JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (80)
2024-11-25
https://jaspss.com

بحث بعنوان

التخطيط الاستراتيجي في البلديات وأثره في إحداث التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على البلديات الأردنية

اعداد

حازم عواد الزيادات

رئيس وحدة التنمية – بلدية الفحيص

الملخص

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى إلقاء الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية في إحداث التنمية المحلية المستدامة، من خلال منهجيات وأساليب التخطيط التنموي الشمولي السليم المبني على قواعد بياناتية ومعلومات ومؤشرات أساسية يستند إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي الشمولي والتشاركي والتكاملي، تسهم بشكل فاعل في إحداث التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية بعدالة وشافية وشمولية ومساواة تحقيقًا لمبادئ الحوكمة والحكم الراشد في ظل المتغيرات المتسارعة والتحديات الراهنة التي قد تجعل عملية التنمية تحدٍ كبير وهام أمام المخططين ومتخذي القرار.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، البلدية، التنمية المستدامة.

Abstract

This research study aims to shed light on the importance of strategic planning in Jordanian municipalities and its importance in achieving sustainable local development, through sound comprehensive development planning methodologies and methods based on databases, information and basic indicators that are relied upon in the context of comprehensive, participatory and integrated strategic planning, contribute effectively in achieving sustainable development for local communities with justice, transparency, comprehensiveness and equality. In order to achieve the principles of governance and good governance in light of the rapid changes and current challenges that may make the process of development a major and important challenge facing planners and decision-makers.

Keywords: planning, strategic planning, municipality, sustainable development.

المقدمه

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة هامة في توجيه الجهود البلدية نحو تحقيق التنمية المستدامة. وفي عالم يتسم بالمتغيرات المتسارعة والسريعة، يصبح التخطيط الاستراتيجي ضروريًا لتوجيه البلديات نحو تحقيق أهدافها المرجوة والتصدي للتحديات المستقبلية. ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية، وكيف يمكن أن يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

تعد البلديات من أهم الجهات الحكومية المسؤولة عن تحقيق التنمية المحلية. من جانب آخر يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يساعد في تحديد الأهداف المستقبلية وتوجيه الموارد لتحقيق نتائج مستدامة. ويواجه الأردن تحديات عديدة في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، وهو ما يجعل دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في البلديات أمرًا هاماً وضروريًا.

يرى (هنري فايول) أنّ التخطيط: "يشمل التنبُّؤ بما سيكون عليه المُستقبل، مُتضمِّناً الاستعداد لهذا المُستقبل".

ويرى (أحمد السيّد مصطفى) أنّ التخطيط هو: "فنُّ التعامُل مع المُستقبل، وأنّه الوظيفة المُبكِّرة، أو نقطة البداية في أيّ عمليّة، وأنّه يتضمَّن تصميم الأهداف، وتقييمها، واختيار المُناسب منها، وتحديد كيفيّة بلوغها، من خلال برامج، وأنّ هذه الأهداف هي بمثابة معايير؛ لقياس الأداء الفِعليّ، فالتخطيط يقوم على عُنصرَين أساسيَّين: التنبُّؤ بالمُستقبل، والاستعداد للمُستقبل."

وفي سياق البلديات محور دراستنا، يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز التنمية المستدامة.

مشكلة البحث

في عالم مضطرب مليء بالمتسارعات كالنمو السكاني المضطرد والثوره التكنولوجية الهائلة، والتحديات كالتوسع العمراني والقطاعي الاقتصادي والتغير المناخي، في ظل ضعف الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة والتوزيع الامثل لمكتسبات التنمية المحلية المتاحة بعدالة ومساواة. بات من الضروري والأهمية القصوى أن تتبنى البلديات التخطيط الاستراتيجي البناء الواعي والمدرك للواقع والمبني على البيانات والمؤشرات على جميع المستويات القطاعية والديمغرافية والسكانية والاقتصادية، بنظرة شمولية ثاقبة تستشرف المستقبل وتأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة والطارئة والتحديات المستقبلية التي قد تعتري التخطيط التنموي الشمولي للمدن .

ولما كانت الرؤى والتطلعات والاحتياجات والرغبات المجتمعية لا متناهية وتفوق حجم الموارد المتاحة والواقع، كان لا بد من المشاركة والتشاركية والتكاملية في تبني التخطيط الاستراتيجي التنموي الواضخ والبناء والذي يأخذ بعين الاعتبار والاهمية لكافة المتطلبات والرغبات والاحتياجات والتحديات والفرص ومصادر القوة والضعف والتهديدات في تحليل رباعي تشاركي. كركيزة أساسية لتحديد الأولويات من المشاريع والبرامج والأنشطة والخطط التشاركية والتكاملية بتنسيق وعناية كل أطراف العلاقة واصحاب المصالح.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في الإجابة حول هل نحن على الطريق الصحيح في التبني والوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وجودته في بلدياتنا الأردنية، وما مدى وحجم المشاركة الحقيقية الفاعلة في الإعداد والتنفيذ لهذه الخطط، ومدى وحجم تبني القيادات المؤسسية والحكم المحلي ممثلاً بمجالسنا المحلية لعملية التخطيط واتخاذ القرار السليم. ومدى قدرة البلديات على جذب الدعم والجهات المانحة واشراك القطاع الخاص في عملية التنمية المحلية المستدامة التي تسهم في تحقيق الخطط والبرامج والأنشطة والمشاريع وتجعل من

الخطط الاستراتيجية ثمرة تعاون تشاركي وتكاملي ذات أثر وقيمة مضافة تطال كافة المناحي والقطاعات وتلتمس نتائجها كافة أصحاب العلاقة والمصلحة.

كل ذلك يشمله سؤالنا المحوري: **ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنمية المستدامة داخل البلديات الأردنية؟**

أهداف البحث

- التعرف على مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية.
- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية المستدامة.
- تقديم توصيات لتحسين دور التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية.
- إبراز دور وأهمية وجودة التخطيط الاستراتجي في إحداث التنمية المستدامة.
- التعرف على القوانين والتشريعات الناظمة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات.
- تعزيز أهمية الشراكة والمشاركة الحقيقية لأصحاب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي البناء.

أهمية البحث

تأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التطور السريع الذي تشهده بلديات المملكة الأردنية الهاشمية نحو اتخاذ خطوات إيجابية ومتقدمة بتحقيق دورها الهام في عملية التنمية الشاملة باعتبارها حاضنة التنمية المحلية المستدامة، من خلال برامج وخطط ومشاريع وأولويات التخطيط الإستراتيجي البنّاء.

وقد جاءت هذه الدراسة لتؤكد على أهمية التخطيط الإستراتيجي الفعّال، وجودته في إحراز التقدُّم وإحداث التنمية المحلية الشاملة والمستدامة، ودفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في المدن والمناطق الأردنية.

يسهم البحث في تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالبلديات الأردنية، ويقدم حلولًا لتعزيز دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة.

فرضيات الدراسة:

تعد البلديات الأردنية اللبنة الأساسية الأولى في تبني وإحداث عملية التنمية الشاملة والمستدامة. والتي لعبت ومنذ تأسيس أول بلدية أردنية (بلدية إربد) عام 1881 ما قبل قيام الدولة الأردنية 1921 دوراً تنموياً بارزاً في إحداث التقدم المحلي بكافة أشكال التنمية ومناحي الحياة.

وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية: –

1. **فرضيتين رئيسيتين:**

- هناك علاقة قوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البلديات وإحداث التنمية المحلية المستدامة.
- تشّكل البلديات دوراً أساسيًا ومحوراً هامًا في عملية التنمية المستدامة.

2. **فرضيات فرعية:**

- قدرة التخطيط الاستراتيجي البنّاء على إحداث التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي الفعّال في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البلديات.
- يعزز التخطيط الاستراتيجي كفاءة استغلال الموارد المحلية لتحقيق التنمية المستدامة.
- وجود رؤية واضحة وأهداف محددة في البلديات يؤدي إلى تحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية.
- يؤثر إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي إيجابياً على تحقيق التنمية المستدامة.

- يعتمد نجاح التنمية المحلية المستدامة على مدى التزام البلديات بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية ومحورية التخطيط الإستراتيجي في عملية التنمية المستدامة، حيث تناولت الموضوع من عدة جوانب وابعاد دراسية وتحليلية تصب في مجملها أن التخطيط البنّاء المبني على منهجيات وأدوات وأساليب علمية ذو أثر فاعل في إحداث التمنية المحلية الشاملة والمستدامة. ومن هذه الدراسات تقرير وزارة الإدارة المحلية:(2022) قياس جودة التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية، والتي أظهرت تصنيف جودة التخطيط الاستراتيجي كما يلي:-

25% من البلديات تحقق معايير جيدة في التخطيط الاستراتيجي.

50% من البلديات تعتمد تخطيطًا استراتيجيًا متوسط الجودة.

25% من البلديات لديها تخطيط استراتيجي ضعيف بسبب غياب التدريب والموارد.

ومن هنا فأن جودة التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة. وبالتالي فإن البلديات التي طورت خططًا استراتيجية شاملة وفعالة أظهرت نتائج إيجابية على مستوى التنمية المحلية، بينما البلديات ذات التخطيط الضعيف واجهت تحديات في تحقيق أهدافها التنموية.

و هذا مُلخَّص لثلاث دراسات تناولت موضوع البحث والدراسة، وهي:-

1. **التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة:** دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية" تأليف: د. أسامة حسين شكشك.

وقد تناولت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال أبعاده المختلفة مثل الرؤية، الرسالة، والأهداف، وارتباطها بأبعاد التنمية المستدامة مثل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

2. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية"

تأليف: نور علي عبود العُبيدي.

وبحثت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة من خلال قياس تأثير أبعاد التخطيط مثل الرسالة والرؤية والأهداف على التنمية الشاملة. شملت عينة البحث قيادات إدارية في جامعة الموصل.

3. التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الموصل"

حيث ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، مع استعراض تأثير المعوقات الإدارية والاقتصادية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية. الدراسة استخدمت استبيانات موزعة على العمداء ومساعديهم.

البلديات الأردنية:

يبلغ العدد الحالي لبلديات المملكة الأردنية الهاشمية 104 بلدية، وقد منح القانون (قانون الإدارة المحلية رقم 22 لسنة 2021) البلديات والمجالس البلدية والمحلية المهام والصلاحيات التشريعية النافذة التي تتطلب منها وضع الخطط الاستراتيجية ودليل الاحتياجات المحلية من الإعداد والإقرار والتنفيذ. و في يلي عرض لأهم الجوانب التي تناولتها دراسنتا البحثية والتي تبرز دور التخطيط الأستراتيجي بأبعادة المختلفة في إحداث التنمية المحلية المستدامة:-

صلاحيات ودور البلديات والمجالس المحلية:-

تعد بلديات الأردن بمجالسها المحلية النواة الأولى لوحدات الديمقراطية التنموية منذ بداية عهد الدولة الأردنية، وقد قامت وبكل اقتدار وكفاءة بتولي مسؤولية إعداد وثيقة الاستقلال في 1946/5/25 وحملتها على عاتقها، لتستمر بعدها رسالة العطاء ودعمها الدؤوب لمراحل ومتطلبات التنمية عبر سنوات تطور الأردن، وما شهده من صعوبات وتحديات نحو آفاق من المستقبل المشرق الواعد، ماضية قدمًا في النهضة والتطور. وقد كانت بلدياتنا وقبل فترة زمنية ليست بالبعيدة تقدر بأقل من عقد مستقلة استقلالاً إداريًا وماليًا.

مهام وصلاحيات المجلس البلدي:-

منح قانون الإدارة المحلية رقم 22 لسنة 2021 المجلس البلدي مهام وصلاحيات واضحة وصريحة تبنت أهمية التخطيط الاستراتيجي التنموي والاستثماري بتشاركية وتكاملية فاعلة بين كافة أصحاب المصلحة تضمنتها المادة 15-أ نورد منها التالي:-

المادة 15- أ – مع مراعاة أحكام التشريعات النافذة، يناط بالمجلس البلدي ضمن حدود منطقة البلدية المهام والصلاحيات التالية:-

1- إقرار مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنموية والاستثمارية ودليل احتياجات منطقة البلدية وتحديد الأولويات ورفعهما للمجلس التنفيذي.

2- التخطيط الحضري والعمراني للبلدية واستحداث وتخطيط وتنظيم الشوارع وإلغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتكليف أصحاب الأراضي المكشوفة الواقعة على الشوارع.

3- إدارة أملاك البلدية وأموالها والانفاق منها على تنفيذ مهامه ومسؤولياته بما في ذلك إقامة الأبنية اللازمة وتأجيرها ورهنها وبيعها والتبرع بها وشراء غيرها وفقًا لأحكام هذا القانون وقبول الهبات والتبرعات شريطة موافقة مجلس الوزراء عليها إذا كانت من مصدر غير أردني.

4- استثمار أموال البلدية المنقولة وغير المنقولة وتحديد بدلات استثمارها وتوفير بيئة استثمارية من خلال إزالة أي عوائق أمام الاستثمار وتشجيع المنافسة في ممارسة الأنشطة الاقتصادية عن طريق تبسيط الإجراءات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

5- إقرار البرامج المُعدَّة لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية وإدارة جميع الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المرتبطة بها.

6- إقرار خطة طوارىء البلدية لمواجهة الكوارث الطبيعية إو ظروف استثنائية وجمع التبرعات وتوزيعها على المتضررين ورفعها للمجلس التنفيذي.

7- تعيين أماكن المكتبات العامة والمراكز الثقافية والمتاحف والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية ومواقع الحدائق ومراكز الترفيه وملاعب الأطفال والمراكز الخاصة بهم وفق التشريعات ذات العلاقة.

8- التنسيق مع الجهات المعنية لإنشاء شبكات الصرف الصحي وإنشاء دورات المياه وإدارتها.

9- المساهمة في رعاية المرافق السياحية والتراثية الواقعة ضمن منطقة البلدية وكيفية استغلالها وتأجيرها واستثمارها وتحسين واقعها بالتشارك مع الجهات ذات العلاقة.

10- التنسيق مع الجهات المعنية في إدارة تزويد السكان بالكهرباء والماء والغاز والمشاركة في تحديد مواقع محطات التحويل والمشاركة في تحديد مساراتها.

11- المساهمة في تنفيذ أعمال ومشاريع المستشفيات والمراكز الصحية العامة وغير ذلك من المنشآت الصحية وفقًا لحاجة المنطقة.

12- التنسيق مع الجهات المعنية فيما يتعلق بتحديد مواقع المدارس الحكومية والمهنية ودور العبادة وصيانتها، وفقًا لحاجة المنطقة.

13- مناقشة وتقييم نتائج الخطط التنفيذية التي يعرضها عليه رئيس البلدية.

وتشير هذه المهام والصلاحيات المذكورة أعلاه إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي التنموي ومحورية دور البلديات ومجالسها في إحداث نقلة نوعية في عملية التنمية المحلية الشاملة والمستدامة بمشاركة مجتمعية، وتكاملية أصحاب المصلحة نحو تحقيق صنوفًا من التنمية بكافة الأشكال والمجالات والقطاعات الحيوية المختلفة ذات الأثر الملموس على حياة المواطن والبيئة المحيطة به وتحقق أهداف استراتيجية محلية منبثقة من الأهداف الوطنية وأهداف وزارة الإدارة المحلية وذات صلة بأهداف المحافظة التي تلبي رغبات واحتياجات وتطلعات وأولويات المجتمع المحلي.

التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف الطويلة الأجل وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد القوى والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) ، وتطوير الخطط التي تسمح للمنظمة بالاستفادة من الفرص والتغلب على التهديدات.

وفي سياق البلديات، يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف التنموية المحلية وتطوير السياسات والبرامج التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف. ويتضمن ذلك تحديد الموارد المتاحة وتوزيعها بشكل فعال واستخدامها

بالشكل الأمثل، وتنسيق الجهود مع كافة الجهات المعنية الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص وكافة أصحاب العلاقة.

من جانب آخر تعتبر التنمية المستدامة إحدى الأهداف والركائز الأساسية والرئيسية للمجتمعات الحديثة، حيث تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية المتاحة. وتلعب البلديات دورًا حيويًا هاماً في تحقيق هذا الهدف من خلال تنفيذ السياسات والبرامج والخطط التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يسمح للبلديات بتحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أبعاد التخطيط الاستراتيجي هي مجموعة من العناصر والمحاور التي تشكل الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة. فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

1. البعد الرؤيوي:(Visionary Dimension)

- يتمحور حول وضع رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد الاتجاه العام الذي تسعى المنظمة للوصول إليه على المدى الطويل.
- يتضمن صياغة الرؤية والقيم الأساسية للمنظمة.

2. البعد التحليلي:(Analytical Dimension)

- يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.
- يساعد في فهم السياق الذي تعمل فيه المنظمة وتحديد العوامل المؤثرة على أدائها.

3. البعد الاستراتيجي:(Strategic Dimension)

- يتعلق بوضع الأهداف الاستراتيجية المحددة والقابلة للقياس.
- يشمل تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بناءً على الموارد والقدرات المتاحة.

4. البعد التشغيلي:(Operational Dimension)

- يركز على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل وبرامج تشغيلية قابلة للتنفيذ.
- يتضمن تحديد الموارد المطلوبة، وضع الجداول الزمنية، وتحديد المسؤوليات.

5. البعد التنظيمي:(Organizational Dimension)

- يرتبط بتهيئة الهيكل التنظيمي والموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف.
- يشمل تعزيز القيادة، إدارة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة.

6. البعد الزمني:(Temporal Dimension)

- يحدد المدى الزمني لتحقيق الأهداف، ويأخذ في الاعتبار الأهداف قصيرة المدى، متوسطة المدى، وطويلة المدى.

7. البعد المالي:(Financial Dimension)

- يتناول الجوانب المالية، بما في ذلك تحديد الميزانية المطلوبة لتطبيق الخطط الاستراتيجية، وتحليل العائد على الاستثمار.

8. البعد التكنولوجي:(Technological Dimension)

- يركز على استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

9. البعد البيئي:(Environmental Dimension)

- يتعامل مع الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ويتأكد من أن الاستراتيجية لا تؤثر سلبًا على البيئة والمجتمع.

10. البعد التقييمي:(Evaluative Dimension)

- يهدف إلى مراقبة الأداء وتقييم النتائج مقارنة بالأهداف الموضوعة.
- يعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لإجراء التعديلات اللازمة.

أهمية هذه الأبعاد:

إن هذه الأبعاد تعمل بشكل تكاملي لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المرجوة.

- **أبعاد التنمية المستدامة:**

أبعاد التنمية المستدامة هي الركائز الأساسية التي تستند إليها لتحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأجيال الحالية والمستقبلية. تشمل هذه الأبعاد:

1. البعد الاقتصادي:(Economic Dimension)

- يركز على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتحسين جودة الحياة.
- يشمل دعم الابتكار، تعزيز الإنتاجية، توفير فرص العمل، وضمان توزيع عادل للموارد.
- يسعى لتحقيق التوازن بين استخدام الموارد وتحقيق التنمية دون الإضرار بالاقتصاد المستقبلي.

2. البعد الاجتماعي:(Social Dimension)

- يتعامل مع تعزيز العدالة الاجتماعية والمساواة وتحسين جودة الحياة.
- يشمل مكافحة الفقر، تحسين التعليم والصحة، تعزيز حقوق الإنسان، وتمكين الفئات المهمشة.
- يسعى إلى بناء مجتمعات مستقرة ومتوازنة تعزز التماسك الاجتماعي.

3. البعد البيئي:(Environmental Dimension)

- يركز على الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة من التدهور.
- يشمل إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة، الحد من التلوث، التكيف مع تغير المناخ، والحفاظ على التنوع البيولوجي.
- يهدف إلى ضمان استدامة الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

4. البعد الثقافي(Cultural Dimension) إضافي في بعض السياقات

- يعزز الحفاظ على التنوع الثقافي والهوية الثقافية.
- يشمل احترام التقاليد والقيم المحلية، مع دمجها في السياسات التنموية.

5. البعد المؤسسي (Institutional Dimension) إضافي في بعض الأطر:

- يركز على تعزيز الحوكمة الرشيدة والمؤسسات القوية.

- يشمل الشفافية، المساءلة، وسيادة القانون لضمان تنفيذ السياسات المستدامة بفعالية.

أهمية هذه الأبعاد:

إن هذه الأبعاد بمجملها تشكل الإطار الأساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي وضعتها الأمم المتحدة. كما وتضمن توفير احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

التكامل بين الأبعاد:

إن عملية تحقيق التنمية المستدامة تعتمد وبشكل رئيسي على التوازن بين هذه الأبعاد، حيث إن أي خلل في أحدها يؤثر على الأبعاد الأخرى. على سبيل المثال:

- ✓ الاهتمام بالنمو الاقتصادي فقط قد يؤدي إلى تدهور البيئة وزيادة التفاوت الاجتماعي.
- ✓ التركيز على البيئة دون دعم الاقتصاد يمكن أن يؤثر على مستوى المعيشة.

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة:

يساعد التخطيط الاستراتيجي البلديات على تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوجيه المنظم للموارد لتحقيق أهداف بيئية واقتصادية واجتماعية.

وفي دراستنا التحليلية هذه قمنا بالربط ما بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة، وصولاً إلى طبيعة هذه العلاقة الترابطية بجانبيها الكمي والنوعي. وتالياً جدولًا (جدول رقم 1) يقارن بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة ويبين العلاقة بينهما، مع التركيز على الجوانب الكمية والنوعية.

جدول (1) أبعاد التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأبعاد التنمية المستدامة

الأبعاد	التخطيط الإستراتيجي	التنمية المستدامة	العلاقة	الجوانب الكمية والنوعية
البعد الاقتصادي	تخصيص الموارد. تحليل التكاليف والعوائد. التنبؤ المالي.	تعزيز النمو الاقتصادي وتقليل الفقر والبطالة.	تحسين استخدام الموارد لتحقيق أهداف اقتصادية مستدامة.	كمية: قياس التكاليف والعوائد. نوعية: استدامة المشاريع.
البعد الاجتماعي	تحسين المهارات. التركيز على اصحاب المصلحة. تحقيق الشمولية.	العدالة الاجتماعية. تعزيز الصحة والتعليم.	التركيز على رفاه الأفراد والمجتمعات.	كمية: إعداد المستفيدين. نوعية: جودة الخدمات.
البعد البيئي	تقليل الأثر البيئي. تعزيز المسؤولية البيئية.	الحفاظ على الموارد الطبيعية. مكافحة التغير المناخي.	تقليل الأضرار البيئية وتعزيز الاستدامة.	كمية: نسب الانبعاثات. نوعية: كفاءة استخدام الموارد
الرؤية المستقبلية	تحديد الأهداف طويلة الأجل. صياغة الرؤية والرسالة.	تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية	التركيز على تكامل الرؤية لتحقيق استدامة شاملة.	نوعية: وضوح الرؤية والاستراتيجية.

		والبيئية والاجتماعية.		
الإبتكار والتطوير	دمج الابتكار في التخطيط . استخدام التكنولوجيا.	تعزيز الابتكار لتحقيق الاستدامة.	دمج الابتكار لتحقيق الاهداف المشتركة	كمية: عدد المشاريع الابتكارية. نوعية: أثر الابتكار.

ويشير الجدول أعلاه إلى نوعين من الجوانب التي تبين طبيعة العلاقة الترابطية ما بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة. وهي:-

- الجوانب الكمية: تتعلق بالمقاييس الرقمية مثل المؤشرات الاقتصادية، نسب الانبعاثات، أو عدد المستفيدين.
- الجوانب النوعية: ترتبط بجودة العمليات والنتائج، مثل كفاءة استخدام الموارد واستدامة المشاريع.

تكمن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في استخدام منهجيات استراتيجية لتحقيق أهداف مستدامة تشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

ويمكن لنا التعبير عن العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة باستخدام معادلة رياضية تجمع بين الأبعاد الأساسية للتخطيط والتنمية، حيث تتأثر أبعاد التنمية المستدامة (D) مباشرةً بأبعاد التخطيط الاستراتيجي (S) من خلال مجموعة عوامل (C) التي تعبر عن مدى التوافق بين التخطيط والتنمية:

العلاقة الرياضية:

$$D = f(S, C)$$

- حيث إن:-

- D: أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)
- S: أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل)
- C: عوامل التوافق (الإدارة الفعّالة، الموارد المتاحة، التكنولوجيا، الابتكار)
- f: تمثل العلاقة الوظيفية (قد تكون خطية أو غير خطية) بناءً على قوة التأثير

توضيح المعادلة:

1. البعد الاقتصادي:

يمثل عوامل التوازن بين التخطيط والتنمية الاقتصادية.

2. البعد الاجتماعي:

يمثل مدى تأثير الرسالة والأهداف على العدالة الاجتماعية.

3. البعد البيئي:

يعكس تأثير التقييم البيئي والابتكار في استدامة الموارد.

الفهم النوعي:

توضح هذه العلاقة أن نجاح التنمية المستدامة يعتمد على مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي على دمج الرؤية المستقبلية والتحليل الواقعي مع موارد التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المؤثرة على البيئة والمجتمع والاقتصاد.

ولإجراء مثال حسابي بناءً على العلاقة الرياضية التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي بأبعاد التنمية المستدامة، نفترض المعادلة التالية:

فرض المعادلة:

$$D = a.\ S1 + b.\ S2 + c.\ S3$$

حيث إن :

D: درجة التنمية المستدامة (على مقياس 0–100)

S_1, S_2, S_3: أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف، التحليل المالي) على مقياس 0–10

a, b, c: عوامل الوزن لكل بُعد

الافتراضات:

الرؤية8 = (S_1)

الأهداف7 = (S_2)

التحليل المالي6 = (S_3)

عوامل الوزن:

a = 0.4 لأهمية الرؤية

b = 0.35 لأهمية الأهداف

c = 0.25 لأهمية التحليل المالي

الحساب: ***D = (0.4*8) + (0.35 * 7) + (0.25 * 6)***

1. حساب كل جزء:

0.4*8 = 3.2

0.35 * 7 = 2.45

0.25 *6 = 1.5

2. جمع القيم

3. D = 3.2 + 2.45 + 1.5 = 7.1

النتيجة:

يتضح لنا مما سبق أن درجة التنمية المستدامة الناتجة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي هي 7.15 من 10، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط إلى مرتفع.

التحليل:

إن النتيجة أعلاه تبين لنا أن:

- ✓ التركيز الأكبر على "الرؤية" في هذه الحالة يُظهر تأثيرها الحاسم على تحقيق التنمية المستدامة.
- ✓ لتحسين النتيجة، يمكن تعزيز الأهداف والتحليل المالي عبر استراتيجيات أكثر كفاءة.

نتائج واقعية على جودة التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية:

فيما يلي استعراض لنتائج واقعية من دراسات وتقارير تناولت جودة التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية وتأثيره على التنمية المحلية المستدامة والتي تؤيد نتائج دراستنا التحليلية التي قمنا بها هذه :

1. تحديات تواجه جودة التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية:

وتبينها نتائج دراسة المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية:(2019)

نقص القدرات الإدارية والفنية:

65% من البلديات أظهرت ضعفًا في إعداد رؤى استراتيجية طويلة الأمد.

التركيز غالبًا على الحلول قصيرة الأجل بدلاً من التخطيط المستدام.

محدودية الموارد المالية:

قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط والتنفيذ، مما أدى إلى تأخير المشاريع أو إلغائها.

غياب المشاركة المجتمعية:

70% من البلديات لا تُشرك المجتمع المحلي بشكل كافٍ في إعداد خططها، مما يؤدي إلى عدم مواءمة الخطط مع احتياجات السكان.

2. أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة:

وتبينها دراسة حالة: بلدية إربد الكبرى ،(2020) وحالة بلدية مأدبا الكبرى (2021)

إجراءات التخطيط الجيدة:

تبنت بلدية إربد خطة استراتيجية واضحة تضمنت:

- تحليل بيئة متكامل.(SWOT)
- إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في وضع الخطط.
- وضع مؤشرات أداء لقياس تحقيق الأهداف.

النتائج:

- زيادة في الإيرادات بنسبة 20% من خلال تحسين نظام الجباية وتطوير الأسواق المحلية.
- تحسين خدمات البنية التحتية (مثل الطرق، شبكات المياه والصرف الصحي) بنسبة 15.%
- انخفاض معدل البطالة المحلي بنسبة 10% من خلال تشجيع المشاريع الصغيرة.

دراسة حالة: بلدية مأدبا الكبرى:(2021)

تبنت بلدية مأدبا خطة استراتيجية تضمنت:

- ضعف في جودة التخطيط:
- غياب الأهداف الواضحة.
- ضعف التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى.
- تأخر في تنفيذ المشاريع الخدمية بنسبة 30.%
- انخفاض مستوى رضا المواطنين عن الخدمات البلدية إلى أقل من 50.%

3. قياس جودة التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية:

تقرير وزارة الإدارة المحلية:(2022)

تصنيف جودة التخطيط الاستراتيجي:

- 25% من البلديات تحقق معايير جيدة في التخطيط الاستراتيجي.
- 50% من البلديات تعتمد تخطيطًا استراتيجيًا متوسط الجودة.
- 25% من البلديات لديها تخطيط استراتيجي ضعيف بسبب غياب التدريب والموارد.

المشاريع التي تديرها البلديات :-

تدير البلديات مشاريع و أنشطة تنموية وخدمية من شأنها النهوض بالمنطقة المحلية والإقليمية بمشاركة فاعلة من قبل المجتمع المحلي في تحديد الحاجات والأولويات، والمشاركة في صنع القرار تأكيدًا لمفهوم الحكم الراشد ومبادئه من الشفافية والمساءلة بحيث يصبح المواطن المحلي وكافة فئات المجتمع العاملة والمهمشة

والمؤسسات العاملة شركاء في تحديد الحاجات والأولويات مع جهات الحكم المحلي التي تمثلها البلديات، وبالتالي المشاركة الفاعلة في صنع القرار. وقد تكون هذه المشاريع والأنشطة التنموية على مستوى البلدية الواحدة أو على مستوى المنطقة والإقليم من خلال مشاريع مشتركة ما بين بلديتين أو أكثر لمشاريع وأنشطة تنموية تخدم عدة بلديات.

وعن دور مثل هذه المشاريع والانشطة التنموية في إحداث التنمية المستدامة ،فإن لها دور فاعل وهام في رفع سوية الأداء وتقديم الخدمات بشكل افضل. كما تسهم مشاريع التنمية الاقتصادية المُدرَّة للدخل في زيادة دخل البلديات وتوفير عائد مالي يستفاد منه في النفقات التشغيلية للبلدية، ناهيك عن رفع مستوى الدخل للأسر والأفراد وبالتالي تحسين مستوى أفضل من الدخل والمعيشة للأسر والأفراد، وانتعاش الحركة الاقتصادية سيرًا نحو تنمية مستدامة تحقق الازدهار الاقتصادي للمجتمع المحلي والبلد عامة .

وعن الصعوبات التي تواجه إقامة مثل هذه المشاريع والأنشطة التنموية قد تكون عائدة إلى حد ما للبيرقراطية وعدم تسهيل الاجراءات للقيام بها بشكل فاعل وخلال مدة مقبولة، ناهيك عن محدودية الامكانات والدعم المادي لإقامة مثل هذه المشاريع والأنشطة من قبل الجهات المانحة والداعمة. أضف إلى ذلك ضعف إقبال القطاع الخاص على التوجه نحو هذه المشاريع لضعف التسهيلات والحوافز المشجعة على ذلك وعدم وجود الدراسات المسحية الشاملة والكافية لتحقيق مثل هذه المشاريع ، أو لربما للعادات والتقاليد والمحافظة على خصوصية المنطقة.

إدارة مشاريع البلدية الجديدة :-

وتقوم البلديات بإدارة وتنفيذ المشاريع والأنشطة الخدمية والتنموية المختلفة والإشراف والمتابعة ودراسة الجدوى الاقتصادية ومدى إيجابية مثل هذه المشاريع والأنشطة وتأثيرها على الدخل والمجتمع المحلي والبيئة من خلال

التقييم الاقتصادي والبيئي للمشاريع المقترحة ودراسة أولويات المشاريع والأنشطة بمشاركة المجتمع المحلي، وإدراجها ضمن الخطط التموية والاستراتيجية للبلدية وإمكانية الشراكة مع القطاع الخاص , حيث تقدم البلدية عدة خدمات ومشاريع تنموية مدرة للدخل تتطلب وجود وشراكة القطاع الخاص وتعود بنسبة و فائدة على البلديات.

المشاركة المجتمعية:-

وعند الحديث عن تعزيز مشاركة المجتمع المحلي (المشاركة الشعبية) ودمج النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص نؤكد على أهمية المجتمع المحلي في صنع القرار والعمل على تحسين الوضع الاجتماعي والخدمات للمواطنين لمواكبة التطورات التي تشهدها المنطقة وخصوصًا في مجالات الخدمات الصحية والتعليمية ، وتعتمد التطورات المثالية للمجتمع المحلي على استيعاب عناصر الحياة المشتركة ثم التأليف بينهما في صيغة منطقية تشكل نموذج مثالي ، ومن أهم ما يميز المجتمع المحلي هي الحياة(العضوية الواقعية) بينما يعتبر البناء الآلي أهم خصائص المجتمع المحلي وأي مجتمع بالعالم مرتبط بالمهنة والعلم ومؤسسات المجتمع المدني من أهم قنوات المشاركة الشعبية ورغم أنها لا تمارس نشاطًا سياسيًا مباشرًا إلا أن أعضاءها أكثر قطاعات المجتمع استعدادًا للانخراط في الأنشطة بالإضافة إلى أن الإدارة السليمة للصراع والمنافسة هي جوهر مفهوم المجتمع المدني وهكذا فإن الدور الهام للمجتمع المدني في تعزيز التطور وتوفير الشروط الضرورية لتعميق ممارسة اللامركزية وتأكيد قيمها الأساسية ينبع من طبيعة المجتمع.

الجهات المانحة ومصادر تمويل البلديات:-

تعتمد البلديات على موازناتها ومصادر إيراداتها المختلفة من عوائد ورسوم وضرائب ورخص أبنية وتراخيص وغيرها من العوائد التي هي مصدر أساسي للتدفقات الداخلية. كما أن هناك مصادر أخرى لتمويل البلديات منها التبرعات والمنح وعوائد المحروقات إضافة إلى الدخل العائد من مشاريع البلديات الاستثمارية المُدرَّة للدخل .

كما أن هناك مساعدات ومنح مالية تحصل عليها البلديات الأردنية من خلال مشاريع وبرامج المنح الدولية المقدمة من الاتحاد الأوروبي وبرامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية وغيرها من الجهات الداعمة والمانحة حسب معايير محددة. كما أن البلديات تحصل على قروض من بنك تنمية المدن والقرى لمشاريع البنى التحتية وأخرى للمشاريع الاستثمارية الفاعلة حسب معايير وأسس تقييمية للبلديات تستند إلى الكفاءة وحسن الأداء.

البلديات الأردنية ومشاريع التعاون التنموية :-

هناك عدد من البلديات الأردنية التي تعنى بمشاريع تعاون لامركزي، حيث يتم تقديم المنح والبرامج المساعدة والداعمة لمشاريع وانشطة التنمية المحلية من خلال برامج ومنح تستند إلى حسن أداء البلديات إداريًا وماليًا وذلك بالتنسيق مع وزارة التعاون والتخطيط الدولي ووزارة الإدارة المحلية، ضمن توجهات الحكومة الرشيدة في دفع عجلة التنمية لتطال كافة المدن والقرى والمحافظات الأردنية لينعم بها الأفراد والأجيال ضمن معايير وأسس محددة ومدروسة للوصول إلى تنمية مستدامة ضمن توزيع عادل لصنوف التنمية تشمل كافة مناطق ومدن وقرى المملكة الأردنية الهاشمية .

ومن أمثلة المشاريع والأنشطة التي تنفذ وبدعم من برامج ومنح التعاون الدولي المشاريع التنموية التي تخص البنى التحتية والمشاريع التي تشجع وتعزز الشراكة مع القطاع الخاص ، ويتم اختيار هذه المشاريع اعتماد على تقييم حسن اداء البلديات وتزيعها الجغرافي بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، حيث

تقوم الجهات المانحة والداعمة بتقديم الدعم المادي والفني إلى البلديات مباشرة للمشاريع والأنشطة التنموية الهادفة بعد دراسة وتقييم للمشاريع المطروحة وأولوياتها وبمشاركة شعبية واسعة تهتم بالفئات المهمشة وكافة أطياف المجتمع المحلي ومؤسساته العاملة والمرأة والشباب وذوي الحتياجات الخاصة . كما تعطى أهمية النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في المشاركة الفاعلة في تحديد مشاريع وأنشطة التنمية المحلية.

ولا تزال تجربة العمل البلدي تعاني من محدودية التعاون بين البلديات الذي يعتبر مهمًا لعمل البلدية من , حيث التعاون المادي والقدرات الفنية على مستوى المحافظات من خلال اقتراح فكرة تشكيل تجمع رؤساء البلديات بحيث يصبح الانتساب إلى هذا التجمع إلزاميًا ويرصد له مخصصات من موازنة كل بلدية, حيث يقوم هذا التجمع على حل ومعالجة المشاكل المشتركة بين المدن والتخطيط المشترك وإن وجدت أي ملاحظات تتم دراستها ومناقشتها من خلال التجمع ورفعه إلى الجهات المختصة ليتم إدخاله بشكل قانون أو نظام لمعالجة مشاكل البلديات.

علاقة البلديات مع القطاع الخاص ومدى قدرتها على تحقيق التنمية المحلية :-

إن البلديات بالرغم من أن القانون جعل منها مؤسسات عامة واعتبرها مستقلة مالياً وإدارياً، فإن عليها مسؤوليات كبيرة تجاه مواطنيها بتقديم الخدمات وإقامة المشاريع التنموية، التي تحتاج إلى توافر آليات تنفيذ مدروسة ورؤوس أموال كافية، لتمويل ودعم تنفيذ هذه المشاريع، فلا بد لها في هذه الحالة أن تستثمر أموالها للحصول على الإيرادات الإضافية الكافية لتوفير التمويل اللازم لمشاريعها وبرامجها وخططها الخدماتية والتنموية وتطويرها، جنباً الى جنب أن تتشارك مع القطاع الخاص في مشاريعها التنموية والخدمية من خلال تطبيق مبدأ الشراكة الحقيقية والمجدية مع القطاع الخاص والمشاركة في إدارة المشاريع المشتركة ما بينهما ضمن صيغة تشاركية ناجحة.

كيف تمارس السلطة المركزية رقابتها :-

إن العلاقة بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية علاقة مباشرة من خلال الأنظمة والقوانين النافذة بالقدر الذي يؤكد عدم تمتع البلديات بالاستقلال الكافي الذي يمكنها من تدعيم اعتبارات الكفاية السياسية بشكل ملموس في مجال تشكيل مجالسها المحلية وممارسة اختصاصها بحرية كافية فالرقابة التي تفرضها السلطة المركزية على المجالس المحلية لا تمكنها حتى من ممارسة عملها بحرية كافية ونؤكد على التوجه نحو اللامركزية وزيادة الثقة وعملها بين البلدية والمواطنين لتنفذ البلديات أعمالها بسرعة وتوفير الدورة الطويلة التي تمر بها المعاملات.

وتتبع البلديات كافة لوزارة الإدارة المحلية في أنظمتها وقوانينها المعمول بها داخل الأردن وفقًا للدستور الأردني . كما أن هناك تنسيق مابين الدوائر والمؤسسات والجهات الرقابية من خلال الزيارات وكتب الاستفسارات والتقارير الدورية التي تطلبها المحافظة والوزارة حول الخطط والمشاريع والأنشطة التنموية والواقع الاقتصادي والاجتماعي للمدينة.

نتائج الدراسة:

أظهرت دراستنا التحليلية أن هناك ارتباط وثيق بالغ الأهمية ما بين التخطيط الاستراتيجي الناجح والفعّال الذي تقوده البلديات الأردنية ودوره البارز وقدرتة في إحداث التقدم والتنمية المحلية الشاملة والمستدامة التي تنعكس إيجاباً على جودة ونوعية الحياة. كما تبين لنا أن للبلديات دوراً هاماً ومحورياً في إحداث التنمية المحلية التشاركية والمستدامة، بعلاقة تناسبية طردية تعتمد على جودة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ومدى التزام البلديات بالتنفيذ للخطط الاستراتيجية بعملية تناغمية تنسيقية تشاركية وتكاملية، والتي ترتبط بنتائج تنعكس على عملية التنمية المحلية بأبعادها المختلفة بتناغم وتوازن تأثيري طردياً.

وتالياً أهم النتائج:-

1. مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج أن 65% من البلديات الأردنية تطبق التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة.

2. العوائق الرئيسية:

- نقص التمويل.
- ضعف الكوادر المؤهلة.
- غياب التنسيق بين البلديات.

3. أثر التخطيط على التنمية المستدامة:

البلديات التي تطبقت التخطيط الاستراتيجي بنجاح حققت تقدمًا في تحسين الخدمات، تقليل التلوث، وزيادة فرص العمل.

- **التوصيات:**

1. إعطاء التخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى في عملية التنمية المحلية الشاملة.
2. تعزيز مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتمكين القيادات العليا من المجالس المحلية ومدراء ورؤساء المؤسسة بمفاهيم ومنهجيات التخطيط.
3. إعداد الخطط الاستراتيجية بناء على معلومات وبيانات ومؤشرات حقيقية وأقرب إلى الدقة والواقعية في نهج التخطيط الاستراتيجي.

4. وضع الخطط الاستراتيجية بمنهجيات واضحة ومحددة للأهداف والأنشطة والبرامج والمشاريع بتشاركية وتكاملية فاعلة.

5. تمكين القيادات المؤسسية العليا والمجتمع المحلي في أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني مبادىء الحوكمة والمشاركة في صنع القرار.

6. أهمية إبراز الدور التنموي للبلديات ومحوريتها في وضع التخطيط الاستراتيجي السليم واستشراف المستقبل.

7. تحسين التنسيق بين البلديات والمؤسسات الوطنية.

8. توفير ميزانيات مستدامة لدعم التخطيط الاستراتيجي.

9. الخاتمة :

يُظهر البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنمية المستدامة، ويؤكد ضرورة التغلب على العوائق لتحقيق استدامة تنموية فعالة.

10. <u>المصادر والمراجع :</u>

11. مراجع عربية:

12. " التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية"

تأليف: د. أسامة حسين شكشك.

تناولت الدراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

13. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية"

تأليف: نور علي عبود العُبيدي.

شملت الدراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرسالة والرؤية وعلاقتها بأبعاد التنمية المستدامة في جامعة الموصل.

14. حمد، محمد (2020). التخطيط الاستراتيجي في البلديات. دار النشر العربية.

15. تقرير الأمم المتحدة (2022). أهداف التنمية المستدامة.

16. دراسة تحليلية: أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المحلية في الأردن. مجلة الدراسات الإدارية.

17. "تعريف و معنى تخطيط في قاموس المعجم الوسيط"، www.almaany.com، اطّلع عليه بتاريخ 30-12-20182018-12-30 . "Planning", en.oxforddictionaries.com, Retrieved

18. مصطفى مدوكي (2014م)، عموميّات حول التخطيط، بسكرة: جامعة محمد خيضر، صفحة 10-17. بتصرّف.

19. قانون الإدارة المحلية رقم (22) لسنة 2021 .

20. التقرير التنموي لبلدية الفحيص 2023 .

مراجع أجنبية:

- "Strategic Planning and Sustainable Development: A Study on the Importance of Alignment"

- "The Role of Strategic Planning in Promoting Sustainable Development Goals"

- Journal of Sustainable Development.

- Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process?" ،www.smestrategy.net, Retrieved 19-7-2018. Edited.
- Balanced scorecard institute, "What is Strategic Planning?"- ، www.balancedscorecard.org, Retrieved 21-6-2018. Edited.
- Business freedom group (22-5-2014), "The Importance of Strategic Planning" ، businessfreedomgroup.com.au, Retrieved 21-6-2018. Edited.
- "What is development?", soas.
- "What is a comprehensive development plan (CDP)?", vic, Retrieved 11/10/2022.- Edited.
- "History and Concept of Community Development", studylecturenotes, Retrieved- 11/10/2022.

  Edited
- "There are 5 basic types of development.", prez".