

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسيّة والإدارية

العمادة

التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية

"بلدية قبريخا أنموذجاً"

"تقرير حول أعمال التدريب في بلدية قبريخا في المدّة الزمنيّة الواقعة بين

شهرَي حزيران ٢٠١٨ وشباط ٢٠١٩

أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسيّة - قسم التخطيط والإدارة

إعداد الطالب

مصطفى موسى الزين

لجنة المناقشة

رئيساً

استاذ مشرف

الدكتور عصام نعمة اسماعيل

عضواً

استاذ مساعد

الدكتور عماد نجيب وهبه

عضواً

استاذ

الدكتور كميل حبيب حبيب

٢٠١٩

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسيّة والإدارية

العمادة

التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية

"بلدية قبريخا أنموذجاً"

"تقرير حول أعمال التدريب في بلدية قبريخا في المدّة الزمنيّة الواقعة بين شهري

حزيران ٢٠١٨ وشباط ٢٠١٩

أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسيّة - قسم التخطيط والإدارة"

إعداد الطالب

مصطفى موسى الزين

لجنة المناقشة

رئيساً	استاذ مشرف	الدكتور عصام نعمة اسماعيل
عضواً	استاذ مساعد	الدكتور عماد نجيب وهبه
عضواً	استاذ	الدكتور كميل حبيب حبيب

٢٠١٩

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة, وهي تعبر عن رأي صاحبها فحسب

الاهداء

الى عائلتي فرداً فرداً، التي كانت وما زالت سنداً وداعماً لي
ووقفت الى جانبي في كل مراحل حياتي، اهدي هذه الرسالة التي
هي بالأصل نتيجةً لتضحياتهم من اجل وصولي الى هذه المرحلة
من الدراسة الجامعية.

الشكر

بدايةً لا بد من توجيه الشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف على الرسالة،
الدكتور العزيز عصام نعمة اسماعيل ، والذي كان نعم الموجه والمرشد
في كل التفاصيل وكان له فضل كبير في اتمام الرسالة على هذه الصورة،
كما لا يمكنني ان انسى مساعدة عدد من الزملاء خاصة اثناء مناقشة
الافكار في اطار موضوع البحث.

المقدمة

شكّلت الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر بوابة لمجموعة من المتغيرات التي طاولت كل الصعد (اقتصادية، فكرية، اجتماعية...) والتي امتد أثرها إلى كل العالم. وكننتيجة حتمية لهذه المتغيرات، تطور الفكر الإداري بمختلف مستوياته حتى أصبح علماً مستقلاً يدرس في الجامعات، وصارت الإدارة منهجاً يترافق مع كل اتجاهات الحياة الحديثة (تجارة، سياسة، تنمية..).

كغيره من الدول النامية، تأثر لبنان بالاتجاهات الفكرية والإدارية الحديثة خاصة ان نشأته (لبنان الحالي) كانت في ظل الانتداب الفرنسي، حيث ان هذه الدولة كان لها اثر كبير في صياغة المنظومة القانونية في لبنان بشكل عام.

في الاطار ذاته، شكل تطبيق اللامركزية الادارية بشقها الاقليمي (بغض النظر عن نسبة النجاح) فرصة من اجل السير بالمجتمع اللبناني نحو المأسسة وتعزيز الثقافة الادارية من خلال مشاركة المجتمع الاهلي في الحكم وحمله مسؤولية عملية التنمية المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية إحدى الركائز الأساسية لإنجاح مشروع بناء الدولة، فهي تتيح للناس فرصة المشاركة في رسم السياسات والمساهمة في تحقيق التنمية، كما أنها تساعد على دعم الاستقرار والتماسك المجتمعي.

والواقع اليوم يشير إلى ضرورة صوغ رؤية تنموية محلية تتبع من احتياجات وموارد كل منطقة، والعمل مع الوحدات الإدارية في تلك المناطق، وتعزيز حضورها الاجتماعي

والمؤسساتي من خلال المساحات الكبيرة التي أتاحها قانون الإدارة المحلية وغيره من القوانين، بما يؤسس لحضور فاعل ومؤثر للقطاع الخاص في عملية التنمية، الأمر الذي يقتضي ضرورة استهداف المجالس المحلية على بناء قدراتها، إلى جانب توعية المجتمعات المحلية بدورها التنموي.

بالتوازي مع التطور في أنماط الإدارة والحكم (التحول من الإدارة بشكل المركزي إلى الإدارة اللامركزية)، فإنه من المهم اعتماد تقنيات إدارية حديثة ومعتمدة من أجل تحقيق الاستفادة الفضلى من التطور الهيكلي في المنظومة الإدارية للحكم.

من هذا المنطلق لا يمكننا أن نتحدث عن الإدارة في أي مجال كانت (تجارة، عسكر، حكم ...) بدون أن نشير إلى التخطيط لأنه المرحلة الأولى والأهم من مراحل العملية الإدارية بشكل عام وهو المدماك الأول الذي تبنى عليه باقي المراحل السابقة.

❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:

إذا كان التخطيط بمفهومه الاستراتيجي كما أشرنا ضرورياً من أجل تحقيق أية أهداف منشودة ، فهو يصبح ركناً لازماً لا بديل له في أية عملية تنموية بسبب التالي:

١. يساعد في تشخيص الوضع القائم لموارد المجتمع.
٢. يساهم في بلورة الأهداف المنوي الوصول إليها وعرضها بشكل علمي ممنهج وقابل للقياس.
٣. يشمل البرامج التنفيذية (الخطط) لتحقيق الأهداف مع لحاظ العناصر المؤثرة (الزمن، الكلفة، الجهات ...).

٤. يضمن اجراء عملية تقييم علمي للجهود التي تنفذ مما يظهر نقاط القوة والضعف
ويسهل وضع طروحات العلاج.

كما انه من البديهي ان العمل في المجال التنموي بدون تخطيط له العديد من التأثيرات
على عملية التنمية منها:

١. يؤدي الى الانشغال بتنفيذ اهداف قد لا تكون ضرورية او ليست اولوية في الوقت
الحالي .

٢. هدر في الامكانيات المادية والبشرية والوقت.

٣. تنفيذ اهداف غير مرتبطة بالرؤية العامة او بعيدة عن الهدف الاساسي.

٤. لا يمكن تنفيذ مشاريع كبرى او ذات بعد استراتيجي بدون تخطيط.

❖ سبب اختيار بلدية قبريخا كمؤسسة محل التدريب :

تتميز هيئات الحكم المحلي عموماً بأنها نتاج مشاركة المجتمع الاهلي في العملية السياسية
والادارية، مع لحاظ دور مهم واساسي للإدارة المركزية في وضع السياسات العامة والتوجيه
المستمر والبناء. في لبنان ما زالت مساهمة الادارات المركزية في وضع السياسات العامة
والتصورات والتوجيهات للهيئات اللامركزية خجولة. لذلك احببت ان استفيد من القدرات
والخبرات الذاتية للمجتمع الاهلي في الادارة والتخطيط.

اما فيما يعني اختيار البلدية موضوع البحث بالذات، فذلك للأسباب التالية:

١. تعقيد الاجراءات الادارية في البلديات الكبرى بسبب كثرة انشغالات عناصرها البشرية وغيرها مما يؤدي الى عدم التعاون الحقيقي، اما في بلدية قبريخا، فكان هناك تعاون كبير ومهم.
٢. إن رئيس البلدية هو المعني الاساسي بعملية التدريب وهو من اصحاب الشهادات العلمية (دكتور في الفيزياء)، مما يساعد في اسلوب تدريب علمي وموضوعي.
٣. قرب البلدية من مكان سكني مما يساعد في الاستفادة القصوى من الوقت.
٤. للبلدية العديد من المشاريع التنموية المتميزة على صعيد المنطقة (طاقة شمسية فرز نفايات)، مما يؤشر الى ان هذه الانجازات هي نتاج تصور واضح وتخطيط ممنهج.

❖ نوع التدريب :

شمل التدريب اتجاهات متعددة تمحورت في العناوين التالية:

١. المحاضرة: حيث تم نقل المعلومات بشكل مباشر.
٢. الزيارات الميدانية: تمت الاستفادة من هذه الزيارات من اجل ترسيخ الاجراءات التي تم بحثها بشكل نظري ومعاينتها ميدانياً (مثال : جولات تحديد الاحتياجات).
٣. التدريب الافتراضي: طلب مني المسؤول عن التدريب مهام مفترضة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية (اعداد جداول احتياجات بناءً على قراءة القدرات الذاتية ..).

❖ علاقة التدريب باختصاصي الجامعي :

التخطيط هو المرحلة الاولى والاهم من العملية الادارية بشكل عام، وبالتالي فهو ركن اساسي من دراستي (التخطيط والادارة العامة)، هذا فضلاً عن ان البلدية كجزء من اللامركزية الادارية مرتبطة باختصاص العلوم السياسية والادارية.

❖ الاشكاليات التي ستعالج في البحث :

١. الى اي مدى يتم اجراء تخطيط استراتيجي في هيئات الادارة المحلية /البلديات في القرى الصغرى عموماً وفي بلدية قبريخا في ظل التجربة اللبنانية وتعقيداتها.
٢. ما هي المعوقات التي تعرقل اجراء تخطيط استراتيجي في القرى الصغرى عموماً وفي بلدة قبريخا بشكل اخص.
٣. ما هي أساليب التطوير او العلاجات التي يمكننا من خلالها الوصول الى تخطيط استراتيجي تنموي ناجح في بلدة قبريخا.

❖ منهجية العمل:

تم اعتماد المنهج التحليلي في مقارنة الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي (القسم الثاني مع ما تم تقوم به البلدية من اعمال تخطيط (القسم الاول).

❖ خطة التقرير بالعناوين الفرعية :

ينقسم التقرير الى قسمين :

أ- القسم الاول : يعالج في فصلين المؤسسة محل التدريب واعمال التدريب التي نفذت:

✓ الفصل الاول والذي يتضمن :

١. وصف عام حول بلدة و بلدية قبريخا والاقسام التي اجريت فيها عملية التدريب.
٢. ارتباط التدريب بالدراسة العام واهمية الموضوع المختار .

✓ الفصل الثاني والذي يتضمن :

١. تفصيل اعمال التدريب التي اجريت وملاحظات المسؤول عن التدريب.
٢. الايجابيات والسلبيات وابرز المهارات المستفادة .

ب- القسم الثاني : يعالج في فصلين اسس التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الاشكاليات في

البلدية .

✓ الفصل الاول والذي يتضمن :

١. المبحث الاول: اسس وقواعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .
٢. المبحث الثاني: مراحل وعوائق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .

✓ الفصل الثاني والذي يتضمن :

١. المبحث الاول: نجاحات واخفاقات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .

٢. المبحث الثاني: مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي التنموي في بلدية قبريخا .

القسم الاول

بلدية قبريخا واعمال التدريب

مدخل الى القسم :

في هذا القسم سيتم عرض وصف موجز للمؤسسة محل البحث (بلدية قبريخا)
واعمال التدريب التي جرت فيها وذلك في فصلين :

١. الفصل الاول :

عرض موجز حول العمل البلدي في لبنان ثم وصف للقرية وللمجلس
البلدي (لمحة عامة موجزة) وهيكلته الحالية

٢. الفصل الثاني :

شرح تفصيلي حول اعمال التدريب التي نفذت واهم المعارف والمهارات
المستفادة.

الفصل الاول

وصف بلدية قبريخا وشرح عام حول اعمال التدريب

مقدمة حول العمل البلدي في لبنان :

▪ موجز تاريخي حول البلديات في لبنان :

ان وجود البلديات في لبنان يعود إلى القرن التاسع عشر خلال فترة الاحتلال المصري، في العام ١٨٣٣ تشكّل مجلس استشاري في بيروت. حصلت أول تجارب للحكم المحلي في فترة التنظيمات في ظلّ الحكم العثماني. بعد أن أصبحت بيروت عاصمة لولاية، خصّصها الوالي بمجلسٍ يتولّى شؤون الصحة العامة، الأمن والإدارة.

تشكّلت أول بلدية في لبنان في دير القمر عام ١٨٦٤ بعد اندلاع الحرب الأهلية و إثر اعلان النظام العضوي لجبل لبنان، في حين أنّ بلدية بيروت تمّ تشكيلها عام ١٨٦٧ في ظلّ الحكم العثماني. في السنوات اللاحقة، تشكّلت بلديات في مدن لبنان الرئيسية لا سيّما صيدا و طرابلس وذلك خلال موجة التنظيمات.

عرفت البلديات نهضة جديدة خلال فترة الانتداب الفرنسي الذي تمكّن، جزاء نفوذه، من تطوير الإدارات العامة. غير أنّ دور هذه الإدارات لم يصبح فعّالاً إلا في عهد اللواء شهاب الذي أقرّ قانوناً حديثاً ساعد على إنشاء العشرات من البلديات الجديدة، نتيجة الاضطرابات السياسية التي حصلت عام ١٩٥٨، طلب اللواء شهاب من معهد البحوث والإعداد في سبيل التنمية إجراء إحصاءٍ شامل عن مشاكل التنمية في لبنان علماً أنّ هذا المعهد فرنسيّ، يديره الأبّاتي لويس لوبريه المعروف بأعماله في مجال التنمية الكاملة والمنسّقة التي تأخذ بعين الاعتبار تلبية الحاجات الإنسانية. بعد إجراء تحقيق في كافّة المناطق حول

المستويات المعيشية المستنفذة، تمكّن هذا المعهد من تقدير وضع الاقتصادي اللبناني الذي بيّن عن ضعفٍ شامل، ممّا دفع المعهد إلى التوصية بتعزيز الأقطاب المناطقية.

بالمقابل، شهدت الحقبة المقبلة تراجعاً في دور السلطات المحلية: و لم يتمّ إجراء أية انتخابات بلدية بعد عام ١٩٦٣. ثمّ أتت فترة الحرب لتزيد الوضع تفاقمًا، فتمّ تجديد ولايات المجالس البلدية (حتّى عام ١٩٩٨) وفقدت البلديات مواردها الأساسية^١.

■ التعريف القانوني للبلدية في لبنان :

ينصّ البند الأول من المرسوم التشريعي رقم ١١٨ الصادر في ٣٠ حزيران عام ١٩٧٧ على ما يلي:
"البلدية هي إدارة محلية مستقلة عن الإدارة المركزية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري في نطاق صلاحياتها لكنها تعمل بإشراف وتحت رقابة الحكومة المركزية^٢ وهي الطريقة الوحيدة التي تتمّ من خلالها عملية اللامركزية الإقليمية^٣

■ ارتباط البلدية بالسلطة المركزية :

ترتبط البلديات ارتباطاً وثيقاً بوصاية السلطة المركزية لأنها لا تتمتع سوى باستقلالية محدودة. إنّ احترام القوانين والقواعد العامة ومبادئ الدستور يؤدّي إلى الحدّ من أعمال البلديات إذ أنّه لا يجب حصول أي تحويل للسلطة أو معارضة لمصالح الدولة العليا. وُضعت البلدية تحت إمرة السلطة المركزية من خلال إعلان التحقيق وذلك بغية حماية المصلحة العامة.
يُمثّل ثلاثة أشخاص حكم الوصاية التابع للسلطة المركزية وهم: القائمقام، المحافظ ووزير الداخلية، ويقوم هؤلاء بالمراقبة الإدارية لقرارات المجلس البلديّ الذي يُسلّمها لهم، نسخة لكلّ منصب،

١ البلديات اللبنانية نقلا عن موقع <http://www.localiban.org>

٢ البند الأول من المرسوم التشريعي رقم ١١٨ الصادر في ٣٠ حزيران عام ١٩٧٧.

٣ جوزيف شاوول، السلطة البلدية وسلطة الوصاية في القانون اللبناني، اطروحة دكتوراه في القانون، ١٩٦٥، ص. ٢ .

خلال مهلة ٨ أيام اعتباراً من تاريخ اعتمادها^٤. يجب على مُمثلي السلطة أن يوافقوا بالإجماع على مقرّرات المجلس المتعلقة بالمسائل الخاصّة بصلاحيّاته. كذلك، يستطيعون، في أيّ وقت ولأسبابٍ أمنيّة، أن يُرجئوا مؤقتاً تطبيق قرار عائد للبلديّة، على أن يتمّ التأجيل نتيجة قرارٍ مبرّر يُناقش أمام مجلس شوريّ الدولة^٥. تخضع مقرّرات مجلس بلديّة بيروت لمراقبة وزير الداخليّة فقط^٦.

■ اختصاص البلدية :

بعد أن أناط القانون السلطة التقريريّة بالمجلس البلدي، منح القانون لهذه السلطة صلاحيّات واسعة، عندما اعتبر أن كل عمل ذي طابع أو منفعة عامّة، في النطاق البلدي، هو من اختصاص المجلس البلدي (المادة ٤٧)، وهذا الواجب المفروض على المجلس البلدي في تحقيق المنفعة العامّة في النطاق البلدي هو مبرر، وإلا فلما تنازلت الدولة عن بعض صلاحيّاتها إلى البلديات وأجازت لها جباية الضرائب والرسوم، ومنحتها جزءاً من سلطتها العامّة وفوّضتها سلطات الضابطة الإداريّة في نطاقها الإقليمي، وأسستها الإدارة الرسميّة اللامركزيّة التي هي جزء من الإدارة العامّة بمفهومها الحقوقي، كل ذلك لم يكن عبثاً، كما لم يكن فقط من أجل القيام ببعض الأشغال العامّة، وإلا لكلفت المؤسسات العامّة المتخصّصة بالقيام بذلك، فمثلاً فإن مجلس الإنماء والإعمار قادر على القيام بمشاريع الطرق والصرف الصحيّ.. في كل مناطق لبنان.

وتقود هذه الاعتبارات إلى القول بأن على كل مجلس بلدي القيام بكل الأعمال والمشروعات التي تهتمُّ الأهالي المقيمين في النطاق البلدي، وقد توجد بعض المشروعات التي تفوق حدود إمكانيات البلدية

^٤ البند ٥٨ من المرسوم نفسه .

^٥ البند ٦٥ من المرسوم نفسه .

^٦ البند ٥٦ من المرسوم نفسه .

ومواردها المالية فلا تتولاها كلها بنفسها، وإنما تعاونها في وضعها موضع التنفيذ أجهزة الحكومة المركزية بوزاراتها وخبراتها وإمكانياتها.

وإضافة إلى هذه الإجازة العامة بالقيام بكل ما هو لازم في النطاق البلدي، فقد ارتأى المشرع تعداد بعض المواضيع التي يستطيع المجلس البلدي تنفيذها، وكان هذا التعداد بمثابة عينة لتعريف هذا المجلس على شمولية مهامه، وقد حرّضه القانون أيضاً على تنفيذ مشاريع غير منصوص عنها في هذه المواد. وأما هذا التعداد فجاء في المادتين ٤٩ و ٥٠ من قانون البلديات.

✓ الاختصاصات التي يتولاها المجلس البلدي، وفقاً للمادة ٤٩:

نصّت المادة ٤٩ من قانون البلديات أن المجلس البلدي يستطيع أن يقوم على سبيل المثال لا الحصر بالمشاريع الإنمائية الآتية:

١. مشاريع البنى التحتية وتشمل: أعمال تجميل النطاق البلدي، والمحافظة على النظافة وتنفيذ مشاريع الصرف الصحي ومشاريع الإنارة وتأمين مياه الري والشفة.
٢. إنشاء الحدائق العامة والمنتزهات وتوسيع الطرق والساحات العامة ووضع التصاميم العائدة للبلدة والمخطط التوجيهي العام بالتعاون مع المديرية العامة للتنظيم المدني.
٣. إنشاء الأسواق والمنتزهات وأماكن السباق والملاعب والحمامات والمتاحف والمستشفيات والمستوصفات والملاجئ والمكتبات والمسكن الشعبية والمغاسل والمجارير ومصارف النفايات وأمثالها.
٤. المساهمة في نفقات المدارس الرسمية، ومتابعة القطاع التعليمي في المدارس الخاصة والرسمية والمهنية، ومراقبة أساليب التعليم من أجل ضمان حسن تأدية هذا القطاع لوظيفته

التعليمية، وإعداد تقارير بأي خللٍ أو تقصير سواءً أكان من الهيئة التعليمية أو في البرامج المقررة .

٥. تنظيم قطاع النقل داخل النطاق البلدي وتأمين وسائل تنقل المواطنين وتحديد تعرفه النقل بأنواعه. (ويدخل في إطار تنظيم قطاع النقل، حل أزمة السير التي تعاني منها مختلف البلديات، وخصوصاً مدينة بيروت، وتعود هذه الأزمة في جزءٍ أساسي منها إلى سماح البلدية في إنشاء الأبنية بدون مواقف سيارات، وتسوية المخالفات الناشئة عن تحويل المواقف الموجودة إلى مستودعات، وهذا ما أدى إلى تلاشي الأرصفة المعدة للمارة في الشوارع الداخلية، وتحولها إلى مواقف للسيارات).

٦. تقديم المساعدات الاجتماعية والطبية للمعوزين والمعاقين، ومساعدة النوادي والجمعيات والمساهمة في كافة النشاطات الصحية والاجتماعية والرياضية والثقافية... (ويبدو أن المجالس البلدية قد تنازلت عن مهمة تقديم المساعدات الاجتماعية لصالح الجمعيات الخيرية، ولا نعلم أيضاً ما إذا كانت البلديات تقدّم مساعدات إلى هذه الجمعيات).

٧. إنشاء وتنظيم المرافق العامة البلدية، خصوصاً إذا ما كان هناك تقاعس أو إخفاق للمبادرة الفردية عن القيام بالعمل المطلوب مما لا يعود معه المجال لإثارة موضوع المزاحمة غير المشروعة. فالمرفق العام هو كل مشروع يتولى إدارته شخص عام ويحقق المنفعة العامة، فإذا كانت البلدية مثلاً خالية من معصرة زيتون وكانت نسبة كبيرة من سكان البلدة يعملون في مهنة زراعة الزيتون، فإن من واجب البلدية إنشاء معصرة وإدارتها. وإضافة إلى إنشاء المرافق العامة، يراقب المجلس البلدي سير المرافق العامة التابعة للإدارات العامة الأخرى، ويعد التقارير عن سير العمل فيها إلى الإدارات المعنية، فمثلاً يراقب المجلس البلدي مرفق

الكهرباء ويطلع مؤسسة كهرباء لبنان على أي تقصير يحصل، أو يراقب قطاع النقل العام، ويطلع وزير الأشغال على أي مشاكل في هذا القطاع.

٨. المساهمة في نفقات المشاريع ذات النفع العام، ويعيدنا هذا النص إلى حالة اللاحصر الذي انتهجته هذه المادة، فقد جاءت إجازة الإنفاق على المشاريع العامة دون تحديد طبيعتها، واشترطت أن تهدف هذه المشاريع إلى تحقيق النفع العام. ونشير إلى أن هذه الفقرة مبررة، لأن حاجات البلديات ليست واحدة، فما تحتاجه بلدة هو بالتأكيد مغاير لما تحتاجه بلدة أخرى، فمثلاً إن البلديات التي يغلب فيها النشاط الزراعي تحتاج إلى اهتمام خاص بالقطاع الزراعي، وتنفيذ مشاريع تساهم في تطوير هذا القطاع وإنعاشه. بينما في البلديات التي يغلب فيها النشاط التجاري تحتاج إلى مشاريع ونشاطات تساهم في دفع العجلة الاقتصادية لهذا النشاط.

✓ الاختصاصات التي يتولاها المجلس البلدي، وفقاً للمادة ٥٠ :

لم يكتفِ المشرع بالإجازة العامة في تنفيذ المشاريع ذات المنفعة العامة، ولا بالتعداد الوارد في المادة ٤٩، بل زاد في التأكيد على ضرورة إشراك البلديات في تأمين كافة الخدمات التي يحتاجها المواطنين، فحضّ البلديات على العمل في سبيل الصالح العام عندما عدّد في المادة ٥٠ صوراً من المشاريع التي يجوز للمجلس البلدي ضمن منطقتة أن يُنشئ أو يُدير بالذات أو بالواسطة أو يسهم أو يساعد في تنفيذها. فلم تقتصر هذه الإجازة التشريعية على الإدارة المباشرة للمشاريع، وإنما سمح أيضاً للبلدية بأن تساهم في تحقيق هذه المشاريع أو أن تكلف أشخاصاً من القانون الخاص بإدارتها، ومن هذه المشاريع:

١. إنشاء المدارس الرسمية ودور الحضّانة والمدارس المهنية

٢. بناء المساكن الشعبية
٣. إنشاء الحمامات والمغاسل العمومية والمساح.
٤. بناء المستشفيات العمومية والمصحات والمستوصفات وغير ذلك من المنشآت والمؤسسات الصحية
٥. بناء المتاحف والمكتبات العامة ودور التمثيل والسينما والملاهي والأندية والملاعب وغيرها من المحال العمومية والرياضية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والفنية.
٦. تأمين وسائل النقل المحلية .
٧. إنشاء الأسواق العامة لبيع المأكولات وبردات حفظها وبيادر الغلال .

وصف بلدة و بلدية قبريخا :

▪ وصف عام حول البلدة :

١. تقع بلدة قبريخا في جنوب لبنان وهي تتبع ادارياً لقضاء مرجعيون.
٢. مساحتها ٦,٢ كلم مربع .تبعد عن بيروت ١١٦ كلم وترتفع عن سطح البحر حوالي ٥٥٠ متر.
٣. تحدها البلدان التالية :

- من الشرق بلدتي بني حيان وطلوسة .
- من الغرب تولين
- من الشمال مجدل سلم
- من الجنوب القنطرة
- وهي مشرفة على وادي الحجير وعلى حافة وادي السلوقي .

٤. عدد سكانها حوالي ٥٥٠٠ نسمة معظم سكانها هاجر إلى بلدان أجنبية ، ومنهم من نزح إلى بيروت واستقر هناك ، وذلك بسبب الأوضاع الأمنية التي كانت تعيشها قبريخا منذ سنوات خلت ، واهمها البرازيل ، الأرجنتين ، الباراغواي كندا ، الكويت ، المانيا وغيرها من البلدان الأجنبية الأخرى (يسكن فيها فقط ١٠٠٠ نسمة حالياً).

٥. العائلات في البلدة :

شمس الدين ، الزين ، فحص ، حيدر ، ملحم ، بشارة ، غياض ، سلمان ، حمود ، زهوي ، خليل ، منصور ، مصطفى ، حجازي ، حسين ، عطوي ، خليفة ، عبدو ، شهاب ، حسن ، درويش ، سعد ، ابراهيم .

٦. نشاطها الاقتصادي يتركز على التالي :

- الزراعة : زيتون ، حبوب ، تبغ .
- عدد من المحال التجارية الصغيرة نسبياً في القرية .
- وظائف في القطاع العام والخاص لبعض من سكان القرية.

٧. النشاط السياسي :

- ينحصر النشاط السياسي تقريباً في وجود بعض الاحزاب التي تشارك في العملية الانتخابية وفي بعض الانشطة الاجتماعية .

■ وصف عام لبلدية قبريخا :

١. تأسست اول بلدية في قبريخا في العام ١٩٦٣ (مؤلفة من ٨ اعضاء) ترأسها الحاج خليل الزين وبقي الى رئيساً للبلدية الى وفاته في اوائل التسعينات (عدم اجراء انتخابات بلدية اثناء الحرب الاهلية) .

٢. حالياً يتألف المجلس البلدي من ١٥ عضواً (بناءً على انتخابات ٢٠١٦) والبلدية هي

عضو في اتحاد بلديات جبل عامل ، ويتشكل المجلس من التالي :

- رئيس البلدية : د اسماعيل حجازي / نائب الرئيس عماد فحص / امين السر محمد منصور .
- لجنة المناقصات : الرئيس : د اسماعيل حجازي / نائب الرئيس : عماد فحص / عضوين اصليين : عبد الامير فحص و سلمان سلمان / عضوين رديفين : عبد الصاحب الزين و كامل حجازي .
- لجنة مراقبة تنفيذ الاشغال : الرئيس : عماد فحص / باسم حجازي / يوسف شهاب / زياد ملحم .
- لجنة استلام المشتريات والاشغال : الرئيس : علي ملحم / محمد منصور / يوسف شهاب .
- لجنة النشاطات العام والرياضة : الرئيس : قاسم مصطفى / كامل حجاز / زياد ملحم .
- لجنة الشراء : الرئيس : زياد ملحم / باسم حجازي / عبد الامير فحص / علي سعد / سلمان سلمان .
- لجنة الصحة والتربية : الرئيس : عبد الصاحب الزين / كامل حجازي / علي سعد / باسم حجازي .
- لجنة المال والموازنة والعلاقات العامة : الرئيس : محمد الزين / علي ملحم / كامل حجازي / علي سعد / باسم حجازي .

- لجنة الزراعة : الرئيس كامل حجازي / يوسف شهاب / عبد الصاحب الزين / سلمان سلمان / زياد ملحم .

- لجنة البيئة : الرئيس يوسف شهاب / باسم حجازي / كامل حجازي .
- لجنة الاعلام : الرئيس محمد الزين / علي سعد / زياد ملحم .

⊠ تحديد اقسام البلدية التي نفذت فيها اعمال التدريب :

تم اجراء التدريب في بلدية قبريخا عبر التالي :

١. عبر شخص رئيس البلدية الذي يتولى وفق قانون البلديات السلطة التنفيذية .
٢. عبر اللجان المؤلفة من اعضاء المجلس البلدي الذي يتولون السلطة التقديرية وفق قانون البلديات نفسه (المادة ٨) .

⊠ مدة التدريب الفعلية بالساعات :

امتدت فترة التدريب من تاريخ ٢٠١٨/٦/١٠ الى تاريخ ٢٠١٩/٢/١ بما يوازي ٢٥٠ ساعة عمل .

⊠ دوام العمل :

تركزت اعمال التدريب في الدوام الرسمي للبلدية (اغلب اللقاءات كانت تتم من الساعة التاسعة الى الساعة الحادية عشرة) ، ما عدا بعض اللقاءات والجولات التي نفذت خارج الدوام الرسمي.

⊠ المسؤول في المؤسسة عن التدريب :

ان رئيس بلدية قبريخا كان المسؤول الاساسي عن عملية التدريب وذلك من خلال :

١. تعريفي على البلدية واعضاءها.

٢. تعريفى على اسلوب العمل والاجراءات المتبعة .
٣. اجراء التنسيق اللازمة مع الجهات الاخرى المرتبطة بالتدريب .
٤. تدريبي على التخطيط للتنمية .

☒ المقابلات التي اجريت خلال فترة التدريب:

١. عدة لقاءات مع لجان في البلدية (الاشغال ، لجنة البيئة ،...).
٢. عدة لقاءات مع رئيس الاتحاد (اتحاد بلديات جبل عامل).
٣. لقاء مع مسؤول مشروع الطاقة الشمسية .
٤. لقاء مع مسؤول معمل فرز النفايات .

☒ المستندات التي اطلعت عليها :

١. تصور الخطة البيئية للبلدية .
٢. تصور التنمية الشبابية .
٣. تصور خطة تطوير قطاع المياه .
٤. تصور خطة التنمية الزراعية .
٥. خطة تطوير قطاع الكهرباء .
٦. توجيهات وبرامج صادرة عن الاحزاب المحلية .
٧. خطط وتوجيهات صادرة عن الاتحاد .

☒ المشكلات التي واجهتها :

١. عدم وجود هيئة متخصصة مسؤولة عن التخطيط داخل البلدية .
٢. اشغال رئيس البلدية يومية ودائمة ، مما اضطرني على مزاحمته في برامجه الاخرى .
٣. عدم توفر جزء من المستندات المرتبطة بالبحث في ارشيف البلدية (خطط سابقة).

الفصل الثاني

الاعمال التي نفذت خلال التدريب

شكل التدريب في البلدية فرصة عملية ميدانية مهمة جداً للاستفادة من المعلومات التي حصلتها في فترة الدراسة (الماستر) بشكل عام وليس فقط الاستفادة في مجال التخطيط الاستراتيجي موضوع التقرير. فلكي تترسخ المبادئ الادارية النظرية في ذهن الطالب وتصيح هذه المعارف مهارات وكفاءات شخصية يطبقها في اي ميدان دون الحاجة الى مراجعات مستفيضة للكتب وغيرها، يجب ان يعاين تطبيقاً عملياً يساهم في بلورة الافكار وتوضيحها ومعرفة حدودها الفعلية ،لان المعرفة النظرية تبقى قاصرة عن فهم الواقع بكل عوائقه ومحدودياته .

بالإضافة الى ذلك، فإن كون المؤسسة محل التدريب هي هيئة ادارة محلية (بلدية) ساعد في رسم صورة واقعية عن دور هيئات الادارة المحلية بشكل عام ومعرفة نقاط الضعف والقوة فيها، مما يرتب اسلوباً جديداً في كيفية التعاطي مع الانتخابات واختيار الاشخاص (بالنسبة لي كحد ادنى).

☒ **التدريب على كيفية تحديد القدرات والامكانيات الذاتية العامة للبلدة :**

- المسؤول عن التدريب : رئيس بلدية قبريخا .
 - الاجراءات التي تم التدرب عليها :
١. اجراء دراسة نظرية من خلال مراجعة مميزات البلدة العامة وخصائصها (سكان ،موارد ..)
- وهذه المعطيات قد تكون موجودة في أرشيف لبلدة (اعدته المجالس البلدية التي سبقت) او

موزعة لدى عدة جهات (سجل النفوس، السجل العقاري ، المجتمع الاهلي، المجتمع المدني ، الفعاليات..).

٢. اعداد قاعدة بيانات خاصة بالبلدية تحتوي على كافة المعطيات المفيدة في عملية التنمية (عدد السكان، عدد المنازل، المساحة العقارية، الملكيات، المستوى التعليمي، القوى العاملة بالتفصيل، المغتربين، اهل القرية من غير المقيمين، الموارد الطبيعية، ...) بالاستفادة من الدراسة النظرية ومن خلال الجولات الميدانية لجمع البيانات .

■ ابرز ملاحظات المسؤول عن التدريب:

١. اهمية توزيع الجهد واشراك اللجان في جمع المعطيات (مثال: لجنة الزراعة تجمع المعطيات عن الاراضي والموارد والعاملين في الزراعة ..).

٢. عملية التنمية لا تتوقف وبالتالي فالحاجة الى المعلومات لا تتوقف وهذا يتطلب جهوزية المعلومات ودقتها دائماً.

٣. عادة في المرحلة الزمنية الاولى تكون مخصصة لجمع المعطيات وتحديد القدرات ولكن هذا لا يعني عدم وضع البرامج والخطط والمباشرة بها حتى نجمع كل المعطيات .

٤. المعطيات تكون دائماً مدخلاً لقراءة الاحتياجات ، لذلك يجب تنظيمها وترتيبها بأسلوب يسهل تحليلها لاحقاً.

٥. يمكن الاستعانة بجهات متخصصة تساعد في جمع المعطيات واجراء عملية المسح .

■ ابرز الايجابيات :

١. في القرى الصغيرة نسبياً (عدد السكان ، المساحة)، كما في البلدية موضوع البحث عملية جمع المعطيات اسهل نسبياً خاصة اذا اعتمدت تقنيات حديثة (استخدم المجلس البلدي استمارات وزعت على اغلب العائلات من اجل جمع معطيات حول الوضع الاجتماعي).

٢. هناك تعاون من اغلب السكان مع المجلس البلدي مما يسهل عملية جمع المعطيات.

٣. تمت الاستفادة من ارشيف انجزته البلديات السابقة في انجاز قاعدة البيانات .

■ ابرز السلبيات :

١. جمع هذه المعطيات يأخذ وقتاً طويلاً في اول مرة ، لذا يأخذ حيزاً من الوقت المتاح للعمل

للتااقم البلدي المنتخب (ست سنوات)، خاصة ان جزء من اعضاء المجلس البلدي ليسوا

من سكان القرية ولا يستطيعون تقديم وقت كبير للمساهمة في هذا العمل .

٢. في كثير من الاحيان تكون المعطيات الرسمية غير محدثة بسبب عدم وجود ربط

مباشر(الكروني) بين البلدية والدوائر الرسمية المعنية .

٣. عدم وجود طااقم متخصص بالأرشفة والتوثيق (امين سر البلدية يقوم بهذه الاعمال بالإضافة

الى مهامه).

٤. قواعد البيانات تحتاج الى برامج معلوماتية خاصة ، وهذه ليس متوفر في البلديات الصغرى

نسبياً ويتم الاستفادة من نفس تجهيزات وبرامج المعلوماتية الموجودة في البلدية .

■ اهم المهارات المستفادة من التدريب :

١. التعرف بشكل مباشر وميداني على الية اعداد دراسة للقدرات الذاتية في هيئة ادارة محلية .

٢. الاطلاع على نماذج من المعطيات الاساسية في عملية التنمية وكيفية ترتيبها وتنظيمها في

قواعد البيانات .

☒ التدريب على تحديد الاحتياجات المطلوب العمل عليها وتصنيفها بحسب

الاولويات:

■ المسؤول عن التدريب : رئيس بلدية قبريخا .

■ الاجراءات التي تم التدرب عليها :

١. تحديد الاحتياجات بناءً على الدراسة التي اجريت وعلى قواعد البيانات وذلك عبر تحليل

المعلومات وقد تمت مناقشة عدة امثلة من واقع البلدية:

- من خلال دراسة المعلومات الموجودة حول العقارات التابعة للبلدية والدولة

(المشاع) ونوعها بالتفصيل ، تبين الحاجة الى عملية تشجير لعدد منها لأنها

غير مشجرة وهي صالحة لذلك .

- من خلال دراسة المعطيات حول تطور الفئات العمرية ونسبة المواليد ونسبة

السكان من اجمالي المقعدين في سجل النفوس، تبين انه بعد سنتين يجب

تطوير سعة المدرسة الرسمية الابتدائية في القرية .

٢. تحديد الاحتياجات من خلال اعضاء المجلس البلدي :يمثل اعضاء المجلس الشريحة

الاكبر من القرية (عائلات ، احزاب ...) وهم صلة الوصل التي تنقل الاحتياجات .

بحسب المجلس البلدي في قرية قبريخا فبعد بداية ولاية المجلس البلدي المنتخب تبدأ

مطالب الناس وحاجاتهم الاساسية والتشغيلية والتي تصل وتناقش في البلدية عبر

الاعضاء .

٣. تحديد الاحتياجات التي يطلبها الناس من البلدية من خلال القدوم الى المجلس البلدي

وتسجيل مطالبهم وبالتالي يتم الكشف عليها من اللجنة المعنية وتلحق بجدول

الاحتياجات .

٤. تصنيف الاحتياجات وفق الاولويات من حيث الاهمية وامكانية التنفيذ وغيرها ، ويتم

نقاش لوائح المطالب في المجلس البلدي بشكل دوري.

■ ابرز ملاحظات المسؤول عن التدريب :

١. من الضروري عدم التركيز فقط على الاحتياجات التشغيلية مع كونها ضرورية، ويجب العمل على فصل الاحتياجات التشغيلية عن الاحتياجات ذات الطابع الاستراتيجي للقرية.

٢. بغض النظر عن مدى امكانية تأمين الاحتياجات والمطالب ولكن مجرد مشاركة المجتمع واخذ رأيه في حاجاته تساهم في زيادة الثقة وتطوير العلاقة بين المجتمع الاهلي والمجلس البلدي .

■ ابرز الايجابيات :

١. بالأصل المجلس البلدي والموظفون هم من اهل القرية ويعرفون احتياجات القرية بشكل عام وهذا يسهل العملية .

٢. لا يوجد حواجز بشكل عام بين اهل القرية والبلدية بشكل يعيق وصول مطالبهم واحتياجاتهم .

■ ابرز السلبيات :

١. ان جزء من الاحتياجات التي يطلبها المجتمع الاهلي في القرية موضوع البحث هي تشغيلية (تزفيت ، جدران ..)، وتكون مرتبطة بمسارهم اليومي ولا ترقى الى المستوى الاستراتيجي الذي يرفع القرية على كل الصعد

٢. تفاوت المطالب وتصنيفها وفق الاولوية بين شريحة واخرى في نفس البلدة (بناءً للمستوى العلمي ، الاهتمامات ..)، مما يسبب اولويات مختلفة تظهر في المجلس البلدي.

■ اهم المهارات المستفادة من التدريب :

١. التعرف على كيفية تحليل قواعد البيانات .

٢. التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات في تنمية قرية .

٣. التعرف على كيفية تصنيف الاولويات وترتيبها وفصل التشغيلي عن الاستراتيجي.

☒ **التدريب على تحديد الاهداف التنموية المطلوب الوصول اليها :**

▪ المسؤول عن التدريب: رئيس بلدية قبريخا .

▪ الاجراءات التي تم التدرّب عليها :

١. دراسة المطالب التي تم جمعها (المجلس البلدي ، المجتمع الاهلي ...) ولوائح

الاولويات التي تم ترتيبها ومقارنتها مع الامكانيات والقدرات الذاتية للبلدة .

٢. تحديد ما يمكن تنفيذه وتصنيفه الى مشاريع يمكن تنفيذها بالقدرات الذاتية ومشاريع

تحتاج الى دعم خارجي (مالي ..) :

٣. من المهم جداً لحاظ التالي في اية عملية تخطيط:

- القدرات المادية و البشرية المتوفرة.

- المدة الزمنية .

- درجة الاولوية والاهمية .

- العوامل الخارجية المؤثرة .

٤. اعادة ترتيب المطالب والاحتياجات وفق الاولويات بعد ان تم فرزها وتصنيفتها .

٥. صياغة المطالب والاحتياجات التي تم الاتفاق على اولويتها وامكانية تنفيذها كأهداف

تستهدف تنمية القرية .

▪ ابرز ملاحظات المسؤول عن التدريب :

١. لا يجب وضع اهداف غير قابلة للتطبيق كالتالي تصاغ في البرامج الانتخابية في لبنان

عادة وان كانت تلك الاحتياجات مهمة وملحة .

٢. بعض الاهداف الاستراتيجية تحتاج الى مدة زمنية تتجاوز مدة ولاية المجلس البلدي ،
لذا يجب تقسيمها الى مراحل .

٣. من المهم مراجعة الاهداف التي وضعت كل فترة ، لان هناك متغيرات دائمة على كل
المستويات (تقنية ، اجتماعية ...).

٤. لا بد ان تكون الاهداف المحددة موضوعة بناءً لرؤية عامة تستهدف القطاع المنوية
تنمويته وبالتالي يكون العمل منظم ومنتصل ومنسق .

■ ابرز الايجابيات :

١. صياغة الاهداف غير معقدة لان القرية صغيرة من حيث المساحة وعدد السكان .
٢. هاك دور بناءً لاتحاد البلديات (اتحاد بلديات جبل عامل) في مساعدة المجلس البلدي
في صياغة الاهداف .

٣. هناك دور بناءً للأحزاب المحلية في صياغة الاهداف .

■ ابرز السلبيات :

١. لم يتم جمع الاهداف التنموية في لائحة واحدة واضحة .
٢. بعض الاهداف الموضوعية تحتاج الى امكانات اكبر من امكانات البلدة .

■ ابرز المهارات المستفادة :

٣. كيفية مقارنة الاحتياجات مع القدرات .
٤. كيفية تحديد الاهداف التنموية المطلوب العمل عليها

☒ التدريب على كيفية وضع الخطط والبرامج لتنفيذ الاهداف وتقييم النتائج :

■ المسؤول عن التدريب : رئيس بلدية قبريا .

■ الاجراءات التي تم التدرب عليها :

١. دراسة ونقاش من المجلس البلدي حول كيفية تنفيذ الاهداف ، يليها تكليف اللجان

المختصة بإقتراح الاساليب والطرق المناسبة لتنفيذ المشاريع .

٢. يتم جمع إقتراحات اللجان ومناقشتها مجدداً في المجلس البلدي حيث يتم صياغتها بشكل

علمي وممنهج في خطط لتنفيذ الاهداف الموضوعه على ان تلحظ التالي :

- تحديد الجهات المعنية بتنفيذ كل مشروع بشكل تفصيلي (مثال : مشروع تأهيل

شبكة المياه : الحفر على عاتق البلدية ، الصيانة على عاتق الشركة ...).

- تحديد الكلف المالية التفصيلية لكل مشروع وكيفية تأمين التمويل (موازنة البلدية

، تبرعات ، الدولة ،...).

- تحديد البرنامج الزمني التفصيلي لكل جزء من المشروع .

٣. الاستعانة بالجهات المتخصصة في اعداد الخطط التي تحتاج الى قدرات ومهارات غير

متوفرة في المجلس البلدية .

٤. هناك دور هام لاتحاد البلديات في العملية التخطيطية، خاصة في الاهداف الاستراتيجية

التي تنفيذ على نطاق اكبر من بلدية (صرف صحي ...)، لذلك لا بد من التعاون مع

الاتحاد في هذه المجال .

٥. تحقيق رضى اكبر شريحة ممكنة من المجتمع على العملية التخطيطية مهم جداً ، وهو

يساهم في بناء الثقة وفي تأمين تبرعات وتقديم تسهيلات من الناس ، لذلك يجب

مشاركتهم ولو بشكل موجز في هذا المجال لأنه يضيف شرعية على عمل البلدية وعلى

التخطيط .

٦. من الضروري تحصيل موافقة المجلس البلدي على الصيغ النهائية للمشاريع والخطط .

٧. تكليف جهات لمراقبة والاشراف على عملية التنفيذ وتطابقها مع المتفق عليه بناءً للخطة.

٨. وضع مؤشرات لقياس مستوى نجاح الخطط .

■ ابرز ملاحظات المسؤول عن التدريب :

١. يجب ان تكون الخطط واضحة وشاملة وتفصيلية .
٢. يجب ان تكون الخطط مرتبطة بالرؤية الشاملة وعلى مسارها .
٣. يجب مراعاة وجود بدائل في كل المستويات (من التمويل الى التنفيذ) ، وقد حدث اكثر من مرة ان توقفت مشاريع بسبب عدم تحضير بدائل مسبقاً.
٤. من المهم الاستفادة من تجربة البلديات الاخرى التي راكمت خبرات في مجال التخطيط التنموية ولها مكاتب وهيئات خاصة بالتخطيط (استفاد المجلس البلدي في قبريخا من تجربة بلدية الغبيري في هذه المجال).
٥. من الضروري مراجعة التخطيط بشكل دوري ، لان هناك متغيرات بشكل مستمر.

■ ابرز الايجابيات :

١. وجود خطط وبرامج اعدت من المجالس البلدية السابقة .
٢. وجود خطط وبرامج لتنمية عدد من القطاعات الهامة ، بعضها نفذ والبعض الاخر قيد التنفيذ .
٣. هناك دور هام للاتحاد في التخطيط التنموي وذلك يظهر من خلال الخطط المشتركة .
٤. هناك دور هام للأحزاب المحلية وذلك يظهر من خلل التوجيهات والنصائح التي تصدرها الاحزاب للبلدية .

■ ابرز السلبيات :

١. عدم وجود هيئة او مكتب معني بالتخطيط او بالتنمية في البلدية (لا وجود لموقع مماثل في هيكل البلدية).
٢. ليس هناك اي دور توجيهي للسلطة المركزية في التنمية المحلية ولا في التخطيط ، مع العلم ان التنمية بشكل عام لا تتم بشكل منفرد .
٣. اغلب الخطط التي اطلعت عليها تحتاج الى مزيد من المنهجية والترابط.
٤. عدم وجود اعتمادات مالية ثابتة لا يساعد على برمجة زمنية وتخطيط واضح ومحدد ، بل يرسخ ثقافة الخطط بدون سقف زمني .
٥. وجود مجموعة من الرؤى والخطط العامة غير موثقة بشكل جيد .

■ ابرز المهارات المستفادة :

١. كيفية تحويل الاهداف الى مشاريع عمل وبرامج .
٢. كيفية تحصيل الشرعية لعملية التخطيط .
٣. كيفية تقييم التخطيط ومرجعة نتائج الخطة .

☒ **عرض موجز للخطط العامة التي اعدتها البلدية لمعالجة مشكلة الطاقة :**

بعد الانتهاء اعمال التدريب تم عرض مجموعة من الخطط والرؤى العامة والبرامج التي اعدتها البلدية او في طور الاعداد وجرى مناقشتها تفصيلاً ، وذلك بهدف الاستفادة بشكل عملي وواقعي من تجارب البلدية في التخطيط .وحيث ان الحاجة الطاقة الكهربائية هي من الحاجات الاساسية والضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها ، وتعاني البلدة كغيرها من البلديات اللبنانية من مشاكل

عديدة في هذا الاطار ، قامت البلدية بوضع هدف معالجة اشكاليات الطاقة في سلم اولوياتها واعدت لذلك الخطط والبرامج وذلك وفق التالي^٧:

■ تحديد الاشكاليات:

١. تمت مناقشة مشاكل الطاقة في البلدية مع عدد من الفاعلين في القرية وعدد من المختصين في هذا المجال (مختصين في الطاقة الكهربائية) وتبين التالي:
٢. مشاكل في شبكتي الدولة وشبكة المولدات التي تديرها البلدية (تعويض ساعات التقنين).
٣. مشاكل في فنية في توزيع المولدات ونوعها وقدرتها.
٤. مشاكل في عدم وجود طواقم صيانة متخصصة جاهزة لمعالجة الحوادث الطارئة في كلتا الشبكتين (الدولة ، المولدات).
٥. تقنين يصل في بعض الاحيان الى ١٨ ساعة في ٢٤ مما يؤدي الى ارهاق مولدات البلدية.
٦. ارهاق كاهل المجتمع الاهلي بفاتورتين .
٧. مشاكل في انارة الطرقات العامة (انارة تقليدية كثيرة الاعطال ، كلفة تشغيل)
٨. مشاكل بيئية من خلال توليد الطاقة في البلديات .

■ تحديد الاهداف :

١. تطوير منظومة المولدات التي تديرها البلدية (تخفيض الكلفة ، اضافة ساعات التشغيل (...).
٢. تطوير شبكة الدولة (صيانة ، توسعة).

^٧ ملحق وثيقة اعدتها البلدية حول معالجة اشكاليات الطاقة.

٣. الاعتماد على انتاج كهرباء بالاستفادة من الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية وذلك

لتخفيض الكلفة ، الحفاظ على البيئة ، ضمان طاقة دائمة .

▪ وضع الخطط والبرامج للتنفيذ :

١. اجراء دراسة متخصصة من اجل تطوير شبكة المولدات التي تديرها البلدية (المهندس

احمد مراد) وتأمين تمويل لها من undp وجهات اخرى :

- تم انجاز الدراسة وبدأت البلدية بإنجاز جزء منها في انتظار تأمين التمويل

لتنفيذ كل البنود).

- اجراء صيانة وتطوير للمولدات الموجودة وشراء مولد جديد بسعة اكبر (تم

اجراء هذا الهدف).

- رفع كتب الى وزارتي الطاقة والاشغال من اجل علاج اشكاليات شبكة الدولة

(تم انجاز جزء منها).

٢. رفع مشروع الاستفادة من الطاقة الشمسية في انتاج طاقة البلدة او جزء منها مما يوفر

الفاتورة المالية على المواطنين ويساهم في تخفيف تشغيل المولدات الذي يضر بالبيئة

ويضمن تأمين الطاقة :

- تمت الاستفادة من خبرات الاتحاد الاوروبي في اعداد الدراسة الفنية .

- تم تحديد الكلفة والبرنامج الزمني وجهة التنفيذ .

- تم رفع كتب لعد جهات لتأمين التمويل (تم تأمين تمويل للمرحلة الاولى من

undp بكلفة \$٣٥٠٠٠٠٠ مما يضمن التغذية الكهربائية في النهار) .

- تم الانتهاء من تنفيذ المرحلة الاولى وسيشغل قريباً .

٣. تم رفع مشروع لتركيب نظام انارة عامة يعمل بالطاقة الشمسية للطرق العامة الى عدة جهات بعد انجاز دراسة تفصيلية بالكلفة والبرنامج الزمني (تم البدء بتنفيذ المشروع ..).

☒ اهم النقاط المستفادة من لقاءات اتحاد البلديات الذي تنتمي اليه بلدة قبريخا :

- اللقاءات: جرت مع رئيس اتحاد بلديات جبل عامل الحاج علي الزين (رئيس بلدية قبريخا سابقاً).
- ابرز النقاط المستفادة :

١. بسبب واقع القرى في منطقتنا بشكل عام (عدم توفر فرص عمل، كفاءات علمية متواضعة، ضعف مشاركة الدولة ..) ، فإنه من الصعب على البلديات التي تتشكل فيها ان تسيّر وتعمل بمنهج اداري حديث مباشرة . هذا الامر يحتاج الى وقت طويل من اجل توفير الكادر البشري الكفوء وترويج الثقافة الادارية .

٢. حالياً الوضع افضل بكثير مما كان في الماضي بفضل جهود الاتحادات والاحزاب المحلية، وانتخاب رؤساء بلديات متعلمين واصحاب خبرة ساهم في هذا الامر .

٣. هناك مجموعة من الاهداف الاستراتيجية لا تستطيع البلديات التخطيط لها وتنفيذها بسبب عوائق متعددة (ضعف الامكانيات المادية ...) ، وتكون عادة مرتبطة بعدة قرى او بمنطقة بشكل عام . هذه المشاريع والاهداف يكون التخطيط الاستراتيجي لها على عاتق الاتحاد بمشاركة البلديات ومنها :

- التخطيط لشبكات الصرف الصحي .
- التخطيط لتأمين التعليم العالي .
- التخطيط للتنمية الاقتصادية (كل القطاعات) .
- التخطيط لمعالجة مشكلة النفايات .

- التخطيط لبيئة مثالية .

- التخطيط لخطة صحية متكاملة .

٤. هناك دور اساسي ومهم للاتحاد (الشراكة والتكامل) في المساهم في عملية التخطيط

في البلديات من خلال توجيه التخطيط التنموي والاشراف عليه ودعم البلديات التي تتجز

خطتها ومساعدتها مع الجهات المعنية (وزارات ، نواب ، احزاب ...).

٥. على صعيد الاتحاد تم انجاز تخطيط بعيد المدى شمل المحطات التالي :

- جمع المعطيات حول القدرات العامة لقرى الاتحاد حيث انه لم يكن هناك بنك

معلومات سابقاً.

- دراسة نقاط الضعف والقوة والاحتياجات في كل قرية .

- وضع خطط تنموية شملت عدة قطاعات (خطة زراعية عامة ، خطة تجميلية

عامة ، خطة تطوير تربوي ..).

القسم الثاني

اسس وقواعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية وتطبيقها في بلدية قبريخا

مدخل الى القسم :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً اساسياً لتنمية محلية ناجحة ، ولكن في ظل مجموعة المحدوديات والعوائق التي تواجهها البلديات في القرى الصغرى في لبنان عموماً وفي قرية قبريخا خصوصاً، الى اي مدى يعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملية التنمية المحلية . هذا ما سنعالجه في هذا القسم وذلك في مبحثين :

١. الفصل الاول : اسس و قواعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية.

- المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية واهميته .
 - المبحث الثاني :مراحل ومعوقات التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .
٢. الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي التتموي في بلدية قبريخا ، النجاحات والاختفاقات ومقترحات التطوير
- المبحث الاول :نجاحات واختفاقات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .
 - المبحث الثاني :مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي التتموي في بلدية قبريخا .

الفصل الاول

اسس و قواعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:

كما اشرنا في البداية ، فقد ادت الثورة الصناعية في اوروبا الى تطور الفكر الاداري وتحوله الى علم منفصل يدرس في الجامعات والمعاهد ، هذا الامر ساهم في امكانية نقل مناهج التفكير التي انتجت التطور في الغرب وتعميمها والاستفادة منها في كل العالم . وعليه ، سنبحث في هذ الفصل الاسس والقواعد النظرية للتخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية المحلية عموماً وذلك للاستفادة منه في مقارنة المستوى المنفذ في هيئة الادارة المحلية موضوع البحث . هذا العرض سيتم في مبحثين :

١. المبحث الاول: التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية واهميته.

٢. المبحث الثاني : مراحل وعوائق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .

المبحث الاول: تعريف واهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:

☒ الفقرة الاولى: تعريفات مرتبطة بالمبحث :

▪ تعريف التخطيط :

يعتبر التخطيط أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية والأساس الذي ترتكز عليه المراحل الأخرى ، لذلك فقد ورد كأول وظيفة من وظائف الإدارة عند مجمل الباحثين والإداريين ، فهم وإن حاولوا تغيير أو إضافة أو إلغاء بعض الوظائف ، إلا أن وظيفة التخطيط تبقى ثابتة وكأولوية ترتكز عليها معظم الوظائف الأخرى .ومن البديهي أن يشمل هذه الوظيفة تطوراً تبعاً لتطور مفهوم الدولة ومهامها بفعل تدخلها في شتى القطاعات والمجالات.^٨

تكثر التعريفات التي تناولت وظيفة التخطيط، الا اننا سنقتصر على خمسة تعريفات اساسية :

١. تعريف ميشال جيرفي (MICHEL GERVAIS) : " التخطيط هو عملية منهجية

ومستمرة تحتوي على:

- تحديد الغايات والاهداف .
- تحديد الاعمال والانشطة والوسائل والاساليب .
- تحديد الموارد والامكانيات المطلوبة .
- تحديد السياسات والخطط والبرامج .

^٨ علي الشامي / د احمد صقر عاشور : الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص ٣٢٢ - ٣٣٠

- وضع اسس لقياس كفاءة الاداء بما يحقق الاهداف "٩.

٢. تعريف Ebert & Griffin : تحديد ما تحتاجه المنظمة لتعمل وما هي افضل طريقة

لإنجاز ذلك. ١٠.

٣. تعريف Robbins & Coulter : تحديد المنظمة لأهدافها وبناء استراتيجيتها لإنجاز

تلك الاهداف من خلال تطوير الخطط الشاملة وتكامل الانشطة المختلفة. ١١.

٤. يرى (هنري فايول) أن التخطيط: "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مُتضمناً

الاستعداد لهذا المستقبل". ١٢.

٥. عرفه (جورج تيري) على أنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام الفروض

المتعلقة بالمستقبل، عند تصوّر، وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتدّ بضرورتها؛

لتحقيق النتائج المنشودة". ١٣.

▪ تعريف الاستراتيجية :

وتعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Strategy)، هي مفهوم ذو دلالة عسكرية، إذ استخدمت في

الحروب القديمة من أجل وضع الخطط المناسبة للإعداد للحرب قبل وقوعها، أو من أجل حماية

المعسكر، أو الدولة من أي هجوم محتمل، لذلك تمّ تصنيف الاستراتيجية كفن من الفنون العسكرية،

والذي يساهم في التعامل مع كافة الظروف التي تؤدي إلى الاستعداد لحالة الحرب.

٩ MICHEL GERVAIS ، Economica ، Contrôle de gestion. paris، 2000، p(20) ،
١٠ Ebert ، Griffin، J. Ronald & W. Ricky، Business essentials، Seventh Edition، Pearson،

2009، New Jersey ،Prentice Hall

١١ Robbins ، Coulter، P. Stephen• & Mary، Management، Tenth Edition، Pearson، Prentice

2009، New Jersey، Hall

١٢ نوري عبد الغني، اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلدان العربية ، دار الثقافة ، ، ص ١٩٩١ ، ص ٥ .

١٣ Janet Shapiro، Overview of Planning، CIVICUS ، Johannesburg: 4-5 Page .

وما لبثت أن أصبحت علماً قائماً بذاته ومع التطور الصناعي الذي أدى إلى ظهور الكتل الرأسمالية الكبرى في الدول الصناعية والمؤسسات التجارية الضخمة والمصانع الكبرى ، مع ما ترافق مع ثورة صناعية هامة وجذرية وخلقت شركات ذو رأسمال ضخم وامكانيات ووسائل بشرية ومادية وتقنية ضخمة . برزت أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي على صعيد هذه الشركات والمؤسسات لإدارة هذه الرساميل والامكانيات الضخمة وتوجيهها نحو اهداف عامة لخدمة هذه المؤسسة او الشركة ، وبغية زيادة الارباح والانتاجية . لان اي خطأ تخطيطي او اداري على مستوى الادارة العليا لهذه الشركات كاف لان يؤدي بها الى خسائر ضخمة اذا اسيء استخدامها وتوجيهها ، لذلك فقد استعانت هذه الشركات بمفاهيم استخدمت في العسكر مثل الاستراتيجية لبناء منهج قويم في ادارة سليمة . وبذلك كان القطاع الخاص اول من استخدم مفهوم الاستراتيجية وصبح لاحقاً علماً بحد ذاته .

ومن التعريفات الحديثة للاستراتيجية بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة، وتعرف أيضاً، بأنها الأفعال، والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح.^{١٤}

١٤ <https://mawdoo3.com/> تعريف الاستراتيجية

■ تعريف التخطيط الاستراتيجي :

ان التخطيط الاستراتيجي هو احد اهم انواع التخطيط ويُسمى التخطيط بعيد المدى أو التخطيط العام ، وهو من اختصاصات الإدارة العليا بأيّ منظمة خاصة أو عامة، ويُمثل الطريق المرسوم من الظروف والإمكانات الحالية وحتى ينتهي بالوصول للهدف البعيد. وهناك عدة تعريفات لشرح هذا المفهوم نوجز اهمها :

١. التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة ، إضافةً لطرق المنافسة. ١٥.

٢. التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ١٦.

٣. التخطيط الاستراتيجي هو تصميم المستقبل المراد الوصول اليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ١٧.

٤. التخطيط الاستراتيجي هو "العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي ، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي". ١٨

١٥ أ ب (16-1-2018) Anthony Taylor، "What is the strategic planning process".

١٦ العارف نادية ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٨ .

١٧ عمي سامي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة مانجمانت الفوسفات ،

دراسة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة تبسة - الجزائر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩ .

١٨ عسكر ، سمير ، أصول الإدارة ، دار القلم ، دبي ، ١٩٨٧ ، ص ١٠٦

٥. والتخطيط الاستراتيجي هو " عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع

الراهن ومستقبلها المرغوب ، وهو عملية اتخاذ قرارات تستمد بالأساس على مجموعة من

التساؤلات وهي :

- اين نحن الان ؟ .

- اين نرغب ان نكون ؟ .

- كيف نصل الى هناك ؟

- كيف نقيس مدى تقدمنا ؟ ١٩ .

■ اهمية التخطيط الاستراتيجي :

١. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على المدى الطويل في تحقيق التفاعل البيئي ،

فليس بإمكان المنظمة في التأثر في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير ، في

حين يمكنها ذلك على المدى الطويل ، من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها

على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية ٢٠ .

٢. يمكن التخطيط الاستراتيجي المدراء من مواجهة المتغيرات البيئية والتعامل معها ، اي

المعالجة الصحيحة للبيئة التي تعمل فيها منظماتهم . كما يوضح ويبين التهديدات

والفرص المستقبلية ٢١ .

٣. المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة

استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به. والمشاركة في تحويل

١٩ بني حمدان خالد وادريس محمد ، الاستراتيجية والتخطيط منهج معاصر ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٩ ، ص ١٠ .

٢٠ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ، مجموعة نيل العربية القاهرة، ١٩٩٩ ، ص ٣٧ .

٢١ السكارنة بلال ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٢ ، ص ٣٥ .

الأعمال المُخطَّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية

في الحصول على النتائج المقبولة. ٢٢

٤. يؤمن التخطيط الاستراتيجي وضوح الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ،

فصياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الاحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات

الاحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو الشركة وبقاؤها . فالمؤسسات الناجحة

هي التي لها رؤية صائبة عن الامور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز

مواردها واهتماماتها لهذه الامور ، مقابل فشل المؤسسات الاخرى التي لم تعتمد على

اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ادارتها.

■ خصائص التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص التي يميّز بها، ومن أهمّ هذه الخصائص ما يأتي: ٢٣

١. التكامليّة: حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التكامليّة بين عناصر المنظّمة

كلّها.

٢. التنبؤ للمستقبل: حيث يهدف إلى التنبؤ بما يمكن حدوثه في المستقبل، والاهتمام به.

٣. الديناميكيّة: حيث يمكنه تغيير الخطط، وتوجّهاتها؛ وفقاً لمُتغيّرات البيئة المحيطة

بالمؤسّسة.

٢٢ Mohr Angie ،"The Importance Of Strategic Planning" ، Investopedia ، -2-10 Retrieved

2017. Edited

٢٣ لبيب شائف محمد إسماعيل دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، صنعاء - اليمن، مؤسّسة التنمية الشبابية

بالشراكة مع منظمة فريدريش ايبيرت، ٢٠١٣، صفحة ٣٣-٣٠، ٢٧-٢٦، ٢٣

٤. الاستمرارية: حيث يركز التخطيط الاستراتيجي إلى المداومة، والاهتمام بالتغذية الراجعة.

٥. الشمولية: فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بعناصر البيئتين: الداخلية، والخارجية جميعها، كما أنه يهتم بها في مستوياتها الإدارية المختلفة.

٦. الإجماع: حيث إنه يُعتبر عملية صعبة تحتاج إلى تضافر الجهود، واتفاقها، ووجود الإمكانيات المناسبة.

٧. الارتكاز إلى المعلومات: فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالمعلومات، والبيانات اللازمة بصورة تكاملية.

▪ تعريف هيئة الادارة المحلية/ البلدية :

يعود تعريف الادارة المحلي او هيئة الادارة المحلية او البلدية الى مفهوم اللامركزية الادارية كجزء من اساليب الادارة التي تعتمد الادارة الحديثة، وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم اللامركزية الإدارية، وفي ما يأتي بعض هذه التعريفات:

١. عرّفها (خاشقجي) على أنّها: "إسناد سلطة اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والتعليمات،

إلى بعض المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى داخل التنظيم الإداري"^{٢٤}

٢. عرّفها (وايت) على أنّها: " نقل الصلاحية، تشريعية كانت، أو قضائية، أو إدارية من

المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا"^{٢٥}.

٢٤ يوسف يعقوب شحادة ، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، ٢٠١٤ ، صفحة ٣٦٢-٣٦٤

٢٥ فرح يس فرح ، مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية، السودان: جامعة القضايف، ٢٠١٥، صفحة ٥-٦.

٣. عرّفها (جلاوي) على أنّها: "أسلوب من أساليب تنظيم العمل، حيث تُمنَح الوحدات

المختلفة قدرًا كبيراً من الإدارة الذاتية، وهذا يعني منح الصلاحيات، والمسؤوليات

للمستويات الأدنى في التنظيم".^{٢٦}

٤. عرّفها (البنك الدولي) على أنّها: "إسناد مهامّ جمع الضرائب، ومهامّ الإدارة السياسيّة إلى

مستويات حكوميّة أقلّ، وهو مفهوم يتمّ استخدامه في مختلف أنحاء العالم على مستويات

مختلفة، ولأسباب مختلفة، وبوسائل مختلفة".^{٢٧}

٥. كما عرفت اللامركزية الإدارية على أنها " فيقصد بها توزيع الوظيفة الإدارية بين

السلطة المركزية في العاصمة وبين هيئات إقليمية (محلية) أو مرفقيه (مصلحيه)

مستقلة تباشر اختصاصها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية " ^{٢٨} .

انطلاقاً من التعريفات التالية ، ومن التعريف الاخير ، نجد ان البلدية او هيئة الادارة المحلية هي نوع

من اللامركزية الاقليمية والتي تعرفها المادة الاولى من قانون البلديات في لبنان بأنها : " البلدية هي إدارة

محلية، تقوم، ضمن نطاقها، بممارسة الصلاحيات التي يخوله إياها القانون .تتمتع البلدية بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي والإداري في نطاق هذا القانون " ^{٢٩} .

▪ تعريف مفهوم التنمية المحلية :

تكثر التعريفات التي تتناول التنمية بشكل عام وذلك لارتباطها بمسار متشعب يمكن ان يطال كافة

جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية و الاقتصادية وغيره وهي تهدف الى زيادة سريعة تراكمية

^{٢٦} فرح يس فرح ، المرجع نفسه .

^{٢٧}مصطفى النمر اللامركزية في الحكم: المفاهيم والأنماط، مصر: المعهد المصري للدراسات، ٢٠١٧ ، صفحة ٧.

^{٢٨} عبد الله ادريسي : محاضرات في القانون الإداري ١ دار الجسور للثقافة وجدة / المغرب ١٩٩٥ ص ٩٩ ج

^{٢٩} البند الأول من المرسوم التشريعي رقم ١١٨ الصادر في ٣٠ حزيران عام ١٩٧٧.

ودائمة في حيز مكاني عبر فترة من الزمن. وإذا أضفنا " المحلية " نصب امام مفهوم حديث لا سلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة ، ويقوم على احداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق اثاره وعي البيئة المحلية وان يكون ذلك الوعي قائماً على اساس المشاركة والتفكير والاعداد والتنفيذ من قبل اعضاء البيئة المحلية^{٣٠}.

وقد عرفها الاستاذ آرثر دنهام بأنها " نشاط منظم الغرض منه تحسين الاحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشؤنه ، ويقوم اسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والاهالي " ^{٣١}.

وقد عرفها الدكتور فاروق زكي بانها : التنمية المحلية هي تلك العمليات التي توجد جهود الأهالي والسلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين هما مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية.^{٣٢}

وورد في بعض التعريفات انها نمط ديناميكي من التفكير ونهج العمل للاستفادة من موارد البيئة البشرية والمادية المتوافرة في مجتمع ما، بغية زيادة هذه الموارد كما ونوعاً، واستخدامها على نحو يعود

٣١ زيدان جمال ، واقع التنمية المحلية على واقع الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر ' ١٩٩٠-٢٠٠٠ ، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية في جامعة الجزائر ، ٢٠٠١ ، ص ٥ .

٣٢ - الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية واستراتيجياتها. الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٨٧، ص ٤٩.

بالنفع على جميع فئات وأفراد المجتمع، مع الالتزام بضمان استدامة هذه الموارد. وفي قراءة متأنية لمختلف التعريفات نجد ان التنمية المحلية تركز على مجموعة من العناصر :

١. نمط اداري وعملية مستمرة تهدف الى تحسين وتطوير قد تطل عدة قطاعات (اجتماعية

، اقتصادية ، ثقافية).

٢. تنفذ في حيز جغرافي محدد (محلي ...).

٣. تقوم بها هيئات الحكم المحلي .

٤. تكون بمشاركة من المجتمع الاهلي .

☒ الفقرة الثانية : التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

▪ تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

في ضوء التعريفات التي سبقت ، يمكننا ان نعرف التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية بالتالي :

١. "هو نشاط علمي ينطوي على تدخل اداري من جانب هيئة مركزية في مجريات الامور

الاقتصادية والاجتماعية ويقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين يعد مرغوباً فيه

وانطلاقاً من استراتيجية شاملة"٣٣ .

٢. منهج علمي يستخدم لبلورة الاولويات والاهداف التنموية للتجمعات السكانية وتحديد

البرامج والمشاريع القادرة على تحقيقها خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات

السكان والاخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة، حيث تتولى الهيئة

المحلية في تجمع سكاني ما قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية بمشاركة ممثلي

٣٣ عبد مولاة وليد ، التخطيط الاستراتيجي للتنمية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، العدد ١١٤ ، يونيو ٢٠١٢ ، ص ٣ .

المجتمع المحلي؛ وتكون هي الجهة المسؤولة عن تحضير وإدارة تنفيذ ومتابعة وتقييم
الخطة التنموية^{٣٤}.

٣. منهج علمي يقوم على دراسة الأوضاع الحالية والامكانيات المتاحة للمجتمع المحلي
بأسلوب المشاركة المجتمعية وذلك لتحديد الاهداف التنموية ومن ثم تحديد البرامج
والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الاهداف بكفاءة وفعالية .

■ اهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

١. ضمان استمرارية عمل المؤسسة في اداء دورها التنموي بما يتلاءم مع احتياجاتها.
٢. يساعد الهيئات المحلية في الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها .
٣. يساعد صانعي القرارات المحليين في صياغة قرارات منبثقة من تقييم واقعي واليات
منهجية .

■ اهداف التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

١. الاستفادة من كل الفرص المتاحة والتحويلات الحاصلة والمشاريع المنجزة من خلال
تشخيص الوضع القائم لموارد المجتمع، ومدى الترابط والتناسق بينها و تحديد نقاط
الضعف والاحتياجات.
٢. تسهيل عملية رسم السياسات الاستراتيجية من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية
الشاملة.
٣. ضمان التناسق بين مختلف الابعاد عملية التنمية ، بحيث لا يجب ان تكون هناك تنمية
في جانب واحد دون الاهتمام بالجوانب الاخرى .

٣٤ وثيقة عن وزارة الحكم المحلي ، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، رام الله، فلسطين
٢٠١١.

٤. تحسين اليات تحديد القضايا واتخاذ القرارات التنموية وتحديد واضح للأولويات .

٥. ضمان وجود تقييم ممنهج وواضح مبني على اهداف قابلة للقياس .

▪ مبادئ التخطيط الاستراتيجي التنموي:

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية للتخطيط التنموي فيما يلي :

١. المشاركة : من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تحديد

القضايا والاولويات التنموية ، بالإضافة الى المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى

المحلي .

٢. الشفافية والمساءلة :من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في

متابعة تنفيذ المشاريع التنموية ومراقبتها وتقويمها .

٣. التكاملية :من خلال التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية والثقافة

كافة وانشاء التوازنات المطلوبة في عملية البناء .

٤. البعد الاستراتيجي : من خلال التركيز على القضايا ذات الاولوية والحساسية والاثـر

البعيد مع الاخذ بعين الاعتبار الامكانيات والموارد والعوائق .

٥. الكفاءة والفعالية : من حيث القدرة على الارتقاء بالمجتمع المحلي الى الاهداف

المنشودة.

▪ خصائص التخطيط الاستراتيجي الناجح :

هناك عدد من الخصائص يجب توفرها من اجل ضمان عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية

تتلخص بالتالي :

١. الأولوية : من خلال اعطاء التخطيط الاستراتيجي الأولوية في النظام الإداري للمؤسسة

لأنه يحدد رسالتها واهدافها واليات عملها .

٢. الواقعية : من البديهي ان التخطيط البعيد عن الواقع نتيجته الحتمية هو ان يبقى حبراً

على ورق ولا تتم الاستفادة . يجب ان يكون التخطيط مستنداً على القدرات الذاتية

الواقعية للمنظمة .

٣. المرونة : لان العالم الحديث هو ميدان متغير ، يجب ان يكون التخطيط مرناً يقبل

التعديلات الناتجة عن التقييم .هذا يعني قدرة الخطة على التكيف في الظروف

المستجدة والمتغيرات دون الحاجة الى الغائها.

٤. التنسيق : لان التخطيط هو عملية تشمل مجموعة من الاطراف المختلفة من عدة

مستويات ، يجب ان يكون هناك تنسيق مستمر ودائم .

٥. المتابعة والتقييم : من خلال ربط بين التخطيط والنتائج المحققة على الارض .

■ اهمية المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

ان هذه المشاركة هي ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية المحلية، فلم تعد المشاركة مجرد مطلب سياسي

أو شعار يستخدم للمناورة، ولكنها أصبحت ضرورة حتمية، ولكن على الرغم من قدم هذا المفهوم قد

انتشرت في العقود القليلة الماضية، ليس فقط في المناقشات الأكاديمية للسياسات ولكن في البرامج

السياسية الفعلية للجماعات والأحزاب فهناك من ينظر إلى المشاركة باعتبارها استراتيجية تربوية وعلاجية،

ومن أشهر ممثلي هذه النظرة " موري روس " حيث يرى أن تنظيم المجتمع وسيلة لمساعدة الناس على

حل مشكلاتهم ومن ثم فالمشاركة استراتيجية لتنمية الكوادر التي تقوم على مبدأ الطوعية في التنظيمات

أو الجماعات داخل المجتمع، إذ أن عملية المشاركة من أكثر القضايا التنظيمية في صنع القرار، ومن ثم

تؤدي إلى مزيد من التجسيد الفعلي لمبادئ الديمقراطية ، وهناك من يرى أن عملية المشاركة ما هي إلا نتيجة للثورات والسخط العام وعدم الرضا، ومن ثم فهي بمثابة حل جزئي لهذه التوترات.^{٣٥}

وتعتبر المشاركة الشعبية من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية المجتمع المحلي، حيث أن كل تنمية حقيقية للمجتمع ما تتطلب المشاركة التلقائية لأهالي هذا المجتمع، إن توحيد الجهود الأهلية مع الجهود الحكومية أمر بالغ الأهمية، فلتحقيق تنمية يتقبلها المجتمع وتحل مشاكله الحقيقية فإنه يجب إشراك كل أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل معا على وضع البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم. والمواطن داخل المجتمع يلعب أدوار كثيرة، فتارة مستهلك وتارة أخرى ناخب مقرر لمن يمثله في الحياة السياسية، مرة دافع للضريبة مقابل الخدمات التي يتلقاها، ومرة يلعب دور الزبون وفي الأخير فمواطن يعتبر المستعمل والمستفيد من نتائج السياسة العامة التي تقرها الحكومة. أي دعم الجهود المبذولة من قبل الأفراد والأهالي أنفسهم للنهوض بالتنمية وتحسين مستوى معيشتهم والرقى بنوعية حياتهم .

▪ الابعاد التنموية التي تسعى هيئات الحكم المحلي الى الوصول اليها عبر التخطيط الاستراتيجي :

ان التنمية عملية متعددة الابعاد تتضمن إجراء تغييرات عملية جزئية شاملة ومتكاملة تشمل كل جوانب الحياة (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية ، السلوكية ،النظم السياسية ،النظم الإدارية، ...). سوف نتطرق ادناه الى ابرز هذه الابعاد:

١. التنمية الاقتصادية : هي عملية احداث مجموعة التغيرات الجزرية في المجتمع ما بهدف

اكتساب القدرة على التطوير الذي يتضمن تحسين حياة افراد وزيادة قدرته على

الاستجابة للحاجات الاساسية والمتزايدة.

٣٥ - إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية. مصر: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤، ص٤١٦، ٤١٨.

٢. التنمية الاجتماعية : تهدف الى تطوير التفاعلات بين اطراف المجتمع جمعياً (الفرد

والجماعة والمؤسسات الاجتماعية والحكومية والاهلية.)

٣. التنمية السياسية : يعرف بأنه عملية تغير اجتماعي متعدد الجوانب غايته الوصول الى

مستوى الدول المتقدمة من حيث إيجاد نظم سياسية تعددية على شاكلة النظم الدول

المتقدمة سياسياً وترسيخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة الوطنية.

٤. التنمية الادارية : تهدف الى احداث تغيرات جزرية في هياكل والنظم واساليب الجهاز

الإدارية وانماط السلوك البشرى من اجل زيادة هذه الجهاز لتحقيق اهداف التنمية

بفعالية .

المبحث الثاني : مراحل وعوائق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:

☒ الفقرة الاولى : مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

يتركز التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية على مراحل متتالية وهي تساعد في ترتيب عملية التخطيط وفق محددات منطقية مترابطة. هذه المراحل هي نتاج التساؤلات الاربعة السابق ذكرها (اين نحن ؟ اين نرغب ان نصل؟ ، كيف نصل الى ذلك، كيف نقيس مدى تقدمنا ؟). قد يكون هناك اختلاف بين المدارس الادارية المختلفة في عدد هذه المراحل ولكن المضمون واحد كما هو مبين في الصور ادناه :



مراحل التخطيط الاستراتيجي



وعليه ، يمكننا ان نقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي الى ستة وفق التالي :

- ✓ المرحلة الاولى : التهيئة والاعداد المؤسسي .
- ✓ المرحلة الثانية: الجمع والتحليل وتشخيص الوضع القائم .
- ✓ المرحلة الثالثة :تحديد الاطار الاستراتيجي .
- ✓ المرحلة الرابعة .صياغة الخطة الاستراتيجية .
- ✓ المرحلة الخامسة .تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- ✓ المرحلة السادسة :وضع اليات المتابعة والتقييم .

▪ المرحلة الاولى : تهيئة البنية المطلوبة للتخطيط (التهيئة والاعداد المؤسسي) :

هي المرحلة التي تهدف إلى وضع كافة الأدوات، والوسائل، والأمور التي سيتم استخدامها قبل المباشرة في وضع الاستراتيجية الخاصة بالتخطيط، فيقوم الفريق المشرف على العمل داخل المنشأة بإعداد كافة الإجراءات التي سيستعين بها من أجل نجاح تطبيق العمل، وفقاً للخطة التي سيتم تنفيذها. هذه الاجراءات تتضمن عادة التالي :

١. تشكيل لجنة توجيهية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتكون مهامها حسب التالي:

- إقرار تشكيل فريق التخطيط واللجان المختلفة.
- إقرار نتائج التشخيص والمصادقة على التقرير التشخيصي.
- المصادقة على وثيقة الخطة الاستراتيجية.

٢. تشكيل فريق تخطيط رئيسي وتكون مهامه حسب التالي:

- تحليل أصحاب العلاقة.
- تشكيل لجان العمل الفنية.
- تحضير التقرير التشخيصي.
- تقديم الدعم الفني للجان العمل المختلفة.
- إدارة وقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التحضير والتنسيق لكافة أنشطة عملية التخطيط بما في ذلك إدارة الاجتماعات

وورش العمل

- تحضير مصفوفات التنفيذ والإطار المنطقي
- تحضير خطة التنفيذ التفصيلية للعام الأول من الخطة الاستراتيجية.
- تحضير وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية.

٣. تشكيل لجان فنية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتكون مهامها حسب التالي:

- المشاركة في عمليات تشخيص الواقع والتحليل الاستراتيجي .
- المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة.
- المشاركة في تحديد القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية .
- المشاركة في تحضير مصفوفات التنفيذ والإطار المنطقي.
- المساعدة في عملية تحضير خطة التنفيذ التفصيلية للعام الأول من الخطة

الاستراتيجية.٣٦

▪ المرحلة الثانية : الجمع والتحليل وتشخيص الوضع القائم (اين نحن الان ؟) :

هذه المرحلة تتضمن جمع معطيات ومعلومات حول الواقع الموجود في المحلة من اجل تحديد القدرات الذاتية ونقاط الضعف والقوة ، هذا يعني تسليط الضوء على كافة الظروف الداخلية والخارجية التي ترتبط به، وبالتالي إبرازها والتعرف على مدى تأثر المحلة بها .إن دراسة تحليل وتشخيص واقع المحلة قبل القيام بوضع تصورات لمستقبلها هام وحيوي يساعد ممثليها (المجلس البلدي)على الارتكاز على فهم واضح ودقيق للمحلة وظروفها الذاتية والموضوعية .هذه المعلومات يتم تحضيرها من خلال تقرير تشخيصي عن واقع عمل المؤسسة :التقرير التشخيصي يعتبر وثيقة تحليلية تاريخية تصف وتشخص واقع المؤسسة بفترة زمنية محددة، ويستند التقرير التشخيصي بشكل أساسي لعملية التشخيص التي تمت بالمؤسسة، ويمكن تلخيص مكونات التقرير التشخيصي بالعناصر التالية:

١. لمحة عامة عن المؤسسة او المحلة :

- المقدمة (مقدمة عن عملية التخطيط والتشخيص، أهداف التقرير، آلية التشخيص، الترتيبات المؤسسية لعملية لتخطيط...الخ).
- خلفية عن المؤسسة.

^{٣٦} دليل التخطيط الاستراتيجي، اعداد مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية NDC، ٢٠١٥، ص ١٣ .

- رؤية المؤسسة.
- رسالة المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- البرامج التي تقدمها المؤسسة.
- المشاريع التي نفذتها المؤسسة خلال السنوات السابقة.
- الداعمون للمؤسسة.
- المتطوعون بالمؤسسة.
- عضوية المؤسسة.

٢. التحليل الاستراتيجي لواقع عمل المؤسسة من حيث:

- البيئة العامة وتشمل: (الواقع السياسي /الواقع الاقتصادي /الواقع الاجتماعي /الواقع التكنولوجي).
- البيئة الخاصة وتشمل: (الخدمات/البرامج والمشاريع/الشركاء /الممولين /الفئات المستهدفة
- البيئة الداخلية وتشمل: (البناء المؤسسي :هيكلية-أوصاف وظيفية-إجراءات عمل /الوضع المالي/البنية التحتية وتشمل :المباني والأجهزة والمعدات والسيارات وتكنولوجيا المعلومات./الوظائف اللوجستية في المؤسسة :إعلام، علاقات عامة... الخ .
- التحليل العام لإدارة المؤسسة (الهيئة العامة، مجلس الإدارة، الطاقم الوظيفي) وذلك، من حيث:
- الأدوار

- المصالح

وبالاستفادة من التجارب العالمية نجد ان هناك عدة ادوات تساهم في تشخيص الوضع القائم بأسلوب علمي نذكر منها :

١. Analysis STEP:

ان تحليل STEP يساعد المهمة على فهم الظروف المحيطة بها ، وذلك من خلال النظر إلى القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية ، ويعطي هذا التحليل تقيماً جيداً لتفحص البيئة التي تعمل المحلة من خلالها .

٢. Analysis SWOT. التحليل الرباعي :

تُمثّل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كلّ كلمة :

- عناصر أو نقاط القوة (Strengths) :هي العناصر التي تُساهم في تميّز المشروع أو الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، كما تُشكّل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المنشأة، وتُساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفاء في بيئة العمل مثل المتدربين والمدراء، والحصول على موارد مالية مناسبة، واستخدام التكنولوجيا.

- عناصر أو نقاط الضعف (Weaknesses): هي العناصر التي تُظهر علامات الضعف في الشركة أو المشروع، كما تُمثّل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثّر في المنشأة، ويمنعها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة عليها ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات.
- عناصر الفرص (Opportunities): هي العناصر التي تُمثّل العوامل الخارجية والتابعة للمنشأة أو المشروع، وتعكس تأثيراتٍ إيجابية، فمثلاً قد تُساعد على ارتفاع مُعدّل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تُشكّل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تُساعد على تحقيق الهدف المطلوب، ومن الأمثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت.
- عناصر التهديدات (Threats): هي العناصر التي تُشكّل تأثيراتٍ من خارج المنشأة أو المشروع، وتؤدي إلى تأثره بتهديد واضح، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة أو المشروع، كما تُمثّل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة.^{٣٧}

ويظهر نموذج تحليل SWOT وفقاً للشكل الآتي:

عناصر الضعف	عناصر القوة	البيئة الخارجية / البيئة الداخلية
توفير العلاج لعناصر الضعف والاستفادة من الفرص المتوفرة.	استخدام عناصر القوة في الاستفادة من جميع الفرص.	الفرص
الحد من عناصر الضعف والمساهمة في معالجة تأثير التهديدات	استخدام عناصر القوة في السعي إلى الحد من تأثير التهديدات	التهديدات

يُعدّ تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتّخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطّرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط الآتية :

- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميزّ بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتّخاذ القرارات.

- يُوفّر تحليل SWOT للمُنشآت القُدرة على اختيار أفضل النُظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات. يدعم تحليل SWOT المُنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يُقدّم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمُنشأة. يوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعاليّة، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات^{٣٨}.

▪ المرحلة الثالثة : تحديد الاطار الاستراتيجي للمحلة او المؤسسة (اين نرغب ان نصل؟):

في هذه المرحلة يتم تحديد الاطار الاستراتيجي للمؤسسة وتوجهاتها والغايات والاهداف المنوي الوصول اليها ، هذا الموضوع يتم بعد الانتهاء من جمع المعطيات وتشخيص الواقع القائم ، حيث تقوم اللجان المختصة بنقاش هذا الواقع بالتفصيل للانطلاق منه نحو المستقبل .يتم بناءً على هذه النقاشات تحديد العناوين التالية :

٣٨ غوبي فادية دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، الجزائر: جامعة محمد خيضر (٢٠١٥ - ٢٠١٦).

١. الرؤية : (VISSION):

الرؤية هي تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة او المؤسسة او المحلة في المستقبل وهي الإجابة على السؤال الخاص، بماذا نرجو لكيانها في المستقبل، وبالتالي فهي تلك الرؤية الموجهة نحو الوضع المستقبلي للجمعية، ويمكن تصنيف الرؤية إلى الرؤية الداخلية والرؤية الخارجية للمؤسسة. فالرؤية الداخلية تحاول معالجة الكيان المؤسسي وتركز على تطوير نقاط القوة والحد من نقاط الضعف الداخلية، أما الرؤية الخارجية فتركز على التطور المستقبلي للمؤسسة مع التركيز على استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة

٢. الرسالة : (MISSION):

رسالة المؤسسة تعني « سبب وجودها » لماذا هي في هذا العمل؟ فلسفة عملها، المجموعات التي تخدمها، كيف يجب أن تساهم المنظمة في سداد احتياج المجموعات المعنية بها. من الممكن أن تحتوي الرسالة على مجموعة القيم المحددة لطبيعة المنظمة.

٣. تحديد القضايا الاستراتيجية (التحديات) :

تمثل هذه القضايا صعوبات أو مشاكل لها تأثير ملموس على طريقة عمل المؤسسة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة ولمموسة، كما تمثل أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً بالمؤسسة وتبنى عليها الغايات والأهداف الاستراتيجية. تختلف هذه القضايا من مجتمع الى اخر، ففي الدول التي تحقق مستوى عالي من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي نجد ان القضايا الاستراتيجية والتحديات تختلف فيها عن المجتمعات التي ما زال لديها احتياجات في الامور الرئيسية مثل تأمين المعيشة والطبابة وغيرها . نضع بين يديكم ادناه مجموع من القضايا الاستراتيجية التي يتم العمل عليه عادة :

- عدم كفاءة نظام الرعاية الصحية .
- تدني مستوى الخدمات والبنية التحتية الزراعية.
- قلة الاهتمام بقضايا المرأة الاجتماعية والاقتصادية.
- النقص في المباني والمرافق المدرسية.
- ضعف مستوى الخدمات والبنية التحتية الرياضية.
- ضعف الاهتمام بقضايا الشباب.
- ضعف في الطاقة الكهربائية او عدم وصولها الى كل المحلة .
- مشاكل في تأمين مياه الخدمة .
- معدلات عالية من البطالة .
- نسبة الذين يصلون الى التعليم الجامعي متدنية .

٤. صياغة الغايات والاهداف:

بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي التنموي ، يعتبر هذا العنوان هو الاله في هذه المرحلة ، فمن خلالها نعرف الى اين نريد ان نصل ، وبالتالي نكون قد اصبحنا فعلياً في صلب عملية التخطيط الاستراتيجي . يتم في هذه المرحلة صياغة التالي :

- صياغة الغايات (الاهداف العامة والرئيسية) : هي ما تعمل المؤسسة على تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وتصب في تحقيق الرسالة. يجب تحديد كل غاية او هدف اساسي على حدة وهذه الاهداف تتسم بالعمومية .

- صياغة الاهداف الاستراتيجية : هي مشتقة من الغايات وتسمى المؤسسة او المحلة لتحقيقها في فترة زمنية .هذه الاهداف تكون الاطار العام لعمل المحلة او المؤسسة خلال هذه الفترة.

يجد الكثير صعوبة في صياغة الأهداف فيقع البعض في مآهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة ، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي:

- البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

- عملياتية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.

- تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف ، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة ،ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

- تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ

الأهداف.٣٩

من اجل اختيار اهداف جيدة ، هناك خصائص ومعايير مستفادة من التجارب نورد منها:

- القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع ، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
- المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.
- الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.
- المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة

^{٣٩} سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون : لبنان، ٢٠٠٢، ص٨١.

للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

- التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.
- الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعه مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
- التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية. ٤٠

▪ المرحلة الرابعة : صياغة الخطة الاستراتيجية (كيف نصل الى ذلك ؟):

تتكون الخطة الاستراتيجية من مجموعة المشاريع والاجراءات التي نصل من خلال تنفيذها الى الغايات والاهداف وتكون مرتبطة برؤية المحلة او المؤسسة. تقوم اللجنة الرئيسية المعنية بالتخطيط بجلسات تقنية وتخصصية لمناقشة كل هدف استراتيجي ووضع البرامج والمشاريع المطلوبة لتنفيذه، هذه الامر قد يتطلب الاستعانة بخبرات فنية من الخارج . تضم عملية تحديد البرامج والمشروعات المقترحة الانشطة التالية :

١ . تحديد البرامج والمشروعات المقترحة، وتضم الأنشطة التالية:

- اقتراح برامج ومشاريع وتحديد أنشطتها الرئيسية.

^{٤٠} المرسي، وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر، ٢٠٠٢، ص١٤٤ .

- مراجعة المشاريع المقترحة وتحديدھا بشكل نهائي.

٢. وضع خطط التنفيذ ، وتضم الأنشطة التالية:

- وضع الموازنات للمشاريع والبرامج.

- تحضير مسودة الخطة.

- اعتماد الخطة داخليا.

هذه البرامج يجب ان تتوفر فيها مجموعة من العناصر:

١. واقعية التنفيذ.

٢. منطقية التكاليف.

٣. مقبولة اجتماعياً.

٤. تتوفر الموارد (البشرية والمادية) اللازمة لتنفيذھا.

٥. لا يوجد عوائق تحول دون تنفيذھا.

وبناءً على انسجام البرامج أو المشاريع مع المعايير الواردة أعلاه، فيمكن قبولها واقتراحها لتكون جزء من برامج/مشاريع الخطة.

لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال فإنه من الضروري تطوير خطة تنفيذ تتضمن برنامج زمني متكامل لتنفيذ المشاريع وتقدير التكلفة المتوقعة لكل مشروع والجهة المرشحة لتنفيذه، ومصفوفة التنفيذ تتضمن مجموعة من العناصر كما هو مشار له بالنموذج أدناه:

ملاحظات	الجهة المنفذة	جهة التمويل	الموازنة المالية				مشروع / البرنامج	الهدف الاستراتيجي
			مجموع	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى		
							المجموع	

هذه العناصر هي اساسية من اجل صياغة خطة قابلة للقياس وممنهجة ، ويمكن شرحها من خلال

التعريفات التالية:

١. المشروع: مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تربطها علاقة محددة ومعروفة وتنفذ بزمن

محدد بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف.

٢. البرنامج: هو مجموعة مشاريع متناسقة فيما بينها، تحصل على مدار فترة زمنية محددة،

وتهدف بمجموعها إلى تحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة، وكل منها يصف عملية

تنموية معينة كما يشترك الجميع بنفس العناصر الأساسية.

٣. الموازنة: هي القيمة المالية المقترحة للبرنامج أو المشروع المقترح والتي تغطي كافة

عناصر التكلفة من موارد بشرية وغير بشرية، ومن الضروري اشراك المدير

المالي/المحاسب في طريقة احتسابها أو تقديره.

٤. الجهة المرشحة للتمويل: يتم اقتراح جهات التمويل بناءً على الاسس التالية:

- مجال الدعم الذي تموله الجهة المرشحة للتمويل.

- وجود دورة تمويل لدى جهة التمويل تتسجم مع السنة المقترح بها

البرنامج/المشروع.

- ليس هناك اشتراطات لجهات التمويل لا تستطيع المؤسسة الايفاء بها.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات التمويل مثل (كتابة مقترح مشروع بجودة عالية).

٥. الجهة المنفذة :هي المؤسسة نفسها أو أية جهة تدخل في مرحلة التنفيذ الفعلي سواء كانت من خلال الإدارة التنفيذية أو انجاز مهام محددة (جهة استشارية، مقاول...الخ).

■ المرحلة الخامسة : تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

يعتمد نجاح هذه المرحلة على نجاح الخطوات التي سبقتها ، فإذا كان هناك اي اشكالية في تحليل الواقع او صياغة الاهداف او في ارتباط المشاريع والانشطة بالأهداف الاستراتيجية ، عندها سنشهد اخفاقات في عملية التنفيذ . هذا بالإضافة الى اعتماد المعايير الموضوعية في اختيار الجهات المنفذة . ومن البديهي انه اثناء التنفيذ ستظهر العديد من الاشكاليات المرتبطة بتقديرات خاطئة او مشتبهه او بسبب وجود مستجدات خاصة مع ثورة المعلوماتية والتغير السريع ، لذلك يجب ان يكون هناك مرونة وقدرة على التكيف من اجل الاستمرار .

■ المرحلة السادسة : بناء منظومة التقييم والمتابعة (كيف نقيس مدى تقدمنا):

لتقييم مدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية على مدار سنوات الخطة، لا بد من وجود آلية متابعة وتقييم تركز على مؤشرات ذات دلالة واضحة وقابلة للقياس، وهي ما نطلق عليه هنا منظومة المتابعة والتقييم، وهي تربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات القياس ومصادرها وطريقة قياسها والجهة المسؤولة عن قياسها ومتابعتها. يمكن الاستفادة من الجدول ادناه في تبين العناصر المطلوبة في عملية التقييم :

مسؤولية المتابعة	اداة القياس	مصدر التحقق	القيمة المنشودة على مدى السنوات			قيمة المؤشر الحالي	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
			مجموع	السنة الثالثة	السنة الثانية			

ويمكن تعريف أهم عناصر المنظومة التي تمت الإشارة إليها من خلال التالي :

١. المؤشر :أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتساعد في مرحلة تحديد المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المشاريع الأنسب القادرة على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية .كما أنها تستخدم في عملية متابعة وتقييم الخطة أثناء مرحلة التنفيذ وبعدها، هذا ويوجد نوعين من المؤشرات :
 - مؤشرات كمية :وهي مؤشرات رقمية قابلة للقياس (مثل :عدد المستفيدين من مشروع التوعية المجتمعية)
 - مؤشرات وصفية :غير قابلة للقياس رقمياً، ويمكن التعبير عن قيمتها من خلال مقياس ثلاثي (مثل :جيد، متوسط، ضعيف) أو أية مقاييس تؤدي نفس الغرض.

٢. مصادر التحقق :هي مصادر المعلومات والبيانات المحدد اللازمة للتأكد من تحقق المؤشرات.

٣. أدوات القياس :هي الادوات المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للتأكد من قيمة المؤشر.

٤. مسؤولية المتابعة :الوحدة الادارية داخل المؤسسة والمسؤولة عن متابعة ومراقبة

المؤشرات المحددة.

بالإضافة الى ما تم ذكره ، فعملية التقييم هي عملية مستمرة تبدأ مع عملية التخطيط و لا تنتهي مع التنفيذ ،وهي اساسية من اجل اعادة تصحيح المسار عند اية مستجدات او تطورات او شبهاة ، مع العلم انه من الطبيعي وجود متغيرات جزئية لكن الاصل هو ارتباط البرامج والاجراءات بالهدف الرئيسي وكون هذه الاهداف كما اشرنا قابلة للتحقق .

☒ الفقرة الثانية : معوقات التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية بشكل عام :

كما اشارنا ، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي هو نماط واسلوب اداري حديث يتم استخدامه في كافة المجالات في الدول المتقدمة وغيرها ، وبالتالي يمكن الاستفادة من المعوقات والعقبات التي واجهت نجاح عملية التخطيط ونذكر منها :

▪ نقاط عامة :

١. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
٢. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
٤. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
٥. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
٦. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
٧. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

٨. الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيودا على التخطيط الفعال فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عبء كبيرة للعديد من المنظمات.

٩. قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات.

■ نمط الإدارة:

١. عدم وضوح الأهداف.
٢. الدكتاتورية .
٣. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية والانشغال بالأعمال الروتينية والإجرائية، لأن انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية يؤدي الى الابتعاد عن المشكلات الاساسية.
٤. عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية.
٥. قيود زمنية غير منطقية.
٦. التسوية في اتخاذ القرار (التعطيل).
٧. الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.
٨. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلي نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

١. مقاومة التغيير فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع

بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

٢. وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي

تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل. فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف

البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط

الاستراتيجي أمراً صعباً للغاية، فتغير البيئة لا يدعو فقط الى الأخذ بالتخطيط

الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغيير

السريع في البيئة وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة لتوقع

التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغيير.

٣. عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت

فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول.

ويرى البعض أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة

وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على

الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وقلة الخبرات

والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.٤١

٤١ واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، غزة ، دراسة مقدمة من الطالب إياد علي يحيى الدجني ، إشراف الدكتور / عليان عبد الله الحولي ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ١٤٢٧ هـ - ٢٠٠٦

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي التنموي في بلدية قبريخا ، النجاحات والاختافات

ومقترحات التطوير

سنقوم في هذا الفصل بمقارنة اداء بلدية قبريخا في عملية التخطيط الاستراتيجي التنموي والتي تم عرضها في تقرير اعمال التدريب في القسم الاول ، مع الاسس والقواعد النظرية للتخطيط الاستراتيجي التنموي التي تم عرضها في الفصل الاول من هذا القسم (الثاني) ، وذلك بهدف معرفة النجاحات والاختافات واستخلاص مقترحات التطوير . هذا الامر سيتم في مبحثين وفق التالي :

١. المبحث الاول : نجاحات واختافات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية .

٢. المبحث الثاني :مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي التنموي في بلدية قبريخا .

المبحث الاول: نجاحات واخفاقات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية

☒ الفقرة الاولى : نجاحات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

من خلال فترة التدريب ظهر جلياً وجود نجاحات في بعض العناوين المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية، وهذا سوف يتضح من خلال التالي :

▪ النجاحات في مرحلة تشخيص الواقع وجمع المعلومات :

قامت البلدية بإعداد قاعدة بيانات عامة مهمة حول واقع بلدة قبريخا شملت العناوين التالية :

١. معطيات حول الوحدات السكنية (الابنية والمنازل ..) الموجودة في القرية وطبيعتها وشاغليها .
٢. معطيات حول المحال التجارية في القرية (عددها ونوعها ، مستواها ..) .
٣. معطيات حول الاراضي والعقارات التابعة للقرية وتصنيفها .
٤. معطيات حول الطلاب في المدارس الموجودة في القرية وخارجها ، ومعطيات حول الطلاب الجامعيين الذين يسكنون في القرية .
٥. معطيات حول احتياجات الطاقة الكهربائية في القرية والقدرات الموجودة .
٦. معطيات حول احتياجات المياه في القرية والقدرات الموجودة .

■ النجاحات في تحديد الاحتياجات ووضع الاهداف لمعالجتها :

من خلال فترة التدريب ، تبين ان البلدية نجحت الى حد ما في تحديد بعض القضايا الاساسية التي تشكل حاجات ماسة وضرورية لسكان القرية ، هذا الامر وان كان لم يظهر بطريقة ممنهجة ومكتوبة ، إلا ان مجموعة المشاريع التي عملت عليها البلدية ونفذت من ضمن رؤية عامة دلت على هذا الامر :

١. العمل على مشروع الطاقة الكهربائية وتخصيص جهد كبير على معالجة احتياجات القرية وذلك من خلال وضع عدة اهداف اساسية :

- صيانة شبكة كهرباء الدولة وايصالها الى كل منازل القرية .
- صيانة منظومة الاشتراك التابع للبلدية بمعايير علمية توفر تكلفة وتكون بجودة عالية .
- العمل على تركيب طاقة شمسية كمنظومة بديلة مستقبلية للقرية .

٢. وضع اهداف لمعالجة اشكالية المياه والذي تبين من خلال التالي :

- العمل على صيانة شبكة المياه في القرية وايصال التمديدات الى كل المنازل .
- العمل على انشاء قصر مائي يساهم في ضخ المياه .
- العمل على انشاء خزانات تجميع في القرية .

٣. وضع اهداف لمعالجة الواقع المعيشي والحركة الاقتصادية في القرية من خلال :

- انشاء بعض الحرف (معصرة زيتون ، مطحنة حبوب...) .
- انشاء مسبح مغلق .
- دعم العمل الزراعي (تربية نحل ، زراعة تبغ ، زيتون ...) .

٤. وضع اهداف لتحسين الواقع الاجتماعي :

- انشاء مركز صحي .
- انشاء مركز خدمات اجتماعية .
- تقديم مساعدات تعليمية للمستوى الجامعي .
- ٥. وضع اهداف لتحسين البيئة المستدامة :
- مشاريع التشجير .
- مشاريع تطوير معمل فرز النفايات الموجود في البلدة .
- مشاريع للاستفادة من الطاقة المتجددة (طاقة شمسية ..).
- طرح افكار حول الصرف الصحي .
- النجاح في انجاز عدد من الاهداف التي وضعت :

ما لاشك فيه ان الهدف الاساسي من اية عملية تخطيط استراتيجي ناجح هو الوصول لتنفيذ الاهداف التي تم وضعه ناتج هذه العملية ، ولعل النجاح الاكبر الذي يسجل لبلدية قبريخا في هذا المجال انها استطاعت تنفيذ مجموعة من الاهداف التي وضعت والتي لا نجد العديد من هذه الانجازات في المحيط ونذكر اهمها:

١. مشروع لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية للقرية وهي اول البلديات التي تقوم بمثل هذا المشروع في الجنوب .
٢. مشروع تطوير شبكة الكهرباء البديلة الخاصة بالبلدية (كلفة اقل ، جودة اكبر).
٣. مشروع انشاء مسبح مغلق (قيد الانجاز).
٤. تطوير مصنع فرز النفايات (انجزته بلديات سابقة).
٥. انشاء ملعب كرة قدم بمواصفات جيدة .

٦. انشاء مركز خدمات (مطحنة حبوب ، فلتير مياه ، مطحنة زعتر ، معمل حلويات ...).

٧. بناء قصر مائي (تجميع وتوزيع المياه).

٨. توزيع اشجار مثمرة وحرارية وتشجير مداخل وطرق البلدة .

■ النجاحات في عملية التقييم :

قامت البلدية بعملية تقييم الى حد ما شملت الاجراءات والمشاريع المنفذة وذلك من اجل تطوير وتحسين الموجود وعلاج اي مستجد ، وهناك لجنة وظيفتها الاشراف على المشاريع والبرامج (لجنة الاشغال) ، التي تقوم بالكشف عليها وتحديد مطابقتها للشروط والمواصفات وتحقيقها للأهداف التي رسمت لها . هذا فضلاً عن الاستفادة من جهات خارجية في الكشف والاشراف على تنفيذ بعض المشاريع وذلك للتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات .

☒ الفقرة الثانية : ثغرات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية :

بالرغم من ان بلدية قبريخا لديها العديد من الانجازات، كما ان هناك العديد من النجاحات في بعض عناوين التخطيط الاستراتيجي التنموي في هيئات الحكم المحلي، الا اننا وفي مقارنة مع الاصول التي عرضنها في الفصل حول التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية وبعد مراجعة تجارب عدة بلديات رائدة في هذا المجال (بلدية الغالبون في منطقة جبيل لبنان)، يتبين لنا ان هناك العديد من الثغرات الموجودة والتي تقف عائقاً امام نجاح هذه الموضوع فالتخطيط الاستراتيجي هي عملية ممنهجة لها تسلسل ضروري وخصائص ومميزات وهناك مراحل يجب مراعاتها (تم عرض هذا الامر في الفصل الاول من هذا القسم)، هذا الامر لم يكن واضحاً في بلدية قبريخا، والاجراءات والعناوين المرتبطة بالتخطيط نفذت بغالبها دون مراعاة هذه العناصر ، وفي اطار معالجة هذه الثغرات سنعرضها بشكل موجز ادناه:

■ الاشكاليات في التهيئة والاعداد :

١. لم يتم المجلس البلدي بتهيئة الارضية الضرورية للتخطيط من خلال تحديد الطواقم المعنية بهذه العملية وتأهيلها وتحديد ادوارها في كل مرحلة من مراحل التخطيط ، بل كان ملاحظاً ان الجهد الاساسي والرئيسي في عمليات التخطيط التي جرت وفي الانجازات المحققة هو دور رئيس البلدية ، وهذا الموضوع ظهر ليس فقط في هذا المجلس البلدي ولكن ايضاً في المجالس البلدية التي سبقت .

١. لم تتحقق المشاركة المطلوبة من المجتمع الاهلي في عملية التخطيط ، لان من المفترض مشاركة اهل القرية في كل مرحلة من مراحل التخطيط ، وكان يجب القيام بحملة ترويجية تشرح وتبين الاهداف والاسس لهذه العملية عند بداية ولاية المجلس البلدي .

■ الاشكاليات في تشخيص الواقع وجمع المعلومات :

بالرغم من قيام البلدية بجمع المعطيات والمعلومات عن القدرات الذاتية للبلدة ، الا ان هذه العملية افتقدت الى التالي :

١. عدم الشمولية ، حيث انها استهدفت قطاعات واهملت قطاعات اخرى .
٢. عدم وجود منهجية في جمع المعلومات بما يخدم اهداف التخطيط لاحقاً.
٣. عدم استخدام تقنيات حديثة في عملية جمع وتحليل المعلومات .
٤. عدم اعتماد برامج تساهم في توثيق المعطيات وتسهيل عملية الاستخراج .
٥. عدم وجود تحديث دوري للمعطيات .

■ الاشكاليات في تحديد الاطار العام الاستراتيجي للبلدية :

لم اجد خلال فترة التدريب وثائق واضحة وممنهجة يوضح الاطار الاستراتيجي للبلدية ، بالرغم من هناك رؤى وتوجهات يمكن استخلاصها من اسلوب عمل رئيس البلدية وبعض الافكار المدونة التي اطلعت عليها وهي مهمة ويمكن البناء عليها ولكن هذا الاطار كما اشرنا هو ضروري واساسي كوثيقة مدونة بأسلوب علمي من اجل ايضاح الى اين نريد ان نصل في المستقبل ، مع العلم انه في ظروف بلدية قريبا لا يجب الافاضة في هذا المجال (قرية صغيرة ،موارد قليلة ...)، ولكن في الحد الأدنى كان يجب تحديد وبشكل واضح العناوين التالية :

١. تحديد الرؤيا العامة :

اي التصور العام الذي يجب ان تعمل البلدية على اىصال القرية اليه في السنوات الستة لعمر المجلس البلدي على الاقل ، ان هذا الموضوع ليس معقداً نتيجة تشخيص واقع البلدة وامكانياتها ، حيث كان من الممكن وضع صورة مستقبلية للبلدة تشمل رؤية الطاقم الاداري لافق عملية التنمية والتطوير فيها .

٢. تحديد القضايا الاستراتيجية :

لم يتم تحديد القضايا الاستراتيجية بشكل واضح وعلمي وممنهج ومدون ، هذا التحديات وان كانت معلومة لدى المجلس البلدي واهل القرية ، ولكن كان يجب ان يتم تدوينها لأنها مفصلة في تحديد الاهداف والبرامج لاحقاً ، كما انها تساهم في الابتعاد عن الغرق في الاحتياجات التشغيلية .

٣. تحديد الاهداف الاساسية والفرعية :

كما اشرنا ، لم أجد وثيقة مكتوبة واضحة معدة بأسلوب علمي يتم فيها تحديد اهداف عامة وتفصيلية واقعية وقابلة للقياس تراعي كل الخصائص المطلوبة وتعالج القضايا الاساسية والتحديات الضرورية ، هذا الامر يترك مجالاً للاجتهادات ويتيح الفرصة الابتعاد عن المسائلة لاحقاً ، كما يجعل هيئة الحكم المحلي تعمل دون معرفة الى اين تريد ان تصل.

▪ الاشكاليات في البرمجة :

بالرغم من عمل المجلس البلدي الحالي على مجموعة من المشاريع والبرامج المرتبطة باحتياجات القرية ، الا ان مفهوم البرمجة بما يعنيه المصطلح (تكاليف ، جهات ،برنامج زمني ،جداول) وربط هذه البرامج بالأهداف العامة التي تم وضعها مسبقاً لم يتم استخدامه من قبل المجلس البلدي .

☒ **الفقرة الثالثة :عوائق مؤثرة على قيام بلدية قبريخا بالتخطيط الاستراتيجي التنموي**

(خارجة عن ارادة البلدية) :

▪ معوقات هيكلية :

١. في هيكل المجلس البلدي في قبريخا ،وفي لبنان عموماً ، لم تتم الاشارة الى مسؤولية التخطيط ، مما يساهم في عدم وضوح المسؤولية بين السلطة التشريعية المتمثلة بالمجلس البلدي وبين السلطة التنفيذية المتمثلة بالرئيس .

١. ليس هناك اي مردود مالي لأعضاء المجلس البلدي ، وهذا يؤثر على امكانية تخصيص وقت خاصة مع ارتباط جزء منهم بأعمال تأخذ وقت طويل وسكن الجزء الثاني في بيروت .

٢. عدم وجود طواقم مخصصة كافية للأعمال الادارية في البلديات ، فقاعدة البيانات تحتاج

الى طاقم اداري يعمل بشكل مستمر على تحديثها وتطويرها .

٣. لا يوجد اية قوانين تقيد الترشح للانتخابات البلدية بأصحاب الكفاءات او الخبرة (المادة

٢٧من القانون البلدي - لا يكون أهلاً لعضوية المجالس البلدية: الذين لا يعرفون القراءة

والكتابة)٤٢.

٤. في لبنان هناك وزارة واحدة تعني بوظيفة الشؤون الداخلية ووظيفة البلديات ، وهذا الامر

يفتقد الى الملائمة بين الوظائف لان طابع العمل البلدي هو انمائي اما الشؤون الداخلية

فترتبط لبنانياً ، بغض النظر عن مفهومها القانوني او الوظيفي ، بإدارة قوى الامن

الداخلي وتنظيم الانتخابات والعلاقة الروتينية مع الوحدات المركزية (محافظات

..)وبعض الشؤون الاخرى التي تختلف جوهرياً عن وظيفة البلديات .

٥. العلاقة مع الوحدات المركزية (محافظه ، قضاء ..) التي هي بالأصل وفق القانون هي

علاقة رقابة حيث نصت المادة ٥٦ على ان الرقابة الإدارية على قرارات المجلس

البلدي السلطات التالية:

- القائمقام.

- المحافظ .

- وزير الداخلية ٤٣.

وهذه الرقابة تنحصر بالتصديق على جزء من قرارات البلدية .

٤٢ المادة ٢٧ من المرسوم نفسه .

٤٣ المادة ٥٦ من المرسوم نفسه .

وبالرغم من كل الظروف التي تتحدث عن ضرورة تعزيز اللامركزية الادارية من خلال التخفيف من القوانين او المواد التي تشدد الخناق على البلديات وتمنع تحقيق اللامركزية في صورتها الفعلية ، الا انه في دراسة واقعية وموضوعية لهذه العلاقة نجد ان هناك اشكالية كبيرة لان هذه الوحدات لا تقوم بدورها المفترضة كحلقة مساعدة للربط بين الادارات المركزية وبين الدولة المركزية . اكثر ما يربط البلديات بالقضاء والمحافظه هو تصديق بعض القرارات التي تحتاج الى موافقة (سابقة او لاحقة ...) وغيرها من الامور الروتينية ، اما الارشاد والتوجيه والدعم والتنمية المشتركة والتخطيط الشامل والرؤية الواحدة فهذه عناوين لا يتم البحث بها اصلاً . كيف يمكننا الحديث عن تنمية قرية دون التطرق الى واقع القضاء والمحافظه . مع العلم ان التخطيط الاستراتيجي يجب ان يكون على مستويات مترابطة من الدولة المركزية الى المحافظات والقرى في اخر مرحلة . كيف يمكن ان نخطط للصرف الصحي او التنمية الاقتصادية الحقيقية في قرية دون ان يكون للقضاء او المحافظه دور . لا يوجد في قانون البلديات ما يلزم البلدية بتقديم خطة تنموية الى الجهات المركزية ، طبعاً هذا الامر يختلف عن تصديق الموازنات والموافقات على الاشغال . لا يوجد في الواقع دور واقعي في مجالات التخطيط والتنمية الشاملة لهذه الجهات والبلدات متروكة دون مساعدة وتوجيه مكن قبل الدولة وهذا الامر ليس تطبيق للامركزية الادارية بل هو واقعاً اهمال للمسؤوليات والواجبات وثورات قانونية تساعد على ذلك .

٦ . في قانون البلديات وفق المادة ٢١ من القانون رقم ٦٦٥ - البند الخامس : للمجلس

البلدي، بعد ثلاثة أعوام من انتخاب الرئيس ونائبه، وفي أول جلسة يعقدها أن ينزع الثقة

منهما أو من أحدهما، بالأكثرية المطلقة من مجموع أعضائه، وذلك بناءً على عريضة

يوقعها ربع هؤلاء الأعضاء . وبذلك يستطيع المجلس البلدي كل ثلاثة سنوات ، اي في

نصف ولايته اعادة النظر او اعادة انتخاب رئيس جديد ، الاشكالية ان هذه المادة

تستخدم لتوزيع المقاعد الانتخابيات على العائلات والاحزاب ، فكيف يمكن خلال ثلاث

سنوات ان يدرس واقع البلدة وان يخطط وان ينفذ وان يقيم ويعيد النظر، والرئيس هو

العنصر الاساسي في البلديات .

■ معوقات عامة :

١. طبيعة العملية الانتخابية في البلدات الصغرى :

عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية هي ليست عملية سهلة ، هذا الامر بحاجة الى كفاءات علمية وخبرات في مجال الادارة العامة ، في بلدية قبريخا وغيرها من البلدات اللبنانية ، تكون الانتخابات البلدية اقرب الى التنافس العائلي والسياسي وابعد من التنافس الانمائي مما قد يؤدي الى الاشكاليات التالية :

- غياب أية خبرة في العمل البلدي.
- غياب الرؤية المشتركة، وعدم الانسجام بين أعضاء المجالس البلدية حول أولويات المجتمع المحلي.
- ضعف و/ أو انعدام الكفاءات الإدارية والمالية داخل أعضاء المجالس البلدية.
- انعدام الخبرة في بلورة المشاريع وإعداد الخطط التنموية في النطاق البلدي.
- انقسام داخل المجتمع المحلي على خلفية الانتخابات، حيث أن غالبية المجالس تفوز بفارق بسيط من الأصوات مما يجعل الاطراف الخاسرة انتخابياً تشعر بقوتها في البلدة..
- وجود حذر لدى المجالس البلدية في التعامل مع الفئات والجماعات التي تنافست معها على الانتخابات البلدية، أو العكس.

- غياب المساءلة والمحاسبة عن سلوك فاعليات المجتمع المحلي، واقتصار الأمر على الرفض والنقد انطلاقاً من مواقف مسبقة تجاه أعضاء المجالس البلدية.

٢. الغرق بالاحتياجات التشغيلية :

بسبب وجود حاجات كثيرة ، نجد ان الضغوطات تبدأ منذ اللحظة الاولى لوصول المجلس البلدي ، هذا الامر لا يترك في كثير من الاحيان الفرصة للدراسة والتخطيط الاستراتيجي بسبب الغرق بالانشغالات التشغيلية ، هذا الموضوع بالأصل مرده الى اهمال الدولة التاريخي بالأطراف وحصر التنمية بالعاصمة وبالمدن الرئيسية ، كما ظروف الحروب المستمرة التي عاشها الجنوب عموماً.

٣. تفاوت واختلاف في مطالب المجتمع الاهلي :

نتيجة الاختلاف في المستوى الثقافي والاجتماعي للمجتمع الاهلي ، نجد ان هناك اختلافاً كبيراً في المطالب والاحتياجات مما يؤدي الى اشكالية في ترتيب الاولويات لدى المجلس البلدي بسبب الرغبة في ارضاء مختلف الشرائح ، فالبعض يعتبر ان انشاء مكتبة عامة هو اولوية والبعض الاخر يفضل ملعب كرة قدم واخرين يعتبرون ان الاولوية للوضع المعيشي .

٤. حجم الموارد والقدرات الذاتية في القرى الصغرى :

في لبنان تنشأ البلديات في دوائر صغرى غير قادرة على التصدي لمشكلات محلية بسبب الامكانيات والقدرات الذاتية المتواضعة والقليلة والتي لا تسمح بعملية تطوير كبيرة ، وهذا الامر مرده الى التالي :

- عدد السكان المقيمين متواضع نسبة الى عدد المدرجين في قوائم النفوس ، وهذا الامر مرده الى اسباب معيشية وفرص العمل الغير متوفرة . .

- نسبة السكان المقيمين الذي لديهم تعليم جامعي هي قليلة (عدم توفر جامعات قريبة ، الموضوع الاقتصادي ...).
- تركيز الادارات العام والاهتمام والجهد الاقتصادي في العاصمة وبعض المدن الرئيسية .
- صغر المساحة الجغرافية بما لا يسمح مشاريع اقتصادية كبيرة (قطاع زراعي ، صناعة ..).

٥. عدم اقتناع البلدية بإمكانية او صلاحية او جدوى العمل في مجالات التنمية :

في اغلب البلديات الصغيرة او الموجودة في الاطراف نجد ان هناك عدم ثقة بإمكانية او جدوى العمل او التخطيط للأمور التنموية ذات البعد الاستراتيجي ، خاصة فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية مثل خلص فرص عمل جديدة من خلال تحفيز العمل في مجالات اقتصادية لم تعهدها البلدة ، البعض لا يعتبرها من صلاحيات البلدية بل من مهام الجهات المركزية ، والبعض الاخر يعتبر هذا الموضوع خارج القدرات والامكانيات . مع العلم ان إنشاء البلدية كان لهدفٍ سامٍ هو القيام بكلِّ عملٍ ذي طابعٍ عامٍ ويحقق المصلحة العامة في النطاق البلدي، ومن أجل ذلك جاء نص المادة ٤٧ مطلقاً لا يحده قيد أو يقلص من مجاله أي عائق. فلماذا تنحصر إذ المهام البلدية بشؤون البنية التحتية، وتُهمل المشاريع الحيوية والإنمائية التي يحتاجها فعلاً أبناء البلديات، وهي مشاريع لا عد لها ولا حصر، وتختلف من بلديةٍ إلى أخرى تبعاً لواقع البلدية الجغرافي والاقتصادي ووفقاً للحاجات الحقيقية لأبناء لقرى الواقعة في النطاق البلدي. وقد وقر القانون للبلدية وسيلةً هامة لتحقيق هذه المشاريع، وهي سلطة إصدار الأنظمة العامة، أي سلطة وضع قواعد عامة إلزامية تطبق في النطاق البلدي وتستطيع البلدية إجبار المواطنين على احترامها، وتعتبر هذه الأنظمة جزءاً أساسياً في مبدأ المشروعية وقاعدة التسلسل القانوني، فلا يمكن للأفراد وحتى للسلطات العامة أن تخالفها، طالما هي حيز التطبيق ولم يتم إلغائها أو تعديلها بالوسائل القانونية

المناسبة. وقد نصّت على إلزامية هذه الأنظمة المادة ٤٨ من قانون البلديات بقولها: " تكون الأنظمة التي يصدرها المجلس البلدي في المسائل الداخلة ضمن اختصاصه صفة الإلزام ضمن النطاق البلدي".

أما سبب منح البلدية سلطة وضع الأنظمة التي لها صفة قانون بمعناه العام، فبالتأكيد لم يكن ذلك من أجل أعمال البنى التحتية التي لا تحتاج إلى إصدار أنظمة خاصة للقيام بها، بل نجد أن حق إصدار الأنظمة (قوانين النطاق البلدي) له غايةً أخرى هدفها تسهيل تنفيذ المشاريع الإنمائية وتسيير الشؤون البلدية بصورة منتظمة ومتوافقة والأحكام العامة، ولا تنحصر هذه الأنظمة بقضايا السير أو النفايات أو غيره من قضايا الضبط الإداري التي تتعارف البلدية على تنظيمها، بل تمتد لتشمل مختلف القضايا الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتربوية والبيئية والسياحية والأمنية.. وغيرها من المواضيع الإنمائية التي يحتاجها القاطنون في النطاق البلدي.

٦. الموارد المالية غير الثابتة :

فحسب المادة ٨٦ من قانون المجلس البلدي تتكون مالية البلديات من:

- الرسوم التي تستوفىها البلدية مباشرة من المكلفين.
- الرسوم التي تستوفىها الدولة أو المصالح المستقلة أو المؤسسات العامة لحساب البلديات و يتم توزيعها مباشرة لكل بلدية.
- الرسوم التي تستوفىها الدولة لحساب جميع البلديات.
- المساعدات و القروض.
- حاصلات الأملاك البلدية، بما في ذلك كامل إيرادات المشاعات الخاصة بها.
- الغرامات.

- الهبات والوصايا.

يتفق معظم رؤساء البلديات على اعتبار حصة الصندوق البلدي المستقل الدخل الأساسي للبلديات. أما الرسوم المباشرة التي تجبها البلدية فهي ما زالت تشكل نسبة ضئيلة من مجموع الموارد البلدية ، خاصة في البلديات الصغيرة الحجم مثل بلدية قبريخا ، ولأن البلديات تضطر أحيانا إلى مراعاة أوضاع المواطنين المعيشية فتتوصل الى تسويات معهم على الرسوم المتراكمة من السنوات الماضية وتلجأ إلى تقسيط المتأخرات كما تتردد في إلزام المكلف دفع الرسوم الجديدة المترتبة عليهم.

وبسبب عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في لبنان منذ سنوات نشهد تأخراً في دفع هذه حصة التي تشكل كما اشرنا الدخل الاساسي كما ان هناك خلل في آلية توزيع هذه الأموال إذ أنها لا توزع بانتظام بالرغم من أن القانون ينص على ضرورة توزيع هذه الأموال في أيلول من كل سنة بموجب مرسوم. كما أن البلديات لا تعرف ما هي حصتها قبل الحصول عليها مما يعرقل صياغة موازنة البلدية.

فعندما لا تعلم البلدية ما هي حصتها بدقة من الصندوق البلدي فهي بالتالي لا تستطيع إعداد الموازنة على نحو واقعي وتكون موازنتها تقديرية وبعيدة عن الواقع. كما يعتقد البعض أن الاعتبارات الخاصة تلعب دورها بحصول البلدية على الأموال بحسب علاقتها بالوزير.

إلى جانب هذه العوامل، فإن إقدام الحكومات السابقة على التصرف ب ٧٥% من عائدات الصندوق البلدي المستقل وتحويلها الى مجلس الإنماء والإعمار لتمويل بعض المشاريع أدى أيضا إلى تقليص واردات البلديات.

هذا الامر فضلاً عن انه يشكل عائق امام اية عملية تنمية ، فهو ايضاً يساهم في عدم الثقة في جدوى القيام بتخطيط قد يحتاج الى امكانيات وموارد غير موجودة وينبغي صرف المتوفر على حاجات الناس .

٧. عدم وجود تفعيل لدور اتحادات البلديات في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي :

كما اشرنا ، فان عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية لا يمكن اجراؤها بمعزل عن المحيط وهناك العديد من العناصر تحتاج الى اطار اوسع من البلدية . هذا الاطر تم تشريعه من خلال انشاء اتحادات البلديات الذي من اختصاصه وفق المادة ١٢٦ التالي :

- المشاريع العامة ذات المنافع المشتركة التي تستفيد منها جميع البلديات الأعضاء أو بعضها أو التي تشمل نطاق أكثر من اتحاد واحد سواء كانت هذه المشاريع قائمة أو مرتقبة، كالطرق والمجارير والنفائيات والمسالخ والإطفاء وتنظيم المواصلات والتعاونيات والأسواق الشعبية وخلافها.
- التخطيط والاستثمارات ودفاتر الشروط وكل ما يلزم لتنفيذ المشاريع.
- التنسيق بين البلديات الأعضاء وبت الخلافات الناشئة بينها.
- قرار موازنة الاتحاد.
- إقرار الحساب القطعي.
- إقرار نظام وملاكات موظفي الاتحاد.
- إدارة المشاعات الواقعة ضمن نطاق بلديات الاتحاد والتي لا تعود إدارتها إلى بلدية معينة والتي تديرها حالياً لجان مشاع خاصة، والتصرف بكامل إيراداتها لتحقيق مشاريع الاتحاد، وتنتقل إلى مجلس الاتحاد فور إنشائه الأموال والموجودات التي تكون بجوزة اللجان المشاع الخاصة التي تصبح منحلة حكماً.
- إقرار الخطة الإنمائية ضمن نطاق الاتحاد وصلاحياته.

- إلزام المستفيدين من مشروع إنشائي أنجزت دراسته المساهمة في تكاليف هذا المشروع في حال موافقة أكثرية ثلاثة أرباع المنتفعين منه على الأقل.
- القروض بجميع أشكالها لتحقيق مشاريع معينة أنجزت دراستها.
- التنازل عن بعض العائدات البلدية الآنية والمستقبلية للقارض أو للدولة بشخص وزير المالية لقاء كفالتها القرض وإدراج الأقساط التي تستحق سنويا في الموازنات المتتالية طوال مدة هذا القرض.

وفي المادة ١٢٨ من القانون : " إن جميع القرارات التي يتخذها مجلس الاتحاد ضمن نطاق صلاحياته لها صفة الإلزام القانوني للبلديات " ، وفي المادة ١٢٩ من القانون نفسه : "يعتمد مجلس اتحاد البلديات نفس الأصول والقواعد المعتمدة لسير العمل في المجالس البلدية والنصوص عليها في هذا القانون " .

بناءً عليه ، نجد ان في القانون العديد من المواد التي تعطي للاتحاد صلاحيات في مجالات التخطيط المشاريع الكبرى المشتركة ، ولكن دون وجود موقع او وظيفة واضحة ومستقلة حول التخطيط الاستراتيجي للتنمية . وبالرغم من ان الاتحاد الذي تنتمي اليه البلدية (اتحاد بلديات جبل عمل) يعتبر من الاكثر الاتحادات نشاطاً في المنطقة وهناك العديد من الانجازات على صعيد التخطيط وانجاز الخطط (خطط تنمية زراعية ، تنمية تربية ..)، الا انه ما زال هناك العديد من الملاحظات التي تسجل في دور الاتحاد الذي يجب ان لا يتوقف نشاطه على البنى التحتية التشغيلية (طرقات عامة مشتركة) ، بل يجب العمل على تخطيط استراتيجي يشمل كل جوانب التنمية واهمها التنمية الاقتصادية .

المبحث الثاني :مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي التنموي في بلدية قبريخا

من اجل الوصول الى تخطيط استراتيجي ناجح يؤدي الى تنمية محلية تطل جميع الصعد ، وحيث ان امكانيات القرى الصغيرة تختلف عن واقع البلدات الكبرى التي يتوفر فيها قدرات اكبر ، لا يمكن ان تتجح

عملية التخطيط الاستراتيجي التنموي اذا حولنا تطبيقها كما هو موجود في الاصول والاسس النظرية او من خلال تجارب لا تراعي الظروف والامكانات . المطلوب هو مقترحات تصل الى الهدف الاساسي مع مراعاة الظروف ، وهذا ما نطرحه في العناوين التالية :

☒ الفقرة الاولى : مقترحات لعلاج ثغرات التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية في

بلدية قبريخا:

١. تحديد هيئة او لجنة مسؤولة عن ادارة عملية التخطيط في بلدية قبريخا بالاستفادة من اعضاء البلدية واعضاء من خارجها بغض النظر عن الهيكليات والمسؤوليات ، والسعي لتأهيل هذه الهيئة وتحديد دور كل عنصر فيها . هذا الامر يجب ان يتم بغض النظر عن التعقيدات الموجودة في مجتمعنا اللبناني والتي ترتبط بالمحسوبيات الطائفية والحزبية والعائلية والمصلحية . يجب على الطاقم ان يكون لديه المؤهلات والكفاءات للقيام بعملية التخطيط ، كما انه لديه الوقت الكافي والرغبة بذلك . لا مانع من تحديد عدة طواقم كل طاقم يتولى جزء من عملية التخطيط . مع العلم ان رئيس البلدية يتمتع بالمؤهلات والكفاءات العلمية التي تساعد في ادارة هذه الطواقم وهذه العملية .
٢. الاستفادة من تجارب البلديات التي كان لها تجارب تخطيطية ناجحة وهذه الامر من مسؤولية الاتحاد والاحزاب المحلية والوطنية ايضاً . هذا الامر لا يتم من خلال الجولات العامة فقط ، لان نقل التجربة يحتاج الى منهجية واليات عمل ووقت . نقل التجربة هو الاستفادة من العوائق التي واجهتها مجالس بلدية في ظروف مشابهة ووضع تصورات لعلاجها او الاستفادة من الطروحات التي وضعت للعلاج .

٣. من الاساسي اشراك المجتمع المحلي في العملية التخطيطية في كافة مراحلها ، لذلك يجب بداية عرض المشروع واهدافها ومراحلها على المجتمع المحلي من خلال الورش والحملات الدعائية على وسائل التواصل والمنشورات . لاحقاً مطلوب ان تأخذ المشاركة الشعبية منحاً تفصيلي من خلال تحديد القضايا الاستراتيجية وكيفية علاجها . مع اهمية المشاركة في اضعاف شرعية اضافية على عملي هيئات الحكم المحلي وخلق استقراراً سياسياً ورضاً شعبي ، الا انها ايضاً اساسية ومهمة في رفع المستوى الثقافي ومستوى الوعي التنموي والاداري في المجتمعات الالهية وهذا الموضوع مهم جداً في القرى الصغرى حيث تنخفض نسب التعليم الجامعي مقارنة بالبلدات الكبرى والمدن .فهم الناس لأهداف التخطيط الاستراتيجي ولتقنياته يساهم في تطوير رؤية المجتمع للقضايا الاستراتيجية ويساعد في التمييز بين الاستراتيجية والتشغيلي .

٤. جمع المعطيات وتشخيص الواقع بالاستفادة من اساليب علمية حديثة ،على ان تشمل عملية جمع المعلومات كل القطاعات ، لا يجب ان يكون هناك معلومات عن اية قطاع داخل قرية قбриخا ليس موجوداً لدى البلدية .هذا الجهد هو اساسي بغض النظر عن عملية التخطيط اذ يمكن الاستفادة من جمع المعلومات في مجالات اخرى وخلال العمل اليومي للمجلس البلدي .بالنسبة لقدرات البلدية الادارية وواقع البلدة ، لا حاجة للبرامج والتقنيات المعقدة في جمع المعلومات ،تكفي التقنيات التقليدية في تكون قاعدة بيانات توضح القدرات الذاتية ونقاط الضعف والقوة . ومن اجل مراعاة الظروف الامكانيات المادية وغيرها ، هناك امكانية للاستفادة من قدرات البلدة في عملية جمع المعلومات دون الحاجة الى لجان متخصصة وذلك عبر توزيع هذه المهمة على اللجان الموجودة اصلاً داخل البلدية وهناك العديد من الامثلة الواضحة على هذا الطرح :

- تكليف لجنة الزراعة بإجراء مسح للأراضي التابعة للبلدية والدولة (مشاعات) وتصنيفها وفق امكانية التشجير والاستصلاح .

- تكليف لجنة الاشغال او غيرها بإجراء مسح تفصيلي للمباني السكنية في القرية.

- تكليف اللجنة التربوية الثقافية بإجراء مسح لكل الطلاب بمختلف مستوياتهم .

٥. تحديد القضايا الاستراتيجية او الاساسية هو ضروري ، مع العلم انه قد تكون معلومة ومعروفة ، ولكن هذه الامر يساعد في توجيه الاهداف والجهود نحو الاولويات وعدم الغرق بالاحتياجات التشغيلية التي قد تكون مهمة ولكن لا يشكل انجازها تحقيق امر حيوي يطال البلدة في شؤونها الاساسية . هذا الامر يساعد من خلال طرح هذه القضايا على المجتمع الاهلي في تحقيق رضا شعبي الى حد معين كما يساعد في تطوير الافكار من خلال مشاركة اهل القرية واخذ آراءهم .

٦. يجب تدوين الاهداف التي تنوي البلدية الوصول اليها في فترة الحكم ، على ان تكون واضحة وواقعية وقابلة للقياس وتعالج قضايا اساسية وضرورية وتحظى بتأييد الشريحة الاوسع من المجتمع الاهلي من خلال مشاركتهم في وضعها. من المؤكد انه يجب الابتعاد عن الاهداف الغير واقعية او التي يكون تنفيذها بعيد عن قدرات البلدة وامكانياتها ، هذا الامر لا يعني عدم الطموح للافضل ولكن العناوين الحاملة عادة تبقى حبراً على ورق لأنه عند وضع البرامج والمشاريع لتنفيذ هذه الاهداف سنجد عدم قدرتنا على تنفيذها . ايضاً في هذا المجال من المهم جداً مشاركة المجتمع الاهلي من خلال عرض هذه الاهداف ، هذا الموضوع قد يشكل ضغطاً على البلدية لان الناس سوف

تطالبها بما التزم به اعضائها ولكنه في نفس الوقت يشكل حافزاً للعمل للوصول الى تنفيذ تلك الاهداف.

٧. يجب وضع الخطط والبرامج والمشاريع للوصول الى الاهداف بغض النظر عن تأمين الاموال ، بل بالعكس فوجود برامج واضحة التكاليف والاحتياجات يساهم في تأمين التمويل من الجهات المختلفة .وكما اشرنا في تحديد الاهداف ، كلما كانت الخطة والمشاريع والبرامج واقعية تستند الى مقدرات البلدة وامكانياتها ، كلما اصبح الوفاء بالالتزامات ممكناً . لا مكان للبرامج الانتخابية في عمليات التخطيط الناجحة . منذ سنوات احدى البلديات القريبة من قبريخا وضعت هدفاً بإنشاء مركز صحي تحت عنوان "اصغر من مستشفى كبير واكبر من مستوصف صغير " وهي الى الان فشلت في ادارة مستوصف صغير هو عملياً اقل من مستوصف لان امكانيات القرية لا تلبى الاهداف التي وضعت .

٨. في كثير من الاحيان يؤثر اداء الادارة على ثقة المجتمع بجوى العملية التخطيطية ، خاصة في المجتمعات التي ليس لديها تماس مباشر مع تقنيات الادارة العامة (في القرى حيث انماط الادارة الشعبية ..)، وهناك العديد من التجارب التي اصبح المجتمع ينظر الى التخطيط فيها بأنه فقط نظريات يهدر العمل عليها المال والجهد دون جدور فعلية . لذلك يجب ان يكون التقييم ملاحقاً لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للتنمية البشرية ، ويجب ان يكون هناك مرونة تسمح بتنفيذ تغييرات ضرورية في حال الحاجة الى ذلك . وعندما يكون هناك مستجدات او متغيرات يجب عرض الموضوع على الناس ومشاركة المجتمع الاهلي تساعد في التخفيف من الضغط لان الناس

اصبحت تعرف الى حد ما ان التأخير في تنفيذ بعض الاهداف ليس تقصيراً بل هو نتيجة لظروف قاهرة او متغيرات .

☒ الفقرة الثانية : مقترحات لعلاج العوائق التي تؤثر على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

التموي في بلدية قبريخا (عناصر خارجة عن ارادة البلدية):

▪ مقترحات لعلاج المعوقات الهيكلية :

١. مشكلة كفاءة الطاقم الاداري اساسية في نجاح اي عملية ادارية ، ولان وضعية العملية

الانتخابية في لبنان معقدة جداً وليس هذا البحث لمعالجة اشكالياتها التي لا تنتهي ،

وهذا يمكن علاج مشكلة وصول غير مؤهلين الى المجلس البلدي بشكل يراعي الظروف

عبر فرض حد ادنى من الخبرات والكفاءات في اختيار المجلس البلدي او على الاقل

الزام المرشحين للانتخابات البلدية بورش ودورات تأهيلية. مع العلم انه في الدول الحديثة

التدريب والتأهيل هو مسار لازم بغض النظر عن المؤهلات العلمية .

٢. موضوع عدم مشاركة بعض اعضاء المجلس البلدي بشكل فاعل بسبب سكنهم خارج

القرية او انشغالات اخرى، ايضاً بحاجة الى تعديل في القوانين بحيث لا يجب ان

يكون اكثر من ثلث المجلس البلدي يسكن خارج القرية . كما ان للأحزاب المحلية دور

في تعميم هذه الثقافة لان هيئات الحكم المحلي هي ليست مكاناً للوجاهة بل هي للخدمة

العامة ومن لا يريد العمل لا يجب ان يترشح.

٣. انشاء وزارة مستقلة لشؤون البلديات تكون مهمتها متابعة شؤونها وتطوير العمل فيها ،

وترتبط بالوحدات المركزية التسلسلية (محافظات ، اقصية ...) ، على ان يكون هناك

اطار تنظيمي يربط البلديات بهذا التسلسل الاداري بشكل يحفظ اللامركزية ولا يجب ان

يمس روح الاستقلال والشخصية المعنوية وانها هيئات منتخبة وبنفس الوقت لا يترك
الوحدات اللامركزية بدون ارشاد وتوجيه والا نصح امام وحدات مستقلة لاحقاً ولكن
المطلوب هو مساعدة هذه الوحدات من اجل ان تصبح قادرة على القيام بمهامها . لا
يمكن السير بعملية تنمية وتطوير دون ان تطل هذه العملية كل العناصر والاجزاء
المكونة .ويمكن الاستفادة من تجارب الدول المجاورة في هذا المجال حيث نجد ان في
فلسطين المحتلة مع كل ما يحيطها من ظروف ، هناك وزارة لشؤون الحكم المحلي لها
دور ووظيفة منفصلة وهي فاعلة وهناك تطور في عمل هيئات الحكم المحلي في
فلسطين بسبب دور هذه الوزارة .

٤. بغض النظر عن الجهة المسؤولة (وزارة البلديات ، مكتب وزير التنمية الادارية ..)

فيجب اعداد ورش للبلديات حول التخطيط الاستراتيجي التنموي، تكون بعيدة عن
الطروحات الاكاديمية وتركز على الخطوات العملية، مع العلم ان العديد من الدول
العربية اصبح لديها تجربة مهمة في تطوير هيئات الحكم المحلي (فلسطين ،
الجزائر...) . ويجب ان يتم اعداد دليل للتخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية يتم شرحه
في هذه الورش ويساعد في فهم هذه العملية الضرورية والتدريب عليها ،

٥. اعادة النظر بهيكلية المجلس البلدي والوظائف المهام، واعداد هيكل يساهم في ادارة

حديثة للقدرات والامكانيات . يمكن الاستفادة في هذا المجال من تجارب الدول الحديثة
في العالم والجوار مع مراعاة الظروف والامكانيات، على الاقل يجب تحديد وظيفة
للتخطيط في البلدية، من الممكن ان يتولاها نائب الرئيس او يتولاها او اكثر من طرف .
اما موضوع التنمية الادارية في ايضاً موضوع مرتبط ويساعد في خلق بيئة تسهل تنفيذ
التخطيط .في العديد من البلديات اللبنانية الموجودة في المدن نجد ان هناك وظيفة تعنى

بالتخطيط الاستراتيجي تحت عدة مسميات (مكتب التخطيط الاستراتيجي / هيئة التخطيط ...) ، هذا الامر يجب تعميمه حتى لو يتم تطوير قانون البلديات ، فيجب على كل بلدية في لبنان عموماً وفي قبريخا ان يتم تحديد هيئة مسؤولة عن التخطيط في بداية ولاية المجلس البلدي .

٦. اضافة شرط الى المادة ٢١ من القانون رقم ٩٧/٦٦٥ (البند ٥) والتي تجيز نزع الثقة من رئيس البلدية وانتخاب رئيس جديد من الاعضاء ، بأن يكون ذلك لاسباب واضحة تتعلق بعدم ادائه للمصلحة العامة او اسباب جوهرية مماثلة .

■ مقترحات لعلاج المعوقات الخارجية :

١. على الدولة اعتبار تمويل البلديات من الاولويات لانه ينعكس مباشرة على حياة الناس اليومية وهناك العديد من الاقتراحات التي قد تساهم في علاج الاشكاليات الموجودة نورد منها :^{٤٤}

- ادخال حصة البلدية في الموازنة العامة بحيث تكون كل بلدية قادرة على معرفة حصتها ويصبح الحصول عليها امراً منتظماً.
- تمثيل البلديات في أي جهة معنية بأموال البلديات ، يعني ضرورة ان تكون البلديات طرفاً مع الذين يقومون بتوزيع اموال الصندوق وطرفاً من الذين يتحققون من دقة الارقام. اذ لا يجوز للبلدية، وهي صاحبة هذا المال، ان لا تعلم كيف يتم توزيع هذا المال على البلديات.
- إيجاد وسيلة تكفل إلزام دوائر ومصالح ومؤسسات الدولة العامة بتحويل مستحقات البلديات كل ثلاثة أشهر.

^{٤٤} ندوة واقع العمل البلدي في إطار اللامركزية الإدارية المنعقدة في مجلس النواب، بتاريخ ٨ تموز ٢٠٠٢
<https://www.lp.gov.lb/>

- العودة إلى اعتماد براءة الذمة البلدية في كافة المعاملات العائدة للمواطنين ،
مما يحسن الواردات المباشرة .
- ضرورة ايجاد وسيلة لإلزام المواطنين دفع المستحقات، مثل وثيقة براءة الذمة
التي لا تعطى للمواطن قبل أن يكون قد دفع كل ما يتوجب عليه.
- تقييم القاعدة الضريبية الحالية ومكننة قاعدة معلومات للقاعدة الضريبية.
فمعظم البلديات ليس لديها فكرة واضحة عن القاعدة الضريبية في نطاقها وليس
لديها طريقة سهلة وممكنة لتقييم وإصدار الفواتير الضريبية.
- تقديم المساعدة الى البلديات لتقييم عقاراتها ومعاينتها ولتطوير أفكار يمكن أن
تحول هذه العقارات إلى مشاريع رابحة وتنموية للبلدة كالمرافق الرياضية
والثقافية والمناطق التجارية والمتاحف والمسارح...
- البحث عن موارد جديدة للبلديات تصبح فيما بعد موارد دورية. إلا ان هذا
الأمر منوط بالإصلاح المالي على مستوى البلديات. فبموجب القانون الحالي،
لا تملك البلدية صلاحية التشريع المالي. واي ضريبة جديدة تتطلب مشروع
قانون مع الاسباب الموجبة.
- استحداث دائرة متخصصة في الجهاز البلدي تنحصر أعمالها بتحضير الموازنة
في البلديات الكبرى أو في اتحادات البلديات لتساعد رؤساء البلديات الأخرى
في اعتماد المنهجية العلمية لوضع مشاريع الموازنات.
- إلغاء ازدواجية النظام المالي واعتماد نظام مالي موحد للبلديات الكبرى
والصغرى معاً.

ولان علاج هذا الموضوع يرتبط بتعقيدات العمل السياسي اللبناني وقد يكون غير سهل ، يمكن علاج مشاكل التمويل بحد معين من خلال الاستفادة من التبرعات التي يقوم بها افراد المجتمع الاهلي من الممولين ، المغتربين ، الاحزاب ، مؤسسات دولية ...الخ في تطوير بنية تحتية توفر تمويلاً مستمراً وذلك من خلال مشاريع تضر ارباحاً على البلدية والقرية على حد سواء (منتجعات ، مجمعات سكنية ، مصانع او حرف وفق الظروف ...).

٢. تفعيل دور الاتحاد في مجال التخطيط المشترك للتنمية في البلديات الموجودة في اطاره ، وذلك من خلال التالي :

- تعديلات في هيكل وصلاحيات الاتحاد لتكون اكثر وضوحاً وتشمل هيئة تخطيط تكون مهامها اعداد خطط مشتركة تنموية على المستوى الشامل والاستراتيجي .

- دور اكبر للاتحاد في الخطط التنموية للبلديات الواقعة في اطاره مما يساهم في تطويرها .

٣. اعداد النظر بحجم القرى والموارد المتاحة فيها عند اجل انشاء البلديات ، لان البلدية هي هيئة ادارية للحكم المحلي وبالتالي فالإمكانات والموارد والقدرات الذاتية اساسية وضرورية في اية عملية تنمية تقوم بها هذه الوحدات اللامركزية . وبالرغم من ان القرية في مدلولها الثقافي والاجتماعي هي وحدة مترابطة ولكن هذا لا يمنع من ان تجمع هيئة الحكم المحلي مسؤولية ادارة وتنمية اكثر من قرية صغيرة ولو لفترة زمنية محددة على ان يعاد النظر بالمعيار نسبة لتطور قدرات هذه البلدات . خاصة بين القرى التي يجمع بينها روابط جغرافية وثقافية واجتماعية .

٤. تشجيع البلديات على بلورة خطط تنمية محلية عبر تمويل جزء من المشاريع، والعمل

على التشبيك بين هذه البلديات والجهات المانحة.

☒ الفقرة الثالثة : تصور جزئي لتخطيط استراتيجي تنموي في بلدية قبريخا :

بعد انتهاء فترة التدريب ومقارنة الناتج مع الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي التنموي المحلي والتطرق الى المعوقات ومقترحات العلاج ، وبما ان الهدف الاساسي من هذا التقرير هو الاستفادة العملية الميدانية والتمرس في فهم وتطبيق المواد النظرية التي تم تحصيلها خلال سنوات الدراسة ، كان من الضروري عرض تصور لتخطيط استراتيجي تنموي في بلدية قبريخا ولو جزئي بناءً على الاسس والملاحظات التي تم عرضها ، وهذا ما سوف يتم التطرق اليه في هذه الفقرة . مع التأكيد على ان هذا التصور لن يكون شاملاً لكل مرحلة العملية التخطيطية ، لان الوقت الذي تم قضاؤه في البلدة اثناء التدريب لا يسمح بتكوين صورة شاملة تفصيلية مثل دراسة واقع البلدة وامكانياتها وقدراتها ونقاط الضعف والقوة ، لذلك سيتم الاقتصار على تصور جزئي لما يمكن القيام به في بلدية قبريخا :

▪ تحديد الاتجاهات الاساسية للتنمية الاقتصادية :

من خلال الوقت الذي قضيته في البلدية ومراجعة الامكانيات والقدرات الذاتية للبلدة ، يظهر بشكل واضح ان التحدي الرئيسي في البلدة هو تحسين الواقع الاقتصادي والمعيش ، وعليه وبناءً على هذه الامكانيات ايضاً ، يجب على التخطيط للتنمية الاقتصادية في بلدة قبريخا يجب ان يتركز في اتجاهين :

✓ المجال السياحي الخدماتي من خلال تصور شامل وممنهج .

✓ المجال الزراعي من خلال تعزيز الزراعات الموجودة حالياً (تبغ ، زيتون ..) وتفعيل

مشاريع التربية الحيوانية (دواجن ، مواشي ...).

✓ مشاريع جذب اهالي البلدة الغير مقيمين .

■ تحديد الاهداف والبرامج التي يجب العمل عليها من اجل تحويل القرية الى "قرية سياحية

خدماتية":

✓ الهدف الاول : تعزيز مفهوم " القرية البيئية النموذجية " الذي تعمل البلدية عليه حالياً من

خلال بعض المشاريع المنفذة (تشجير ،فرز نفايات ، طاقة بديلة ..) ، وذلك من خلال

التالي :

١. مشاريع تشجير تستهدف انشاء احراج او غابات صغيرة :

المطروح هو على مستوى اكبر من المعمول به حالياً والذي يتركز على تشجير الطرقات العامة وحديقة عامة صغيرة للبلدة ، (بالمستوى الذي تسمح به مساحة القرية) . هذا العملية يجب ان تتم في الاراضي المصنفة ضمن مشاعات البلدية والدولة اولاً وعند توفر الامكانيات شراء او استملاك اراضي لتوسيع هذه الغابات . بالتاكيد قبل البدء بعملية التشجير يجب اعتماد عدة خطوات منها :

- تحديد دقيق للمشاعات البلدية والاميرية في البلدة ، طبعاً هذا الامر من

المفترض انه محقق وموجود في سجلات البلدية .

- تصنيف هذه المساحات وفق امكانية استصلاحها للتشجير ، حيث يكون هناك

الفئة (أ)الجاهزة للزراعة والفئة (ب) التي تحتاج الى جهد يسير والفئة (ج)

التي تحتاج الى جهود كبيرة وامكانيات.

- وضع خطة تشجير لكل فئة من المساحات المحددة تشمل التالي : العمال

(عدد العمال لزراعة كل قطعة ارض / العمال للعناية بالأشجار لاحقاً) /

الاشجار (العدد / النوع) / شبكة الري (الخرانات / الشبكة) .

- يجب ان تشمل الخطة التكاليف لكل العناوين + البرنامج الزمني .
- بعد ان يتم الانتهاء من كل تفاصيل الخطة ، يتم العمل على التمويل والذي تأمينه من عدة جهات (وزارة الزراعة ، وزارة البيئة ، الجمعيات البيئية ، الامم المتحدة ، الاحزاب المحلية) ، ويمكن تقسيم الجهد على اكثر من جهة .
- بالنسبة لهذه الخطة فمن الواضح انها لا تحتاج الى لجان متخصصة تكلف مالا، بل يمكن الاستعانة بلجنة الزراعة الموجودة في البلدية بالإضافة الى جهود عدد من ابناء البلدة اصحاب التجربة .
- بالنسبة الى الاراضي او المساحات التي تحتاج الى استصلاح ، يتم تقدير التكاليف و اضافتها الى تكاليف التشجير .
- من المهم في اختيار انواع الاشجار دراسة امكانية الاستفادة منها في مجالات اخرى (مثال : في القرية معصرة خروب) .
- لاحقاً وبعد الانتهاء من مشاريع التشجير يمكن الاستفادة من هذه الاحراج والغابات الصغيرة في برامج تستقطب السياح (مشي في الطبيعة او تسلق جبال ...) .

٢. العمل على تطوير بعض ينابيع المياه المحلية :

في القرية هناك عدد ينابيع المياه الموسمية والدائمة ، يمكن العمل على تطوير هذه الينابيع والاستفادة منها في القرية البيئية النموذجية من خلال التالي :

- العمل على تصنيف كل مصادر المياه المحلية في القرية ، وتحديد الدائم منها والموسمي .

- اعادة تأهيل هذه الينابيع وانشاء مساحة بجانبها للاستفادة منها .

✓ الهدف الثاني : تعزيز الجانب السياحي الخدماتي في القرية :

قامت البلدية بالعديد من المشاريع في هذا الاطار ، ولكن هناك حاجة الى تطويرها والعمل عليه استقطاب

عدد من سكان القرية الغير مقيمين عبر تأمين فرص عمل جديدة عبر التالي :

١ . تحويل مشروع المسبح المغلق الذي تقوم البلدية بإنشائه حالياً الى منتج سياحي يشمل

مسبح مفتوح والعب مائية .

٢ . العمل على تشجيع افتتاح المطاعم في القرية ، وعلى الأرجح ان هذا الموضوع سيصبح

تلقائياً عند افتتاح المشاريع الاخرى .

٣ . اذا لم ترد البلدية الاستثمار بمشاريع يمكن ان تكون كبيرة نسبياً مثل المنتجعات ، يمكن

البدء بمشروعات صغيرة تتطور بالتدريج وهناك امثلة كثيرة على ذلك في القرى المجاورة

في المنطقة (مثال : قامت بلدية برج قلاويه المجاورة باستصلاح مساحة ارض وعرة

وانشأت بعض الخيم مع خدمات وترفيه، بتكلفة مقبولة. لاحقاً تم استثمار المشروع من

جهات خاصة في البلدة وحالياً تم تطوير المشروع الى مسابح والعب تدر اموالاً كثيرة

للبلدية والجهات المستثمرة ، هذا بالإضافة الى فرص العمل الجديدة واستقطاب الناس

من الجوار ...).

■ تحديد الاهداف والبرامج التي يجب العمل عليها من اجل تفعيل الزراعة والتربية الحيوانية في

القرية:

من الواضح ان الاعمال الزراعية ما زالت تقتصر على الاطار الفردي العائلي الذي يمكن الاعتماد

عليه في التنمية الاقتصادية او تحسين الوضع الاقتصادي . يمكن للبلدية التخطيط لمجموعة من

الاجراءات التي تساهم في تعزيز العمل في هذا القطاع ليصبح مساهماً في التنمية الشاملة للقرية وذلك عبر التالي:

✓ الهدف الاول : تعزيز وتطوير الزراعة المحلية :

١. تطوير وتعزيز زراعة الزيتون :

- تعزيز تصريف محاصيل الزيتون (زيتون ، زيت) عبر البحث عن اسواق خارجية والذي يقتصر حالياً على السوق الداخلي والجوار ، هذا الموضوع قامت به بعض البلديات ولاقى نجاحاً حيث قام البعض بتوقيع عقود مع مؤسسات الدولة (المؤسسات الامنية) .هذا الامر تطور في بعض البلديات الى تسويق نتاجات اخرى من زراعة اشجار الزيتون (الصابون ..)، وهذا ايضاً يفتح افاق جديدة .

- رفع مستوى الانتاج كماً وذلك عبر زراعة مساحات اضافية ، قد لا يكون المطلوب ان تقوم البلدية بأعمال الزراعة ولكن تشجيع السكان عبر تقديم المساعدات سيؤدي الى نتائج مهمة .(توزيع اشجار زيتون / توزيع اسمدة / المساعدة في استصلاح اراضي) .

- تحسين نوعية الانتاج مهم جداً وهو يحتاج الى مساعدة من جهات متخصصة في الزراعة (وزارة الزراعة ، الاحزاب المحلية ...). ان تطوير نوع الانتاج ينعكس بشكل مباشر على سعر المنتوجات وعلى فتح افاق جديدة في الاسواق.

٢. تعزيز وتطوير زراعة التبغ :

من المعروف ان محاصيل التبغ والتبناك تزرع برخص من الدولة ويتم بيع المحصول الى الدولة اللبنانية ، هذه الزراعة يمكن تطويرها والاستفادة منها لان باب زيادة الانتاج مفتوح عبر رخص جديدة ، يمكن للبلدية وضع خطة من اجل تطوير العاملين في هذه الزراعة عبر التالي :

- توزيع الشتول .
- توزيع الاسمدة والمواد الخاصة بالرش وغيره .
- المساعدة في تحسين الانتاج حيث ان سعر هذه الشتول يتفاوت بين قرية واخرى ، هذا الامر يحتاج الى مساعدة من جهات متخصصة (وزارة الزراعة ، الاحزاب المحلية ...).
- المساعدة في اصدار رخص الزراعة .

✓ تطوير قطاع التربية الحيوانية :

حال هذا القطاع كحال قطاع الزراعة ، يقتصر على الجهود الفردية ، هناك العديد من المشاريع التي يمكن العمل عليها لتطوير هذا القطاع :

١. تطوير مشاريع تربية الدواجن والمواشي :

هذا القطاع يمكن الاعتماد عليه في تحسين الوضع المعيشي في البلدة واستقطاب الغير مقيمين ، وهو قابل للتطوير ويمكن تطويره عبر :

- تقديم مساعدات لتشجيع السكان بالاستثمار في هذا القطاع (علف ، ادوية ، رخص ..).

- يمكن للبلدية بالاستثمار مباشرة في هذا القطاع عبر انشاء مشاريع مرتبطة (معمل علف / معمل ادوية / مسلخ ..، معامل لإنتاج الالبان والاجبان..).
- ان تجربة تطوير هذا القطاع في عدة قرى صغيرة مشابهة لقرية قبريخا لاقت نجاحاً وادت الى فرص عمل جديدة كما ساهم الامر في حركة اقتصادية شملت قطاعات اخرى (في قرية طرفلسيه تم انشاء عدة مزارع دواجن ، لاحقاً تم انشاء عدة مسالخ تتبع لحومات الدجاج ، ..).

✓ جذب الاهالي الغير مقيمين :

مما لا شك فيه ان اي تحسن في الوضع الاقتصادي والمعيشي في القرية وخلق فرص العمل سوف يحقق جذب للأهالي الغير المقيمين في البلدة (مغتربين / سكان بيروت ..) . والعلاقة بين هاذين العنصرين مترابطة جداً لان جذب الاهالي الغير مقيمين ايضاً ينعكس تحسناً في الوضع الاقتصادي والاجتماعي وهذا الامر يمكن العمل عليه من خلال عدة مشاريع اهمها مشاريع الاسكان او تأمين السكن من خلال انشاء مباني سكنية توزع بأسعار تشجيعية او تقسيط مريح وهذا يمكن تحقيقه .

الخاتمة

تطورت الإدارة في العالم الحديث الى ان صارت علماً مستقلاً بحد ذاته يدرس في الجامعات والمعاهد، الا ان تطبيق هذه التقنيات كما هي في البلدان الحديثة النشأة واجه ويواجه العديد من الاشكاليات . ان الكيان اللبناني بحد ذاته ما زال عرضة للتجاذبات في ظل الخلافات العامودية حول قضايا الرؤية الدفاعية والسلم والحرب والسياسية الاقتصادية ، والعلاقات الخارجية ، وبالتالي فإن تطبيق المفاهيم الادارية المختلفة من الطبيعي ان يواجه العديد من العقبات والاشكاليات .

اقر القانون اللبناني اللامركزية الادارية بشقها الاقليمي ، واصبح في لبنان هيئات ادارة محلية / بلديات ترمز في الدول التي انشئت فيها الى الديمقراطية والمشاركة السياسية والوعي المجتمعي للاحتياجات والقدرات. ولكن هذه الغايات السامية لم تحقق كما يجب في لبنان .

في اغلب الطروحات اللبنانية التي تناقش شؤون اللامركزية الادارية والبلديات ، سواء تلك الصحفية او القانونية وغيرها ، نجد ان الاشكاليات المثارة هي في تنازع الصلاحيات بين الهيئات المركزية الرقابية والمرافق اللامركزية . حيث يرى هؤلاء ان مشكلة البلديات في لبنان هي في حاجتها الى مزيد من الاستقلالية عن الادارة المركزية .ولكن في مراجعة موضوعية للعمل البلدي في لبنان خاصة البلديات البعيدة عن المدن الكبرى حيث يتركز النشاط الاقتصادي والاداري عادة ، نجد ان اغلب الجهود مركزة على الاعمال التشغيلية (طرقات ، جدران ..) فقط . هذا الامر مرده الى العديد من الاسباب التي لا تشكل الصلاحيات العنصر الوحيد فيها .

ان التخطيط هو رأس اي عملية ادارية ، بل هو جوهر الادارة كما قيل ، هذه العملية هي مسار علمي له اسس وقواعد وهي منهج لازم وضروري في اية عملية تنمية مهما كان مستواها . في تجربة التدريب

المتواضعة التي اجريتها في هيئة ادارة محلية صغيرة (بلدية قبريخا) ، ومن خلال معرفتي بتجربة عدد من النماذج المماثلة (بلدتي شحور وبعض القرى الاخرى في جوارها) ، لا يمكن القول ان الذي تنفذه هذه البلديات هو تخطيط استراتيجي بما يعنيه المصطلح من مفاهيم ومراحل وتقنيات ، انما الموجود في احسن الحالات هو تخطيط جزئي او محاولات تخطيطية غير ممنهجة وهي نتاج عمل فردي (رئيس بلدية ناجح كما حال بلدية قبريخا ...) وليست نتاج منظومة مؤسساتية يكون التخطيط جزء لا يتجزأ منها في كل عمل ومرحلة .

من الواضح ان الاشكالية الحقيقية ليست في المركزية التي ما زالت موجودة في بعض المواد القانونية وفي الهيئات الرقابية على البلديات ، بل تكمن في عدم جهوزية المجتمع اللبناني لتطبيق اللامركزية الادارية بشكلها الحالي وهذا الامر يشمل كل من المواطنين والمسؤولين. هذا بالإضافة الى تخلي الهيئات المركزية عن وظائفها ومسؤولياتها تجاه هذه الوحدات الادارية اللامركزية (هيئات الادارة العامة / البلديات) . ان اللامركزية الادارية بشقها الاقليمي (البلديات) كأسلوب من اساليب الادارة، هي نتاج ظروف مجتمعية وتطور فكري في الدول التي انشأت هذه المفاهيم ، وبالتالي لا يمكننا اسقاطها تلقائياً على مجتمعات حديثة التكوين ما زالت في طور صياغة الهوية والكيان.

بناءً على ما تقدم ، ليس المطوب هو عدم اعتماد اللامركزية الادارية الاقليمية، ولكن لمعالجة هذه الاشكاليات يجب العمل على ثلاثة محاور اساسية :

١. إعادة النظر بقانون البلديات بشكل عام بما يسمح بتكوين ادارات محلية تتوفر فيها القدرات الامكانيات البشرية والمادية اللازمة (مواصفات المرشحين / معايير انشاء البلديات / التمويل / الهيكلية / العلاقة مع الهيئات الرقابية/ العلاقة مع الاتحادات، تأهيلات ملزمة للمرشحين او الفائزين).

٢. تطوير العلاقة مع الهيئات المركزية وهذا الامر يتعدى موضوع قانون البلديات ، بل يمتد الى مسؤوليات كل وزارة من التخطيط (على فرض انها موجودة) الى التنمية الادارية الى الوزارات الخدماتية . هذه المسؤوليات تشمل التوجيه والارشاد والتوعية بالإضافة الى الرقابة والمتابعة الادارية التي يجب ان تشمل الخطط والبرامج ولو في مرحلة محددة الى حين تطور الوعي المجتمعي .

٣. في ظل تعقيدات الدولة اللبنانية قد لا يسهل تحقيق المحورين الاولين ، ولكن ادراك جزء من المطلب يمكن تحقيقه من خلال مساعدة الاحزاب المحلية والوطنية والجمعيات الاهلية والنخب والكوادر التي قد تساهم في علاج الاشكاليات من خلال التالي :

- الضغط من اجل مشاركة مرشحين الانتخابات البلدية من اصحاب الكفاءة والخبرة في موضوع الادارة العامة ومحاولة الخروج من دائرة الترشيحات العائلية والحزبية الضيقة .
- التأكيد على وجود برنامج انتخابي يكون بمثابة خطة واضحة المعالم قابلة للقياس على اساسها يبني الترشح .
- المساعدة في تأهيل وارشاد وتوجيه المجالس البلدية الموجودة من خلال الورش والوثائق والدوريات وغيرها .

اضافة الى ما تقدم ، يمكن الاستفادة من فترة التدريب المقررة في الماستر المهني في اختصاص الادارة والتخطيط في مساعدة الهيئات الادارية اللبنانية المركزية واللامركزية (المؤسسات العامة ، المديرية العامة والمصالح ، البلديات ...) من خلال قيام الطلاب بنقل المفاهيم الادارية الضرورية لهذه الهيئات

+ (تخطيط ، موارد بشرية ...) بشكل عملي ولكن هذا الامر يحتاج الى مجموعة من الاجراءات لضمان الاستفادة بعدها المطلوب ومنها :

١. اجراء برنامج تأهيلي مسبق للطالب نفسه بعد انتهائه من سنتي الماستر وذلك على

المعارف والمهارات المختصة بفترة التدريب (يعني تأهيل حول التخطيط الاستراتيجي

اذا كان عنوان الرسالة كذلك ...) ، ويكون اتمامه جزء من المواد المطوبة منه .

٢. ان تأخذ مشاركة الطالب في فترة التدريب منحى الزامي مع الجهة ، لان كل توصياته

قد لا يؤخذ بها او قد لا يتم التعاون معه اذا احست الجهة بأن التقرير قد يذكر سلبيات

او ثغرات .

٣. ان يتم تحويل التوصيات التي تنتج عن عملية التدريب الى الجهة الرقابية او جهة

الوصاية ان وجدت من اجل ضمان الاستفادة منها .

اخيراً ، الاصل في كل ما تقدم من مقترحات هو رغبة الجهات المعنية في علاج الاشكاليات المثارة

وتطوير العمل البلدي والوصول الى هيئات ادارة محلية واعية لاحتياجاتها ولقدراتها وتخطط لتصل الى

تحقيق اهداف معلومة وفق رؤى واضحة . أما اذا استمرت الهيئات المركزية في اهمالها لمسئولياتها وظل

المجتمع اللبناني غارقاً في الاعتبارات العائلية والحزبية الضيقة دون الاهتمام بالخبرات والكفاءات ، وبقيت

البلديات تهتم بالأعمال التشغيلية فقط دون البحث في مشاريع التنمية الحقيقية ، نكون قد ابتعدنا عن

الهدف الاساسي لإقرار اللامركزية الادارية ، وتصبح هذه الاجراءات والتقنيات فارغة من جوهرها وروحها.

لائحة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية :

▪ الكتب :

١. الشامي علي / د احمد صقر عاشور : الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص ٣٢٢ - ٣٣٠.
٢. نوري عبد الغني ، اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلدان العربية ، دار الثقافة ، ١٩٩١ ، ص ٥ .
٣. العارف نادية ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٨ .
٤. بني حمدان خالد وادريس محمد ، الاستراتيجية والتخطيط منهج معاصر ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٩ ، ص ١٠ .
٥. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ، مجموعة نيل العربية القاهرة، ١٩٩٩، ص ٣٧ .
٦. السكارنة بلال ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٢ ، ص ٣٥.
٧. لبيب شائف محمد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، صنعاء اليمن، مؤسّسة التنمية الشبابية بالشراكة مع منظمة فريدريش ايبيرت، ٢٠١٣، صفحة ٣٣-٣٠، ٢٧-٢٦، ٢٣.
٨. يوسف يعقوب شحادة ، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر مُعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، ٢٠١٤، صفحة ٣٦٢-٣٦٤ .
٩. مصطفى النمر ، اللامركزية في الحكم: المفاهيم والأنماط، مصر: المعهد المصري للدراسات، ٢٠١٧، صفحة ٧-٤ .
١٠. الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية واستراتيجياتها. الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٨٧، ص ٤٩.
١١. إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية. مصر: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤، ص ٤١٦، ٤١٨.
١٢. المرسي ، وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي ،الدار الجامعية : مصر ، ٢٠٠٢، ص ١٤٤ .

١٣. عسكر ، سمير ، أصول الإدارة ، دار القلم ، دبي ، ١٩٨٧ ، ص ١٠٦ .
١٤. عبد الله ادريسي : محاضرات في القانون الإداري ١ دار الجسور للثقافة وجدة / المغرب ١٩٩٥ ص ٩٩ .

▪ رسائل وأطروحات جامعية :

١. جوزيف شاوول ، السلطة البلدية و سلطة الوصاية في القانون اللبناني ، أطروحة دكتوراه في القانون، ١٩٦٥، ص. ٢ .
٢. عمي سامي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة مانجمانت الفوسفات ، دراسة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة تبسة - الجزائر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩ .
٣. زيدان جمال ، واقع التنمية المحلية على واقع الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر ' ١٩٩٠ - ٢٠٠٠ ، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية في جامعة الجزائر ، ٢٠٠١ ، ص ٥ .
٤. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، غزة ، دراسة مقدمة من الطالب إياد علي يحيى الدجني ، إشراف الدكتور / عليان عبد الله الحولي ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ١٤٢٧ هـ . ٢٠٠٦ .

▪ دوريات:

١. عبد مولاة وليد ، التخطيط الاستراتيجي للتنمية ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، العدد ١١٤ ، يونيو ٢٠١٢ ، ص ٣ .
٢. سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون . لبنان، ٢٠٠٢ ، ص ٨١ .

▪ ندوات ووثائق:

١. وثيقة صادرة عن وزارة الحكم المحلي ، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، رام الله، فلسطين، ٢٠١١ .
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي، اعداد مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية NDC، ٢٠١٥ ، ص ١٣ .
٣. غوبي فادية دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، الجزائر: جامعة محمد خيضر (٢٠١٥ - ٢٠١٦) .

٤. فرح يس فرح مفاهيم حول المركزية واللامركزية الإدارية، السودان: جامعة القصارف، ٢٠١٥،
صفحة ٥.

٥. ندوة واقع العمل البلدي في إطار اللامركزية الإدارية المنعقدة في مجلس النواب، بتاريخ ٨ تموز
٢٠٠٢.

■ مواقع عن الانترنت :

١. <http://www.localiban.org> / البلديات اللبنانية .

٢. <https://mawdoo3.com/> / تعريف الاستراتيجية .

■ القوانين :

١. المرسوم التشريعي رقم ١١٨ الصادر في ٣٠ حزيران عام ١٩٧٧.

❖ المراجع باللغات الاجنبية :

■ باللغة الفرنسية :

١. MICHEL GERVAIS ، Economica ، Contrôle de gestion. Paris، 2000، p(20)

■ باللغة الانكليزية :

١. Ebert ، J. Ronald & Griffin، W. Ricky، Business essentials، Seventh ،

2009، New Jersey ، Prentice Hall، Pearson، Edition

٢. Robbins ، Stephen P. & Coulter، Management، Tenth Edition،

2009.، New Jersey، Prentice Hall، Pearson

٣. AN ESSENTIAL GUIDE TO SWOT ، Justin Gomer & Jackson Hille

. Page 2 ، ANALYSIS

٤. Janet Shapiro، Overview of Planning ، CIVICUS ، Johannesburg، Page 5،

٥. "The Importance Of Strategic Planning" ، Mohr Angie

٦. "What is the strategic planning process" ، Anthony Taylor

الملاحق

١. ملحق وثيقة صادرة عن بلدية قبريخا حول خطة تطوير الكهرباء (٥ صفحات) - العام ٢٠١٩.

مقدمة

ولتحقيق هذه الاهداف كان لا بد من تقييم شبكة الاشترك القديمة ووضع خطة لتأهيلها وذلك من خلال شركة مختصة في هذا المجال لإجراء دراسة شاملة عن شبكة الاشترك ولذلك تم تكليف شركة NEWLIGHT .

وهي شركة مختصة بالدراسات والإستشارات الهندسية، ولديها خبرة

في هذا المجال لا تقل عن ١٠ سنوات، ومن أهم المدن والبلدات التي قامت بإجراء دراسات مختصة بإنشاء وتأهيل الشبكات التي تغذيها المولدات الكهربائية عبر هذه الشركة هي مدينة بنت جبيل ، مدينة الهرمل، مدينة النبطية، بلدة عيترون ، بلدة عين بعال ...

وبعد تكليف الشركة بإجراء دراسة لشبكة الاشترك القديمة قامت بالخطوات التالية :

- تحديد هدف الدراسة .
- تقييم مشكلة شبكة الاشترك القديمة .
- جمع المعلومات وتحليلها لإختيار الطرق الأنسب والأقل تكلفة لتأهيل الشبكة.

رئيس البلدية
الدكتور اسماعيل حجازي



يقول الله تعالى في محكم كتابه:
(رَتَعَاؤُنْسًا عَلَى السَّبِيلِ وَرَتَعَاؤُنْسًا عَلَى
الْأَنْفُسِ وَالْعُنُونِ وَرَتَعَاؤُنْسًا عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ
الْعِقَابِ).

إنطلاقاً من مسؤوليتنا إتجاه
أهلنا الكرام الذين يستحقون منا
الغالي والنفيس وعملاً بحديث أمير
المؤمنين الإمام علي (ع): الله الله
في نظم أمركم. قامت بلدية قبريخا

بتحديث إشترك الكهرباء ليلبي الحاجة المتزايدة
عليه وليتناسب مع التطور العمراني الأفقي في
البلدة.

نضع بين أيديكم هذا الكتيب الذي يوثق مراحل
تأهيل الإشترك ليكون دليلاً على أن تنظيم الأمر
هو سر النجاح ونعدكم بأننا سنبقى في خدمتكم
لأن خدمتكم شرف لنا.

غدت شبكة الاشترك من الحاجات الضرورية
للناس وخاصة في ظل غياب شبه كامل لكهرباء
الدولة والتي لا يمكن الاعتماد عليها لكثرة الانقطاع
مما يزيد الحاجة لتأمين بديل بأقل كلفة ممكنة
وهذا يدفع إلى استخدام الطاقة البديلة والتي
تقلل التكاليف وتحافظ على البيئة .



هدف الدراسة

تقييم مشكلة شبكة الاشتراك القديمة :

تكمّن المشكلة في :

- طريقة تمديد الكابلات
 - طريقة توزيع وتوصيل الكابلات
 - طريقة توزيع المولدات
 - طريقة ربط كابلات الرئيسية والفرعية بعضها ببعض
 - طريقة ربط المولدات بعضها ببعض
- وهذا يتسبب بدوره في :
- نسبة هدر طاقة مرتفعة
 - عدم القدرة على التحكم والسيطرة
 - عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لشبكة الاشتراك وينتج عن هذا خدمة سيئة وغير مرنة بالإضافة الى تكاليف مادية جديدة.

يجب ان تؤدي هذه الدراسة الى:

تمديد شبكة نموذجية للاشتراك بالشكل الانسب والافضل وذلك من خلال تقديم خدمة جيدة مع افضل نوعية باقل تكلفة ممكنة على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

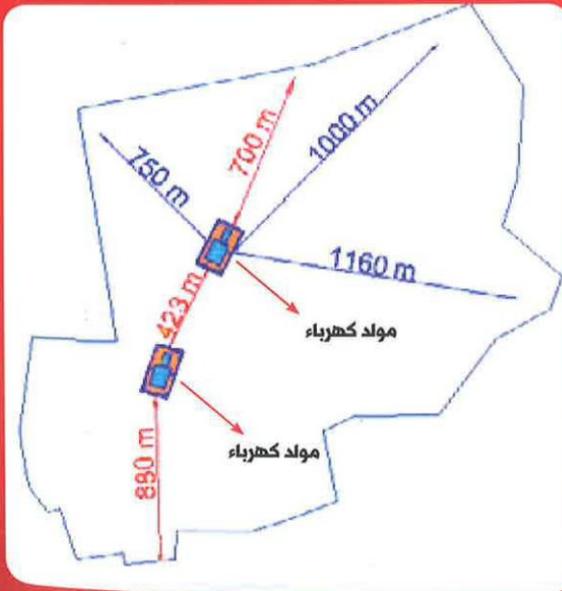
وذلك من خلال تحديد :

1. طريقة توزيع المولدات مع تحديد مكان المولدات والقدرة المطلوبة على المدى القريب والبعيد .
2. تحديد طريقة توزيع الشبكة لتغذية المشتركين مع تحديد سماكة كل كابل مع الأخذ بعين الاعتبار التطور العمراني في البلدة .
3. تحديد شكل تابلواهاات التغذية الرئيسية .
4. تحديد طريقة توصيل المولدات مع بعضها ببعض .

جمع المعلومات وتحليلها لاختيار الطرق الانسب لتأهيل الشبكة

بعد الكشف الميداني على شبكة الاشتراك القديمة الخاص بالبلدة تبين لنا ما يلي :

- يوجد ثلاثة مولدات لتغذية الشبكة بقدرة -KVA 130-KVA 200-KVA 325 موزعين على مكانين مختلفين .



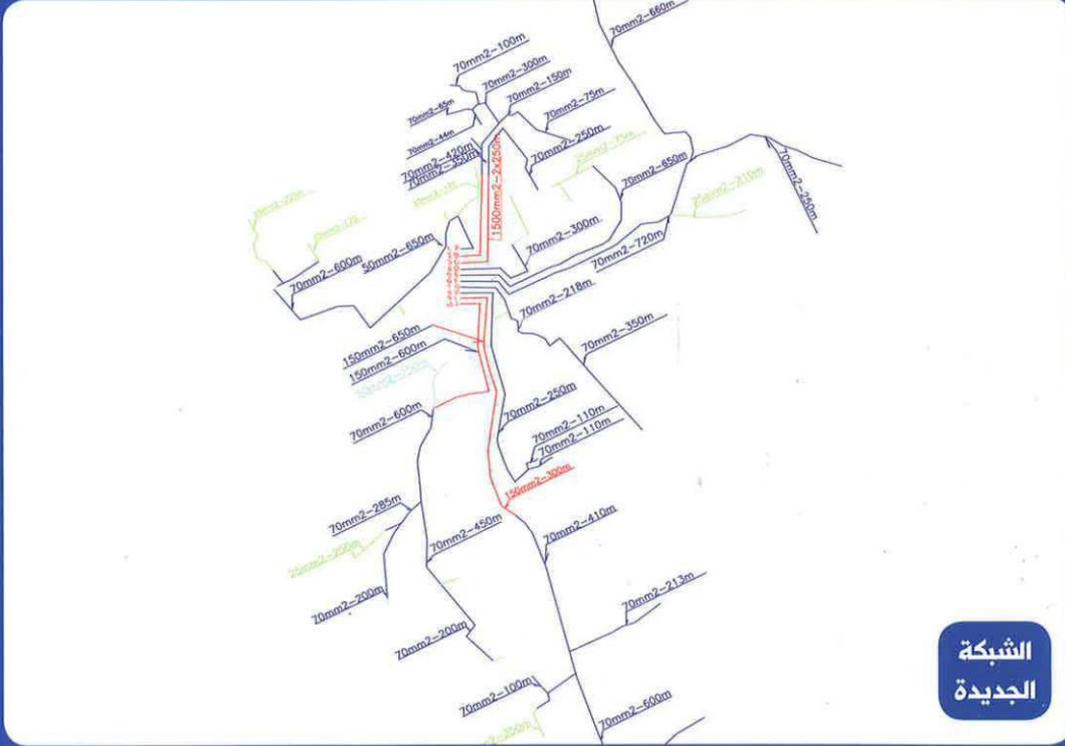
- يبلغ عدد علب العدادات 132 علبة
- يبلغ عدد المشتركين حوالي 350 مشترك
- يبلغ طول الشبكة القديمة حوالي 10200 متر موزعين على الشكل الآتي :
- كابل المنيوم سماكة 150 ملم : طول 1000 متر
- كابل المنيوم سماكة 70 ملم : طول 2600 متر
- كابل المنيوم سماكة 50 ملم : بطول 300 متر
- كابل المنيوم سماكة 25 ملم : بطول 500 متر
- كابل المنيوم سماكة 4X16 : بطول 2100 متر
- كابل المنيوم سماكة 2X16 : بطول 2700 متر
- الشكل العام لشبكة القديمة مع توزيع المولدات

3- تحديد طريقة توزيع الكابلات لتغذية المشتركين

بعد ان تمت دراسة جميع المعطيات من بينها طول الشبكة، الاحمال والنمو السكاني ومن خلال هذه المعطيات تم تحديد طول كل كابل وتم دراسة نسبة هبوط الجهد على جميع اجزاء الشبكة مع الشكل العام لتوزيع الكابلات وكانت المعطيات الاتية :

تم تحديد النقطة الوسطية لتجميع المولدات من خلال المعطيات الأساسية التالية :

- بعد المسافات .
- توزيع عدد المشتركين.
- نوعية الأحمال .
- الزيادة السكانية على المدى المتوسط والبعيد .



مجموع طول الكابلات m	كابل 2x16 ملم/م	كابل 16 ملم/م	كابل 25 ملم/م	كابل 50 ملم/م	كابل 70 ملم/م	كابل 150 ملم/م	عدد العلب	عدد المولدات	عدد المشتركين على الشبكة الجديدة
12000	لا يستخدم في التمديدات الرئيسية للشبكة	لا يستخدم في التمديدات الرئيسية للشبكة	1000	1000	7500	2500	300	3 400kva 325kva 200kva	475

وتم تجزئة تأهيل الشبكة على عدة مراحل لتخفيف من الأعباء المالية وقد اكتمل التأهيل بنسبة 90%. وبهذا تصبح الشبكة قادرة على استيعاب ما لا يقل عن 800 مشترك بعد ان كانت 350 مشترك.

* شراء مولد جديد بقوة 400 KVA

* كذلك تم استخدام برنامج معلوماتي متطور لإدارة المولدات.

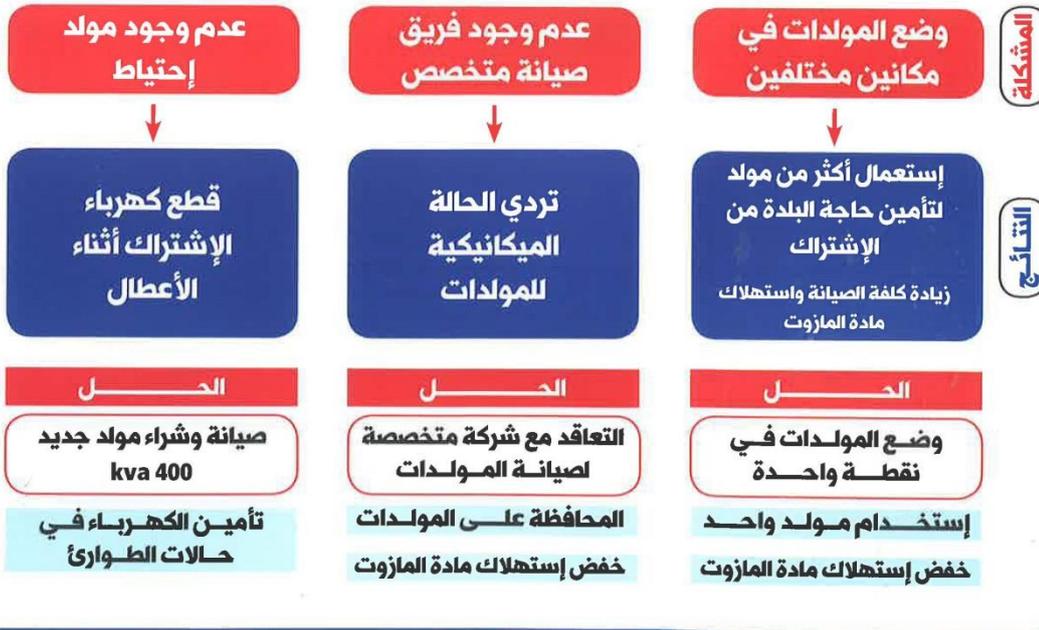
* تلاميذ شركة متخصصة لصيانة المولدات



الخلاصة

دراسة علمية لواقع الإشتراك

بناء على الدراسة تم تحديد بعض النقاط الضرورية لتطوير إشتراك الكهرباء





عدم انقطاع الكهرباء حتى أثناء العواصف العاتية حفظ الهدر في الشبكة إلى حدوده الدنيا تأمين الكهرباء بقوة 220 v في المنازل المتواجدة على اطراف البلدة وفي كل الأوقات

استطاعت البلدية وبالتعاون مع الجهات المانحة تأمين المبلغ المطلوب لربط المولدات بنظام synchro. يساعد هذا النظام على :

- 1- الاختيار اوتوماتيكياً بين المولدات المتوفرة (400، 325، 200 KVA) وذلك حسب حاجة البلدة من الكهرباء
- 2- يساعد هذا النظام إلى خفض استخدام مادة المازوت والمحافظة على المولدات.

الفهرس

7.....	المقدمة
13.....	القسم الاول : بلدية قبريخا وأعمال التدريب التي جرت فيها
14.....	الفصل الاول : وصف بلدية قبريخا وشرح عام حول اعمال التدريب.
25.....	الفصل الثاني : الاعمال التي نفذت خلال التدريب
	القسم الثاني : اسس وقواعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية وتطبيقها في بلدية
39.....	قبريخا .
40.....	الفصل الاول: اسس و قواعد التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:
41.....	المبحث الاول: تعريف واهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:
56.....	المبحث الثاني : مراحل وعوائق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية:
	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي التتموي في بلدية قبريخا ، النجاحات والاختافات ومقترحات
77.....	التطوير
78.....	المبحث الاول : :نجاحات واختافات بلدية قبريخا في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية.....
94.....	المبحث الثاني : :مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي التتموي في بلدية قبريخا .
١١٠.....	الخاتمة
١١٤.....	لائحة المراجع
١١٧.....	الملاحق
١٢٣.....	الفهرس