

الخطة الاقتصادية لدعم التنمية المحلية بمنطقة الخمس

إعداد

إدارة السياسات الاقتصادية

المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي

تمهيد

إن الواقع التنموي لليبيا له جملة من السمات تتمثل في الإيرادات النفطية المصدر الوحيد والأساس لتمويل عملية التنمية، مما أضعف دور وأهمية مصادر التمويل الأخرى وخاصة التركيز على التنمية الإنتاجية. وسبب استمرار هيمنة الإيرادات النفطية كمصدر شبه وحيد لتمويل التنمية يعود إلى عجز السياسات التنموية القطاعية عن توليد فائض اقتصادي يساهم بشكل فاعل في عملية التمويل، وإنتهاج المركزية في أسلوب إدارة الاقتصاد الليبي مما جعل من القطاع العام قطاعاً قائداً لعملية التنمية يرافقه تهميش لدور القطاع الخاص وإبعاده عن الساحة الاقتصادية.

ومن ناحية أخرى، فقد افرزت الصراعات التي عانتها ليبيا بعد 2011 مجموعة ضخمة من المشاكل التي هددت ولا تزال تهدد مستقبلها والتي أدت الى تدهور الأوضاع الامنية ونزوح السكان من بعض المناطق وبالتالي تدهور الأوضاع المعيشية،

فبات من الواضح أن بلدنا يواجه نقص في الخدمات المقدمة ومنها الخدمات البلدية المتمثلة في مد شبكات الصرف الصحي وشبكات المياه الصالحة لمشرب وتوفير الكهرباء والنظافة العامة، وبالرغم من تنفيذ العديد من هذه المشاريع الا ان معظمها لا يرقى للمستوى المطلوب، مما يجعل الاستفادة منها ضئيل نسبياً، ومن هنا تتمثل المشكلة في الآتي:

- يوجد نقص كبير في تقديم الخدمات البلدية فضلاً عن تردي وضع هذه الخدمات في العموم.
 - ضعف أو انعدام الخطط الموضوعية والتي توضح مسار عمل البلديات وخططها المستقبلية التي يتم من خلالها تقييم أداء هذه البلديات عن الاعمال التي تنجزها خلال الفترات القادمة.
 - وجود تركيز في تقديم الخدمات في مناطق معينة وإهمال مناطق أخرى وعدم شمولها بأبسط الخدمات البلدية.
- وبالتالي أصبحت معالجة المسألة الاقتصادية والتنموية ووضع خطط استراتيجية للتنمية ضرورة ملحة للخروج من مأزق الارتجالية والتخبط في صنع القرار الاقتصادي، وهذا يستدعي تحديد ابرز التحديات التي تواجه وضع الاستراتيجية والمتمثلة في عدم وجود بيانات حديثة تلعب دوراً مهماً في تحديد الواقع (الوضع) التنموي. وبالتالي فإن التخطيط لأي توجه تنموي للبلدية يجب أن يبدأ من الدراسات السابقة والمعتمدة للواقع الاجتماعي والاقتصادي من خلال تحليل وتشخيص وضع البلدية ومستواها التنموي وللقطاعات الاقتصادية المختلفة، كذلك تحديد أهم المشكلات (المعوقات) التي تعيق تطور تلك البلدية.

إن الدور المحدود للقطاع الخاص في العملية التنموية جعله قطاعاً غير مرن ما لم يتم تهيئة بيئة اعمال مناسبة وجاذبة تمكنه من أن يكون قطاعاً تشاركياً، تنافسياً وتفاعلياً ولذلك يجب الانتقال من الإدارة المركزية للاقتصاد الى الإدارة اللامركزية المتمثلة بحالة اقتصاد السوق والمنافسة وإعطاء دور أكبر للبلدية في تحديد الأولويات واتخاذ

القرارات، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة "الخطة الاقتصادية لدعم التنمية المحلية"، والهدف منها تطوير القدرات الاقتصادية للبلدية وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص أن يأخذ دوره التنموي. كما تهدف إلى تمكين البلدية من تغطية معظم الخدمات التي تقدمها للمواطنين وتحسين نوعيتها. وتهدف أيضا إلى المساهمة في تعزيز قدرات البلدية الفنية والمالية والتخطيطية لتصبح لديها القدرة الائتمانية التي تمكنها من الوصول إلى رأس المال الخاص لتمويل المشاريع الاستثمارية من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي مستهل هذه الورقة نعرض الآتي:

أولاً: نبذة عن بلدية الخمس.

ثانياً: ملامح الخطة الاقتصادية لدعم بلدية الخمس.

ثالثاً: التخطيط التنموي الإستراتيجي كأداة لتنفيذ الخطة الاقتصادية.

أولاً: نبذة عن بلدية الخمس

تقع بلدية الخمس في الركن الشمالي الغربي لليبيا وتطل على ساحل البحر الابيض المتوسط.

تتميز الخمس بمناخ البحر الأبيض المتوسط الدافئ ممطر شتاءً والحار جاف صيفاً. وتبعد حوالي 120 كم شرق مدينة طرابلس. وتحيط بها عدة ضواحي من أشهرها المناطق الزراعية (الساحل-سوق الخميس-كعام-سيلين-الجحوات-ترهونة...الخ) وتقع لبدة الكبرى في الناحية الشرقية لوسط المدينة.

كما تعتمد الخمس في اقتصادها على ميناء الخمس حيث يعد ميناء الخمس من أفضل الموانئ في ليبيا وكذلك على زراعة الزيتون ويوجد بها مصنعان لإنتاج الاسمنت بالإضافة للمناطق الجبلية والشواطئ الجميلة التي تجذب السياح من كل مكان، إضافة إلى المناطق السياحية الجميلة كمنطقة لغندانيا الجميلة وكمدينة لبدة الأثرية وفيلا سيلين ومتحف لبدة زد على ذلك شواطئها الواسعة مثل شاطي باركو وشاطئ بحر طويبية ومنطقة كعام أيضاً بها عين كعام وأيضاً بها أكبر سد للتجمع مياه طبيعي وبها شيء لا يعلموا أحد إلا بعض أشخاص مجرى مياه نابع من عين كعام إلى لبدة الأثرية حيث كانت لبدة الأثرية تشرب من مياه عين كعام ، ويبلغ هذا المجرى حوالي خمسة وثلاثين كيلومتراً وعرض متر ونصف وعمق اثنان متر وبمنطقة النقازة الخضراء وجبالها الرائعة، إضافة إلى مرسى لصيد الأسماك، وبها محطة لتحلية مياه البحر تغذي المدينة بالمياه العذبة وتقوم بتوليد الطاقة الكهربائية بما يكفي لمدينة الخمس والمدن المجاورة لها حيث تعد محطة توليد الطاقة بالخمس أكبر محطة لتوليد الطاقة الكهربائية بليبيا.

كذلك يعد ميناء الخمس التجاري من الموانئ الرئيسية في ليبيا. ويوجد أيضاً ميناء صغير للصيد بالمدينة، وبها العديد من المصانع مثل مصنع السردينة ومصنع الأحذية ومصنع الرب ومصنع الأخشاب ومصنع الألبان وغيرها.

ثانياً - ملامح الخطة الاقتصادية

إن الدولة (القطاع العام) ونتيجة للظروف الراهنة التي تمر بها من ناحية وتعدد وتنوع نفقاتها من ناحية أخرى، لا يمكنها أن تستمر بنفس وتيرة التمويل السابقة. الأمر الذي يتطلب تدبير موارد جديدة لتمويل مشروعات تنموية داخل البلدية تكون مساندة في المدى المتوسط وبديلة في المدى الطويل عن الاعتماد على الدولة، وذلك من خلال:

- الدفع بالقطاع الخاص للقيام بالمشروعات الإنتاجية والخدمية.
- العمل بألية التنمية اللامركزية والتي تقوم على تمكين البلدية من إعداد خططها وبرامجها التنموية وفقاً لاحتياجاتها.
- العمل على استقطاب رأس المال الأجنبي المباشر للاستثمار داخل البلدية.

- إعادة هيكلة المشروعات الإنتاجية والخدمية داخل البلدية وترتيب أولوياتها حسب حاجة البلدية.
- الاستفادة من موارد البلدية والإمكانيات المتاحة مثل الزراعة والتعدين والسياحة الأمر الذي يحقق الاعتماد الاقتصادي الذاتي للبلدية قدر الإمكان. ولذلك يجب تحديد المواقع الجيدة والملائمة في البلدية لأغراض التوسع في أنشطة القطاع الخاص في مجالات التجارة والصناعة والسياحة بحيث تكون منتجة وذات جدوى تجارية.
ومن هذا المنطلق فإن التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني يمكن أن يتحقق إذا ما شهدت المدن والبلديات نهضة في جميع القطاعات الفرعية الزراعية والبحرية والصناعية والسياحية والتجارية والخدمية، ولتحقيق ذلك يجب تحديد الأوضاع الحالية لكل قطاع ومن ثم تحديد التطلعات المستقبلية بكل بلدية ومنطقة.
وان بلدية الخمس وبما لديها من ميزات وقدرات تجعلها قادرة على استثمار مواردها الذاتية وتمييزها بما يكفل تحسين مستوى الخدمات، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تطوير خطة اقتصادية لدعم بلدية الخمس. وتعتبر الخطة الاقتصادية هي الرؤية المستقبلية على مدى 3-5 سنوات وهي ترسم الخطوط العريضة لإدارة وتخطيط البنية التحتية والخدمات واستغلال الأراضي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لبلدية الخمس.
أهمية الخطة وأهدافها:

الخطة الاقتصادية هي خطة عمل قصيرة المدى تخدم رؤية طويلة المدى.
وتكمن أهميتها في كونها عامل مساعد في عملية التنمية والتطوير للبلدية من الناحية الاقتصادية بما يحقق حياة كريمة للمواطن.
والهدف منها هو خلق بيئة اقتصادية جاذبة للأعمال تكون جاهزة للإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وإتاحة الفرصة لمشاركة القطاع الخاص لتحقيق تنوع في مصادر الدخل وإنعاش الصناعات المتخلفة وتطوير الصناعات الواعدة وخلق التنافسية بين بلدية الخمس والبلديات الأخرى.
مراحل تطبيق الخطة الاقتصادية

• جمع المعلومات (إنشاء قاعدة البيانات)

المرحلة
الأولى

• التشخيص (تحديد فرص الإستثمار)

المرحلة
الثانية

• التنفيذ (الدفع بالقطاع الخاص)

المرحلة
الثالثة

المرحلة الأولى: إنشاء قاعدة البيانات

تعتبر قواعد البيانات الركيزة الأساسية في وضع الخطط التنموية، ومن ثم لوضع أي خطة تنموية لابد من جمع البيانات والمعلومات الضرورية وهذا يتم من خلال إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالبلدية.

لذلك أصبح من الضرورة البدء في إجراء مسح عامة تشمل جميع نواحي الحياة لتثبيت الواقع التنموي ومتطلباته بشكل أدق وأكثر تفصيلاً، وتحديد القضايا الأساسية التي ينبغي التصدي لها بعد ان يتم إحتساب القيم لكافة المؤشرات والنسب المئوية كذلك المزايا النسبية التي تتمتع بها بلدية الخمس لتحقيق الاهداف المرجوة من عملية التخطيط ورفد الآلية المقترحة بالبيانات والمعلومات المحدثة تفصيلاً.

حيث ان البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المسوح تُشكل قاعدة بيانات محتوياتها تكون كالتالي:

1. نبذة عامة عن البلدية تشمل: موقع البلدية والمحلات - الموارد الطبيعية -المميزات الطبيعية (المناخ والتضاريس)
2. التطور الديموغرافي للبلدية.
3. البنية التحتية (البريد والاتصالات- الكهرباء - المياه والصرف الصحي-المواصلات ...)
4. القطاعات الاقتصادية (الزراعة- الثروة الحيوانية- الصناعة- السياحة-...)
5. القطاعات الاجتماعية (التعليم- الصحة- العدل- الشباب والرياضة- مؤسسات المجتمع المدني- الاوقاف...)
6. البيئة.

ان هذه المؤشرات تُقيم بشكل رئيسي حالة البلدية من خلال معايير رقمية يمكن حسابها ومقارنتها كما يمكن متابعة التغيرات في مدى التقدم أو التراجع في قيمة هذه المؤشرات، ووجود مثل هذه المؤشرات الرقمية بشكل دائم ومتجدد يساهم في إعطاء صورة واضحة عن حالة التنمية داخل البلدية.

ومن خلالها يتم التعرف على احتياجات البلدية وتحديد الأولويات، كذلك رصد المعوقات التنموية المتوقعة. وبالتالي تقدم المعلومات الدقيقة اللازمة لمتخذي القرارات للوصول الى القرار الأكثر صواباً ودقة لما فيه المصلحة العامة والابتعاد عن القرارات العشوائية والتي غالباً ما تكون مبنية على معلومات خاطئة أو ميالة إلى المجاملة والانتقائية، وتتيح امكانية اتخاذ العديد من القرارات المستقبلية حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية الملائمة. وبناء على هذه القاعدة سيتم وضع المعايير والمؤشرات التنموية لاختيار القطاعات والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية.

وتعتمد الفترة الزمنية المتوقعة لإنجاز قاعدة البيانات على عدة عوامل منها حجم السكان والمساحة الجغرافية للبلدية.

تهدف إعداد قاعدة البيانات على المستوى البلدي إلى تحقيق المهام الآتية:

- توفير المعلومات والبيانات الأساسية لموارد البلدية والأنشطة الاقتصادية القائمة (الرسمي وغير الرسمي).
- معرفة الاحتياجات وتحديد الأولويات.
- رصد المعوقات والتحديات المتوقعة.
- تقديم المعلومات والبيانات لمختلف القطاعات والهيئات بغية التنسيق عند تنفيذ الخطة الاقتصادية التنموية.
- إعطاء المهتمين السياسيين والاقتصاديين والمهنيين وأصحاب القرار صورة دقيقة شاملة وواضحة عن آخر المستجدات (التطورات) المتعلقة بالبلدية تشمل المؤشرات الديموغرافية والاجتماعية كذلك البنية التحتية مؤشرات للقطاعات المنتجة.

آلية التنفيذ:

- التحضير لعملية إنشاء قاعدة البيانات من خلال:
- تحديد الجهات ذات العلاقة (الشركاء) - تشكيل فرق العمل الفنية - صياغة أهداف المسح - اختيار إطار معاينة المسح.
- تصميم استمارة المسح بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص.
- تنفيذ المسح الميداني وجمع البيانات الإحصائية.
- مراجعة البيانات وترميزها ومن ثم معالجتها.
- تحليل البيانات واستخراج المؤشرات.
- كتابة التقرير النهائي وتسليمه للبلدية.

المخرجات المتوقعة:

- إنشاء قاعدة بيانات إحصائية موحدة تضم معلومات دقيقة لكافة البيانات الاقتصادية الخاصة بالبلدية، تحتوي على الناتج المحلي الإجمالي للبلدية - حجم الاقتصاد وأدوات مزاوله الاقتصاد - الأنشطة الاقتصادية المسجلة رسمياً والغير الرسمي - معدل النمو الاقتصادي - معدل البطالة - وغيرها من البيانات الضرورية لتحديد مسار التنمية.
- إعداد دليل مؤشرات واضحة عن كل بلدية تحتوي على: مؤشرات ديموغرافية - مؤشرات اجتماعية - مؤشرات اقتصادية - مؤشرات تتعلق بالبنية التحتية (اتصالات - كهرباء - المياه والصرف الصحي ...) - مؤشرات خاصة بالقطاعات المنتجة (الزراعة - الصناعة ...)
- تحديث البيانات المؤشرات بشكل دوري.

المرحلة الثانية: تحديد فرص الاستثمار

بعد الانتهاء من إعداد قاعدة البيانات وتصنيف الأنشطة الاقتصادية وتحديد الموارد الطبيعية للبلدية وحجم المشروعات القائمة أو المتوقعة، يتم الشروع في بناء الخارطة الاستثمارية ومن ثم تحديد فرص الاستثمار خاصة فيما يتعلق بالخدمات العامة والبنية الأساسية. ويمكن الدمج بين قاعدة البيانات التي تم إنشاؤها والخارطة الاستثمارية بحيث تكون الخارطة ذكية تضم إلى جانب الخطط القطاعية معلومات عن المقومات البشرية والطبيعية والبنية الأساسية والخامات المتوفرة وأماكن تواجدها والأراضي الشاغرة التي يمكن تطوير المشروعات بها. فالدعوة للاستثمار يتطلب إعداد دليل عمل جاهز يقدم إلى المستثمر بحيث يكون على أعلى درجات الشفافية والوضوح وهذا الدليل يتمثل في الخارطة الاستثمارية وهو دليل جغرافي وإجرائي ويحدد الفرص الاستثمارية للمستثمر الوطني والأجنبي ويعلمه ما تقوم به البلدية من مشروعات خدمية واقتصادية حالية ومستقبلية، أي انها ترصد كل ما يطرأ على خطط التنمية من تطورات وتضمن التكامل والتنسيق بين المشروعات ومتابعة كل ما يطرأ على خرائط التنمية للقطاعات المختلفة في البلدية.

ويجب ان تأخذ البلدية بعين الاعتبار استثمار الميزة النسبية لديها لإقامة مشروع تنموي يتلاءم مع طبيعتها ، مما يؤكد أن البلدية هي حاضنة الخدمة العامة والتنمية والاستثمار، ولا يمكن ان تتجح البلدية بالقيام بهذا الدور التنموي الا بالتعاون مع القطاع الخاص والعمل مع البلديات الأخرى كشريك لإقامة المشروعات التنموية مما سيسهم في فتح آفاق جديدة للاستثمار تعتمد على خصوصية وميزة كل بلدية ويعمل على بناء قاعدة اقتصادية صلبة تركز على الشراكة بين مختلف المؤسسات العامة والخاصة ويعود بالنفع على قطاع الاستثمار والمُستثمرين والشراكة بين القطاعين العام والخاص .

الهدف من هذه المرحلة:

- تحديد فرص الاستثمار وممارسة الأعمال وفق الميزات التنافسية للبلدية التي تم تحديدها على ضوء قاعدة البيانات.
- تهيئة بيئة استثمارية ملائمة لإستقطاب استثمارات القطاع الخاص للمشاركة في تنمية القطاعات المختلفة والعمل على تحقيق بعض الأسس والمرتكزات الهامة مثل توفير مناخ إقتصادي وإستثماري آمن ومناسب، وهنا يأتي دور البلدية في تفعيل المؤسسات التابعة لها بالتعاون مع المؤسسات التابعة للحكومة المركزية.
- إستشارة اصحاب الشأن والخبراء في البلدية ل يتم تحديد القطاعات الاقتصادية الواعدة في البلدية.
- استقطاب اصحاب الخبرة والكفاءة الاقتصادية للعمل في القطاع البلدي.

آلية التنفيذ:

- تحليل مواطن القوى والضعف والفرص والتحديات فيما يتعلق بمزاولة الأنشطة الاقتصادية داخل البلدية.
- تحديد الميزات التنافسية للبلدية والمجالات المثلى للاستثمار وممارسة الأعمال.
- حصر المشروعات الصغرى والمتوسطة ذات الجدوى الاقتصادية والقابلة للتنفيذ داخل البلدية.
- إشراك الجهات ذات العلاقة.

المخرجات:

- تصنيف البلدية حسب ميزتها التنافسية (خدمية - صناعية - تجارية - زراعية - سياحية)
- قائمة بالمشروعات القابلة للتنفيذ داخل البلدية.
- خطة عمل لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية.
- وضع خارطة استثمارية على نطاق البلدية.
- تبني نظام للحوكمة الاستثمارية وفض المنازعات داخل البلدية.

المرحلة الثالثة: الدفع بالقطاع الخاص (تنفيذ الخطة الاقتصادية):

بعد إعداد الحصر وتصنيف أدوات النشاط الاقتصادي والبيانات الخاصة بإمكانيات وموارد البلدية وبعد إعداد الخارطة الاستثمارية وتحديد مشروعات التنمية المطلوب تنفيذها داخل البلدية يأتي دور مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ برامج التنمية تطبيقاً لمبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتشجيع برنامج المشروعات الصغرى والمتوسطة لإعطاء دفعة قوية للإقتصاد البلدي. فالقطاع الخاص سوف يساهم مساهمة جذرية في تحريك وتشغيل ودفع عجلة الإقتصاد البلدي، وذلك من خلال إيجاد أو زيادة عدد فرص العمل للمواطنين والتي لن تؤدي إلى زيادة مداخيلهم وتحسين مستوى معيشتهم وتوفير حياة كريمة لهم فحسب، بل سوف تؤدي أيضاً إلى خفض معدلات البطالة ورفع مستوى الإيرادات وتحقيق التنمية المكانية.

ومن دواعي إشراك القطاع الخاص مع البلدية في هذه المرحلة هو تخفيف عبء الإنفاق التنموي وإعادة تخصيص مواردها وترتيب أولوياتها ومسؤوليتها الإجتماعية.

الهدف من هذه المرحلة:

- يعتبر تشجيع مشاركة القطاع الخاص لتنفيذ المشاريع الاستثمارية داخل البلدية من أهم المرتكزات التي ينبغي أن تقوم عليها برامج التنمية داخل البلدية وذلك من خلال فتح المجال لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ خطط التنمية.
- العمل على تحقيق زيادة في معدل التشغيل وبشكل خاص بين سكان البلدية من الشباب والنساء، وذلك من خلال تفعيل دور القطاع الخاص في التشغيل وبما يؤمن تخفيض معدلات البطالة العالية.

- منح القطاع الخاص الإمتيازات والحوافز التي تعمل على تشجيعه للدخول في تنفيذ المشاريع التنموية والإستمرار فيها، ومن أهم هذه الإمتيازات والحوافز تأمين الخدمات الأساسية للقطاع الخاص ومنح الإمتياز في الأراضي وتخصيصها للمشاريع الإستثمارية.

- حزمة متنوعة من المشروعات المتوسطة والقصيرة الاجل لتحفيز شركاء التنمية وتدعيم ثقة أصحاب المصالح.
- انسيابية وتبسيط الإجراءات المشجعة للاستثمار وخلق موقع تنافسي في التعامل مع رجال الاعمال والمستثمرين.

آلية التنفيذ:

- إشراك الجهات ذات العلاقة.
- إعداد دراسات الجدوى للمشروعات ذات الأولوية.
- وضع آلية فعالة لتمويل المشروعات بالتعاون مع المصارف التجارية.
- عقد مؤتمر إقتصادي دوري بين القطاع الخاص والبلدية بمعية مجموعة من الخبراء والمستشارين الوطنيين والأجانب والمتهمين.

المخرجات:

- التأسيس لحوار دوري بين القطاع العام والخاص (منتدى اقتصادي)
- تشجيع برنامج المشروعات الصغرى والمتوسطة.
- تحقيق المساواة في الفرص بين مختلف أدوات مزاوله النشاط الاقتصادي.
- محاربة البطالة والفقر واستقطاب المبادرين.
- وسيلة للاستقرار والتنمية من خلال خلق فرص عمل للشباب
على الصعيد العام، فأن النتائج المرجوة من تطبيق الخطة الاقتصادية تتمثل في الأتي:
- تحقيق الضمان الاجتماعي والعدالة الاجتماعية.
- رفع كفاءة أداء الأجهزة البلدية وتحسين فعالية خدماتها.
- تحسين مستوى الخدمات في البلدية
- الارتقاء بمستوى المعيشة ورفع المعاناة عن المواطن.
- تحسين البنية التحتية للبلدية (مياه - صرف صحي - كهرباء - اتصالات - مواصلات - نظافة)
- تمكين الشباب والمرأة وتأهيلهم في المشاريع الاقتصادية والتنموية من خلال تنفيذ برنامج المشروعات الصغرى والمتوسطة.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للبلدية.
- تعزيز القدرات المالية للبلدية من خلال خلق مصادر للدخل ثابتة عن طريق الإستثمارات.
- تنمية الإيرادات البلدية لضمان تطور خدماتها واستدامتها.
- دعم الإنتاج الزراعي والصناعي على المدى البعيد وتحفيز الإنتاج المحلي على حساب ترشيد الاستيراد.
- زيادة تمويل الموازنة العامة للدولة من المصادر غير النفطية من خلال تنشيط الحركة الاقتصادية في البلديات

ثالثاً - التخطيط التنموي الإستراتيجي للبلدية الخمس

مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية يمكن للبلدية أن تستخدمها من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه البلدية استجابة للتغيرات البيئية. وبذلك فأن التخطيط الإستراتيجي يمكن إستخدامه كأداة لتنفيذ الخطة

الإقتصادية لدعم البلدية من خلال وضع الخطة الإقتصادية في صورة خطة إستراتيجية تضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة في تنفيذها بما فيهم القطاع الأهلي والقطاع الخاص.

الهدف من التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى وضع أهداف وغايات الخطة الإقتصادية بشكل واضح والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة. يجب أن تتميز الخطة الإستراتيجية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ وملائمة للموارد المتاحة، و تتمتع الخطة الإستراتيجية بمقومات أبرزها توافر المعلومات كمًا وكيفًا ، وأن تكون الإمكانيات والاحتياجات واقعية، ووضوح الأهداف وقابلية تحقيقها والقدرة على تحديد الأولويات في ضوء الأهداف الموضوعية مع ضرورة توفر البدائل المرنة والمحافظة على استمرارية التخطيط والتنفيذ.

منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية:

تتكون الخطة الإستراتيجية من المراحل التالية:

المرحلة الأولى **تنظيم وتحليل** تجيب على تساؤل "أين نحن الآن؟" وتحتوي على ثلاث خطوات أولها التهيئة والإعداد ومن ثم تحليل أصحاب العلاقة وتنتهي بتشخيص الوضع القائم وفي سبيل تحقيق ذلك يقوم المجلس البلدي بالاتي:

تشخيص للوضع الراهن للبلدية من حيث:

- عناصر القوة.
- عناصر الضعف.
- الفرص.
- التهديدات والمعوقات.

المرحلة الثانية **الإطار التنموي الاستراتيجي** وتجيب هذه المرحلة عن تساؤل " أين نريد أن نتجه؟" وتتكون من خطوتين تبدآن بتحديد الأولويات المجتمعية تحضيراً للخطوة التي تليها وهي تحديد الرؤية والأهداف التنموية وذلك عن طريق عقد ورشة عمل تجمع أصحاب العلاقة لتحديد أهم القضايا التنموية بعد عرض أهم نتائج التقرير التشخيصي في كل مجال، ويتم تناول الأمور الآتية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى:

- البناء على عناصر القوة.
- التغلب على نقاط الضعف.
- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- التغلب على التهديدات والمعوقات .

المرحلة الثالثة **الخطة الإستراتيجية** وتجيب عن سؤال "كيف نصل؟" ويندرج تحت هذه المرحلة ثلاث خطوات وهي تحديد وتوصيف المشاريع ووضع خطط التنفيذ والمتابعة وتحضير وثيقة الخطة، ويتحقق ذلك عن طريق :

- إعداد قوائم المشاريع المستهدف تنفيذها.
- مؤشرات قياس التقدم في تنفيذ المشاريع.
- مقاييس تحديد أولويات المشاريع.

القضايا التنموية ذات الأولوية

لا بد لأي خطة إستراتيجية تنموية أن تركز في سعيها لتحسين الواقع على القضايا الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق التنمية المحلية، وهو ما اصطلح عليه هنا القضايا التنموية ذات الأولوية وهي بمثابة خطوط التوجيه لعملية التخطيط وعليها تبنى الأهداف التنموية للمدينة، ومن ثم تأتي المشاريع لتحقيق تلك الأهداف وتعالج القضايا التنموية ذات الأولوية والتي تمثل بالدرجة الأولى احتياجات أبناء بلدية الخمس. وفي اعتقادنا تعتبر القضايا التنموية الأكثر أهمية والتي تهم المجتمع المحلي كما يلي:

الترتيب من الأهم إلى الأقل أهمية	القضايا
1	المقومات الاقتصادية وفرص الاستثمار
2	تحديد القطاعات الاقتصادية
3	إمكانية إقامة منطقة حرة
4	تشجيع المشروعات الصغرى والمتوسطة
5	تفعيل دور القطاع الخاص

الأهداف التنموية:

إن الأهداف التنموية هي عبارات تصف التوجهات التنموية للخطة الاقتصادية للمدينة خلال فترة تنفيذ الخطة وبذلك تشكل الإطار العام للخطة التنموية الاستراتيجية والتي تحقق بدورها التنمية ورفع المستوى المعيشي للمواطنين وهي تكون على النحو الآتي على سبيل المثال:

نموذج خطط التنفيذ:

المجال التنموي	الموضوع	اسم المشروع	التكلفة التقديرية	خطة 2017 - 2018				الجهة الممولة
				الميزانية	البلدية	البلدية	البلدية	
				الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الجهة
الجانب الاقتصادي	الاقتصاد المحلي	المقومات الاقتصادية وفرص الاستثمار						حدد الجهة
		تحديد القطاعات الاقتصادية						حدد بند الموازنة
		إمكانية إقامة منطقة حرة						
		تشجيع المشروعات الصغرى والمتوسطة تفعيل دور القطاع الخاص						

نموذج خطة المتابعة والتقييم:

الجهة المسئولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				نسبة الانجاز	مؤشرات القياس	الهدف	القضايا
			الرابع ة	الثالثة	الثانية	الأولى				
القضايا الاقتصادية										