارنة بين المقاربة الصينية والمقاربة الجزائرية**، دار علي بن زيد للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018، ص36.

5. التنمية الإدارية: إذا كانت التنمية تعرف على أنها تغير اجتماعي إداري مقصود للانتقال بالمجتمع من الحال الذي هو عليه إلى الحال الذي ينبغي أن يكون عليه، أي أنها العملية المرسومة والمقصودة والمخطط لها تخطيطا سليما، يهدف إلى إحداث تغيير لتقدم المجتمع بكل أبعاده اقتصادية كانت أو اجتماعية، ثقافية أو سياسية، وذلك في حدود الإطار العام لخطة الدولة، والمقصود بالتنمية الإدارية هو الوظيفة التنفيذية المتعلقة بتدبير الاحتياجات والاختيار والتدريب، والترقية[1].

ثانيا_أبعاد التنمية المحلية

1. البعد الاقتصادي: تراعي التنمية المحلية البعد الاقتصادي من أجل تنمية الإقليم المحلي اقتصاديا، وذلك عن طريق البحث عن القطاع أو القطاعات الاقتصادية التي يمكن أن تتميز بها المنطقة، سواء عن طريق النشاط الزراعي أو الصناعي أو الحرفي، ولهذا نجد أن المنطقة التي تحدد مميزاتها مسبقا تكون قادرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي المناسب لها من أجل توفير فائض القيمة عن طريق المنتوجات المحققة بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تدمج أفراد المجتمع الباحثين عن فرص العمل في النشاط الاقتصادي،ولهذا تصبح التنمية المحلية تحقق البعد الاقتصادي عن طريق امتصاص البطالة من جهة وعن طريق توفير المنتوجات الاقتصادية التي تتميز بها المنطقة من جهة أخرى سواء للاستهلاك المحلي أو التوزيع إلى الأقاليم الأخرى، وكذلك تعتمد التنمية المحلية على بناء الهياكل القاعدية المحلية من الطرقات والمستشفيات والمدارس...إلخ، هذه الهياكل القاعدية بالإضافة إلى كونها تسمح بدمج طالبي العمل فإنها تمهد الطريق نحو الجو المناسب لإفراد المجتمع القاطنين بذلك الإقليم، وتستقطب أصحاب رؤوس الأموال المتواجدين في الأقاليم الأحرى من اجل الاستثمار بهذه المنطقة.

2. البعد الاجتماعي: يركز البعد الاجتماعي للتنمية المحلية على أن الإنساني شكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع،بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية.

ولهذا نجد أن البعد الاجتماعي للتنمية المحلية يمثل حجر الزاوية لأن توفير الحياة الاجتماعية المتطورة من شأنها أن تدمج كل طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة، وعليه نجد أن تسخير التنمية المحلية خدمة يمكنها أن تقدم لنا مجتمع يتصف بالنبل وينبذ الجريمة ومحبا لوطنه ومنطقته، وهناك ميادين مختلفة تشملها التنمية المحلية لها علاقة وطيدة بالبعد الاجتماعي، مثل التعليم والصحة والأمن والإسكان...الخ، كل اهتمامات التنمية المحلية بهذه الجوانب له أثر المباشر على شرائح المجتمع إيجابا أو سلبا.

3. البعد البيئي: أدى التدهور في الوضع البيئي على المستوى العالمي ممثلا بالاحتباس الحراري وفقدان طبقة لأوزون ونقص المساحات الخضراء والأمطار الحمضية، وفقدان التنوع البيولوجي واتساع نطاق التصحر وما إلى وما إلى ذلك من مشاكل بيئية تتعدى الحدود الجغرافية للدول إلى الدعوة إلى دمج البعد البيئي في التخطيط الإنمائي

[1] محمد بن مالك، **التخطيط الإقليمي وتنمية الاقتصاد المحلي، مقارنة بين المقاربة الصينية والمقاربة الجزائرية**، مرجع سابق، ص36.

لدول العالم، وعلى أثر ذلك عقدت الأمم المتحدة مؤتمرا حول البيئة والتنمية (مؤتمر الأرض) في ريودي جانيرو بالبرازي لسنة 1992، ومن الأهداف الرئيسية للمؤتمر الدعوة إلى دمج الاهتمامات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المستوى الدولي، وقد كانت أحد أهم المسائل الرئيسية التي تطرق لها المؤتمر هي وضع وتقييد استراتيجيات وإجراءات لتحقيق التنمية المستدامة.

ينظر الاقتصاد التقليدي إلى عملية الإنتاج على أنها نظاما مغلقا تقوم من خلاله الشركات ببيع السلع والخدمات، ثم توزع العائد على عناصر إنتاج أن أرض ويد عاملة ورأس مال، ومثل هذه المعادلة من باطن الأرض يعني نقصا لمجموع هذه الإمكانيات الاقتصادية، بالإضافة إلى عمليات الاستخراج نفسها قد تكون مصحوبة بتلوث البيئة، بما في ذلك من مخلفات الاستخراج هذه، كذلك فإن عملية زراعة المحاصيل وحصدها قد تسبب انجراف التربة بفعل الرياح ومياه الري مما قد يحد من خصوبة الأرض مستقبلا، ومن أسس الاقتصاد التقليدي أيضا أن الناتج الوطني الإجمالي يعتبر مؤشرا لقياس أداء الاقتصاد والرفاهية على المستوى الوطني، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن هناك عوامل أحرى أغفلها هذا النظام، إذ لا يأخذ في الحسبان ما يصاحب العملية الإنتاجية من تلوث بيئي، ولا يعطي أية قيمة للموارد الطبيعية وتعتبر التكاليف المتعلقة بمكافحة التلوث والرعاية الصحية للحالات المتضررة ربما أكبر قيمة من الناتج المتحصل عليه من هذه العملية الإنتاجية.

ينظر الاقتصاد البيئي التقليدي إلى مشكلتي، الأولى مشكلة الآثار البيئية والثانية الإدارة السلمية للموارد الطبيعية (التوزيع الأمثل للموارد الطبيعية غير المتجددة بين الأجيال)، مثل هذا المنطق وحتى في ظل غياب أي تقدم تكنولوجي لا ينظر إلى نصب الموارد كمشكلة أساسية إذا كان رأس المال الذي يجمعه الإنسان مستداما بالقدر الكافي بالنسبة للموارد الطبيعي، أي انه يستعيض عن رأس المال الطبيعي برأس مال أكثر إنتاجية يجمعه من خلال نشاطات ومشاريع معينة، ولكن المأخذ على هذا التوجه هو أن مبدأ الاستعاضة محدود لأن رأس المال الطبيعي يمكن أن يستثمر في مجالات عديدة، في حين أن رأس المال الذي يجمعه الإنسان يفتقد إلى هذه الصفة، ولا يمكن مقايضة المصادر البيئية بموارد اصطناعية أوجدها الإنسان.

ويركز البعد البيئي للتنمية المحلية على مراعاة الحدود البيئية بحيث تكون لكل نظام بيئي حدود معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف أما في حالة تجاوز تلك الحدود فإنه يؤدي إلى تدهور النظام البيئي، وعلى هذا الأساس يجب وضع حدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة[1].

4. البعد الإداري: التنمية الإدارية هي عملية تغيير مخطط تستخدم فيها طرق عملية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة، وتكييفها في ضوء المتغيرات وتدعميها بالمهارات البشرية الضرورية، وفتح مجالات رحبة للتدريب بما ينمي قدرات القوة العاملة، وتحديث القوانين

[1] دريسي عبد الحميد، براهيم احمد، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية أدرار**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر، 2020-2021، ص16.

والتشريعات المعمول بها، وتطوير وتنمية معلومات ومهارات واتجاهات وسلوكات أفراد المنظمة، وتحسين بيئة العمل الإداري، وذلك من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية، التنمية البشرية بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية، وعليه فإن التنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطورها في كافة نواحي الحياة، ومنها النواحي الإدارية وحتى في المجال الإداري فهي تمثل مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة سلفا تستعمل فيها بعض الأساليب الفنية كالتدريب والتوجيه، وتقديم المساعدات المادية كالأموال، والمعنوية كالاستثمارات من اجل رفه مردودية العمل الإداري وجعله مؤهلا لإدارة التنمية.

وعلى هذا الأساس فإن التنمية الإدارية هي تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية، وزيادة قدرتها على العمل الايجابي المنتج، مما يمكنها من انجاز مهما، وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل تكلفة ممكنة.

وعليه فإن تحقيق التنمية الإدارية الفعلية مرهون بتواجد قيادة إدارية 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 والانجازات.

5. البعد الثقافي: لهذا البعد أهمية بالغة لأنه يستغل خصوصية الإقليم الثقافية لتحقيق التنمية المحلية، فالثقافة المحلية يمكن أن تساهم في تحسين السياحة، ومن خلال إبراز ما يتميز به الإقليم من خصوصية ومحاولة تسويقها إلى الأخر فتزدهر السياحة ومعها قطاع الخدمات والصناعة التقليدية التي من شأنها أن تحقق مناصب شغل جديدة، ومصدر تمويل جديد للاقين المحلي إذ ما تم استغلال البعد الثقافي أحسن استغلال[1].

المطلب الثالث: معوقات التنمية المحلية

وهي عقبات متنوعة ومتباينة، فمنها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، وهي عقبات اقتصادية واجتماعية وإدارية نوجزها بصورة مختصرة كالآتي[2]:

أولا_العقبات الاقتصادية: تتركز في الجوانب التالية:

1. قلة ومحدودية توفر وتواجد الموارد الطبيعية لكثير من البلد؛

2. العزلة وعدم كفاية الهياكل القاعدية المساعدة على التنمية؛

3. قلة مع عدم القدرة على الادخار مما يضعف حافز الاستثمار.

كما يوجد عقبات أخرى وهي:

أ. الحصول على معونات مشروطة؛

ب. نقص مصادر التمويل المحلي؛

---

[1] بختي لويزة، **التخطيط ورهانات التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة**، مرجع سابق ص41.

[2] نير خديجة، **دور النفقات في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية العيون (2010–2014)**، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوما لتسيير، المركز الجامعي –أحمد بن يحي الونشريسي –تيسمسيلت، الجزائر، 2014–2015، ص57.

ت. تنوع النفقات؛

ث. النقائض التي تعرفها الأنظمة المالية المحلية؛

ج. تعدد المجالات والمهام المناط بالإدارة المحلية؛

ح. الفقر والمستوى المتدني الذي تعرفه بعض الدول؛

خ. التحولات الاقتصادية، وما يترتب عليها من سياسات اقتصادية تعود بآثار مباشرة وغير مباشرة على وضعية أفراد المجتمع المحلي، (تضخم، البطالة، فقر...إلخ).

ثانيا_العقبات الاجتماعية: وهي ذات طابع وتأثير اجتماعي وعرقلة لعملية التنمية المحلية وهي متنوعة وأبرزها ما يلي[1]:

1. القيم الاجتماعية السائدة: وتمثل الإطار المرجعي لسلوك الإنسان وتحتاج عملية التنمية إلى أنماط سلوكية جديدة ومن الصفات السلبية التي تعيق عملية التنمية نجد:

2. مشاكل الهجرة من الريف إلى الحضر: إن ظاهرة الهجرة من الريف إلى المدن كثيرة ما تدفع المواطنين إلى الحصول على حياة اجتماعية أكثر جاذبية وتؤدي إلى ارتفاع مستوى الحياة الحضرية ونقص الأيدي العاملة في المجال الزراعي، وهجرة القيادات المتعلقة بالمجتمعات الريفية، وبالتالي تفقد هذه المجتمعات عناصر أكثر صلاحية ومقدرة على الارتقاء بمستوى الحياة في هذه المجتمعات؛

3. ضعف الشعور بالمسؤولية الإيجابية نحو المجتمع: إن تنمية المجتمع تتطلب تنظيما اجتماعيا من أجل الصالح العام ولكننا نجد أن مسؤولية الفرد نحو هذا المجتمع الذي ينتمي إليه معروفة تماما ولكن قد يفقد الأفراد ولائهم لهذه المجتمعات؛

4. انتشار الأمية وارتفاع نسبتها: تعتبر الأمية مشكلة معقدة وترتبط بكثير من المشكلات الاقتصادية والعلمية لقلة وعيهم وثقافتهم؛

5. القيادات المحلية وطرق الاتصال: عن نجاح أي برنامج يهدف لتنمية المجتمع لا يعتمد على نمو الموارد المالية فحسب، بل يعتمد على مهارات الأفراد فوعي الأفراد بمشاكل مجتمعهم تحمسهم لها يمكنهم من التصدي لأي مقاومة داخلية ضد عملية التنمية، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تنمية وتدبير قيادات محلية ناجحة، وواعية تقود عملية التنمية؛

6. تجاهل المشاكل الشعبية: ترتكز تنمية المجتمعات المحلية على مساهمة كل من الجهود الحكومية والمحلية، ولا يمكن للجهود الحكومية أن تقوم وحدها بكل متطلبات التنمية وعملياتها لذلك من الضروري مشاركة المواطنين تعتبر من الممارسة الديمقراطية للحرية بجانبها السياسي والاجتماعي وهذا جوهر عملية التنمية.

[1] نير خديجة، **دور النفقات في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية العيون (2010–2014)**، مرجع سابق، ص58.

ثالثا_العقبات الإدارية: يمكن تلخيص ذلك في الأسباب التنظيمية والتقنية المتمثلة فيما يلي[1]:

1. عدم التجسيد الفعلي للامركزية والديمقراطية المحلية، وذلك أن استقلالية الجماعات المحلية تبقى متفاوتة، بحيث كلما كانت البلدية قادرة على تمويل مشاريعها ذاتيا كالبدايات الكبرى، كلما كانت أكثر استقلالية، بينما البلديات غير القادرة على التمويل الذاتي لمشاريعها فهي تبقى دائما تابعة للمركز؛

2. عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، إضافة إلى محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عائق المسؤولين المحليين.

[1] نير خديجة، **دور النفقات في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية العيون (2010–2014)**، مرجع سابق، ص58.

الخلاصة:

تعتبر المخططات البلدية للتنمية من افصل وسيلة لتحقيق التنمية المحلية فهي مخططات شاملة لتنمية البلديات جاءت تكرسا لمبدأ لا مركزية وتوفير الحاجة الضرورية للمواطنين، وقد تم تقسيمها إلى برامج قطاعية مبرمجة وبرامج قطاعية غير مبرمجة.

تعتبر التنمية المحلية موضوع حديث المسيرين خلال الفترات، فالتنمية المحلية تعبر عن ديناميكية تستهدف مكونات المجتمع المحلي، وتتضمن سلسلة من التغيرات البنائية الوظيفية قصد أحداث تفاعلات على مستوى البناء الاجتماعي والاقتصادي من احل تحسينه وتحسين مستوى الأفراد وإخراجهم من عزلتهم ليشاركوا يجابا في تنمية مجتمعهم المحلي بصفة خاصة فهي تصبو لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية ومالية، كما أنها تقضي مجالات عديدة كالطريق، البريد والمواصلات، التربية والتعليم القطاع الصناعي...الخ

الفصل الثالث:

دراسة المخطط البلدي للتنمية وفق برنامج وزارة الداخلية مركزية البرمجة خلال (2005-2030).

تمهيد:

بعد تطرقنا في السابق لأهم المفاهيم المتعلقة بالسيناريوهات والاستشراف والمخططات البلدية للتنمية، سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى التعريف بلدية المدية وخصائها، و مهام ومسؤولياتها، هيآت البلدية وإداراتها، والمخطط البلدي للتنمية (pcd) خلال سنوات 2015-2016-2017، من خلال كمية البرامج المسجلة والمنفذة وكذلك نوعية البرامج المسجلة مع المردويدية المحققة من هاته البرامج، حيث تم اختيار دراسة حالة من خلال برنامج وزارة الخارجية المركزية البرمجية خلال (2005-2030)، ومعرفة موقع بلدية المدية من هذا البرنامج

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: تقديم البلدية.**
- **المبحث الثاني: المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية.**
- **المبحث الثالث: دراسة وزارة الداخلية المركزية البرمجة (2005-2030) وموقع بلدية المدية منه.**

المبحث الأول: تقديم البلدية

تعتبر البلدية الخلية الأساسية في الولاية لارتباطها بالمواطن، وتعدد اختصاصاتها وتوسع مجال تدخلاتها يمنحها الأهمية، لذا سنتطرق إلى التعرف على البلدية بشكل عام وعلى بلدية المدية محل الدراسة وعلى مهامها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تعريف البلدية وخصائصها

تتمتع البلدية بخصائص عديدة نظرا لطبيعة وظائفها وهيكل تسييرها، وبما أن المواطن له حق المشاركة في اختيار ممثليه بالبلدية وذلك لإيصال رأيه واحتياجاته للسلطة سنتعرف على خصائصها

أولا_تعريف البلدية

عرفت المادة الأولى من قانون البلدية على أنها:" البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون"[1].

1. **جماعة إقليمية:** أي توجد لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة.
2. **أساسية:** أي قاعدية، بمعنى هي أصغر جزء في التقسيم الإقليمي.
3. **تتمتع بالشخصية المعنوية:** أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية والدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، لها ممثل قانوني هو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويمكنها إبرام العقود، قبول الهبات... الخ.
4. **تحدث بموجب القانون:** أي لا يمكن أن تلغي إلا بموجب قانون، وهذا طبقا لقاعدة توازي الأشكال، ولكن يمكن تعديل حدودها الإقليمية (بالزيادة أو بالنقصان) بموجب مرسوم تنفيذي.

وحسب القانون المدني الجزائري: تعتبر البلدية شخصا اعتباريا، وحسب المادة 50 من نفس القانون، فإنها تتمتع بجميع الحقوق إلا ما كان ملازما لصفة الإنسان.

وحسب المادة الثانية من القانون 90 – 08 المؤرخ في: 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية: " البلدية إقليم، إسم ومقر".

وعليه فإن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية، ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية.

ثانيا_تقديم بلدية المدية

هي عبارة عن مرفق عام تقع في الشمال الجزائري، تبعد حوالي 90 كلم عن العاصمة، يحدها شمالا بلدية تمزقيدة وبلدية الحمدانية، وشرقا بلدية وزرة، وغربا بلدية ذراع السمار، وبلدية تيزي المهدي جنوبا.

[1] القانون **90-08 المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 07 أفريل 1990.

تقدر مساحتها بـ:54 كم^2 منها 3542هكتار أراضي زراعية، تبلغ كثافتها السكانية: 167.168 نسمة حسب إحصائيات سنة2017 ، (84451) ذكور، و(82717) إناث، وهي بلدية ذات طابع فلاحي.

ثالثا_خصائص البلدية

1. البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية، وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية؛

2. نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن أعضاء المجلس الشعبي البلدي ولجان تسييرها يتم اختيارهم بواسطة الإنتخاب العام المباشر؛

3. تعتمد على وارداتها الذاتية التي تستخدمها في تلبية وتغطية نفقة حاجات سكانها، وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة، والصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCGCL)؛

4. تتعدد الإختصاصات الممنوحة البلدية باعتبارها الخلية الحية والأساسية، القاعدية للدولة الجزائرية في جميع المجالات الإجتماعية، السياسية والإقتصادية والثقافية؛

5. نظام الوصاية السياسة والإدارية على البلدية دقيق محكم[1].

المطلب الثاني: مهام وهيآت البلدية وإداراتها

باعتبار البلدية القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. حيث حدد لها القانون مجال اختصاصها وصلاحياتها باعتبارها همزة وصل بين المواطن والدولة، حيث نصت المادتين3 و4 من القانون11-10 على: " تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الإختصاص المخولة لها بموجب القانون، تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه".

حيث تتوفر على:

- **هيئة مداولة:** المجلس الشعبي البلدي .
- **هيئة تنفيذية:** يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

أولا_مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للبلدية

1. يمثل البلدية في جميع المراسيم الشرفية والتظاهرات السياسية؛

2. يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول به؛

[1] المادة 07 من الدستور الجزائري الصادر في 1976، ج ر ج ج العدد 94 التي تؤكد " أن المجلس الشعبي هو المؤسسة القاعدية للدولة، والإطار الذي يتم فيه التعبير عن الإرادة الشعبية، تحقق فيه الديمقراطية، كما أنه القاعدة الأساسية اللامركزية، ولمساهمة الجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية على جميع المستويات " وكذا ما نص عليه الميثاق الوطني سنة 1986، ص، ص، 85، 86.

3. يرأس المجلس الشعبي البلدي وبهذه الصفة، يستدعيه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه، كما يعد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها؛

4. يسهر على تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي ويطلعه على ذلك؛

5. ينفذ ميزانية البلدية وهو الآمر بالصرف؛

6. يقوم تحت رقابة المجلس باسم الدولة بجميع التصرفات الخاصة للمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإيراداتها.

ومن مهامه على وجه الخصوص :

أ. التقاضي باسم البلدية ؛

ب. إدارة مداخيل البلدية والأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور مالية البلدية؛

ت. إبرام عقود اقتناء الأملاك والمعاملات والصفقات والإيجارات وقبول الهبات والوصايا؛

ث. القيام بمناقصات أشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها؛

ج. إتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم والإسقاط؛

ح. ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة؛

خ. إتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية؛

د. السهر على المحافظة على الأرشيف ؛

ذ. إتخاذ المبادرات لتطوير مداخيل البلدية؛

ر. السهر على وضع المصالح البلدية والمؤسسات العمومية البلدية وحسن سيرها.

ثانيا_مهام البلدية ومجالات تدخلها

تتمثل أهم الأنشطة التي يمارسها بالمجلس الشعبي البلدي في مجال التنمية الإقتصادية والإجتماعية في وضع البرامج الخاصة بالتجهيز والتخطيط المحلي في حدود الإمكانيات المتاحة وتتمثل هذه المهام في :

1. إعداد المخططات العمرانية التي بدورها تتكون من المخطط التوجيهي للتهيئة العمرانية PDAU، ومخطط شغل الأراضي؛

2. الرقابة الدائمة لعمليات البناء؛

3. حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية ؛

4. أما في المجال الإجتماعي والثقافي فتكمن مهامها في مواجهة المشاكل التي تدخل في إطار الخدمة العمومية، كالأمن، والتربية والرياضة والسياحة وغيرها، وقد اختزل المشرع المواد المتعلقة بهذه المجالات في فصل واحد تضمن مادة واحدة حيث أسند لها العديد من المهام منها:

أ. إنشاء مؤسسات التعليم الإبتدائي، وتوفير وسائل صيانتها وهو ما نص عليه المشرع في المادة 122 من قانون البلدية بالإضافة إلى انجاز المطاعم البلدية وتسييرها، وتوفير وسائل نقل التلاميذ؛

ب. تأسيس خدمة أو مركز يساهم في تطوير الشبيبة وتفتحها؛

ت. إنجاز تركيبات رياضية البسيطة مثل:ساحات اللعب الرياضية، ملاعب وقاعات مختلف الرياضات، أحواض السباحة؛

ث. جولات رياضية، تبادل الشباب بين البلديات، التظاهرات الجماعية للشباب، تنشيط المهرجان الرياضي البلدي وتنشيط الجمعيات الرياضية [1]؛

ج. انجاز المؤسسات الثقافية كقاعات السينما والنوادي الثقافية، قاعات العروض والأفراح، المكتبات البلدية؛

ح. حماية الفئات المحرومة نظرا لسوء المعيشة أو لظروف طبيعية كالزلازل أو الفيضانات كالسكن أو حالات استثنائية كالتكفل باليتامى والمشردين؛

خ. تقديم المساعدة في إطار التضامن المحلي في مجال السكن، العمل؛

د. المحافظة على الطبيعة حيث تعمل على الحفاظ على سلامة المواطن وذلك بمحاربة الملوثات؛

ذ. من مهامها إنشاء الطرق وصيانتها ؛

ر. الحفاظ على الصحة العامة حيث أوكل لها المشرع في القانون 81/ 374 الذي يحدد صلاحية الولاية والبلدية في قطاع الصحة، فلقد نص في مادته الخامسة على أن البلدية تتولى في ميدان الوقاية تنظيم الأعمال التالية: التلقيح – الصحة المدرسية – حماية الأمومة والطفولة.

ثالثا_هيآت البلدية وإداراتها

تعتمد البلدية في تأدية مهامها على هيئات تتوزع حسب الهيكل التنظيمي :

أولا_رئيس المجلس الشعبي البلدي على رأس الإدارة، الهيئة التنفيذية للمجلس الشعبي البلدي والديوان إضافة على مكتب الإستقبال والتوجيه.

ثانيا_الأمانة العامة على رأس ثلاثة أقسام :

1. قسم الموارد البشرية والمالية والأملاك البلدية يتكون من: مديرية الإدارة العامة ومديرية أملاك البلدية والوسائل؛

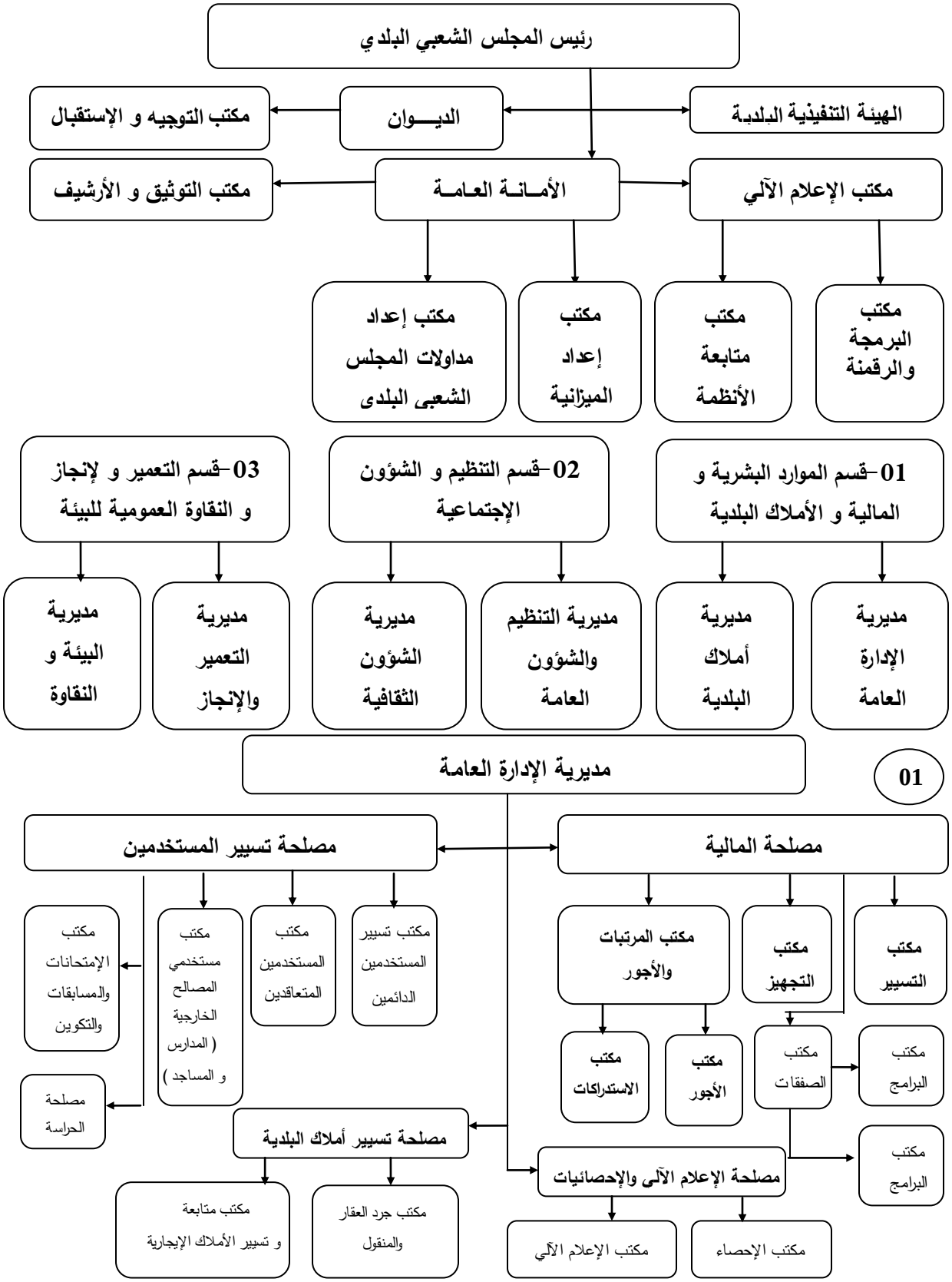
2. قسم التنظيم والشؤون الإجتماعية: مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية؛

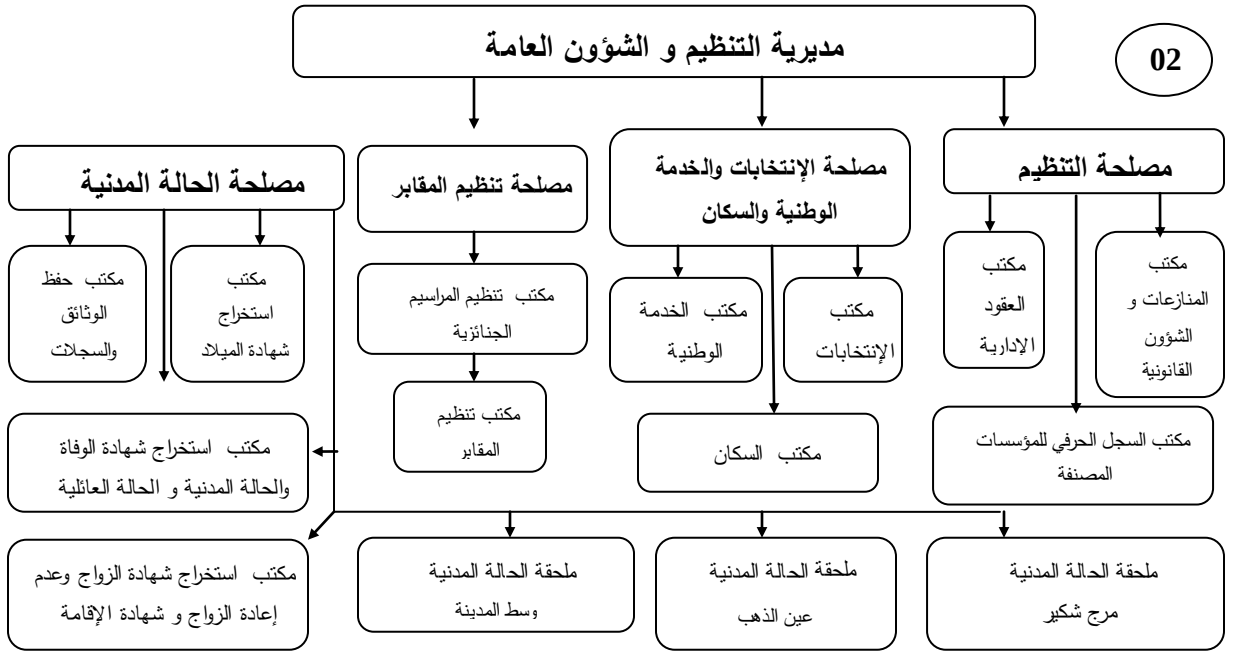
3. قسم التعمير والإنجاز والنقاوة العمومية للبيئة: مديرية التعمير والإنجاز ومديرية البيئة والنقاوة العمومية.

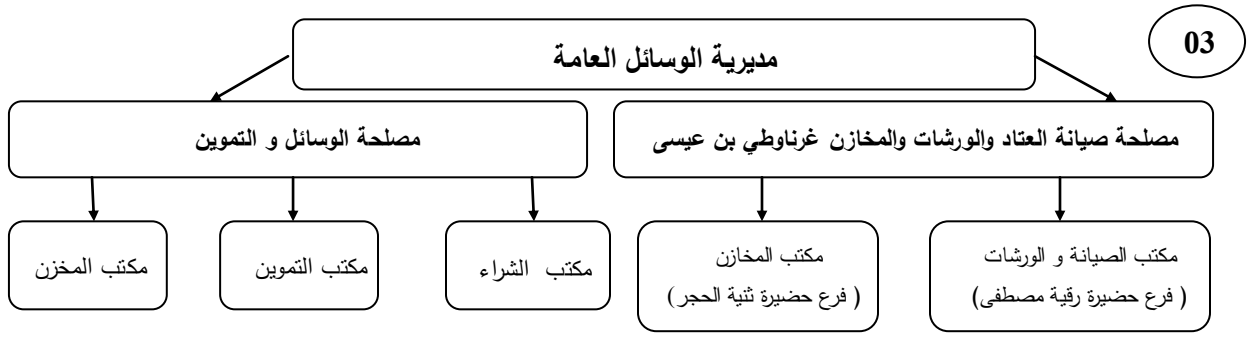
[1] مرسوم رقم 81- 371 المؤرخ في: 26/12/1981 تحدد صلاحيات الولاية والبلدية واختصاصاتهما في قطاع الشبيبة والرياضة، الجريدة الرسمية العدد 52.

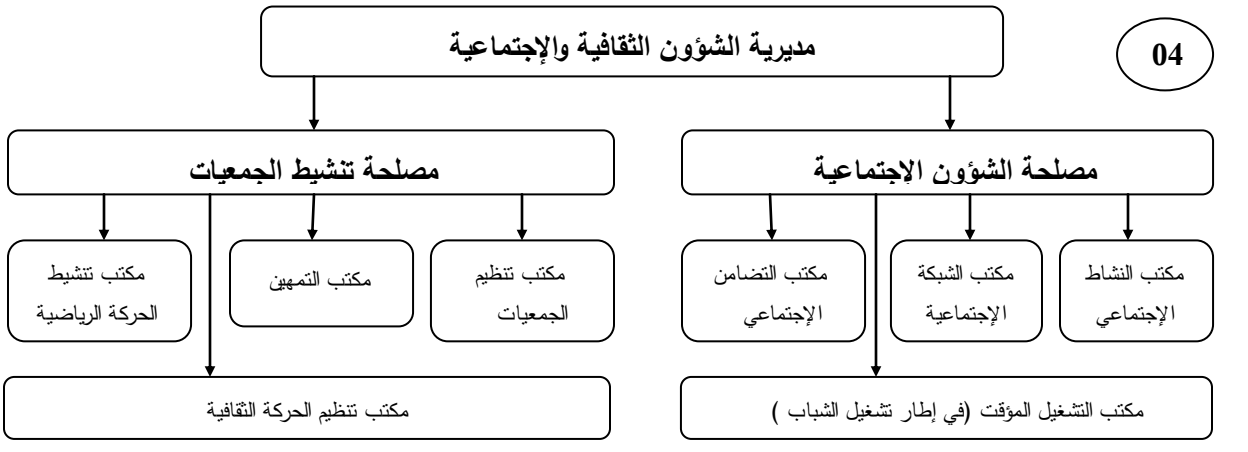
تتوزع كل منها حسب الهيكل التنظيمي التالي:

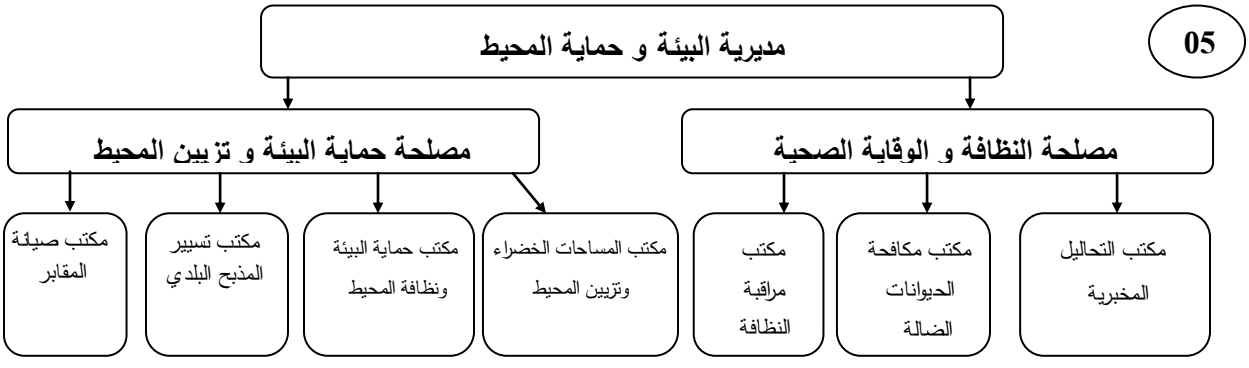
الشكل (3-1) : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية

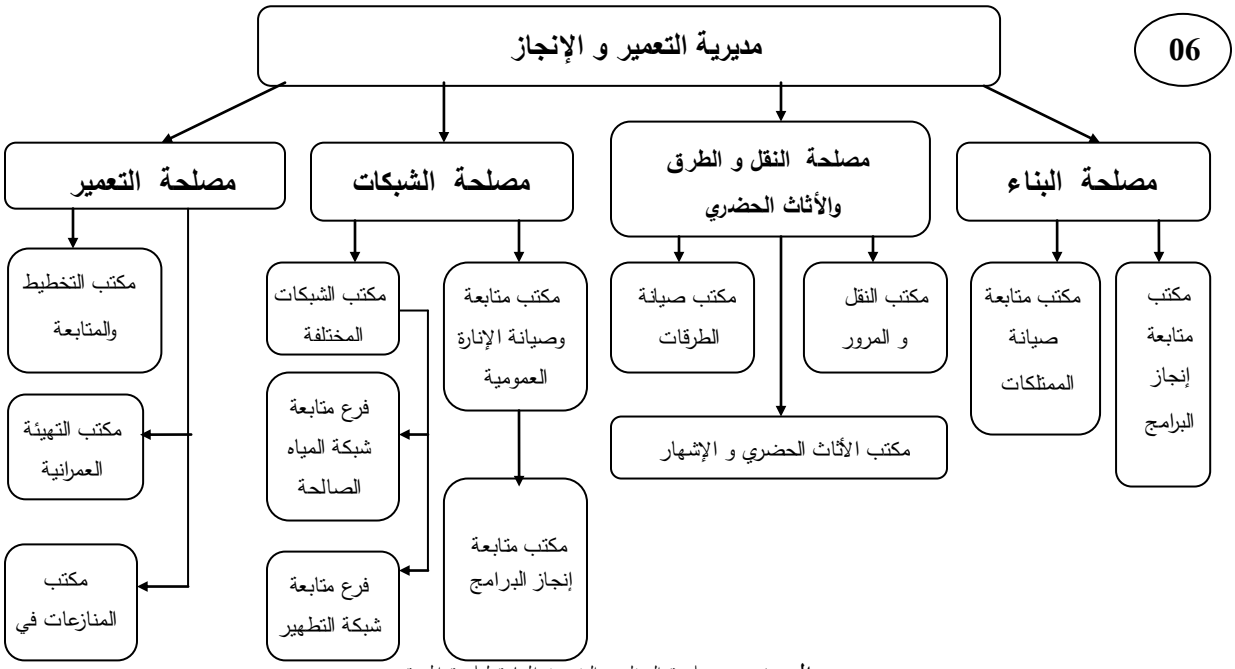



02
مديرية التنظيم و الشؤون العامة
مصلحة التنظيم
مصلحة الإنتخابات والخدمة الوطنية والسكان
مصلحة تنظيم المقابر
مصلحة الحالة المدنية
مكتب المنازعات و الشؤون القانونية
مكتب العقود الإدارية
مكتب الإنتخابات
مكتب الخدمة الوطنية
مكتب تنظيم المراسيم الجنائزية
مكتب تنظيم المقابر
مكتب استخراج شهادة الميلاد
مكتب حفظ الوثائق والسجلات
مكتب السجل الحرفي للمؤسسات المصنفة
مكتب السكان
مكتب استخراج شهادة الوفاة والحالة المدنية و الحالة العائلية
ملحقة الحالة المدنية مرج شكير
ملحقة الحالة المدنية عين الذهب
ملحقة الحالة المدنية وسط المدينة
مكتب استخراج شهادة الزواج وعدم إعادة الزواج و شهادة الإقامة


03
مديرية الوسائل العامة
مصلحة صيانة العتاد والورشات والمخازن غرناوطي بن عيسى
مصلحة الوسائل و التموين
مكتب الصيانة و الورشات (فرع حضيرة رقية مصطفى)
مكتب المخازن (فرع حضيرة ثنية الحجر)
مكتب الشراء
مكتب التموين
مكتب المخزن


04
مديرية الشؤون الثقافية والإجتماعية
مصلحة الشؤون الإجتماعية
مصلحة تنشيط الجمعيات
مكتب النشاط الإجتماعي
مكتب الشبكة الإجتماعية
مكتب التضامن الإجتماعي
مكتب تنظيم الجمعيات
مكتب التمهين
مكتب تنشيط الحركة الرياضية
مكتب التشغيل المؤقت (في إطار تشغيل الشباب)
مكتب تنظيم الحركة الثقافية


05
مديرية البيئة و حماية المحيط
مصلحة النظافة و الوقاية الصحية
مصلحة حماية البيئة و تزيين المحيط
مكتب التحاليل المخبرية
مكتب مكافحة الحيوانات الضالة
مكتب مراقبة النظافة
مكتب المساحات الخضراء وتزيين المحيط
مكتب حماية البيئة ونظافة المحيط
مكتب تسيير المذبح البلدي
مكتب صيانة المقابر



المصدر : مصلحة التنظيم والشؤون العامة لبلدية المدية

المطلب الثالث: المخطط البلدي للتنمية (pcd) وتقيم عملية التخطيط

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المخطط البلدي للتنمية (pcd) وتقيم عملية التخطيط.

أولا_المخطط البلدي للتنمية (pcd)

قدرت النفقات العمومية الإجمالية لمخططات البلدية للتنمية خلال سنوات 2015-2016-2017-2018 والملتزم بها لدى المراقب المالي لإقليم بلدية المدية بالمبالغ التالية 1489213274.97 دج موزعة في الجدول التالي:

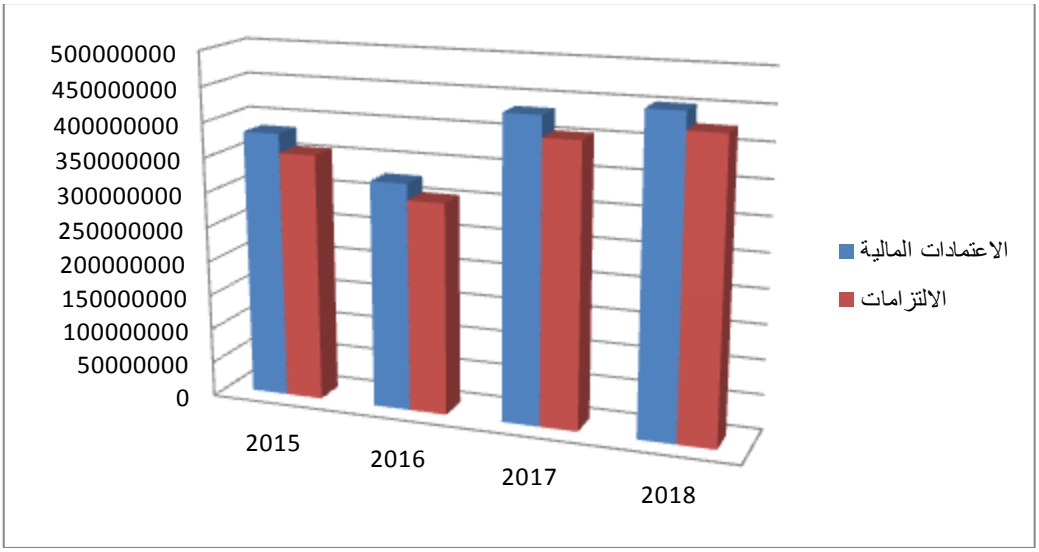
الجدول رقم (3-1): حجم الاعتمادات المالية والالتزامات خلال السنوات 2015-2016-2017-2018.

البيان	السنوات	الاعتمادات المالية	الالتزامات	الرصيد	نسبة الالتزام
مخططات البلدية للتنمية	**2015**	382887000.00	356014478.38	26872521.62	%92.98
	2016	326584000.00	303723120.00	22860880.00	%93
	2017	433541000.00	403783745.58	29757254.42	%93.14
	2018	450970000.00	425691931.01	25278068.99	% 94.39

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التقرير السنوي للمراقبة المالية لإقليم دائرة المدية.

من خلال الجدول رقم 3-1 نلاحظ انخفاضا محسوسا في الاعتمادات المالية المرصودة بعنوان سنتين 2015-2016، وهذا راجع إلى سياسة التقشف المنتهجة من قبل الحكومة خلال السنة المالية 2016 في إطار سياسة التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد، لترتفع في السنتين المواليتين 2017-2018 ويرجع أساس هذا الارتفاع إلى الزيادة في تسجيل المشاريع التنموية البلدية في إطار مخططات البلدية للتنمية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

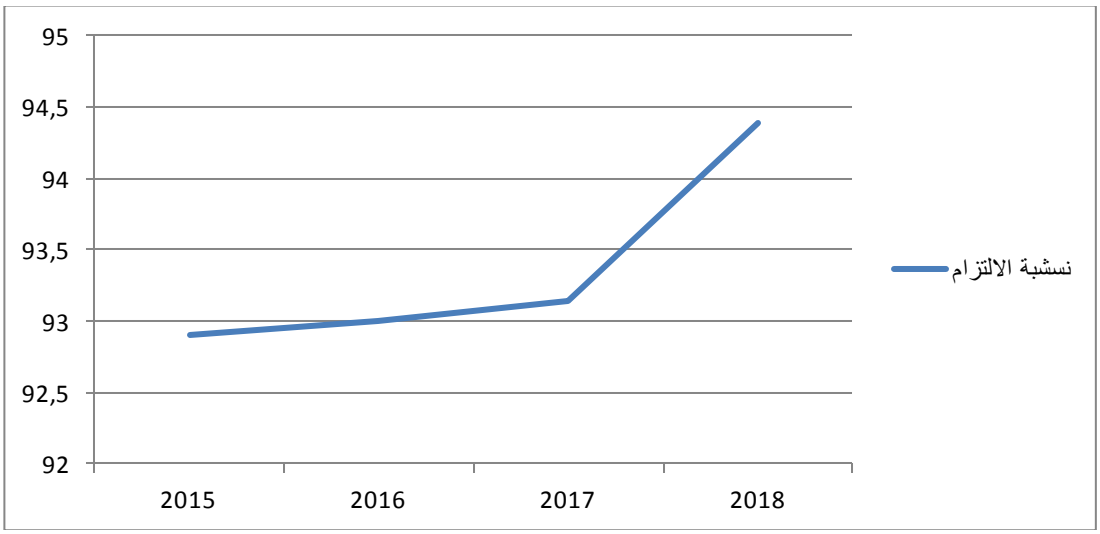
الشكل رقم(3-2): يبين الاعتمادات المالية والالتزامات لدى الرقابة المالية المسبقة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التقرير السنوي للمراقبة المالية لإقليم المدية

أما بالنسبة لنسبة الالتزامات لدى المراقب المالي، فنلاحظ أنها في ارتفاع مستمر خلال سنوات، حيث بلغت سنة 2015 نسبة الالتزام 92.98 % لتصل في سنة 2018 ب 94.93%، وهذا يدل على ارتفاع نسبة التنمية المحلية المراد تحقيقها على مستوى البلدية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3): يبين نسبة الالتزام بمخططات البلدية للتنمية لدى المراقب المالي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التقرير السنوي للمراقبة المالية لإقليم المدية .

ثانيا_تقييم عملية التنمية بالتخطيط

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقييم عملية التنمية بالتخطيط لبلدية المدية من خلال قطاعاتها.

أولا_قطاع الأشغال العمومية:

ويحتوي على:

1. الطرق: تشكل الطرق احد الفصول الأكثر أهمية وهذا نظرا للنقص والإهمال الذي عانى منه هذا القطاع لمدة طويلة رغم كون فيه حركية جديدة في هذا الميدان خاصة مع توفر الإمكانيات المادية والمالية في الآونة الأخيرة والجدول التالي المتعلق بفصل الطرقات

الجدول رقم(3-2):مشاريع الطرقات

رقم العملية	اسم المشروع	مبلغ المشروع – ألاف دج
NE 5 594 2 263 031 20 01	دراسة طريق محاذي للطريق السيار في النقطة الكلوميترية 22 على مسافة 1.5 كلم حي الكتاب (بوحنشوش)	2 777 000
NE 5 591 2 263 031 16 01	مراقبة وتهيئة وتغطية طريق سيدي عبد القادر بحي الرمالي على مسافة 220 مط (الشطر الاول).	496 000
NE 5 594 2 263 031 22 01	دراسة تقنية وجيو تقنية للطريق البلدي الرابط بين الطريق الوطني رقم 18 والطريق الولائي رقم 238 مرورا بحي تلاعيش على مسافة 2.8 كلم	3 620 000
NE 5 591 2 263 031 22 03	متابعة ومراقبة وصيانة الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 01 بحي عين الذهب وحي المسعودي على مسافة 700 مط	300 000
NE 5 591 2 263 031 22 02	مراقبة ومتابعة وصيانة الطريق بين الطريق الوطني رقم 01 (حي تاكبو) وحي ثنية الحجر مرورا بالشرعي على مسافة 1 كلم.	300 000

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على وثائق محصلة من مكتب المالية والمحاسبة لبلدية المدية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-2) أن فصل الطرقات يحتوي على ثلاث مواد وهذه المواد تحمل رقم تسلسلي تفصيلي للمادة المنطوية تحت الفصل لان كل مخطط بلدي للتنمية يحمل رقم تسلسلي تفصيلي وهذا رقم فيه جزء خاص بالفصل وإحدى مواد الفص حسب طبيعة المخطط ويحضا هذا الفصل بأهمية كبيرة لان هذا الفصل يعتبر من فصول البني التحتية التي تساهم بنهوض بالتنمية المحلية وإنعاش الاقتصاد الوطني.

ثانيا_قطاع التجهيزات العمومية:

ويحتوي هذا القطاع على الفصول التالية:

1. التهيئة الحضرية: تقوم البلدية بكل الأعمال المتعلقة بالتهيئة العمرانية بحيث تقوم بتهيئة إضاءة الأحياء والشوارع، المحافظة على المواقع الطبيعية والأثرية والمحافظة على النظافة العمومية وغيرها.

الجدول رقم(3-3): مشاريع التهية الحضرية.

رقم العملية	اسم المشروع	مبلغ المشروع – ألاف دج
NE 5 793 2 263 031 21 02	التهيئة الحضرية لحي السطارة	8 68 7 000
NE 5 793 2 263 031 22 01	التهيئة الحضرية لحي واد مريغان لبلدية المدية	11 817 000
NE 5 793 1 263 031 21 01	التهيئة الحضرية بجانب مركز التكوين والإرشاد الفلاحي	9 933 000

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على وثائق محصلة من مكتب المالية والمحاسبة لبلدية المدية..

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) أن هذا فصل موجود وبكثرة في المخططات البلدية للتنمية وهي تخص ترميم وإعادة تهيئة الطرقات وإحياء والإنارة العمومية وهذا من شأنه أن يحسن من الظروف المعيشية للسكان.

2. الصحة والنظافة

الجدول رقم(3-4):مشاريع النظافة.

رقم العملية	اسم المشروع	مبلغ المشروع – ألاف دج
NE 5 392 1 263 031 19 01	إنجاز مجمع الصرف الصحي رئيسي للمحطة البرية –الشراشرية-	12 276 000
NE 5 392 1 263 031 19 02	انجاز مجمع صحي الرئيسي لحي الكتاب –عين الزيت-	10 953 000

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على وثائق محصلة من مكتب المالية والمحاسبة لبلدية المدية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-4) أن هذا الفصل يأخذ قسط من الأهمية خاصة في المناطق الريفية والمدن الصغيرة بما يخص بناء مجمع الصرف الصحي للإحياء والمحطات، للمحافظة على نظافة وصحة السكان.

3. الرياضة:

الجدول رقم(3-5): مشاريع الرياضة.

رقم العملية	اسم المشروع	مبلغ المشروع – ألاف دج
NE 5 797 2 263 031 21 01	تهيئة ملعب جواري بالعشب الاصطناعي بحي تاكبو	3 154 000
NE 5 797 2 263 031 22 01	إعادة تأهيل ملعب جواري بالعشب الاصطناعي بحي بيضاء – بلدية المدية-	4 433 000
NE 5 797 2 263 031 22 02	تهيئة ملعب جواري بالعشب الاصطناعي بحي قطيطن (العمارات)	2 565 000

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على وثائق محصلة من مكتب المالية والمحاسبة لبلدية المدية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) أن هذا الفصل يكتسي أهمية بالغة لأنه لديه أهداف يتوجب الاهتمام بها في المخططات البلدية للتنمية من اجل ترفيه الشباب وابتعادهم عن مخاطر الحياة..

4. التربية والتعليم:

طبقا للمادتين 97 و99 من قانون البلدية "تبادر البلدية باتخاذ كل إجراء من شأنه أن يشجع التعليم ما قبل المدرسي ويحمل على ترقيته"، "انجاز مؤسسات للتعليم الأساسي طبقا للمقاييس الوطنية والخريطة المدرسية كذلك تقوم بالإصلاحات الكبرى على مستوى المدارس وتجديد التجهيزات المدرسية"[1].

الجدول رقم(3-6): مشاريع التربية والتعليم

رقم العملية	اسم المشروع	مبلغ المشروع – ألاف دج
NE 5 691 2 263 031 21 01	دراسة ومتابعة وانجاز قسمين (توسعة) بمدرسة زراري بلقاسم ببلدية المدية	9 336 000

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على وثائق محصلة من مكتب المالية والمحاسبة لبلدية المدية

1. عدم قدرة البلدية بإعداد المخططات التنموية على مستوى إقليمها، بل أبعد من ذلك لا تمتلك الوسائل الكافية لتمويله.

2. تعتمد البلدية على التمويل من طرف الدولة فقط وليس لديها استثمار خاص.

3. عدم قدرة البلدية على جذب مستثمرين للمنطقة.

4. تشكل الطرق أحد الفصول الأكثر أهمية وهذا نظرا للنقص والإهمال الذي عان منه القطاع لمدة طويلة، بتوفير الإمكانيات المادية والمالية في الآونة الأخيرة.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-80 المؤرخ في 7 افريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 34، بتاريخ 1990، المادة 97 و 99، ص ص 64-66.

المبحث الثاني: السيناريوهات الاستشرافية المركزية للوزارة الداخلية خلال الفترة 2005-2030

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة السيناريوهات الاستشرافية المركزية لوزارة الداخلية 2005-2030 من خلال التطرق إلى السيناريوهات في المطلب الأول، والفرضيات والأسئلة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: السيناريوهات الاستشرافية المركزية لوزارة الداخلية

سنتطرق في هذا المطلب إلى السينارهوات

أولا_السيناريو الاستشرافي العاصمة الاورمتوسطية للوزارة الداخلية

يحمل هذا السيناريو الاستشرافي منطقة جذابة وتنافسية، خاصة حول قطبها الأول من الأنشطة الموجهة نحو الاقتصاد الدولي، أي افتتاح العاصمة الجزائرية (الانفتاح الدولي، الانفتاح الاقتصادي، الانفتاح على المستثمرين الأجانب، الانفتاح الثقافي والسياحي) هي الرافعة الرئيسية للتغير على المدى المتوسط والطويل.

تلعب الجزائر ومنطقة نفوذها (ولاسيما ولاية تيبازة وبومرداس والبليدة، دورا رئيسيا فيها (بكل معنى الكلمة) مع موقعاها كبوابة وعرض للجاذبية المتجددة.

الطموح هو ضم الجزائر ومناطق نفوذها بين العواصم الاورمتوسطة يتم تعزيز المجموعات الأكثر ديناميكية بشكل أساسي، مع برنامج بنية تحتية مستهدفة، وإنشاء مجموعات تنافسية، وتطوير الأراضي والممتلكات وفقا لبنود سيناريو "الاستقطاب تحت السيطرة " الصادرة عن DSNAT (أكتوبر 2005)، تلعب الدولة دورا انتقائيا من أجل تهيئة الظروف الاقتصاد.

لا تشكل هذه المشاريع بأي شكل من الأشكال القائمة الكاملة والنهائية لمشاريع SNAT، والغرض من ذكرها في هذه المرحلة هو تصور بعض المشاريع الملموسة التي يمكن تنفيذها في إطار SNAT.

ثانيا_السيناريو الاستشرافي التوازن الإقليمي للوزارة الداخلية

التحدي الذي يفرضه هذا السيناريو الاستشرافي هو طموح هام مصحوب بديناميكية خاصة نحو تحسين الجودة والعدالة الإقليمية المكونات الثلاثة للتنمية المستدامة:

- التنشيط والتنمية الاقتصادية.
- الحفاظ على النظم الاجتماعية وتحسينها.
- حماية البيئة.

في منطقة SNAT (سيناريو استشرافي التوازن الديناميكي)، يتعلق الأمر بتعزيز القاعدة الإنتاجية، الإطار الحضري والخدمة للجنوب(بما في ذلك تلك الخاصة بالمكتب الإقليمي للجنوب الإفريقي) من خلال برنامج معدات طموح وتدابير حافزة للتوطين والتنمية الاقتصادية الإقليمية[1].

من المؤكد أن التنمية الخارجية هي الحامل لجزء كبير من إمكانيات نمو المنطقة الشمالية الوسطى وتنشيطها، لكن الجزائر –وخاصة منطقة عاصمتها– تعاني أيضا من مشكلات داخلية (الخصخصة، وتنويع الاقتصاد، وهيكلية الشركات الصغير والمتوسطة، الشركات الصغيرة والمتوسطة)، نحول الاقتصاد غير الرسمي).

تؤكد الأقاليم الإقليمية نفسها هنا كمراكز اقتصادية وتتحول تدريجا إلى "مناطق"، في إشارة إلى المناطق الصناعية الايطالية، تتطور أقطاب الترحيل (أو أقطاب التوازن) على أساس جاذبية المستثمر الخارجي وعلى قاعدة اقتصادية محلية أكثر تنافسية (صناعية أو خدمات) يتغذى هذا المنظور من خلال إنشاء الشركات والخصخصة من خلال تعزيز ظهور فئة من رجال الأعمال ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة وعملية تخصص المناطق.

تعيش بعض الأقطاب الإقليمية بدلا من ذلك في حالة نقص في الأنشطة الاقتصادية، ويمكنهم أيضا رؤية الوظائف الاقتصادية لمراكز المدن في المناطق الريفية يتم تعزيزها، أي الخدمات المحلية، والمعالجة الأولى وتسويق المنتجات الزراعية، والخدمات العامة.

خلق قدرة حقيقية لإدارة الأراضي وتنفيذ وتنسيق وتعزيز الاستثمارات المخطط لها بالفعل، السعي لتحقيق أهداف اللحاق بالركب ثم تحقيق التوازن بين المناطق الأخرى في المنطقة، وتمكينها من بناء نمو مستدام.

ثالثا_السيناريو الاستشرافي البديل الاستباقي للوزارة الداخلية

العناصر المركزية لهذا السيناريو الاستشرافي هي أن يكون أقصى انتشار لأنشطة العامة والخاصة نحو القطبين جهوية (مقر الولاية، المدن الجديدة)، وإنشاء مراكز إداري وجامعي في بوغزول والذي يمكن أن يتطور في النهاية إلى عاصمة ثانية، ومساهمة قوية بل زائدة في خيار المرتفعات، وإستراتيجية المتطوعين (حتى الاستبدادية) حيث تنفذ الدولة عملية إعادة توازن قوية بمساعدة الوسائل المالية والتقنية الثقيلة (البنية التحتية، وتمويل عمليات الترحيل، والمشاريع القومية الكبرى، والمدن الجديدة).

في هذا السيناريو الاستشرافي تمكنت السلطات العامة من تعديل هيكلي للوقف الإقليمي في هيكله المرافق والخدمات للسكان والمراهنة على تأثير هذه الخدمات والمرافق العامة وخدمات للسكان، والمراهنة على تأثير هذه الخدمات والمرافق العامة على التنمية الاقتصادية والسيطرة على امتداد العاصمة الجزائرية.

تؤكد منطقة وسط الشمال نفسها على أنها القوة الدافعة الرئيسية والمساهم الرئيسي في المساواة الإقليمية الوطنية، تنتشر تنميتها وتشاركها وتصنعها في خدمة التخطيط والتنمية الوطنية الأولوية هي التفكيك السلطوي والمنظم للجزائر وضواحها الداخلية باتجاه جنوب المجلس الوطني الجهوي، وبشكل أوسع بقية التراب الوطني.

[1] مركز سرات الشمالي، مرجع سابق ،ص ص31-33.

يمكن أن تمثل هذه المساهمة الجزء الأكبر من صافي الرصيد الديمغرافي المتوقع بحلول عام 2025، أي عدد سكان إضافي يبلغ 3 ملايين نسمة وحوالي مليون وظيفة إضافية .

رابعا_السيناريو الاستشرافي النمو الجامح لوزارة الداخلية

هذا السيناريو الاستشرافي يمثل تطورا على طول المياه، تم تعديل طريقة عرضه في الواقع ليس من المناسب إجراء قراءة نقدية له لأنه يحمل جميع الآثار السلبية التي لوحظت في التشخيص.

وهذا السيناريو الاستشرافي يمثل الاتجاه أو "كما هو الحال"، يمكن وصفه بأنه واقعي للغاية ويتسم بالتشكيك في أي إستراتيجية استباقية لإعادة تطوير البلد ومنطقة وسط الشمال.

يرتكز هذا المنظور على فرضية الحفاظ على عدم التوازن بين الجزائر العاصمة وتكتلها من جهة والمدن الإقليمية الكبيرة الأخرى من جهة أخرى يتعلق هذا الخلل بجميع عوامل الجاذبية تجاه السكان، فرص العمل والوصول إلى الخدمات العامة، ولاسيما الرعاية الصحية والمدارس والوصول إلى الخدمات الخاصة (التجارة).

قد يكون لاستمرار التسلسل العمري للمناطق التي لوحظت أثناء التشخيص عدة أسباب:

أ. الغياب وعدم كفاية جهود إلحاق بالولاية الأقل تجهيزا (الهلال الفقيرة) ؛

ب. الأولوية المعطاة للارتقاء بالجزائر مقابل منافسيها المتوسطين (منطق الجاذبية والقدرة التنافسية الإقليمية)؛

ت. تركز عمليات المؤسسة التجارية الرئيسية على تكتل الجزائر العاصمة، في ظل هذه الظروف تعمل الجزائر العاصمة على تعزيز دورها الحالي كمركز إقليمي، وتستقطب أفضل ديناميكية محلية (خريجون شباب، شركات جديدة، مديرين تنفيذين، باحثين ومهارات نادرة).

المطلب الثاني: فرضيات وأسئلة السيناريوهات الاستشرافية المركزية للوزارة الداخلية

1. فرضيات تطوير الإدارة العامة للوزارة الداخلية

الخيارات الثلاثة المذكورة هنا هي بشكل أساسي وظيفة الدافع السياسي والاستراتيجي ووتيرة تطبيقه ومبدأ الواقع في تطور الحكومة العامة .

أ.تطور تيار الماء:

هذه هي الفرضية حيث لا تشهد الإدارة الإقليمية تحسينات كافية للسماح بتحديد وتنفيذ سياسات الإدارة الحضرية المعقدة ومواكبة التأخيرات الإقليمية في هذا المجال بالإضافة إلى ذلك تفشل الاستثمارات العامة في تحسين المرافق والخدمات العامة بشكل أساسي ومستدام .

ب. الهدف الأول استباقي الأداء العام على المدى المتوسط (2015) عكس الفرضية السابقة، تنفذ الجهات الفعالة العامة برنامجا لهيكلة الاستثمارات وخلق إدارة فعالة للأراضي على المدى القصير.

ت. هدف من أهداف الأداء العام طويل الأجل (2025) الوضع الوسيط يتم عمل هيكلة الاستثمارات ولكن تحسين الحوكمة لا يدخل حيز التنفيذ عام 2025[1].

2. فرضيات التطور الديمغرافي للوزارة الداخلية

متغيرات التطور الديمغرافي الموضحة أدناه مستمدة بشكل أساسي من السيناريوهات المحتملة، حتى لو كانت الفرضية الرئيسية التي تم الاحتفاظ بها في SNAT هي استمرارية الاستقرار الديمغرافي، فقد ظهرت في التشخيص والملاحظة المقارنة للنماذج الديمغرافية للمناطق الأخرى التي لا يمكننا الاستغناء عنها بدون سيناريوهات أكثر تشاؤما، حتى لو بدت اقل احتمالية.

أ.تأكيد الاستثمار الديمغرافي: الحفاظ على الخصوبة الإقليمية عند مستواها الحالي، وصل عدد السكان إلى 12 مليونا في عام 2010 و 14 في عام 2020.

ب. التباطؤ الديمغرافي: انخفاض الخصوبة حول مؤشر تجديد الأجيال

ت. الانتعاش الديمغرافي: أحياء الخصوبة وبالتالي النمو السكاني، بعد الإنعاش الاقتصادي[2].

3. فرضيات النموذج الاقتصادي للوزارة الداخلية

السيناريوهات الاستشرافية المواضيعية الثلاثة المقترحة كفرضيات تتكون من المواقف المذكورة أدناه التشخيص وعند قراءة الدراسات المستقبلية المختلفة حول السياسة الصناعية وعند تحليل أوضاع التنمية في بلد المنطقة الاورمتوسطية.

أ.اقتصاد الكاف :

نموذج اقتصادي يتميز بجاذبية خارجية منخفضة، والتنمية الصناعية LO تقتصر على الطاقة والاعتماد القوي في مقابل ذلك إيجار المحروقات .

ب. سياسة الجاذبية الدولية:

النموذج الاقتصادي حيث يكون التدفق الكبير للاستثمار الأجنبي المباشر هو المحرك الرئيسي للتنمية

ت. اقتصاد قاعدة خلفي:

النموذج الاقتصادي حيث تكون أسس التخصص الاستراتيجي الوطني ولاسيما الصناعي منها هي المحرك الأساسي للتنمية في الأسواق أكثر شمولا.

[1] نفس المرجع، ص ص 20-22.

[2] مركز سرات الشمالي، مرجع سابق ، ص ص 20-22.

4. فرضيات توازن رصيد الأراضي للوزارة الداخلية

تظهر هذه الخيارات الإستراتيجية المختلفة من تحليل SNAT والتحليلات المقارنة المختلفة وتدخلات المحاويين الذين تم حشدهم في هذا التفكير (جلسات عمل SNAT والوزارات المعنية والولايات والخبراء إلى حد ما التنمية المواضعين ..الخ) طوعي والتوازن في الإقليم ولاسيما في الدور المركزي أو المهيمن للجزائر العاصمة.

أ.توسعة الجزائر

افتراض أن التنمية الاقتصادية والحضرية الإقليمية لا تزال مركزة في العاصمة وحدها.

ب. تطوير أعمدة الترحيل

أننا نشهد بشكل خاص بفضل الاستثمارات العامة، ظهور أقطاب ثانوية مستقلة في الإقليم الإقليمي، قادرة على هيكلة التنمية بالتنسيق مع بعضها البعض مع الجزائر العاصمة.

ت. اختيار عاصمة بديلة للجزائر العاصمة

تنفيذ سياسة استباقي لنقل الوظائف والسكان من منطقة الوسط الشمالي إلى مناطق جزائرية أخرى، ولاسيما الهضاب العليا ومدينة بوغول الجديدة.

ثالثا_الأسئلة وزارة الداخلية

1. السؤال الرئيسي لسيناريو العصمة الاورمتوسطية هو: الوضوح السياسي والعالم لهذا السيناريو الذي يمكن أن يظهر في أكثر خصائصه وضوحا، كتعزيز للجزائر على حساب الأقطاب الإقليمية والمجلس الوطني الاتحادي وكامل التراب الوطني: ما هو مستقبل المناطق الريفية، بخلاف الجهود الحالية لتجديد الريف؟ ما هو التحول (التحولات) في الاقتصاد غير الرسمي؟ ما قبول التفاقم في الفترة الانتقالية (5–10 سنوات) من حيث النقل والموائل والكثافة؟.

2. إذا كان من الممكن بدء ديناميكية حقيقية لخلق فرص العمل في المنطقة، فإن هذا المنظور يطرح مشاكل الكفاءة على المدى المتوسط إلى الطويل، انه يعرض المنطقة لخطر التنمية على أساس هشة نسبيا، لاسيما من حيث استدامة الوظائف التي تم انشاؤها والجاذبية الدولية.

جوهر الرؤية المثالية للتوازن الإقليمي والوطني (الكل في كل شيء تطوعي تماما) تواجه العديد من الحقائق الحالية والمتجهة[1]:

– اختيار سياسي للامركزية التقديمية

– وتيرة مستمرة لتحديث المعدات والبنية التحتية (خاصة فيما يتعلق بالأراضي المخصصة للأنشطة والسكك الحديدية والإدارة البيئية ومراكز الإسكان في ضواحي الضواحي قوة جاذبية الجزائر حيث ستبقى مراكز صنع القرار (السياسية والمالية والصناعية) والنبي التحتية الدولية الرئيسية المركزة.

[1] مركز سرات الشمال، نفس المرجع، ص ص 10–11.

المبحث الثالث: طرق الاستشراف بالسيناريو ضمن مخططات المحلية (حالة بلدية المدية)

المطلب الأول: فرضيات الاستشراف

أولا_الفرضية الأساسية: دمج ولاية المدية ضمن القطب الأورو متوسطي، أنصت الخطة الاستشرافية جعل العاصمة قطب أورو متوسطي عن طريق برمجة مشاريع استثمارية ضخمة وقيمة لهذا القطب هناك منطقتين توسع ونوفذ تتضمن ثلاث ولايات تم ذكرها سابقا وهي (تيبازة، بومرداس، البليدة) هذه الولايات الثلاث تقع في محيط إقليمي مترابط بشكل كبير مع ولاية المدية حيث أن هذه الأخيرة تتربع على مساحة كبيرة فهي تحد من الجهة الشمالية الشرقية بومرداس وتربط بولاية عدة محاور ومساحة حدودية شاسعة كما أن ولاية تيبازة ليست بعيدة عن البلديات الغربية وهنا يمكن القول أن الحديث عن الولاية ككل في إطار هذه الفرضية يتضمن مشاريع استثمارية ضخمة مع العلم أن تركيز الخطة الاستشرافية في هذه الحالة وعلى العاصمة، ومن هنا فإن حظوظ الولاية ككل فهي حظوظ قليلة ضمن هذا السيناريو وتكون بذلك هي المنطلق بالارتباط بالقطب المتوسطي ويتطلب هذا الأمر نفس مقومات نجاح العاصمة من خلال برمجة اكبر قدر ممكن من المشاريع المركزية ضمن نطاق بلدية المدية.

فضلا عن ذلك فإن نجاح هذه الفرضية يتطلب تحرير استثمار الخاص في القطاعات التي يمكن أن تلعب دور إنجاح هذه الفرضية وهذا سيترتب عه تخصيص جزء كبير من التمويل البنكي لهذه الاستثمارات.

ثانيا_فرضية التوازن الإقليمي: يمكن لولاية المدية ضمن هذه الفرضية أن تلعب دور لتحقيق توازن إقليمي بين مناطق الأطلس الصحراوي تيارة، الجلفة، المسيلة والمناطق الساحلية وهذا الأمر يكون من خلال تشكيل أقطاب حضارية فضلا عن ذلك مناطق صناعية ، وبالنظر إلى الطبيعة الجغرافية لبلدية المدية عبارة عن جبال وتضاريس صعبة تعتبر هذه الفرضية من الفرضيات شبه مستبعدة أو متشعبة.

ثالثا_فرضية البديل الاستباقي: يركز السيناريو المركزي الذي يتبين الاستباقية على تطوير مدينة بوغزول لعاصمة إدارية ومن هنا فإن هذه الأخيرة سوف تلعب دور التوازن الجهوي من حيث بناء المناطق الحضرية والصناعية، وهنا فإن أي خطة استشرافية لبلدية المدية تكون مشابهة لخطة الفرضية الأولى أي أن بلدية المدية ستعمل جاهدة على وضع مشاريع تسمح لها بالارتباط مع هذا البديل الاستباقي.

رابعا_فرضية سيناريو النمو الجامح: بنيت هذه الفرضية على تطوير هذه الولايات وجعلها أكثر جاذبية لكن بالنظر إلى واقع الحال وواقع تطبيق الخطة الاستشرافية المركزية نجد أن أهم فكرة طبقت ضمن هذا السيناريو هي جعل عاصمة تكتل تشمل أكبر قدر من المؤسسات التجارية الرئيسة وهي بذلك ستستقطب أكثر ديناميكية محلية (خريجو الشباب، الشركات الجديدة المديرين التنفيذيين، الباحثين والمهارات النادرة)، في حين تم استبعاد بشكل واضح آلية تنمية الهلال الفقيرة والتي تقع ولاية المدية ضمنها إذن بالرجوع إلى هذه المعطيات نجد

أي محاولة أو فرضية تدفعنا للارتباط بهذا السيناريو غير قابلة للتجسيد لعدة عوامل أهمها حجم التمويل الضروري لتغطية التكاليف، جعل البلدية أكثر ديناميكية.

من خلال مناقشتنا للفرضيات المرتبطة بالسيناريوهات الاستشرافية المركزية نجد أنفسنا أمام فرضيتين أساسيتين مع استبعاد باقي الفرضيات فإن الفرضيتين الرئيسيتان هما: الارتباط بالقطب المتوسطي أو الاندماج مع مدينة بوغزول أو نظرا لأننا نضع دعائم لخطة استشرافية فإنه لا يمكن استبعاد تجسيد مشروع بوغزول على ارض الواقع والاكتفاء فقط بالمعطيات المتوفرة حاليا وهي تطوير العاصمة ولعل الأمر المشجع هنا أن تطبيق الفرضية المرتبطة بكلا السيناريوهات تتطلب نفس الآليات، وبالتالي فإن الأسئلة التي سنقوم بطرحها وحتى اختيارنا للخبراء ووضع الاستبيان سيحقق لنا نفس الأهداف.

المطلب الثاني: أسئلة الاستشراف

إن أي دراسة استشرافية محلية بعد تحديد الفرضيات لابد أن تتضمن كل الأسئلة المرتبطة بالموضوع والتي يمكنها الإجابة على طبيعية السيناريو المراد تطبيقه وبما أننا حصرنا السيناريو المتبع في دمج بلدية المدية مع القطب المتوسطي مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تنفيذ مشروع بوغزول لاحقا فإن الأسئلة ستكون مرتبطة بهما إذا سمحت القطاعات هي: قطاع السياحية والخاصة، قطاع اللوجستيك، قطاع التجارة.

بعد تحديد القطاعات نطرح الأسئلة على الشكل محاور ثلاث هي:

أولا_ما هي المشاريع العمومية الممولة من الخزينة والتي يمكنها تحقيق الهدف؟

ثانيا_ما هي الاستثمارات الخاصة التي تتطلب التشجيع؟

ثالثا_ما هي الأحياء ذات الأولية؟

1. الأسئلة المرتبطة بقطاع السياحة:

المشاريع العمومية الممولة من الخزينة والتي تدخلها ضمن نطاق السياحة وهذا نظرا لضعف تمويل البلدية وبالتالي عند وضع أسئلة مرتبطة في هذا الجانب يجب أن لا نغفل على هذا المحدد الرئيسي عموما، إن السعي بربط الولاية مع القطب المتوسطي يتطلب منها تحسين البيئة المعيشية أكثر من أجل جعلها أكثر جاذبية واستقطاب للسياح:

أ. ما هي مشاريع البنية التحتية ذات الأولية؟؛

ب. كيف يمكن تحسين التهيئة العمرانية؟؛

ت. ما هي طرق تحديث الحدائق العمومية؟؛

ث. ما هي أولويات الحدائق العمومية؟؛

ج. ما هي أولويات الإنارة العمومية؟؛

ح. هل تلعب ازدواجية؟؛

خ. ما هي أولويات تحديث الطرق العمومي؟.

2. الأسئلة المرتبطة بالقطاع الخاص: هنا مربط الفرص في التفريق بين التخطيط والاستشراف حيث أن عملية التخطيط السابقة مرتبطة أساسا بالتمويل العمومي هي محصورة في طبيعة المشاريع التي تغطي بعض التمويل ولا تتطرق إلى جوانب الاستثمار الخاص وظهر هذه الأخيرة منفصلة لخطة البلدية للتنمية ومن هذا فعملية الاستشراف تعمل على ربط القطاع الخاص بقطاع التنمية، وهنا يجب الإشارة على أن القطاع الخاص له إمكانية تمويل بالإضافة إلى المرونة الكافية بالتعامل مع الصعوبات خاصتا في الأزمات الاقتصادية كما انه يلعب دورا رئيس في عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات مما يجعلها أمام تطبيق السيناريوهات السابقة أكثر فضلا عن إحياء وتجديد السيناريو الأخير المستبعد (النموذج الجامح)، وهنا يمكن الطرح أسئلة مرتبطة بهذا الجانب كما يلي:

أ. أولوية قطاع الفندقة في الاستثمار؛

ب. طبيعة المشاريع الإطعام؛

ت. دعم وتمويل المشاريع المصغرة؛

ث. أولوية الاستثمار في مجال ترقية العقار؛

ج. أولية الاستثمار للمراكز الصحية؛

ح. كيف يمكن للمنضومة القانونية الجديدة في خلق مناخ ملائم للاستثمار؟؛

خ. كيف يمكن تفعيل الدور الجديد للشباك الوحيد بتزويده بكافة الموارد المالية والبشرية وتعزيز صلاحياته في معالجة ملفات الاستثمار؟؛

د. كيف يمكن ترسيخ مبدأ توطين الضريبي لعائدات الاستثمار؟؛

ذ. كيف يمكن توجيه العقار الصناعي إلى استثمار حقيقي منتج؟.

3. الأسئلة المرتبطة بالقطاع اللوجستيك: نظر لكون الولاية استفادت من مشروع الطريق السيار عابر للجنوب (الصحراء) فإن هذا يجعلها تعتبر قاعدة لوجستية مهمة لأي دور محوري لهذا الطريق ومن هنا فإن بلدية المدية يمكنها تشجيع الاستثمار الخاص في هذا القطاع ويمكن طرح الأسئلة التالية:

أ. إعطاء الأولوية للاستثمار في الخدمات؛

ب. إعطاء الأولوية للاستثمار في مراكز الراحة للشاحنات ؛

ت. إعطاء الأولوية للاستثمار في مستودعات التبريد؛

ث. إعطاء الأولوية للاستثمار للمستثمرين في خدمات مراقبة المرتبطة بالفرق؛

ج. إعطاء الأولوية للاستثمار للميناء الجافة.

4. الأسئلة المرتبطة بالقطاع التجارة: يعتبر قطاع التجارة محورا مهما يتماشى مع المحاور الثلاثة الأساسية وهنا يمكن طرح الأسئلة التالية:

لكي يتم تشجيع هذا القطاع يجب النظر في الميز الشفافية الموجودة داخل البلدية وهنا نجد قطاع الجلود والأحذية والقطاع الصيدلاني فضلا عن قطاع الحديد والصلب المتواجد في بلدية البرواقية وهي محيط مرتبط ببلدية المدية.

ومن هنا فإن مناطق النشاط التجارة بالجملة التي يجب تشغيلها في البلدية كلها بالضرورة ستكون مرتبطة بهذه القطاعات .

المطلب الثالث: اختيار الخبراء

بعد تحديد القطاعات الأساسية فإن اختيار الخبراء في هذه الحالة يكون أكثر وضوحا ومقسم بنفس الطريقة

أولا_الخبراء المرتبطين بالقطاع السياحي:

1. أرباب وكالة السياحة على الأقل(10) وكالات؛

2. المؤثرين السياحيين على الأقل (10) ؛

3. جمعيات المجتمع المدني المرتبطة بالقطاع السياحي على الأقل (30) جمعية؛

4. وكالات الإشهار على الأقل (05)؛

5. الباحثين المختصين في القطاع السياحي (30)؛

6. الاعلامين المتخصصين في القطاع السياحي (10).

7. العمال في القطاع السياحي (مدينة السياحة، وكالة الخطوط الجوية، الوكالات السياحية العمومية).

ثانيا_الخبراء المرتبطين بالقطاع اللوجستيكي:

1. مكاتب الدراسات المعمارية (60)؛

2. المهندسون المعماريون (100)؛

3. المقاولون (100)؛

4. أرباب المال (50)؛

5. خبراء النقل (20)؛

6. خبراء الطوارئ (30)؛

7. خبراء التخزين (40)؛

8. أخصائيو التسويق (100)؛

9. أخصائيو المقاصات والمزايدات (20)؛

10. خبراء قانونيون (30)؛

11. أساتذة جامعين (100).

ثالثا_الخبراء المرتبطين بالقطاع التجارة:

1. المنتجين والصناعيين (60)؛

2. تجار الجملة (100)؛

3. تجار التجزئة (120)؛

4. السماسرة (70)؛

5. المستشارين الجبائيين (90)؛

6. خبراء التسويق (100)؛

7. البنوك (15)؛

8. المؤثرين الرقميين (10)؛

9. المجتمع المدني (200)؛

10. أساتذة جامعيين (100).

تطرح الأسئلة المحددة سابقا على هؤلاء الخبراء للإجابة عليها، ومن خلال تلك الإجابات يتم استخدامها لتحديد الأولويات التنموية لتجسيد بناء المشاريع الأساسية والمتمثلة بدمج بلدية المدية بالقطب المتوسطي فضلا عن تحفيزها لتكون جاهزة للاندماج مع مشروع بوغزول في تجسيده، الذي تم تجسيد البنية التحتية بها ولم يتبقى سوى صدور المرسوم التنفيذي الذي يحدد كيفية استكمال التهيئة الكامل لمشروع بوغزول، حيث أن هذه الأسئلة تكون متضمنة أولويات حسب خبراء قطاعات الثلاث في بلدية المدية والتي تحتل الأولوية هم خبراء المرتبطين بالتجارة ثم تليها الخبراء المرتبطين بالقطاع اللوجستيكي ثانيا، وأخيرا وثالثا الخبراء المرتبطين بالقطاع السياحي، ويصبح هذا أكثر نجاعة لتمويل المشاريع.

الخلاصة:

من خلال دراستنا التطبيقية قمنا بتقديم بلدية المدية مع إبراز الدور الذي تلعبه المشاريع التنموية في مساهمة الفعالة في رفع معدلات التنمية المحلية.

وعند دراستنا للاستشراف بالسيناريو في مخططات المحلية من خلال برنامج الوزارة الداخلية خلال 2005-2030 لبعض السيناريوهات المستقبلية، والأسئلة وفرضياتها، وتبين إذ يمكن لبلدية المدية الدخول في هذا المشروع من خلال التطرق لفرضيات وأسئلة الاستشراف واختبار الخبراء، حيث توصلنا إلى أن بلدية المدية تملك العديد من الإمكانيات التي تمكنها من الدخول ضمن هذا القطب المتوسطي.

الخاتمة

في الوقت الحالي يعتبر التخطيط بالمستقبل من أهم الأساليب التي تستعمل في عمليات اتخاذ القرارات من اجل انجاز المخطط البلدي ووضع السياسات، ولكن التنبؤ والتخطيط لا تمكنها من حل العراقيل التي تواجهها المخططات التنموية، وهذا ما لدى إلى ظهور الاستشراف الذي يساعد في إنجاح المشاريع التنموية من خلال الاستشراف بالسيناريو الذي يساعد على رسم صورة المستقبل من الواقع إلى المستقبل القريب أو البعيد ووضع الخطط الملائمة حسب البرنامج لتجنب العراقيل والصعوبات إذ وجدت.

حيث أن هناك علاقة ما تحكم مصطلحي استشراف والتخطيط تتمثل في أن الاستشراف يساعد بشكل كبير في عملية التخطيط، كما أن نسبة نجاحه تزيد بشكل كبير إذا ما اعتمدت على الاستشراف، ويختلفان في الفترات الزمنية حيث أن الاستشراف يمتد إلى 50 عاما أو أكثر بينما التخطيط يتم لفترة زمنية تتراوح بين خمسة وعشر سنوات، كما يعتمد الاستشراف بصورة أكبر على التخيل والابتكار في حين التخطيط يعتمد على وضع الخطط التشغيلية وتنفيذها، كما أن الاستشراف يركز على مختلف المجالات حيث يكون رؤية نقدية لكل مجال لتحديد الفرص والمخاطر المحتملة، بينما يركز التخطيط على مجال واحد ليضع الخطط المناسبة.

ولدمج بلدية المدية في القطب الاورو متوسطي يتم عن طريق انجاز مشاريع ضخمة، حيث أن ولاية المدية تقع في منطقة جبلية ولها حدود تربطها بمختلف الولايات الثلاث المذكورة في السيناريوهات، إن مشروع المدينة الجديدة لبوغزول من شانه أن يحولها لتصبح العاصمة جديدة للجزائر.

ومن أجل تمويل هذه السيناريوهات إقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص وبينهما وبين الشركات الأجنبية.

- نتائج اختبار الفرضيات:

4. تم إثبات صحة الفرضية الأولى: أن مراحل بناء السيناريو الاستراتيجي هي الاستكشاف، تشكيل وإعادة تشكيل السيناريوهات، التقييم.

1. تم إثبات صحة الفرضية الثانية: تتمثل مبادئ المخطط البلدي للتنمية في مبدأ لامركزية التخطيط و مبدأ سهولة وإلزامية التخطيط، وكما أن وسائل تحقيق بالتنمية المحلية هي الوسائل البشرية، و الوسائل الاقتصادية .

2. تم إثبات خطأ الفرضية الثالثة: تتمثل السيناريوهات الاستشرافية المركزية لوزارة الداخلية خلال (2005-2030) في أربع سيناريوهات وهي السيناريو الاورمتوسطية، وسيناريو التوازن الإقليمي، سيناريو البديل الاستدلالي، سيناريو النمو الجامح، وان بلدية المدية يمكنها أن تدخل حيز القطب المتوسطي.

- نتائج الدراسة:

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

2. تجسيد المخطط البلدي للتنمية جعل السلطة المركزية والوالي هم مسؤولين عن اختيار ومراقبة مخططات البلدية للتنمية.

3. تسعى المخططات البلدية للتنمية إلى تحقيق نوع من الرفاهية لأفراد المجتمع.

4. إن نجاح التنمية المحلية في البلدية قائم على توفير القيادة المحلية الكفؤة والتخطيط السليم لمختلف البرامج التنموية على مستوى البلدية.

5. لبلدية المدية العديد من الإمكانيات المتوفر لديها والتي تمكنها من تحقيق التنمية المحلية في أعلى مستوياتها إذ كانت هناك إرادات حقيقية من طرف مختلف الهيئات المعنية.

6. شهدت البلدية خلال فترة الدراسة قفزة في مسار التنمية المحلية، حيث استفادة من برامج مخططات البلدية للتنمية (PCD)، وتسجيل مشاريع تنموية تتماشى مع الواقع المعاش.

- الاقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات، نوجزها فيما يلي:

1. تنمية الفكر الاستشرافي عن طريق إنشاء هيئات عمومية مستقلة في مهامها، تضم باحثين من مختلف التخصصات تعمل على تسيير قواعد الفكر الاستشراف بالسيناريوهات.

2. لا بد من رسم إستراتيجية جديدة للتنمية المحلية تنطلق من مستوى محلي دون الاعتماد على مخططات الحكومة.

3. ضرورة اتخاذ أساليب عملية للمخططات التنموية المحلية.

4. ضرورة الإسراع في تنفيذ مخططات التنمية المحلية ضمن الإطار الزمني المخصص لها.

- آفاق الدراسة:

نتناول فيها بعض النقاط التي نراها جديرة لتكون أفاق بحث جديدة:

1. إسقاط الاستشراف بالسيناريو في تنفيذ مخططات التنمية المحلية –دراسة حالة ولاية المدية–.

2. دور الاستشراف في قطاع التربية والتعليم العالي.

3. المخططات البلدية للتنمية وأثرها على التنمية المحلية –دراسة حالة بلدية – .

قائمة المراجع

أولا_ المراجع باللغة العربية.

❖ **الكتب:**

1. التابعي، تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، دار المعارف، مصر، 1991.

2. أحمد ذوقان الهنداوي، صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطة، استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي ... استعداد ذكي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإمارات، 2017.

3. إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، السيناريو والعملية التخطيطية –مفاهيم أساسية–، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

4. إبراهيم حسين العسل، التنمية في الفكر الإسلامي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، 2006.

5. باسم عدنان العتيبي، استشراف المستقبل ركيزة الامارات لتحقيق الجاهزية والاستباقية، دون دار نشر، دون سنة، الإمارات.

6. بختية سعيد المنصوري، عبد مرزوف الظهوري، التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل، دون دار نشر، 2019.

7. جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دراسة تحليلة لدور البلدية حسب القانون البلدي الجديد 11-10، دار الأمة للطباعة والنشر، 2014.

8. حذيفة عبود مهدي السامرائي، المدخل إلى علم الدعوة من التأصيل إلى الاستشراف، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971.

9. رحيم الساعدي، مقدمة إلى علم الدراسات المستقبلية، ابن النديم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.

10. رشيد أحمد عبد اللطيف، أساليب التخطيط للتنمية، المكتبة الجامعية، 2002.

11. طارق عامر ، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

12. عبد المطلب عبد المجيد، التمويل المحلي والتنمية المحلية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.

13. ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج LA PROSPECTIVE، كراس رقم 20، الطبعة السادسة، 2005

14. محمد العربي، بناء السيناريوهات المستقبلية: دليل نقدي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2018.

15. منال احمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2019.

16. نعيم الظاهر، دراسات في الواقع العربي: التنموي: –الاقتصادي– الاجتماعي، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1998.

17. نائل عبد الحافظ العوالمة، إدارة التنمية -الأسس -النظريات -التطبيقات العملية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

18. وليد عبد الحي، مناج الدراسات المستقبلية وتطبيقها في العالم العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الإمارات، 2007

❖ **الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات:**

- أطروحات الدكتوراه:

1. الزوهير رجراج، التنمية المحلية في الجزائر –واقع وأفاق–، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.

2. بلقيل نور الدين، أثر آليات تدخل الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية –دراسة ميدانية بولايتي المسيلة وباتنة–، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019.

3. حفيظة رداوي، تمويل التنمية المحلية في الجزائر واقع وآفاق، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011.

4. هوشات رؤوف، حوكمة التنمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية بومرداس، مذكرة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018.

5. محي الدين حمداني، حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل –دراسة حالة الجزائر–، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.

- مذكرات الماجستير:

1. حسن عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.

2. سمار مهدي صالح، كرار فاضل باقر، نقاء أكرم عثمان، سيناريوهات الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020.

3. محمد الطاهر عزيزو، اليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية بالجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، الجزائر، 2009-2010.

4. محمد بن مالك، التخطيط الإقليمي وتنمية الاقتصاد المحلي، مقارنة بين المقاربة الصينية والمقاربة الجزائرية، دار علي بن زيد للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018.

5. وفاء معاوي، الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010.

6. يوسف يلاوي، التنمية في إطار الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق ولعلوم السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، 211-2012.

– مذكرات الماستر:

1. السعيد حميزي، دور المخطط البلدي للتنمية في تطوير البلدية الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم أسياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021-2022.

2. احمد كاظم عبد الله جبر الحسناوي، دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات دراسة تحليلية لاداء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظ كربلاء، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2020.

3. افلح عبد الحفيظ، دور المجلس الشعبي البلدي في إعداد وتنفيذ المخطط البلدي للتنمية-دراسة حالة بلدية ورقلة-، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2021-2022.

4. اقرين عبد الحليم، دور البلدية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

5. برابح راضية، مغربي نهاد، دور الإعلام المحلي في تحقيق التنمية المحلية ودور إذاعة قالمة الجهورية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2018.

6. تونسي لحس، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة (حالة بلدية عين العراك)، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2019-2020.

7. حمزاوي سيد علي، تاثير سياسة ترشيد النفقات العمومية في الجزائر على المخططات البلدية للتنمية (pcd) بلدية تابلاط بالمدية نموذجا (2014-2016)، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016-2017.

8. حفصي ابراهيم، عبد الجليل عبد الله، المخططات البلدية للتنمية وأثرها على التنمية الحلية دراسة حالة بلدية أولف، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية –أدرار-، الجزائر، 2019-2020.

9. دليلة ناجة، التنمية المحلية في دول المغرب العربي –دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب-، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي-، الجزائر، 2014-2015.

10. دريسي عبد الحميد، براهيم احمد، إدارة التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر، 2020-2021.

11. سليم صديقي، لخضر سنوسي، إسقاط الاستشراف بالسيناريو على المخططات القطاعية للتنمية –حالة ولاية المدية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020.

12. رزيق صباح، المخططات البلدية للتنمية ودورها في تحقيق التنمية المحلية دراسة بلدية برهوم (2018-2021)، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021-2022.

13. رزق الله نو الدين، دور الجماعات المحلية في تسيير ومتابعة البرامج التنموية –حالة بلدية قالمة-، مذكرة ماستر، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020-2021.

14. زبيدي بدر الدين، دور مخططات البلدية للتنمية والمخططات القطاعية في التنمية المحلية لبلدية حاسي خليفة بالوادي مابين 2016-2020، مذكرة ماستر، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2020-2021.

15. صابي فؤاد، دور البلدية في التنمية المحلية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2017-2018.

16. صليحة بن دقموس، التخطيط المحلي للتنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2014-2015.

17. طاهر بالعربي، ياسين دحو، دور الجماعات المحلية في التنمية في الجزائر وتونس، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2017-2018.

18. عويسي أمين، محاضرة في مقياس أساسيات مناهج الاستشراف، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.

19. غفاري فاطمة الزهرة، زحوط زكرياء، دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور –الجلفة-، الجزائر، 2017-2018.

20. غوتي حكيم، دور رئيس المجلس الشعبي البلدي في تنفيذ مخططات التنمية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي –أم البواقي-، الجزائر، 2021-2022.

21. قطاط محمد الصغير، دور المجالس في التنمية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم اسياسية، جامعة الحميد ابن باديس، الجزائر، 2017-2018.

22. كافي أحلام، الإطار القانوني للتنمية الحلية في الجزائر حالة المخطط القطاعي للتنمية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور-الجلفة-، الجزائر، 2020-2021.

23. مكاوي علي، مكاوي عبد الكامل، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية البيض)، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016-2017.

24. ننير خديجة، دور النفقات في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة بلدية العيون (2010-2014)، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوما لتسيير، المركز الجامعي-أحمد بن يحي الونشريسي-تيسمسيلت، الجزائر، 2014-2015.

- مجالات:

1. بلعسل محمد، دور الاستشراف في عملية تنسيق مخرجات الجامعة الجزائرية نحو سوق العمل، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية المجلد 1، العدد 16، جوان 2021.

2. فيروز مزياني، الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية: السيناريو أداة الوحدة المنهجية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العد التاسع، الجزائر، جوان 2016.

3. سليم بن عمارة، احمد علماوي، اثر الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعينة من موظفي اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2022.

4. سهام براهيمي، فايزة براهيمي، مالية البلدية في ظل قانون البلدية الجديد11 /10 ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الحقوق، العدد 3، 2013.

5. حسن بوقارة، الاستشراف في العلاقات الدولية : مقاربة منهجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد21، جوان 2004.

6. خالد احمد محمد مرسي، دور استشراف المستقبل في إعادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للاعلام المصرية)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يناير 2022.

7. عبد المجيد عبيد حسن صالح، كيرين اكبر، علم الاستشراف والتوقع (السيناريو) بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد 5، الرقم6: ديسمبر 2022.

8. عدنان رحيم حمود، تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية دراسة تحليلية لأراء القرارات العلا في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد 52، جوان 2022.

9. مشاور صيفي، استشراف المستقبل : أساليب التنبؤ بالمستقبل في التفاعلات الدولية السيناريو نموذجا، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد07، العدد01، جوان 2022.

10. ياسر علاوي، سليمان بوفاسة، **مساهمة الولاية في تنفيذ مخططات التنمية دراسة حالة لولاية المدية**، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد23، ديسمبر 2017.

11. المجلة الرسمية لولاية المدية جسور التيطري.

- الملتقيات:

1. السعيد بريبش، بسمة عولي، التمويل المحلي واثره على التنمية المحلية في الجزائر، الملتقى الوطني الاول حول: التنمية في الجزائر-واقع وافاق-، المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، يومي 14 و 15 أفريل 2008.

2. نهى بوطكوك، صناعة المستقبل في السياسات العربية نحو تفعيل لدور الدراسات المستقبلية ، الملتقى الدولي لقطاع الزراعي الجزائري على أفاق 2030: مقارنة مبنية على السيناريوهات الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر،2018.

المؤتمرات

1. إبراهيم العيسوي، بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر 2020، الورقة1 القاهرة، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط، 1998.

2. شهيد كري فليح القيسي، صباح كريم محسن العبيدي، الاستشراف والتخطيط النبوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المحور الرابع: العقيد والدعوة والفكر، المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإسلامية-الرمادي-، 11-12-2012/04،

- المحاضراة

1. العربي فاروق، الاستشراف الاستراتيجي: المفاهيم، النماذج والتقنيات، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020.

2. أمين عويسي، أساسيات مناهج الاستشراف، محاضرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم اتسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف1-، الجزائر، 2018.

- اجتماعات ومراكز.

1. نوفل محمد نعمان، تصميم نموذج كمي لكيفية احتساب العلاقة بين التخطيط للتعليم العالي واحتياجات الخطط الاقتصادية وأسواق العمل، اجتماع مسئولي التعليم العالي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1998.

2. مركز سرات الشمالي، مهمة القضايا ووجهات النظر، التخطيط الإقليمي وخطة التنمية المستدامة لإقليم منطقة وسط الشمال نسخة مؤقتة اعتبارا من 28 اكتوبر2005.

- وثائق:

1. وثائق محصلة من مكتب المالية والمحاسبة لبلدية المدية.

2. وثائق من مصلحة التنظيم والشؤون العامة لبلدية المدية.

❖ المواقع الالكترونية:

1. https://hbrarabic.com

2. محمد بن عبد الرحمن آلائيوال مدني،" مفهوم الاستشراف(علم المستقبل)، 10 يوليو2017 ، من الموقع https://allaiwalmadani.wordpress.com.

❖ **المواد والمراسيم:**

1. المرسوم رقم 136/73 المؤرخ في 9 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ مخططات البلدية الخاصة بالتنمية، جريدة رسمية رقم67، المؤرخة في 21 أوت 1973.

2. مرسوم رقم 81- 371 المؤرخ في: 26/12/1981 تحدد صلاحيات الولاية والبلدية واختصاصاتهما في قطاع الشبيبة والرياضة، الجريدة الرسمية العدد 52.

3. المادة 07 من الدستور الجزائري الصادر في 1976، ج ر ج ج العدد 94 التى تؤكد " أن المجلس الشعبي هو المؤسسة القاعدية للدولة، والإطار الذي يتم فيه التعبير عن الإرادة الشعبية، تحقق فيه الديمقراطية، كما أنه القاعدة الأساسية اللامركزية، ولمساهمة الجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية على جميع المستويات " وكذا ما نص عليه الميثاق الوطني سنة 1986.

4. القانون **90-08 المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 07 أفريل 1990.

5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-80 المؤرخ في 7 افريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 34، بتاريخ 1990، المادة 97 و 99.

ثانيا_ المراجع باللغة الأجنبية.

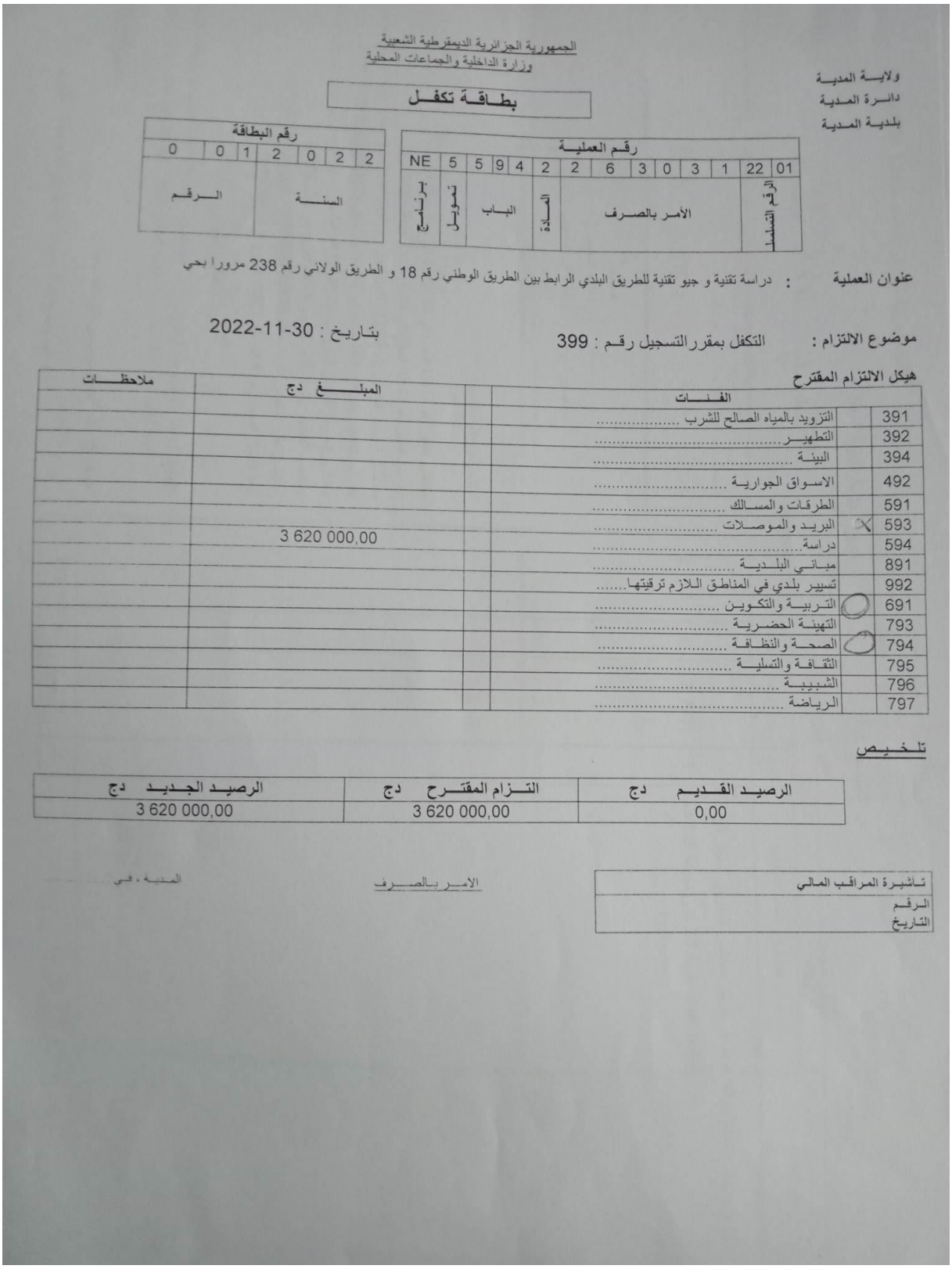
1. Anne Marchais-Roubelat , Fabrice Roubelat , Jean-Pierre Saulnier:« Décision Politique, Prospective Et Territoires. Une Approche Par Les Scénarios D'action Stratégique », Prospective Et Stratégie, (Numéros 4-5).

2. Gaston Berger : « Sciences Humaines Et Prévision », La Revue Des Deux Mondes, 1957.

3. Georges Amar : « Prospective Conceptive Pour Un Futur Ouvert », Futuribles N° 404, Janvier-Février 2015.

قائمة الملاحق

الملحق رقم01:بطاقة تكفل



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولايـــة المديـــة
دائـــرة المـديـة
بلديـــة المـديـة

بطـاقـة تكفـل

رقم البطاقة						
0	0	1	2	0	2	2
الـــرقـــم		السنـــة				

رقم العمليـة														
NE	5	5	9	4	2	2	6	3	0	3	1	22	01
برنامج	تمويل	الباب			المادة	الأمر بالصرف						الرقم التسلسل	

عنوان العملية : دراسة تقنية و جيو تقنية للطريق البلدي الرابط بين الطريق الوطني رقم 18 و الطريق الولائي رقم 238 مرورا بحي

موضوع الالتزام : التكفل بمقرر التسجيل رقـم : 399 بتـاريـخ : 2022-11-30

هيكل الالتزام المقترح

		الفـنـــات		المبلـــــغ دج	ملاحظـــات
391		التزويد بالمياه الصالح للشرب			
392		التطهيـــر			
394		البيئـة			
492		الاسـواق الجواريـة			
591		الطرقات والمسـالك			
593	X	البريـد والموصـلات		3 620 000,00	
594		دراسة			
891		مبـانـي البلـديـة			
992		تسيير بلدي في المناطق اللازم ترقيتها.....			
691		التـربيـة والتكـويـن			
793		التهيئـة الحضـريـة			
794		الصحـة والنظـافـة			
795		الثقـافـة والتسليـة			
796		الشبيبـة			
797		الـريـاضة			

تلـخـيـص

الرصيـد القـديـم دج	التـزام المقتـرح دج	الرصيـد الجـديـد دج
0,00	3 620 000,00	3 620 000,00

تـأشيـرة المراقـب المالـي
الـرقـم
التـاريـخ

الأمـر بـالصـرف

المديـة ، في

الملحق 02: المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية العدية: 26

في 24 OCT 2021

مقرر رقم: 1/1 لم.ب.ت.م

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: العدية | 3/1

تسجيل: X

إعادة التقييم

مقرر: إنخفاض التقييم

تغيير

إلغاء

إن والي ولاية العدية

- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22-06-2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21-02-2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98/227 المؤرخ في 13/07/1998 المتعلق بنفقات الدولة التجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 31/08/2020 المتضمن تعيين السيد موس جيد والي ولاية العدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م و ت/ المؤرخ في 21/02/1988
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2021/DP/65 المؤرخ في 05/01/2021
- تبعا لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 5222 المؤرخ في 21/10/2021

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية البلدية المدية السنة المالية 2021 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 9 336 000

و بالأحرف: تسعة ملايين وثلاثمائة وستة وثلاثون ألف دينار جزائري

ولاية: 26 | بلدية: 3/1

الملحق 01

(الأف دج/10^3)

رقم العملية	نص العملية و تحديد موقعها	تسجيل: العدد	تسجيل: ترخيص البرنامج	ترخيص البرنامج: العدد	ترخيص البرنامج
NE 5 691 5 263 031 21 01	دراسة ومتابعة و إنجاز قسمين (توسعة) بمدرسة زراري بلقاسم ببلدية العدية	1	9 336	1	9 336
المجموع		1	9 336	1	9 336

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26 في: 2022

مقرر رقم: 148 لسنة 2022

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3 | 1 |

تسجيل
إعادة التقييم
تخفيض التقويم
تغيير
إلغاء

مقرر:

X	

لدن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98/227 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنقاط الحيازة للمحل والمقسم
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق لـ 02 ماي 2009 والمرسوم الرئاسي رقم 20-250 المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين السيد مدوس جهيد ولي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02 المؤرخ في 1988/02/21 المتعلق بكيفية تحديد مقرات الدوائر والبلديات
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2022/DP/186 المؤرخ في 2022/01/04
- تبعا لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 6316 المؤرخ في 2022/12/12
- تبعا مقرر التسجيل رقم 397 المؤرخ في 2022/11/30

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: إعادة تقييم المداخيل القطاعية بعنوان المخططات البلدية للتنمية البلدية للسنة المالية 2022 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين:

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 300 000

ر بالأحرف: ثلاثمائة ألف دينار جزائري

الملحق 01 | ولاية | 2 | 6 | بلدية | 3 | 1 |

(الوحدة: دج/10^3)

رقم العملية	إعادة التقييم				ترخيص البرنامج		
	نص العملية و تحديد موقعها		العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج	
NE 5 591 2 263 031 22 02	مرفقة ومتممة وصيرورة لطريق الربط بين الطريق الوطني رقم 01 (من تقنعة) وحي شبة الحجز مرورا بالقنزرش على مسافة 1 كلم		1	14 664	1	14 664	14 964
المجموع			1	14 664	1	14 664	14 964

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26

في: 12 ... 2022

مقرر رقم: 2028 لسنة 2022

المحطات الطبية للتنمية (ولاية: المدية)

3|1

تسجيل
إعادة التقييم
إلغاء التقييم
تغيير
إلغاء

X

الملحق 01

(الوحدة: 10^3 دج)

رقم العملية	تسجيل					
	نمس العملية و تحديد موقعها	العدد	ترخيص الترشيح	العدد	ترخيص الترشيح	
02 21 031 263 1 793 5 ME	التهيئة الحضرية لمي هسطارة	1	8 687	1	8 687	8 687
المجموع		1	8 687	1	8 687	8 687

ولاية: 6|2

بلدية: 1|3

-4-

ن ب ب / ...

ن طلب ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22.06.2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21.02.2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-227 المؤرخ في 13/07/1988 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومي وتسييرها
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 02 مايو 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين السيد مدني حميد والي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02 م د- المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص الترشح رقم ME/2021/OP/65 المؤرخ في 2021/01/05
- بناءا لرئيس المجلس الشعبي البلدي رقم 2787 المؤرخ في 2022/05/11

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل تسديف تقنية بمنزل للمحطات الثنية

التنمية البلدية المدية السنة المالية 2022 طبقا للجدول المدرجين في المختص الملحق

المادة 2: يقدر قيمة ترخيص الترشح بما قدره: 8 687 000

و بالأحرف: ثمانية ملايين وستمائة وسبعة وثمانون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

في 09 ديسمبر 2022

ولاية المدية: 26

مقرر رقم: 31 لـ.ب.م.م

المخططات البلدية للتنمية (ب.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3|1

تسجيل
إعادة التقييم
انخفاض التقييم
تغيير
إلغاء

مقرر: X

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22.06.2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21.02.2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 13/07/1998 المتعلق بنفقات التجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 مايو 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 31/08/2020 المتضمن تعيين السيد جيجيق وليد لولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02 المؤرخ في 21/02/1988
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2021/DP/379 المؤرخ في 27/06/2021
- وبعد الإطلاع على المداولة رقم 1068 المؤرخ في 13/03/2022 المتضمن الموافقة على المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية للسنة المالية 2022

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية للسنة المالية 2022 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 2 565 000

و بالأحرف: مليونان وخمسمائة وخمسة وستون الف دينار جزائري

الملحق 01

ولاية 26

بلدية 31

(آلاف د.ج/10^3)

رقم العملية	نص العملية و تحديد موقعها	تسجيل				
		العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج	
NE 5 717 2 263 031 21 02	تهيئة ملعب جواري بالعشب الإصطناعي بحي قطيطن (العمارات)	1	2 565	1	2 565	
المجموع			2 565	1	2 565	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26 | المنحق 01 | وثيقة 2|6 | بلدية 3|1

في : 2022

مقرر رقم: ج ج ج /ب.ت.م

المخصصات المالية للتهيئة (ب.ت)

سنة: المدية | 3|1 | .

تسجيل
- إعادة التقييم
- انخفاض التقييم
- تغيير
- إلغاء

مقرر: X

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22-06-2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21-02-2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-227 المؤرخ في 12-07-2007 المحدد لصلاحيات وزير الأشغال العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-148 المؤرخ في 21-05-2007 المحدد لقواعد التهيئة والبناء
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-189 المؤرخ في 15-07-2020 المتضمن تعيين السيد موس جيد والي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 111 و 112 المؤرخ في 21-12-1988 المعدل والمتمم
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم: MF/2022/DP/186 المؤرخ في 04/01/2022
- بعد الإطلاع على الفاتورة رقم: 0131 المؤرخ في 15/08/2022

يقرر مايلي

المادة 1: يتبع بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات التأديبية للتسوية البلدية المدية السنة المالية 2022 ملف الجدولين المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بـ: 4 433 000

و بالأحرف: أربعة ملايين وأربعمائة وثلاثون ألف دينار جزائري

رقم العملية	نص العملية و تحديد موقعها	تسجيل: الفئة	رقم الوحدة	العدد	رقم الوحدة
NE 5 797 2 263 031 22 01	إعادة تأهيل ملعب جواري بالعشب الاصطناعي بحي رأس بيضاء - بلدية المدية -	1	4 433	1	4 433
المجموع		1	4 433	1	4 433

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية 26 الى : ..... في 18 ماي 2022

مقرر رقم: 234 /م.ب.م

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)
بلدية: المدية | 3|1

تسجيل
إعادة التقييم
إنخفاض التقييم
تغيير
إلغاء
مقرر: X

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 10.11 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنفقات الدولة التجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق لـ 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين السيد موس حميد والي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م.ب.ت/ المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2022/DP/186 المؤرخ في 2022/01/04
- تبعا لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 2523 المؤرخ في 2022/05/17

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية البلدية المدية المدية لسنة المالية 2022 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 11 817 000

و بالأحرف: احدى عشرة مليون وثمنمائة وسبعة عشر ألف دينار جزائري

رقم العملية	نص العملية و تحديد موقعها	تسجيل العدد	تسجيل ترخيص البرنامج	ترخيص البرنامج العدد	ترخيص البرنامج
NE 5 793 1 263 031 22 01	التهيئة الحضرية لحي ولد مريقن لبلدية المدية	1	11 817	1	11 817
المجموع		1	11 817	1	11 817

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26 | 2 | 6

مقرر رقم: 30 | 3 | 1

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3 | 1

الملحق 01

(الأف د.ج/10^3)

رقم العملية	تسجيل			ترخيص البرنامج	
	نص العملية و تحديد موقعها	العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج
NE 5 757 2 263 031 21 01	تهيئة ملعب جواري بالعقب الإصطناعي بحي تاكبو	1	3 154	1	3 154
المجموع		1	3 154	1	3 154

تسجيل

إعادة التقييم

إنخفاض التقييم

تغيير

إلغاء

X

مقرر:

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 10.11 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98/227 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 مايو 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20/08/21 المتضمن تعيين موس جيبد والي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م.ت/ر. المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2021/DP/65 المؤرخ في 2021/01/05
- بناءا لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 1068 المؤرخ في 2022/03/03

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية السنة المالية 2022 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: يقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 3 154 000

و الأحرف: ثلاثة ملايين ومائة وأربعة وخمسون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26

الملحق 01

ولاية | 2|6|

بلدية | 3|1|

في: 03 ديسمبر 2022

مقرر رقم: 370 المؤرخ في:

(الأعمدة/(10³ دج))

رقم العملية	إعادة التقييم							
	نص العملية و تحديد موقعها	العدد	تر.ت.ر	تر.ت.ر	العدد	تر.ت.ر	تر.ت.ر	
NL 5 591 2 263 031 16 01	مراقبة وتهيئة وتغطية طريق سيدي عبد القادر بحي الرمالي على مسافة 220 م.ط (الشطر الأول)	1			1	3 748		4 244
المجموع		1			1	3 748		4 244

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3|1|

تسجيل ☐

إعادة التقييم X

مقرر: إنخفاض التقييم ☐

تغيير ☐

إلغاء ☐

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى الأمر رقم 10.11 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بتهيئة الأراضي الموجهة للمحلق والغنم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 8 14 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين السيد موس جيود والي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 ه و 02/وت/ب المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص مؤرنا مج رقم MF/2016/DPP/26 المؤرخ في 2016/01/16
- نيابة لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 5301 المؤرخ في 2022/10/24
- نيابة مقرر التسجيل رقم 577 المؤرخ في 2021/11/24

يقرر مايلي

المادة 1: تتم بموجب هذا المقرر: إعادة التقييم للعمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية المدية السنة المالية 2022 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين.

المادة 2: يقدر قيمة الترخيص البرنامج بما قدره: 496 000 دج

و بالأحرف: أربعمائة وستة وتسعون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26 | ولاية | 2 | 6 |

في: 30 نوفمبر 2022 | الملحق 01 | بلدية | 3 | 1 |

مقرر رقم: 399 /م.ب.ت.م

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3 | 1 | -

(آلاف دج/10^3)

رقم العملية	تسجيل: نص العملية و تحديد موقعها	العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج
01 22 031 263 2 594 5 NE	دراسة تقنية وجهو تقنية للطريق البلدي الرابط بين الطريق الوطني رقم 18 والطريق الولائي رقم 238 مرورا بحي تلاعيش على مسافة 2.8 كلم	1	3 620	1	3 620
المجموع		1	3 620	1	3 620

تسجيل: X

إعادة التقييم

إنخفاض القيمة

تغيير

إنتهاء

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 11- 10 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 12- 07 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98- 227 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 48 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين السيد موس جيد والي ولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م.ت/ المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2022/DP/186 المؤرخ في 2022/01/04
- قبما لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 5946 المؤرخ في 2022/11/24

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية السنة المالية 2022 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 3 620 000

و بالأحرف: ثلاثة ملايين وستمائة وعشرون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26 في: ..... 08 ديسمبر 2021

مقرر رقم: 585 /م.ب.م

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3|1

ولايـــة | 2|6 | بلديـــة | 3|1 | الملحق 01

(الآف د ج/10^3)

رقم العملية	تسجيل				ترخيص البرنامج	
	نص العملية و تحديد موقعها	العدد	ترخيص البرنامج	العدد		
NE 5 392 1 263 031 19 02	إنجاز مجمع الصرف الصحي الرئيسي لحي الكتاب – عين الزيت	1	10 953	1	10 953	1
المجموع		1	10 953	1	10 953	1

تسجيل
إعادة التقييم
إنخفاض التقييم
تغيير
إلغاء
مقرر: X

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 10.11 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنفقات الدولة التجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين موس جيد والي لولاية المدية
- بمقتضى الدستور رقم : 01 و 02/م.ت لم. المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2019/DP/188 المؤرخ في 2019/01/02
- تبعا لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 6028 المؤرخ في 2021/12/05

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية السنة المالية 2021 طبقا للجداول المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 10 953 000

و بالأحرف: عشرة ملايين وتسعمائة وثلاثة وخمسون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

في : ..... ولاية المدية: 26 ولاية | 2|6 |

مقرر رقم: 54 /م.ب.م.م بلدية | 3|1 |

الملحق 01

(الاف د.ج/10^3)

رقم العملية	تسجيل			ترخيص البرنامج		
	نص العملية و تحديد موقعها	العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج	
NE 5 392 1 263 031 19 01	إنجاز مجمع الصرف الصحي الرئيسي للمحطة البرية – القرارشرية –	1	12 276	1	12 276	
المجموع		1	12 276	1	12 276	

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية | 3|1 |

تسجيل
إعادة التقييم
إتفاقض التقييم
تغيير
إلغاء

مقرر: X

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 10.11 المؤرخ في 2011.06.22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 2012.02.21 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 1998/07/13 المتعلق بنفقات الدولة التجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09– 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 2020/08/31 المتضمن تعيين مومن جيغا والية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م.و.ت/م. المؤرخ في 1988/02/21
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2019/DP/188 المؤرخ في 2019/01/02
- نيابة لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 6028 المؤرخ في 2021/12/05

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية السنة المالية 2021 طبقا للجداول المدرجين في الملحقين التاليين

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 12 276 000

و بالأحرف: إثنى عشر مليون ومائتان وسبعة وسبعون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية: 26 -4-

في: ..... 18 فيفري 2021

مقرر رقم: 36 /م.ب.م

ولايـة 26

بلديـة 31

الملحق 01

(آلاف دج/10^3)

رقم العملية	تسجيل			ترخيص البرنامج		
	نص العملية و تحديد موقعها	العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج	
NE 5 793 1 263 031 21 01	التهيئة الحضرية بجانب مركز التكوين والإرشاد الفلاحي	1	9 339	1	9 339	9 339
المجموع		1	9 339	1	9 339	9 339

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت.)

بلدية: المدية 31

تسجيل
إعادة التقييم
إنخفاض التقييم
تغيير
إلغاء

مقرر: X

إن والي ولاية المدية

- بمقتضى القانون رقم 10.11 المؤرخ في 22.06.2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07.12 المؤرخ في 21.02.2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 227/98 المؤرخ في 13/07/1998 المتعلق بنفقات الدولة التجهيز المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق لـ 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 31/08/2020 المتضمن تعيين موس جيدو والبا لولاية المدية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م.ت/ المؤرخ في 21/02/1988،
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2021/DP/65 المؤرخ في: 2021/04/06
- تبعا لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 1079 المؤرخ في 2021/01/05

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية لبلدية المدية السنة المالية 2021 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين التاليين.

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 9 339 000

و بالأحرف: تسعة ملايين وثلاثمائة وتسعة وثلاثون ألف دينار جزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تلمسان

بلدية: 313

الملحق 01

ولاية تلمسان: 26

في 26 /2021

مقرر رقم: 220

المخططات البلدية للتنمية (م.ب.ت)

بلدية: 313 | العملية:

تسجيل
إعادة التقييم
إنخفاض التقييم
تغيير

X

رقم العملية	تحديد نوعها و تحديد موقعها	تسجيل		ترخيص البرنامج	
		العدد	ترخيص البرنامج	العدد	ترخيص البرنامج
NE 5 594 2 263 031 20 01	دراسة طريق محاذي لطريق السيار في النقطة الكيلومترية 22 على مسافة 1.5 كلم من المكتب (بوهنتوش)	1	2 777	1	2 777
المجموع		1	2 777	1	2 777

إن والي ولاية العملية

- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22.06.2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21.02.2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 13/07/1998 المتعلق بنفقات التجهيز المحل والمتم بالمرسوم التنفيذي رقم (م)- 148 المؤرخ في 07 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 02 ماي 2009
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 31/08/2020 المتضمن تعيين السيد موس حميد والي ولاية العملية
- بمقتضى المنشور رقم : 01 و 02/م.و.ت لـ: المؤرخ في 21/02/1988
- بمقتضى مقرر ترخيص البرنامج رقم MF/2020/DP/172 المؤرخ في 02/01/2020 الصادر عن السيد رئيس الدائرة رقم 5097 المؤرخ في 14/10/2021
- قما لإرسال السيد رئيس الدائرة رقم 5097 المؤرخ في 14/10/2021

يقرر مايلي

المادة 1: يتم بموجب هذا المقرر: تسجيل العمليات التالية بعنوان المخططات البلدية للتنمية لبلدية العلمية السنة المالية 2021 طبقا للجدولين المدرجين في الملحقين الـ

المادة 2: تقدر قيمة ترخيص البرنامج بما قدره: 2 777 000

و بالأحرف: سبعة وسبعون ألف دينار جزائري