تطبيق التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة المحلية

د. لعلى بوكميش
جامعة أدرار

المحور الأول- خصائص الإدارة المحلية وتصنيف المناطق المحلية:

قبل الحديث عن التخطيط الاستراتيجي يجد بنا توضيح طبيعة وخصائص الإدارة المحلية ثم تحديد تصنيف المناطق على المستوى المحلي.

أولا- خصائص الإدارة المحلية:

لكي نخطط على المستوى المحلي يجب أن نعرف ما هي خصائص الإدارة المحلية والتي تميز بشكل عام الإدارة العامة عن إدارة الأعمال، حيث تتمثل أهم خصائص الإدارة المحلية في الآتي:

- ✓ كونها لا تهدف إلى تحقيق الربح
- ✓ تأثير المستهلك محدود و ضعيف
- ✓ صعوبة قياس الخدمات
- ✓ وجود قيود على أنشطة الإدارة المعمول بها
- ✓ صعوبة تطبيق بعض المفاهيم الإدارة الحديثة
- ✓ كون الإدارة تسعى إلى إشباع حاجات المقيم و تحقيق التنمية دون إعفاء أي اعتبار لعامل الربح

ثانيا- تصنيف المناطق على الصعيد المحلي:

لكي نخطط على المستوى المحلي يجب أن نعرف ما هي المناطق الموجودة وما هي الخصائص المميزة لكل منطقة، حتى نراعي هذه الخصوصية عند التخطيط ومن ثم يتم معاملة كل منطقة وفقا لهذه الخصوصية وذلك من حيث الإمكانيات والقدرات المتاحة في كل منطقة، وبشكل عام تصنف المناطق على المستوى المحلي إلى ثلاثة مناطق أساسية هي:

1- **المناطق الحضرية:** وتتصف بالخصائص التالية:

- كثافة النشاط الصناعي (منطقة صناعية).
- كثافة ووفرة الخدمات.
- كثافة سكانية عالية.

2- **المناطق شبه الحضرية:** وتتصف بالآتي:

- تركز بسيط للنشاط الصناعي
- وجود الخدمات

- كثافة سكانية متوسطة

3- **المنطق الريفية:** وتتصف بمايلي:

- ❖ سيادة النشاط الزراعي
- ❖ وجود الخدمات
- ❖ كثافة سكانية ضعيفة نوعا ما

<u>ملاحظة:</u>

قد نجد إدارة محلية تشرف على واحدة من الأنواع السابقة و قد نجد إدارات تشرف على خليط من هذه المناطق و من ثم فإن التخطيط المحلي يجب أن يراعي خصوصية كل منطقة.

المحور الثاني- تعريف التخطيط الاستراتيجي المحلي:

سوف نتطرق في هذا العنصر بداية إلى تحديد مفهوم التخطيط المحلي ثم نعرج على تعريف التخطيط الإستراتيجي المحلي، وبعدها سنحاول توضيح الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي المحلي.

أولا- تعريف التخطيط المحلي:

هناك العديد من التعاريف التي قيلت حول التخطيط وقد حاولنا إسقاط هذه التعاريف على مستوى الإدارة المحلية كما حاولنا التركيز على أهم هذه التعاريف، ومنها:

يعرف التخطيط المحلي بأنه:" وضع خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بغية تحقيق أهداف معينة على المستوى المحلي".

كما يعرف بأنه:" التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط معدة سلفا لتحقيق أهداف محددة على المستوى المحلي".

ثانيا- تعريف التخطيط الإستراتيجي المحلي:

إن التخطيط الاستراتيجي أول ما ظهر كان في المجال العسكري، ثم تم اقتباسه وتطبيقه في مجال الأعمال وذلك لتمكين الشركات والمؤسسات من الصمود في وجه المنافسة وتعزيز فرص استمرارها وبقائها، وبعدها تم تطبيقه في المجالات الأخرى ومنها الإدارة المحلية.

وهناك العديد من التعاريف التي قيلت حول التخطيط الاستراتيجي بشكل عام ولكن هناك شح في التعاريف التي قدمت حول التخطيط الاستراتيجي المحلي، وقد حاولنا إسقاط تعاريف التخطيط الاستراتيجي عموما مستوى الإدارة المحلية كما حاولنا التركيز على أهم هذه التعاريف، ومنها:

يعرف التخطيط الاستراتيجي المحلي بأنه:" وضع إستراتيجية لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن لتحقيق أهداف معينة على المستوى المحلي و ذلك من خلال تحليل البنية الداخلية والخارجية".

كما يعرف بأنه:" التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل باستراتيجيات معدة سلفا لتحقيق أهداف محددة على المستوى المحلي وذلك من خلال تحليلي البنية الداخلية والخارجية.

أذن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعتمد على إعمال العقل في **التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته**.

ومن خلال الإطلاع على التجارب المطبقة في بعض الدول مثل أمريكا و بريطانيا وغيرها فإن مدة التخطيط الاستراتيجي المحلي تتراوح بين 10 و 20 سنة.

ثالثا- الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي المحلي:

هناك فروق جوهرية بين كل من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وقد يعتقد البعض أن إعداد خطة معينة هو عبارة عن تخطيط استراتيجي، وتتمل أهم هذه الفروق والاختلافات في الآتي:

- ✓ التخطيط قد يضع خطة على مستوى نشاط أو قطاع معين أو خطة شاملة في حين أن الإستراتيجية غالبا ما تكون شاملة، أي توضع على مستوى الجهاز الإداري ككل (للإدارة المحلية ككل).
- ✓ التخطيط يوضع في البيئات المستقرة أما الإستراتيجية فتوضع في البيئات غير المستقرة.
- ✓ الإستراتيجية تستند إلى التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية عكس التخطيط الذي يركز خططه على الأهداف.
- ✓ التخطيط يعتمد على الماضي في حين أن التخطيط الاستراتيجي المحلي يدرس الحاضر ويتجه نحو المستقبل(توقع ما قد يحدث في المستقبل).

المحور الثالث- مراحل وأنواع التخطيط الاستراتيجي المحلي:

سوف نتطرق في هذا المحور إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي المحلي، وتحديد أهم مجالاته، وأخيرا توضيح بعض أهم أنواعه.

أولا- مراحل التخطيط الإستراتيجي المحلي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بسلسلة من المراحل المتعددة، ومن أهمها ما يلي:

1- تحديد الأهداف (أهداف التنمية المحلية، المستهدفين من التنمية وذلك بدعوة جمعيات)
2- تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف (من الماضي التقدير شخصي).
3- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
4- تحديد و حصر الموارد المتاحة حاليا.
5- مقارنة الموارد الحالية مع الموارد المطلوبة و تحديد العجز و الاختلال
6- وضع بدائل إستراتيجية لمعالجة العجز و الاختلال و لتحقيق الأهداف.
7- دراسة البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأنسب (وذلك من حيث التكلفة- الجهد – الوقت- الكفاءة- الفعالية).
8- تنفيذ الإستراتيجية.
9- الرقابة و التقويم.

ثانيا- مجالات التخطيط الاستراتيجي المحلي:

يشمل التخطيط الاستراتيجي المحلي كل الجوانب ذات الأهمية في عملية التنمية المحلية، وذات الاهتمام بالنسبة للمواطن، ومن ثم فهو يشمل عدة مجالات كثيرة ومتنوعة ومتداخلة أحيانا لا يتسع المجال لذكرها، ومن هذه المجالات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ✓ الصحة
- ✓ التعليم
- ✓ السكن
- ✓ الطرق
- ✓ النقل
- ✓ مياه الشرب
- ✓ الصرف الصحي
- ✓ الكهرباء والغاز و الهاتف
- ✓ الحدائق و المنتزهات العامة
- ✓ النظافة.
- ✓ الأسواق والنشاط التجاري
- ✓ التهيئة العمرانية الحفاظ على الطابع العمراني
- ✓ التنمية الاقتصادية(الاستثمار)
- ✓ السياحة
- ✓ الثقافة
- ✓ الحفاظ على التراث المادي والمعنوي
- ✓ حماية البيئة.

ثالثا- أنواع التخطيط الاستراتيجي المحلي:

هناك عدة أنواع للتخطيط الاستراتيجي المحلي وذلك حسب الأسس المعتمدة في التصنيف، ومن أبرز أنواع وتصنيفات التخطيط الاستراتيجي المحلي ما يلي:

أ- **حسب المستوى:** يصنف التخطيط الاستراتيجي المحلي حسب هذا الأساس إلى نوعين هما:

1- التخطيط الاستراتيجي الكلي: وهو الذي يكون شاملا لجميع القطاعات ومجالات النشاط التي تختص بها الإدارة المحلية.

2- التخطيط الاستراتيجي الجزئي: وهو الذي يكون شاملا لجزء من النشاط أو شاملا لقطاع معين مثل التخطيط الاستراتيجي الفلاحي أو الصناعي أو الصيد البحري.

ب- حسب النشاط: يصنف التخطيط الاستراتيجي المحلي حسب هذا الأساس إلى عدة أنواع هي:

1- التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي: ويتعلق بالتنمية الاقتصادية ويشمل أنشطة أو أنواع فرعية هي التخطيط الزراعي، الصناعي، التجاري..

2- التخطيط الاستراتيجي العمراني: وهو الذي يهدف إلى تنظيم المجال العمراني على المستوى المحلي ويركز على الحفاظ على الطابع العمراني، احترام القانون في مجال البناء والتعمير، المساحات الخضراء، منظر المدينة.

3- التخطيط الاستراتيجي البيئي: يهدف إلى الحفاظ على البيئة.

4- **التخطيط الاستراتيجي السكاني:** يركز على متابعة نمو السكان وتنظيمهم.

5- التخطيط الاستراتيجي للصحة: يهتم بتوفير الخدمات الصحية والحماية من الأمراض والأوبئة.

6- التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم: يهتم بتوفير فرص التعليم والقضاء على الجهل والأمية.

7- التخطيط الاستراتيجي للنقل والمواصلات: يهتم بتوفير وسائل النقل المريحة للمواطنين والتخفيف من معاناتهم في ذلك.

8- التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالطرق: يهتم بمد شبكة الطرقات وصيانتها.

9- التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالاتصالات: يهتم بتوفير وسائل الاتصالات وصيانتها وتطويرها، واستخدامها في مختلف المجالات (مثل مكافحة الجريمة- تجربة كينيا).

10- التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالسياحة: يهتم بتثمين المعالم السياحية والعمل على تفعيل النشاط السياحي، وتوفير الخدمات المرافقة أو الداعمة.

11- التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالثقافة: يهتم بالحفاظ على الهوية الثقافية للمنطقة وتثمين التراث الثقافي، وتوفير الأطر المناسبة لتنظيم التظاهرات الثقافية.

12- التخطيط لإستراتيجية المتعلق بالشباب: يهدف إلى العناية بفئة الشباب من خلال توفير الهياكل الترفيهية والرياضية لقضاء وقت الفراغ، و ذلك في سبيل الحد من انخراطهم في النشاط الإجرامي، والعمل على تشجيع الرياضات والمنافسات المحلية وتشجيع انخراط الشباب في المنافسات الجهوية والوطنية. هذا إلى جانب العمل على حل مختلف المشاكل التي يعاني منها الشباب.

ج- حسب المنطقة: يصنف التخطيط الاستراتيجي المحلي حسب هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1- التخطيط الاستراتيجي للمناطق الحضرية: يهدف إلى معالجة المشاكل المثارة على مستوى المناطق الحضرية، ويسعى إلى تنمية هذه المناطق وتطويرها، ومعالجة المشاكل التي تعاني منها مثل التلوث، الحفاظ على الطابع العمراني، معالجة مشكل الهجرة، توفير الخدمات العامة وغيرها..

2- التخطيط الاستراتيجي للمناطق شبه الحضرية: يهدف إلى معالجة المشاكل المثارة في هذه المناطق و العمل على تنميتها وتطويرها.

3- التخطيط الاستراتيجي للمناطق الريفية: يسعى إلى معالجة المشاكل المثارة في هذه المنطقة خاصة تلك المتعلقة بالحيازات الزراعية. وكذا العمل على توطين السكان في الريف و توفير الظروف الملائمة و الخدمات اللازمة لهم (النقل – الصحة التعليم – الغز والهاتف..) لضمان استقرارهم والحيلولة دون نزوحهم إلى المدن.

المحور الرابع- أسس ومنطلقات التخطيط الاستراتيجي المحلي:

سوف نتطرق في هذا المحور إلى الأسس التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي المحلي، كما سنعمل على توضيح أهم المنطلقات التي ينطلق منها هذا التخطيط.

أولا- أسس التخطيط الاستراتيجي المحلي:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي المحلي في الآتي:

- **المشاركة:** أي مشاركة أفراد المجتمع المحلي في بلورة الخطة الإستراتجية، حيث أن التوجهات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتجي المحلي تدعو إلى ضرورة مشاركة الجميع وخاصة المجتمع المدني، لن عملية المشاركة سوف تعرف المسؤولين بمختلف المطالب والاحتياجات والقضايا التي تحتاج إلى تدخل وإلى حلول.
- **المعلومات:** القصود بها الإحصاءات حول مختلف المجالات ذات الشأن، وكذا التصورات عن الحاضر أو الوضع الراهن والتصورات أو التوقعات حول المستقبل.
- **العنصر البشري المخطط:**أي القائمين على عملية التخطيط وذلك من حيث توفر عنصر الكفاءة والدراية.
- **الموارد المادية والمالية:** أي مدى توفر الموارد المطلوبة وكذا كيفية توفيرها وتحصيلها.
- **اعتماد مبدأ الأولوية:** وذلك بتحديد الأولويات أي الأهم ثم الأهم عبر مراحل بحيث يتم في النهاية تحقيق كل الأهداف.
- **الإشراف من جانب القيادة الإدارية المحلية:** لابد أن تساهم وأن تشارك القيادة الإدارية المحلية في عملية التخطيط، لأن التخطيط من صلب مهامها وهو الموجه لنشاطها.
- **تحسين وتطوير الإدارة المحلية:** حتى تتمكن من إدارة التنمية، ذلك أن الإستراتيجيات بشكل عام تركز على عنصرين أو إستراتجيتين هما:
  - **التنمية الإدارية:** أي تطوير الجهاز الإداري وتحسين أدائه.
  - **إدارة التنمية:** وهذا الذي يهمنا في هذا البحث وهو حسن إدارة برامج التنمية، و هاتين الإستراتجيتين متكاملتين، حيث أنه لا يمكن تحقيق التنمية بإدارة مريضة أو عاجزة، فلا بد من تطوير الإدارة لأجل إدارة التنمية.

ثانيا- منطلقات التخطيط الاستراتيجي المحلي:

إن التخطيط الاستراتيجي المحلي لا ينطلق من فراغ بل إن هناك مجموعة من المنطلقات التي تبدأ منها عملية التخطيط، ولعلّ من أبرزها ما يلي:

- الحاجات الحالية والمستقبلية المتوقعة للمواطنين.

- التصورات والتوقعات التي يضعها المسئولون المحليون حول أوضاع الإقليم المحلي.
- البرامج السياسية للحزب أو الأحزاب الموجودة في الحكم.
- المعايير الوطنية والدولية المعتمدة في مجالات معينة مثل الصحة والتعليم والسكن ومياه الشرب والنقل والتهيئة العمرانية وغيرها.
- الخطط و البرامج.
- نتائج تقييم الخطط والبرامج والاستراتجيات المطبقة سابقا على الصعيد المحلي خاصة تلك المتعلقة بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- التشريعات المنظمة لمختلف القطاعات والمجالات (مثل البيئة، التهيئة العمرانية، الاستثمار وغيرها).

المحور الخامس– العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي المحلي وشروط نجاحه:

سوف نتطرق في هذا المحور إلى أهم العوامل التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي المحلي، كما سنحاول توضيح أهم الشروط التي يمكن أن تساعد على نجاح هذا التخطيط.

أولا– العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي المحلي:

لا شك أن العوامل التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي المحلي كثيرة ومتنوعة فمنها ما يمكن تغييره ومنها ما لا يمكن تغيره، ومن أهم العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي المحلي نذكر على سبيل المثال ما يلي:

- ✓ فلسفة الدولة و توجهاتها (رأسمالية– اشتراكية وغير ها)
- ✓ طبيعة النظام السياسي (نظام ديموقراطي، نظام غير ديموقراطي، نظام جمهورين نظام ملكي....).
- ✓ الدستور: والذي يهمنا كيفية تنظيم السلطات في الدولة.
- ✓ طريقة توزيع الصلاحيات بين الإدارة المركزية و الإدارة المحلية.
- ✓ القوانين المنظمة لمختلف القطاعات التي تشرف عليها الإدارة المحلية.
- ✓ المخططات والبرامج الوطنية(مثل برنامج الإنعاش الاقتصادي)
- ✓ التقسيم الإداري للدولة.
- ✓ حجم الإقليم المحلي، ودرجة تنوعه إلى مناطق حضرية وريفية وهذا ما يولد مشكلة في التخطيط.
- ✓ حجم الموارد والإمكانات المتاحة.
- ✓ كفاءة العنصر القائم على التخطيط.
- ✓ كفاءة القيادة الإدارية المحلية ومدى فهما واستيعابها للاحتياجات المحلية.
- ✓ حجم المجتمع المحلي ودرجة نشاطه وكذا مستوى الوعي الشعبي والجماهيري.

ثانيا- شروط التخطيط الاستراتيجي الناجح:

يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي على مدى قدرة الإدارة في تقييم الأداء الوظيفي الحالي والمتوقع والدقة في التنبؤ بالأوضاع المستقبلية والتحديد الجيد للأهداف المراد تحقيقها وكذا التحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية، .

1- فهم وإدراك طبيعة عمل ونشاط الإدارة المحلية (الاختصاصات، الصلاحيات، العلاقة مع باقي الإدارات والأجهزة في الدولة).

2- فهم ومعرفة الموارد المتاحة المادية والبشرية.

3- وفرة الموارد المادية والبشرية، وتصور طرق وحلول لتوفيرها في حالة عدم توفرها وكفايتها.

4- تقييم الوضع الحالي سواء تعلق الأمر بمستوى أداء الإدارة المحلية أو بالحاجات المراد إشباعها و الجوانب التي تحتاج إلى التنمية (تقييم مستوى جهود التنمية المبذولة).

5- تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات.

6- تحديد الهدف أو الأهداف، وما هي مستويات التنمية المراد تحقيقها؟ وما هي المجالات والميادين التي تحتاج إلى تدخل؟ وما هي الحاجات التي تحتاج إلى إشباع؟ وما هي الأولويات بين هذا كله؟

7- دقة التنبؤات بالمستقبل.

8- تصور الخطط والبدائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتحليل وتقييم هذه البدائل على ضوء عوامل التكلفة والوقت والجهد.

9- اختيار الخطة الأكثر نجاعة لتحقيق الهدف أو الأهداف.

10- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.

7 تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

8- تقييم الخطة بشكل دوري للاطلاع على الاختلالات التي قد تظهر في التنفيذ.