



الوحدة التدريبية الثانية

الجلسة التدريبية الأولى والثانية

مراحل وخطوات إعداد استراتيجية
التنمية المحلية

مقدمة

- تشير التجارب الجيدة إلى أن التنمية الاقتصادية المحلية يجب أن تتحقق من خلال تبنى استراتيجية لذلك تشمل عناصر اقتصادية واجتماعية وبيئية ومؤسسية.
- وتوفر استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية الفرصة للتركيز على تدعيم الاقتصاد المحلي وتعزيز القدرات المحلية.
- ويتراوح الإطار الزمني لتنفيذ الاستراتيجية المحلية بين (3 - 8) سنوات، ويشمل خطط سنوية للتنفيذ. وسيتم لاحقا استعراض ويايجاز هذا التسلسل المنطقي لمراحل وخطوات التخطيط.

مراحل استراتيجية التنمية المحلية

مراجعة
الاستراتيجية

تنفيذ
الاستراتيجية

إعداد
الاستراتيجية

تقييم
الاقتصاد
الاطي

تنظيم
الجهود

مراحل الاستراتيجية

كما أشرنا، هناك خمس مراحل للتخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية المحلية. ورغم أن هذه المراحل منفصلة عن بعضها البعض إلا أن الإستراتيجية في الواقع هي عملية مرنة، وغالبا ما ستمر تنفيذ أحد المراحل بالتوازي مع مرحلة أخرى وفقا للاحتياجات المحلية.

وفي حالة ما إذا ما واجهت مرحلة معينة مشاكل فإن هذه المشاكل قد لا تكون نتيجة العمل في هذه المرحلة بالذات، إنما نتيجة لما تم في مرحلة سابقة لها.

وقد يحتاج الأمر إلى إعادة دراسة المراحل السابقة واللاحقة لمعالجة المشاكل التي طرأت في هذه المرحلة أو تلك، حيث أن الاستراتيجية عبارة عن وثيقة مرنة يجب أن تتطور كلما اقتضت الظروف ذلك.

المرحلة الأولى: تنظيم الجهود

- لكي يتم تنظيم الجهود بشكل ناجح في إطار استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية، فإنه يجب الموافقة في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط على الترتيبات المؤسسية، ودور المؤسسات والأفراد ذوي العلاقة، والتي أشرنا إليها سابقا.
- وبالإضافة إلى ذلك يتم تشكيل فريق عمل خاص بالاستراتيجية على مستوى مجالس المحليات التي تشارك في تنفيذ هذه الاستراتيجية. وهذا الفريق ينبغي أن يتولى بصفة مبدئية إدارة عملية الاستراتيجية.

نموذج عملي لتوضيح مرحلة تنظيم الجهود

المرحلة الأولى: تنظيم الجهود

تحديد قائد فريق الاستراتيجية، وتكوين فريق من العاملين في الإدارة المحلية للمحافظة أو المديرية أو المدينة. تدشين نشاط أو حوار سياسي في المجلس المحلي.	الخطوة الأولى
تكوين شراكة مع مجموعة ذوي العلاقة وأصحاب العمل.	الخطوة الثانية
وضع نظم يمكن من خلالها العمل مع المستويات الأخرى في الحكومة.	الخطوة الثالثة
دراسة الشكل التنظيمي الملائم والصالح لتطوير استراتيجيات ومشروعات التنمية الاقتصادية المحلية.	الخطوة الرابعة
	الخطوة الخامسة

المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

- بعد التعرف على خصائص الاقتصاد المحلي أمرا هاما في حالة رغبة ذوي العلاقة والمصالح في تحديد استراتيجية للتنمية الاقتصادية تسم بالواقعية والعملية والقابلية للتحقق والاتفاق عليها .
- وللحصول على البيانات الأساسية عن الاقتصاد المحلي تم إجراء تقييم سليم للاقتصاد المحلي، بالإضافة إلى دراسة الروابط أو العلاقات الاقتصادية القائمة وكذلك الأنشطة في منطقة معينة،
- وسوف تستخدم المعلومات الكمية والنوعية المتوافرة والتي تسلط الضوء على الهياكل والاتجاهات القائمة في تنمية الأنشطة المختلفة والتصنيع والتوظيف وتنمية المهارات، بالإضافة إلى الإضافات إلى البيانات الأخرى والتي تساعد على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للاقتصاد المحلي .

المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

- تركز المعلومات التي تم تجميعها الضوء على الحاجة إلى تنفيذ مشروعات وبرامج محددة يمكن أن تؤدي إلى توسيع وتنوع قاعدة الاقتصاد المحلي.
- إن الخطوة الأولى في عملية تقييم الاقتصاد المحلي هي تحديد المعلومات وثيقة الصلة بهذا الموضوع والمعلومات المطلوبة والمتوافرة، بالإضافة إلى تحديد البيانات الغامضة أو غير المتاحة، والتي سوف يكون من الضروري الحصول عليها من أجل إجراء عملية تقييم للاقتصاد المحلي.



المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

- وبعد الحصول على هذه البيانات يكون من الضروري تجميع وتحليل البيانات لتوفير صورة كاملة عن الاقتصاد المحلي.
- وقد تستخدم أساليب عديدة للتعرف على المعلومات الأساسية عن الاقتصاد المحلي مثل «تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات» والنماذج الاسترشادية والمؤشرات الاقتصادية الإقليمية.
- وتضمن الاستراتيجية الفعالة دراسة وتحليل حجم برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية المحلية الجاري تنفيذها بالفعل بالمنطقة.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

أمثلة على القضايا المتعلقة بتقييم الاقتصاد المحلي

معدلات الأجور التنافسية، قوة العمل الماهرة، المؤسسات التعليمية والبحثية، شبكة مواصلات جيدة، توافر الأمن، توافر شركات منتجة، القرب من مصادر المواد الخام أو الموارد الطبيعية الأخرى.

نقاط القوة (الأصول المحلية)



تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

أمثلة على القضايا المتعلقة بتقييم الاقتصاد المحلي

زيادة حدة الفقر، تعقد الإجراءات التنظيمية والإدارية المحلية، البنية الأساسية غير الملائمة، صعوبة الحصول على القروض، القضايا الخاصة بالصحة التي تؤثر على قوة العمل (مثل انتشار مرض نقص المناعة المكتسبة).

نقاط الضعف
(معوقات النمو)



تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

أمثلة على القضايا المتعلقة بتقييم الاقتصاد المحلي

التطور التكنولوجي، ترتيبات التجارة الدولية الجديدة، التطورات السياسية وتطورات الاقتصاد الكلي، توسيع نطاق الأسواق، تطورات المطارات الإقليمية، بزوغ قوة عمل تسم بالمهارة.

الفرص
(ظروف خارجية ملائمة)



تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

أمثلة على القضايا المتعلقة بتقييم الاقتصاد المحلي

التطورات الديموغرافية، انخفاض حجم الأنشطة ذات الطابع الدولي، فقد الأسواق ومن ثم إغلاق مصانع محلية، عدم استقرار أسعار الصرف الأمر الذي يمنع تدفق الاستثمارات المحلية، هجرة السكان المتعلمين إلى مناطق أخرى - الهجرة إلى الخارج.

التحديات
(اتجاهات خارجية غير
مواتية)



المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

- تستخدم عملية تقييم الاقتصاد المحلي في:
 1. التعرف وتحديد الموارد الحكومية والخاصة غير الحكومية.
 2. تجميع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية الراهنة أو المعلومات الهامة الجديدة.
 3. إنشاء نظم لإدارة البيانات لكي تستخدم مستقبلاً في الرقابة والتقييم.
- كذلك من المعلومات الهامة في هذا الصدد، المعلومات التي يمكن استنباطها من المقارنات مع المجتمعات المجاورة أو المنافسين المحليين أو الإقليميين والوطنيين أو الدوليين الآخرين.



المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

- إن عملية التقييم يجب أن تأخذ في اعتبارها احتمالات النمو لنطاق واسع من فرص التنمية الاقتصادية المحلية في كافة القطاعات الرئيسية والتي تشمل القطاعات الرسمية وغير الرسمية وقطاعات المجتمع الأخرى.
- وسوف يتحدد مستوى وعمق البيانات التي يجب تجميعها من خلال سهولة الحصول عليها والموازنة المرصودة لذلك، فضلاً عن طبيعة الاقتصاد المحلي.
- وتتوافر المعلومات عن الاقتصاد في العديد من الدول النامية على المستوى الوطني فقط، لذلك فإن تجميع بيانات تفصيلية عن الاقتصاد المحلي قد تكون عملية باهظة التكلفة بحيث يصعب على المحليات أو البلديات بميزانياتها المحدودة أن تقوم بذلك.

المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

- وإزاء هذا الموقف يكون من الضروري دراسة الوسائل والمناهج المختلفة لاستيعاب وفهم أبعاد الاقتصاد المحلي.
- وهذه الأساليب قد تتضمن عقد إجتماعات مع الشركات وفئات المجتمع الأخرى، فضلاً عن عقد اللقاءات وأبحاث ودراسات ميدانية مبسطة.



نموذج عملي لتوضيح مرحلة تقييم الاقتصاد المحلي

المرحلة الثانية: تقييم الاقتصاد المحلي

إجراء مراجعة للقوانين واللوائح والإجراءات التي تؤثر على مناخ الأعمال بالمجالس المحلية.	الخطوة الأولى
تحديد نوعية البيانات التي يجب تجميعها .	الخطوة الثانية
إجراء مراجعة للبيانات المتاحة فضلاً عن إجراء تحليل للفجوة القائمة وتجميع البيانات .	الخطوة الثالثة
وضع خطة لسد الفجوة القائمة في المعلومات .	الخطوة الرابعة
تحليل البيانات وإجراء تقييم للاقتصاد المحلي باستخدام البيانات المتاحة .	الخطوة الخامسة

المرحلة الثالثة: إعداد الاستراتيجية

- إن الهدف من إعداد الاستراتيجية واسع النطاق لأحدى المحليات هو التوصل إلى منهج متكامل للقيام بهذه الاستراتيجية .
- ويستلزم الأمر عند قيام المختصين الفنيين في الحكومات المحلية ومجموعات ذوي العلاقة وأصحاب المصالح الرئيسية بإعداد الاستراتيجية، تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية المحلية والمتطلبات البيئية والاجتماعية.
- وتكون الاستراتيجية النموذجية من عدد من المكونات، على النحو المبين أدناه:



المرحلة الثالثة: إعداد الاستراتيجية

عناصر الاستراتيجية

<p>توضح إجماع ذوي العلاقة والمصالح على طبيعة المستقبل الاقتصادي المرجو للمجتمع.</p>	<p>الرؤية</p>
<p>توقف على الرؤية الكلية والنتائج المحددة المرجوة لعملية التخطيط الاقتصادي.</p>	<p>الأهداف</p>
<p>وضع معايير للأداء فضلاً عن الأنشطة المستهدفة لعملية التنمية لتحقيق كل هدف. ويكون لها إطار زمني وقابلة للقياس.</p>	<p>الأغراض</p>

المرحلة الثالثة: إعداد الاستراتيجية

عناصر الاستراتيجية

مجموعة من الأساليب لتحقيق الأهداف الواقعية للتنمية الاقتصادية ويكون لها إطار زمني وقابلة للقياس.

البرامج

تنفيذ أجزاء محددة من البرنامج يجب أن تحدد الأولويات كما يجب تقدير الكلفة. ويكون لها إطار زمني وقابلة للقياس.

المشروعات
وخطط العمل

نموذج عملي لتوضيح مرحلة الاستراتيجية

المرحلة الثالثة: إعداد الاستراتيجية

الخطوة الأولى	تحديد الرؤية: التوصل إلى اتفاق عام بين كل أطراف ذات العلاقة والمصالح فيما يتعلق بالمستقبل الاقتصادي المرجو للمجتمع.
الخطوة الثانية	تحديد الغايات: تحديد المجالات الرئيسية التي تحظى بالأولوية في التنفيذ لتحقيق هذه الرؤية. وتحديد النتائج المرغوبة في عملية التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية.
الخطوة الثالثة	تحديد الأهداف الفرعية: وضع معايير للأداء وأهداف للتنمية يكون لها إطار زمني قابل للقياس.

نموذج عملي لتوضيح مرحلة الاستراتيجية

المرحلة الثالثة: إعداد الاستراتيجية

الخطوة الرابعة وضع البرامج: تحديد وتجميع المشروعات المتماثلة معا والتي تهدف مجتمعة إلى تحقيق هدف محدد.

الخطوة الخامسة اختيار المشروعات: تنفيذ عناصر أو مكونات برنامج محدد حظيت على اولوية التنفيذ وتم تدبير تكلفتها، يكون لها إطار زمني وقابلية للقياس.



المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية

- **خطة التنفيذ:**
- إن الاستراتيجية بحاجة إلى خطة تنفيذ مدعمة بخطط تفصيلية للمشروع، حيث تحدد خطة التنفيذ الموازنة المطلوبة والاحتياجات من الموارد البشرية والتجهيزات. وبالإضافة إلى إطار زمني يتراوح بين 3 - 5 سنوات.
- المؤسسة والإجرائية اللازمة لتنفيذ استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية وباعتبارها وثيقة واحدة شاملة لكافة برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية المحلية في إطار تنفيذ الاستراتيجية، فإنها تستخدم كوثيقة متكاملة لإعداد البرامج للإبقاء على وضوح اتجاهات الاستراتيجية وللتأكد من أن البرامج والمشروعات لا تتنافس بصورة غير ملائمة للحصول على الموارد والدعم.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية

خطة العمل:

- توفر خطط العمل الخاصة بالتنمية الاقتصادية المحلية تفضيلات محددة عن أجزاء ومكونات المشروع والتي تشمل التنظيم الهرمي للأهداف والأطراف المسؤولة وجدول التنفيذ الواقعي والاحتياجات من الموارد المادية والبشرية ومصادر التمويل والآثار المتوقعة والنتائج ومقاييس الأداء ونظم لتقييم حجم الإنجاز الذي تحقق وذلك بالنسبة لكل مشروع.
- تلعب المشروعات التي يمكن تنفيذها في الأجل القصير والتي يكون لها مردودا سريعا دورا هاما في تدعيم ثقة ذوي العلاقة والمصالح وإعطاء دفعة للمشروع. أما المشروعات الأخرى فيتم تنفيذها من خلال إطار زمني متوسط الأجل.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية

خطة العمل:

- وفي كل حالة فإنه يجب أن يحصل المشروع على تأييد الأفراد أو مجموعة من أصحاب المصالح وذلك طبقاً لحجم مصالحهم والموارد المتاحة ومدى التزامهم والخبرات التي يتمتعون بها .
- وبعد وضع نظام جيد للرقابة والتقييم لإعداد استراتيجية متكاملة للتنمية الاقتصادية المحلية أمراً هاماً فضلاً عن أنه يسمح بإجراء التحليل والمراجعة، حيث يمكن فريق العمل في الاستراتيجية من تقييم النتائج بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى التأكد من صحة أوجه الإنفاق وتحديد حجم الزيادات الضرورية في المخصصات بالإضافة إلى التعديلات المطلوب إجراؤها فضلاً عن تطوير ووضع قواعد جيدة للأداء .
- كذلك، يمكن وضع مؤشرات لقياس حجم الإنجاز والآثار المترتبة على ذلك .

نموذج عملي لتوضيح مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية

إعداد خطة عامة لتنفيذ الاستراتيجية لكل البرامج والمشروعات.	الخطوة الأولى
إعداد خطة عمل لكل مشروع على حدة.	الخطوة الثانية
بناء إطار مؤسسي لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية.	الخطوة الثالثة
التأكد من توافر المدخلات اللازمة.	الخطوة الرابعة
تنفيذ المهام المحددة في خطة عمل المشروع.	الخطوة الخامسة

المرحلة الخامسة: مراجعة الاستراتيجية

- على الرغم من أن الاستراتيجية عادة ما يتم إعدادها لفترة تتراوح ما بين ثلاث إلى ثمان سنوات، فإن الاستراتيجية ينبغي مراجعتها سنويا لكي يمكن تعديلها لتتواءم مع التطورات التي تشهدها الظروف المحلية.
- كما يتم إجراء مراجعة أوسع نطاقا كل ثلاث سنوات غير أن تنفيذ الاستراتيجية يجب ان يخضع لتقييم سنوي دقيق.
- وهذه المراجعة يجب أن تأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة لإعداد الاستراتيجية.
- كما يجب أن تتضمن مؤشرات متفق عليها لمتابعة وتقييم الاستراتيجية.

المرحلة الخامسة: مراجعة الاستراتيجية

- ويجب أن تشمل عملية المراجعة كلما أمكن ذلك المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار.
- وكذلك، مراحل التنفيذ ومستوى وحجم مشاركة أصحاب المصالح. وبجانب القيام بعملية مراجعة الاستراتيجية فإن النظم المختلفة يجب أن تستمر في العمل لمتابعة حجم الإنجاز الذي تحقق في كل مشروع.
- وتسمح هذه النظم لمتخذي القرار بتعديل الاستراتيجية استجابة لتغير الظروف المحلية.
- وفي حالة ما إذا تم استكمال تنفيذ البرامج أو المشروعات أو تم اعتبارها غير ملائمة فإنه يمكن أن يتم اختيار برامج ومشروعات جديدة.

نموذج عملي لتوضيح مرحلة مراجعة الاستراتيجية

المرحلة الخامسة: مراجعة الاستراتيجية



الخطوة الأولى ماذا ؟ لماذا ؟ متى ؟

الخطوة الثانية المتابعة.

الخطوة الثالثة التقييم.

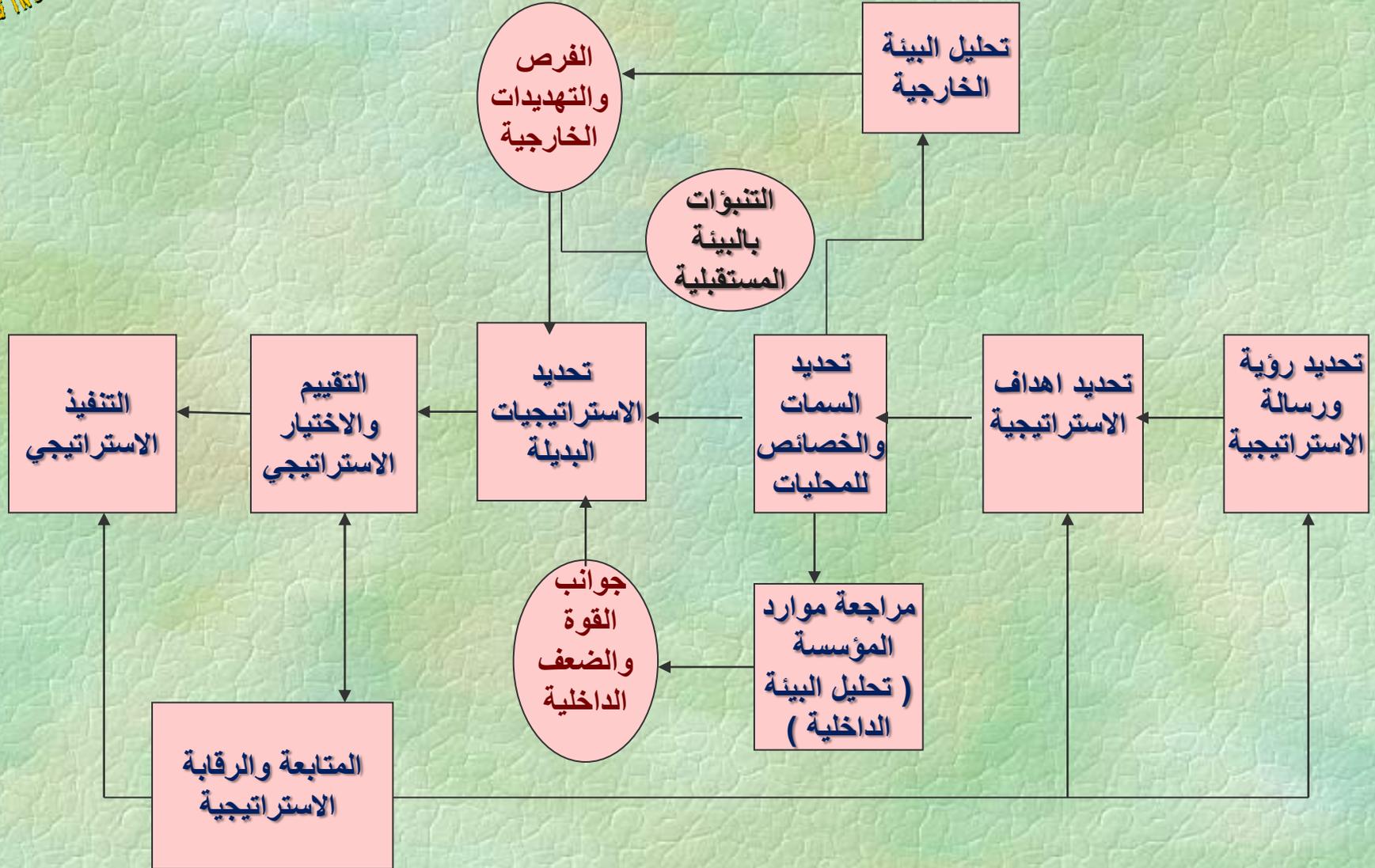
الخطوة الرابعة الترتيبات المؤسسية.

الخطوة الخامسة مراجعة الاستراتيجية، وعملية التخطيط.

عرض للاطار التنموي الاستراتيجي للمجتمع المحلي



نموذج موجز لخطوات الاستراتيجية



مناقشة

حول مفردات ونماذج

مراحل وخطوات الاستراتيجية!!

